

## Pre-print "Trasversalità: opportunità e criticità, di ieri e di oggi."

**Michele Tamma**, Dipartimento di Management Università Ca' Foscari, Ciset – Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica.

In (a cura di: M. Caporale, D. Donati, M. Gallina, F. Panozzo) "Le politiche per lo spettacolo dal vivo tra Stato e Regioni", Franco Angeli, 2023

### 1. Oltre confini settoriali

Discutere se la cultura stia "dentro un settore", da un lato, se la si coglie in quanto tratto, identità, attività, caratterizzanti la vita e lo sviluppo di specifiche comunità, appare quasi un *nonsense*, dall'altro, diventa invece questione rilevante se ci si pone il problema di definire, analizzare, misurare, intervenire con politiche.

Tracciare dei confini settoriali del resto è problematico, quale che sia il fenomeno economico e sociale sotto osservazione. In realtà i possibili "perimetri" sono sempre figli degli specifici fini conoscitivi e di azione, nonché degli approcci e dello stato dell'arte degli strumenti che possono, nel tempo, rilevarsi più o meno efficaci rispetto a tali fini. E' altresì vero, infine, che il dominio delle definizioni (teorie, retoriche, norme, politiche) evolve con il mutare dei significati e delle pratiche "sul campo" e viceversa, anche se non sempre la co-evoluzione procede in modo parallelo e coerente.

Nell'ambito dei lavori di ricerca e degli incontri di approfondimento promossi [nel corso della giornata del 2 maggio 2022](#), è stato riconosciuto un percorso delle politiche culturali che in circa un settantennio ha visto, nel suo primo consolidarsi un modello definibile di "confinamento", ovvero un approccio di perimetrazione settoriale e di azione verticale più spinti. In seguito si è assistito al progressivo aprirsi verso un modello di "diffusione" che tende ad una concezione trasversale in cui la cultura è un fenomeno che riguarda più settori e ne pone in connessione progetti, risorse, pratiche, risultati.

In una ricostruzione molto sintetica in questo percorso evolutivo si possono riconoscere tre "stagioni", differentemente caratterizzate dai fini, dalle concezioni, dalla mobilitazione di settori e di soggetti, pubblici e privati, che arriva fino alle comunità detentrici e produttrici di cultura e non solo fruitrici [Matarasso 2004].

Nella prima stagione la cifra è la spinta all'ampliamento dell'**accesso alla cultura**. Questa concezione, fondata sull'idea di democratizzazione della cultura, è alla base dello sviluppo delle politiche volte a garantire pari opportunità (non esclusione) e a promuovere l'ampliamento dei pubblici rimuovendo barriere fisiche, intellettuali, culturali, economiche. L'investimento, eminentemente pubblico, dedicato al sostegno della cultura e alla sua promozione e i meccanismi di selezione di ciò che è meritevole di essere tutelato, salvaguardato, sviluppato, vedono come soggetti attivi lo Stato e il sistema di istituzioni culturali, professionisti ed esperti.

Una seconda stagione allarga il perimetro, aumentando la rilevanza via via attribuita alla cultura come **motore di sviluppo sociale ed economico**. In termini semplici, vi è l'impiego di iniziative artistiche e culturali per promuovere finalità che non lo sono direttamente e che diviene anche una via di legittimazione dell'investimento di fondi pubblici. In un certo senso si assiste in fondo al recupero di quella che, lungo la storia, è sempre una delle motivazioni alla base del sostegno alle arti. In senso più attuale, si fa strada una concezione della cultura più orizzontale e che attraversa i confini di più settori.

Infine, la terza stagione vede una evoluzione da un approccio solo "top-down" verso una **partecipazione** e un **engagement** delle comunità e dei cittadini (individualmente e/o organizzati in termini di associazioni ma anche di imprese). La partecipazione viene quindi intesa non solo come accesso al "consumo" culturale ma anche ai mezzi e alle pratiche di produzione, salvaguardia e diffusione della cultura. Le implicazioni sono evidentemente numerose e pongono in discussione: la varietà di espressioni culturali che possono trovare affermazione, legittimazione e sostegno; i processi di patrimonializzazione; il numero dei soggetti che possono attivarsi per agire ed assumere responsabilità; la produzione di "valore" e la sua redistribuzione [Tamma 2015]. In particolare, si segnala che le pratiche partecipative tendono a stabilire nuovi modi di relazione tra la società e le istituzioni, e a promuovere la partecipazione di tutti i portatori di interesse come fattore essenziale (due riferimenti: la Convenzione Unesco per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale del 2003; la convenzione di "Faro" del 2005 e l'introduzione della nozione di *heritage community*).

Adottare una visione di "diffusione", nelle politiche e nelle pratiche, porta certamente a moltiplicare le connessioni, le opportunità ma, di conseguenza, anche i problemi, diversi e in parte nuovi, da governare e gestire. Magari porta pure ad evidenziare e far riemergere tensioni dialettiche presenti da sempre ma per un periodo meno sentite perché un po' artificialmente confinate in un contesto settoriale verticale e autocontenuto.

## **2. Obiettivi e risorse, risultati e misure.**

Il modello di diffusione, in cui il fenomeno culturale è riconosciuto, assume rilievo ed è oggetto di politiche tra settori, porta con sé una serie di conseguenze e di questioni essenziali. Vengono posti in discussione: i significati, l'integrità, lo sviluppo della produzione artistica e culturale; la governance e le pratiche e le politiche gestionali; gli obiettivi, i risultati e le forme di misurazione e valutazione; il mondo stesso del lavoro e delle professioni culturali. Nelle tre "stagioni" sopra ricordate, i contenuti, gli ambiti e i soggetti non si sono sostituiti, ma piuttosto "sommati", arricchendo via via il quadro di compiti e richieste rivolti ad un sistema culturale che, di fatto, si "deve" integrare con gli altri per essere legittimato, trovare risorse, espandere le potenzialità artistiche e creative. Questa direzione evolutiva la si può acquisire come tracciata: non sta qui il punto. Lo è invece, accettate la commistione e la crescente varietà di contesti, il far emergere, governare e risolvere in positivo le tensioni che vi sono e vi saranno sui significati, sui fini, sugli obiettivi, sull'allocazione delle risorse, sui risultati e la loro redistribuzione e in definitiva sulla sostenibilità, nel suo senso pieno, del sistema.

Conflitti e contraddizioni, ma nella prospettiva che si va seguendo, piuttosto tensioni dialettiche tra cui muoversi cercando e costruendo costantemente un equilibrio che non è mai raggiunto una volta per tutte. Da tempo una parte della letteratura manageriale ha individuato nell'attività e nel lavoro culturale odierno questa complessità come una "cifra" specifica. Progetti dove si incrociano e si media tra molteplici e diversi "mondi" (stakeholders con propri fini, obiettivi, risorse, linguaggi, esperienze pregresse, metri di valutazione, ecc.) richiedono una "strategia", ovvero, volta per volta, la proposizione di una soluzione, spesso

innovativa, che trova, ma più spesso crea, gli equilibri. Equilibri che, di tutta evidenza, è illusorio pensare di stabilire ex-ante, in modo inequivocabile e statico, attraverso definizioni settoriali e disposizioni normative, strumenti di politica indispensabili che da soli, tuttavia, non possono essere sufficienti per quanto ben congegnati.

Ad uno sguardo complessivo, non fermandosi quindi su singoli casi (anche se è il moltiplicarsi delle pratiche concrete che in larga parte contribuisce a segnare le traiettorie evolutive), si evidenziano alcune elementi di criticità che originano "dall'incontro" delle attività culturali con i territori ed i loro bisogni sociali ed economici, ed, in particolare, rispetto alle linee di finanziamento di molte di queste attività, non ultime quelle legate all'heritage e alle arti performative.

Si è rilevato come una parte consistente del sostegno provenga dai fondi strutturali europei nell'ambito delle politiche di coesione e quindi dalla partecipazione a bandi (e di questi tempi si pensi anche ad una parte delle risorse per il PNRR). Riassumendo un po' grossolanamente perché la materia è vasta, i contenuti di questi dispositivi sono volti a promuovere iniziative per intervenire sull'assetto e le dinamiche socio-economiche delle realtà territoriali e sulla loro "valorizzazione". Sulla valorizzazione, in particolare, la percezione è che più che altro si privilegi lo sviluppo "dell'attrattività turistica" (in modo più o meno attento ed evoluto, cosa su cui si spenderà qualche osservazione nel paragrafo seguente).

Tra le altre, emergono tre dialettiche, tra loro connesse. La prima riguarda la tensione tra le finalità, gli obiettivi, i risultati (da rendicontare) sollecitati dai bandi e quelli che invece possono animare le proposte artistiche e culturali e costituirne la ragion d'essere. Fino a che punto le linee di finanziamento possono condurre a "piegare" lo sviluppo della cultura e della creatività in direzioni determinate, addirittura di banalizzazione? Di "spazi" dialettici si sta parlando, infatti, accanto alla denuncia di difficoltà che sorgono in tal senso, vi sono testimonianze che invece evidenziano come il confrontarsi con le diverse realtà e le loro esigenze abbia condotto ad ispirazione e risultati artistici e culturali di rilievo e innovativi. Nei nuovi "spazi", meno tradizionali e canonici e dove spesso trovano terreno pratiche partecipative, la creatività può trovare la strada per "fare arte e cultura" in senso pieno. La "differenziazione", ovvero la capacità di proporre una gamma di progetti

che variamente combinano contenuti di natura diversa, è spesso la via per arricchire il repertorio di risposte senza tuttavia snaturare la propria missione.

La seconda riguarda la misurazione e la valutazione dei risultati. A parte il ben noto problema di misurare, diciamo così per brevità, "l'intangibile" (su cui esistono per altro una vasta letteratura e un vasto dibattito), qui preme sottolineare come l'impostazione e gli indicatori scelti possono avere un forte effetto sulla presentazione e la selezione dei progetti, la loro legittimazione, la qualità delle informazioni e delle conoscenze raccolte e di cui poi dispongono per le decisioni, non solo attuali ma anche future, operatori e policy maker. Si è affermata nel tempo una tendenza, ampiamente riscontrabile nelle ricerche riferite alla valutazione di "contributo/impatto", ad individuare parametri e modalità di classificazione dei benefici derivanti dalla presenza, in un determinato territorio, di strutture, servizi, eventi, capacità e competenze stabilmente dedicate alla produzione e promozione culturale che pongono l'attenzione sugli effetti di crescita e sviluppo sociale, economico, culturale di un contesto locale, in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Ben oltre quindi la mera rilevazione dei "numeri" di pubblico, di visitatori, di turisti di eventi e manifestazioni.

La terza, brevemente, riguarda la redistribuzione del valore creato. Nei progetti in cui le produzioni culturali sono coinvolte, le organizzazioni e chi svolge il lavoro culturale ricevono in misura adeguata? O, in termini di sostenibilità, raccolgono in misura sufficiente a reintegrare e sviluppare le risorse impiegate? A ciò si lega, quantomeno in parte, anche una questione di riconoscimento, affermazione e dignità del lavoro culturale, oltre che economica.

### **3. Governare e gestire complementarità e integrazione: il mestiere non facile della trasversalità.**

Andare oltre i confini settoriali, considerare che si interviene con politiche di tipo "diretto" e "indiretto", scoprire e occupare i nuovi spazi che si creano dalle intersezioni, è oramai una realtà di fatto, non dovrebbe più essere oggetto di discussione in sé. Quanto invece lo devono essere, e in forma quanto mai forte e incisiva, le "tensioni" dialettiche di cui si è parlato nelle righe precedenti. Alla radice,

in modo sbrigativo ma per intendersi, *una dialettica "di base"*. Da un lato, vi sono il valore dell'arte e della cultura di per sé, nel loro significato più stretto e con il loro portato di pensiero, bellezza, indipendenza, riflessione critica, e, ancora, con il patrimonio di strutture, normative, competenze, professionalità specificatamente "settoriali" che si è accumulato e stratificato nel tempo. Dall'altro, il valore che si genera, si costruisce, quando, secondo il modello di "diffusione", arte, cultura e creatività interagiscono in modo pregnante con lo sviluppo sociale, civile ed economico, dando un contributo (o potrebbero/dovrebbero darlo) ben al di là del solo sostenere se stesse. E qui si rileva forse uno dei nodi più importanti: *governare e gestire per sviluppare integrazione e complementarità è tutt'altro che semplice*. Il "mestiere" della trasversalità è relativamente nuovo, e siamo meno dotati di strutture, normative, competenze, professionalità specifiche, anche perché minori, pur se oramai non poche, sono le esperienze e le pratiche accumulate, e soprattutto, diffuse.

Quest'ultimo "tema nel tema" è pure vastissimo, nondimeno vi è lo spazio per qualche considerazione.

In un territorio l'intersezione delle attività artistiche e culturali con le altre attività sociali ed economiche non è solamente un mero portato dei "canali di finanziamento" accessibili. Infatti, ogni attività, quale che sia, può pensarsi sostenibile in quanto raggiunga una certa soglia di impatto - come si è già detto concepibile e misurabile variamente in termini significato, ruolo, consenso, pubblico, occupazione, reddito, ecc. - rispetto ad una determinata comunità (locale, nazionale, internazionale), tale da giustificare l'investimento e rigenerare/reintegrare le risorse (umane, di suolo, economiche, finanziarie, ecc.) impiegate. Ed è spesso fisiologico che un progetto o una realtà culturale trovino una dimensione sostenibile ponendosi in sistema con un contesto di bisogni, funzionalità, attività, stakeholder ampio e in cui attivare delle complementarità. In tal senso si può inquadrare anche un problema ben noto legato al recupero di luoghi ed edifici storici. Gli interventi infatti non di rado si sono "fermati" alla fase del restauro o quantomeno non hanno previsto in modo sufficiente e adeguato dei piani di attività con cui poi animare i luoghi e coprire i costi di esercizio e manutenzione un volta restituiti. La situazione

di questi "contenitori senza contenuti" di tutta evidenza può cercare una soluzione, e lo si è fatto, con lo sviluppo di iniziative "intersettoriali".

Lo sviluppo di progetti di integrazione e complementarità fanno fatica a prendere forma e ad evolvere positivamente se mancano tra gli attori, in particolare: una sufficiente conoscenza reciproca dei rispettivi mondi; delle esperienze pregresse in comune che abbiano favorito l'esercizio dello "stare in rete"; una formazione non solo "verticale"; la capacità, infine, di uscire da stereotipi e luoghi comuni.

Più volte, e non a caso, è stata citato il rapporto tra cultura e turismo. Ma non sempre la visione e le categorie di riferimento che informano il dibattito sono adeguate. Paradossalmente la "cultura sul turismo" si rivela insufficiente (per non dire scarsa): una mancanza che allontana e crea divisioni e conflitti dove invece vi è uno spazio condiviso per intervenire.

Le esperienze culturali - segnatamente quelle legate all'heritage, alle arti performative, ai saperi e tradizioni - e le esperienze turistiche condividono il forte, costitutivo, radicamento nei luoghi per la loro produzione e fruizione. Esse, inoltre, sono riconosciute come fortemente trasversali, in quanto coinvolgono in concreto, nell'esperienza del pubblico partecipante, una molteplicità di attività diverse. Non vi qui lo spazio ma quando si ragiona di "local development" si incrociano sempre le dimensioni della cultura (nel senso più ampio fino a quella materiale delle eccellenze produttive del territorio), del turismo, della mobilità della trasformazione digitale.

Ma per progettare bisogna uscire da una visione che è principalmente alimentata da criticità, che pure esistono e sono molto importanti e impattanti, ma non rappresentano il fenomeno nella sua completezza e sicuramente non le sue prospettive. Non si può nascondere la crisi del modello di sviluppo del turismo di massa poco differenziato che ha reso familiare il concetto di "overtourism", molto presente in luoghi e destinazioni di grande significato. Da tempo sono evidenziati gli effetti di un turismo non governato e non equilibrato, tra gli altri: la congestione delle destinazioni e l'inquinamento provocato dai flussi turistici, elementi che hanno portato all'introduzione del concetto di carrying capacity e poi di overtourism di una destinazione; "l'effetto spiazzamento", che vede le attività turistiche sostituirsi alle attività economiche tradizionali nei centri storici; la banalizzazione o "turisticizzazione" della cultura; gli effetti indiretti sull'assetto sociale-culturale della

destinazione, e conseguentemente l'inquinamento delle tradizioni locali. Oggi, di particolare "emergenza" il proliferare rapido e massivo degli "affitti brevi" (segnatamente le locazioni turistiche brevi) portato anche dallo sviluppo delle piattaforme digitali che, da un lato, sta rivoluzionando l'ospitalità, dall'altro crea un fortissimo impatto nei centri storici di tutto il mondo.

Se a prevalere nella visione sono solo questi aspetti, le potenzialità di una realtà diversa, di maggior valore e sostenibile, vengono completamente oscurate. Di fatto si finisce per discutere solo di numeri e "flussi".

Far leva sul binomio "cultura e turismo" significa invece comprenderne la delicata interdipendenza, divenuta nel tempo sempre più chiara e anche impegnativa da gestire. [Tamma 2022] La cultura è un elemento sempre più importante dei prodotti turistici, in quanto li arricchisce di contenuti forti e distintivi e permette di differenziare l'offerta di esperienze. Il turismo, dall'altro lato, non solo fornisce un importante contributo alla creazione del reddito necessario al sostegno e alla preservazione del patrimonio culturale, ma crea anche un pubblico/mercato più ampio per i prodotti culturali locali, che per questa via raggiungono la domanda internazionale (spesso raggiungendo per questa via, come si diceva, la soglia economica necessaria e un più alto standing). Inoltre, le strutture, le imprese e le organizzazioni del turismo offrono quei servizi (quali accessibilità, mobilità, ospitalità, comunicazione e informazione) che sono necessari a rendere completa l'esperienza del pubblico "non locale" di teatri, musei, mostre, eventi, itinerari, ecc. E' in questo binomio che c'è la strada per uscire dal mero turismo di massa verso un potenziamento e arricchimento dell'offerta di esperienze differenziate per ottenere un cambiamento significativo del mix di visitatori a favore di profili di domanda con numeri, concentrazione e comportamenti di fruizione più sostenibili. E in questa partita le capacità dell'arte e della cultura di pensare in modo diverso, rompere gli schemi, agire su contenuti e linguaggi può rivelarsi essenziale e trovare un terreno "altro".

### **Riferimenti Bibliografici**

Tamma, Michele (2015), Diritti culturali, patrimonializzazione, sostenibilità, in Zagato, Lauso; Marilena Vecco, Citizens of Europe. Culture e Diritti, Venezia, Università Ca' Foscari di Venezia, vol. 3, pp. 479-495 (ISBN 9788869690525)



Matarasso, François (2004), L'etat c'est nous, in ECONOMIA DELLA CULTURA - a. XIV, 2004, n. 4, pp. 491- 498.

Tamma, Michele (2022), Cultura, Turismo e Territorio: parole chiave, traiettorie, percorsi , in (a cura di) Candoni I., "Turismo e valorizzazione: verso una nuova visione di rigenerazione territoriale in chiave 2021-27", Federturismo Confindustria (<https://federturismo.it/it/documenti/documenti/12200-turismo-e-valorizzazione-guida-a-cura-di-italo-candoni-2022/file.html>)