

Forum Cultura Milano

REPORT 2024



Comune di
Milano

comune.milano.it

FORUM CULTURA 2024

4 - 6 Settembre

MUDEC - Museo delle Culture

Il Forum Cultura è un'importante occasione annuale di condivisione e di riflessione su molteplici aspetti del mondo culturale. L'edizione 2024 del Forum si è svolta al MUDEC - Museo delle Culture dal 4 al 6 settembre 2024. Attraverso tavoli di confronto e talk che hanno coinvolto esperti del settore e operatori culturali, sono stati affrontati

diversi aspetti del mondo della cultura: dalle arti visive allo spettacolo dal vivo, delle biblioteche ai musei, dal teatro alle performing arts. Un momento di dialogo e di dibattito costruttivo su sfide e opportunità, un'occasione che il Forum Cultura ha proposto alla città come strumento di innovazione e di crescita comune.

Indice

Atti Forum Cultura Milano - 2024

1. INTRODUZIONE ISTITUZIONALE

Giuseppe Sala - Sindaco di Milano	6
Tommaso Sacchi - Assessore alla Cultura del Comune di Milano	7
Domenico Piraina - Direttore della Cultura del Comune di Milano	8

2. TAVOLI DI CONFRONTO

<i>(1° giornata)</i>	
• La biblioteca e il territorio	10
• Il futuro dell'editoria d'arte: sfide e prospettive	11
• Nuove strategie per l'arte pubblica: alternative al monumentale, memorie condivise e sostenibilità nello spazio urbano	13
• Valutare l'impatto culturale: metodologie e risultati	15
• Le sponsorizzazioni nel settore culturale: stato dell'arte e prospettive	17
• Teatri e spettacoli dal vivo: politiche di sostegno e sviluppo	18
• Pubblico e privato per la valorizzazione del patrimonio culturale	20
• Il valore dell'eredità culturale per la società: gli archivi come attivatori di memoria e immaginazione. La città, la comunità, la relazione	22
<i>(2° giornata)</i>	
• Prossimità territoriale: nuove forme di spettacolo dal vivo e festival	24
• Musei, comunità e territorio	25
• Progettualità condivise: l'arte tra musei, università e istituti di ricerca	26
• L'alleanza tra welfare e cultura per contrastare le povertà educative	28
• Le biblioteche nel mondo digitale	30
• Strategie sull'accessibilità per una fruizione allargata, tra tradizione e innovazione tecnologica	32
• Il Terzo Settore e la creatività contemporanea	34
• Musei nel futuro: le nuove professioni museali	35
<i>(3° giornata)</i>	
• Engagement culturale: strategie per il coinvolgimento delle comunità	38
• Gestione dei flussi turistici in relazione al patrimonio culturale	40
• Residenze d'artista: spazi di creatività e innovazione culturale	42
• Biblioteche sostenibili e inclusive: snodi strategici del welfare culturale e sociale	44
• Musica dal vivo	46
• Universal Design: la progettazione o riprogettazione di nuovi allestimenti o nuovi musei	48

• Raccontare l'arte contemporanea: vincoli e opportunità	50
• Il valore della sicurezza: proteggere e preservare per il future il patrimonio culturale	52

3. TALKS

(1° giornata)

• La dimensione sociale della cultura. Patrimonio e attività culturali per lo sviluppo del benessere e della coesione sociale	55
• Da archivi a dati: digitalizzazione e accesso alle conoscenze sul patrimonio culturale	58
• Ecosistema culturale in scena: una Milano connessa tra cultura diffusa, reti territoriali e nuove identità urbane	61

(2° giornata)

• Accessibilità culturale iniziative e soluzioni	64
• Cultura scientifica e cultura umanistica: dialogo o interazione? Diversità o compresenza?	67
• Le nuove missioni della biblioteca pubblica	69

(3° giornata)

• Reti internazionali e nuovi paradigmi per il patrimonio culturale	72
• L'Intelligenza artificiale in ambito culturale	76
• La cultura come cura: un forum per promuovere il benessere attraverso le arti	80

4. PANEL CONCLUSIVO

La cultura come leva per lo sviluppo di Milano	83
--	----



Introduzione istituzionale

1 / Introduzione istituzionale

Giuseppe Sala - Sindaco di Milano

Il Sindaco di Milano, **Giuseppe Sala**, ha aperto i lavori sottolineando come lo spirito dell'incontro non sia auto-celebrativo, ma orientato alla consapevolezza e al miglioramento. Ha evidenziato che, nonostante le difficoltà di bilancio, l'amministrazione ha deciso di aumentare – seppur lievemente – i fondi per la cultura, affidando all'assessore Sacchi 43 milioni di euro in spese correnti. Ha poi ricordato come Milano, pur non soffrendo di overtourism, sia una città attrattiva grazie anche a un turismo di qualità e culturalmente motivato. Sala ha ribadito che la cultura è una delle principali ragioni per cui le persone scelgono di vivere in città, e ha illustrato una serie di progetti strategici già avviati o in fase di realizzazione, come la BEIC a Porta Vittoria, l'ampliamento del Museo del Novecento con il Secondo Arengario e il collegamento tra i due edifici, il polo culturale alla Goccia alla Bovisa disegnato da Renzo Piano, il Museo Nazionale della Resistenza e il restauro delle Sale delle Asse al Castello Sforzesco. Infine, ha ribadito che il successo di Milano risiede anche nella capacità di collaborazione con il settore privato, più propenso che altrove a prendersi rischi e investire in progettualità a lungo termine.

- **Approccio realistico e propositivo:** Sala ha sottolineato che lo scopo del Forum non è “magnificare le cose fatte”, ma riflettere su quanto la cultura sia centrale per Milano e come si possa migliorare ancora.
- **Cultura come motivo di scelta urbana:** Ha affermato che vivere in città è una scelta consapevole, spinta non solo da lavoro e servizi, ma anche dal bisogno di stimoli culturali: *“Io amo Milano perché è una città stimolante e perché la cultura gioca un ruolo importante.”*
- **Turismo culturale in crescita:** Milano attrae un turismo “più qualificato”, sensibile all'offerta culturale.
- **Investimenti concreti:**
 - Bilancio cultura aumentato a **43 milioni di euro**.
 - **130 milioni di euro** dal PNRR per progetti culturali, tra cui la **BEIC** a Porta Vittoria, l'ampliamento del **Museo del Novecento**, il progetto **La Goccia** a Bovisa (con il Politecnico e Renzo Piano), il **Museo Nazionale della Resistenza**, la **Magnifica Fabbrica della Scala** e il restauro delle **Sale delle Asse** al Castello Sforzesco.
- **Collaborazione pubblico-privato:** Milano si distingue per la forza delle sue istituzioni culturali private, *“più disponibili a collaborare e a prendersi rischi”*, un vantaggio che *“non possiamo sprecare.”*

1 / Introduzione istituzionale

Tommaso Sacchi - Assessore alla Cultura del Comune di Milano

L'**Assessore alla Cultura, Tommaso Sacchi**, ha proseguito affermando che Milano è una città che ha fatto della cultura il cuore pulsante della sua identità, ponendo al centro del proprio impegno lo scambio, il confronto e l'ascolto delle diversità. In un'epoca di sfide complesse e globali – dai cambiamenti climatici all'intelligenza artificiale, dalle migrazioni alle tensioni sociali – la cultura deve diventare uno strumento per comprendere il presente e immaginare il futuro. Sacchi ha sottolineato come la cultura non possa essere vista come semplice intrattenimento, ma come una forza trasformativa in grado di guidare le scelte verso una società più equa e sostenibile. Ha ricordato il valore del Forum come occasione annuale di ascolto e riflessione, definendolo un “quaderno di appunti” per la città futura. Ha anche richiamato la necessità di una responsabilità condivisa: la cultura, ha detto, richiede una comunità, collaborazione e il riconoscimento del valore di ogni contributo, in particolare delle voci marginalizzate. Ha concluso affermando che ogni ambito della vita cittadina – dai trasporti alla sanità, dallo sport all'istruzione – è cultura e che la sfida è integrare queste dimensioni in una visione inclusiva e intersettoriale.

- **Cultura come forza trasformativa:** Sacchi ha evidenziato il ruolo della cultura nel comprendere il presente e progettare il futuro: *“Non è semplice intrattenimento, ma una forza capace di guidare le nostre scelte verso un futuro più equo e sostenibile.”*
- **Sfide globali e locali:** AI, crisi climatica, migrazioni e tensioni sociali sono temi centrali che il Forum affronterà nei tre giorni, definiti come *“un quaderno di appunti della città futura.”*
- **Cultura come rete viva e accessibile:** Milano è un esempio di *“ascolto, dialogo e connessione tra comunità”*, in cui gli operatori culturali diventano *“suggeritori di nuove modalità di fruizione.”*
- **Valore delle biblioteche e delle istituzioni:** Ricorda la “Carta di Milano per le biblioteche” come simbolo dell'impegno culturale condiviso.
- **Cultura trasversale a tutta la città:** Cultura come parte di *trasporti, sport, istruzione, welfare*, in un approccio integrato e intersettoriale.
- **Responsabilità condivisa:** *“La cultura richiede comunità, collaborazione e visione a lungo termine.”*

1 / Introduzione istituzionale

Domenico Piraina - Direttore della Cultura del Comune di Milano

Il **Direttore Cultura Domenico Piraina** ha ringraziato i numerosi professionisti coinvolti nell'organizzazione del Forum e ha descritto l'ampiezza e la varietà dei temi trattati nelle tre giornate: dalle biblioteche all'arte pubblica, dalla digitalizzazione alla musica dal vivo, fino alle nuove professioni museali, all'intelligenza artificiale e alla cultura come leva di sviluppo territoriale. Ha sottolineato l'importanza di un approccio orizzontale e inclusivo, fondato sull'ascolto e sulla condivisione delle esperienze. In un contesto sociale segnato da individualismo e frammentazione, Piraina ha ribadito che la cultura deve ritrovare la sua funzione di collante comunitario e stimolo alla partecipazione civica. Ha concluso ricordando che il compito quotidiano degli operatori culturali è trasformare il pensiero in azione, contribuendo allo sviluppo della persona e al riconoscimento del diritto universale alla partecipazione alla vita culturale.

• **Valorizzazione del lavoro collettivo:** Ha ringraziato i circa **200 operatori culturali** coinvolti nell'organizzazione del Forum, evidenziando l'approccio *inclusivo* e *orizzontale* dell'iniziativa.

• **Struttura del Forum:** 24 tavoli tematici e 9 talk pomeridiani su temi chiave come:

- biblioteche, arte pubblica, digitalizzazione, welfare culturale, intelligenza artificiale, nuove professioni museali, partenariati pubblico-privati, turismo culturale.

• **Cultura come antidoto alla frammentazione sociale:** Ha richiamato l'importanza di *ascolto*, *condivisione* e *pluralismo* per contrastare l'individualismo e promuovere una visione comunitaria.

• **Missione della cultura:** *"Trasformare il pensiero in azione, le idee in fare concreto"*, con l'obiettivo del *"pieno sviluppo della persona umana."*

Tavoli di confronto

Sintesi dei tavoli di lavoro, occasione di confronto tra l'Amministrazione e gli operatori culturali su temi di natura tecnica, sfide e opportunità del settore.



2.1

La biblioteca e il territorio

Liù Palmieri <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Amministrazione Innovazione e Sviluppo - Area Biblioteche - Direzione Cultura
Con:	
Davide Bazzini	Senior consultant - Direzione Lavoro Giovani e Sport Comune di Milano
Annibale D'Elia	Direttore Area Economia Urbana, Moda e Design Direzione Lavoro, Giovani e Sport - Comune di Milano
Bertram Niessen	Presidente e Direttore Scientifico di cheFare
Marco Papa	Direttore Area Salute e Servizi di Comunità - Assessorato Welfare e Salute - Comune di Milano
Elisa Scarpanti	Bibliotecaria - Biblioteca di condominio LeggerMente Rizzoli
Paolo Verri	Direttore Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori

INTRODUZIONE

Il concetto di “città a 15 minuti”, ideato da Carlos Moreno e adottato in città come Parigi e Milano, mira a garantire a tutti i cittadini un accesso rapido a servizi essenziali, inclusi quelli culturali. Questo modello urbanistico intende contrastare disuguaglianze legate alla distanza geografica e alla marginalità territoriale. Le biblioteche del Comune di

Milano hanno recepito tale modello nel proprio Piano di Sviluppo 2023-2026. L'obiettivo è promuovere una distribuzione più equa e capillare dei servizi bibliotecari, rafforzando la connessione con le comunità locali e ampliando l'accessibilità culturale attraverso nuovi punti di erogazione e collaborazioni territoriali.

SVILUPPO DEL TEMA

Definizione e contesto del tema
Il Sistema Bibliotecario di Milano interpreta la “città a 15 minuti” attraverso una rete estesa di servizi bibliotecari, che include punti prestito automatizzati e presidi inediti (librerie, edicole, aziende). Questa strategia si ispira al mandato Unesco sul legame tra biblioteche e comunità, con l'intento di colmare lacune territoriali e promuovere l'equità

nell'accesso culturale. I partecipanti al tavolo sono invitati a contribuire con esperienze e buone pratiche che possano migliorare ulteriormente questo approccio.

Strategie e strumenti esistenti
Le biblioteche sono riconosciute come spazi fisici gratuiti e identitari, cruciali soprattutto per i giovani. La prossimi-

tà non è solo geografica ma anche emotiva e relazionale, come evidenziato nei progetti delle Politiche giovanili. Il processo di coprogrammazione con il terzo settore, guidato da diverse Direzioni comunali, ha ridefinito spazi e servizi territoriali come Case di Quartiere, con l'obiettivo di creare una rete integrata dove anche le biblioteche svolgano un ruolo attivo. La Direzione Economia urbana sottolinea che la vera prossimità nasce dal radicamento e dalla reciprocità tra attori del territorio, generando valore sociale oltre che culturale.

Sfide e criticità
Le principali criticità rilevate riguardano la frammentazione operativa dei servizi, la scarsa consapevolezza del ruolo identitario delle biblioteche, e una percezione elitaria del consumo culturale. Le biblioteche faticano a comunicarsi come spazi aperti e generativi, capaci di facilitare relazioni e attivare potenzialità sociali. Inoltre, manca un riconoscimento forte del valore identitario della lettura e dell'editoria per la città, che potrebbero ricucire le distanze tra centro e periferie.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Per rafforzare la prossimità geografica, è necessario un cambio culturale nei servizi pubblici, promuovendo una maggiore connessione tra comparti e superando l'auto-referenzialità settoriale. Si raccomanda anche una formazione specifica per il personale bibliotecario, includendo competenze in networking e gestione comunitaria.

Le biblioteche devono inoltre uscire dai propri spazi per intercettare nuovi pubblici in contesti quotidiani e informali. Sul piano relazionale, è prioritario stimolare la produzione culturale giovanile e l'integrazione delle diverse identità urbane, senza per questo abiurare al proprio asset tradizionale di spazio terzo.

CONCLUSIONI

Le biblioteche milanesi rappresentano già oggi presidi importanti per la coesione sociale e culturale. La loro capacità di accogliere pubblici diversi in spazi gratuiti e condivisi costituisce un potente fattore di prossimità relazionale. Tuttavia, è necessario migliorare la formazione degli

operatori e la comunicazione del loro valore. Solo così le biblioteche potranno contribuire pienamente alla costruzione di una città a 15 minuti equa, inclusiva e culturalmente integrata.

2.2

Il futuro dell'editoria dell'arte: sfide e prospettive

Iolanda Ratti <i>Coordinatrice</i>	Conservatrice Museo del Novecento - Area Musei d'Arte Moderna e Contemporanea - Direzione Cultura
Con:	
Katia Anguelova	Co-direttrice - Kunstverein
Paolo Antonini	Direttore Operativo - Bookcity Milano
Federica Boragina	Co-fondatrice Studio Boîte

Barbara Casavecchia	Direttrice Editoriale - Mousse Magazine and Publishing
Sergio Di Stefano	Direttore Editoriale - Silvana Editoriale
Giovanna Silva	Direttrice Editoriale - Humboldt Books

INTRODUZIONE

Il settore dell'editoria d'arte, strettamente connesso alla grafica e alle arti visive, è stato al centro della discussione del tavolo, con un'analisi dell'attuale panorama italiano. Sono state esplorate sia le grandi che le piccole realtà produttive, le diverse tipologie di pubblicazioni e i pubblici

di riferimento. Un focus particolare è stato dedicato agli spazi fisici di valorizzazione, alle modalità di distribuzione e alla sostenibilità. L'attenzione si è infine spostata sulla necessità di creare nuovi spazi e occasioni per dare visibilità alle realtà editoriali, in particolare a quelle indipendenti.

SVILUPPO DEL TEMA

Milano si conferma centro vivace per l'editoria d'arte, grazie a fiere, festival e librerie specializzate che creano connessioni tra editori, artisti e lettori. L'interesse per il libro cartaceo è in crescita, soprattutto per le pubblicazioni indipendenti, viste come oggetti culturali di pregio. Questo fenomeno coinvolge anche un pubblico giovane, come studenti di Accademie e appassionati, in un contesto che

evolve rapidamente. Tuttavia, emergono criticità: carenza di spazi per riviste, difficoltà nella distribuzione e aumento dei costi, aggravati dal post-COVID. Alcuni editori si concentrano più sulla produzione che sulla cultura del libro, e i rapporti con gli enti pubblici risultano spesso complessi a causa di rigidità burocratiche.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Si propone di valorizzare l'editoria d'arte attraverso il coinvolgimento delle istituzioni, ad esempio trasformando temporaneamente spazi museali in luoghi espositivi per editori indipendenti. L'esperienza positiva di BookCity, diffusa e inclusiva, è vista come modello da adattare anche

all'editoria artistica, sebbene con difficoltà. Un'altra proposta interessante è il recupero delle edicole dismesse come punti di promozione culturale, capaci di ospitare pubblicazioni indipendenti e rafforzare la presenza dell'editoria d'arte sul territorio urbano.

CONCLUSIONI

È fondamentale creare nuove modalità e spazi per rendere visibile l'editoria indipendente, ripensando anche la funzione dei bookshop museali come luoghi attivi di esposizione e diffusione. Collaborazioni con i musei potrebbero

favorire l'incontro tra editoria d'arte, pubblico e istituzioni, promuovendo una cultura più accessibile e diffusa, capace di sostenere le realtà editoriali più fragili ma vitali per il panorama artistico contemporaneo.

2.3

Nuove strategie per l'arte pubblica: alternative al monumentale, memorie condivise e sostenibilità nello spazio urbano

Alice Cosmai <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Ufficio Arte negli Spazi Pubblici, Comune di Milano - Area MUDEC progetti interculturali e arte nello spazio pubblico
---	--

Con:

Giovanni Franchina	AD - BePart
Luca Gibillini	Milano è Memoria - Unità Relazioni Istituzionali con la Città Direzione Generale Comune di Milano
Roberta Gnagnetti	Funzionaria Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per la città metropolitana di Milano
Gianni Moretti	Artista visivo
Marco Scotti	Co-fondatore - MoRE Museum

INTRODUZIONE

L'arte pubblica è un tema attuale nelle città di tutto il mondo. In questo momento esse necessitano di riflettere in modo particolare sia sulle opportunità che sulle difficoltà che questa modalità espressiva comporta. Questo linguaggio è in perenne evoluzione però, allo stesso tempo, siamo ancora condizionati da metodi di produzione che continuano talvolta a creare opere figlie di una logica or-

mai superata. Oggi l'arte pubblica si aggiorna utilizzando linguaggi anche effimeri, performativi o digitali: ma quale memoria potranno mai lasciare queste opere rispetto a quelle consolidate della tradizionale statuaria? Che diverso impatto hanno e avranno sul pubblico di oggi e di domani?

SVILUPPO DEL TEMA

La discussione ha toccato i temi chiave della sostenibilità economica, della partecipazione civica, delle nuove tecnologie e della qualità delle operazioni. Partendo dalla sostenibilità economica, gli operatori riportano la necessità di razionalizzare i metodi di finanziamento (bandi, sponsorship, avvisi ecc) sottolineando l'isolamento in cui spesso gli operatori si devono muovere. Sarebbe molto più sensato ripensare all'intero sistema dell'arte pubblica

come fosse un sistema comunicante, vista anche il numero esiguo di operatori attivi in una singola città. Emerge la maggiore diffusione di finanziamenti per l'ambito sociale rispetto a quello artistico che porta a uno sbilanciamento dell'asse progettuale con ripercussioni sull'output artistico (Giovanni Franchina). La Soprintendenza (Roberta Gnagnetti) conferma questo ultimo dato, e cioè la prevalenza di proposte a scopo sociale o urbanistico-rigenerativo piuttosto

tosto che artistico, che va a scapito della qualità delle opere non solo in città, ma anche nel resto del territorio di competenza. Ha poi ricordato l'esistenza della "legge del 2%" (717/1949 e s.m.i.) spesso disattesa, che, nonostante qualche criticità procedurale, sarebbe invece uno strumento efficace per la promozione e la realizzazione di nuove opere d'arte pubbliche.

Servirebbe però una cooperazione importante internamente all'ente, oltre a una forte penetrazione comunicativa che diffonda il più possibile eventuali bandi 2%, in modo da suscitare interesse e attirare artisti e progetti di qualità. Cosa che, purtroppo, non sempre si è riscontrata nelle poche occasioni presentatesi negli ultimi anni. Il tema della committenza è centrale anche nella relazione di Luca Gibilini.

Dopo gli anni Sessanta il Comune di Milano ha commissionato sempre meno opere di arte pubblica e ha accolto sempre più donazioni. Pur riconoscendo che il solo ruolo di committente diretto rischierebbe di strumentalizzare politicamente la partecipazione cittadina, soprattutto sul tema memoriale, resta evidente che la mera accettazione di donazioni svilisca il ruolo del Comune nel processo di gestione strategica dell'arte nello spazio pubblico. Tenzialmente i soggetti che propongono donazioni sono aziende private (ad es. la scultura dedicata a Margherita Hack da parte di Fondazione Deloitte) che tendono a voler diffondere un messaggio senz'altro positivo.

Ma la domanda è: quanto poi l'esito dell'opera è in grado di rispecchiare una reale esigenza delle comunità, oltre ad essere un desiderata della committenza privata? È auspicabile che il Comune torni ad assumersi la responsabilità di aprire processi di partecipazione collettiva attuando nuove committenze, con spirito partecipativo e democratico.

In merito alla partecipazione e alla possibilità di interferenza con la dimensione autoriale, in particolare Gianni Moretti

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

L'arte pubblica ha la caratteristica di vedere coesistenti nella città l'eredità storica di opere prodotte nel passato e tutta la nuova produzione che avanza, basata su logiche e linguaggi contemporanei. Opere performative e digitali, partecipazione del pubblico, progetti replicabili/scalabili... tutto questo deve essere sollecitato anche dall'Amministrazione per restituire alla città di Milano (e non solo) ope-

CONCLUSIONI

Se un unico modello di gestione è al momento impensabile, in quanto ogni progetto è a sé stante, si crede però che l'istituzione di un Ufficio preposto all'arte pubblica della città sia un punto fondamentale per migliorare la governance di questo particolare ramo delle arti contemporanee.

riporta la personale esperienza come artista nell'ambito di progetti di "arte relazionale" (es. opere "Anna - Monumento all'attenzione, 2018 - in corso, o "Come se fossimo nuovi", 2023-24, realizzata in collaborazione con Chiara Ronzoni, psicoterapeuta). Uno degli obiettivi nell'operazione di arte pubblica e relazionale è superare l'idea preconcepita secondo cui l'artista abbia effettivo controllo su tutto il processo creativo nonché sull'esito dell'opera, lasciandosi coinvolgere e influenzare dal contesto e dalla sua componente emotiva, contribuendo così alla definizione del piano estetico.

Ancora rispetto al tema chiave dell'evoluzione dei linguaggi e il superamento del monumentale, la componente tecnologica e in particolare del digitale è fondamentale. Non si parla di "arte digitale" negli spazi pubblici ma si consideri il digitale come un medium per facilitare la dimensione relazionale tra pubblico e opera, oppure come uno strumento in fase di inclusione partecipativa.

In questo senso la frontiera più interessante è quella del phygital, che ibrida le dimensioni di fruizione fisica e di contenuto digitale (Giovanni Franchina).

Il tema della digitalizzazione è centrale anche per quanto riguarda l'importanza degli archivi, sottolineata da Marco Scotti di "MoRE Museum".

Studiare i progetti, anche non realizzati, può raccontarci tanto sia sulla dimensione artistica o tecnica di una certa operazione, sia sul contesto civile in cui questa trova (o meno) la sua realizzazione. Infatti, oltre al patrimonio tangibile e in costante crescita, si deve considerare l'esistenza di un vastissimo repertorio di idee/progetti non realizzati che potrebbero essere resi pubblici.

Inoltre un'operazione di arte pubblica non realizzata in passato, se correttamente preservata dal punto di vista archivistico, potrebbe essere considerata per una riproduzione futura, a conferma del superamento del concetto di site specificity, a fronte del modello scalabile.

razioni attuali e per rispondere alla reale tendenza degli operatori e delle comunità. L'opera d'arte pubblica non è un "dono" alla città, ma un'esperienza di crescita e di cittadinanza. La linea di intervento tracciata dal tavolo è quella di fare rete il più possibile, massimizzando le risorse (non solo economiche, ma anche di conoscenza e tecnico/operative) e stimolando il dialogo e il confronto.

L'Ufficio è un facilitatore per fare fronte alla complessità della produzione e alla scarsità di risorse, e dovrebbe essere in grado di fare da volano, anche comunicativo, per questo linguaggio così sfaccettato e chiamato a una continua attualizzazione dei propri modelli.

2.4 Valutare l'impatto culturale: metodologie e risultati

Fiorella Mattio <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Raccolte Artistiche del Castello - Area Castello Sforzesco - Direzione Cultura
Con:	
Franco Broccardi	Consulente Studio Lombard DCA
Martha Friel	Professore Associato Economia e Gestione delle Imprese Università IULM
Elena Vasco	Segretario generale Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi - Vicepresidente Fondazione Triennale Milano
Maria Xanthoudaki	Direttrice Education e CREI (Centro Ricerca Educazione Informale) - Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci
Francesco Zurlo	Preside Scuola del Design - Politecnico di Milano

INTRODUZIONE

Nell'ambito delle politiche culturali, si fa sempre più pressante l'esigenza di valutare l'impatto che gli eventi esercitano sul territorio e sulle persone che li vivono. A fronte di un crescente interesse da parte di amministrazioni e organizzatori, si registrano sempre più spesso che moltiplicano gli studi e le iniziative volte a misurare gli effetti – economici, sociali, ambientali e culturali – delle manifestazioni culturali, attraverso dati sia quantitativi che qualitativi.

Tra i primi figurano il valore economico generato e il numero di soggetti coinvolti, mentre tra i secondi emergono elementi come il gradimento del pubblico e la capacità dell'evento di influenzare le abitudini culturali dei partecipanti. Tuttavia, l'assenza di indicatori univoci rende complessa la comparazione tra esperienze diverse.

SVILUPPO DEL TEMA

Uno dei casi studio più recenti è quello relativo al Salone del Mobile di Milano. Federlegno, in qualità di ente organizzatore, ha affidato all'Osservatorio Design Thinking for Business del Politecnico di Milano l'incarico di analizzare

Un importante riferimento in tal senso arriva dall'Unesco che, nel 2019, nell'ambito dell'Agenda 2030, ha individuato 22 indicatori tematici per la cultura, suddivisi in cinque ambiti fondamentali: ambiente e resilienza, benessere economico e prosperità, conoscenze e competenze, inclusione e partecipazione.

Dall'analisi di alcuni casi studio significativi, emerge la necessità di allargare il concetto di impatto, includendo parametri quali accessibilità e sostenibilità. Il dibattito si concentra oggi su come leggere correttamente i dati raccolti, come interpretare la relazione tra turismo e cultura, e se sia possibile migliorare l'esperienza del visitatore attraverso strumenti di misurazione avanzati e integrati.

l'impatto dell'evento e dell'intera design week sulla città. Il lavoro, tuttora in corso, si articola in una doppia direttrice: da una parte la raccolta di dati quantitativi relativi al numero di visitatori e di espositori; dall'altra l'indagine qualitativa

sull'apprezzamento degli eventi diffusi, anche attraverso questionari. Particolare attenzione è stata riservata alla sostenibilità, con analisi sulla circolarità degli allestimenti. Un altro esempio significativo è rappresentato dallo studio sul Festival musicale MITO, realizzato dall'Università degli Studi di Torino nel 2019. In questo caso l'indagine si è focalizzata esclusivamente su dati qualitativi: attraverso questionari somministrati a residenti e turisti delle città di Torino e Milano, si è indagato l'impatto emotivo e sociale del festival. L'indagine ha rilevato la capacità del festival di attrarre pubblico anche da territori limitrofi, fornendo dati interessanti sulla composizione del pubblico, le motivazioni di partecipazione e i canali di comunicazione più efficaci. Una delle domande centrali è stata: come allargare il pubblico, in particolare raggiungendo le fasce più giovani? Tuttavia, è emersa una criticità strutturale: sebbene il festival sia socialmente accessibile, la carenza di trasporti pubblici serali ne limita la sostenibilità. Anche il Festival Oriente Occidente di Rovereto rappresenta un modello interessante. Si tratta di una manifestazione che da anni integra danza, musica, arte contemporanea italiana e internazionale, con particolare attenzione all'accessibilità e alla sostenibilità ambientale. Ogni anno, il bilancio sociale consente di redigere un report sull'impatto qualitativo e quantitativo del festival, che attira visitatori da tutto il mondo e promuove la cultura italiana all'estero. In ambito museale, la Direzione Educazione del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci ha sviluppato una strategia per valutare l'impatto educativo delle proprie attività. L'obiettivo è misurare il cambiamento nelle conoscenze dei visitatori, utilizzando strumenti come il trac-

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Guardando ai grandi eventi futuri, come le Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026, diventa essenziale valorizzare gli asset culturali del territorio. Università, musei e istituzioni culturali devono essere messi al centro di strategie di lungo termine, capaci di offrire esperienze significative e prolungare la permanenza dei visitatori oltre il tempo dell'evento. La ricerca avrà un ruolo fondamentale nel progettare manifestazioni in grado di rispondere ai bisogni di un pubblico sempre più variegato e attento ai temi della sostenibilità

CONCLUSIONI

La cultura, oltre a rappresentare un motore di crescita economica, è un elemento chiave per il benessere personale e collettivo, lo sviluppo delle competenze e l'innovazione. In quest'ottica, essa gioca un ruolo imprescindibile nel raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Misurare il suo impatto non è soltanto una sfida tecnica, ma un dovere politico e sociale per le istituzioni pubbliche

ciamento dei percorsi all'interno del museo e il personal meaning mapping, per analizzare le competenze prima e dopo l'esperienza di visita.

Sfide e criticità

L'efficacia di ogni ricerca parte da una chiara definizione dell'oggetto di studio e del suo perimetro. Nel campo culturale, tuttavia, circoscrivere l'impatto è spesso complicato, poiché coinvolge elementi tangibili e intangibili. Una delle principali difficoltà riscontrate nei vari casi è l'accesso ai dati e la loro qualità. Le informazioni disponibili sono spesso disomogenee, non interoperabili e frammentate, perché raccolte da soggetti diversi, con obiettivi e metodologie differenti. La mancanza di dati granulari e comparabili rappresenta un ostacolo alla costruzione di modelli di analisi affidabili. A ciò si aggiunge la difficoltà di utilizzare in modo efficace i dati per orientare concretamente le strategie delle organizzazioni culturali e generare un impatto reale. Particolarmente complesso è anche il tema della misurazione dell'impatto educativo, specialmente quando le esperienze sono episodiche, come nel caso delle visite museali. Infine, la sostenibilità rappresenta una sfida trasversale e cruciale. Molti eventi, pur promuovendo l'accessibilità sociale, non riescono a rispondere pienamente ai requisiti dell'Agenda 2030. La sostenibilità ambientale degli eventi culturali è spesso limitata anche da vincoli economici: su 400.000 imprese culturali in Italia, il 98% è costituito da piccole e medie imprese, che faticano ad adeguarsi agli standard green per mancanza di risorse.

e dell'accessibilità. Non si tratta solo di raccogliere dati, ma di utilizzarli per costruire esperienze coinvolgenti e inclusive, che abbiano ricadute positive anche nel medio e lungo periodo. Prima di avviare qualsiasi processo di valutazione, sarà fondamentale coinvolgere tutti gli stakeholder in incontri preliminari, al fine di facilitare la collaborazione, condividere obiettivi e garantire un ritorno efficace delle informazioni raccolte. La valutazione dell'impatto culturale dovrà includere anche un piano d'azione per dare concretezza ai dati, traducendoli in strategie operative.

e private. Per farlo efficacemente, sarà necessario costruire linee guida comuni, adottare metodologie comparabili e promuovere una vera e propria cultura del dato nel settore culturale. Solo attraverso un approccio rigoroso e condiviso sarà possibile produrre report omogenei, efficaci e capaci di guidare l'azione culturale verso una maggiore sostenibilità, inclusività e innovazione.

2.5 Le sponsorizzazioni nel settore culturale: stato dell'arte e prospettive

Diego Sileo <i>Coordinatore</i>	Direttore Cultura Direzione Cultura - Conservatore Beni Culturali - Curatore Unità PAC Padiglione d'Arte Contemporanea - Area Mostra e Musei Scientifici
Con:	
Chiara Carotenuto	Communication, Engagement & Branding Director - PwC
Angelo Crespi	Direttore Pinacoteca di Brera
Tiziana Antonella D'Amico	Head of Partnership Artistico Culturali - Intesa Sanpaolo
Camillo Fornasieri	Responsabile redazione culturale - Centro Culturale di Milano
Maria Grazia Longoni	Avvocata - responsabile del dipartimento di diritto dell'arte di LCA Studio Legale
Mariacristina Modonesi	Tod's Corporate Communication Director

INTRODUZIONE

La sponsorizzazione culturale si configura come un'opportunità per i soggetti privati di legare la propria immagine a iniziative artistiche, contribuendo nel contempo alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. In un contesto in cui le risorse pubbliche destinate alla cultura sono in diminuzione, cresce l'interesse privato, sebbene

spesso questo non si traduca in un reale investimento. L'incontro di cui si dà conto nel documento ha esplorato il valore strategico della cultura per le imprese e ha riflettuto sulle difficoltà di promozione delle sponsorizzazioni, in particolare tramite i social media.

SVILUPPO DEL TEMA

Il crescente bisogno di risorse private per la gestione del patrimonio culturale si scontra con la difficoltà concreta di attrarre investimenti, soprattutto a causa della crisi economica post-COVID, della complessità normativa e della mancanza di incentivi fiscali adeguati. Il meccanismo dell'Art Bonus, pur introducendo un credito d'imposta, si è rivelato poco efficace per limiti di convenienza e visibilità per i donatori. Nonostante questo, aziende di prestigio,

specialmente nel settore moda, continuano a investire in cultura (es. Tod's alla Biennale di Venezia). La riuscita delle sponsorizzazioni dipende dall'attrattività dei beni, dalla competenza amministrativa e dalla sensibilità imprenditoriale locale. Il dibattito sull'argomento è spesso polarizzato tra chi teme una "svendita" del patrimonio e chi auspica modelli virtuosi di collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo economico e la valorizzazione culturale.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Il contratto di sponsorizzazione, pur con le sue complessità giuridiche, può rappresentare uno strumento flessibile e innovativo per incentivare la collaborazione tra pubblico e privato. Occorre superare gli ostacoli normativi e promuovere una maggiore chiarezza nei procedimenti. L'era digitale può facilitare la comunicazione delle sponsorizza-

zioni, ma espone anche a critiche pubbliche. Il caso della festa privata di Cristina Fogazzi alla Pinacoteca di Brera è emblematico: ha acceso il dibattito sull'uso di spazi culturali per eventi privati, mostrando la necessità di una gestione attenta della comunicazione online e una maggiore trasparenza da parte di enti pubblici e sponsor.

CONCLUSIONI

Dal confronto emerge la necessità di un cambio di mentalità: pubblico e privato devono riconoscere il valore delle rispettive competenze in un'ottica di co-progettazione du-

ratura. Le sponsorizzazioni non devono essere viste solo come un ritorno economico, ma come un'occasione per generare valore culturale e sociale condiviso.

2.6 Teatri e spettacolo dal vivo: politiche di sostegno e sviluppo

Francesca Calabretta <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Coordinamento e gestione finanziamenti - Area Spettacolo - Direzione Cultura
Con:	
Alberica Archinto	Direttrice Artistica - rassegna STANZE - teatro fuori dai teatri
Enzo Biscardi	Attore e formatore - Teatro Officina
Gaia Calimani	Presidente e direttrice di Manifatture Teatrali Milanesi
Lella Costa	Direttrice Artistica - Teatro Carcano
Fiorenzo Grassi	Direttore - Teatro dell'Elfo
Marco Minoja	Direttore Generale - Fondazione Milano
Emilio Russo	Direttore artistico - Teatro Menotti
Davide Verazzani	Direttore - FringeMI Festival

INTRODUZIONE

Milano si distingue nel panorama nazionale per un sistema culturale dinamico e articolato. La Direzione Cultura – Area Spettacolo considera prioritario il sostegno alla filiera dello spettacolo dal vivo, promuovendo nuove pro-

duzioni e ascoltando le esigenze degli operatori del settore. L'obiettivo è ottimizzare le risorse disponibili, valutare le pratiche in corso ed eventualmente migliorarle.

SVILUPPO DEL TEMA

Il tavolo di lavoro ha discusso il ruolo dei contributi pubblici, sia comunali sia ministeriali. Programmi come Milano è Viva hanno sostenuto eventi nelle periferie, ma si è evidenziata la necessità di un supporto strutturale e continuativo alle attività culturali, non solo a iniziative temporanee. Si è sottolineata l'importanza di coinvolgere il settore privato attraverso sponsorizzazioni, con il Comune come facilitatore. Esempi virtuosi, come Brunello Cucinelli e il progetto "Svelarsi" del Teatro Carcano, mostrano il potenziale di queste sinergie. Si propone inoltre di destinare una parte della tassa di soggiorno alla produzione culturale, visto il legame tra turismo e vivacità culturale.

I fondi europei sono un'opportunità ancora poco sfruttata, per la complessità della progettazione. Si suggerisce che il Comune offra supporto agli operatori in questo ambito. Tra le criticità emerse, anche i costi elevati per promozione e affissioni, la burocrazia per l'organizzazione di eventi, e la lentezza nei tempi di erogazione dei contributi. La piattaforma Yes Milano è apprezzata, ma si chiede di potenziarla. Gli operatori sollecitano un maggiore coordinamento tra loro, anche tramite condivisione di spazi e produzioni. Infine, si propone di ampliare l'Art Bonus e rendere più inclusivo l'accesso ai fondi di Milano è Viva, oggi limitati da requisiti stringenti.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Dal confronto emergono proposte operative all'Amministrazione comunale:

- Agire da intermediario per attrarre sponsor privati.
- Ridurre o azzerare i costi per le affissioni pubblicitarie.
- Destinare parte della tassa di soggiorno alla cultura.
- Rafforzare il dialogo con il Governo per ottenere fondi adeguati alla rilevanza culturale di Milano.

- Sostenere la partecipazione ai bandi europei.
- Anticipare i bandi e velocizzare l'erogazione dei fondi.
- Potenziare la piattaforma Yes Milano.
- Promuovere scambi con città gemellate e istituti culturali italiani all'estero.

CONCLUSIONI

Il tavolo ha offerto un utile confronto tra amministrazione e operatori, utile a inquadrare i bisogni del settore e proporre politiche più efficaci. Si auspica un impegno concreto da

parte del Comune per sviluppare e migliorare il sostegno allo spettacolo dal vivo, valorizzando i suggerimenti emersi.

2.7

Pubblico e privato per la valorizzazione del patrimonio culturale

Monica Chiapello <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Gestione e Sviluppo Servizi Museali - Area Valorizzazione del Patrimonio e Sicurezza - Direzione Cultura
Con:	
Antonio Calabrò	Presidente Museimpresa e Componente del Consiglio di Presidenza Assolombarda
Sergio Di Nola	Avvocato - CDRA - Studio Legale
Giulio Lattanzi	Direttore TCI Touring Club Italiano
Marco Magnifico	Presidente FAI
Lucia Mannella	Membro del Direttivo Associazione Open House
Marco Nosedà	Chief Impact and Strategy Officer - Cariplo Factory

INTRODUZIONE

La valorizzazione del patrimonio culturale italiano rappresenta una sfida cruciale e un'opportunità strategica per lo sviluppo sostenibile dei territori. In tale contesto, la collaborazione tra enti pubblici e soggetti privati si configura come una leva imprescindibile per attuare politiche efficaci, inclusive e innovative. L'attuale scenario normativo e culturale è orientato verso una progressiva attuazione

del principio di sussidiarietà sancito dall'articolo 118 della Costituzione italiana, riconoscendo che anche i soggetti privati possano concorrere al perseguimento dell'interesse generale. Questo approccio richiede strumenti giuridici adeguati, una governance condivisa e un dialogo costruttivo tra tutti gli attori coinvolti.

SVILUPPO DEL TEMA

Nel corso di un recente tavolo di discussione, sono stati affrontati diversi casi emblematici di collaborazione pubblico-privata nel settore culturale. A emergere è la pluralità di approcci, tutti orientati a valorizzare il patrimonio, generare valore sociale ed economico e rafforzare il senso di appartenenza delle comunità locali. Il Touring Club Italiano (TCI), con oltre 130 anni di attività, ha mostrato come la valorizzazione delle aree meno note del Paese e la promozione dell'accessibilità culturale attraverso progetti come "Aperti per voi" possano favorire

l'appropriazione culturale dei cittadini in linea con la Convenzione di Faro. Il FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS ha illustrato un modello incentrato sulla gestione diretta del patrimonio di proprietà, dove ogni risorsa raccolta viene reinvestita in restauri e valorizzazione. Pur essendo un soggetto privato, le sue funzioni risultano spesso assimilabili a quelle di un ente pubblico. La Fondazione Banca del Monte di Lombardia, fedele alla tradizione dei Monti di Pietà, sostiene iniziative culturali

ad impatto sociale, sottolineando come gli investimenti in cultura richiedano visioni a lungo termine, non sempre compatibili con la logica del ritorno economico immediato. Cariplo Factory, in collaborazione con enti pubblici come Regione Lombardia, ha promosso programmi innovativi come InnovaCultura, che finanzia startup culturali in partnership con istituzioni e luoghi della cultura, sostenendo lo sviluppo di prodotti innovativi e in linea con i bisogni delle singole strutture culturali. Il mondo dell'impresa ha richiesto un cambio di paradigma: non deve essere percepito solo come fonte di mecenatismo, ma come soggetto attivo nella produzione culturale. Un esempio significativo è rappresentato da Pirelli, che attraverso la Fondazione Pirelli e HangarBicocca, integra arte, scienza, tecnologia e impresa, promuovendo una visione di "umanesimo industriale". Open House Milano, giovane associazione culturale, ha invece offerto un esempio di mediazione tra pubblico e privato per la fruizione di siti di architettura, proponendo una narrazione trasversale e partecipata del patrimonio urbano.

Definizione del tema
Alla base del dibattito vi è la necessità di ridefinire il rapporto tra settore pubblico e privato in ambito culturale. La cornice normativa offre già diversi strumenti: dal partenariato speciale pubblico-privato (art. 134 del d.lgs.

36/2023) alle forme di co-programmazione e co-progettazione previste dal Codice del Terzo Settore, passando per concessioni d'uso a canone agevolato, forme di amministrazione condivisa e, in casi minori, misure fiscali di incentivo. Il principio guida è che il valore culturale può essere creato anche da attori non pubblici, in un'ottica di co-responsabilità. Si tratta di superare l'approccio tradizionale basato sulla separazione dei ruoli e aprire a forme di governance condivisa, capaci di integrare competenze, visioni e risorse.

Sfide e criticità
Nonostante le esperienze virtuose, permangono diverse criticità nel rapporto pubblico-privato nel settore culturale. Una delle principali è la persistenza di una cultura amministrativa fondata sulla diffidenza e sul controllo, anziché sulla fiducia e sul partenariato. La burocrazia, spesso rigida e ancorata a logiche weberiane, fatica ad accogliere la flessibilità e l'innovazione richieste dai processi culturali contemporanei. È inoltre evidente l'assenza, in molti casi, di una visione strategica integrata da parte del settore pubblico sull'intera filiera culturale. Le imprese e le organizzazioni culturali lamentano la difficoltà di accesso a strumenti finanziari adeguati, a bandi su misura o a partenariati stabili, mentre gli attori pubblici si trovano talvolta privi di competenze specifiche per gestire relazioni complesse con il privato.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Per superare tali ostacoli è necessario un cambio di approccio a livello di governance. Occorre sviluppare un modello relazionale basato sull'ascolto, sulla sperimentazione e sulla valutazione d'impatto, attraverso analisi strutturate dei bisogni e un dialogo intelligente con tutti gli stakeholder. Le pubbliche amministrazioni dovrebbero dotarsi di strumenti normativi e gestionali più flessibili, capaci di andare oltre i vincoli della contabilità pubblica tradizionale. Al con-

tempo, si dovrebbero incentivare modelli di partecipazione attiva delle comunità, come le Fondazioni di Comunità, che aggregano capitale privato e lo reinvestono sul territorio per finalità collettive. In una metropoli come Milano, ciò si traduce nella creazione di strutture consortili pubblico-private per progetti strategici, capaci di coniugare cultura, innovazione e coesione sociale.

CONCLUSIONI

La valorizzazione del patrimonio culturale richiede un'alleanza stabile tra pubblico e privato, fondata su fiducia, competenza e visione condivisa. Le esperienze analizzate dimostrano che questa sinergia non solo è possibile, ma è già in atto in molte realtà italiane, con risultati tangibili. Per rafforzare questa dinamica è fondamentale investire

nella formazione, nella cultura della collaborazione e nella valutazione partecipata degli interventi. L'educazione, infine, gioca un ruolo cruciale: solo una comunità consapevole potrà riconoscere il valore del proprio patrimonio come bene comune e partecipare attivamente alla sua cura e trasmissione.

2.8

Il valore dell’eredità culturale per la società: gli archivi come attivatori di memoria e immaginazione. La città, la comunità, la relazione

Elisabetta Pernich <i>Coordinatrice</i>	Curatrice delle collezioni CASVA, Unità Progetti Speciali e Fabbrica del Vapore - Direzione Cultura
Con:	
Giampiero Bosoni	Consigliere Fondazione CASVA
Roberto Dulio	Professore Associato - Politecnico di Milano
Luciano Galimberti	Presidente ADI Design Museum
Francesco Martelli	Dirigente Unità Cittadella degli archivi - Direzione Demanio e Patrimonio - Comune di Milano
Carla Morogallo	Direttrice Generale - Fondazione La Triennale di Milano
Margherita Pellino	Responsabile Fondazione Vico Magistretti
Annalisa Rossi	Soprintendente Archivistica e Bibliografica della Lombardia

INTRODUZIONE

La città genera archivi e gli archivi sono uno strumento per ripensare al passato, ma allo stesso tempo restituiscono un feedback che modifica il pensiero dei cittadini e delle istituzioni. Il tavolo ha proposto una discussione sui modi in cui i vari soggetti pubblici e privati, collettori di archivi, possono interagire per migliorare la salvaguardia di patrimoni identitari per la città, l'offerta culturale e la partecipazione al sapere da parte delle comunità, ottimizzando le risorse e le specificità dei singoli enti e istituti.

SVILUPPO DEL TEMA

Ribadito con chiarezza il valore per la società della eredità culturale degli archivi e l'interesse crescente per questi depositi di memorie, i partecipanti si sono riconosciuti come parte attiva di filiera dialogante tra conservazione, tutela e valorizzazione, ognuno in relazione alle proprie specificità. Pur essendo il CASVA il collettore riconosciuto degli ar-

itore degli archivi di architettura e design; la Fondazione studio museo Vico Magistretti, in rappresentanza delle fondazioni private, è una delle realtà più attive e ha ad oggi digitalizzato oltre la metà del proprio patrimonio; Cittadella degli Archivi infine è collettore e deposito degli archivi civici e ha avviato processi di promozione, in particolare col progetto MI.MA (Milano Metropolitan Archive). La fisionomia degli enti può variare nel tempo: Triennale ha aperto quest'anno lo Spazio Cuore per enfatizzare la sua dedizione alla ricerca, alla tutela e alla conservazione; ADI con l'apertura del museo ha coinvolto nelle sue attività il pubblico, non più solo i soci, mutando le relazioni all'interno dell'Associazione. Il patrimonio archivistico è strumento di identità per la comunità e per la città. Gli archivi di architettura e design del Novecento, focus del tavolo di lavoro, sono per Milano imprescindibili per comprendere il Novecento e il Moderno rappresenta una delle radici della città. Tutti i soggetti hanno concordato che esistono temi e criticità comuni che richiedono la definizione di una rete solida in grado di garantire una diga/rete di salvataggio che possa contenere la diaspora in atto di patrimoni archivistici importanti per Milano, eventualmente sollecitandone il ritorno. Più specifica è la preoccupazione per le fondazioni private che si interrogano su cosa succederà, non solo dell'archivio, ma anche del lavoro di valorizzazione fatto nel frattempo e dei materiali prodotti, quando non ci sarà più la generazione attuale, si saranno esaurite le royalties dei lavori, diminuiranno le risorse... Dalla discussione emerge l'urgenza di precisare e condividere la vocazione di ogni ente o istituto affinché ognuno possa collocarsi all'interno di una rete di patrimoni archivistici che identifica la città: Triennale per la valorizzazione; ADI con la sua responsabilità verso la filiera del Compasso d'oro; Politecnico quale centro studi; i soggetti privati condividendo il proprio sapere con gli altri. La vocazione del CASVA è chiaramente conservativa, finalizzata alle istanze della conservazione, per cui si pone come snodo centrale nel sistema che si sta costruendo.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

La città deve partire dalla cultura per consolidare la propria specificità; i cittadini e gli enti pubblici e privati chiedono alla politica la risposta organizzativa; le risorse saranno poi trovate sulla base di un progetto comune.

CONCLUSIONI

Fondamentale per lo sviluppo futuro sarà definire più precisamente la vocazione di ciascuno dei soggetti presenti al tavolo nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse, culturali e economiche, introducendo contemporaneamente un processo di gestione integrata dei fondi archivici. Il tema vede ancora in atto un attento confronto tra tutte le parti e richiederà ancora riflessioni e incontri, prima di aprirsi a una stagione di lavoro comune sfidante.

2.9

Prossimità territoriale: nuove forme di spettacolo dal vivo e festival

Francesca Calabretta
Coordinatrice Responsabile Unità Coordinamento e gestione finanziamenti - Area Spettacolo - Direzione Cultura

Con:

- Maria Eugenia D'Aquino** Presidente PACTA dei Teatri
- Filippo Malerba** Direttore generale e artistico Quattrox4 - Laboratorio di Circo
- Paola Piacenza** Giornalista
- Serena Sinigaglia** Direttrice Artistica - Teatro Carcano
- Andrea Vizzini** Presidente e Direttore artistico - Piano Link

INTRODUZIONE

La promozione di nuove forme di spettacolo e lo sviluppo del sistema dei festival rientrano negli obiettivi dell'Amministrazione, che vede la cultura come motore di coesione sociale e valorizzazione urbana. I festival diventano stru-

menti chiave per animare il territorio, attivare relazioni tra attori culturali e favorire la rigenerazione socio-economica, soprattutto nelle periferie cittadine, con l'aiuto di fondi pubblici comunali e ministeriali.

SVILUPPO DEL TEMA

Grazie al sostegno del FUS e dell'iniziativa "Milano è Viva", è stata incentivata la produzione culturale nei quartieri decentrati, con risultati positivi in termini di inclusione e creazione di reti tra operatori. Tuttavia, si segnala una ricaduta economica meno incisiva. È emersa la necessità di introdurre strumenti di valutazione qualitativa, come indicatori e questionari, per misurare l'impatto culturale e sociale delle iniziative. Il sistema di contributi a "taglio fisso" risulta efficace, poiché offre stabilità nella pianificazione. Si ritiene fondamentale garantire la continuità progettuale su specifici territori per rafforzare il legame con le comunità locali.

Anche la riconoscibilità dei luoghi e l'introduzione di contributi triennali vengono considerati strumenti utili per una progettazione più solida. Criticità sono state evidenziate nelle tempistiche degli Avvisi pubblici, che spesso lasciano poco tempo agli operatori per preparare i progetti. Si auspica che l'Amministrazione non si limiti al sostegno economico, ma offra anche supporto logistico, comunicativo e di rete. È stato proposto un maggiore coinvolgimento dei Municipi nella promozione e diffusione degli eventi. Infine, si suggerisce di premiare nei bandi la capacità di fare rete e attrarre fondi esterni.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

È fondamentale mantenere un dialogo aperto tra l'Amministrazione e gli operatori culturali, attraverso strumenti come il Forum della Cultura, per favorire una conoscenza recipro-

ca e un miglioramento continuo del sistema festivaliero e culturale cittadino.

CONCLUSIONI

Il confronto tra Amministrazione e operatori è stato giudicato positivo e utile. Il sostegno ai Festival è apprezzato, ma si auspica una maggiore presenza e partecipazione delle istituzioni durante le fasi di realizzazione e comuni-

cazione. L'incontro è stato percepito come un efficace momento di ascolto e condivisione, con l'invito a replicare iniziative simili in futuro.

2.10

Musei, comunità e territorio

Alessandro Oldani
Coordinatore Conservatore dei Beni Culturali Ufficio Arte Negli Spazi Pubblici- Area MUDEC progetti interculturali e arte nello spazio pubblico - Direzione Cultura

Con:

- Pasquale Campanella** Artista (Fondazione Wurmkos onlus)
- Walter Cherubini** Portavoce di Consulta Periferie Milano
- Anna Detheridge** Fondatrice e Presidente Fondazione e Impresa Sociale Connecting Cultures
- Silvia Mascheroni** Docente Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Mackda Ghebremariam Tesfau** Attivista e PhD in scienze sociali
- Madalina Ursu** Responsabile dell'Ufficio di Sviluppo Innovativo dello Spazio Pubblico - Direzione Specialistica Autorità di Gestione e Monitoraggio Piani - Comune di Milano

INTRODUZIONE

Il tavolo di lavoro si è interrogato su come i musei possano rafforzare il loro impatto urbano, raggiungendo nuovi pubblici, anche attraverso l'arte pubblica e la partecipazione delle comunità. Di fronte a una crisi strutturale, è necessa-

rio ripensare il museo come spazio di dialogo, abbandonando la trasmissione unidirezionale del sapere a favore della co-progettazione culturale.

SVILUPPO DEL TEMA

Alcuni progetti del MUDEC mostrano come i musei possano aprirsi alle comunità, come nel caso del seminario internazionale "Black Arts Movement School Modality"

e del progetto "Mudec chiama San Siro", che coinvolge ragazzi di un quartiere periferico. Il tavolo ha evidenziato la differenza tra musei "per" e "con" la collettività, richia-

mando documenti internazionali come la “Convenzione di Faro” e l’elaborazione in corso da parte di ICOM del “Codice etico” dei musei, che affronta anche questi temi. Sono stati citati esempi virtuosi, come il British Museum, che valorizza il dialogo con le comunità locali. Esperienze italiane come il laboratorio permanente portato avanti dall’artista Pasquale Campanella a Sesto San Giovanni o il progetto “Piazze Aperte” a Milano mostrano il potenziale dell’arte pubblica allo scopo di valorizzare i saperi delle comunità e un approccio partecipato, pur evidenziando la necessità di continuità e presidio. È emerso come sia

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Si suggerisce di costruire alleanze stabili tra musei, scuole e territorio, creando reti tra istituzioni culturali. L’arte pubblica può favorire l’inclusione, ma deve inserirsi in un sistema integrato e continuo. È fondamentale valorizzare le realtà culturali minori, anche con le infrastrutture di mobilità (ad

CONCLUSIONI

Il confronto ha evidenziato buone pratiche e la volontà di ripensare il ruolo del museo in relazione alle trasformazioni sociali. Tuttavia, per superare l’attuale frammentazione e rendere il museo uno spazio realmente inclusivo, ser-

imprescindibile conoscere meglio il territorio, citando l’esempio del decalogo “dalle Periferie, per Ripartire” a cura della Consulta Periferie Milano. Altri interventi hanno sottolineato l’importanza della inclusione reale delle comunità migranti e razzializzate, come il progetto di residenza artistica dedicata all’attivista etiope Agitu Ideo Gudeta presso la Centrale Fies a Dro, e la necessità di superare una visione identitaria e nazionalista, riconoscendo invece la pluralità del concetto stesso di cittadinanza. È stata anche richiamata l’attenzione sul rischio di appropriazione culturale nei progetti “inclusivi” non ben calibrati.

es. ATM), e progettare iniziative durature, che combinino qualità estetica e impatto sociale. Il museo deve chiedersi non solo chi siano le comunità, ma con chi, all’interno di esse, costruire progettualità condivise.

vono visione, tempo e continuità. Si propone di istituire un tavolo permanente per monitorare, confrontare e sviluppare queste riflessioni in modo strutturato.

2.11 Progettualità condivise: l’arte tra musei, università e istituti di ricerca

Paola Zatti <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Coordinamento Galleria d’Arte Moderna - Area Musei D’Arte Moderna e Contemporanea Direzione Cultura
Con:	
Chiara Costa	Head of Program - Fondazione Prada
Andrea Rurale	Direttore MAMA (Master in Arts Management and Administration) presso SDA Bocconi e Presidente Regionale FAI Lombardia
Roberto Tiezzi	Dirigente Responsabile - Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze - Università Statale di Milano
Cristina Vannini	Segretario Generale ICOM-INTERCOM

INTRODUZIONE

La ricerca scientifica rappresenta da sempre un pilastro fondamentale per una corretta gestione, valorizzazione e trasmissione del patrimonio museale. Non si tratta di un’attività accessoria, ma di un elemento strutturale che rafforza l’identità del museo, ne consolida il legame con

SVILUPPO DEL TEMA

Negli ultimi anni, la collaborazione tra musei, università e istituti di ricerca ha mostrato una crescita significativa, segno dell’efficacia e del potenziale di queste sinergie. Le istituzioni universitarie rappresentano un riferimento diretto e naturale per il mondo museale. Queste relazioni permettono, ad esempio, di condividere laboratori e risorse tecniche, facilitando l’accesso a strumentazioni e competenze che altrimenti risulterebbero costose o non disponibili. Gli scambi formativi e accademici arricchiscono l’esperienza di apprendimento degli studenti e, al tempo stesso, aggiornano e potenziano le competenze del personale museale. I progetti congiunti offrono la possibilità di affrontare questioni complesse attraverso approcci multidisciplinari, superando i limiti di una singola istituzione. Inoltre, molte collaborazioni si estendono anche alla programmazione educativa e divulgativa, rendendo l’offerta dei musei più aggiornata sia nei contenuti sia nei metodi.

Definizione e contesto del tema
L’integrazione tra musei e istituzioni accademiche è ormai parte dell’operatività ordinaria, sia nel settore pubblico che in quello privato. Un esempio concreto è rappresentato dalla Fondazione Musei Civici di Venezia che, con la creazione della MUVE Academy, ha istituito una struttura dedicata alla gestione e allo sviluppo delle attività di ricerca e collaborazione. A Milano, la Fondazione Prada ha attivato diverse iniziative a sostegno della ricerca scientifica, tra

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Affinché queste collaborazioni diventino sempre più sistemiche, è necessario che i musei definiscano con chiarezza la propria progettualità e siano disposti a investire su di essa. Servirebbe una mappatura puntuale delle esigenze dei musei e una serie di linee guida condivise che permettano alle università di definire obiettivi comuni. In una realtà complessa e ricca come quella milanese, potrebbe esse-

CONCLUSIONI

I musei sono sempre meno luoghi statici di conservazione e sempre più centri dinamici di produzione culturale e innovazione. Le collaborazioni con università e istituti di ricerca arricchiscono l’esperienza museale, rafforzano la funzione educativa e contribuiscono al progresso scien-

il territorio, ne accresce il prestigio internazionale e ne facilita la gestione. Considerare la ricerca come parte integrante della vita del museo significa riconoscerne il valore essenziale anche in termini di tutela e approfondita conoscenza dei beni.

cui progetti legati al cambiamento climatico, collaborazioni universitarie e un premio di laurea rivolto a studenti di sei diversi atenei milanesi. Anche l’Università Bocconi contribuisce attivamente con ricerche sull’esperienza del visitatore e sulla sostenibilità economica delle attività museali, dimostrando attenzione alle proposte avanzate dai musei soprattutto in relazione all’ampliamento del pubblico.

Sfide e criticità
Durante il forum, l’Università Statale di Milano ha posto l’accento sulla necessità di rafforzare la dimensione bilaterale della collaborazione, in particolare negli ambiti della divulgazione, dell’impatto sociale e della cosiddetta “terza missione”. La sfida principale consiste nel coinvolgere pubblici sempre più ampi e diversificati, rendendo la cultura accessibile e rilevante per la società contemporanea. In quest’ottica, l’integrazione tra arti performative e ricerca accademica può rivelarsi uno strumento efficace. L’esperienza dell’Orto Botanico di Brera, gestito in partnership con museo dell’Università Statale, è emblematica: il progetto di gestione condivisa si fonda su una ricca varietà di competenze e sull’impiego della co-progettazione come metodo di lavoro. I risultati ottenuti, soprattutto per quanto riguarda il coinvolgimento delle scuole e dei docenti nella progettazione delle attività, dimostrano il valore di un approccio realmente partecipativo.

re utile istituire un coordinamento ispirato al modello anglosassone del City Council of Art, una sorta di Consulta dei musei cittadini che raccolga esigenze, definisca priorità tematiche e le trasmetta agli interlocutori accademici. Solo attraverso una regia condivisa sarà possibile consolidare e ampliare l’efficacia delle attuali collaborazioni.

tifico. Se queste alleanze continueranno a svilupparsi, i musei potranno assumere un ruolo sempre più centrale nella società, agendo come laboratori di conoscenza e partecipazione culturale.

2.12

L'alleanza tra welfare e cultura per contrastare le povertà educative

Maura Gambarana <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Gestione Amministrativa e Supporto Giuridico - Area Valorizzazione del Patrimonio e Sicurezza Sedi - Direzione Cultura
Con:	
Lisa Bagnoli	Coordinatore tecnico metodologico del gruppo di Assistenti Sociali di Comunità Direzione Welfare e Salute Comune di Milano
Silvia Baldini	Presidente Mitades
Silvia Cannonieri	Project Officer per gli ambiti arte, cultura e ambiente Fondazione di Comunità
Renata Coluccini	Direttore Stagioni di teatro ragazzi Teatro del Buratto e del Festival Segnali
Luca Cusani	Presidente Cinevan
Noemi Satta	Esperta di policy culturali - Magnete Milano
Emanuela Spadavecchia	Coordinatrice dei progetti Teatro del Buratto

INTRODUZIONE

Il confronto tra rappresentanti del terzo settore e esperti di politiche culturali e socio-educative ha posto al centro il concetto di welfare culturale, inteso come modello integrato per promuovere benessere e salute attraverso arte e cultura. Questo approccio si rivela particolarmente efficace nel contrasto alle povertà educative e relazionali, soprattutto nelle aree urbane più fragili. Il welfare culturale mira a raggiungere tutti i cittadini, generando coesione sociale e opportunità di crescita condivisa.

SVILUPPO DEL TEMA

Il welfare culturale riconosce l'accesso alla cultura come diritto fondamentale e leva per rafforzare inclusione e partecipazione. In questo quadro, arte e cultura diventano strumenti di trasformazione sociale e coesione. In Italia, e in particolare a Milano, si moltiplicano le iniziative che cercano di rendere la cultura accessibile, specie nelle periferie urbane, sperimentando nuovi modi per abbattere le disuguaglianze.

Strategie e strumenti esistenti
Diversi progetti culturali portano l'arte direttamente nei contesti periferici, usando tecnologie come la realtà vir-

tuale o linguaggi come il teatro per coinvolgere famiglie e scuole. A Milano, laboratori artistici nelle scuole e nei centri sociali mirano a sviluppare competenze trasversali e relazionali. La cultura si configura così come veicolo di crescita personale, ma anche come risorsa per creare legami duraturi all'interno delle comunità.

Sfide e criticità
Le potenzialità del welfare culturale si scontrano con ostacoli burocratici, carenze di coordinamento tra enti e mancanza di finanziamenti stabili. La frammentazione amministrativa può compromettere l'efficacia dei progetti. Inoltre, la difficoltà di garantire continuità limita l'impatto di molte iniziative. Per affrontare queste criticità, è necessario un approccio integrato tra politiche culturali, sociali e urbane.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

I partecipanti propongono la creazione di un tavolo di governance permanente per il welfare culturale, in grado di coordinare le diverse realtà locali, condividere buone pratiche e offrire linee guida operative. Si suggerisce anche di attivare progetti pilota in collaborazione con altri paesi europei e di rivedere i bandi pubblici per renderli più inclusivi e in linea con le esigenze reali, emerse dal lavoro quotidiano degli operatori sul territorio.

CONCLUSIONI

A Milano esistono già numerosi esempi virtuosi di welfare culturale capaci di contrastare la povertà educativa, anche in assenza di un quadro istituzionale definito. Sarebbe dunque auspicabile un impegno diretto dell'amministrazione comunale nel sostenere e coordinare queste esperienze, valorizzando le competenze degli enti locali e garantendo risorse adeguate per interventi di medio-lungo periodo.

2.13

Le biblioteche nel mondo digitale

Elisa Bellistri <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Servizi Digitali e Automazione - Area Biblioteche - Direzione Cultura
Con:	
Tommaso Dradi	Responsabile Unità di Gestione Architettura d'Impresa - Area Strategie, Demand e Governo ICT - Direzione ITED Comune di Milano
Marco Gussago	Responsabile del sistema informativo della Rete Bibliotecaria Bresciana - Provincia di Brescia
Pieraldo Lietti	Direttore Generale CSBNO - Culture Socialità Biblioteche Network
Alessandro Masserdotti	Co-fondatore Dotdotdot
Martina Pennisi	Giornalista - vice caporedattrice Corriere della Sera

INTRODUZIONE

La produzione culturale e la fruizione dei servizi cambiano in un mondo digitale, tanto da richiedere nuove forme di accesso alle informazioni. Le biblioteche giocano un ruolo chiave nella creazione di nuovi paradigmi di accesso all'informazione, la cui complessità richiede un processo di mediazione e alfabetizzazione. La digitalizzazione all'interno delle biblioteche pone quesiti sulle modalità di utilizzo dei dati generati e sulle professionalità da introdurre

per mediare la relazione tra gli utenti e le nuove tecnologie. In particolare, gli algoritmi di intelligenza artificiale, sempre più diffusi, delineano un contesto in cui diventa cruciale il ruolo del bibliotecario come mediatore culturale tra gli utenti e l'accesso alla conoscenza. Durante il tavolo di lavoro, esperti e operatori hanno evidenziato l'importanza di affrontare questi cambiamenti con un approccio multidisciplinare e orientato al servizio pubblico.

SVILUPPO DEL TEMA

La digitalizzazione e le nuove tecnologie già da tempo hanno fatto il loro ingresso nel mondo delle biblioteche: dal catalogo completamente digitalizzato, alla gestione dei prestiti e degli utenti, dall'automazione della logistica mediante sistemi robotizzati e riconoscimento dei materiali con rfid, al prestito digitale di ebook e audiolibri. Non solo cambiano gli strumenti a disposizione degli utenti e degli operatori, ma il passaggio al digitale porta con sé la generazione di una imponente quantità di dati. Come in molti altri settori dell'economia e della società civile (a titolo di esempio: medicina, giornalismo, attività produttive,

logistica) si avvicinano i dati con l'obiettivo di estrarre nuove informazioni e quindi migliorare il processo decisionale, in ottica data-driven. I dati non sono mai del tutto oggettivi: la loro selezione e lettura implicano inevitabilmente dei bias. È quindi essenziale leggere questi dati nel loro contesto, combinando competenze tecnologiche e conoscenza umana degli utenti. Nel contesto bibliotecario, dove è ormai molto capillare la raccolta dati sulle attività di prestito, sfuggono ai processi di digitalizzazione molte altre attività che caratterizzano la biblioteca e che portano gli utenti a scegliere

di frequentarla. Misurare il peso che la biblioteca ha sulla comunità resta uno degli obiettivi più difficili da perseguire. Gli strumenti statistici di analisi dei dati, seppure potenti, devono essere utilizzati con la consapevolezza dei target di riferimento e delle motivazioni, spesso ortogonali ai target. Sono necessarie competenze multidisciplinari per analizzare i dati, i risultati migliori probabilmente si ottengono fornendo ai bibliotecari, già esperti nella conoscenza dei profili degli utenti, le competenze per accedere ai dati, analogamente a come nel mondo sanitario sono i medici a formarsi nell'uso delle nuove tecnologie e nella comprensione degli strumenti digitali. Le attività fondamentali, prima ancora di accedere ai dati, sono osservare, ascoltare e condividere i linguaggi. Questo paradigma, più umano e meno automatizzato, si ritrova anche nelle opportunità offerte dalla recente diffusione degli algoritmi di intelligenza artificiale. La figura

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

La digitalizzazione, ai suoi albori, aveva promesso maggiore efficientamento dei servizi, e di conseguenza maggiore tempo libero a disposizione delle persone. In realtà, ha prodotto anche un moltiplicarsi dei servizi, allontanando il miraggio di potersi dedicare ad attività non digitali. La stessa attività della lettura, un tempo esclusivamente analogica ed elettiva (si sceglieva quando leggere, magari nel tempo libero, come svago), nella sua versione digitale è diventata una attività di consumo costante: davanti

umana è fondamentale per mediare la conoscenza offerta dai sistemi di AI. È necessaria l'intermediazione umana per implementare una narrazione che trasmetta e valorizzi la conoscenza ottenuta dai dati. Oltre al ruolo di mediatore culturale verso le nuove tecnologie, il mondo bibliotecario può anche fornire un contributo operativo all'evoluzione degli algoritmi di AI, che oggi mostrano il loro principale limite della validazione delle fonti. Un progetto ambizioso sarebbe la creazione di un grafo della conoscenza custodita nelle biblioteche, utilizzando questo patrimonio informativo per addestrare algoritmi specifici. Infine, garantendo la disponibilità dei dati in formato aperto, per offrire a chiunque la possibilità di cimentarsi con il riutilizzo dei dati generati dai processi digitali.

agli schermi digitali leggiamo in continuazione, senza una vera possibilità di scelta. Nel ripensare e pianificare nuove attività e nuovi processi, coadiuvati dal digitale, è necessario ricordare anche questi esempi di deriva a cui porta l'informatizzazione. La natura continuativa delle istituzioni culturali richiede una capacità di analisi dei dati e dei processi coerente con la mission istituzionale, diversa da quella di profitto del settore privato.

CONCLUSIONI

Nel mondo digitale le biblioteche possono mettere a disposizione personale da formare nell'uso dei dati digitali, che apporti alla mera analisi statistica le competenze e la conoscenza dei processi umani e relazionali. Il patrimonio informativo delle biblioteche può inoltre essere garanzia di una fonte validata di dati e assicurare anche la piena accessibilità ai dati, restituiti alla collettività in formato aperto. L'introduzione delle nuove tecnologie nel mondo della cultura diventa un'opportunità per aumentare le potenzialità di interagire con la conoscenza, ma anche per ripensare alcuni paradigmi in una dimensione più consapevole dell'impatto che il digitale ha sul quotidiano.

2.14

Strategie sull’accessibilità culturale per una fruizione allargata, tra tradizione e innovazione tecnologica

Ilaria Torelli <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Servizi educativi e accessibilità Unità Museo del Risorgimento - Area Musei del Castello Musei Archeologici e Museo del Risorgimento - Direzione Cultura
Con:	
Giuseppe Arconzo	Delegato del Sindaco di Milano per le politiche sull'accessibilità - Coordinatore Osservatorio Giuridico Diritti Persone con Disabilità Human Hall-Unimi
Simone Fanti	Direttore Fondazione Mantovani Castorina, promotrice Festival L'abilità a Chiesa Rossa e Disability Pride
Francesca Frediani	Responsabile Musica del Silenzio e progetti dedicati alla povertà educativa
Rosa Garofalo	Responsabile DescrìVedendo, ANS (Associazione Nazionale Subvedenti)
Nathalie Martinelli	Responsabile progetti europei - Piccolo Teatro di Milano
Sergio Mascetti	Professore associato - Dipartimento di Informatica Università degli Studi di Milano - Responsabile app AKUSESU
Elena Nannini	Direttore Area Edilizia Culturale - Direzione Tecnica Comune di Milano
Carlo Riva	Direttore L'abilità onlus - Museo per tutti

INTRODUZIONE

L'accessibilità nei luoghi di cultura è una delle principali priorità dei giorni nostri, rappresentando un'opportunità per le istituzioni culturali di ripensare la trasmissione dei contenuti in chiave inclusiva. A Milano, negli ultimi anni, enti culturali e realtà del terzo settore hanno collaborato per creare percorsi accessibili, con un'attenzione particolare alla disabilità e alla povertà educativa. Questa rete

ha portato alla nascita di numerosi progetti e festival che promuovono una nuova sensibilità culturale. Nonostante questo, resta ancora aperta la questione su come valutare l'impatto di queste iniziative e come renderle strutturali, specialmente in vista di grandi eventi come i Giochi Paralimpici del 2026.

SVILUPPO DEL TEMA

Milano si distingue come laboratorio di pratiche accessibili nei musei e in altri luoghi culturali, ma la visione delle istituzioni e dei progetti è ancora parziale. Secondo il P.E.B.A., solo una parte dei luoghi culturali è completamente accessibile, e gli interventi realizzati si concentrano principalmente sull'adeguamento normativo degli edifici. È necessario, invece, un approccio che superi la logica delle sole barriere architettoniche, includendo anche le barriere sensoriali, cognitive, linguistiche e sociali. Progetti come DescrìVedendo e Museo per tutti sono esempi significativi di come il lavoro delle associazioni possa portare a contenuti culturali accessibili per persone con disabilità. Anche iniziative come quelle del Piccolo Teatro e del Festival delle Abilità si pongono l'obiettivo di promuovere una cultura inclusiva, con attività che coinvolgono direttamente persone con disabilità nella produzio-

ne culturale. Un altro tema emerso riguarda il legame tra accessibilità e contrasto alla povertà educativa, poiché spesso le persone con disabilità e i loro caregiver non si sentono accolti dalle istituzioni culturali. In questo contesto, l'accessibilità non riguarda solo le persone con disabilità, ma tutte quelle che, per vari motivi, si trovano in difficoltà ad accedere ai luoghi di cultura. Sono stati anche presentati esempi di innovazioni tecnologiche, come tavole multisensoriali e app per ipovedenti, che mirano a rendere l'arte e la cultura più fruibili. Tuttavia, è stato evidenziato che molte di queste tecnologie non vengono facilmente trasferite dalla fase sperimentale alla diffusione su larga scala, e che la mancanza di un sistema coordinato rende difficile la realizzazione di soluzioni integrate.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Dal confronto è emerso che il cambio di paradigma nell'accessibilità richiede un ascolto attento e profondo da parte delle amministrazioni, passando da un ascolto puramente formale a uno orientato alla comprensione reale dei bisogni. È necessario anche tutelare la varietà delle iniziative senza ridurle a mere misurazioni quantitative, valorizzando progetti che non siano legati a iniziative estemporanee, ma che si inseriscano in un sistema duraturo e coerente. Inoltre, è fondamentale considerare l'accessibilità già nella fase di progettazione, evitando di risolvere i problemi a posteriori con soluzioni temporanee e non sempre funzionali. È stato suggerito anche di creare un ufficio centraliz-

zato dell'Assessorato o della Direzione Cultura per il coordinamento dei fondi, che favorisca il dialogo tra istituzioni, associazioni ed eventuali sponsor, al fine di garantire la continuità dei progetti di accessibilità culturale. La comunicazione riveste un ruolo cruciale, con la necessità di raccogliere in maniera sistematica l'offerta di percorsi accessibili, in particolare in vista delle Paralimpiadi del 2026. Infine, si è sottolineata l'importanza di un percorso di formazione permanente, trasversale e non legato a singole iniziative, per sensibilizzare e formare tutto il personale culturale, affinché l'accessibilità diventi parte integrante della cultura organizzativa.

CONCLUSIONI

Lavorare per una fruizione allargata della cultura significa agire nella consapevolezza che rendere accessibile un luogo culturale significa renderlo più inclusivo per tutti, prestando attenzione a tutte le disabilità (motoria, sensoriale, intellettuale): non solo perché i numeri delle persone coinvolte dal tema sono consistenti, ma anche perché i luoghi di cultura presentano difficoltà di fruizione per chiunque non sia giovane, "normotipico", in possesso dei codici di interpretazione culturale del contesto e in buona forma fisica (si consideri anche il tema dell'invecchiamento della

popolazione). L'urgenza di rendere accessibili, accoglienti, interpretabili per tutti/e i luoghi di cultura esce dagli steccati degli addetti ai lavori per essere messo a sistema dalla pubblica amministrazione, non solo evidenziando come l'implementazione dell'accessibilità culturale possa rivelarsi fattore di sviluppo socio-economico (si pensi alle Paralimpiadi 2026), ma soprattutto pensando ai luoghi di cultura come luoghi di esercizio del diritto di cittadinanza e di accoglienza delle voci di tutte le comunità.

2.15

Il Terzo Settore e la creatività contemporanea

Maria Fratelli <i>Coordinatrice</i>	Dirigente Unità Progetti Speciali e Fabbrica del Vapore Direzione Cultura
Con:	
Francesco Allemano	Presidente Cascina Biblioteca
Marta Cereda	Co-direttrice e curatrice Careof
Alessandro Cesqui	Policy Advisor Gabinetto del Sindaco - Direzione Generale Comune di Milano
Veronica Degan	Junior Project Manager - Aree Cultura e Animazione Territoriale - CSV Milano
Silvia Fontana	Presidente Associazione Nuovo Rinascimento Italiano
Chiara Nuzzi	Curatrice - ICA Milano
Rossella Sacco	Portavoce Forum del Terzo Settore

INTRODUZIONE

Rossella Sacco - Portavoce Forum del Terzo Settore Milano
Il Terzo Settore gioca un ruolo fondamentale nell'arte contemporanea, promuovendo un'interazione tra arte e società attraverso associazioni indipendenti e no-profit. Queste associazioni favoriscono la sperimentazione ar-

tistica, la valorizzazione dei linguaggi contemporanei e la creazione di spazi inclusivi, alternativi ai circuiti tradizionali. L'arte pubblica e le attività performative in contesti come scuole e centri sociali evidenziano il potenziale trasformativo di un sistema artistico connettivo. Gli artisti, con la loro visione critica, rivestono un ruolo sociale cruciale.

SVILUPPO DEL TEMA

La Pubblica Amministrazione considera il welfare culturale come un'opportunità per dare accesso all'arte a chi è escluso dai tradizionali luoghi culturali. La co-progettazione e la co-programmazione sono strumenti efficaci per superare le limitazioni dei bandi pubblici e creare sinergie tra enti locali, Terzo Settore, imprese e comunità. Esempi concreti di rigenerazione urbana attraverso l'arte includono il progetto dei murales in piazzale Selinunte, le residenze artistiche come Villa Clea, e l'uso di spazi come la Fabbrica del Vapore, che ospita realtà come l'Associazione

ne Tempio del Futuro Perduto e Careof. Fondazioni come ICA Milano contribuiscono alla programmazione di eventi culturali accessibili a tutti. Le criticità principali riguardano la mancanza di spazi e la necessità di progettualità a lungo termine. La co-progettazione può garantire continuità e migliorare il rapporto tra Terzo Settore e amministrazioni pubbliche. Inoltre, l'implementazione delle collaborazioni con le imprese, oltre che attraverso il volontariato aziendale, può sostenere il Terzo Settore.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Il Codice del Terzo Settore, con l'art. 55/56 evidenzia l'importanza della co-progettazione e della co-programmazione. È necessario ridefinire il ruolo della Pubblica Amministrazione e delle comunità, mettendo in discussione l'uso dei beni culturali come oggetti da gestire, invece che

come spazi da condividere. La ricerca di supporto economico da parte delle aziende e delle fondazioni potrebbe rafforzare il Terzo Settore e contribuire alla realizzazione di progetti sostenibili.

CONCLUSIONI

Il welfare si sta espandendo per includere la cultura e la creatività come strumenti di cambiamento e risposta ai bisogni della comunità. La sfida futura è valorizzare la creatività giovanile, favorendo la co-progettazione come

strumento di inclusione sociale. Per farlo, è necessario che la Pubblica Amministrazione e la società civile lavorino insieme, mettendo al centro il bene comune e rendendo la cultura un processo partecipativo e inclusivo per tutti.

2.16

Musei nel futuro: le nuove professioni museali

Chiara Fabi <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Musei Scientifici - Area Mostre e Musei Scientifici - Direzione Cultura
Cristina Miedico <i>Coordinatrice</i>	Conservatrice dei Beni Culturali Unità Musei Archeologici Area Musei del Castello, Musei Archeologici e Museo del Risorgimento - Direzione Cultura
Con:	
Rosario Maria Anzalone	Direttore regionale dei Musei nazionali della Lombardia
Fausto Barbagli	Presidente ANMS (Associazione Nazionale Musei Scientifici)
Luisa Maria Virginia Collina	Professore ordinario - Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
Martina De Luca	Responsabile della formazione, Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali
Francesca Furst	Segretario Regionale - Segretariato Regionale MIBACT per la Lombardia

Monica Mori

Direttrice Direzione Organizzazione e Risorse Umane
Comune di Milano

Laura Ronzon

Direttrice Collezioni - Osservatorio sul Patrimonio
Scientifico e Tecnologico - Museo Nazionale Scienza e
della Tecnologia Leonardo da Vinci

INTRODUZIONE

I musei stanno attraversando una fase di profonda trasformazione che li spinge a ripensare il proprio ruolo all'interno della società contemporanea. Non più soltanto custodi di patrimonio culturale e centri di ricerca scientifica, oggi queste istituzioni sono chiamate a diventare attori protagonisti sul piano sociale ed educativo. Questa evoluzione impone un rinnovamento profondo in diversi ambiti: dalla conservazione e valorizzazione dei beni culturali, fino alle modalità con cui si documenta, si comunica e si coinvolge il pubblico, sempre più attento e diversificato. In un contesto in continuo cambiamento, diventa cruciale ripensare le professionalità museali, introducendo nuove competenze legate alla digitalizzazione,

SVILUPPO DEL TEMA

Negli ultimi vent'anni, il panorama delle professioni museali in Italia ha vissuto una profonda trasformazione. Il Ministero della Cultura, ICOM, Regioni, Enti Locali, insieme a esperti e associazioni del settore, hanno lavorato congiuntamente per definire ruoli, competenze e percorsi formativi adeguati a un sistema culturale in costante cambiamento, in cui è nel frattempo cresciuto il ruolo del patrimonio scientifico e tecnologico. Tra i passi più significativi di questo percorso normativo e professionale si segnalano l'istituzione degli elenchi professionali nazionali (D.M. n. 244 del 20 maggio 2019), l'introduzione dei Livelli Uniformi di Qualità per i musei (D.M. n. 113 del 21 febbraio 2018) e la recente Circolare 100 (DG-OR 2 luglio 2024, Decreto n. 1112), che ridefinisce l'ordinamento professionale all'interno del Ministero della Cultura. Anche a livello locale, le istituzioni si muovono nella stessa direzione. Il Comune di Milano ha avviato una revisione degli inquadramenti professionali in ambito culturale, allineandosi ai contratti collettivi nazionali e valorizzando, al contempo, profili di ruolo specifici e coerenti con la crescente complessità gestionale del patrimonio culturale cittadino. Le università e gli enti di formazione, da parte loro, riconoscono l'urgenza di colmare il divario tra l'offerta accademica e le reali esigenze del mondo del lavoro. Digitalizza-

alla sostenibilità, alla partecipazione attiva dei cittadini e all'accessibilità. Adattarsi significa anche saper parlare nuovi linguaggi, capaci di rendere i contenuti culturali più inclusivi, fruibili e coerenti con le esigenze del presente. I musei del futuro, infatti, dovranno essere spazi vivi, aperti, in grado di dialogare con le comunità e con i territori. In questa prospettiva si inserisce il lavoro del tavolo di confronto tra esperti del settore, con l'obiettivo di individuare azioni concrete e condivise per affrontare in modo efficace le sfide che attendono il mondo museale nei prossimi anni. Un percorso di riflessione strategica che punta a costruire musei sempre più contemporanei, accessibili e partecipati.

zione, accessibilità, benessere sociale, conflitti, migrazioni e cambiamenti climatici rappresentano sfide globali che impongono una ricalibratura dei percorsi formativi.

Strategie e strumenti esistenti: Negli anni, le istituzioni hanno tentato di classificare le professioni museali secondo la formazione disciplinare e le competenze tecniche, arrivando a mappare numerosi profili specialistici. Tuttavia, questa proliferazione non ha risolto una delle criticità principali del settore: la mancanza di una reale condivisione e integrazione delle competenze tra figure diverse. È sempre più evidente, dunque, la necessità di superare modelli rigidi e sviluppare strategie più flessibili, capaci di rendere i musei luoghi davvero rilevanti e reattivi nei confronti delle trasformazioni sociali e culturali. Alcune istituzioni museali stanno già sperimentando nuovi approcci al reclutamento del personale, integrando le normative contrattuali con la valutazione delle competenze specifiche e delle *soft skills*, così da rispondere meglio alle esigenze operative e relazionali di ciascun ruolo. Un esempio interessante, emerso durante il presente tavolo di lavoro, è rappresentato dall'organizzazione di momenti di formazione condivisa tra figure diverse, dai conservatori ai restauratori, dai tecnici ai comunicatori

fino al personale di vigilanza. Queste iniziative favoriscono processi partecipativi orizzontali, contribuendo a definire obiettivi e metodologie comuni e promuovendo un cambiamento concreto e condiviso all'interno delle istituzioni museali. Sfide e criticità: La Convenzione di Faro e la recente ridefinizione della missione museale da parte dell'ICOM hanno segnato una svolta profonda nel ruolo dei musei, ponendo al centro dell'attenzione l'accessibilità, la digitalizzazione e la partecipazione attiva del pubblico. Al tempo stesso, è cambiata anche la nozione stessa di patrimonio culturale, sempre più intesa come bene condiviso e strumento di coesione sociale. Questa trasformazione impone una revisione dei profili professionali tradizionali, richiedendo un dialogo più stretto tra discipline diverse: scientifiche, umanistiche e digitali. Funzioni storiche come la conservazione, la ricerca e la comunicazione devono oggi essere rilette alla luce di un linguaggio comune, capace di agevolare la collaborazione interdisciplinare e di coinvolgere anche i segmenti di

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

In un momento storico in cui il ruolo delle istituzioni culturali è in costante evoluzione, si fa sempre più urgente per i musei intraprendere un percorso di autoriflessione su obiettivi e missione. Diventa dunque essenziale sottoporre le strutture museali a valutazioni periodiche, coinvolgendo attivamente tutti gli operatori. Affinché i progetti museali siano davvero efficaci, inclusivi e pertinenti, è fondamentale coinvolgere sin dalle prime fasi i pubblici, gli stakeholder e i potenziali partner. Ascoltare e interagire con tutti i portatori di interesse permette di costruire iniziative radicate nel presente e nel territorio,

CONCLUSIONI

Nel quadro complesso del reclutamento nella Pubblica Amministrazione, emerge con forza la necessità di attivare percorsi di ascolto e formazione continua all'interno degli enti culturali. Progetti da condividere a tutti i livelli operativi, per costruire un linguaggio comune, chiarire ruoli, metodi e procedure di lavoro e rafforzare la coesione attorno alla missione dell'istituto.

pubblico più distanti, fino a favorire il benessere collettivo. Tuttavia, la formazione universitaria, pur fornendo una solida preparazione teorica, non riesce a colmare del tutto il gap con le competenze trasversali richieste dal mondo del lavoro, in particolare nel settore pubblico. Il disallineamento tra l'offerta accademica e le esigenze operative frena lo sviluppo di nuove professionalità. In questo scenario, i musei tecnico-scientifici restano ancora ai margini del dibattito, nonostante il loro potenziale nei campi chiave della sostenibilità ambientale e del cambiamento climatico. Un potenziale spesso limitato da una scarsa valorizzazione delle figure professionali che vi operano. Infine, il mancato riconoscimento economico e l'assenza di reali progressioni di carriera stanno scoraggiando le nuove generazioni dall'intraprendere percorsi professionali nel settore museale. Una tendenza che, se non viene rapidamente invertita, rischia di compromettere la capacità stessa dei musei di affrontare le sfide del presente e del futuro.

capaci di rispondere a bisogni reali. A sostenere questo processo deve esserci una formazione continua, intesa non solo come diritto, ma come dovere condiviso da tutta l'organizzazione. Solo un apprendimento trasversale e partecipativo può garantire ai musei gli strumenti per rimanere attori centrali nella vita culturale e civile. In quest'ottica, i musei sono chiamati a diventare veri e propri poli formativi, dotandosi delle strutture e delle pratiche necessarie per ottenere un pieno riconoscimento del loro contributo in ambito educativo.

Un approccio, questo, che ha trovato piena condivisione tra i partecipanti al tavolo, che auspicano di rinnovare periodicamente il confronto, con un'attenzione particolare alla città di Milano, terreno fertile per sperimentazioni e buone pratiche.

2.17

Engagement culturale: strategie per il coinvolgimento delle comunità

Bianca Aravecchia
Coordinatrice

Responsabile Ufficio Progetti Interculturali, Reti e Cooperazione Culturale - Area Museo delle Culture, Progetti Interculturali e Arte nello Spazio Pubblico - Direzione Cultura

Sara Chiesa
Coordinatrice

Conservatore dei Beni Culturali Ufficio Reti e Cooperazione Culturale - Direzione Cultura

Con:

Elisa Ferrari

Responsabile Progettazione e Sviluppo - BASE Milano

Modou Gueye

Attore, performer, cantante e mediatore culturale

Aya Mohamed

Influencer tematiche coinvolgimento e autorappresentazione seconde generazioni

Fabio Nalin

Rappresentante di CoNNGI (coordinamento nazionale nuove generazioni)

Ana Pedroso

Presidente CubeArt ed ex Forum Città Mondo

Nadeesha Uyangoda

Scrittrice, giornalista membro del Comitato Scientifico del MUDEC

Francesco Wu

Imprenditore

INTRODUZIONE

Nel corso del tavolo di confronto dedicato all'engagement culturale, si è discusso sulle strategie messe in atto dalle associazioni, istituzioni e centri culturali ibridi, oltre che da soggetti singoli, per coinvolgere attivamente le comunità nei processi culturali della città. Fin dalle prime battute, è emerso un interesse condiviso: le pratiche partecipative e collaborative non solo arricchiscono l'offerta culturale, ma rappresentano un fondamentale strumento di coesione e crescita sociale. Al centro della discussione, la convinzio-

ne che il valore di un progetto culturale non risieda esclusivamente nei suoi esiti, ma soprattutto nel percorso che lo genera: nei legami costruiti, nelle decisioni condivise, nella valorizzazione dei processi inclusivi. Partendo dall'esperienza del Mudec e dall'evoluzione del suo rapporto con le comunità di riferimento — a partire dal Forum della Città Mondo (2011) fino alle dinamiche odierne — il confronto si è ampliato per indagare come, nell'ultimo decennio, siano mutate le relazioni tra pubbli-

co e istituzione culturale. Eventi epocali come la pandemia, l'onda lunga del movimento Black Lives Matter e il ricambio generazionale nel mondo associativo sono stati riconosciuti come elementi chiave nella ridefinizione delle pratiche partecipative all'interno delle realtà culturali citta-

SVILUPPO DEL TEMA

Nel suo saggio The Participatory Museum (2010), Nina Simon definisce le istituzioni culturali partecipative come spazi in cui i visitatori sono protagonisti attivi, luoghi dove possono creare contenuti, condividerli e costruire relazioni significative attorno ai temi e ai valori proposti. Non si tratta più, dunque, di semplici fruitori, ma di co-creatori dell'esperienza culturale. Perché questo modello diventi realtà, però, è indispensabile costruire e coltivare una comunità di riferimento. Negli ultimi cinque anni, gli eventi hanno trasformato in profondità il pubblico dei musei e degli spazi culturali. Non è un fenomeno isolato. Lo stesso Mudec, insieme ad altre realtà coinvolte in tavoli di confronto, ha registrato un cambiamento radicale nelle esigenze e nelle aspettative delle persone. Durante questi momenti di dialogo tra istituzioni, è emersa con forza una difficoltà condivisa, quella di riuscire a relazionarsi con pubblici sempre più eterogenei. Le pratiche consolidate non bastano più. Occorre ripensare i modelli di partecipazione, superare la logica autoreferenziale e aprirsi a un lavoro collettivo. Non si può più agire da soli ma è tempo di condividere strumenti, esperienze e visioni per intercettare nuove comunità. Uno degli ostacoli principali è l'assenza di rappresentanza reale all'interno delle istituzioni stesse. Un primo passo fondamentale potrebbe essere quello di coinvolgere direttamente le comunità locali in sessioni di brainstorming, affinché diventino co-autrici dei processi culturali e non solo destinatarie passive. Questa non è una novità assoluta. Già a partire dagli anni Duemila, molti

dine. Il dibattito ha infine abbracciato anche le esperienze al di fuori dell'ambito museale istituzionale, con l'intento di mettere in circolazione buone pratiche, affrontare sfide comuni e delineare, insieme, possibili scenari per il futuro.

musei — in particolare quelli dedicati alle culture — hanno avviato un percorso di riflessione sull'importanza del coinvolgimento diretto dei detentori dei saperi. Un principio sancito anche dalla Convenzione di Faro del 2005, che parla di "comunità patrimoniali". Negli Stati Uniti, musei come lo Smithsonian hanno fatto scuola. Dalla fine degli anni '90, infatti, la collaborazione con le comunità native è diventata una prassi, dando vita a progetti di co-curatela e a una narrazione condivisa delle collezioni. Oggi, in Italia, sono le comunità diasporiche e le nuove generazioni con background migratorio a chiedere spazi di partecipazione reale. Le istituzioni, per rispondere a queste istanze, devono dotarsi di strumenti adeguati: prima di tutto, una formazione continua per il personale, in grado di promuovere consapevolezza, linguaggio inclusivo e pensiero decoloniale. Ma c'è un altro nodo critico, ossia la mancanza di spazio per un autentico protagonismo culturale. La partecipazione non può essere solo formale o simbolica. Servono tavoli decisionali aperti a esperti, attivisti e professionisti che operino quotidianamente sui territori. Ci vuole coraggio, da parte delle istituzioni, di fare un passo indietro per lasciare spazio a chi può fungere da ponte tra culture. Infine, emerge un'ulteriore fragilità strutturale: troppo spesso gli operatori e i mediatori culturali che lavorano sul campo non sono inclusi nella vita interna delle istituzioni. Coinvolgerli attivamente e condividere competenze e percorsi è essenziale per costruire modelli partecipativi autentici e duraturi.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Costruire una comunità attorno a un museo o a un centro culturale non è più una questione di semplice programmazione interna. È una sfida che richiede di abbattere i confini dell'istituzione, uscire dal perimetro virtuale e tornare a coltivare relazioni fisiche, concrete, radicate nel territorio. Una tendenza, questa, che sembra trovare particolare eco tra i giovani della Generazione Z, sempre più alla ricerca di spazi collettivi, fisici e inclusivi. Stanchi dell'isolamento digitale, molti giovani riscoprono il bisogno di luoghi reali di confronto. Un bisogno che si riflette nel concetto di "Third Space", il Terzo Spazio, teorizzato negli anni '90 dal filosofo culturale Homi K. Bhabha: uno spazio simbolico e ibrido dove le differenze possano convivere, dialogare, generare nuove prospettive. Perché le istituzioni culturali diventino, a loro volta, Terzi Spazi — luoghi del desiderio e

dell'incontro — è necessario un profondo cambiamento di paradigma. Serve una formazione continua degli operatori, una conoscenza capillare del territorio e un dialogo aperto con mediatori culturali e attori locali. In questa direzione, progetti come il Museu de Favela di Rio de Janeiro o il Queens Museum di New York offrono modelli virtuosi perché coinvolgono le comunità nella co-gestione delle collezioni arricchendo non solo il patrimonio culturale, ma rafforzando anche il senso di appartenenza e legittimazione. La condivisione delle buone pratiche partecipative e il rafforzamento delle reti culturali internazionali si confermano strumenti strategici. Da qui, l'importanza di istituire tavoli di confronto permanenti tra istituzioni, esperti e comunità, capaci di generare sinergie, scambiare saperi e promuovere un cambiamento sistemico.

CONCLUSIONI

È ormai evidente che molte istituzioni culturali faticano a coinvolgere realmente le comunità di riferimento nei propri processi decisionali. Questo distacco che potrà essere colmato solo attraverso un lavoro costante di apertura verso l'esterno, in ascolto dei bisogni del territorio e delle sue trasformazioni. La relazione tra cultura, società e contemporaneità rappresenta oggi una chiave decisiva per favorire una partecipazione più ampia e consapevole.

Questo significa affrontare temi sociali, economici e culturali che parlino non solo al pubblico tradizionale, ma anche alle nuove generazioni, portatrici di visioni, linguaggi e aspettative diverse. È tempo di immaginare un futuro in cui le istituzioni culturali siano luoghi vivi, spazi di dialogo, inclusione e innovazione. Solo attraverso un reale coinvolgimento delle comunità, la cultura potrà diventare un autentico motore di coesione sociale.

2.18

Gestione dei flussi turistici in relazione al patrimonio culturale

Danka Giacon <i>Coordinatrice</i>	Conservatrice Unità Conservazione Castello e Valorizzazione Collezioni - Area Musei del Castello, Musei Archeologici e Museo del Risorgimento - Direzione Cultura
Con:	
Luciano Bersano	Responsabile Unità Turismo e Marketing - Direzione Lavoro, Giovani e Sport - Comune di Milano
Emanuela Biscotti	Vicepresidente Conguide-Gitec (Associazione Guide Italiane Turismo e Cultura) - Confcommercio
Damiano De Crescenzo	Presidente della sezione hospitality e Vicepresidente del Gruppo Turismo di Assolombarda
Domenico De Maio	Education & Culture Director - Fondazione Milano Cortina 2026
Fiorenza Lipparini	Direttrice Associazione Milano & Partners
Debora Lo Conte	Vicepresidente vicaria Conguide-Gitec (Associazione Guide Italiane Turismo e Cultura) - Confcommercio

INTRODUZIONE

La presenza dei turisti in città è notoriamente aumentata, per questo si vuole indagare come i flussi turistici influiscano sulla visita dei musei e dei luoghi di cultura della città e come questi possano essere, nello stesso tempo, punti attrattivi. Quali sono i percorsi frequentati, quali sono

le offerte e le criticità croniche e recenti, come può l'amministrazione analizzare e monitorare la soddisfazione del visitatore. Il tema dello spostamento del flusso dei turisti dai siti iconici del centro a quelli più periferici è stato affrontato con i professionisti del settore.

SVILUPPO DEL TEMA

Negli ultimi anni, soprattutto dopo Expo 2015, il turismo a Milano è diventato un fattore di sviluppo consistente e costante con cui è importante confrontarsi sotto diversi aspetti non puramente logistici, ma di offerta di diversi contenuti. Le presenze di visitatori in città sono di diversa natura tra quelle che si sono rafforzate nell'ultimo periodo sono i flussi attratti da congressi e fiere di livello internazionale come, ad esempio, il Salone del Mobile. Milano Cortina 2026 sarà una ulteriore sfida in questa di-

rezione. Yesmilano ha adottato una serie di strumenti che servono a mappare i vari tipi di consumi, compresi quelli culturali, tramite le piattaforme di nuova generazione come Yesmilano Data Hub, che fornisce a enti pubblici e privati dati sull'andamento dei flussi dei consumi. Assolombarda redige specifici bollettini con scadenza periodica relativi alle presenze nelle strutture alberghiere.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Le guide turistiche presenti sul territorio monitorano le richieste, le esigenze e le criticità. sia attraverso le agenzie sia attraverso l'esperienza acquisita sul campo. Non sempre i turisti presenti in città sono fruitori del patrimonio culturale, talvolta per disinteresse, talvolta perché orari e distanze non sono in linea con le loro richieste. Si evidenzia come a volte manchi la conoscenza della proposta e delle alternative al di fuori dei siti iconici di grande afflusso. Una differenziazione dei giorni di apertura e di orari di visita potrebbe rendere più agevole l'estensione dei percorsi sull'intera città. Occorrerebbero maggior monitoraggio e coordinamento a monte di tutti i luoghi della cultura, al di là della loro natura giuridica (pubblico o privato, statale o comunale), in un'ottica di condivisione delle informazioni e armonizzazione delle proposte presenti sul mercato. In questo modo il turista potrebbe ottimizzare il proprio tempo in città.

Strumenti come il Citypass aprono luoghi chiave anche meno frequentati. Così per i turisti diventa più facile e la viabilità cittadina diventerebbe più fluida rispetto alle zone centrali. La difficoltà di accedere alle mete iconiche dovrebbe determinare anche un cambiamento del modello di visita in città con una selezione dell'offerta "Non è detto che venendo a Milano io debba per forza vedere il Cenacolo di Leonardo". Coinvolgendo i diversi stakeholders e intervenendo in anticipo con una programmazione mirata, come sta accadendo per le prossime Olimpiadi Invernali, è davvero possibile ripensare alla capitale lombarda come una meta turistica capace di attrarre qualsiasi tipo di target, da chi ricerca la cultura a chi ambisce alla moda o alla dolce vita notturna. Basta solo saper sfruttare al meglio le risorse introdotte dai diversi soggetti (Bandi regionali, europei).

CONCLUSIONI

Costruire una comunità attorno a un museo o a un centro culturale non è più una questione di semplice programmazione interna. È una sfida che richiede di abbattere i confini dell'istituzione, uscire dal perimetro virtuale e tornare a coltivare relazioni fisiche, concrete e radicate nel territorio.

Una tendenza, questa, che sembra trovare particolare eco tra i giovani della Generazione Z, sempre più alla ricerca di spazi collettivi, fisici e inclusivi. Stanchi dell'isolamento digitale, infatti molti giovani riscoprono il bisogno di luoghi reali in cui ritrovare il piacere della scoperta reciproca e del confronto.

2.19

Residenze d'artista: spazi di creatività e innovazione culturale

Federica Tognon
Coordinatrice Conservatore dei Beni Culturali Unità Progetti Speciali e Fabbrica del Vapore - Direzione Cultura

Con:

Caterina Angelucci Curatrice indipendente

Bruno Barsanti Direttore Fondazione Elpis Milano

Federica Candelaresi Direttrice Bjcem

Valentina Kastlunger Direttore artistico e organizzativo Zona K

Edoardo Monti Fondatore Palazzo Monti a Brescia

Giulio Verago Curatore - Viafarini

INTRODUZIONE

Le residenze d'artista si confermano come uno degli strumenti più significativi per la formazione e l'ingresso nel sistema dell'arte contemporanea. A testimoniare la rilevanza è una bibliografia ormai ampia e approfondita, che ne attesta il valore crescente. Ma, come sottolineano i partecipanti al tavolo, "l'efficacia di questa possibilità di accesso al sistema dell'arte è valutabile solo nel corso del tempo": la reale portata formativa di una residenza si misura infatti attraverso i successi e gli sviluppi delle carriere artistiche successive. Attivare una residenza d'artista, soprattutto quando a farlo è una Pubblica Amministrazione – come nel caso emblematico di Fabbrica del Vapore a Milano – significa assumersi una responsabilità concreta. Significa entrare

a far parte del sistema dell'arte, contribuendo attivamente alla produzione culturale. Tuttavia, accanto al potenziale, emergono anche alcune criticità, a partire dall'accesso a spazi espositivi e risorse per la restituzione dei lavori svolti. Una difficoltà legata alla natura stessa dell'arte contemporanea, spesso rivolta a un pubblico di nicchia. In questo contesto, il panel di lavoro ha promosso un confronto tra operatori culturali e curatori provenienti da realtà molto eterogenee: dal mondo dell'associazionismo ai centri artistici riconosciuti a livello internazionale. Obiettivo: elaborare una strategia comune per fare di Milano un polo d'eccellenza per le residenze artistiche, promuovendo qualità, connessione e pluralità di esperienze.

SVILUPPO DEL TEMA

Le residenze d'artista non sono semplicemente spazi di lavoro temporaneo, ma luoghi privilegiati per la ricerca, la sperimentazione e l'ibridazione di saperi. Come si legge in una delle definizioni emerse durante il dibattito:

"Le residenze per artisti forniscono agli artisti e ad altri professionisti della creatività tempo, spazio e risorse per lavorare, individualmente o collettivamente, sulle aree della loro pratica che richiedono un livello di maggiore ri-

flessione o concentrazione. [...] Offrono alloggio, assistenza artistica, supporto alla produzione e/o strutture per la presentazione." Al centro dell'esperienza residenziale vi è sempre la crescita dell'artista. Il confronto ha evidenziato come l'allontanamento dalla "comfort zone" dello studio individuale favorisca nuove sinergie, aperture interdisciplinari, scambi generazionali. Le residenze tematiche – sempre più diffuse – permettono di lavorare con professionisti di altri ambiti o all'interno di comunità ben definite, attorno a questioni urgenti o specifici contesti territoriali. Ma perché queste esperienze abbiano un reale impatto, serve un riconoscimento istituzionale forte. Le residenze, infatti, legittimano gli artisti, ma a loro volta devono essere legittimate. Non basta il finanziamento: occorre che le amministrazioni pubbliche ne riconoscano il valore culturale e formativo. Solo così si può innescare quella che il tavolo ha definito una "catena di consenso", dove la residenza diventa nodo di un ecosistema culturale articolato, capace di generare dialogo e crescita per tutti i soggetti coinvolti – artisti, curatori e pubblico. Per essere efficaci, le residenze devono essere concepite come comunità al servizio della comunità. Fondamentale, in questo senso, è la continuità dei progetti e la presenza di figure professionali competenti, in primis i curatori. Sono loro a dover facilitare il dialogo tra artista e contesto, sti-

molare nuove direzioni creative, orientare il processo. La mancanza di continuità e di personale dedicato rende fragile qualsiasi progetto, anche il meglio strutturato. Altro nodo cruciale è il tema delle risorse. Le residenze non possono vivere di soli fondi pubblici o esclusivamente privati: occorre una combinazione virtuosa di entrambe le fonti. Inoltre, a Milano come altrove, il sistema dell'arte contemporanea è affamato di spazi di lavoro condivisi: luoghi per la ricerca, la produzione e l'esposizione. Un punto di dibattito acceso è stato quello dell'output della residenza. Definire cosa "debba uscire" da una residenza è impresa ardua: ogni esperienza è diversa, ogni progetto unico. Tuttavia, la richiesta di mostrare un prodotto finale rimane pressante, alimentata tanto dal mercato quanto dalle esigenze comunicative delle istituzioni. Eppure, la vera forza delle residenze resta il processo, non il prodotto. Uno spazio protetto in cui sperimentare, fallire, ricominciare. Ciò non toglie che la "restituzione" abbia un ruolo importante – anche per la carriera dell'artista – ma va calibrata secondo i tempi reali della produzione artistica. La progettazione della residenza va dunque costruita "ad hoc", in dialogo con gli artisti, e su basi conoscitive solide. La selezione dovrebbe avvenire dopo un attento studio dei lavori, per assicurare una buona corrispondenza tra artista e contesto ospitante.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

La residenza, si è detto, è un momento trasformativo. Ma questa trasformazione non riguarda solo l'artista: può e deve riverberarsi sul territorio. In particolare, le esperienze avviate mostrano come le residenze possano diventare strumenti di rigenerazione urbana, contribuendo alla riqualificazione di quartieri attraverso progetti in micro-scala. Iniziative capaci di creare ponti tra artisti, curatori e cittadini, favorendo l'ascolto, la collaborazione e la contaminazione tra mondi diversi. Fabbrica del Vapore potrebbe in questo senso diventare un hub di connessione tra istituzioni e soggetti attivi sul

fronte delle residenze, facilitando il coordinamento e la condivisione di risorse. Dal confronto è emersa una richiesta precisa alla Pubblica Amministrazione: redigere una carta istituzionale che legittimi formalmente le residenze come luoghi di produzione culturale e favorisca gli scambi tra realtà italiane e internazionali. Si auspica un coordinamento più stretto tra enti pubblici e privati, così da costruire un sistema organico, in grado di sostenere le residenze su più fronti: comunicazione, accesso alle risorse, valorizzazione del patrimonio culturale.

CONCLUSIONI

La residenza d'artista è, a tutti gli effetti, uno spazio interdisciplinare e intergenerazionale, orientato alla formazione e alla crescita. Legittima chi vi partecipa, ma a sua volta chiede di essere legittimata dal sistema pubblico. È luogo di ricerca e produzione, dove il processo creativo è centrale, ma necessita di figure professionali preparate e di una continuità progettuale per non disperdere il valore

generato. Le residenze sono chiamate oggi a essere comunità al servizio della comunità, capaci di portare l'arte contemporanea fuori dai luoghi canonici, rendendola accessibile a un pubblico più ampio. Sono spazi dove si sperimenta, si riflette e si costruisce insieme: per l'arte, per gli artisti, e per il territorio.

2.20

Biblioteche sostenibili e inclusive: snodi strategici del welfare culturale e sociale

Giuseppina Sansica <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Biblioteca Centrale - Area Biblioteche Direzione Cultura
Con:	
Martina Gerosa	Urbanista e Disability & Accessibility Manager, consulente di Accaparlante
Massimiliano Massimelli	Direttore Generale - FondazioneTerzoLuogo
Marco Muscogiuri	Direttore Artistico - Alterstudio Partners, Milano Professore associato del Politecnico di Milano
Laura Ricchina	Responsabile Biblioteca Chiesa Rossa - Area Biblioteche Direzione Cultura - Comune di Milano
Fabio Venuda	Professore associato di Bibliografia e Biblioteconomia Università degli Studi di Milano

INTRODUZIONE

Nel contesto attuale, segnato da grandi trasformazioni sociali, ambientali e culturali, il tema delle biblioteche sostenibili e inclusive emerge con forza come una delle questioni più centrali nel dibattito pubblico. Le biblioteche di pubblica lettura si configurano sempre più come nodi strategici del welfare culturale e sociale, luoghi di democrazia, cittadinanza attiva e partecipazione civica. Non si tratta solo di ambienti dedicati alla lettura e allo studio, ma di spazi vitali della comunità, capaci di intercettare bisogni, promuovere diritti e costruire coesione sociale. Questa consapevolezza è ben presente anche all'interno

SVILUPPO DEL TEMA

La sostenibilità ambientale è un tema da tempo all'ordine del giorno nelle biblioteche. Organismi come IFLA ENSU-LIB (Environmental Sustainability and Libraries Section) attribuiscono da oltre un decennio premi come il "Green Library Award" alle biblioteche più virtuose in termini ecologici. Meno chiara, invece, è ancora la distinzione tra i concetti di accessibilità e inclusione. In ambito bibliotecario, spesso si tende a usare i due termini in modo intercambiabile, ma è fondamentale riconoscere la differenza:

del Sistema Bibliotecario di Milano, che ha inserito sostenibilità e inclusione tra i valori guida del suo Piano di Sviluppo 2023-2026. Due principi non solo condivisi in sede teorica, ma che si stanno traducendo in azioni concrete attraverso progettualità, sperimentazioni e politiche attive sul territorio. Considerata l'ampiezza della letteratura su questi temi e la complessità delle problematiche coinvolte, l'approccio scelto dal tavolo tematico milanese è stato esperienziale: raccogliere buone pratiche, testimonianze e casi concreti che possano servire da stimolo e riferimento per consolidare e migliorare quanto già intrapreso.

essere accessibili significa rispettare le normative in materia di barriere architettoniche, garantire spazi fisici fruibili da tutti. Essere inclusivi, invece, implica andare oltre le prescrizioni, costruendo contesti e servizi non ostacolanti, in grado di accogliere le diversità e permettere a ciascuno di sentirsi parte attiva della comunità. Nonostante l'esistenza di normative nazionali e linee guida internazionali, nel mondo bibliotecario manca ancora un modello olistico condiviso. Ecco perché le esperienze d'eccellenza

spesso restano isolate e difficili da replicare. Sul territorio milanese non mancano progetti significativi. Un esempio è il Festival delle Abilità, nato nel 2019, che promuove un approccio multisensoriale e integrato alla cultura e all'arte, rendendole accessibili a tutti. Altro caso emblematico è "Da gioco nasce gioco", iniziativa che ha portato alla creazione di un'area giochi inclusiva nel parco della biblioteca Chiesa Rossa. Questi progetti hanno avuto il merito di sensibilizzare le istituzioni, far crescere competenze nel campo della comunicazione accessibile, e attivare reti territoriali solide tra enti pubblici e associazioni che operano nel campo della disabilità. Un ulteriore esempio di buona pratica è quello della Fondazione Terzo luogo, attiva sia a Milano che a Napoli. I suoi progetti si basano su un approccio laboratoriale e partecipativo, centrato sulla pedagogia dell'ascolto e sull'utilizzo di linguaggi multipli per favorire l'inclusione sociale, culturale e intergenerazionale. L'obiettivo è costruire contesti collaborativi che stimolino la co-progettazione e il protagonismo delle comunità. Un contributo rilevante al dibattito metodologico è stato offerto dal prof. Fabio Venuda, che al convegno delle Stelline del 2021 ha presentato un "Modello di riferimento per una biblioteca inclusiva", ispirato al modello bio-psico-sociale della disabilità dell'OMS. Questo approccio considera la disabilità non come un deficit individuale, ma come il risultato dell'interazione tra persona e contesto: è l'ambiente a determinare se una condizione di svantaggio diventa una barriera o un'opportunità. In questo senso, la "Carta di Abano Terme" rappresenta un importante documento programmatico che impegna le biblioteche ad attuare azioni concrete per garantire pari accesso ai servizi di lettura. Anche sul piano infrastrutturale ci sono progetti che

coniugano sostenibilità ambientale, economica e sociale. Ne sono esempio le biblioteche di Pergine Valsugana e Comano Terme in Trentino, nonché quelle internazionali di Barcellona ("García Márquez") e Groningen ("Forum"). Queste realtà si distinguono per edifici a basso impatto energetico, spazi concepiti per favorire la socializzazione e servizi progettati per superare le barriere digitali e culturali. Sono esempi di ecosistemi educativi integrati, particolarmente attenti alle fasce più vulnerabili della popolazione. L'adozione del modello olistico suggerito da Venuda – e basato sui principi del modello sociale di Mike Oliver e dell'ICF – richiede un cambio di paradigma profondo. Non si tratta solo di ripensare spazi o attività, ma di coinvolgere l'intera organizzazione della biblioteca in un processo di trasformazione culturale. Questo comporta la necessità di introdurre figure specializzate come il bibliotecario di sostegno, capace di accompagnare gli utenti con bisogni specifici, analogamente a quanto avviene nella scuola. La sfida si estende anche alla valorizzazione del patrimonio librario accessibile, ancora oggi poco visibile negli OPAC (cataloghi online). Servono laboratori esperienziali, attività che aiutino a scoprire e utilizzare questi materiali, e interventi tecnici per migliorarne la ricercabilità. Altro nodo cruciale riguarda le competenze del bibliotecario. Il profilo professionale attuale è spesso fortemente sbilanciato sulle competenze tecnico-biblioteconomiche. È urgente integrare questa figura con soft skills come empatia, capacità relazionali, attitudine al lavoro di rete, ma anche con competenze trasversali legate alla comunicazione e al racconto delle attività. Questa evoluzione va accompagnata da formazione continua e, se necessario, dall'affiancamento di professionisti della comunicazione.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Guardando al futuro, una biblioteca che voglia essere davvero accessibile e inclusiva deve necessariamente dotarsi di un modello olistico di riferimento da adattare al proprio contesto locale. Non si tratta di applicare protocolli rigidi, ma di costruire una vision condivisa in grado di orientare scelte e azioni. Occorre favorire la sperimentazione, alimentare comunità di pratica che permettano il confronto tra esperienze, ed estendere l'approccio della pedagogia dell'ascolto per cogliere in profondità le esigenze della cittadinanza.

CONCLUSIONI

Le riflessioni emerse dal tavolo tematico del Sistema Bibliotecario Milanese dimostrano che accessibilità e inclusione non possono essere trattate come meri adempimenti formali. Sono obiettivi strutturali, coerenti con il ruolo sociale e culturale delle biblioteche, e richiedono un cambio di mentalità: non basta "non escludere", occorre attivamente includere. Questo implica un impegno costante:

- A livello strategico, è fondamentale:
- sensibilizzare le istituzioni e gli stakeholder,
 - valorizzare le competenze interne con aggiornamenti formativi adeguati,
 - investire nei servizi che contrastano il digital divide e promuovono l'information literacy,
 - comunicare meglio le risorse e i servizi offerti, anche con l'aiuto di professionisti del settore comunicativo.

ascolto delle comunità, formazione continua del personale, investimento in risorse, ridefinizione dei linguaggi e delle narrazioni, anche per far emergere e valorizzare quanto di positivo si sta già facendo. Le biblioteche hanno tutte le potenzialità per diventare presidi inclusivi e sostenibili del welfare culturale. Il percorso è avviato, ma la sfida è ancora tutta aperta.

2.21

Musica dal vivo

Sabrina Cassese <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Eventi - Area Spettacolo - Direzione Cultura
Con:	
Dino Lupelli	General Manager Music Innovation Hub
Andrea Pontiroli	Co-fondatore Santeria - AD Live Music
Federico Rasetti	Consulente BAM! Strategie Culturali - Direttore KeepOn LIVE
Gabriele Sacchi	Disc jockey, produttore discografico e conduttore radiofonico italiano
Maurizio Salerno	Direttore Artistico - I Pomeriggi Musicali
Niccoló Vecchia	Conduttore e autore a Radio Popolare Network - Direttore Artistico Estate al Castello 2022-23

La musica dal vivo come momento d'incontro tra generazioni. Qual è il bilancio degli ultimi due anni di programmazione di musica dal vivo a Milano? Si indagheranno i benefici economici per la città e ci si interrogherà sui luo-

ghi della musica dal vivo nel futuro della città, si discuterà della necessità di offrire opportunità quotidiane, 365 giorni all'anno.

INTRODUZIONE

L'Unità Eventi dell'Area Spettacolo svolge funzione di indirizzo e supporto, a sostegno di abituali eventi inseriti nel palinsesto culturale della città di Milano, quali ad esempio Piano City, Music Week e Festival MiTo. Inoltre, svolge ulteriore funzione di coordinamento della realizzazione e produzione della rassegna "Estate al Castello". Il tavolo 21 si pone, con particolare riferimento alla tematica della Musica dal Vivo, come uno strumento per accogliere spunti, riscontri e miglirie da parte degli operatori

artistici cittadini, utili ad avviare la programmazione futura in merito agli eventi succitati. Il dibattito intende migliorare la comunicazione tra l'Assessorato alla Cultura e gli operatori cittadini, generando un circolo virtuoso che inizi dalle proposte artistiche e prosegua con il più adeguato supporto dell'Amministrazione, che intende assecondare i fermenti culturali della cittadinanza e favorire la sostenibilità degli eventi a carattere artistico-culturale.

SVILUPPO DEL TEMA

Ci si chiede quanto la città di Milano possa essere interessata a rilanciarsi tra le capitali europee dei Live Club. L'Assessorato aveva proposto più volte di riprendere questa iniziativa, pensata a fine pandemia, che immaginava Mila-

no seconda solo a Berlino, puntando a costituire un vero e proprio albo cittadino di luoghi di musica dal vivo, allo scopo di monitorare con costanza i dati relativi al settore e promuovere iniziative di supporto efficaci.

Si segnala che, dopo riavvio delle attività post-pandemia, gli operatori hanno risposto poco allo stimolo, lasciando di fatto cadere l'iniziativa. Ci si domanda se sia ancora un progetto utile per la filiera e se forse si debba cambiare il paradigma di coinvolgimento. Una miglioria potrebbe consistere nell'analizzare la filiera, capirla e co-progettare soluzioni adeguate ai bisogni. Fornire stimoli e benchmark da altri territori e ragionare su quanto i cambiamenti siano sempre più veloci nel mondo musicale, supportando gli operatori ad ampliare i propri spazi ad altri settori culturali e di mercato, accompagnandoli nello sviluppo delle loro attività. Si passa poi ad analizzare alcune criticità degli eventi cittadini. Con riferimento alla "Milano Music Week" si ritiene opportuna una maggiore condivisione nella gestione. La rassegna di "Estate al Castello" può migliorare con un maggiore anticipo sui tempi di uscita dell'Avviso Pubblico finalizzato alla ricezione di proposte artistiche. Il tavolo, inoltre, concorda nella necessità di avere uno stile unico di Direzione Artistica fra tutti gli eventi. Per quanto concerne l'aspetto delle Normative e della Fiscalità, si consiglia all'Amministrazione di prevedere tariffe agevolate (ad esempio, sulle affissioni pubblicitarie e TARI) per gli operatori più piccoli, affinché la spesa per l'organizzazione di eventi sia maggiormente sostenibile. Alcune testimonianze di esperienza diretta da parte dei relatori evidenziano l'importanza di monitorare il cambiamento delle abitudini del pubblico e le influenze sul

mercato. Per far ciò serve maggiore allineamento fra i dati raccolti dagli enti di settore e quelli raccolti dagli operatori cittadini nella fase attuativa di un Evento. Qualunque progetto artistico, va contestualizzato nel tessuto sociale, osservando la velocità molto elevata di cambiamento delle abitudini. È evidente che la città di Milano si svuota in alcuni periodi dell'anno, col pubblico degli stakeholder che si riduce e rende insostenibile l'attuazione di determinate proposte artistiche. Da ciò maturano delle richieste conseguenti all'Amministrazione, quali: un indirizzo politico che permetta al privato la ristrutturazione e gestione permanente di spazi di proprietà pubblica; una funzione di controllo sul costo dei biglietti dei concerti; una semplificazione normativa rispetto alle varie licenze di cui necessita un locale per lavorare. Ulteriori spunti emersi dal tavolo, per agire sul calo degli spettacoli musicali dal vivo, risultano essere: maggiore ricerca di location attive anche in piena estate; maggiore ricerca di nuove venues musicali e volontà di far emergere dal sommerso delle realtà underground musicali, attraverso nuove misure di regolamentazione e agevolazione fiscale (su cui l'Amministrazione di Milano potrebbe porsi a modello di ispirazione per le altre città d'Italia); maggiore attenzione nell'Avviso Pubblico di "Estate al Castello" per i piccoli operatori musicali, attraverso un calendario che punti ad interessare pubblici, anche generazionali, diversi.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Si ritiene importante prestare attenzione alla sempre maggiore raccolta di proposte musicali dal vivo, tali che siano testimonianza del coinvolgimento di tutti i soggetti rappresentativi della filiera. Suggerimenti e indicazioni strategiche per migliorare il contesto, potranno includere nuove politiche fiscali, adesione a nuove tecnologie, recepimento dei modelli di gestione mutuati dalle maggiori capitali mondiali della

musica. Si suggerisce, inoltre, di considerare come fonte di ispirazione delle future politiche il permanente coinvolgimento dell'utenza in ambito culturale, affinché si possa mantenere vivo l'interesse soprattutto dei più giovani nei confronti degli eventi e iniziative di natura musicale. Un auspicio è quello creare un bando specifico da parte dell'Amministrazione per la creazione di "Startup musicali" 2.5.

CONCLUSIONI

Milano attraversa una fase particolare, per molti aspetti difficile e complessa, a svantaggio di nuove realtà musicali che vogliano emergere. C'è ancora incapacità di riconoscere players culturali che vivono in zone periferiche e appartengono a culture diverse da quella italiana/europea. Ciò è in palese controtendenza, rispetto alla multietnicità che è ormai caratteristica peculiare della popolazione residente. Per essere attrattivi a livello internazionale c'è la necessità di dialogo tra gli operatori e l'Amministrazione Comunale, affinché ci sia una mediazione tra la naturale inclinazione

della città verso la musica classica e le sempre fervide iniziative di musica contemporanea. L'Amministrazione Comunale deve svolgere una mediazione importante, agevolando l'accesso di realtà giovanili al settore musicale, incentivandoli sia all'utilizzo di strutture pubbliche sia alla formazione continua. L'obiettivo può e deve essere anche reinvestire una parte degli introiti generati dai grandi concerti, in sistemi locali di formazione, che garantiscano la visibilità e la efficace promozione dei piccoli e nuovi operatori.

2.22

Universal Design: la progettazione o riprogettazione di nuovi allestimenti o nuovi musei

Francesca Tasso <i>Coordinatrice</i>	Direttrice - Area Musei del Castello, Musei Archeologici e Museo del Risorgimento - Direzione Cultura
Con:	
Maria Paola Borgarino	Direttrice Museo Nazionale dell'Arte Digitale
Andrea Cancellato	Presidente Federculture - Direttore ADI Design Museum
Giulio Ceppi	Docente - Dipartimento di Design - Politecnico di Milano
Giulio Dalvit	Associate Curator The Frick Collection
Fulvio Irace	Membro del Consiglio Direttivo - Associazione Museo City
Stefano Karadjov	Direttore Fondazione Brescia Musei
Alessandra Quarto	Direttrice Museo Poldi Pezzoli Milano

INTRODUZIONE

Lo Universal Design, o Design for all, è ormai argomento ben noto, e ovviamente anche il mondo dei musei deve confrontarsi con esso, per la profonda ricaduta che questo tema ha in relazione all'accessibilità fisica e all'inclusione culturale, di età e di genere. In Italia il problema assume una declinazione particolarmente significativa perché sono rari i casi di musei costruiti ex novo sul modello delle nuove direttive, mentre nella maggior parte dei casi le

istituzioni museali sono ospitate in edifici storici con pre-esistenze significative, che condizionano le modifiche e le rendono particolarmente onerose, non solo dal punto di vista economico. D'altra parte oggi è evidente un cambiamento di paradigma nel mondo dei musei: se fino a pochi anni fa il museo costruiva il suo dialogo con i visitatori attraverso le opere, oggi l'attenzione è focalizzata sull'ascolto di coloro che del museo fanno esperienza.

SVILUPPO DEL TEMA

È evidente che ogni riflessione su questo tema deve cominciare dalla domanda su cosa sia il museo oggi e che ruolo abbia all'interno del luogo in cui è collocato. Le città hanno bisogno di uno spazio pubblico condiviso dalla comunità e il museo, al pari dei teatri, dei cinema, dei parchi o delle piazze deve poter rispondere a questa esigenza, for-

nendo un servizio accessibile e garantito a tutti. Tuttavia nessun museo è in grado di fornire una risposta completa a tutti i bisogni di un pubblico ormai ampio e indifferenziato, che non coincide quasi più solo con la comunità di riferimento: senza un'attenta riflessione su questo aspetto, l'applicazione indifferenziata dei principi dello Universal

Design rischia di creare luoghi tutti uguali, delle white box senza identità. Emerge con chiarezza da tutti gli esempi portati che il tema cruciale che aiuta a capire in che direzione deve muoversi ogni museo sia quello dell'identità, che è definita in primis dalla storia dell'istituzione. È però evidente che il primo approccio del visitatore al museo si ha ancora prima di entrare nell'edificio, attraverso il sito web. Lavorare e migliorare l'interfaccia dei siti online per accogliere il visitatore, offrendo una serie di servizi collegati anche al territorio è il modo migliore per promuoverlo e per collocarlo in una panoramica più ampia. Inoltre la banca dati ospitata dal sito web (catalogo delle opere, condivisione dei percorsi, visite o lezioni in streaming...) costituisce un ulteriore strumento per l'accessibilità delle raccolte, affinché queste siano visibili e fruibili da casa, anche a quelle categorie di persone che non possono mai visitare il museo oppure che avevano l'abitudine di recarvi spesso e ora non possono più. Un altro elemento fondamentale che ricorre nel dibattito è il rapporto tra il museo e il territorio immediatamente circostante, tra il fuori e il dentro, con un approccio sempre più osmotico che ha un impatto sull'architettura dell'edificio ma anche sull'urbanistica, per rendere il museo immediatamente riconoscibile dall'esterno: un esempio si ha dalla nuova area archeologica di Brescia, frutto di un'attenta regia nella creazione dei percorsi all'interno e all'esterno del museo.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Per affrontare le sfide del futuro si ritiene che sarebbe assai importante poter elaborare una carta etica degli allestimenti, che fornisca delle guide lines che supportino direttori e conservatori, nelle scelte quando si va a intervenire su edifici o allestimenti storici. Tra i temi che non sono stati affrontati per mancanza di tempo, ma che sono cruciali, ci sono quelli dell'illuminazione e delle didascalie. Per ragioni diverse, questi due aspetti sono fondamentali per la comunicazione degli ambienti e delle opere, l'illuminazione perché fornisce la prima chiave interpretativa dello spazio che, parlando un linguaggio non verbale, può essere immediatamente compresa da tutti; le didascalie perché costituiscono l'oggetto fisico su cui si gioca la comunicazione tra museo e pubblico, con la scelta di come

Il tema dell'identità del museo è certamente il più sentito, è quello su cui ogni partecipante ritorna: ogni museo sceglie che cosa vuole dire e che cosa vuole lasciare ai suoi visitatori, quale immagine vuole dare di sé; da questo derivano scelte assai differenti, talvolta anche inusuali, come quella della Frick Collection che vieta l'entrata ai minori di 10 anni, ma garantisce l'ingresso agli animali in quanto compagni di affezione dei visitatori, oppure non usa didascalie o pannelli esplicativi, nella convinzione che non sia un proprio compito educare i visitatori, ma invece assicurare loro di vivere un'esperienza immersiva nell'atmosfera di una casa museo di un conoscitore d'arte. Certamente queste sfide vanno affrontate lavorando sulla comunicazione, per spiegare il senso delle proprie scelte, con un potenziamento della mediazione culturale e con correttivi alle scelte identitarie portate avanti, ad esempio compensando il mancato accesso dei bambini alla Frick Collection con un potenziamento dell'offerta formativa con laboratori in centri educativi esterni al museo. Qualunque intervento teso a migliorare i servizi di un museo o ad ammodernare l'esperienza di visita non può comunque annullare la precisa identità storica di un luogo fortemente connotato, come dimostra anche l'esperienza del Museo Poldi Pezzoli.

parlare e a chi parlare. Ma l'equilibrio nell'uso di pannelli e supporti didascalici è cruciale per non affossare il museo con troppe parole e con un linguaggio troppo tecnico o incomprensibile (accessibilità linguistica e culturale). È quindi evidente che un'applicazione troppo sistematica e acritica dei principi dello Universal Design può spingere ad adeguare continuamente gli spazi secondo interventi frammentari e talvolta non essenziali, a fronte di un budget che invece impone un impegno selettivo. Si segnala anche un problema tutto italiano, quello della difficoltà di dialogo tra i musei e le Soprintendenze, che spesso esercitano il loro ruolo di tutela in maniera conservativa, senza vivere in prima persona le criticità di adattamento ai crescenti bisogni del pubblico.

CONCLUSIONI

Si auspica quindi il mantenimento di un tavolo di confronto su questi temi proprio per condividere discussioni, metodi,

applicazioni e soluzioni, aggiungendo magari un rappresentante degli enti di tutela.

2.23

Raccontare l’arte contemporanea: vincoli e opportunità

Ilaria De Palma <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Unità Case Museo - Area Musei D'Arte Moderna e Contemporanea - Direzione Cultura
Con:	
Silvia Ardemagni	Presidente Fondazione Lucio Fontana
Lorenzo Balbi	Direttore MAMBO Bologna - Presidente Amaci
Emanuela Forlin	Exhibition Manager Fiera Milano
Chiara Savino	Responsabile Editoriale e Retail di 24 Ore Cultura
Valentina M. Sessa	Professore associato di Diritto Amministrativo presso E-Campus
Massimiliano Tonelli	Direttore editoriale Art Tribune

INTRODUZIONE

La comunicazione dell'arte contemporanea, intesa come arte del XX e del XXI secolo, intercetta molti stakeholder. Attraverso il coinvolgimento di alcuni professionisti si è cercato di dare voce ai diversi portatori di interesse che hanno dialogato portando il punto di vista del museo, della fondazione di un artista, di un ente che organizza mostre e fiere di arte contemporanea, dell'editoria d'arte, della testata giornalistica e della normativa sul diritto d'autore (l. 22 aprile 1941, n. 633). Si è discusso sui vincoli e sulle op-

portunità peculiari di ogni azione volta al racconto dell'arte contemporanea, sulle modalità e sulle strategie messe in campo, sui meccanismi che regolano la comunicazione e i cambiamenti riscontrati negli ultimi anni. Sullo sfondo, una costante riflessione sui diversi pubblici, destinatari ultimi della comunicazione, ma la cui ricettività di risposta guida l'offerta comunicativa, modificandola e adattando-la tramite meccanismi che tuttavia non devono in alcun modo sminuire i contenuti.

SVILUPPO DEL TEMA

Il racconto dell'arte contemporanea si avvale ancora di metodi tradizionali (cataloghi di mostre, monografie, comunicati stampa) ma, come tutta la comunicazione, risente dell'utilizzo di nuove forme più legate al digitale. Soprattutto per l'arte del XX e del XXI secolo assume grande importanza la diffusione di contenuti in lingua straniera, spesso connessi alla realizzazione di mostre e collaborazioni internazionali: la traduzione di testi contribuisce all'allargamento del pubblico poiché è ormai evidente

che sono i pubblici anglofoni e in seconda istanza quelli di lingua cinese e giapponese a essere più interessati alla contemporaneità. Le nuove forme di racconto legate al digitale, invece, mettono in luce la carenza di figure professionali dedicate prevalentemente all'interno delle istituzioni pubbliche. Queste ultime spesso si devono appoggiare a uffici stampa/comunicazione e a social media manager esterni che, però, non garantiscono quella continuità e coerenza della comunicazione che invece sono necessarie.

Dal punto di vista metodologico, comunicazione non significa semplificazione. Scopo del racconto dell'arte contemporanea è fornire i mezzi per comprenderla, superando quella dimensione del linguaggio in codice di alcune forme d'arte, ma mantenendo la complessità di alcuni linguaggi. La cultura non deve essere intrattenimento e più che di inclusione si deve parlare di accoglienza. Il racconto dell'arte contemporanea non può prescindere dalla questione della proprietà delle immagini e del diritto d'autore per il quale viene evidenziato un quadro normativo obsoleto che non si è adattato ai diversi cambiamenti. Per esempio, si è evidenziato che nessuna normativa regola forme d'arte quali la street art o l'arte digitale e, in generale, la legge deve contemplare l'enorme uso del digitale nella comunicazione accettando che la condivisione di immagini, ormai, non si può più controllare come in passato. Alcuni artisti/enti/fondazioni per cui le entrate da diritto d'autore costituiscono una voce economica importante si affidano a intermediari, come per esempio SIAE, che diventano quindi esecutori delle direttive stabilite dai titolari di tale diritto (patrimoniale e morale). I diritti sulle immagini possono incidere sulla comunicazione dei grandi eventi. Nelle fiere di arte contemporanea si assiste a una sorta di disparità tra la comunicazione prima e durante l'evento: tutto ciò che precede l'inizio della manifestazione si avvale di contenuti e immagini non sempre liberate dal diritto d'autore, rendendo la comunicazione difficoltosa; durante l'evento, invece, contenuti foto e video realizzati all'interno della fiera consentono un flusso più libero e capillare.

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

È emersa la necessità di prevedere figure professionali con una formazione adeguata all'interno di enti e istituzioni che prevedono, tra i loro compiti, la comunicazione. Sebbene esistano percorsi formativi dedicati, nelle procedure di reclutamento del personale e all'interno degli organigrammi soprattutto degli enti pubblici non sono previste figure professionali dedicate alla comunicazione. La necessità di una formazione adeguata, in questo caso in campo giuridico, riguarda anche chi, all'interno degli istituti, si trova a gestire il complesso tema della proprietà

CONCLUSIONI

La discussione sul racconto dell'arte contemporanea ha messo in luce diverse problematiche ma ha anche fornito alcune proposte che, in una prospettiva futura, potrebbero migliorare il lavoro di tutti gli stakeholder coinvolti e rendere la narrazione dell'arte contemporanea un compito qualitativamente più rilevante e aggiornato. L'attenzione ai

È stato messo in evidenza che il racconto dell'arte contemporanea passa anche attraverso prodotti editoriali quali libri e testate giornalistiche. La scarsa educazione storico-artistica, limite socio-culturale tipicamente italiano, fa sì che il libro d'arte contemporanea sia destinato a un pubblico di nicchia. Inoltre, i costi derivanti dalla produzione dello stesso, comprensivi del diritto d'autore, si riversano sul prezzo di copertina, trasformando il libro in un prodotto di élite. Viceversa le graphic novel o i fumetti devono essere venduti a un prezzo basso (indicativamente tra 9,90 e 21 €) adeguato a un target più giovane: il riversamento sul prezzo di copertina degli elevati costi di produzione in questo caso contribuisce all'aumento della pirateria. Un prodotto come il libro d'arte risente anche della distribuzione. In luoghi diversi dalle librerie universitarie o bookshop di musei e mostre, l'area espositiva dedicata all'arte è spesso limitata e condivisa con altri temi come moda e fotografia. Questo posizionamento ne limita ulteriormente l'accessibilità, specialmente se prodotto da medi o piccoli editori che faticano a emergere sugli scaffali. Per l'editoria giornalistica, invece, in particolar modo se si tratta di editoria web, diventa molto sfidante riuscire a pubblicare testi che abbiano un appeal superiore a quello dei video la cui fruizione è più immediata. Il giornalista cerca di veicolare il racconto dell'arte contemporanea attraverso 'argomenti sponda', più vicini alle conoscenze del grande pubblico e in grado di accompagnare il lettore nel confronto con la complessità. L'arte contemporanea viene così mescolata con altre discipline, senza banalizzarla.

delle immagini e del diritto d'autore. Quest'ultimo necessiterebbe di un aggiornamento dal punto di vista normativo, anche in funzione di una ridefinizione del concetto di valorizzazione. Infine, per tutelare i proprietari delle opere e i titolari del diritto d'autore occorrerebbe insistere sulla non modificabilità delle immagini, istituendo delle linee guida che da una parte possano sostenere realtà meno preparate in materia di diritti d'autore e dall'altra garantiscano l'assoluto rispetto del diritto morale.

diversi pubblici, la volontà di fornire un servizio adeguato ai target senza snaturare o banalizzare i contenuti, il totale rispetto dei diritti connessi al diritto d'autore si sono rivelati essere gli elementi costanti presenti nella discussione nonché punti di partenza per progettare azioni future.

2.24

Il valore della sicurezza: proteggere e preservare per il futuro il patrimonio culturale

Giuliana La Camera <i>Coordinatrice</i>	Responsabile Ufficio Tecnico Edifici Storico Artistici - Area Valorizzazione del Patrimonio e Sicurezza Sedi - Direzione Cultura
Con:	
Emanuela Carpani	Soprintendente Archeologia Belle Arti e Paesaggio per la Città Metropolitana di Milano - Ministero Cultura
Carlo Hruby	Vicepresidente Fondazione Enzo Hruby
Daniela Lattanzi	Responsabile UCCR - Segretariato regionale per la Lombardia del Ministero della Cultura
Stefano Lombardi	Avvocato - Docente Università Cattolica del Sacro Cuore Milano
Michele Minetti	Comandante Nucleo Tutela Patrimonio Culturale Monza
Maura Mormile	Business Development Manager Secursat
Guido Nuovo	Responsabile Sicurezza - Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano

INTRODUZIONE

Il confronto si avvia nel considerare la sicurezza dei beni culturali non come una prerogativa esclusiva degli specialisti, ma come un tema di interesse per tutti i cittadini, in particolare per i giovani, futuri custodi del patrimonio culturale; si evidenzia la necessità di educare e sensibilizzare riguardo alla conoscenza e al valore della tutela del patrimonio, per fruirne e valorizzarlo consapevolmente. In tal senso una attenzione particolare

deve essere rivolta alle nuove generazioni nella prospettiva anche di un loro coinvolgimento lavorativo attraverso nuovi percorsi di formazione. Il confronto tra esperti del settore ha messo in luce le principali sfide operative, delineando le prospettive di sviluppo e proponendo soluzioni anche immediatamente implementabili. Si sono discussi i percorsi formativi e le strategie comunicative in materia di sicurezza.

SVILUPPO DEL TEMA

La cornice normativa che annovera tra i principi fondamentali della Repubblica la tutela del patrimonio culturale, nonché la salvaguardia come valore a garanzia delle future generazioni, si delinea dall'art. 9 della Costituzione. Si è richiamata inoltre la recente L. 22/2022, che ha ampliato il

catalogo dei reati contro il patrimonio culturale per cui è prevista la responsabilità amministrativa degli enti e un inasprimento del regime sanzionatorio. La sua introduzione permette di attendersi maggiori investimenti nel settore e suggerisce una crescente attenzione del legislatore verso la sicurezza. Si con-

corda sulla necessità di sviluppare un nuovo approccio alla sicurezza, che possa sensibilizzare verso una sua più diffusa conoscenza nell'ambito della tutela del patrimonio culturale, dedicandogli degli spazi anche fuori dagli ambienti specialistici degli addetti ai lavori, così come testimonia lo spazio offerto nel Forum Cultura 2024. Vengono evidenziati gli aspetti cruciali legati alla sicurezza: tecnologie efficaci; competenze; interlocutori qualificati; comunicazione. Si è guardato al tema della sicurezza nell'ottica di una progressiva introduzione di tecnologia innovativa e sensibilizzazione verso l'uso di tecnologie intelligenti capaci di integrare sicurezza e gestione operativa e funzionale del patrimonio. Oltre alla strumentazione disponibile nel campo della sicurezza, tra gli elementi strategici esistenti si evidenzia in particolare il ruolo del Nucleo Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale di Monza, che opera per assicurare la prevenzione e la repressione dei reati contro il patrimonio. Il nucleo, inoltre, collabora con il Ministero dell'Istruzione per sensibilizzare gli studenti sulla cultura della legalità e sull'importanza della sicurezza e protezione del patrimonio. Sono molteplici le sfide che incontra la salvaguardia del patrimonio; dalla necessità di proteggere sia i siti che gli operatori, alla prevenzione dei rischi antropici e ambientali. Inoltre, il contesto italiano è caratterizzato da un patrimonio culturale consistente, diffuso sul territorio e molto visitato, elementi da cui origina un grande bisogno di sicurezza. È, pertanto, essenziale contestualizzare gli strumenti di protezione e adeguarli alle peculiarità di ciascun sito perché rispondano accuratamente alle esigenze di sicurezza. Tuttavia, il paradosso della sicurezza risiede nella difficoltà di far convergere la necessità di protezione con la conoscenza del tema

RACCOMANDAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

In un'ottica futura, durante il tavolo sono stati illustrati modelli innovativi che non solo ottimizzerebbero le operazioni di tutela, ma contribuirebbero anche a una gestione più efficiente e sostenibile delle risorse. Tuttavia si sottolinea come, per dare impulso a innovazioni concrete, sia di primaria importanza sensibilizzare riguardo alla protezione del patrimonio culturale, adeguando il linguaggio della sicurezza agli operatori culturali e ai cittadini, promuovendo rispettivamente un dialogo costruttivo e una maggiore consapevolezza del valore della sicurezza. Il tavolo nota il crescente interesse per le tematiche della sicurezza e considera l'opportunità di collaborazione tra i vari soggetti impegnati nella tutela del patrimonio culturale e le Università, per favorire una sinergia tra la realtà degli operatori con una nuova generazione di professionisti qualificati.

CONCLUSIONI

Alla luce delle riflessioni emerse, risulta essenziale considerare la sicurezza non solo come un mero mezzo di protezione fisica, ma anche come una risorsa strategica per la valorizzazione del patrimonio culturale. È fondamentale, si conviene, intervenire sulla formazione e promuovere competenze trasversali capaci di far dialogare in maniera virtuosa il settore dei beni culturali e quello della sicurezza. Si ribadisce che l'efficacia di tali

sicurezza ed in particolare delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Si evidenzia come sia indispensabile formare delle figure professionali "ibride", esperte nel campo dei beni culturali e con competenze specifiche legate alla sfera della sicurezza, per evitare che vi siano lacune formative e di conseguenza comunicative tra diversi specialismi. In questa direzione, al tavolo viene presentato il Corso di Perfezionamento in Cultural Security Management istituito dall'Università degli Studi di Pavia in collaborazione con la Fondazione Enzo Hruby, che si propone di formare professionisti capaci di comprendere le esigenze del contesto, valutare i rischi e proporre soluzioni innovative. La preparazione di questi nuovi interlocutori offrirebbe, tra le altre cose, l'opportunità, in fase progettuale, di redigere più accuratamente i capitolati, arginando il rischio di perpetuare modelli obsoleti. In tal senso deve essere rivolta alle nuove generazioni particolare attenzione. I giovani hanno necessità di lavoro e alcuni ambiti – come quello della security - hanno necessità di giovani che possano apportare al settore la loro creatività, freschezza, intelligenza e spirito innovativo. Proprio nella prospettiva del coinvolgimento dei giovani, si concorda nel considerare necessario lo sviluppo di nuovi percorsi formativi che favoriscano le prospettive lavorative e di azioni, anche di volontariato, mirate a promuovere una maggiore consapevolezza e responsabilità collettiva riguardo alla tutela dei beni culturali. Infine, si sottolinea la necessità di rafforzare l'apparato della pubblica amministrazione, affinché garantisca un sistema coordinato ed efficace di monitoraggio dell'intero processo di tutela, che orienti, anche attraverso i poteri delle istituzioni, buone pratiche in materia di sicurezza.

Durante l'incontro si richiama la collaborazione tra l'Unità di Crisi del Ministero della Cultura, la Regione Lombardia e la Protezione Civile, finalizzata alla formazione di volontari per la messa in sicurezza dei beni in situazioni di emergenza. Si propone di estendere il coinvolgimento dei giovani volontari anche in contesti non emergenziali, offrendo loro opportunità formative sul campo. I partecipanti convergono sulla possibilità di sperimentare un "laboratorio di sicurezza" dove siano impiegate le attuali tecnologie oggi disponibili per facilitare l'interazione tra specialisti, autorità amministrative e utenti. Con tale progetto, Milano potrebbe affermarsi come polo di riferimento per l'innovazione tecnologica applicata alla sicurezza e alla tutela patrimonio culturale.

intenti può realizzarsi unicamente attraverso l'educazione e la conoscenza del patrimonio storico e artistico, per contrastare il rischio di disaffezione al patrimonio culturale che renderebbe vana qualsiasi strategia di tutela. Solo attraverso una profonda consapevolezza del valore della sicurezza e un rinnovato impegno verso la protezione del patrimonio culturale sarà possibile garantire la sua conservazione per le generazioni future.

Talks

Sintesi dei talk aperti al pubblico, momento di dialogo su tematiche culturali di ampio respiro con artisti, esperti e intellettuali.

3.1

La dimensione sociale della cultura. Patrimonio e attività culturali per lo sviluppo del benessere e della coesione sociale

Fabrizio Chirico
Moderatore

Direttore Area Valorizzazione del patrimonio e sicurezza
sedi Direzione cultura

Con:

Marianna D'Ovidio

Professoressa associata dipartimento di sociologia e
ricerca sociale Università degli studi Milano Bicocca

Antonia Madella Noja

Segretario Generale Fondazione TOG

Giulia Mezzalama

Vice direttrice CCW School e Master

Laura Parolin

Presidente Ordine Psicologi Lombardia

Maria Serena Porcari

Presidente Dynamo Academy e CEO Dynamo Camp

Una città in cui vivere bene non dipende solo dai servizi o dall'ambiente, ma dal modo in cui si prende cura delle persone. È da questa riflessione che nasce la domanda: può la cultura essere parte attiva di questo prendersi cura? Può contribuire alla salute, all'inclusione e al benessere di una comunità? Questo interrogativo apre il dibattito sul welfare culturale, un concetto sempre più discusso pubblicamente ma ancora difficile da concretizzare nella pratica. Di cosa parliamo veramente quando usiamo questo termine? Cos'è, concretamente, la dimensione sociale della cultura?

Il concetto di welfare culturale è affrontato da diverse prospettive, che riflettono esperienze eterogenee. Non si cerca una verità univoca, ma piuttosto una trama di pensieri che si intrecciano e si completano. La cultura, infatti, non è solo un'aggiunta alla società, ma la sua stessa essenza. È nei significati condivisi, nelle narrazioni comuni e negli immaginari che una società costruisce il proprio modo di abitare il mondo. La cultura si manifesta nei luoghi della relazione e dell'esperienza: teatri, cinema, librerie di quartiere, rave, spazi autogestiti. È proprio la possibilità di partecipare a questa costruzione collettiva di senso che genera benessere, creando un legame tra cultura e salute.

Welfare culturale è un neologismo italiano, nato all'inizio degli anni Duemila, con l'obiettivo di ripensare il ruolo

della cultura non solo come attività di intrattenimento, ma come parte integrante delle politiche di benessere. Non si tratta di aggiungere pratiche, ma di cambiare prospettiva, guardando alla cultura come un'infrastruttura capace di generare salute. Nel 2019, il Rapporto 67 dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, che raccoglie oltre tremila studi sull'impatto positivo di arte e cultura sul benessere, segna un punto di svolta. La pandemia, un anno dopo, ha reso evidente che la salute e il benessere non sono solo questione clinica, ma anche emotiva, sociale, esistenziale, dando vita a centri di ricerca sul rapporto tra cultura e salute.

Il welfare culturale non è un semplice programma, ma un modello integrato che riconosce la cultura come risorsa fondamentale e promuove la collaborazione stabile tra sistemi sanitari, sociali e culturali. È necessaria una visione condivisa che traduca il valore simbolico della cultura in un impatto concreto sulle vite delle persone.

Il legame tra cultura e psicologia si rivela naturale, soprattutto se si considera il benessere come qualcosa che non riguarda solo il corpo, ma anche la mente, le relazioni e il modo in cui si vive il proprio spazio sociale. Il benessere non è solo l'assenza di malattia, ma una qualità diffusa della vita. La pandemia ha rivelato fragilità psicologiche comuni e trasversali. La cultura non solo arricchisce, ma

cura, diventando strumento di prevenzione, cura e riabilitazione. Promuove la resilienza, aiuta a dare significato al dolore e facilita il confronto con le difficoltà della vita.

In contesti terapeutici, come quelli in Inghilterra e negli Stati Uniti, la cultura è già utilizzata per curare: la visita ai musei come terapia o la musicoterapia per pazienti affetti da Alzheimer. La partecipazione culturale, in questi casi, non è solo educativa, ma anche terapeutica. Il benessere di una società si misura non solo nei numeri, ma nella qualità delle sue connessioni, nella possibilità per ognuno di costruire una vita significativa. In questo contesto, il welfare culturale può diventare uno strumento per ridurre le disuguaglianze e promuovere salute attraverso la partecipazione, l'espressione e la relazione.

Dopo le riflessioni teoriche e sistemiche, emergono esperienze concrete in cui la cultura diventa strumento di trasformazione. Un esempio è rappresentato dalla Fondazione TOG, che si occupa della riabilitazione di bambini con gravi lesioni neurologiche. In un contesto così clinico, la cultura può sembrare un paradosso, ma proprio qui la bellezza e l'arte vengono integrate nei percorsi terapeutici. L'approccio culturale stimola la curiosità, il piacere e il significato, anche in chi ha capacità cognitive limitate. Le neuroscienze confermano che l'ambiente culturale può attivare aree cerebrali dormienti, con il supporto dei mediatori (terapisti, educatori, logopedisti) che rendono la cultura accessibile e partecipata.

Un altro esempio è Dynamo Camp, che offre terapia ricreativa a bambini con patologie gravi o croniche. Qui, la cultura non è un'aggiunta, ma una parte fondamentale dell'esperienza. Laboratori artistici, spettacoli, musica e pittura risvegliano la fiducia in sé stessi, il piacere di esprimersi e condividere. La cultura diventa strumento di riconnessione con sé stessi, con gli altri e con la possibilità di un futuro. Il tema dell'integrazione tra cultura e welfare si estende anche alla produzione culturale. Se la cultura è trattata come un asset finanziario, rischia di perdere il suo valore democratico e di diventare esclusiva. Tuttavia, in alcune città esistono piccoli produttori culturali, come artisti, collettivi e spazi indipendenti, che contribuiscono a mantenere la cultura accessibile e vicina alla quotidianità. Un sistema che sostenga attivamente la pluralità della produzione culturale è necessario per garantire che ogni soggettività possa esprimersi e che la cultura contribuisca a costruire un benessere condiviso.

Un'altra sfida per il welfare culturale è la professionalizzazione. Durante la pandemia, è emerso che, sebbene esistano molte iniziative culturali, spesso sono frammentate e mancano di risorse stabili. Per migliorare l'impatto delle esperienze culturali, è necessario un linguaggio comune e una formazione adeguata per i professionisti dei settori sanitario, sociale e culturale. Il miglioramento delle competenze e la progettazione di interventi mirati sono essenziali affinché le azioni non restino isolate o inefficaci nel tempo. Il percorso non si rivolge solo a giovani professionisti o stu-

denti, ma anche a figure di alto profilo già attive nei sistemi di cura e cultura: direttori di dipartimenti sanitari, ad esempio, che hanno deciso di rileggere la propria esperienza in chiave culturale. Una disponibilità che testimonia quanto sia viva e generosa la spinta verso un welfare capace di unire competenze e visioni diverse per produrre benessere duraturo.

Si raccontano due esperienze significative legate al tema dell'integrazione. La prima risale a un periodo precedente, mentre la seconda è molto più recente. Entrambe riflettono un cammino verso l'integrazione, anche se il lavoro in questo campo è ancora in corso. Nonostante ciò, le esperienze vissute a Milano offrono uno spunto positivo.

La prima esperienza riguarda l'Expo. Durante l'evento, l'Ordine degli Psicologi ha deciso di portare il supporto psicologico nelle periferie di Milano, aprendo gazebo in queste aree per rispondere ai bisogni psicologici e sociali delle persone. In molte di queste zone, infatti, le persone spesso non sanno a chi rivolgersi per affrontare i loro problemi, e l'iniziativa ha avuto l'obiettivo di rispondere a questa carenza. I gazebo hanno permesso di portare un aiuto concreto nelle periferie, dove i servizi simili sono meno accessibili rispetto al centro della città.

Questa esperienza ha contribuito alla nascita di un progetto ancora più ambizioso: la Casa della Psicologia. Situata nel cuore di Milano, la Casa non è solo uno spazio fisico, ma rappresenta un punto di incontro tra diversi ambiti del sapere. All'interno, vengono promossi dibattiti, incontri e iniziative che spaziano dalla psicologia ad altre discipline come musica, danza, arte e scienza. Gli eventi ospitati dalla Casa della Psicologia sono un'occasione per favorire lo scambio tra diverse aree del sapere, cercando di unire la psicologia con la cultura, dando vita a un ambiente stimolante e arricchente.

Ogni anno, la Casa della Psicologia definisce un calendario culturale con un filo conduttore che, pur partendo dalla psicologia, si intreccia con altre forme di conoscenza. Le iniziative che vi si svolgono comprendono eventi come Book City e Piano City, pensati per integrare il sapere empirico della psicologia con la tradizione umanista e culturale. L'intento è far crescere una comunità in cui la relazione è al centro, dove ogni partecipante può costruire coesione e identità. La Casa della Psicologia, quindi, non è solo uno spazio per gli psicologi, ma è aperta a tutti i cittadini che vogliono confrontarsi e arricchirsi culturalmente. In questo luogo, la relazione e la condivisione di idee diventano fondamentali per il benessere collettivo, con l'obiettivo di costruire una società più integrata e coesa.

Nonostante la difficoltà di una piena integrazione, esistono ottimi presupposti per un futuro più positivo. Il riconoscimento della necessità di costruire un linguaggio e una cultura condivisa è un passo fondamentale. Dopo un lungo periodo caratterizzato dalla divisione dei saperi, queste esperienze di unificazione nell'ambito psicologico rappresentano un percorso arricchente e una solida pre-

messa per continuare a muoversi verso un'integrazione più completa.

Un'altra riflessione sul tema dell'integrazione proviene dall'esperienza diretta con soggetti estremamente complessi, come i bambini con disabilità gravi. In questo contesto, l'integrazione intesa in termini astratti è secondaria rispetto al tema dell'inclusione, che viene considerato un aspetto fondamentale. L'inclusione, infatti, non riguarda solo l'accesso a contesti sociali o culturali, ma inizia con questioni pratiche come l'accessibilità architettonica. Molte famiglie, infatti, non riescono a portare i loro figli fuori di casa a causa della mancanza di strutture adeguate, come ascensori per carrozzine. Questo tipo di difficoltà è un "problema esistenziale" che si manifesta già alla nascita, e riguarda direttamente le modalità con cui una persona, e in particolare un bambino, può vivere la propria quotidianità.

Inoltre, l'importanza della scuola italiana è evidenziata, ritenuta una delle più avanzate realtà a livello mondiale per l'inclusione di bambini con disabilità. La legge italiana sull'inclusione scolastica, infatti, è un modello che nessun altro paese possiede, ed è basata sulla teoria psicologica di Vygotskij, un grande pedagogista russo. Secondo questa teoria, l'apprendimento avviene tramite la mediazione di un altro cervello, una relazione che è fondamentale non solo per i bambini disabili, ma per tutti gli esseri umani. L'inclusione scolastica, quindi, non è un valore puramente caritatevole, ma un valore cognitivo che arricchisce il processo educativo. Nonostante ci siano ancora molte difficoltà, come la mancanza di insegnanti di sostegno adeguatamente formati, si esprime grande fiducia nella legge e nel principio di inclusione che essa promuove.

E proprio sul tema dell'integrazione scolastica si pone l'esperienza peculiare della Fondazione TOG: il ruolo dei riabilitatori è infatti cruciale in questo contesto: il loro compito non è insegnare agli insegnanti come fare il loro lavoro, ma condividere la comprensione di come funziona la mente di un bambino con disabilità. Si tratta di una vera integrazione che si basa sulla collaborazione e sulla condivisione delle conoscenze. Un altro aspetto fondamentale dell'integrazione è il sostegno alle famiglie, che spesso, a causa di una "ferita" narcisistica alla nascita del bambino con disabilità, faticano a riconoscere le potenzialità di loro figlio. Molto spesso, è attraverso la relazione con i terapeuti

o gli insegnanti che questi genitori riescono a vedere ciò che non avrebbero percepito da soli. Questo è un altro aspetto importante: sostenere le famiglie nel riconoscere e valorizzare le potenzialità dei loro bambini, anche quando sembrano minime.

L'integrazione, quindi, non è un obiettivo astratto, ma un processo che inizia dalla valorizzazione di ogni persona e si sviluppa attraverso il sostegno reciproco e la condivisione delle esperienze. È un processo che deve partire dai bisogni primari della persona e che si costruisce con pazienza e impegno.

Il tema dell'integrazione viene ulteriormente esplorato attraverso l'esperienza di Dynamo Camp, un laboratorio di competenze eterogenee dove educatori, psicologi, DJ e ballerini collaborano per il benessere dei bambini. Un esempio concreto di come diverse realtà possano unirsi per realizzare progetti che vanno oltre la semplice assistenza, come la produzione di uno spettacolo teatrale che coinvolge ragazzi di Dynamo e ragazzi di un altro centro culturale, creando una collaborazione inaspettata. La filantropia privata gioca un ruolo fondamentale in questi progetti, che si realizzano grazie al sostegno economico necessario per garantirne la sostenibilità.

L'integrazione deve essere vista su più livelli: il primo riguarda il terzo settore, che deve imparare a lavorare insieme riconoscendo i propri limiti e cercando partner culturali. Il secondo livello è quello culturale, dove il terzo settore collabora con enti che condividono gli stessi valori. Infine, l'integrazione economico-finanziaria è cruciale per la realizzazione di progetti concreti e duraturi. La filantropia e la cultura sono elementi strettamente legati, e il modello delle grandi istituzioni culturali, frutto di lasciti filantropici, deve essere applicato anche al settore sociale per rendere i progetti sociali e culturali sostenibili nel lungo periodo. La discussione si conclude con riflessioni sulla necessità di un ripensamento degli spazi urbani e culturali per garantire l'accessibilità a tutti. La creazione e la sostenibilità di spazi per la produzione culturale devono riguardare non solo il centro città, ma anche le periferie, in modo che la cultura sia un elemento integrato in una visione complessiva della città. Il finanziamento della cultura, dunque, non deve essere solo pubblico, ma deve coinvolgere anche attori privati, mentre il ruolo pubblico deve essere quello di facilitare e accompagnare il processo.

3.2

Da archivi a dati a archivi: digitalizzazione e accesso alle conoscenze sul patrimonio culturale

Maria Fratelli <i>Moderatrice</i>	Dirigente Unità Progetti speciali e Fabbrica del Vapore
Con:	
Matteo Iannello	Professore associato in Storia dell'Architettura Università degli Studi di Udine
Stefano Leardi	Direttore Archivio di Stato di Milano
Federico Valacchi	Professore ordinario di archivistica e archivistica informatica e Presidente di AIDUSA
Stefano Vitali	Consigliere Istituto Nazionale Ferruccio Parri

Il tema degli archivi può apparire distante dalla quotidianità, quasi anacronistico. Tuttavia, con uno sguardo più attento, emerge la sua profonda attualità. Parlare di archivi oggi significa infatti riflettere sulla memoria viva di una comunità, sul modo in cui essa si racconta e si custodisce. Anche il titolo dell'incontro – “Da archivi a dati. Digitalizzazione e accesso alle conoscenze sul patrimonio culturale” – potrebbe sembrare tecnico, ma in realtà tocca il cuore dell'esistenza collettiva. Gli archivi documentano la storia “consapevole dell'uomo”: si collocano tra la preistoria dell'umanità e la fantascienza che immagina il futuro. Gli archivi non sono riconducibili solo alle carte che descrivono la storia. Come suggerisce Calvino ne “Le città invisibili”, le città sono archivi perché, come questi, sono fatte della relazione tra spazio e memoria: ogni dettaglio urbano è testimonianza materiale di eventi e vissuti. Una città trattiene in sé tutto il suo passato nei segni invisibili che sono nelle sue forme e nella sua pelle, nei muri e nei percorsi tracciati dai suoi abitanti con i loro passi. E come la città, l'archivio assorbe in sé infiniti sistemi di relazioni e si fa autoritratto della comunità di cui conserva, svela o dimentica i trascorsi. È un sistema vivo e parlante, anche nei silenzi e nelle omissioni. Con il passaggio al digitale anche per gli archivi si apre una nuova fase storica. Viviamo in un tempo in cui i dati ci

definiscono, ci tracciano e ci raccontano. È quindi necessario interrogarsi su quanto, questa nuova dimensione digitale, muti radicalmente la nostra relazione con i documenti, rendendola più immateriale, più vulnerabile. Il rapporto con il digitale è poi ambivalente. Se da un lato l'uso indiscriminato dei dati genera il timore del controllo, negli archivi consentono una moltiplicazione degli accessi e sono quindi strumento di conoscenza. Digitalizzare non è solo un atto tecnico, ma culturale: un'occasione per ripensare criteri e obiettivi dell'accesso, della conservazione e della diffusione del sapere. In questa prospettiva, la digitalizzazione deve avvenire con consapevolezza, come gesto di responsabilità culturale. La tutela del patrimonio culturale non è mai neutrale: si fonda su significati condivisi e su comunità che si riconoscono nei beni trasmessi. Le città stesse sono archivi viventi, testimoni del passato e del desiderio collettivo di futuro. Questa particolare enfasi sulla centralità del “contesto” è necessaria per collocare anche gli archivi in una filiera generativa di sapere. L'archivio ha, infatti, una natura dinamica. Non è mai stato un'entità fissa e immutabile, ma una costruzione sociale in continua trasformazione, il cui significato dipende dal contesto e dal suo uso nel presente. Nella società democratica e multiculturale, gli archivi assumono molteplici ruoli

e svolgono precise funzioni di ordinatori di informazioni: sono strumenti per ricomporre genealogie, risorse artistiche, comprovano e quindi tutelano diritti. Ogni digitalizzazione è perciò un atto interpretativo, non una semplice riproduzione; consente la costruzione di catene di informazioni interconnesse. Il digitale muta dunque il valore d'uso e quindi il senso stesso dell'archivio. È essenziale accompagnare ogni progetto con una visione culturale, evitando approcci meccanici. Digitalizzare non può essere un fine in sé, ma deve rispondere a obiettivi chiari, rivolgersi a usi pubblici definiti con risorse e strumenti adeguati. In assenza di questa progettualità, si rischia di creare ostacoli più che accessi e di non interpretare correttamente i dati acquisiti. Una metafora per comprendere questo fenomeno è quella dell'iceberg: il digitale è solo la parte emersa, visibile a tutti. Limitarsi alla diffusione del materiale digitalizzato significa perdere l'ampiezza del sapere che gli archivi conservano. La maggior parte del sapere archivistico è sommersa e rischia di essere dimenticata se non si affronta in modo critico ciò che viene digitalizzato e ciò che resta nell'ombra. Alcuni aspetti positivi vanno però rimarcati perché è necessario fare un buon uso del digitale, soprattutto in termini di valorizzazione, aprendo alla possibilità di coinvolgere ampie platee non specialistiche e avvicinando il patrimonio archivistico a nuove comunità. La digitalizzazione ha anche effetti profondi e spesso trascurati. La possibilità di fotografare i documenti, ad esempio, consente di costruire micro-archivi personalizzati, nati dal basso, che rappresentano un nuovo modo di interagire con le fonti. In contesti di conflitto, come in Ucraina o a Gaza, i duplicati digitali sono strumenti di resistenza, permettendo di conservare una memoria altrimenti perduta. È un atto potente perché fa fronte alla distruzione con la conoscenza. Riflettendo sul significato profondo della dematerializzazione, emerge che non si tratta solo di un cambiamento di formato, ma di una riorganizzazione dei comportamenti sociali e culturali. Il digitale trasforma le relazioni tra utenti, istituzioni, archivi e comunità. Per fare questo deve cambiare anche il ruolo dell'archivista, che diventa mediatore in forme nuove con più ampi strumenti di lavoro. Questo mutamento modifica anche il modo in cui l'archivio viene costruito e tramandato. Un richiamo importante è alla necessità di un accesso critico, non solo diffuso. Mettere online i documenti non basta: serve garantirne il contesto e l'intelligibilità. Le sfide tecniche, come la gestione dei metadati o la conservazione a lungo termine, non possono essere trascurate. Siamo davanti a una moltiplicazione dei patrimoni: agli archivi storici si affiancano nuove collezioni digitali. Questo impone nuove strategie culturali e logistiche. Nascono archivi partecipativi, creati dalle comunità per raccontarsi, non come prodotti di un unico soggetto, ma come espressione di una visione condivisa.

Il passaggio dagli archivi ai dati, e poi nuovamente agli archivi, non è un cammino lineare. È un continuo movimento tra livelli diversi di senso, tra ciò che si preserva e ciò che si costruisce. In questo movimento risiede la possibilità di edificare “città visibili”, fatte non solo di pietra, ma di connessioni, memorie e significati condivisi. Il tema della responsabilità archivistica nel lungo periodo è il tema che l'incontro vuole condividere con il pubblico. Un archivio di Stato, per esempio, ha il compito di conservare permanentemente i documenti pubblici e questa vocazione all'eternità implica non solo la custodia, ma anche l'attivazione di modalità democratiche di fruizione. L'archivio non deve essere uno scrigno chiuso, ma un bene aperto alla collettività. Il presente apre a due ambiti operativi distinti: da un lato la digitalizzazione del patrimonio cartaceo esistente; dall'altro, la gestione dei documenti nativi digitali prodotti dalla Pubblica Amministrazione. In quest'ultimo campo, una strategia centralizzata ha affidato la loro conservazione all'Archivio Centrale dello Stato, alleggerendo il compito degli archivi periferici. Sul fronte analogico, è stato infine citato il progetto nazionale di digitalizzazione del materiale catastale, evidenziandone il valore non solo culturale, ma anche civile e amministrativo. L'esperienza archivistica ha rivelato una varietà di utenti, non solo studiosi ma anche cittadini in cerca di documenti per pratiche legali o amministrative. Durante la pandemia, infatti, gli archivi sono stati riconosciuti come servizio essenziale. Strumenti come i portali digitali e le piattaforme di prenotazione online rappresentano passi avanti verso l'accessibilità, pur sollevando questioni sulla perdita, nel passaggio, al digitale della conoscenza del contesto originario. La comunicazione digitale comunque è oggi diffusa, tramite social e iniziative online offre nuove possibilità per attrarre pubblici diversi. Due le criticità rilevate: la confusione tra accessibilità e comprensione, e la sostenibilità ambientale della digitalizzazione, che richiede infrastrutture energivore. È dunque necessaria una visione critica, anche tecnologicamente consapevole. Da prospettive di ricerca emerge la preoccupazione che troppi studiosi si limitino ai materiali già digitalizzati, senza mai confrontarsi fisicamente con le fonti. Questo impoverisce la ricerca, riducendola alla ripetizione. L'archivio, infatti, è un dispositivo attivo che rinnova la conoscenza a ogni consultazione. La frequentazione diretta e il dialogo con i documenti restano insostituibili. I documenti hanno una tridimensionalità, una disposizione e un contesto che solo la conservazione materiale può mantenere. Troppo spesso dilaga l'idea pericolosa che la digitalizzazione possa risolvere il problema della mancanza di spazio, specie in contesti dove gli archivi sono già saturi. Considerare il digitale come sostitutivo della conservazione fisica comporterebbe una grave perdita culturale. Il digitale non è uno specchio neutro dell'originale, ma una

sua rappresentazione mediata. La trasformazione digitale degli archivi solleva quindi una pluralità di questioni. L'abitudine alla presenza di dispositivi digitali non coincide con una vera consapevolezza delle implicazioni che appartenere a un ambiente digitale comporta. Servono progettualità e alfabetizzazione digitale e una riforma dei quadri normativi del sistema archivistico, oggi inadeguati rispetto alle trasformazioni in corso. È necessaria maggiore trasparenza nei processi, chiarezza negli obiettivi e un approccio autenticamente democratico. I fondi del PNRR purtroppo hanno accelerato la digitalizzazione senza affrontare la questione strutturale della conservazione. Manca, nei bilanci degli Enti pubblici, una voce stabile per la manutenzione del patrimonio digitale.

Sono stati inoltre, evidenziati i rischi legati alla scarsità di personale negli archivi, la difficoltà di distinguere vero e verosimile in un contesto digitale dominato dall'intelligenza artificiale e la rilevanza geopolitica degli archivi digitali. Tema che le guerre in atto rendono sempre più scottante. In conclusione, è emersa la consapevolezza che gli archivi non solo custodiscono il passato, ma partecipano alla costruzione del futuro. Sono strumenti di cittadinanza e progettualità e la loro evoluzione digitale va guidata con responsabilità culturale, tecnica e politica. Proprio per questo motivo, alle iniziative isolate ed autoreferenziali, si è preferito sostituire una strategia di rete tra istituzioni culturali per dare finalmente il via ad una valorizzazione integrata della memoria progettuale, architettonica e visiva di una città.

3.3

Ecosistema culturale in scena: una Milano connessa tra cultura diffusa, reti territoriali e nuove identità urbane

Roberta Scorrane <i>Moderatrice</i>	Giornalista
Con:	
Patrizia Asproni	Componente CDA - referente Arte e Cultura Fondazione Cariplo
Filippo Barberis	Capo di Gabinetto del Sindaco - Comune di Milano
Francesca Colombo	Direttore Generale e Culturale di BAM - Biblioteca degli Alberi
Valentina Colorni	Production Manager - Ponderosa

Con il talk dal titolo “ Ecosistema culturale in scena: connessioni, eventi diffusi e festival nelle reti territoriali”, si è chiusa una giornata di confronto sulla cultura come motore trasformativo della città e del suo tessuto sociale e urbano. Un dialogo a più voci ha evidenziato il ruolo della città di Milano come laboratorio culturale dinamico, capace di coniugare visione internazionale e ascolto territoriale. Al centro del dibattito, la riflessione sulla cultura come forza trasversale, non confinata al settore dello spettacolo o degli eventi, ma agente capillare capace di ridefinire le geografie urbane e le relazioni civiche. L'idea è quella di una cultura che informa, trasforma, rigenera e coinvolge. Una cultura che parte dal desiderio di ricerca, come suggeriva il poeta Giovanni Raboni, evocato in apertura, e che si concretizza attraverso investimenti strutturali, nuovi linguaggi e una progettazione partecipata. Milano si conferma crocevia di tendenze nazionali e internazionali: non solo come vetrina per il turismo culturale, ma come città esposta ai flussi globali, che restituisce valore mantenendo viva una continua tensione creativa. Anche per la cultura, oltre al marketing, è essenziale l'elemento produttivo, formativo e creativo, che diventa cittadinanza attiva, presidio territoriale e infrastruttura sociale Sul piano delle risorse e degli investimenti viene sottolineata la capacità della città di utilizzare le risorse del PNRR, più che sui singoli eventi, per rafforzare e creare le infrastrutture della cultura e accompagnare le grandi trasformazioni

urbane inserendo alcune delle grandi istituzioni culturali milanesi (le scuole civiche, l'Accademia della Scala, il Conservatorio) in aree riconcepite anche nella loro parte di hardware e di servizi e non semplicemente già inserite in un tessuto urbano consolidato. Questo approccio porta ad investimenti nei diversi quartieri della città, alla creazione di nuove centralità urbane in una logica policentrica di “città a 15 minuti”. Il rafforzamento di biblioteche e spazi culturali di quartiere si inserisce dunque in una visione più ampia, dove la cultura diventa servizio di prossimità e strumento di riequilibrio territoriale. Questa sfida porta a concentrare l'attenzione non solo sulle risorse e sulle infrastrutture, ma soprattutto sul legame con la cittadinanza, a partire dai più giovani, una delle leve fondamentali per riuscire a costruire una città migliore. A fianco della dimensione pubblica, è emersa la necessità di un sistema integrato pubblico-privato. Un ecosistema culturale non può prescindere dal ruolo attivo dell'impresa, che sempre più riconosce nella cultura una leva strategica. Enti come Fondazione Cariplo diventano osservatori e catalizzatori, intercettando bisogni e potenzialità che nascono dal basso. Il territorio si racconta attraverso le richieste, spesso segnate da due esigenze fondamentali: risorse economiche e supporto nella gestione. In un contesto dove il cambiamento è rapido e la burocrazia resta un ostacolo, si è sottolineato il bisogno di strumenti più flessibili: mentoring, consulenze, facilitazioni

per trasformare le iniziative culturali in imprese sostenibili. L'esempio degli oratori, promossi dalla stessa Fondazione come luoghi di coesione e sperimentazione culturale, mostra quanto anche gli spazi più tradizionali possano diventare motori di innovazione.

Un altro asse portante del dibattito ha riguardato la progettazione culturale diffusa. Milano, con i suoi numerosi festival – da BookCity a Piano City – si presenta come capitale degli eventi “a rete”. Se da un lato questa vitalità è un valore, dall'altro impone una riflessione sul rischio di iperproduzione, con l'urgenza di ripensare l'offerta culturale non in termini quantitativi ma qualitativi, incentrata sull'engagement del pubblico e sulla trasformazione urbana.

Festival come Piano City non sono solo programmazioni artistiche, ma strumenti di mappatura e attivazione del territorio. Grazie alla collaborazione tra istituzioni pubbliche e imprese, si costruisce ogni anno un racconto in musica che rispecchia le trasformazioni della città, municipio per municipio. È un processo che ha portato alla riapertura e alla valorizzazione di luoghi urbani prima marginali, rivelandoli nuovi centri di vita culturale.

Ma è soprattutto nel rapporto tra cultura e rigenerazione urbana che si intravede un nuovo paradigma: non più solo eventi temporanei, ma programmi culturali stabili capaci di ridisegnare i quartieri e consolidare nuove identità urbane. È in quest'ottica che si apre la prospettiva per ulteriori contributi, che approfondiscano le modalità con cui la cultura può essere strumento strutturale di trasformazione, inclusione e crescita.

Al centro del confronto si è imposta la questione della formazione continua e della necessità di un management culturale consapevole e professionale. In un mondo dove il cambiamento è costante, la cultura – più che una semplice espressione artistica – si configura come un motore strategico di coesione sociale e rigenerazione urbana.

Nel dibattito emerge come oggi la formazione sia all'ordine del giorno nelle imprese, che faticano a trovare figure già pronte per affrontare un contesto mutevole. Sempre più aziende, anche in settori non creativi, stanno infatti dando vita ad accademie interne. È proprio la contaminazione tra pubblico e privato, tra impresa e cultura, che può generare percorsi virtuosi: serve un'infrastruttura che colleghi comuni, enti locali, imprese, musei, festival, spettacoli dal vivo al fine di generare sinergie, migrazioni di competenze e nuovi linguaggi.

L'esperienza di MuseoCity è stata richiamata come esempio di progetto capace di superare il modello “fuorisalone effimero”, proponendo invece una rete stabile di relazioni e coinvolgimento attivo, che costruisce una narrazione corale del tessuto urbano. La cultura, è stato sottolineato, deve essere in grado di “creare comunità”, non solo emozione estetica o intrattenimento.

In questo scenario, la coesione sociale è emersa come snodo centrale. La cultura, nella sua forma diffusa e trasversale, è capace di intercettare i bisogni di tutte le fasce

d'età, dai giovani ai senior, evitando derive come il digital o cultural divide. In particolare, è stato osservato che le persone più adulte non possono più essere viste come “anziane”, ma come soggetti attivi, desiderosi di partecipazione e formazione continua.

E' stata poi portata all'attenzione l'esperienza di BAM – Biblioteca degli Alberi di Milano – dove ogni anno si realizzano oltre 300 eventi in collaborazione con 150 realtà culturali, grazie a un team snello ma ben strutturato che lavora in sinergia con le comunità locali.

Il coinvolgimento dei teenager si conferma la sfida più ardua. Mentre bambini, universitari, adulti e senior rispondono con entusiasmo, si riscontrano difficoltà con i ragazzi tra i 14 e i 18 anni nonostante le proposte di progetti creativi. Il vero traguardo è l'engagement, non solo l'attrazione momentanea: da qui è nato il progetto “Voci di Comunità”, sostenuto da Fondazione Cariplo, che ha avviato un lungo percorso di ascolto nei quartieri Dergano e Bovisa per costruire con i giovani e non per loro, partendo dai loro linguaggi e bisogni.

Un altro tema chiave emerso è la formazione di nuovi manager culturali, poiché “Cultura not for profit non significa assenza di competenze gestionali” ma servono dati, KPI, capacità di rendicontazione, proprio come nelle aziende. L'Italia ha un immenso patrimonio, ma senza una visione manageriale condivisa rischia di restare prigioniera della sua stessa ricchezza. Serve dunque una figura professionale capace di dialogare con le istituzioni, con i finanziatori, ma anche con le comunità, misurando impatti e raccontando risultati in modo trasparente e credibile.

L'importanza della misurazione dell'impatto culturale è stata al centro dell'ultima parte del confronto, così come l'importanza di imparare a raccontare il proprio valore anche attraverso numeri, indici, report. Non solo l'effetto comunicativo o l'audience, ma anche la ricaduta economica, l'influenza sulla reputazione della città, il ritorno internazionale sarebbero dati utili per un possibile monitoraggio di iniziative-tipo che aiuterebbe anche chi lavora sul campo. A chiudere, il richiamo al ruolo dell'amministrazione all'importanza da un lato del tessuto pubblico-privato e della cittadinanza attiva, dall'altro di strumenti adatti, anche normativi, per cogliere pienamente il valore dell'offerta culturale. La scuola aperta, il raccordo con associazioni, la contaminazione tra educazione e cultura potrebbero essere il cuore di una nuova strategia formativa urbana.

Un intervento tra il pubblico ha richiamato l'attenzione su un punto spesso trascurato: il ruolo fondamentale degli operatori culturali nel rendere possibile l'esistenza stessa degli eventi diffusi. Spesso si dà per scontata la rete che li sostiene, ma è proprio grazie alla partecipazione attiva di musei, fondazioni, editori, artisti, che i progetti prendono forma. La forza di Milano è proprio questa co-produzione tra pubblico e privato, tra istituzioni e territorio.

Un secondo intervento ha sollevato il tema molto concreto di come portare cultura in zone periferiche in difficoltà

evitando l'effetto “carovana di passaggio”, stimolando la proposta di pensare a processi continui, partecipati, costruiti con le persone del luogo, capaci di trasformare uno spazio in un presidio culturale duraturo. Anche in questo,

la formazione e l'ascolto restano le leve più potenti per immaginare una città realmente inclusiva e creativa.

3.4

Accessibilità culturale iniziative e soluzioni

Francesca Tasso <i>Moderatrice</i>	Direttrice Area Musei del Castello, Musei Archeologici e Museo del Risorgimento
Con:	
Irene Balzani	Coordinatrice GdL Accessibilità ICOM Italia
Giulio Ceppi	Director TOTALTOOL, docente Politecnico di Milano
Maria Chiara Ciaccheri	Esperta di accessibilità museale
Francesca Cruciani	Ricercatrice Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura - Politecnico di Milano
Fabiana Stefanoni	Direttore Area Programmazione e Controllo- Direzione Tecnica e Arredo Urbano - Comune di Milano

Il pomeriggio della seconda giornata del Forum Cultura 2024 si è aperto con un bilancio positivo sulle attività del mattino, caratterizzate da tavoli di lavoro intensi e partecipati da numerosi operatori culturali. Tra i temi centrali dell'agenda culturale cittadina, l'accessibilità si conferma una priorità per le istituzioni e le direzioni competenti, nonostante vi sia ancora "molta strada da fare" sia a Milano nel contesto nazionale. L'obiettivo dichiarato è una piena accessibilità ai servizi culturali, da raggiungere attraverso un percorso concreto, continuo e condiviso. Il talk ha affrontato questo tema cruciale partendo da una riflessione sul concetto stesso di accessibilità, oggi considerato una chiave di lettura per ripensare l'identità stessa del museo contemporaneo. L'incontro ha preso le mosse da esperienze maturate all'interno delle istituzioni museali della città – tra cui il Castello Sforzesco, il Museo Archeologico e il Museo del Risorgimento – e ha visto la partecipazione di professionisti provenienti da ambiti diversi, ma accomunati dall'impegno nella promozione di un sistema culturale realmente inclusivo. È emersa con chiarezza la necessità di superare il concetto di accessibilità come mera eliminazione di barriere architettoniche, per abbracciare una visione più ampia e profonda che metta al centro la pluralità dei pubblici. Il museo, secondo questa prospettiva, smette di essere un luogo centrato esclusivamente sull'opera e si trasforma in uno spazio relazionale, orientato all'esperienza del visita-

tore. Crescono i numeri dei visitatori, e con essi anche le responsabilità dei musei nel garantire un'accoglienza di qualità, capace di rispondere ai bisogni – anche impliciti – di pubblici sempre più diversi per età, cultura, abilità e sensibilità. L'Universal Design – o Design for All – è stato presentato non come disciplina specialistica ma come approccio trasversale e inclusivo alla progettazione: un metodo che considera la diversità umana non come un'eccezione ma come la norma. Partendo da un'esperienza di progettazione concreta maturata nel contesto di uno spazio commerciale, è stato illustrato come un ambiente possa trasformarsi in una "macchina relazionale", progettata per accogliere tutte le forme di diversità: fisiche, cognitive, sensoriali, culturali. L'accessibilità, è stato ribadito, non può risolversi in soluzioni simboliche o formali – come l'introduzione del Braille o di pannelli tattili isolati – ma richiede una progettazione dinamica, fatta di interventi gradual, pensati per offrire risposte differenziate. In questo senso, l'inclusione museale è stata definita come una "somma silenziosa di piccole attenzioni", che inizia ben prima della visita fisica – già nella fase informativa e digitale – e continua anche dopo, attraverso una relazione duratura e personalizzata con il visitatore. Particolare attenzione è stata riservata alla gestione del tempo – e non solo dello spazio – come nuovo parametro progettuale. Il tempo di permanenza in un luogo culturale,

così come la capacità di prepararsi all'esperienza e di elaborarla successivamente, sono oggi fondamentali per un accesso realmente democratico alla cultura. In tal senso, la digitalizzazione non è vista solo come strumento tecnico, ma come risorsa cruciale per costruire connessioni inclusive, a patto che sia progettata con attenzione ai diversi livelli di competenza, disponibilità e fruibilità. Il confronto ha toccato anche i temi della co-progettazione e dell'ascolto attivo, evidenziando come la partecipazione diretta degli utenti – specialmente quelli con esigenze specifiche – sia imprescindibile nella definizione di politiche culturali realmente inclusive. È stato sottolineato, inoltre, come l'accessibilità debba essere intesa non come una prestazione aggiuntiva, ma come un diritto strutturale e universale: la cultura appartiene a tutti e deve essere resa accessibile a tutti, nella consapevolezza che la normalità è plurale e in continua trasformazione. Nel dibattito sull'accessibilità museale è emersa con forza l'esigenza di un cambiamento di approccio: non è più sufficiente aprire le porte di un museo ed esporre capolavori per ritenere assolto il proprio compito ma serve un ripensamento globale e strategico a partire da una pianificazione consapevole e concreta, legata tanto al budget quanto alla disponibilità di personale formato e motivato.

Questa visione si è inserita in un contesto storico in cui molti musei, con alle spalle più di un secolo di vita, si sono trovati a dover affrontare problematiche non considerate al momento della loro nascita. Un approccio puramente tecnologico, se fine a sé stesso, ha rischiato di rimanere sterile: l'innovazione è dovuta essere inserita all'interno di una progettualità coerente e integrata. In questo quadro si è inserito il lavoro del Gruppo di Lavoro Accessibilità di ICOM Italia, costituito nel 2023 con l'obiettivo di ampliare il dibattito museologico nazionale. Il gruppo, composto da professionisti del settore e da soci affiliati, ha promosso lo scambio di esperienze e competenze, con una visione dell'accessibilità come principio trasversale che ha dovuto permeare l'intera istituzione museale, coinvolgendo ogni dipartimento: dalla direzione alla guardiania, fino alla comunicazione.

Secondo questa impostazione, l'accessibilità non ha riguardato solo le persone con disabilità, ma ogni visitatore. L'esperienza museale è dovuta risultare inclusiva sul piano fisico, cognitivo, sensoriale, relazionale e sociale, e per farlo è stata fondamentale la coprogettazione con persone in situazioni di fragilità e i loro caregiver. Il superamento del concetto di "visitatori speciali" è stato un passaggio chiave: tutti, nel corso della propria vita, hanno attraversato condizioni differenti. Tra le azioni concrete, il gruppo ha avviato una ricerca sullo stato dell'accessibilità nei musei italiani, analizzando i siti web delle istituzioni culturali per valutare la qualità della comunicazione sui servizi e le iniziative accessibili. I dati

parziali hanno evidenziato forti disuguaglianze territoriali, con un netto divario tra alcune regioni del nord e del centro e altre in cui è stato ancora difficile individuare buone pratiche, sebbene non siano mancati esempi virtuosi. Un altro elemento emerso è stato lo squilibrio tra grandi musei e realtà più piccole, che pur con minori risorse sono riuscite talvolta ad avere un impatto maggiore sul proprio territorio.

Questa mappatura si è affiancata agli sforzi di ICOM di coinvolgere anche altri gruppi di lavoro, come quelli dedicati all'educazione e al welfare culturale. Negli ultimi dieci anni, si è registrata una svolta significativa con l'avvio di progetti innovativi. In molti casi, i fondi del PNRR hanno consentito alle istituzioni culturali di accelerare processi già in atto, ma è rimasto fondamentale garantire una formazione adeguata.

Sono stati numerosi gli esempi citati di buone pratiche: Palazzo Grassi (Pinault Collection) a Venezia ha realizzato una guida accessibile a supporto della fruizione delle mostre; il Centro Pecci di Prato ha prestato particolare attenzione alla fascia 0-3 anni; il MAXXI di Roma ha avviato tavoli di lavoro con le comunità e con persone con disabilità per costruire strumenti condivisi. Palazzo Magnani di Reggio Emilia si è inserito in un contesto territoriale – quello della Regione Emilia-Romagna e della città stessa – che ha promosso l'idea di "cultura senza barriere". La Fondazione Palazzo Strozzi di Firenze, infine, ha dato vita al primo progetto museale per persone con demenza in Toscana, oggi diffuso anche in piccoli musei grazie al sistema MTA – Musei Toscani per l'Alzheimer.

Alla base di queste esperienze c'è stata la consapevolezza che la società si è fondata su uno standard di "normalità" costruito storicamente e socialmente, basato su un modello implicito – uomo, occidentale, giovane, sano – che ha rappresentato solo una minima parte della popolazione. Superare questo modello e abbandonare l'idea di un "visitatore medio" ha significato ampliare la progettualità fin dall'origine, rendendo l'accessibilità un elemento strutturale e non aggiuntivo. A più riprese si è sottolineata anche la necessità di un coordinamento tra istituzioni. L'esperienza ha dimostrato che standard condivisi – come strumenti comuni per le disabilità visive – hanno generato familiarità e hanno facilitato l'uso. Tuttavia, in molte realtà, anche all'interno di una stessa città, i progetti sono nati spesso da iniziative individuali, senza una regia comune.

Un'ulteriore riflessione ha riguardato la natura stessa dell'accessibilità: non tutto ciò che è stato etichettato come "inclusivo" lo è stato realmente. È esistita una forma di accessibilità profonda, multilivello, che ha trasformato l'esperienza museale; ma è esistita anche una versione

superficiale, retorica e strumentale. È stato quindi essenziale interrogarsi sulle motivazioni profonde per cui le persone hanno frequentato – o non hanno frequentato – i musei.

Spazi rilevanti, piacevoli, interpretativi e comprensibili sono stati il primo passo per un'accessibilità reale. Le esperienze più avanzate, soprattutto nel mondo anglosassone, sono state frutto di politiche pubbliche mirate e di una solida cultura della valutazione e dell'impatto sociale. In Italia, è stato urgente rilanciare su questi fronti, ripensando anche i modelli organizzativi interni alle istituzioni culturali. L'accessibilità non è potuta dipendere da singole figure isolate ma è dovuta essere una responsabilità condivisa, integrata in ogni aspetto della governance.

Fondamentale è stato anche il tema dell'interpretazione del patrimonio: i musei hanno dovuto ampliare il loro raggio d'azione, non limitandosi a una narrazione disciplinare, ma accogliendo la molteplicità dei punti di vista. Le città europee si sono già mosse in questa direzione, con strategie interpretative complesse capaci di intercettare la pluralità degli interessi e delle esperienze. A rendere davvero significativi i musei è stata la loro capacità di riflettere la società, riconoscerne la complessità e

aprirsi alla rappresentazione delle differenze: linguistiche, culturali, sensoriali, cognitive. L'obiettivo non è stato rendere il museo "utile" in senso assoluto, ma desiderabile, accogliente e familiare. Se un bambino non ha mai avuto l'opportunità di entrarvi, difficilmente lo ha immaginato come un luogo possibile.

In chiusura, l'attenzione si è spostata sul tema della formazione. L'educazione all'accessibilità ha dovuto coinvolgere non solo gli operatori museali ma anche chi si è occupato di governance, strategia e progettazione. In questa direzione si è mossa un'esperienza didattica condotta al Politecnico, dove agli studenti è stato chiesto di immaginare fragilità future partendo dalle proprie insicurezze e timori – dai cambiamenti climatici all'eccesso tecnologico. Una prospettiva immaginativa che è diventata uno strumento progettuale utile per affrontare i problemi quando sono ancora in fase latente. Un esercizio di educazione alla diversità che ha assunto valore anche alla luce di un contesto produttivo ancora troppo legato al passato. Il messaggio finale richiama a uno sforzo collettivo e consapevole, fondato su visione, ricerca, pianificazione e formazione, per fare dell'accessibilità un principio reale, quotidiano e trasversale.

3.5

Cultura scientifica e cultura umanistica: dialogo o interazione? Diversità o compresenza?"

Domenico Piraina <i>Moderatore</i>	Direttore Cultura
Con:	
Isabella Colpo	Direttrice Centro di Ateneo per i Musei, Università di Padova
Fiorenzo Galli	Direttore Generale, Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci
Alberto Garlandini	Presidente Abbonamento Musei Lombardia
Massimiliano Tarantino	Direttore, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli
Andrea Viliani	Direttore MUCIV, Museo delle Civiltà

Per rappresentare la complessità del mondo contemporaneo e favorire una comprensione più profonda della conoscenza e dell'esperienza umana, i musei sono chiamati ad affrontare la sfida di rendere più esplicita ed efficace l'integrazione tra cultura scientifica e cultura umanistica. Il confronto tra questi due ambiti non può più limitarsi alla semplice attestazione della loro presunta diversità: i musei hanno il compito di andare oltre, promuovendo la compresenza di molteplici voci all'interno delle esposizioni, dei progetti educativi e delle attività curatoriali. Tale prospettiva richiede trasformazioni significative nelle pratiche museali, nei modelli di governance e nell'approccio professionale, accompagnate da una solida attitudine al dialogo e alla collaborazione. È da questa riflessione che ha preso avvio il Talk "Cultura scientifica e cultura umanistica: dialogo o interazione? Diversità o compresenza?", promosso congiuntamente da tre realtà museali milanesi – i musei scientifici, i musei archeologici e il PAC (Padiglione d'Arte Contemporanea) - per stimolare un confronto concreto sul tema. L'incontro pubblico ha coinvolto alcune importanti istituzioni museali e culturali italiane e ha rappresentato un'occasione di

scambio ampia e articolata, favorendo una riflessione condivisa sulle possibilità di costruire percorsi comuni tra discipline, linguaggi e approcci differenti.

Al centro del dibattito si è affermato un principio chiave: l'interdisciplinarietà come paradigma metodologico e culturale in grado di creare connessioni tra scienze sperimentali e scienze umane. Se il museo, in origine, nasceva come istituzione di specializzazione disciplinare, oggi si configura sempre più come luogo d'incontro tra competenze diverse, un vero e proprio *melting pot* di saperi, professioni e visioni. La capacità di attivare interazioni tra questi diversi approcci si rivela condizione imprescindibile per ogni autentico processo d'innovazione.

Tale visione è coerente con la nuova definizione di museo adottata da ICOM nel 2022. Tra le direttrici che emergono con forza vi sono infatti il concetto di "riflessione" e la "condivisione della conoscenza": riferimenti che rafforzano l'idea del museo come spazio di interdisciplinarietà e di scambio continuo tra saperi. Oggi sappiamo che la conoscenza non è mai univoca né centralizzata, ma frutto

di una rete articolata di soggetti che la producono, la interpretano e la trasmettono. Condividere la conoscenza significa, quindi, anche educar-si al dialogo e alla riflessione critica.

In questa direzione si colloca l'esperienza del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", che fin dalla sua fondazione si è fatto promotore di una visione integrata della conoscenza. Intitolato a Leonardo, figura simbolica dell'unione tra arte, scienza e tecnica, il museo propone un racconto del "divenire del mondo" attraverso iniziative che mettono in dialogo saperi e linguaggi differenti. Tra queste, il *Tinkering* – metodologia laboratoriale che unisce teoria e pratica in un apprendimento attivo – si affianca a percorsi espositivi che evidenziano le interconnessioni tra ambiti diversi, all'uso dell'arte come strumento interpretativo trasversale e a collaborazioni continue con il mondo della ricerca. Elemento centrale di questo approccio è l'investimento sul capitale umano: professionisti formati, aggiornati e capaci di attivare un dialogo autenticamente interdisciplinare.

Un'impostazione analoga si ritrova nel percorso di trasformazione intrapreso dal Museo delle Civiltà di Roma. Collocato nel quartiere EUR, esito architettonico e ideologico di un progetto incompiuto – quello dell'Esposizione Universale del 1942 – il museo si confronta con un luogo nel quale, nel tempo, sono stati concentrati patrimoni e narrazioni spesso marginalizzate o rimosse. In questo scenario complesso, il Museo delle Civiltà, con un patrimonio di oltre due milioni di opere distribuite su una superficie di 50.000 metri quadrati, si propone oggi come un museo transdisciplinare, capace di intrecciare saperi e pratiche provenienti da ambiti eterogenei quali l'antropologia, l'arte, la storia, l'archeologia, le scienze della terra. Il suo obiettivo non è solo superare la tradizionale dicotomia tra cultura scientifica e cultura umanistica, ma costruire un'integrazione autentica e operativa, che si manifesti concretamente nei contenuti espositivi, nelle modalità di gestione, nelle strategie curatoriali adottate.

Un'altra testimonianza significativa di questo orientamento è offerta dal Museo della Natura e dell'Uomo dell'Università di Padova, recentemente riallestito nell'ambito del sistema museale dell'Ateneo. Le collezioni – che spaziano dalla mineralogia alla paleontologia, dalla zoologia all'antropologia – sono state ripensate per promuovere una lettura integrata e multidimensionale del patrimonio, capace di superare le consuete suddivisioni disciplinari. Questa operazione museologica si fonda sull'idea che ogni oggetto possa e debba essere compreso nella sua interezza, valorizzando l'intreccio tra natura e cultura, funzione e significato, contesto storico e interpretazione simbolica. Non si tratta solo di esporre reperti, ma di costruire narrazioni capaci di attivare conoscenza, riflessione critica e consapevolezza. Restituire questa complessità significa educare lo sguardo del visitatore a cogliere la pluralità dei livelli di lettura, rafforzando l'idea che la cultura, pur articolandosi in molteplici forme e saperi, è fondamentalmente unitaria. È da questa consapevolezza – e dall'integrazione dei diversi approcci – che può emergere una conoscenza realmente condivisa, capace di attribuire nuovo senso e nuova rilevanza all'istituzione museale nel panorama culturale contemporaneo.

Come sottolineato, in conclusione, dalla Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, la vera sfida per le istituzioni culturali contemporanee consiste nel "rendere visibile ciò che è invisibile": ovvero nel dare voce e forma a saperi, patrimoni e narrazioni spesso rimasti ai margini, frammentati o non riconosciuti all'interno dei tradizionali assetti disciplinari. È proprio in questa operazione di emersione e riconoscimento che si manifesta il potenziale trasformativo di una cultura realmente integrata. Recuperare ciò che l'approccio settoriale tendeva a ignorare significa costruire uno spazio culturale più accessibile, attuale e inclusivo, dove la contaminazione tra saperi diventa occasione per generare nuove forme di conoscenza. Un processo che, oltre ad arricchire il panorama culturale, crea le condizioni per attrarre pubblici diversificati e risorse, contribuendo a un impatto concreto e duraturo sul tessuto sociale e culturale.

3.6

Le nuove missioni della biblioteca pubblica

Lorella Beretta <i>Moderatrice</i>	Giornalista
Con:	
Maria Dinatolo	Direttore Generale Fondazione BEIC
Chiara Faggiolani	Professoressa di Biblioteconomia, Dipartimento di Lettere e Culture Moderne, Sapienza Università di Roma
Virginia Padovese	Managing Editor e Senior Vice President, Newsguard
Stefano Parise	Direttore Area Biblioteche, Direzione Cultura, Comune di Milano

Nel corso del 6° talk intitolato "Le nuove missioni della biblioteca pubblica", la moderatrice ha introdotto la discussione con una provocazione: non solo parlare della biblioteca pubblica, ma delle biblioteche in generale, le quali esistono in molte forme diverse e svolgono missioni altrettanto variegata. È stato poi ampliato il discorso alla scena internazionale, con uno sguardo rivolto verso l'Europa, in particolare al ruolo che le biblioteche rivestono oggi e a come il loro futuro possa essere plasmato. L'attenzione è stata posta sulla parola "democrazia", stimolando una riflessione sulla sua connessione con le biblioteche e sul ruolo che esse giocano nelle società democratiche. Per rispondere a queste riflessioni, il primo intervento ha esplorato come il Consiglio d'Europa e altri organismi europei considerano le missioni delle biblioteche, sia oggi che nel futuro. L'intervento è iniziato con il riferimento al manifesto UNESCO della biblioteca pubblica (2022), che sottolinea l'importanza delle biblioteche come fondamento della democrazia. Il concetto centrale è che la democrazia si fonda sui cittadini bene informati e capaci di interpretare criticamente la realtà che li circonda. Le biblioteche, che offrono accesso alla informazione e alla conoscenza, sono quindi luoghi intimamente e solidariamente democratici. È stata citata la Finlandia come esempio di un paese in cui le biblioteche svolgono un ruolo ben più ampio di quello tradizionalmente riconosciuto altrove, sottolineando come le biblioteche europee siano in un processo di evoluzione che risponde a necessità più complesse rispetto a quelle di un tempo. È stato inoltre discusso il lavoro in cor-

so a livello europeo, evidenziando come l'Agenda Europea per lo Sviluppo Sostenibile abbia ampliato la missione delle biblioteche, includendo temi come la transizione ambientale, la digitalizzazione, l'educazione di qualità e la lotta alla disinformazione. Il Consiglio dell'Unione Europea ha lanciato iniziative concrete per supportare lo sviluppo di questi obiettivi, con un gruppo di lavoro di esperti (OMC group) che produrrà un report entro il 2026 e che potrebbe portare alla istituzione di una linea di finanziamenti europei dedicata alle biblioteche nel settennio 2028-2035. Sono state affrontate anche le sfide organizzative che si pongono nelle biblioteche moderne, come la necessità di creare gruppi di lavoro interdisciplinari, particolarmente in contesti urbani complessi caratterizzati da una forte interazione tra culture diverse e una crescente difficoltà nel reclutamento di figure professionali adeguate. La discussione si è poi ampliata per approfondire come la BEIC – Biblioteca Europea di Informazione e Cultura affronti la sfida della innovazione per rispondere alle esigenze del tempo presente. È stato illustrato il processo di evoluzione delle biblioteche contemporanee, che non sono più luoghi esclusivamente dedicati alla lettura, ma ambienti dinamici che offrono una molteplicità di servizi e si propongono non solo come spazi di incontro e di socializzazione. Attraverso un approccio innovativo, il progetto intende soddisfare i bisogni educativi e culturali delle persone, favorendo l'interazione e la costruzione di legami all'interno della comunità. La trasformazione degli spazi è stata indicata come una delle chiavi di questa evoluzione, renden-

do le biblioteche accessibili e informali, veri e propri beni collettivi a disposizione di tutti. Il progetto si distingue anche per l'approccio multimediale e per l'integrazione delle tecnologie digitali, in particolare con l'introduzione di strumenti avanzati come un deposito robotizzato, in grado di garantire efficienza nella conservazione e consultazione dei volumi.

Sono state descritte anche le caratteristiche architettoniche: il nuovo edificio si sviluppa intorno a un nucleo di servizi bibliotecari, ma con una forte apertura verso altre funzioni, come la produzione di contenuti, la formazione e l'intrattenimento. La biblioteca è progettata come un grande laboratorio aperto, composto da spazi distinti ma interconnessi: due navate ospiteranno la parte principale delle collezioni e delle attività, mentre un'area separata sarà dedicata a eventi culturali e a uno spazio per i più giovani chiamato Imaginarium. Il tutto sarà supportato da una struttura tecnologica all'avanguardia, che faciliterà l'accesso ai contenuti digitali e garantirà una gestione efficiente e accessibile del patrimonio bibliografico.

L'auspicio è che questo luogo diventi uno spazio dove chi entra con un'idea ne possa uscire con mille nuove idee, sottolineando il valore pionieristico del progetto, unico nel panorama nazionale e capace di anticipare le future tendenze nelle biblioteche del XXI secolo.

A questo punto, la discussione si è spostata sul ruolo dei bibliotecari in una società in forte digitalizzazione. È stato condiviso un punto di vista sul futuro di questa figura professionale, prendendo spunto da esperienze passate come gli Stati Generali delle biblioteche (2022) e la presentazione della Carta di Milano, momenti ritenuti particolarmente significativi e importanti per il settore in Italia. La riflessione è partita dal concetto di "umanizzazione", ovvero il contributo che le biblioteche danno al miglioramento delle persone e delle relazioni umane. Una citazione di Edgar Morin ha sintetizzato questa visione: "Non possiamo eliminare il dispiacere e la morte, ma possiamo aspirare a un progresso nelle relazioni fra esseri umani, individui, gruppi, etnie e nazioni".

In questo contesto, le biblioteche sono già in prima linea nel promuovere il benessere umano, e si è osservato come l'Italia stia riflettendo da tempo sul loro ruolo come nodi fondamentali per il benessere, integrando il concetto di "salutogenesi", che considera la salute come un concetto multidimensionale, inclusivo della cultura. Il contributo delle biblioteche al benessere sociale si inserisce pienamente nell'ambito dell'Agenda 2030, con un riferimento significativo al Rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile dell'ISTAT (BES), che riconosce le biblioteche come luoghi che migliorano la qualità della vita, soprattutto attraverso istruzione e formazione.

Questi elementi sono considerati essenziali per contrastare le disuguaglianze sociali. Le biblioteche possono dunque avere un impatto decisivo, contribuendo a superare i cosiddetti "pavimenti appiccicosi", ovvero quegli

ostacoli invisibili che impediscono a chi parte da condizioni svantaggiate di migliorare la propria vita. In quest'ottica, le biblioteche non sono soltanto depositarie di libri, ma spazi di sviluppo di competenze fondamentali per una vita migliore e per una società più equa.

Un altro punto importante ha riguardato la crescente attenzione verso il concetto di prescrizione sociale, un approccio alla salute che comprende anche attività culturali e sociali. Ciò implica che operatori sanitari possano indirizzare le persone verso servizi non sanitari, come quelli offerti dalle biblioteche, per favorire il benessere psicologico. È stato menzionato il lavoro di un centro culturale di riferimento nazionale e la recente traduzione in italiano delle linee guida sulla prescrizione sociale, che potrebbe rappresentare un cambiamento importante per il ruolo delle biblioteche come strumenti di miglioramento della salute.

Tuttavia, è stato anche evidenziato un problema: se il ruolo delle biblioteche viene ampiamente riconosciuto, spesso non si parla abbastanza dei bibliotecari. Queste figure sono fondamentali per garantire vitalità e impatto positivo delle biblioteche sulla società. Due recenti ricerche hanno fatto emergere criticità della professione: contratti precari, stipendi insufficienti, formazione inadeguata e difficoltà nel definire una chiara identità professionale. I bibliotecari sono spesso percepiti come multitasking, costretti a coprire molti ruoli diversi o a conciliare il lavoro in biblioteca con altri impieghi per sostenersi economicamente. Si è parlato anche del fenomeno del "bibliotecario fantasma", ovvero i giovani che si allontanano da questa professione. Sono stati portati due esempi di modelli bibliotecari spagnoli che sintetizzano due situazioni-tipo degli staff bibliotecari: la Biblioteca "Garcia Marquez" di Barcellona, dove la presenza di specifiche competenze nello staff non è stata pianificata ma è il frutto del caso e la Tabakalera di San Sebastián, caratterizzato da una squadra non tradizionale pensata fin dall'inizio come un insieme integrato di specialisti che collaborano per realizzare un progetto culturale inclusivo.

Nel prosieguo della discussione è stato affrontato il tema della lotta alla disinformazione, accentuato dalla diffusione delle fake news e dall'uso distorto dell'intelligenza artificiale. È stato presentato il lavoro di Newsguard, un'organizzazione che si occupa di combattere la disinformazione, sottolineando il ruolo delle biblioteche come punti di riferimento per la verifica dell'affidabilità delle fonti. L'organizzazione offre un plugin per browser che consente di analizzare le fonti di notizie online, aiutando i lettori a distinguere tra informazione attendibile e fake news. Sono offerti anche corsi di alfabetizzazione mediatica rivolti ai bibliotecari, per sensibilizzare gli utenti su come riconoscere le fonti affidabili.

È stato sottolineato che con l'avanzare dell'intelligenza artificiale generativa, il problema della disinformazione sta diventando sempre più complesso. È fondamentale edu-

care le nuove generazioni a riconoscere le informazioni autentiche, basandosi su criteri giornalistici che riguardano trasparenza e affidabilità delle fonti. L'obiettivo di Newsguard non è indicare cosa leggere, ma fornire strumenti per compiere scelte informate. È stato osservato che il lavoro di contrasto alla disinformazione è difficile e lento ma essenziale, e che le biblioteche sono tra i migliori alleati per formare cittadini consapevoli e informati.

Infine, è stato discusso il tema del silenzio nelle biblioteche, tradizionalmente considerato fondamentale per lo studio, ma oggi rivisto alla luce della necessità di spazi di tranquillità in ambienti urbani sempre più frenetici. Le biblioteche moderne cercano di conciliare esigenze diverse, offrendo

sia aree silenziose sia spazi dedicati all'interazione e alla discussione. La progettazione degli spazi deve tener conto di questa diversità, organizzando gli ambienti in modo da rispondere alle differenti necessità degli utenti.

In sintesi, le biblioteche stanno evolvendo da semplici luoghi di lettura a centri vitali di comunità, in cui la conoscenza, la cultura e il benessere si intrecciano. Il futuro delle biblioteche dipenderà dalla loro capacità di adattarsi alle nuove esigenze sociali, tecnologiche e culturali, mantenendo centrale il loro ruolo come luoghi di umanizzazione, di contrasto alla disinformazione e di educazione per le nuove generazioni.

3.7

Reti internazionali e nuovi paradigmi per il patrimonio culturale

Gianfranco Maraniello <i>Moderatore</i>	Direttore Area Musei d'Arte Moderna e Contemporanea Direzione Cultura
Con:	
Ettore Favini	Artista
Gianfranco Maraniello	Direttore Area Musei D'Arte Moderna e Contemporanea - Comune di Milano
Anna Mariani	Vicedirettore, Accademia di Brera
Vincenzo Trione	Professore ordinario di Storia dell'arte contemporanea, Università IULM
Federico Vavassori	Gallerista

Il pomeriggio si apre con un sentito ringraziamento a chi è intervenuto in un contesto che si presta perfettamente a ospitare una riflessione sulle reti internazionali e sulle prospettive globali, cuore tematico dell'incontro in corso. Il MUDEC, infatti, rappresenta per vocazione e struttura il luogo ideale per affrontare simili questioni. Già nei momenti informali precedenti alla sessione, sono emersi spunti di notevole interesse, che si auspica possano trovare ora un'elaborazione pubblica, diventando, come già detto nei giorni precedenti, "appunti per un'agenda": elementi utili per definire le linee di programmazione dell'amministrazione comunale. L'occasione si configura anche come un'opportunità per accogliere stimoli e istanze in grado di contribuire alla rimodulazione delle attività culturali, in risposta a sensibilità emergenti o problematiche sollevate, non solo da chi è fisicamente presente ma anche da chi, attraverso i canali attivati in occasione del forum, vorrà proseguire il dialogo. È un invito a considerare la città come un'interlocutrice costante nella quotidianità dell'ascolto e della relazione. Viene proposta quindi una riflessione che parte da una questione identitaria, cercando di definire il patrimonio culturale locale, per metterlo in relazione dialettica con le prospettive globali. Questo patrimonio si concretizza in azioni quotidiane, in pratiche professionali e in dinamiche

operative che stanno mutando rapidamente. Ad esempio, il cambiamento del pubblico nei musei è ormai un dato di fatto. La presenza sempre più marcata di visitatori internazionali – come è stato ribadito anche durante l'estate appena trascorsa al Museo del Novecento – obbliga a rivedere le modalità espositive e a esercitare un nuovo tipo di mediazione, diversa da quella tradizionale. Non si tratta più di ritornare semplicemente al periodo pre-pandemico, ma di accettare il fatto che il pubblico è cambiato radicalmente, proprio come le aspettative. Questo implica la necessità di accogliere nuove competenze, aggiornare i profili professionali e affrontare temi specifici legati alle trasformazioni in corso. All'interno di questo scenario si inserisce l'esperienza della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, un organismo di altissimo livello istituzionale, concepita come punto di connessione tra pubblico e privato, formazione e mondo del lavoro, tutela e valorizzazione dei beni. Paradossalmente questo organismo non è così noto e, in corrispondenza alla propria missione, si sta impegnando costantemente a ridefinire le proprie funzioni, contribuendo sia alla definizione del concetto di 'bene culturale' sia alla formazione di alto livello necessaria per la sua gestione. La Fondazione è una realtà istituita con l'intento di supera-

re i compartimenti stagni, favorendo l'interdisciplinarietà e l'aggiornamento delle competenze, e che si è distinta per l'organizzazione del primo corso-concorso nazionale per la selezione di dirigenti nei musei, negli archivi, nelle biblioteche e nelle soprintendenze. Un'iniziativa che ha segnato un cambio di paradigma, con importanti ricadute sul piano della professionalizzazione. La Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali partecipa a numerosi progetti legati alla digitalizzazione del patrimonio e alla formazione digitale dei dirigenti culturali. Ma soprattutto, si distingue per la sua vocazione internazionale. L'Italia, pur essendo un modello riconosciuto a livello mondiale in materia di tutela, è ancora meno conosciuta per quanto riguarda la valorizzazione. In questo senso, la Fondazione ha avviato iniziative di diplomazia culturale in diversi continenti, dall'Africa al Sud America, fino a collaborazioni con istituzioni europee, come le scuole omologhe di Atene e Parigi. Ha inoltre promosso la rete G20 delle scuole di alta formazione in ambito culturale. Tutto questo avviene, purtroppo, in un quadro in cui permane una certa ambiguità comunicativa. Non è ancora chiaro al grande pubblico che cosa rappresenti una scuola che non è un'università, ma che si colloca a un livello peculiare della formazione avanzata. Il suo scopo è proprio quello di fungere da trait d'union tra mondi diversi, di colmare vuoti strutturali e costruire reti. Si tratta, quindi, di una sfida culturale e politica, la cui riuscita dipende fortemente dalla volontà istituzionale e dall'intelligenza strategica di chi è chiamato a guidarla. Nel dialogo con le istituzioni formative emerge anche il ruolo cruciale dell'internazionalizzazione. L'Accademia di Brera ne è un chiaro esempio. Essa è una delle istituzioni superiori di alta formazione con il più alto livello di internazionalizzazione e questo dato continua a crescere. Infatti il numero di studenti che arrivano da paesi extraeuropei è aumentato considerevolmente negli ultimi anni e si aggiunge a quello riferibile ai progetti Erasmus che servono più nello specifico a favorire la presenza di studenti europei nei nostri istituti. È stato attivato in Accademia un ufficio internazionalizzazione che si adopera proprio per agevolare l'ingresso di studenti provenienti da aree extraeuropee e, in particolare, dalla Cina, anche servendosi di progetti ministeriali quali Marco Polo e Turandot. In definitiva, tutto questo spinge verso un cambiamento profondo delle istituzioni formative, che non possono più essere concepite come luoghi chiusi o autosufficienti, ma che devono trasformarsi in organismi dinamici, capaci di entrare in relazione costante con altri contesti culturali e produttivi. Questa evoluzione implica una trasformazione profonda delle pratiche didattiche e organizzative; perciò, si rende necessario un aggiornamento metodologico costante, capace di tenere conto di aspettative, linguaggi e com-

portamenti eterogenei. Non si tratta solo di superare barriere linguistiche, ma di saper riconoscere e valorizzare la diversità come elemento fondante della nuova formazione artistica. L'Accademia di Brera dialoga attivamente sia con soggetti privati, come Intesa Sanpaolo, sia con gli enti regionali ed è destinataria di progetti PNNR come quello assai rilevante nell'ambito della digitalizzazione del patrimonio o quello relativo alla formazione digitale di dirigenti e funzionari del ministero della Cultura. In più si sta sviluppando un progetto dedicato proprio all'internazionalizzazione, articolato su due assi: da una parte la digitalizzazione del patrimonio delle accademie storiche italiane; dall'altra, la valorizzazione della ricerca artistica contemporanea. Il progetto, che coinvolge diverse istituzioni italiane ed europee, mira alla costruzione di un hub internazionale per la ricerca artistica e alla creazione di una piattaforma digitale che renda accessibili, anche attraverso l'inglese, materiali altrimenti noti solo agli addetti ai lavori. Tra gli obiettivi principali vi è anche quello di elaborare criteri epistemologici per la valutazione della ricerca artistica contemporanea, che presenta spesso lacune metodologiche significative. Solo attraverso una riflessione condivisa e un confronto internazionale sarà possibile riconoscere a pieno titolo il valore di questa forma di ricerca, rendendola accessibile a finanziamenti e riconoscimenti istituzionali al pari di altre discipline. Si tratta, quindi, di istituire uno spazio concreto e funzionale di scambio tra studiosi, studenti e istituzioni, capace di generare un vero dialogo interdisciplinare e internazionale dove si possano riconoscere, pur nella loro specificità, dei criteri di valutazione condivisi. Questo tipo di lavoro è fondamentale perché consente alla ricerca artistica di entrare non solo in circuiti di finanziamento strutturati, ma anche di accreditarsi come ambito di studio scientificamente fondato, sebbene con metodologie proprie. In effetti, l'idea di valorizzare la ricerca artistica non solo in termini di produzione ma anche di riflessione teorica si intreccia perfettamente con le tematiche del patrimonio: l'opera contemporanea entra a far parte di un'eredità culturale viva, in costante ridefinizione. Questo implica anche una responsabilità nei confronti delle pratiche curatoriali, delle modalità di trasmissione e conservazione, ma anche della loro accessibilità. L'internazionalizzazione, in questo senso, non è solo un processo logistico o amministrativo, ma anche una forma ampliamento del quadro conoscitivo che porta ad accettare che lo sguardo dell'altro, proveniente da un diverso contesto geografico, sociale o culturale, possa offrire interpretazioni alternative, a volte persino conflittuali, delle nostre stesse tradizioni. E ciò vale non solo per gli studenti che accogliamo, ma anche per i docenti e i ricercatori coinvolti nei partenariati. Un progetto recentemente approvato consentirà di lavo-

rare in una vera e propria partnership per i prossimi due anni. L'Accademia di Brera come leader del progetto lavorerà in rete con le accademie di Roma, di Catania e di Carrara, ma anche con l'Università Statale di Milano e la scuola Arti e Mestieri del Teatro alla Scala. Tutte queste istituzioni diverse, infatti, fanno parte dell'AFAM. Ma c'è da aggiungere anche il Conservatorio di Brescia, che rappresenta un'altra tipologia di beneficiari del progetto che prevede la collaborazione con una grande quantità di istituzioni europee, conservatori e altre scuole di alta formazione artistica della Germania, Austria, Lituania e Regno Unito. Questa collaborazione ha come missione quella di creare due cose fondamentalmente: un hub internazionale sulla ricerca artistica contemporanea e una sorta di piattaforma digitale per rendere visibili i tesori delle accademie di belle arti e dei conservatori italiani.

Questo significa anche rivedere il modo in cui si intende trasmettere il sapere: non più solo una lezione frontale o un'esercitazione in atelier, ma un continuo scambio, una co-costruzione dei contenuti. Per esempio, uno dei corsi sperimenta forme di didattica laboratoriale in cui gli studenti stranieri contribuiscono in maniera determinante non solo alla dinamica della classe, ma anche alla definizione stessa degli obiettivi formativi.

Tutto ciò si riflette, infine, su una questione che si può definire politica in senso lato: quale ruolo può e deve avere un'istituzione come l'Accademia di Brera all'interno del contesto cittadino, nazionale e internazionale? Come può essa stessa diventare nodo attivo di una rete culturale ampia, che non solo produce sapere, ma contribuisce anche a costruire cittadinanza, a sviluppare senso critico, a immaginare nuove forme di convivenza?

Sono domande a cui il progetto che si sta portando avanti sta cercando di dare una risposta concreta, per quanto parziale, attraverso il suo tentativo di sistematizzare, condividere e ampliare i modelli di ricerca e valorizzazione del patrimonio.

Nel corso di questo articolato confronto dedicato al ruolo delle reti internazionali nel sistema dell'arte contemporanea, si è delineato un quadro ampio e appassionato che ha toccato istituzioni, progetti e politiche culturali a cavallo tra pubblico e privato, tra musei, artisti e gallerie. Il punto di partenza è stato un ragionamento condiviso sulla definizione di patrimonio e sulla necessità, oggi più che mai, di costruire dialoghi strutturati a livello globale. In questo contesto, è emersa con forza la memoria di un periodo in cui in Italia mancava qualsiasi forma di sostegno strutturale agli artisti contemporanei, a differenza di quanto avveniva già da tempo in altri paesi europei grazie a istituzioni come il British Council o la Mondrian Foundation. Questa assenza aveva penalizzato a lungo la partecipazione degli artisti italiani alle grandi manifestazioni internazionali, privandoli di mezzi e visibilità, mentre in altri contesti le agenzie nazionali favorivano progetti ambiziosi e circolazione culturale.

La svolta è arrivata con l'istituzione dell'Italian Council, un programma del Ministero della Cultura che ha dato nuovo impulso alla produzione e alla mobilità internazionale degli artisti italiani. Non si tratta solo di un supporto economico, ma di un modello virtuoso che coinvolge musei, curatori e istituzioni estere, generando nuove acquisizioni, collaborazioni e pubblicazioni. Un esempio concreto è stato offerto dal progetto vincitore della sesta edizione dell'Italian Council nel 2019, ideato da Ettore Favini che, proprio durante questo incontro, ha raccontato in prima persona la sua esperienza.

Nato in collaborazione con il Museo del Novecento di Milano, che ne sarebbe divenuto il destinatario finale, e facendo diventare il museo parte attiva dell'opera stessa, Favini ha organizzato incontri pubblici includendo donne e comunità locali, estendendo poi a livello internazionale la partecipazione di persone che sono diventate parti attive della produzione del lavoro sviluppato in forme di collaborazione sempre più aperte che partivano dall'Italia per poi allargarsi all'estero.

Così l'opera non è stata presentata solo a Nîmes, ma anche a Marsiglia, a Genova e in numerose città europee prima di fare ritorno a Milano, tracciando così una vera e propria rete transnazionale.

È stato ricordato anche il Premio New York, un'iniziativa promossa dalla Farnesina in collaborazione con la Columbia University, che ha consentito a Favini di lavorare per quattro mesi a New York. Un'opportunità formativa intensa, durante la quale ha intrecciato relazioni, ancora oggi attive, con altri artisti, curatori e istituzioni. Tuttavia, si è sottolineato come le residenze non sempre prevedano una restituzione pubblica, mentre la peculiarità di Italian Council è che la produzione debba essere coordinata, sia a livello nazionale che internazionale, con una progettazione molto seria e ben costruita. Questa progettazione impone una serie di parametri che garantiscono non solo la bontà del progetto o del suo carattere originale, ma strutturano anche la comunicazione, la relazione tra istituzioni internazionali, la coproduzione dell'eventuale pubblicazione. Un processo che spinge verso una visione del museo non più solo come spazio espositivo, ma come luogo di produzione e ricerca attiva.

Il discorso si è poi spostato sul ruolo centrale delle gallerie d'arte contemporanea nel tessuto socioculturale di Milano: il mercato dell'arte e l'economia correlata costituiscono infatti un motore essenziale per l'intero sistema e da esso dipendono la realizzazione di tanti processi, oltre che la fortuna degli artisti e una certa dimensione valoriale dell'arte stessa, non solo a livello regionale ma in confronto con lo scenario internazionale e con prospettive più ampie.

Citando Ralf Rugoff - direttore della Hayward Gallery di Londra e direttore della biennale di Venezia nel 2019 che alla domanda "Come può una città ambire a un ruolo primario come capitale dell'arte contemporanea?" rispose

"C'è solo un modo: serve la compresenza di tutti gli attori del sistema" - viene introdotta la rete delle gallerie "Milano Art Community" (MAC), che riunisce 24 gallerie e 10 importanti istituzioni culturali milanesi (tra cui il Museo del Novecento, il PAC, Pirelli HangarBicocca, Triennale Milano, il MUDEC, Fondazione Prada, ADI Design Museum, la Fondazione ICA, la Fondazione Elpis) e testimonia la vivacità del tessuto culturale milanese, dimostrando come gallerie e istituzioni possano cooperare alla costruzione di un sistema condiviso.

A questo proposito viene ricordato il progetto espositivo in corso presso gli Archivi del Museo del Novecento, una mostra promossa da MAC in collaborazione con Gucci, che ripercorre la storia delle gallerie d'arte contemporanea a Milano, mettendo in evidenza il ruolo fondamentale di questi spazi come luoghi di sperimentazione e di costruzione del futuro dell'arte, al di là del mercato. Si sono anche messe in luce le difficoltà strutturali che le gallerie italiane devono affrontare nel confronto con il contesto internazionale, a partire da un sistema fiscale penalizzante sia per la vendita delle opere sia per le donazioni ai musei, a differenza di quanto avviene in paesi come gli Stati Uniti, dove esistono forti incentivi fiscali.

Il riferimento alle fiere internazionali ha evidenziato l'urgenza di rendere più attrattivo il contesto italiano: anche eventi come Miart, la fiera internazionale d'arte moderna e contemporanea di Milano, faticano a garantire il ritorno continuativo delle gallerie estere, a causa di un collezionismo forse ancora poco strutturato o di altri ostacoli sistemici. Anche se si è sottolineato come Milano sia sempre stata una città "xenofila", aperta e ricettiva verso l'arte straniera. Si è quindi auspicato un impegno condiviso per superare queste barriere.

Infine è stata lanciata una proposta concreta: far dialogare la rete delle gallerie con le accademie d'arte e i soggetti formativi milanesi, mettendo in connessione studenti, artisti e spazi espositivi già dal prossimo anno accademico. L'obiettivo è generare una vera "porosità" tra formazione e sistema dell'arte, valorizzando le oltre 500 artiste e artisti rappresentati collettivamente da Milano Art Community e creando un terreno fertile per la crescita condivisa dell'intero ecosistema culturale.

Da questo punto di vista, è importante sottolineare che l'internazionalizzazione non è un fine in sé, ma uno strumento per rimettere in discussione pratiche consolidate, per rendere più inclusiva e pluralistica la costruzione del sapere artistico e culturale. E forse anche per ritrovare, attraverso lo sguardo dell'altro, un nuovo modo di comprendere il nostro stesso patrimonio.

In questo contesto, è stato ribadito un punto essenziale: il valore delle gallerie non si misura soltanto in termini di mercato, ma nella loro funzione di presidio culturale, di spazio di sperimentazione, di piattaforma per il pensiero critico. Il fatto che molti artisti abbiano potuto esporre per la prima volta le proprie opere proprio in galleria - prima

ancora che in musei o fondazioni - restituisce la centralità di questi luoghi come soglie d'accesso alla scena pubblica. Le gallerie sono spesso i primi osservatori delle trasformazioni artistiche in atto, ma anche le prime a rischiare, a scommettere sull'inedito, sull'opera che ancora non ha una collocazione certa nel discorso istituzionale. Questo ruolo, delicato e fondamentale, merita un riconoscimento più ampio e strutturale. Proprio per questo è apparso fondamentale pensare a un loro coinvolgimento più sistematico nelle politiche culturali urbane, riconoscendone lo status non solo economico, ma anche civico e culturale. Si è sottolineata, inoltre, la necessità di pensare a strumenti normativi e amministrativi che permettano alle gallerie di operare con maggiore continuità e sostenibilità, in particolare in un momento storico in cui i costi di gestione - dagli affitti agli oneri fiscali - rischiano di comprimere fortemente le possibilità di programmazione a lungo termine. Non sono mancati, tuttavia, riferimenti alle difficoltà che il settore affronta, in particolare quando si guarda al contesto internazionale. È stato osservato come l'Italia sconti ancora oggi un ritardo normativo e fiscale che penalizza fortemente chi opera nel mercato dell'arte, con ricadute dirette non solo sulle gallerie, ma sull'intero ecosistema. È stata portata l'attenzione sul fatto che, a differenza di quanto accade in molti altri paesi - in particolare negli Stati Uniti e in alcune realtà del Nord Europa - il nostro sistema non prevede reali incentivi per il collezionismo né meccanismi di defiscalizzazione che favoriscano la donazione di opere a musei e istituzioni pubbliche. Questo si traduce in una fragilità strutturale che rende più difficile sia l'acquisizione da parte degli enti pubblici, sia la costruzione di un collezionismo capace di incidere sulla crescita del patrimonio culturale condiviso. La mancanza di strumenti fiscali di vantaggio viene letta come un ostacolo a una visione più partecipata e diffusa del valore dell'arte: senza una politica che favorisca la circolazione delle opere nel pubblico, è difficile pensare a una cultura dell'investimento e della restituzione alla collettività.

Anche il tema delle fiere è stato affrontato in maniera articolata. Pur riconoscendo che Milano ha cercato di promuoversi come città aperta all'internazionalizzazione, è emersa una certa preoccupazione per la difficoltà a trattenere nel tempo le gallerie straniere, che spesso partecipano una sola volta per poi non tornare. Questo dato è stato interpretato non come una conseguenza di scelte curatoriali o organizzative, ma come un indicatore di un sistema che fatica ancora a offrire condizioni attrattive per un collezionismo internazionale. La presenza di una fiera non basta di per sé a garantire l'internazionalità di un sistema. Ciò che conta è l'esistenza di un contesto vivace, dinamico, capace di attirare operatori da tutto il mondo per un'intera settimana, offrendo occasioni di scambio reale. In questo senso, il confronto ha toccato anche la necessità di rafforzare l'identità culturale delle fiere milanesi, puntando su una visione curatoriale più chiara e su una

capacità di dialogare con gli altri attori della città: gallerie, istituzioni pubbliche, spazi indipendenti, fondazioni. Uno dei passaggi più significativi del confronto si è poi focalizzato sulla relazione tra gallerie e mondo della formazione. È stato sottolineato con forza quanto sia importante favorire l'incontro tra chi si sta formando, studenti, giovani ricercatori, curatori, e chi opera quotidianamente nel sistema dell'arte. Le gallerie, in questo senso, sono state riconosciute come spazi che, se messi in dialogo con le accademie e le università, potrebbero offrire occasioni preziose di apprendimento sul campo, esperienze dirette, momenti di confronto reale con gli artisti e le dinamiche del lavoro culturale. Da qui l'idea, accolta con molto favore, di attivare già dal prossimo anno accademico forme di collaborazione strutturata, che rendano possibile la partecipazione degli studenti alla vita espositiva cittadina non solo come spettatori, ma come soggetti attivi, portatori di sguardi e competenze nuove. È stato fatto notare, a questo proposito, quanto l'attuale distanza tra mondo formativo e mondo professionale sia ancora troppo marcata. Milano, che pure ospita una delle più ampie e qualificate reti universitarie e accademiche del paese, non sempre riesce a valorizzare adeguatamente il potenziale di innovazione che da queste realtà proviene. Da un lato si registra un'evoluzione rapida dell'offerta formativa, che introduce nuovi saperi e approcci, dall'antropologia visuale alla filosofia dei media digitali, dall'altro si riconosce un mercato del lavoro e un sistema di reclutamento pubblico che fatica a riconoscere queste

competenze come strategiche. È stato fatto l'esempio dei bandi ministeriali, ancora troppo spesso ancorati a profili professionali desueti, incapaci di intercettare la complessità e la varietà delle figure che oggi operano nella produzione culturale. In questo senso, è stata condivisa la necessità di avviare un processo di riallineamento tra formazione e professione, tra sapere e prassi, tra mondo accademico e sistema culturale. Non si tratta soltanto di offrire stage o tirocini, ma di costruire un ecosistema capace di riconoscere il valore della conoscenza come risorsa viva per il presente. L'idea che la formazione sia un investimento e non un costo è emersa con forza, così come la consapevolezza che un sistema culturale davvero solido non può prescindere da un dialogo costante e profondo tra chi immagina, chi studia, chi produce e chi conserva. La città potrebbe giocare un ruolo guida in questo processo, fungendo da laboratorio per sperimentare nuove forme di collaborazione tra soggetti pubblici e privati, tra saperi disciplinari e pratiche operative. In conclusione, il confronto ha confermato quanto sia utile e necessario creare spazi di ascolto e dialogo come quelli offerti dal Forum. I contributi emersi non si sono limitati a fotografare criticità o a enunciare principi, ma hanno saputo restituire una trama fitta di esperienze, proposte e visioni che possono tradursi, da subito, in azioni concrete per rafforzare il sistema culturale cittadino.

3.8

L'intelligenza artificiale in ambito culturale

Marina Pugliese <i>Moderatrice</i>	Direttrice Area Museo delle Culture, Progetti Interculturali e Arte nello Spazio Pubblico Direzione Cultura
Con:	
Riccardo Benassi	Artista e insegnante
Eleonora Lorenzini	Direttrice Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura - Politecnico di Milano
Maria Grazia Mattei	Fondatrice e presidente MEET Digital Culture Center

Jacopo Perfetti
Giovanni Squillero

Co-fondatore PromptDesign.it
professore presso il Politecnico di Torino, Dipartimento di Automatica e Informatica

Nel contesto del Forum Cultura 2024, la riflessione si è concentrata su un tema ritenuto cruciale per il presente e per il futuro dell'ambito culturale: l'intelligenza artificiale. L'adozione crescente dell'IA in molteplici settori della vita quotidiana ha reso necessario un confronto strutturato, che potesse offrire una panoramica ampia, ma anche focalizzata, su come questa tecnologia stia trasformando il mondo della cultura. Si è voluto evitare un approccio generico, scegliendo invece di costruire un discorso che, come un mosaico, partisse da una visione ampia per poi restringersi progressivamente su casi studio ed esempi specifici, privilegiando una visione che tenesse conto delle molteplici complessità. L'iniziativa ha preso forma a partire dalla consapevolezza della pervasività dell'intelligenza artificiale. Il suo utilizzo è ormai quotidiano e in molti casi inconsapevole: dallo studente che la impiega per ricerche o produzione di testi, fino agli operatori culturali che iniziano a integrarla nei loro processi creativi o gestionali. Si è avvertita l'urgenza di trattare l'argomento anche per l'accelerazione impressionante che questa tecnologia ha avuto negli ultimi anni, una velocità che spesso non ha trovato corrispondenza in un adeguato sviluppo delle cornici giuridiche ed etiche. È emersa quindi la necessità di dotarsi di strumenti critici per evitare che tale squilibrio possa generare conseguenze negative sul piano della privacy, della sicurezza e dell'equità. Nel delineare un quadro di riferimento, si è richiamata l'importanza del confronto tra i modelli culturali e normativi oggi dominanti nel mondo. Gli Stati Uniti e la Cina rappresentano due estremi: nel primo caso, il mercato è guidato da attori privati in assenza di un perimetro giuridico chiaro; nel secondo, lo sviluppo dell'IA è completamente centralizzato e sotto il controllo statale. L'Europa si colloca come possibile terza via, proponendo con l'AI Act un modello normativo più orientato alla tutela dei diritti e alla trasparenza. In Italia è attualmente in discussione una legge sul tema, a conferma di un percorso legislativo ancora in divenire. Per affrontare con rigore e chiarezza un tema così vasto e multidisciplinare, si è scelto di articolare l'incontro in una serie di brevi lezioni, ciascuna focalizzata su un aspetto specifico, seguite da una discussione collettiva. Il primo intervento, di Eleonora Lorenzini -Direttrice Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano, ha offerto una tassonomia dei livelli di utilizzo dell'intelligenza artificiale nel settore culturale, frutto di un'indagine condotta dall'Osservatorio Innovazione Di-

gitale per la Cultura del Politecnico di Milano. L'analisi ha suddiviso l'impiego dell'IA in tre macro-ambiti, differenziati in base alla complessità. Il primo livello comprende attività a bassa complessità, come la generazione automatica di contenuti (newsletter, post sui social media, immagini), la traduzione automatica, o altre forme di supporto operativo. Questi strumenti, spesso di tipo generativo, sono già largamente sperimentati dagli operatori culturali, in particolare in ambiti dove possono contribuire ad aumentare produttività, efficacia ed efficienza. Le indagini condotte indicano che circa il 14% dei musei in Italia utilizza IA per queste attività, percentuale che sale al 27% nel settore teatrale. È un utilizzo prevalentemente individuale, ma significativo. Un secondo livello, definito di media complessità, include applicazioni che implicano un coinvolgimento strutturato dell'organizzazione. Qui rientrano progetti basati sull'analisi di grandi quantità di dati raccolti nel tempo e utilizzati per ottimizzare servizi. Tra gli esempi vi sono chatbot personalizzati nei musei e teatri (già presenti nel 3% delle istituzioni italiane), audioguide che si adattano alle preferenze dei visitatori — come quelle sviluppate dallo Smithsonian Museum of American Art — e sistemi per la metadatatazione automatica di archivi, come accaduto all'Harvard Art Museum, dove l'IA ha generato 53 milioni di descrizioni e tag per oltre 370 mila immagini. Rientrano in questo livello anche gli strumenti predittivi, utili ad esempio per stimare i flussi turistici e pianificare le risorse del personale. Il terzo livello, di alta complessità, riguarda la creazione di nuovi contenuti culturali e artistici. Qui sono state identificate tre sotto-aree principali: le attività curatoriali, la ricerca e il restauro, e la generazione di opere d'arte. Un esempio di attività curatoriale avanzata è rappresentato dal Metropolitan Museum of Art di New York, che ha impiegato l'IA per creare storyline tematiche basate su una lettura trasversale e comparativa delle collezioni, restituendo ricerche raffinate su temi o soggetti specifici. Per quanto riguarda la ricerca e il restauro, è stato citato il progetto del Rijksmuseum di Amsterdam che, grazie all'IA, è riuscito a ricostruire in modo plausibile le parti mancanti della "Ronda di notte" di Rembrandt, danneggiata in seguito a un ridimensionamento storico. L'IA si è basata su una copia successiva del dipinto, pur con alcune discrepanze, per ricomporre l'opera in maniera quanto più vicina all'originale. L'ultima sotto-area si riferisce alla generazione autonoma di opere d'arte, tema trattato in modo più approfondito nel corso dell'incontro da una prospettiva artistica. L'intervento successivo, Giovanni Squillero, Professore

ordinario del Politecnico di Torino, Dipartimento di Automatica e Informatica, ha esplorato le implicazioni filosofiche e storiche del concetto di intelligenza artificiale, partendo da una riflessione sul termine stesso. “Intelligenza artificiale” fu coniato nel 1956 da John McCarthy, ma da subito suscitò critiche. Più che un concetto omogeneo, si trattava — e si tratta tuttora — di un termine ombrello, che raccoglie una molteplicità di approcci, metodologie e finalità spesso divergenti. Col tempo, l’ambito si è evoluto come un insieme disorganico di pratiche, accomunate solo dall’idea che tutte guardino verso una medesima direzione, anche se con strumenti e premesse differenti. Nell’odierno contesto tecnologico, l’intelligenza artificiale è ormai presente in modo capillare: la si ritrova persino nel calcolo di un percorso su un’app di navigazione. È, come l’ha definita Andrew Ng, “la nuova elettricità”: non c’è strumento informatico moderno che non includa componenti ascrivibili all’IA. Tuttavia, occorre ricordare che il termine stesso è fuorviante: non si tratta, infatti, di “intelligenza” nel senso umano del termine. Come un’espressione idiomantica — “genio militare”, per esempio, non è la somma di “genio” e “militare” — così “intelligenza artificiale” va intesa come un’etichetta convenzionale, più utile che precisa. La riflessione si è poi concentrata sull’applicazione concreta dell’IA nei musei, attraverso lo sviluppo di sistemi capaci di stabilire connessioni tra opere d’arte eterogenee. Una rete neurale, da sola, difficilmente sarebbe in grado di relazionare un quadro di Canaletto con un dripping di Pollock o con un concetto spaziale di Fontana. È stato dunque necessario progettare soluzioni ibride, capaci di muoversi tra linguaggi e codici espressivi diversi, mettendo in relazione immagini, concetti e movimenti artistici, come accade nel caso di una connessione tra il film “Un chien andalou” di Buñuel e l’opera “Cadeau” di Man Ray. Questi legami, evidenti a un umano esperto, sono invece sfuggenti per un algoritmo.

Quindi, con l’intervento di Jacopo Perfett, Fellow di Innovation presso SDA Bocconi School of Management, si è affrontato il tema dell’intelligenza artificiale generativa, ovvero quella branca dell’IA che non si limita a classificare o analizzare, ma è in grado di produrre nuovi contenuti — testi, immagini, musica, video. È stata richiamata la consapevolezza diffusa di strumenti come ChatGPT, Midjourney, Runway, che rappresentano solo la punta dell’iceberg di un cambiamento ben più profondo. La cultura, così come oggi viene concepita, si trova all’inizio di una nuova era in cui il rapporto tra esseri umani e macchine sarà sempre più interattivo, e in cui l’intelligenza artificiale non si limiterà a sostenere, ma prenderà parte attiva nei processi creativi.

La domanda che resta aperta è se le creazioni delle IA possano essere considerate forme autentiche di creatività. Al di là delle definizioni, ciò che è certo è che questi strumenti rappresentano una discontinuità tecnologica di portata epocale, paragonabile all’invenzione della stam-

pa, e destinata a trasformare radicalmente non solo le pratiche artistiche, ma anche i presupposti teorici della cultura contemporanea.

Il confronto è poi proseguito con una riflessione profonda e provocatoria sull’intelligenza artificiale, che ha superato l’approccio tecnico per toccare le radici culturali, filosofiche e politiche del tema.

È stato proposto di non considerare l’intelligenza artificiale come una tecnologia neutra o un semplice insieme di strumenti da regolamentare. Al contrario, è stato evidenziato come essa sia il prodotto di un preciso contesto culturale: quello dell’Occidente moderno, influenzato da una visione meccanicistica del mondo, da un’epistemologia cartesiana e da una cultura del controllo e della predizione. In quest’ottica, l’algoritmo appare come l’espressione estrema di tale visione: una riduzione del reale a istruzioni, correlazioni, previsioni.

Questa impostazione produce conseguenze profonde sia sul piano antropologico che politico. L’essere umano, si è osservato, finisce per adattarsi alla macchina più di quanto quest’ultima si adatti a lui. Le nostre scelte, emozioni e comportamenti vengono interpretati attraverso modelli prevedibili, ottimizzabili e, soprattutto, semplificati. L’intelligenza artificiale non replica l’intelligenza umana, ma ne condiziona l’evoluzione, spingendoci ad assomigliare a ciò che essa riesce a elaborare e comprendere. Dal punto di vista politico, questo processo rischia di rafforzare un modello tecnocratico, in cui il potere decisionale si allontana dal confronto pubblico e dalla partecipazione democratica, per concentrarsi in strutture opache e centralizzate. Le scelte collettive, anche in ambito culturale ed educativo, vengono progressivamente delegate a sistemi automatici o a soggetti privati, spesso fuori da ogni controllo democratico.

In questo scenario, è emersa la necessità di una consapevolezza critica, capace di interrogare le premesse culturali e i modelli di sviluppo sottesi all’adozione dell’IA, e di riscoprire la dimensione umana della conoscenza, della relazione e della decisione.

Nel corso dell’incontro si è sviluppata una riflessione intensa e articolata sull’impatto delle intelligenze artificiali, affrontata da diverse prospettive: tecnologica, culturale, artistica, filosofica ed etica. Il discorso ha preso avvio da una considerazione fondamentale: parlare oggi di intelligenza artificiale significa confrontarsi con un insieme di strumenti, sistemi e approcci talmente variegati da rendere obsoleto e impreciso il riferimento al singolare. Le intelligenze artificiali sono molteplici, in continua evoluzione, e producono effetti che vanno ben oltre i confini della tecnologia, incidendo profondamente sul modo in cui pensiamo, comunichiamo, apprendiamo e creiamo.

Un momento significativo dell’incontro ha riguardato un resoconto di Maria Grazia Mattei del Siggraph 2024, tenutosi a Denver: uno degli eventi più rilevanti a livello internazionale per quanto concerne le nuove tecnologie ap-

plicate alla grafica, al cinema, all’animazione e alla realtà aumentata. In questo contesto, è emersa con forza la pervasività dell’intelligenza artificiale, capace non solo di generare contenuti visivi in tempo reale, ma anche di creare interi ambienti immersivi, dinamici, personalizzabili attraverso semplici input vocali o testuali da parte dell’utente. La novità non risiede soltanto nella potenza computazionale, ma nella qualità dell’interazione: l’essere umano non è più solo fruitore o programmatore, ma diventa co-autore dell’esperienza digitale.

Questa tendenza ha profonde implicazioni anche per le istituzioni culturali e museali. La sfida oggi non è più solo attirare il pubblico con strumenti digitali, ma creare esperienze significative, multisensoriali, in cui l’interazione tra contenuto e visitatore sia profonda e trasformativa. La tecnologia immersiva permette di ripensare la mediazione culturale, non come un processo verticale (dal museo al visitatore), ma come un dialogo continuo, personalizzato, empatico. Ciò richiede nuove competenze, ma anche una riflessione critica sul ruolo della cultura in una società dove l’attenzione è frammentata e continuamente sollecitata da stimoli artificiali.

Sul versante artistico, con l’intervento dell’artista Riccardo Benassi, la discussione si è focalizzata sulla tensione tra automatismo e consapevolezza, tra ripetizione e invenzione. L’artista ha utilizzato GPT-3 per scrivere un diario personale. Il sistema, allenato sui testi dell’autore stesso, era in grado di prevedere e completare le sue frasi, simulando perfettamente il suo stile. Tuttavia, Benassi ha evidenziato come in questo processo mancasse l’imprevisto, la rottura, la discontinuità tipica del pensiero umano. L’intelligenza artificiale, per quanto sofisticata, lavora

su dati passati, su schemi riconoscibili. Non è in grado di produrre vero cambiamento, ma solo di reiterare ciò che è già stato. Questa osservazione ha condotto a una riflessione più ampia sulla nostra identità. In un mondo in cui ogni comportamento viene registrato, profilato, analizzato, esiste ancora spazio per la trasformazione autentica? L’artista ha sottolineato come il rischio maggiore non sia la sostituzione dell’uomo con la macchina, ma l’adattamento dell’umano ai modelli della macchina. La profilazione algoritmica tende a cristallizzare le identità, a congelare le scelte in funzione di ciò che è già accaduto. Eppure, ciò che ci rende umani è proprio la capacità di cambiare, di reinventarci, di fallire e di sorprenderci.

Sul piano filosofico e politico, l’intervento ha messo in discussione l’idea stessa di tecnologia come qualcosa di neutro. L’intelligenza artificiale non nasce nel vuoto: è il prodotto di una determinata visione del mondo, fortemente radicata nella cultura occidentale, moderna, razionalista. Una cultura che privilegia il controllo, la predizione, la misurabilità. Gli algoritmi, in questa prospettiva, non sono solo strumenti: sono la materializzazione di un modello epistemologico che riduce il reale a ciò che è calcolabile. Questa riduzione ha conseguenze importanti. Da un lato, condiziona il nostro modo di pensare e di prendere decisioni. Sempre più spesso, le scelte (politiche, educative, sanitarie, ecc.) vengono delegate a sistemi automatizzati che promettono efficienza e oggettività. Ma ciò implica una rinuncia alla complessità, al conflitto, al confronto. Dall’altro lato, rafforza un modello tecnocratico in cui il potere decisionale si concentra in mani ristrette, opache, spesso lontane dai processi democratici.

3.9

La cultura come cura: un forum per promuovere il benessere attraverso le arti

Domenico Piraina <i>Moderatore</i>	Direttore Cultura
Con:	
Mauro Antonelli	Professore ordinario dipartimento di Psicologia Università degli studi Milano Bicocca
Annalisa Banzi	Ricercatrice, Centro Studi sulla Storia del Pensiero Biomedico Università degli Studi Milano Bicocca
Stefano Boeri	Presidente Triennale Milano
Monica Loffredo	Direttrice Fondazione Luigi Rovati
Amedeo Novelli	Fotografo
Michelangelo Pistoletto	Artista
Livia Pomodoro	Presidente Spazio Teatro No'hma
Giacinto Siciliano	Direttore della casa circondariale di Milano San Vittore

Il primo Forum della Cultura di Milano si è concluso con un incontro di approfondimento dedicato a un tema di crescente centralità nel dibattito pubblico: il ruolo della cultura come leva strategica per il benessere individuale e collettivo. Dal confronto è emersa con chiarezza una visione della cultura come fattore strutturale e pervasivo, capace di incidere profondamente su molteplici dimensioni della vita cittadina. In questa prospettiva, la cultura si configura sempre più come componente attiva delle politiche di welfare, in grado di offrire risposte concrete alle sfide poste dall'invecchiamento della popolazione, dalla crisi demografica, dall'evoluzione tecnologica e dalle tensioni economiche in atto.

Un esempio particolarmente significativo di questa visione è rappresentato dal progetto ASBA – Anxiety, Stress, Brain-friendly museum Approach, avviato nel 2022 con un protocollo approvato dal Comitato Etico dell'Università di Milano-Bicocca. Il progetto ha inteso misurare l'impatto delle esperienze museali guidate nella riduzione dell'ansia percepita in una popolazione non clinica. Svolto in col-

laborazione con il Museo di Storia Naturale e la Galleria d'Arte Moderna di Milano, ha coinvolto oltre 350 partecipanti, registrando una riduzione dell'ansia percepita pari al 25%: un risultato di grande rilevanza nel campo della psicologia della salute. Questi dati non solo confermano il potenziale trasformativo delle esperienze culturali, ma sollecitano una riflessione più ampia sul ruolo che i musei possono assumere come veri e propri presidi di benessere all'interno del tessuto urbano. Da un lato, rafforzano l'auspicio di adottare anche in Italia modelli ispirati ai programmi britannici di *Arts on Prescription*, che prevedono la prescrizione medica di attività culturali come parte integrante dei percorsi terapeutici, riconoscendo nella cultura non soltanto una forma di arricchimento estetico, ma anche uno strumento efficace di promozione della salute pubblica. Dall'altro, sostengono la proposta di dar vita a un centro di ricerca permanente in collaborazione con gli istituti museali, dedicato allo studio del nesso tra cultura e benessere: un centro capace di connettere saperi e competenze interdisciplinari - dalla psicologia alle neuro-

scienze, dall'arte all'ingegneria - e di interagire attivamente con la comunità scientifica internazionale, contribuendo a consolidare un nuovo paradigma culturale orientato alla cura della persona e della collettività.

Numerose esperienze concrete - a Milano e in altri contesti - rafforzano e contribuiscono a definire con sempre maggiore chiarezza il ruolo attivo dei musei e degli spazi culturali come strumenti di benessere, inclusione e responsabilità sociale.

Tra queste esperienze, merita particolare attenzione il progetto in corso presso l'Università di Milano-Bicocca per la realizzazione di un museo dedicato al rapporto tra arte e psicologia. Concepito come museo-laboratorio, l'istituzione si propone di intrecciare arti visive, musica e scienze psicologiche in percorsi culturali orientati alla percezione, all'immaginazione e alla creatività. Basato su un corpus di circa mille opere realizzate da psicologi della percezione attivi anche come artisti, il progetto mira a superare il tradizionale isolamento delle accademie, integrando ricerca, didattica e terza missione in uno spazio culturale aperto, inclusivo e interdisciplinare.

Un secondo esempio è rappresentato da "Ri-scatti", laboratorio fotografico partecipato che da oltre un decennio opera all'interno del PAC - Padiglione d'Arte Contemporanea di Milano. Ogni edizione coinvolge persone direttamente interessate da temi sociali rilevanti - detenzione, disagio abitativo, malattie, discriminazioni - che diventano protagonisti e autori delle opere esposte. Il risultato è una mostra curata con rigore e profondità, capace di generare riflessione pubblica, empatia e sostegno concreto alle realtà coinvolte. Ri-scatti si configura così come un esempio di museo che ascolta, accoglie e attiva processi trasfor-

mativi. Nella stessa direzione si colloca l'esperienza della Cittadellarte - Fondazione Pistoletto di Biella, che ha fatto dell'arte un dispositivo di riflessione etica e di rigenerazione sociale. Attraverso simboli e pratiche collettive, la fondazione promuove un'idea di cultura intesa come responsabilità individuale e collettiva, luogo di composizione tra forze opposte.

A Milano, il Teatro No'hma si è affermato come spazio culturale aperto, accessibile e multiculturale. Con una programmazione internazionale e una forte vocazione alla partecipazione, ha saputo mantenere continuità anche nei momenti più complessi, confermandosi come presidio culturale e simbolico in grado di attivare riflessioni globali su temi come il dialogo interculturale, la conoscenza reciproca e la pace, rafforzando una visione della cultura come infrastruttura relazionale e civile.

Anche la Fondazione Luigi Rovati ha posto al centro della propria missione l'utilità sociale del museo. Con il progetto "Museo Gentile", ha avviato una serie di iniziative volte ad abbattere barriere fisiche, economiche e cognitive, promuovendo accessibilità, accoglienza e benessere come valori fondanti dell'esperienza culturale. L'idea è quella di offrire un luogo dove ogni visitatore possa trovare ascolto, cura e opportunità di crescita personale.

Infine, la Triennale di Milano ha rilanciato il ruolo delle istituzioni culturali come osservatori del presente e laboratori del futuro. Attraverso esposizioni e forum dedicati a temi globali come le disuguaglianze, il cambiamento climatico e l'intelligenza artificiale, l'istituzione si propone come spazio critico in cui la cultura non solo informa, ma interroga, inquieta e apre nuovi orizzonti di pensiero.

Panel conclusivo



4 / Panel Conclusivo

La cultura come leva per lo sviluppo di Milano

Tommaso Sacchi <i>Moderatore</i>	Assessore alla Cultura Comune di Milano
Con:	
Lamberto Bertolé	Assessore al Welfare e Salute
Alessia Cappello	Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro
Emmanuel Conte	Assessore alle Risorse Finanziarie, Economiche e Patrimoniali
Elena Grandi	Assessora all'Ambiente e Verde
Marco Granelli	Assessore alla Sicurezza
Gaia Romani	Assessora al Decentramento, Quartieri e Partecipazione, Servizi Civici e Generali
Anna Scavuzzo	Vicesindaco, Assessora all'Istruzione
Giancarlo Tancredi	Assessore alla Rigenerazione Urbana

Tommaso Sacchi – La cultura come spina dorsale della città

Il Forum della Cultura di Milano si è chiuso come era iniziato: con una visione aperta, ambiziosa e profondamente collettiva. A tracciarne il filo conduttore è stato Tommaso Sacchi, assessore alla Cultura, che ha voluto sottolineare un messaggio chiave: la cultura non è un comparto isolato, ma un'infrastruttura trasversale che riguarda tutta l'amministrazione comunale. Milano si trova in una fase di grande trasformazione: oltre 300 milioni di euro di investimenti culturali, tra fondi PNRR, statali e comunali, stanno alimentando progetti emblematici come la BEIC, il raddoppio del Museo del Novecento, il futuro Museo della Resistenza, e una rete di nuove biblioteche di quartiere. Anche luoghi storici come il Castello Sforzesco e il Museo di Storia Naturale sono al centro di un vasto piano di valorizzazione. Sacchi parla di "cultura

come infrastruttura sociale", capace di intrecciarsi con temi cruciali come sicurezza, istruzione, welfare e rigenerazione urbana. Un esempio eloquente è la Loggia dei Mercanti: da sito della memoria a presidio urbano attivo, animato da iniziative come il cinema all'aperto. La chiusura del Forum ha voluto ribadire un concetto: cultura e ambiente si nutrono a vicenda, come dimostrano i progetti che intrecciano arte e natura, dai parchi storici milanesi all'eredità simbolica delle 7000 querce di Beuys.

Anna Scavuzzo – Educazione e cultura, un'alleanza strutturale

La Vicesindaco e assessora all'Istruzione Anna Scavuzzo ha richiamato l'importanza di una "Milano città educativa" – tema che ha animato tutto il programma del Forum Infanzia 2024 –, a partire dall'importanza di creare sinergie tra gli assessorati alla cultura e all'educazione e aprirsi al

mondo, in modo da rendere sempre più rilevante il concetto di città che educa e che, a sua volta, “viene educata” dai bambini e dalle bambine in un virtuoso scambio.

Tanti i progetti che vengono portati avanti nei Nidi e nelle Scuole dell’Infanzia del Comune di Milano che si intrecciano con la cultura: due tra tutti sono il progetto “Reading Ambassador”, che si lega a doppio filo anche con le biblioteche con l’obiettivo di incentivare la lettura fin da piccoli, e quello dedicato alla musica, che attraverso l’associazione Diamo il La ha portato anche Piano City nelle Scuole dell’Infanzia.

E tanti anche i progetti attraverso i quali vengono coinvolte le Scuole Primarie e Secondarie di I grado, per portare l’arte nelle scuole e, viceversa, portare i ragazzi e le ragazze delle scuole a conoscere tante e diverse forme d’arte, come succede attraverso le Sezioni Didattiche. Un esempio molto bello di questa sensibilità lo abbiamo avuto con il Guernica di Ercole Pignatelli e con le diverse esperienze educative costruite insieme al team di Orticola. La bellezza e la cultura che diventano occasioni per promuovere educazione sono sempre una buona notizia.

Marco Granelli – Sicurezza e cultura, due facce della stessa città

Per l’assessore Marco Granelli, la cultura è imprescindibile per dare vivibilità e identità a una città e ai suoi abitanti, al pari della sicurezza urbana. Un esempio paradigmatico che mi piace fare è quello della Loggia dei Mercanti: un luogo storicamente significativo, in passato al centro di alcuni episodi critici (o di vandalismo), che grazie alla cultura è tornato a essere vissuto e rispettato. “La sicurezza – ha spiegato – non si costruisce solo con l’importante azione delle forze dell’ordine, ma attraverso la partecipazione e la coesione sociale”. È in questo contesto che si inserisce il programma “Milano è Viva”, capace di trasformare piazze e cortili in spazi di relazione e identità. In una città sempre più multiculturale, è proprio la cultura che può ricreare un senso di appartenenza diffuso.

Gaia Romani – Quartieri protagonisti della cultura diffusa

Gaia Romani - Assessora al Decentramento, Quartieri e Partecipazione, Servizi Civici e Generali - ha raccontato una Milano in cui l’arte partecipata diventa collante sociale. Nei territori, piccoli e grandi interventi culturali trasformano il paesaggio urbano: dalle scuole dismesse riconvertite a luoghi creativi, ai tunnel che si fanno gallerie d’arte, fino ai progetti per la candidatura UNESCO dell’Abbazia di Chiaravalle. “Quando la cultura nasce nei quartieri – ha detto – si genera vera comunità.” Il Comune, per favorire queste iniziative, ha semplificato l’accesso agli strumenti per le “piccole

iniziative diffuse” nei Municipi cittadini, rendendo più facile animare lo spazio pubblico. Una cultura policentrica che nasce nei quartieri e ne rafforza l’identità.

Emmanuel Conte – Cultura come investimento sul futuro

Cultura e finanza non sono mai sembrate così vicine come nelle parole di Emmanuel Conte, assessore al Bilancio. Milano ha destinato ben 43 milioni di euro alla cultura nel 2024, un budget flessibile e in crescita, arricchito anche da risorse straordinarie durante l’anno. Ma i numeri raccontano solo una parte della visione. Conte ha parlato di una “nuova pelle culturale” per Milano: un piano triennale da 300 milioni per infrastrutture culturali, dalla BEIC alla Fabbrica del Vapore. Fondamentale anche il lavoro sul riuso degli spazi sfitti attraverso il progetto “Sefèmm”, che consente a chi realizza attività culturali di ottenere agevolazioni sul canone. La cultura, per Conte, è motore di sviluppo e rigenerazione.

Lamberto Bertolè – Cultura come strumento di inclusione

Per Lamberto Bertolé, assessore al Welfare e Salute, l’alleanza tra cultura e inclusione sociale deve diventare permanente. “Non possiamo più pensare a un welfare fatto solo di prestazioni: serve una comunità attiva e partecipata.” Ed è qui che la cultura entra in gioco. Tra gli esempi di questo modello partecipato troviamo QuBi, che nasce a contrasto della povertà educativa nei quartieri in cui si concentrano le maggiori fragilità, e le Case di Quartiere, veri e propri spazi culturali e di socialità intergenerazionali. Bertolé ha auspicato, infine, un coordinamento tra “Milano è Viva” e “Milano Aiuta estate”, per rendere accessibile la cultura anche alle fasce più deboli della popolazione.

Giancarlo Tancredi – La rigenerazione comincia dalla cultura

Giancarlo Tancredi, assessore alla Rigenerazione Urbana, ha messo al centro della sua visione urbanistica proprio la cultura. “Non esiste vera rigenerazione se non si parte dai contenuti culturali”, ha affermato. Progetti come la Magnifica Fabbrica a Lambrate, il Campus della Goccia, il nuovo Conservatorio a Rogoredo o il futuro approdo della Pinacoteca di Brera allo Scalo Farini mostrano una direzione chiara: usare la cultura per creare nuove centralità urbane, colmando il divario tra centro e periferia. Una strategia che tiene insieme pianificazione, arte e coesione sociale.

Alessia Cappello – Cultura e lavoro: un binomio economico

“Cultura e sviluppo economico sono oggi sempre più legati”, lo ha affermato Alessia Cappello, Assessora allo Sviluppo Economico, evidenziando che a Milano, la cultura

è un vero motore di crescita, che vale circa il 10% del PIL cittadino. Un settore ampio e dinamico, che comprende non solo musei, teatri e cinema, audiovisivi, ma anche moda e design. Le fashion week insieme alla design week portano alla città oltre 300 milioni di euro di indotto all’anno, dimostrando quanto cultura e creatività contribuiscano all’economia locale.

Anche il turismo culturale ha un impatto decisivo. Il concerto di Taylor Swift, ad esempio, ha attirato migliaia di visitatori, riempiendo alberghi e ristoranti e generando valore per tutta la città. Ma la cultura è anche valore sociale. Le nuove generazioni premiano aziende che investono in inclusione e sostenibilità. Per questo, cultura e competitività oggi vanno di pari passo. Milano lo dimostra: una città che investe in cultura, cresce.

Elena Grandi – Cultura ambientale, una nuova sfida urbana

Elena Grandi, assessora all’Ambiente, ha chiuso idealmente il Forum riportando l’attenzione sulla relazione tra natura e cultura. Dopo la tempesta del luglio 2023, la città ha affrontato una vera ricostruzione del suo patrimonio verde, integrando consapevolezza ambientale e progettualità culturale. Grandi ha illustrato il concetto di “parco diffuso”: un sistema verde interconnesso che valorizza musei, accessibilità e sostenibilità. Dai Giardini Pubblici con il Museo di Storia Naturale, a Villa Belgiojoso fino al MAF – Museo dell’Acqua Franca – la cultura a Milano passa anche da spazi verdi, dove arte, scienza e ambiente convivono. “Anche un depuratore – ha concluso – può essere un luogo culturale se sappiamo raccontarlo.”



Il Forum Cultura 2024 è stato coordinato dal
Comune di Milano | Cultura

Segreteria organizzativa a cura di **24 Ore Cultura**

Credits foto: **Alice Mantovani, Daniele Mascolo, Andrea Scuratti**

Si ringraziano i Direttori e i colleghi della Direzione Cultura che hanno collaborato alla realizzazione del Forum.

Un particolare ringraziamento ai partecipanti e ai relatori, che con la loro presenza hanno reso possibile l'iniziativa.