

LINEE GUIDA per le **POLITICHE CULTURALI della PROVINCIA AUTONOMA di TRENTO**



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

INDICE

Linee guida per le politiche culturali della Provincia autonoma di Trento

art. 3 della Legge provinciale n. 15 del 3 ottobre 2007, *Disciplina delle attività culturali*

Premessa

- 1. Contesto generale**
- 2. Scenario provinciale del settore culturale**
- 3. Vision, mission e valori del sistema culturale trentino**
 - 3.1 Vision
 - 3.2 Mission
 - 3.3 Valori di sistema
- 4. Obiettivi generali di sistema**
- 5. Governance del sistema e traiettorie strategiche di azione**

Linee guida per le politiche culturali della Provincia autonoma di Trento

Legge provinciale n. 15 del 3 ottobre 2007, *Disciplina delle attività culturali*

Art. 3 Linee guida per le politiche culturali della Provincia

1. In coerenza con gli obiettivi generali fissati da questa legge e con le indicazioni del programma di sviluppo provinciale, la Giunta provinciale definisce gli indirizzi pluriennali per la programmazione delle attività culturali della Provincia; a tal fine, la Giunta provinciale approva le linee guida per le politiche culturali, aggiornabili annualmente, contenenti:
 - 0a) l'analisi complessiva del settore in ambito provinciale anche sulla base delle indicazioni e dei dati forniti dalla conferenza provinciale per la cultura prevista dall'articolo 4 e dal sistema informativo culturale previsto dall'articolo 5;
 - a) gli obiettivi delle politiche culturali concernenti i settori delle attività culturali e dei beni culturali;
 - b) i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungere gli obiettivi previsti dalla lettera a), in rapporto alle risorse disponibili;
 - c) i criteri e le priorità per la realizzazione di interventi sulle strutture destinate allo svolgimento di attività culturali di rilievo provinciale;
 - c bis) le azioni per il coordinamento e l'integrazione delle politiche concernenti le attività culturali con quelle relative ai beni culturali, con particolare riguardo alla valorizzazione del patrimonio culturale;
 - d) i criteri per la valutazione e per la verifica delle iniziative, degli eventi e degli interventi finanziati o realizzati direttamente.
2. omissis
3. omissis
4. Preventivamente all'approvazione delle linee guida, la Giunta provinciale attiva un processo di partecipazione finalizzato ad acquisire osservazioni e proposte da parte degli operatori e degli utenti della cultura anche attraverso la conferenza provinciale per la cultura prevista dall'articolo 4; la Giunta acquisisce sulla proposta delle linee guida il parere del Consiglio delle autonomie locali e della competente commissione permanente del Consiglio provinciale.

Premessa

A partire dall'articolo 3 della legge provinciale n.15 del 3 ottobre 2007, *Disciplina per le attività culturali*, che norma le *Linee guida per le politiche culturali della Provincia*, il presente testo espone la *vision* e la *mission* del sistema culturale trentino con l'esplicitazione dei principali orientamenti valoriali, degli obiettivi generali e delle traiettorie strategiche di azione che si intendono perseguire per lo sviluppo e la promozione di un ecosistema provinciale coeso, resiliente, aperto e dinamico. Declinando le finalità, la governance di sistema, così come le traiettorie di processi e il metodo di lavoro che si propone di adottare all'interno di un percorso indirizzato e coordinato dall'Assessorato alla Cultura e condiviso con i diversi soggetti e stakeholder di settore, le *Linee guida* consentiranno di sperimentare andamenti di innovazione organizzativa, procedurale e progettuale orientati alla crescita integrata e collaborativa del sistema culturale trentino.

La visione espressa in queste *Linee guida* discende dalle politiche e dai principi dichiarati in documenti internazionali, comunitari e nazionali¹, fra cui la ben nota *Convenzione di Faro*², che riesce a collegare la tutela, la conservazione, l'uso sostenibile e la valorizzazione con la partecipazione attiva della cittadinanza al fine di sviluppare senso di appartenenza al patrimonio culturale, quindi di responsabilità individuale e collettiva, e sviluppo delle attività rivolte in particolare alla diffusione di valori quali l'identità e la coesione sociale, il miglioramento delle forme di accesso e di inclusione. La formulazione di nuovi principi in materia di gestione dell'eredità culturale, che la *Convenzione di Faro* dissemina, indicano percorsi di creazione di un sistema culturale sinergico, basato sull'impegno condiviso e teso a ottimizzare gli interventi in chiave di maggiore sistematicità, sostenibilità e collaborazione tra gli attori che a vario titolo partecipano alla salvaguardia e alla valorizzazione dell'insieme dei beni culturali. A fianco della *Convenzione di Faro*, il riferimento irrinunciabile è all'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*³ quale strumento per

¹ Per non appesantire il documento, si citano solo alcuni riferimenti generali e non di settori culturali specifici, quale la *Convenzione per la protezione mondiale del patrimonio culturale e naturale*, Unesco, 1972; la *Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale*, Unesco, 2001; l'*Agenda europea per la Cultura*, adottata il 22 maggio 2018 che fornisce un quadro strategico e che ad oggi è attuata dalla *Risoluzione sul piano di lavoro dell'Unione Europea per la cultura (2023-26)*, adottata dal Consiglio dell'UE il 29 novembre 2022 (2022/C466/01) e volta a sfruttare il potere della cultura per la coesione sociale e il benessere, sostenere la creatività basata sulla cultura in materia di istruzione e innovazione, per l'occupazione e la crescita, nonché rafforzare le relazioni culturali internazionali; il *Quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale*, Commissione europea, 2019; l'*Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2025 e per il triennio 2025-2027*, d.m. 12 del 21 gennaio 2025.

² *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society - Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, CEST n. 199, Faro, 27 ottobre 2005; sottoscritta dal Governo italiano il 27 febbraio 2013 e ratificata il 23 settembre 2020. La cosiddetta *Convenzione quadro di Faro* si fonda sul presupposto che la conoscenza e l'uso dell'eredità culturale rientrano a pieno titolo fra i diritti umani, ed in particolare nell'ambito del diritto dell'individuo a prendere parte liberamente alla vita culturale della comunità e a godere delle arti, come previsto dalla *Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo* del 1948 e dal *Patto internazionale sui diritti economici, sociali e culturali* del 1966. La *Convenzione di Faro* sposta l'attenzione dal patrimonio culturale alle persone, al loro rapporto con l'ambiente circostante e alla loro partecipazione attiva nel processo di riconoscimento dei valori culturali, ponendo il patrimonio come risorsa al centro di una visione di sviluppo sostenibile e di promozione della diversità culturale per la costruzione di una società pacifica e democratica. La nozione di 'comunità culturale', il diritto al patrimonio culturale e il meccanismo di monitoraggio sono alcuni degli elementi innovativi di questo documento, che invita gli Stati a promuovere un processo di valorizzazione partecipativo, fondato sulla sinergia tra pubbliche istituzioni, cittadini privati e associazioni. Come "Convenzione quadro" definisce gli obiettivi generali e suggerisce possibilità di intervento da parte degli Stati firmatari, in particolare in ordine alla promozione di un processo partecipativo di valorizzazione del patrimonio culturale.

³ L'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, sottoscritta il 25 settembre 2015 da 193 paesi membri delle Nazioni Unite e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, è costituita da 17 Sustainable Development Goals, SDGs, inquadrati in altrettanti 169 target di validità globale da raggiungere in ambito ambientale, sociale e istituzionale entro il 2030. Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile - economica, sociale ed ecologica - mirano a costruire società pacifiche che rispettino tutti i diritti umani in maniera universale. Il SDGs 3, *Salute e benessere*, il SDGs 4, *Istruzione di qualità*, il SDGs 8, *Lavoro dignitoso e crescita economica*, il SDGs 9, *Imprese, innovazione e infrastrutture*, il SDGs 11, *Città e comunità sostenibili*, il

raggiungere condizioni di maggiore sostenibilità ambientale, economica e sociale per le persone, il pianeta e la prosperità. Nei diciassette obiettivi dell'*Agenda 2030*, diversi sono i goal che se non trattano della cultura in specifico ne coinvolgono indirettamente la sua promozione e valorizzazione. La dimensione trasversale che la cultura può sostenere agisce in modo profondo nei diversi ambiti di impatto degli obiettivi, in particolare con la costruzione di città sicure e sostenibili, la promozione di un'istruzione di qualità, di benessere condiviso, la creazione di lavoro dignitoso e lo sviluppo di nuova impresa, la salvaguardia dell'ambiente, la promozione della parità di genere e dell'inclusione sociale. La sfida alla sostenibilità, e in particolare quella ambientale, sta assumendo una dimensione più che strategica e dunque ineludibile e tale impegno si può esprimere in una pluralità di forme e modi: dalla gestione degli spazi fisici alla produzione di contenuti culturali specifici, alla promozione di comportamenti virtuosi a basso impatto ambientale, perché le filiere culturali, sostenendo la realizzazione degli SDGs, in una visione di sistema possono assumere un ruolo centrale nel cambiamento paradigmatico richiesto dall'*Agenda 2030*. Interpretare la cultura, all'interno di questa cornice paradigmatica, come rilevante innesco da cui far generare una rete di processi di innovazione sociale, economica e ambientale, significa affrontare in maniera olistica la complessità delle sfide contemporanee, ma soprattutto pensare di poter abitare un futuro in maniera consapevole e responsabile, mettendo al centro il ruolo nevralgico che la cultura può apportare.

Le *Linee guida* esprimono, quindi, una scelta dell'Assessorato alla Cultura di definire, a partire da un determinato contesto e scenario, gli obiettivi generali sostenibili, misurabili e verificabili, a medio e lungo termine, per la crescita di un sistema culturale originale e pienamente inserito nel contesto contemporaneo. Rappresentano infatti un documento strategico della Provincia autonoma di Trento che illustra gli indirizzi pluriennali per la programmazione culturale sia che si tratti di tutela del patrimonio culturale e di tutto ciò che essa comporta, sia che si consideri la promozione e il sostegno alle iniziative di interesse provinciale, perseguendo la convinzione che entrambe - tutela e attività - concorrano in un armonico approccio di filiera alla formazione olistica delle persone nonché a favorire il riconoscimento del valore sociale e dell'interesse pubblico associati agli elementi dell'eredità culturale.

Le *Linee guida* sono però anche uno strumento aperto che, tracciando la strategia d'ambito del Governo provinciale, necessita di momenti di verifica e valutazione comunitari nei quali esaminare i passi svolti e i percorsi intrapresi. Le azioni attuate troveranno nella Conferenza provinciale per la cultura quello spazio e quel tempo, definiti come *prove d'orchestra*, dedicati al confronto con i diversi soggetti e all'autovalutazione costruttiva e propositiva, al bilancio di missione intermedio, fondato su dati, informazioni, azioni di monitoraggio e di verifica condotti dai vari servizi provinciali e dai diversi stakeholder. Questo per mettere in valore un approccio riflessivo che esamini i processi, confronti le opinioni, valuti le scelte operate, adottando pratiche di coinvolgimento di tutta la comunità culturale per l'implementazione condivisa ed efficace delle politiche pubbliche d'ambito. In quest'ottica, le *Linee guida* sono da interpretare come *un libretto d'orchestra*, un

SDGs 13, *Lotta contro il cambiamento climatico*, il SDGs 17, *Partnership per gli obiettivi*, sono tutti goal nei quali la cultura può giocare un ruolo rilevante.

testo, una traccia, una partitura, la cui musica, il cui spettacolo e la cui manifestazione sono creati, progettati, messi in scena e suonati dai veri attori, interpreti e professionisti del polifonico mondo della cultura trentina. Stabilire fin dall'inizio questo tipo di rapporto di collaborazione, di accordo sociale di 'impostazione dello spettacolo' consente di approdare a una visione condivisa degli scopi pubblici dell'*orchestra* e a una valutazione concordante dei traguardi da raggiungere per l'interesse comune. Le *Linee guida* hanno pertanto la finalità di unire tutti coloro che lavorano nel mondo culturale nell'impegno collettivo a fornire la conoscenza e l'innovazione necessarie per dare forma a futuri possibili e sostenibili, ancorati alla giustizia culturale, sociale, economica e ambientale.

Le *Linee guida* sono quindi un materiale in evoluzione costante, suscettibile di modifiche e riesami se le evidenze e gli elementi probanti suggeriscono differenti percorsi o piste di analisi. È fondamentale cogliere questo aspetto dinamico del documento strategico, così come la sua volontà di non essere prescrittivo ma propositivo e fortemente costruttivo attraverso la dichiarazione di una *vision* e una *mission* chiare e concise, così come di sette specifici obiettivi generali, considerati non solo fondamentali per l'attuale scenario culturale provinciale, inserito in un preciso contesto nazionale, ma soprattutto atualizzabili se ogni soggetto con i rispettivi stakeholder ne condividerà il valore, il significato e dunque si assumerà la piena co-responsabilità del processo medesimo, ossia se ciascuno si sentirà parte fondante e fondamentale di un sistema culturale complesso ma intenzionalmente, volitivamente e deliberatamente sinergico.

1. Contesto generale

Le presenti *Linee guida* si inseriscono in un periodo del Sistema Paese che seppur successivo alla pandemia da SARS-CoV-2 si presenta ancora di ripresa, con fragilità strutturali, influssi di media e lunga durata, cambiamenti e trasformazioni ancora presenti nel contesto internazionale, nazionale e locale. Un dato di fatto è che dopo l'emergenza coronavirus l'interesse per la cultura come fondamento del benessere, individuale e collettivo, sta guadagnando sempre più slancio e orienta le politiche verso una definizione della cultura come '**bene pubblico globale**'⁴. Gli approcci economici, che hanno caratterizzato gli anni Novanta e inizio del Duemila, parallelamente all'interesse crescente per il management e il marketing dei beni culturali e delle arti, così come la crescita dei distretti culturali e delle industrie culturali e creative, stanno dialogando con franchezza e oggettività con una visione più orientata alla partecipazione attiva, alla sostenibilità economica e ambientale, all'attenzione al benessere delle persone e delle comunità, direttamente eredi di un patrimonio che sempre più deve essere percepito e sentito come un valore culturale sociale condiviso⁵. Il concetto di 'valore pubblico' è attualmente pregnante nei documenti programmatici dei governi statali e locali⁶ tracciando piste strategiche

⁴ Dichiarazione finale dell'Unesco World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development, MondiaCult 28-30 settembre 2022, Città del Messico; documento nel quale si parla della cultura come una forza di resilienza, un asset dell'inclusione sociale e coesione, un determinante per la crescita sostenibile e inclusiva.

⁵ Cultural Heritage Counts for Europe report, 2015.

⁶ Strategia provinciale della XVII Legislatura, approvata con deliberazione della Giunta provinciale n. 990 del 28 giugno 2024, che prevede di accrescere la partecipazione e l'accessibilità ai beni e alle attività culturali in quanto, come previsto dai riferimenti internazionali, sono considerati fattori di coesione comunitaria e di benessere sociale; Piano integrato di attività e

che lo rendano più pregnante e aderente alle necessità di una società in continua e repentina trasformazione. L'**attenzione ai bisogni e alle aspettative degli individui**, considerati come persone o gruppi d'interesse prima che pubblici o fruitori del patrimonio e delle attività culturali, diventa la bussola che posiziona il processo culturale. Si tratta di un cambio di paradigma, ormai già in essere a livello globale: non sono i beni culturali e i linguaggi artistici ad essere al centro dell'attenzione delle pratiche, il vero determinante culturale⁷ sono le comunità, le persone, i gruppi sociali, la loro accessibilità e inclusività ai contenuti, alle informazioni, ai saperi, e la loro partecipazione attiva alla salvaguardia e alla promozione dell'eredità culturale. La ricerca del '**valore d'interesse**', di ciò che può fare la differenza nella scelta o meno di frequentare un'esperienza o un luogo culturale, si basa sul fatto che sempre di più conta come e cosa si propone nell'offerta. L'accento sul 'capitale umano' parimenti che su quello 'sociale' ed 'economico' diventa il fulcro della questione orientando le politiche culturali dall'attenzione per l'aspetto finanziario a quello afferente la società nella sua complessità, nella sua accezione di insieme di persone che cooperano per un fine comune sentito collettivamente come rilevante per il benessere presente e futuro. L'**accesso alla cultura**, nel senso di **partecipazione e inclusione**, diventa pertanto il valore pubblico da ricercare e da costruire in maniera collaborativa e sinergica⁸. Ne consegue che le domande da porsi riguardano come si possa 'seminare' quel valore? Come si possa passare dalla questione degli impatti di natura eminentemente economica alla generazione di valore sociale? Quale 'cura' sia necessario predisporre affinché le persone, nella loro varietà di bisogni e aspettative, decidano di scegliere l'esperienza culturale come leva di crescita e di benessere personale? L'attenzione progettuale, l'interesse e l'ascolto delle diverse necessità, la capacità di seminare soddisfazione nelle persone, le abilità narrative di comunicazione diventano discriminanti fondamentali nel processo di scelta di un luogo di cultura rispetto ad altre possibilità del tempo libero. Elemento quest'ultimo da considerare nodale per la crescita di una nuova centralità delle istituzioni che si occupano della vita sociale delle persone, soprattutto quando ci si riferisce alle nuove generazioni, per le quali il tempo non dedicato al lavoro sembra assumere una rilevanza preminente nelle scelte esistenziali. Settori collegati ai momenti di libertà, svago e diletto, come possono essere intesi i luoghi culturali, i musei, lo spettacolo, il turismo, gli eventi, la musica, lo sport o il cinema, rappresentano ambiti di crescita nel prossimo futuro e occasioni di allargamento della dimensione valoriale della qualità del benessere individuale e sociale. La capacità di innovare, l'uso del pensiero creativo laterale, il metodo cross-disciplinare e il team working professionale giocano un ruolo primario in questi settori culturali così caratterizzati non solo dalla vulnerabilità finanziaria ma soprattutto da una tenue percezione della riconoscibilità del loro intrinseco valore. Riconoscimento, invece, assolutamente fondamentale per una salvaguardia futura del nostro patrimonio e per la

organizzazione (P.I.A.O.) 2025-2027 della Provincia autonoma di Trento, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 129 del 7 febbraio 2025.

⁷ *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, CEST n. 199, Faro, 27 ottobre 2005.

⁸ Secondo l'ultimo sondaggio Eurobarometro (speciale 562/2025), pubblicato dalla Commissione europea in data 8 maggio 2025, la cultura dà ai cittadini un senso di comunità e integrazione: l'87% degli intervistati concorda sul fatto che la cultura e gli scambi culturali dovrebbero avere un posto molto importante nell'UE, in modo che i cittadini si sentano più europei. L'86% afferma che il patrimonio culturale è importante per l'Europa, confermando che la cultura è apprezzata non solo nella vita attuale ma anche come parte del passato; una percentuale simile di intervistati afferma che la cultura e le arti sono importanti per il benessere e lo sviluppo economico; il 49% degli intervistati indica di aver partecipato ad attività artistiche nei 12 mesi precedenti, da solo o in gruppo (+12 pp rispetto al 2013); il 73% degli europei teme che l'ascesa dell'IA generativa possa avere un impatto sull'occupazione o sui guadagni degli artisti. Allo stesso tempo, meno del 48% afferma di saper distinguere tra un'opera d'arte creata dall'IA e una realizzata da un essere umano.

promozione di una società più equa, capace di sviluppare il potenziale immaginativo, creativo e scientifico delle sue comunità nonché di rafforzare la sua coesione sociale, proprio ora che la **povertà educativa e culturale**⁹ rappresenta una delle sfide più complesse del nostro tempo. Non si tratta solo di una carenza di risorse economiche, ma di un impoverimento delle opportunità di crescita personale e collettiva con conseguenze a livello individuale e sociale. Vivere in una condizione di povertà culturale ed educativa significa affrontare una cronica mancanza di strumenti per interpretare il mondo, come la capacità di analisi, la comprensione di un testo complesso, la ricerca di informazioni utili, l'abilità di produrre inferenze. Sul piano personale, ciò si traduce in un'incapacità di sviluppare una piena consapevolezza di sé e del proprio potenziale o talento. Sul piano sociale, si rischia di non comunicare efficacemente, di non riuscire a difendere i propri diritti, di non contribuire attivamente allo sviluppo della società.

Nel contempo, i **diritti culturali**¹⁰ individuali e collettivi, sentiti sempre più come essenziali per la realizzazione personale e la coesione sociale, stanno cercando di conquistare il dovuto spazio di riconoscimento sia come beni soggettivi fondamentali sia come capitali collettivi che, abbracciando tutti i multiformi ambiti della cultura, dal patrimonio culturale ai settori artistici, creativi e digitali, devono essere garantiti a tutti e sostenuti da tutti in maniera coesa e partecipata. Si tratta di sostenere l'accesso inclusivo alla cultura e la partecipazione alla vita culturale e ai suoi benefici, di rafforzare i diritti economici e sociali degli artisti, dei professionisti e degli operatori del settore, facilitando la mobilità e gli scambi, di proteggere la diversità dei contenuti culturali e la libertà espressiva, di ampliare gli sforzi per promuovere la conservazione e la salvaguardia del patrimonio culturale pensando al futuro attraverso l'interpretazione etica e professionale del passato¹¹.

Parallelamente alla crescita di consapevolezza valoriale di ogni esperienza umana e alla costante promozione dei diritti universali, l'**accelerazione della c-society** - la società della comunicazione e dell'esperienza - rimodella il settore culturale, apparendo inedite sfide ed opportunità, orientando riflessioni e prassi inusuali. Le nuove tecnologie stanno ampliando l'accesso alla cultura e alla sua pratica, diversificando beni e servizi, apportando miglioramenti nei settori della conservazione e della salvaguardia del patrimonio stimolando parimenti creatività, sperimentazione e innovazione. Lo sviluppo votato al continuo cambiamento comporta la necessità di competenze sempre nuove, originali, al passo coi tempi determinando un quadro formativo del più instabili e mutevoli¹², dove sembra che si stia andando ormai oltre il *lifelong learning*, per una connotazione ancora più profonda e innata dell'autoformazione. Dall'altra, le tecnologie e tutte le strumentazioni e le metodologie che ne derivano ampliano, attraverso piattaforme digitali sempre più sofisticate e vicine ai bisogni delle persone, un equo accesso alla cultura, migliorano la conoscenza, la fruizione, la conservazione, la documentazione, la promozione e la gestione della nostra eredità culturale e del

⁹ *Domani (im)possibili. Indagine nazionale su povertà minorile e aspirazioni*; Save the Children Italia, 2024.

¹⁰ UNESCO *Universal Declaration on Cultural Diversity*: a vision, a conceptual platform, a pool of ideas for implementation, a new paradigm, 2002; *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, 2005.

¹¹ *Final Declaration Culture, common good of humanity, common responsibility*, G7 dei Ministri della Cultura, 19-21 settembre 2024.

¹² *Reimagining Our Futures Together*, Commissione Internazionale sui Futuri dell'Educazione, UNESCO, 2023; il Rapporto chiede, all'interno di un contesto di sfide globali, di fare un contratto sociale nel quale sia presente una visione allargata del diritto all'istruzione come diritto che persiste per tutta la vita, per cui l'educazione debba essere ripensata in un mondo di crescente complessità, incertezza e fragilità per diventare un bene pubblico e comune.

godimento della cultura. Fino ad arrivare alle sfide poste dall'intelligenza artificiale che presuppone un pubblico molto più attento di prima, più consapevole, più critico e soprattutto particolarmente abile a mettere in campo inferenze e comparazioni di eccellente livello cognitivo e concettuale. Se l'intelligenza artificiale aiuta il nostro vivere sul pianeta dall'altra presuppone una profonda, sagace e acuta maturità sociale.

Inoltre, **il cambiamento climatico** sollecita nuove consapevolezze sulla fragilità dell'eredità culturale, ostacolando l'esercizio di quei diritti culturali di cui sopra, influenzando in maniera sempre più incisiva la conservazione del patrimonio e delle sue espressioni artistiche. Integrare le forme della creatività e le abilità di innovazione con l'insieme dei beni culturali nelle azioni sul cambiamento climatico, formulando politiche idonee e attente, promuove resilienza alla complessità del presente e riflessione critica per le future generazioni, che dovranno godere almeno dei nostri stessi diritti sul patrimonio e sulle sue espressioni culturali. A livello internazionale¹³, alla cultura si sta riconoscendo uno specifico ruolo nell'azione sul clima, sia attraverso i tradizionali sistemi di conoscenza sia grazie a politiche, strategie, linee guida che affrontano apertamente le conseguenze degli impatti climatici estremi anche sul settore culturale¹⁴.

Molteplici e poliedriche sono quindi le tendenze sociali, economiche, ambientali, tecnologiche e le sfide in atto nella contemporaneità che conducono a valutare che sia necessario attuare un cambio di passo nel settore culturale, con la spinta alla partecipazione, alla curatela di esperienze fortemente orientate ai bisogni e alle aspettative delle persone, alla progettazione di narrazioni sempre più inclusive e ricercate, dove l'innovazione gioca un ruolo centrale anche dal punto di vista organizzativo e gestionale, e dove la cooperazione e la collaborazione come l'assunzione di reciproca responsabilità diventano punti nodali. Ne emerge un'immagine della cultura costruita dall'intreccio di luoghi culturali interpretati come complessi organismi viventi in continua evoluzione, impostati al cambiamento e alla trasformazione così come alla resilienza per riuscire ad abitare consapevolmente e criticamente possibili futuri.

2. Scenario provinciale del settore culturale

Il panorama della cultura in Trentino è stratificato e multiforme, costituito da una singolarità di attori e soggetti, enti, associazioni e istituzioni, pubbliche e private, profit e no profit, spazi luoghi monumenti e siti archeologici nonché attività culturali che spaziano nei linguaggi e nei modi espressivi arrivando a coprire una diversità culturale creata da molteplici anime e multiformi stili. *Asset* e *driver* culturali che nel tempo hanno conquistato una loro identità e un radicato posizionamento locale, ma anche nazionale o internazionale, caratterizzando il territorio provinciale da un'ampia varietà di esperienze, eventi e iniziative. Un settore che ha raggiunto distintive qualità nell'attività scientifica, di conservazione, di valorizzazione, di

¹³ Development of Policy Document on Impacts of Climate Change and World Heritage, UNESCO, 2006.

¹⁴ Piano d'Azione per l'Adattamento ai Cambiamenti Climatici - PNACC - , approvato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza con decreto n. 434 del 21 dicembre 2023.

mediazione culturale e nella comunicazione, garantendo progetti educativi e formativi rivolti alle istituzioni scolastiche, alle famiglie, alle persone giovani e agli adulti, confrontandosi con numerose sfide, quali la ricerca di nuovi pubblici, le nuove tecnologie, il collegamento tra patrimonio e territorio. Se si osserva l'ambito culturale nel suo insieme emergono nessi e concatenazioni per lo più informali, interazioni di intensità differenti, contrapposizioni e sovrapposizioni, spinte in avanti di alcuni poli culturali che rappresentano significativi centri creativi come tendenze allo *status quo*, mettendo in evidenza come il settore culturale non sia ancora "un'unità globale organizzata di interrelazioni fra elementi, azioni e individui"¹⁵.

Dal punto di vista del **governo d'ambito**, l'Assessorato alla Cultura è coadiuvato dal Dipartimento Istruzione e cultura per gli aspetti di stampo generale, dall'Unità di Missione Strategica per i beni e le attività culturali con funzioni di coordinamento nelle azioni di studio, ricerca, tutela, conservazione, promozione, valorizzazione e impulso alla fruizione del patrimonio culturale provinciale nonché di coordinamento della relativa catalogazione; dal Servizio tecnico soprintendenza per i beni culturali che svolge direttamente le funzioni collegate alla salvaguardia e alla tutela e alla conservazione di tutto il patrimonio culturale presente sul territorio provinciale; dal Servizio attività e produzione culturale, che provvede alla trattazione degli affari in materia di gestione dei settori culturali a carattere provinciale e delle iniziative e manifestazioni di rilievo provinciale. Due sono le leggi provinciali di riferimento per la competenza primaria o esclusiva che la Provincia autonoma di Trento ha in queste materie, correlate a loro volta da una serie di dispositivi normativi che regolano l'operatività amministrativa. Si tratta, per la tutela, delle *Nuove disposizioni in materia dei beni culturali* del 17 febbraio 2003, n. 1 e ss.mm.ii, e per le attività della *Disciplina delle attività culturali* del 3 ottobre 2007, n. 15 e ss.mm.ii.

Con due leggi provinciali di riferimento per la competenza primaria o esclusiva che la Provincia autonoma di Trento ha in queste materie, correlate a loro volta da una serie di altri dispositivi normativi, rispettivamente per la tutela le *Nuove disposizioni in materia dei beni culturali* del 17 febbraio 2003 n. 1 e per le attività la *Disciplina delle attività culturali* del 3 ottobre 2015 n. 15, il settore vive ancora in un regime di separazione d'intenti e di propositi, quando sia la giurisprudenza sia la letteratura scientifica stanno portando avanti l'idea della necessità di un lavoro fortemente congiunto per proteggere, valorizzare e rendere accessibile il patrimonio culturale e promuovere la creatività contemporanea in una catena di valore inscindibile.

Ad un quadro organizzativo così definito, corrisponde uno scenario culturale provinciale che si esprime con molteplici sfaccettature, ponendo l'accento su un'ampia produzione di processi volti alla salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale e di promozione di attività e iniziative di rilevanza provinciale. In questa cornice, si definisce uno scenario caratterizzato da **sei domini d'azione culturale**¹⁶: il sistema museale, il sistema bibliotecario trentino, l'area della

¹⁵ Edgar Morin, Il metodo. Ordine disordine organizzazione; 1983, p. 131.

¹⁶ Sei domini d'azione culturale che travalicano le definizioni di istituti e luoghi della cultura forniti dal *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (d.lgs. n. 42 del 22 gennaio 2004, art. 101), per arrivare a toccare tutte le aree di promozione e di sviluppo della cultura a livello provinciale, e raccogliere con maggiore consapevolezza tutti gli attori e i soggetti che ruotano intorno al concetto di 'fruizione' culturale, non risolvibile esclusivamente entro quello di 'valorizzazione', ma declinabile in uno dei fini della tutela stessa. La fruizione denota, nel contempo, l'insieme dei compiti e delle funzioni, nonché delle attività e delle operazioni che, conservando il bene culturale e mantenendolo in condizioni di poter assolvere alla sua funzione culturale, costituiscono il servizio pubblico di offerta alla pubblica fruizione del bene. La fruizione dunque precede la valorizzazione, in quanto inscindibilmente connessa alla tutela, della quale rappresenta lo sbocco necessario. La valorizzazione invece interviene su un bene già tutelato e quindi, di regola, già fruibile. La fruizione è quel servizio

formazione musicale, il mondo dello spettacolo dal vivo, l'ambito degli archivi documentali e digitali, il settore del patrimonio culturale materiale e immateriale - interconnessi a **quattro determinanti**, quali la catalogazione e la digitalizzazione del patrimonio culturale, la comunità professionale di riferimento, l'associazionismo e volontariato culturale e le risorse economico-finanziarie.

Il **sistema museale trentino**, regolato dal Capo VI della *Disciplina delle attività culturali*, è rappresentato da un caleidoscopio di soggetti e ambiti di intervento, anche molto diversi tra loro per contenuti, dinamiche, ruoli e livelli di autonomia e comprende:

- enti strumentali provinciali che ne rappresentano l'ossatura: il MUSE - Museo delle Scienze, il Mart, Museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, il METS - Museo etnografico trentino San Michele, il Museo Castello del Buonconsiglio. Monumenti e collezioni provinciali;
- dalla Fondazione Museo storico del Trentino e dalla Fondazione Trentina Alcide De Gasperi;
- musei a carattere provinciale: il MITAG - Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto, il Museo Diocesano Tridentino, la Fondazione Museo Civico di Rovereto, il MAG - Museo dell'Alto Garda;
- altri musei pubblici e privati purché qualificati dalla Provincia ai sensi dell'art. 6 delle l.p. 15/2007, come l'Associazione Arte Sella Impresa Sociale e il Museo Palazzo della Magnifica Comunità di Fiemme;
- siti e musei archeologici direttamente gestiti dall'Umst per i beni e le attività culturali: il Museo Retico di Sanzeno - Centro per l'archeologia e la storia antica della Val di Non, lo Spazio Archeologico Sotterraneo del Sas a Trento, la Villa romana di Orfeo a Trento, il Museo delle Palafitte di Fiavé (il sito delle palafitte del Lago di Ledro è gestito dal Muse) e il Parco Natura di Fiavé, 52 siti e aree archeologiche presenti su tutto il territorio provinciale, alcune visitabili e accessibili;
- la Rete degli Ecomusei del Trentino e la Rete dei Musei etnografici della Provincia autonoma di Trento.

Oltre ai musei sopracitati è importante considerare che nella maggior parte dei casi, le diverse istituzioni prevedono una costellazione di altre realtà espositive da gestire e/o coordinare, in forme e modalità differenti, individuando nella crescita del concetto di 'museo diffuso' sul territorio una caratteristica sempre più evidente del settore.

Il patrimonio museale trentino conferma il suo ruolo centrale nell'attrarre sia visitatori locali sia turisti¹⁷, essendo riuscito negli anni a conquistare una posizione di apprezzamento. In Trentino sono presenti 88 musei e istituti simili, che dal 2022 accolgono quasi un milione e mezzo di visitatori: questo livello segnala un recupero rispetto ai due anni precedenti, penalizzati dalle restrizioni dovute alla pandemia. I dati riflettono il crescente interesse per l'offerta culturale provinciale che si distingue per la qualità delle esposizioni e la varietà di attività proposte, con un 36% delle visite che si concentra essenzialmente nel trimestre estivo (luglio-settembre). In Trentino si registra da parte della popolazione residente una

pubblico ricercabile consistente nell'insieme delle attività, di organizzazione e di gestione, idonee a consentire che il valore culturale del bene sia godibile dalla collettività.

¹⁷ I seguenti dati sono tratti dalla pubblicazione *Conoscere la cultura*. Edizione 2024, Ispat, Provincia autonoma di Trento.

partecipazione superiore alla media nazionale per quanto riguarda le iniziative promosse dai musei e dai siti archeologici: quasi un trentino su due (46,7%) ha visitato almeno una mostra o un museo nel 2024 (a fronte del 33,6% nazionale) e il 38,6% ha visitato nello stesso arco di tempo almeno un monumento o sito archeologico (in Italia il 30,9% dei residenti). Entrambe le attività nel 2024 hanno superato nei livelli di partecipazione quelli pre pandemici.

Il Sistema bibliotecario trentino gioca un ruolo centrale nella vita culturale trentina: la sua capacità di essere un'organizzazione di presidi culturali sparsi su tutto il territorio provinciale, dal fondovalle alle località montane, lo definisce come uno dei principali 'ambienti diffusi' di promozione della conoscenza, con una media di 3 biblioteche ogni 10.000 abitanti, che fungono da riferimento culturale, non solo per la dotazione documentale ma anche come luogo di ricerca di informazioni, di sviluppo della conoscenza, di opportunità di svago, di relazione, confronto e crescita personale. Il Sistema è costituito da 165 biblioteche distribuite capillarmente su tutto il territorio provinciale ed in particolare da 84 biblioteche di pubblica lettura, 41 punti di lettura convenzionati con biblioteche di pubblica lettura, 27 biblioteche specialistiche e 13 biblioteche scolastiche, con un patrimonio complessivo di oltre 2.798.683 risorse e oltre 5.926.708 copie. Le sole biblioteche di pubblica lettura contano più di 112 mila utenti, con una media di 11 prestiti per utente. Considerevole è la fruizione da parte di bambini e ragazzi: i quasi 30 mila utenti sotto i 15 anni corrispondono al 40% della popolazione residente di pari età e al 30% degli utenti complessivi. Il 55,9% dei trentini dichiara di leggere libri, un dato significativamente superiore alla media nazionale, che si ferma al 40,1%, e tra questi il 19,4% legge almeno un libro al mese, contro il 15,4% di media italiana. L'utilizzo di libri online ed e-book interessa il 15,8% dei residenti, sul 12,9% a livello nazionale. Pilastro fondamentale del Sistema Bibliotecario Trentino è il Catalogo bibliografico trentino (CBT), che consente all'utente la ricerca di una risorsa e la relativa collocazione presso la biblioteca proprietaria, la prenotazione e la richiesta di prestito, anche interbibliotecario; agli operatori, permette le attività di gestione delle risorse (acquisizione, catalogazione, aggiunta copia, prestito, scarto ecc.) e dell'anagrafica degli utenti. La sua "visibilità" mondiale è garantita dall'adesione da parte della Provincia al servizio WorldCat, il più importante catalogo collettivo al mondo curato dall'organizzazione cooperativa di biblioteche OCLC (Online Computer Libraries Center), di cui il Sistema Bibliotecario Trentino, con le proprie biblioteche, è componente. Inoltre, il SBT aderisce anche al Sistema bibliotecario nazionale (SBN), che consente di consultare in un solo catalogo condiviso i cataloghi delle 7.045 biblioteche aderenti. Oltre alle numerose iniziative e attività di promozione della lettura e non solo, gli utenti del Sistema possono fruire del servizio di *prestito interbibliotecario*, che garantisce pari opportunità d'accesso alla conoscenza a prescindere dalla località di domicilio o residenza e dalla ampiezza/ricchezza della dotazione documentale della biblioteca di riferimento, e dell'offerta di *MLOL*, la piattaforma digitale che consente la lettura e la consultazione di un significativo e variegato patrimonio di risorse (solo a titolo esemplificativo: più di n. 72.000 ebook e n. 7.500 periodici in 50 lingue).

L'area della formazione musicale consiste nella riunione di 13 scuole musicali private che grazie al finanziamento erogato dalla Provincia autonoma di Trento svolgono non solo un riconosciuto e duraturo ruolo di formazione musicale di base, costruito su un percorso formativo stabilito dagli orientamenti didattici approvati dal

governo provinciale, ma hanno anche funzioni preziose di aggregazione e di crescita culturale e sociale, operando in maniera diffusa sul territorio provinciale. Si tratta di una collaborazione tra pubblico e privato, i cui dati mostrano una sostanziale tenuta nel tempo del numero di iscritti: nell'anno scolastico 2022-2023 risultano più di 6.700 allievi, per il 55% di sesso femminile, tra i quali circa un quarto (24,5%) segue la formazione bandistica. Com'è ovvio, sono coinvolti in misura maggioritaria bambini e ragazzi (il 62,4% degli iscritti ha meno di 15 anni, cui si aggiunge un 19,2% tra 15 e 19 anni), ma si mantiene sostanzialmente costante negli anni anche una quota di giovani e di adulti, e cresce lievemente il numero di chi ha più di 55 anni (6,6% degli iscritti nel 2022/2023). La formazione musicale si completa con i corpi bandistici che, grazie a un accordo tra le scuole musicali e la federazione delle bande, usufruiscono dei servizi formativi delle scuole. In questo dominio, le varie federazioni di corpi bandistici e dei cori del Trentino, seppur con modalità di contribuzione diversa da quella delle scuole musicali, concorrono, oltre alle azioni di formazione di base, alla promozione e allo sviluppo della cultura musicale trentina, rendendo vivo un tessuto culturale e sociale di grandissima rilevanza per il nostro territorio, anche per lo scambio intergenerazionale che ne deriva.

A questo ambito appartiene anche il Conservatorio "F.A. Bonporti" di Trento e Riva del Garda, istituzione statale/provinciale di alta formazione accademica musicale, come realtà come Smarano International Organ Academy, eccellenza nella formazione specialistica di settore, e diversi festival che per tradizione e interdisciplinarietà confluiscono nel dominio del spettacolo.

Il **mondo dello spettacolo dal vivo** vede il Centro servizi culturali S. Chiara, quale ente pubblico economico provinciale, principale motore dell'offerta con una programmazione che spazia dal teatro alla lirica, dalla danza alla musica fino ad arrivare al musical. Accanto al Centro opera dal 1982 il Coordinamento Teatrale Trentino con lo scopo di portare il teatro e il cinema nelle sale dislocate nei Comuni della Provincia. Il Coordinamento con gli enti territoriali comunali e le Comunità di Valle ha costruito una rete di 50 realtà e 38 luoghi nei quali lo spettacolo dal vivo e la cultura cinematografica incontrano le comunità locali. In questo dominio culturale, un ruolo rilevante è coperto dai **festival** d'arte e delle arti performative che hanno raggiunto fama nazionale e internazionale: Oriente Occidente a Rovereto per la danza contemporanea, Drodesea proposto dalla cooperativa sociale Il Gaviale per le arti performative, Trento Film Festival come appuntamento internazionale sul cinema e sulle tematiche legate alla montagna. E ancora Pergine Spettacolo Aperto, MusicaRiva Festival, il Festival Internazionale Wolfgang Amadeus Mozart, lo Smarano Academy Music Festival, il circuito del Jazz del Trentino che ogni anno da febbraio a novembre propone un percorso nella musica jazz che coinvolge l'intero territorio provinciale. Nello spettacolo dal vivo, sono attivamente presenti le filodrammatiche e i circoli culturali, ricreativi, folkloristici e storico-rievocativi che grazie a convenzioni con la pubblica amministrazione sviluppano programmi di promozione e diffusione del teatro su tutto il territorio provinciale.

Grazie all'attività di Film Commission, nel dominio dello spettacolo dal vivo rientra anche il sostegno alle produzioni audiovisive, italiane ed estere, che realizzano progetti in Trentino, così come lo sviluppo dell'industria audiovisiva locale con azioni diversificate, fra cui momenti di formazione dedicati. Inoltre, la Provincia autonoma di Trento partecipa, come capofila in convenzione con la Provincia autonoma di Bolzano, al progetto ministeriale delle Resistenze artistiche fin dal suo nascere nel 2015 con un Centro di residenza artistica territoriale, coinvolgendo una

serie di soggetti che credono nella ricerca, nella sperimentazione e nell'innovazione nel campo delle arti performative.

Tutti questi luoghi e spazi, dal periodo pandemico hanno registrato una ripresa della partecipazione culturale: nel corso del 2022, le presenze agli spettacoli dal vivo e al cinema sono state più di 10 mila. Per fare un bilancio rispetto agli anni precedenti occorre però differenziare in base al tipo di spettacolo: l'attività cinematografica vede una ripresa, crescendo con gli eventi del 32% e per gli ingressi dell'80% sul 2021, ma si mantiene ancora distante dai livelli precedenti; l'attività teatrale e quella concertistica, invece, segnano un pieno recupero dalla crisi pandemica (complessivamente, rispetto al 2019, presentano lo stesso numero di eventi e una crescita del 14% negli ingressi). Guardando agli incassi, la dinamica di cinema e teatro è simile, mentre l'attività concertistica, che pesa per il 67,1% sul totale, fa registrare una spesa al botteghino poco sotto gli 11,9 milioni di euro. Rispetto al 2021, cresce non solo la partecipazione complessiva, con il 28,0% dei residenti va almeno una volta al cinema, il 16,0% a teatro, il 7,3% a concerti di musica classica e il 13,7% a concerti di altro tipo, ma anche la frequenza con cui si seguono le diverse attività culturali, con un incremento della quota di chi prende parte a quattro o più iniziative in un anno. I livelli di fruizione di eventi culturali in Trentino sono superiori alle altre regioni italiane, fatta eccezione per il cinema, per cui il 28,0% dei trentini vede almeno un film al cinema in un anno, contro il 30,6% nazionale. È necessario evidenziare che questo ambito supporta anche tutti quegli operatori dello spettacolo che operano in maniera professionale o semi-professionale occupandosi prevalentemente della produzione di spettacoli, di organizzazione, di comunicazione, di sperimentazione e di formazione.

L'ambito degli archivi documentali e digitali sviluppato e arricchito da oltre un decennio grazie alle attività di digitalizzazione del settore dei beni archivistici, dei beni storico-artistici e fotografici dell'Archivio Fotografico Storico Provinciale, ha portato alla creazione di due repository - GMM e YDAM - contenenti complessivamente oltre 2 milioni di oggetti multimediali, per un totale di 200 terabyte. Questi repository sono utilizzati da circa 100 utenti, ma attualmente si trovano in una fase critica che richiede un'immediata evoluzione tecnologica. Le risorse digitali sono collegate ai relativi metadati tecnici e descrittivi, gestiti rispettivamente da AST (Archivi Storici del Trentino) e SBC (Sistema dei Beni Culturali). Tuttavia, mentre i dati gestiti da AST sono accessibili al pubblico tramite la piattaforma Trentino Cultura, gli oggetti multimediali associati a SBC non sono al momento visibili al pubblico. L'ambito sta ricevendo un forte impulso grazie alla misura PNRR M1C3 1.1.5 – Digitalizzazione, che entro il 2026 prevede la produzione di oltre 350.000 risorse digitali a tema aeronautico, relative a materiali bibliografici e archivistici della Collezione Caproni. Questa iniziativa consente di allinearsi al livello nazionale della Digital Library, che è integrata con i sistemi bibliografici (SBN) e dei beni culturali (SigecWeb). Al termine dei progetti PNRR, le risorse digitali prodotte saranno quindi accessibili sia a livello nazionale che internazionale.

Il settore del patrimonio culturale provinciale, materiale e immateriale, rientra per i suoi aspetti di tutela e conservazione nei principi costituzionali espressi nell'articolo 9, ponendosi come un obbligo di legge nazionale così definito dal Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*. In base allo Statuto di autonomia le competenze statali in materia di

beni culturali sono attribuite alla Provincia autonoma di Trento che esercita pertanto funzioni di ordinamento, tutela, vigilanza, conservazione, manutenzione e valorizzazione del patrimonio. Su queste basi essa, seguendo le disposizioni del *Codice*, promuove la salvaguardia, la messa in sicurezza, lo studio, la ricerca, la conoscenza del patrimonio di interesse artistico, storico, archeologico, etnodemoantropologico, archivistico, bibliografico, religioso del territorio trentino, per assicurare le migliori condizioni di fruizione e accessibilità. Per quanto concerne le funzioni esercitate dalla Soprintendenza per i beni e le attività culturali esse operano secondo una varietà di linee trasversali e interdisciplinari, e si estendono su 53 aree archeologiche di cui 15 siti accessibili al pubblico, 3631 beni immobili soggetti a tutela (di cui 1496 di proprietà pubblica, 1134 di proprietà ecclesiastica, 861 di proprietà privata, 140 di proprietà mista) cui vanno aggiunte, per le sole competenze di tutela, 252 aree di rispetto collegate a beni immobili, 20.000 beni culturali mobili di proprietà provinciale, 9000 di altri enti pubblici, 1600 beni di proprietà privata, 50.000 di proprietà ecclesiastica, un patrimonio storico fotografico di oltre 1.500.000 opere e oggetti (positivi, negativi, matrici, macchine fotografiche di interesse storico), 52.000 metri lineari di documenti in Archivio di deposito, 7000 metri lineari di documenti in Archivio storico, 577 inventari pubblicati on line. Un'attività, dunque, quella della Soprintendenza per i beni e le attività culturali complessa e inevitabilmente interconnessa con altri settori della pubblica amministrazione provinciale.

Interconnesse ai sei domini culturali esistono **quattro determinanti**:

1. la **catalogazione e la digitalizzazione del patrimonio culturale** rappresentano la base fondamentale per ogni attività di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio stesso: sono il punto di partenza, e di arrivo. Queste attività, che intersecano più ambiti operativi del mondo culturale, sono influenzate da investimenti e risorse finanziarie e umane variabili a seconda dei settori. Le Biblioteche e Archivi dispongono di sistemi gestionali aggiornati per la catalogazione e l'inventariazione (in generale, la "metadattazione descrittiva"), sono integrati con le risorse digitali corrispondenti e partecipano ai rispettivi progetti nazionali - SBN per le biblioteche e SAN per gli archivi -, mettendo i dati a disposizione degli utenti. Questo non succede per il settore del patrimonio culturale – che comprende i beni storico-artistici, fotografici, architettonici e archeologici – che si avvale di strumenti che coprono solo parzialmente le esigenze. Attualmente, il Sistema dei Beni Culturali (SBC) serve per il censimento descrittivo e la registrazione dei vincoli (pubblicati attraverso il WebGis). Tuttavia, SBC necessiterebbe di un aggiornamento tecnologico secondo gli standard più avanzati, i dati dovrebbero essere registrati secondo le disposizioni standard nazionali e in tal formato resi pubblici. Inoltre si dovrebbe lavorare per integrare pienamente il sistema locale di catalogazione dei beni culturali con il livello nazionale (SigecWeb). Questo richiede innanzitutto un forte investimento in risorse umane prioritariamente assegnate all'obiettivo di individuare il gestionale più adeguato alle necessità.
2. una **comunità professionale** costituita da tecnici, docenti, ricercatori, esperti e maestranze che, con competenze specialistiche, operano a diversi livelli a favore della salvaguardia, conservazione, studio, ricerca e

valorizzazione del patrimonio culturale, sia negli specifici ambiti istituzionali pubblici (dell'amministrazione provinciale, dei centri di ricerca deputati, dell'università e del sistema museale) sia in termini di qualificata attività imprenditoriale privata (con particolare riferimento al contributo professionale di architetti ed ingegneri, delle ditte individuali e delle imprese collettive nei campi della diagnostica e della ricerca, del restauro, della produzione editoriale tradizionale e multimediale creativa e della divulgazione). Tale comunità, con i suoi apporti ideativi, progettuali, pratici ed esecutivi, garantisce i presupposti necessari per dare attuazione a quanto previsto dall'art. 9 del dettato costituzionale e dal Codice dei beni culturali e del paesaggio, offrendo anche occasioni di esperienze formative ed opportunità lavorative a giovani che intraprendono studi o attività di settore.

3. **l'associazionismo e il volontariato culturale** che, evidenziando un legame forte, attivo e di lunga data tra la comunità e le sue radici culturali, risultano fondamentali ed essenziali per la sostenibilità della promozione culturale locale. Nel corso del tempo, queste alleanze di interessi si sono organizzate in federazioni come la Federazione dei Corpi Bandistici della Provincia di Trento Aps, con 84 corpi bandistici federati, di cui 3 fanfare alpine e 1 gruppo strumentale giovanile, per complessivi 4.842 soci; 2455 allievi iscritti ai corsi di formazione musicale bandistica (solfeggio e strumento) erogata nelle sedi delle bande dai docenti delle scuole musicali accreditate in Provincia e convenzionate con la Federazione, e un'esecuzione di circa 1.400 concerti annuali; la Co.F.As-Compagnie Filodrammatiche associate Aps, alla quale aderiscono 100 filodrammatiche associate e 9 filodrammatiche "aggregate" con sede fuori provincia, per un totale di 3137 iscritti con circa 650 recite annuali che coinvolgono circa 100.000 spettatori; FederReti - Volontariato trentino di cultura, storia e tradizione (ex FE.C.C.RI.T. – Federazione circoli culturali e ricreativi del Trentino) con 61 associazioni federate fra circoli, gruppi storici-rievocativi, gruppi folk e gruppi giovanili, per un totale di 2142 soci; la Federazione Cori del Trentino Ets con 191 cori associati e 5443 componenti; la Federazione Schützen del Welschtirol - Welschtiroler Schützenbund con 26 associate e 550 soci; Trentino Danza - Federazione Trentina delle Scuole di Danza, con 21 associazioni federate e 2915 soci; Arci del Trentino Aps con 33 associazioni federate e 3376 soci;
4. **le risorse economico-finanziarie**, che dal punto di vista della pubblica amministrazione non vogliono assolutamente essere il punto esclusivo di analisi ma lo strumento necessario, per operare nel segno del rinnovamento e dell'innovazione, all'interno dei vincoli normativi e procedurali a garanzia di trasparenza, imparzialità ed efficacia della spesa pubblica; due i macro canali istituzionali di erogazione: quello della tutela, seguito dall'Umst beni e attività culturali con azioni rivolte all'educazione al patrimonio, all'agevolazione economiche a sostegno di interventi culturali con diversi rami di operatività, alla gestione di diverse sedi museali e siti archeologici, e quello accompagnato dal Servizio attività e produzione culturale con una serie di attività rivolte al finanziamento degli enti strumentali afferenti la cultura, le agevolazioni economiche per i soggetti esterni, pubblici e privati, regolamentati dalla delibera di Giunta del 29 novembre 2024, n. 1952, che stabilisce i riferimenti entro i quali può avvenire il supporto da parte delle strutture provinciali alle realtà presenti sul territorio.

La distribuzione dell'offerta presenta alcune disomogeneità territoriali con il 3,1% dei trentini che risiede in Comuni privi di offerta in ambito culturale, una percentuale leggermente superiore rispetto al dato nazionale, fermo al 2,6%. Tuttavia, se non nel proprio Comune, tutte le Comunità di valle sono coperte da almeno una sede espositiva e da più biblioteche. Inoltre, i luoghi e i monumenti culturali del Trentino assumono un'importanza strategica come segni territoriali tangibili di una storia sulla quale si fondano le ragioni della nostra stessa Autonomia, rappresentando un elemento connotativo delle capacità di autogoverno e, allo stesso tempo, segni tangibili e intangibili della nostra eredità culturale.

In Provincia di Trento sono presenti entrambi i riconoscimenti di Patrimonio mondiale UNESCO, quello naturale e quello culturale, fra i quali dal 2009 le Dolomiti quali *Patrimonio Mondiale naturale*, inserite nella *World Heritage List* per la loro bellezza unica e importanza geologica; dal 2011 le Palafitte di Ledro e le Palafitte di Fiavé che fanno parte del sito seriale transnazionale *Siti palafitticoli preistorici dell'arco alpino*; dal 2023, l'osservatorio astronomico La Terrazza delle Stelle sul Monte Bondone, gestito dal Muse - Museo delle scienze di Trento, riconosciuto come *Sito connesso al cielo*, per la sua eccellente visibilità del cielo notturno dovuta al limitato inquinamento luminoso.

Oltre a ciò, il Museo-Casa De Gasperi, gestito dalla Fondazione Trentina Alcide De Gasperi, è stato insignito nel 2005, come primo sito italiano, del *Marchio del Patrimonio Europeo* essendo stato riconosciuto il contributo rilevante apportato alla storia e alla cultura europee con il ricordo della figura di Alcide De Gasperi uno dei padri fondatori dell'Europa unita, caratterizzando le proprie attività con una chiara dimensione educativa. Così anche Forte Cadine, gestito dalla Fondazione Museo Storico del Trentino, ha ricevuto lo stesso *Marchio* nel 2018 per il contributo fornito a comprendere il valore delle frontiere aperte e della libera circolazione europea.

Un panorama dunque, quello provinciale della cultura, variegato, stratificato, multifunzionale e multiforme che ha saputo raggiungere punte di eccellenza ma presenta ancora delle criticità e dei fattori di rischio:

- una grande varietà di iniziative, progetti, attività che si presentano in parte frammentati e poco coordinati tra loro, con una forte esposizione alla stagionalizzazione - invernale ed estiva - della fruizione culturale;
- carenza di azioni e di obiettivi di sistema con conseguente polarizzazione di alcuni attrattori culturali più forti e una distanza delle periferie con differenziali territoriali, che rendono più difficoltosa una riflessione strategica d'insieme;
- partenariati perlopiù informali con collaborazioni discontinue e asimmetriche, più che solide formalizzazioni di reti, che negoziano e condividono finalità, obiettivi e azioni, o di accordi di partenariato su obiettivi concreti, temporizzati e verificabili con chiara attribuzione delle responsabilità politiche e tecniche;
- la mancanza, a livello intersettoriale, di «una cultura della cultura» ovvero della carenza di consapevolezza del valore sociale ed economico, nel senso di sviluppo locale, del patrimonio e dell'arte quali leve attrattive anche per altri settori di attività pubbliche;
- una pronunciata attenzione all'educazione formale che però non sembra aver visto crescere di pari misura la fidelizzazione del pubblico giovanile

ancora troppo latente nella frequentazione e nella partecipazione al sistema culturale;

- una propensione al *fundraising* da sviluppare e una mentalità imprenditoriale troppo dipendente dalle risorse pubbliche e con persistente affidamento alla quasi esclusiva contribuzione pubblica e la conseguente difficoltà a reperire fondi aggiuntivi provenienti da altre fonti economiche;
- debole consapevolezza del delicato equilibrio che intercorre fra le esigenze della conservazione e quelle della fruizione e del valore generato dalla cultura a favore dello sviluppo locale del territorio;
- un intervento residuale dei privati nelle varie azioni di tutela e valorizzazione, sia in termini di partecipazione alle scelte progettuali e operative sia di cofinanziamento o sponsorizzazione;
- sporadica integrazione tra ricerca e progettazione culturale per innovare prassi, metodi e strumenti e sperimentare nuove pratiche di gestione e promozione;
- un turnover professionale di alcuni settori culturali che determina una complessa gestione dei domini e del sistema;
- debole presenza delle tecnologie e del digitale nella comunicazione, nella valorizzazione e nell'engagement dei pubblici;
- un sistema di catalogazione centralizzato del patrimonio culturale che non si interfaccia con quelli nazionali;
- una limitata accessibilità ai dati digitalizzati nelle banche dati provinciali dedicate al patrimonio culturale, con raccordi reciproci quasi inesistenti così come con il panorama della transizione digitale nazionale;
- incostante e comunque poco approfondita restituzione di dati, di analisi e di rendicontazione sulle attività artistiche e culturali che limitano la comprensione sistematica e diacronica dell'andamento del sistema.

3. Vision, mission e valori del sistema culturale trentino

A partire dal contesto e dallo scenario tracciati, le seguenti *Linee guida* intendono delineare una *vision* del sistema culturale e perseguire una *mission* affinché i luoghi e gli spazi culturali così come le attività siano considerati validi partner per dialogare con le sfide proposte dalla contemporaneità.

3.1 *Vision* - Siamo un sistema culturale diffuso, generativo, dinamico e aperto al cambiamento

Un sistema culturale eterogeneo ma sinergico, costituito da tanti e diversi luoghi, ambienti, azioni, comunità e professionalità culturali diffusi su tutto il territorio provinciale che, se persegue la salvaguardia del patrimonio culturale per trasmetterlo con consapevolezza di valore e profondità di significato alle future generazioni, abita il tempo presente leggendolo, interrogandolo e interpretandolo con i molteplici linguaggi dell'arte, gli strumenti della scienza, i dispositivi delle discipline umanistiche e le modalità

delle ricerche specialistiche al fine di cogliere e affrontare in maniera critica le sfide e i fenomeni della contemporaneità nella piena libertà e diversità di espressione.

L'espressione - *siamo un sistema culturale diffuso, generativo, dinamico e aperto al cambiamento* - indica il sentirsi - *siamo* - parte di una polifonia culturale - *diffuso* - che collabora per creare valore condiviso - *sistema* - con un approccio che da una parte guarda alle sfide sottese a portare in dote alle future generazioni un patrimonio ricco e articolato, dall'altra stimola a confrontarsi con il tempo presente - *generativo* -, facendo leva su tematiche sfidanti e argomenti complessi con approcci innovativi, creativi e sperimentali - *dinamico* - per offrire la possibilità a tutti - *aperto* - di abitare criticamente la contemporaneità - *cambiamento* - in maniera sia resiliente sia trasformativa. Generare nei cittadini la consapevolezza del valore intrinseco posseduto dal patrimonio e dalle attività culturali e creative accresce il senso di appartenenza della popolazione e rafforza l'identità territoriale, con una conseguente ricaduta in termini di maggiore attrattività del territorio e una differente sostenibilità del settore.

Un sistema quindi che agisce su quattro **pilastri strategici**, quali:

- **la coesione** tra le comunità professionali del sistema attribuendo alla relazione etica e professionale un valore imprescindibile; sapere, saper fare e saper essere saldamente intrecciati per realizzare network culturali efficaci e solidali;
- **la sussidiarietà**, sia verticale sia orizzontale, nel rispetto di ruoli e funzioni, con vari livelli di governo territoriale e con partnership pubblico/privato per rivestire insieme il ruolo di un'amministrazione condivisa e orientata al raggiungimento di finalità generali e alla creazione di valore pubblico;
- **il ruolo sociale** della conoscenza del patrimonio culturale e delle attività culturali sia che si tratti di accessibilità fisica, cognitiva, culturale e sensoriale, sia di attivazione di processi partecipativi sia di intersectorialità tra le diverse policy di governo;
- **la ricerca specialistica** che approfondendo e studiando il patrimonio culturale e sperimentando i vari linguaggi artistici e tecnologici dialoga con le sfide poste dagli attuali contesti culturali e gestionali, dai pubblici effettivi e potenziali offrendo terreno di sviluppo e innovazione alle pratiche istituzionali e alle industrie culturali e creative.

3.2 *Mission* - Offrire a tutti la possibilità di partecipare alla costruzione della cittadinanza culturale per abitare creativamente, consapevolmente e criticamente la contemporaneità e per immaginare futuri possibili

Un sistema culturale nel quale tutte le parti - istituzioni/enti/associazioni pubbliche e private, soggetti e attori culturali, stakeholder, territorio -, nel rispetto dei loro ruoli e funzioni, sono orientati allo sviluppo del senso di cittadinanza culturale, contribuendo collaborativamente alla formazione

dell'individuo e delle comunità, alla crescita personale e sociale, alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica nonché alla capacità di ciascuno di partecipare attivamente e consapevolmente alla vita culturale del territorio.

La *mission* rappresenta una dichiarazione di intenti strettamente correlata alla *vision*. Il rapporto tra *mission* e *vision* è inscindibile, dinamico e sinergico e crea un circolo virtuoso tra aspirazioni e mete che si intendono perseguire. Lo scopo principale che assolve la *vision* espressa è quello di dare vita a un sistema culturale nel quale ciascuno persegue le individuali e specifiche finalità nel comune interesse di generare il terreno idoneo alla creazione di un'attiva cittadinanza culturale, principale *mission* del sistema culturale provinciale per rispondere esigenze di **partecipazione** da parte dei pubblici e di **co-costruzione** di significati delle diverse testimonianze della nostra eredità culturale.

Una *mission* così strutturata presuppone quattro **assi di riferimento metodologico**, individuati nelle seguenti parole chiave:

- **collaborazione e scambio**: la condivisione di conoscenze, informazioni, saperi specialistici con l'integrazione professionale interna e la ricerca di uno sviluppo territoriale più competitivo per una maggiore riconoscibilità esterna del sistema così come per un dialogo più partecipato con le comunità di riferimento;
- **integrazione e cooperazione**: con altre vocazioni del territorio, quali il sociale e il sanitario, l'educazione e l'istruzione, le politiche giovanili, il turismo, l'ambiente e le questioni climatiche globali, l'economia e la diversificazione delle risorse tra pubbliche e private;
- **partecipazione e inclusività**: attiva e consapevole per rendere sempre più evidente il ruolo della cultura come aggregatore sociale, anche intergenerazionale, e come veicolo di costruzione di beni relazionali;
- **innovazione e creatività**: il sostegno a strumenti, a tecnologie tradizionali e digitali, a logiche e tipologie organizzative che sostengono, a diversi livelli e gradi, l'innovazione, la sperimentazione di nuove pratiche, l'originalità progettuale e artistica, trovando leve di cambiamento e trasformazione anche nelle industrie culturali e creative, e un'originalità del territorio nelle attività di produzione creativa.

3.3 Valori di sistema

Vision e *mission* sono pensati per esprimere specifici **valori** guida, quali la **partecipazione** universale, la **collaborazione** sistemica, la **relazione** generosa, la **responsabilità** condivisa, la **diversità** e la **libertà** espressiva, il **dialogo** costante, l'**autovalutazione** riflessiva, la **ricerca** continua, che attiva e sprona sperimentazione e innovazione. Sono valori che si riferiscono essenzialmente alla creazione di capitale umano e sociale consapevole e attivo, leve essenziali per lo sviluppo di una cittadinanza critica e responsabile, per la promozione di coesione e senso di appartenenza sia che si parli di comunità professionale interna al sistema sia che si tratti dei diversi pubblici che prendono parte alle attività culturali e alla valorizzazione del loro patrimonio culturale.

4. Obiettivi generali di sistema

Partendo da un approccio fondato sulla complessità, sulla tendenza al cambiamento, sul pensiero critico e su una visione sistemica caratterizzata dai pilastri descritti nella *vision* e dagli assi di riferimento metodologico connessi alla *mission*, i seguenti **obiettivi generali** delle *Linee guida* sono intesi come **filiera di processi**, orientate a trasformare le criticità in sfide di cambiamento.

Sono individuate quindi sette **sfide sistemiche**:

1. **riconoscibilità del sistema culturale trentino [filiera relazionale]** sia nella percezione interna dei vari soggetti che ne costituiscono la parte attiva, sia esternamente da parte di chi ne gode i benefici fornendo una visione chiara della propria identità; nel primo caso, attraverso una *governance* condivisa, è necessario che il sistema venga percepito e interpretato da tutti coloro che ne compongono l'essenza come una risorsa diffusa e un patrimonio condiviso, riconoscendone il senso e il significato, anche in continua negoziazione, e assumendosene così a pieno titolo la co-responsabilità. Il sistema è un ambiente nel quale individuare possibilità di reciproca crescita, costruire alleanze flessibili ma organiche, produrre scambi di saperi e professionalismi sempre più accentuati; 'essere sistema' significa abitare il 'tra', quel margine in cui le posizioni non si sommano né si confondono, ma si ripensano insieme; all'esterno è necessario proporre l'immagine di un **sistema collaborativo e sinergico** che se è costituito da una varietà di soggetti e identità nonché di stakeholder, ognuno portatore di una personale *vision* e *mission*, si rende riconoscibile per l'insieme dei valori che trasmette e per azioni condivise di promozione e valorizzazione della cultura nella sua universalità di linguaggi e modi espressivi; 'fare sistema' non è un modo di dire ma una maniera di pensare se stessi in un complesso organico di entità culturali che collaborano per il raggiungimento di finalità comuni, sentite come prioritarie ed essenziali per lo sviluppo futuro;
2. **conoscenza diffusa del patrimonio culturale [filiera della conoscenza e della valorizzazione dell'eredità culturale]**, che attraverso l'inventariazione, il censimento, la catalogazione dell'insieme dei beni che costituiscono l'eredità di uno spazio territoriale permette di tutelare in modo consapevole e organico i segni culturali, di garantire la trasmissione alle generazioni future, di supportare strategie di valorizzazione culturale, turistica, sociale ed economica, di prevenire crimini e di gestire il territorio in modo più efficace e coordinato tra i vari ambiti di interesse. La catalogazione è un complesso sistema di operazioni conoscitive indispensabili per mantenere viva la memoria delle comunità e trasmettere, anche attraverso operazioni di digitalizzazione o utilizzo di nuove tecnologie, valori e conoscenze alle generazioni presenti e future. Un progetto pilota che metta insieme le diverse anime e istanze che fino ad ora hanno regolato questo ambito operativo è necessario per creare un sistema condiviso di trasmissione di dati e informazioni specialistiche sul nostro patrimonio culturale, che sappia interloquire con il sistema nazionale per condividere il bagaglio di saperi custoditi nei nostri archivi e database;

3. **intersettorialità e trasversalità della cultura nelle politiche pubbliche** [filiera della 'cultura della cultura'], dando vita a network interni caratterizzati da una maggiore formalizzazione che definendo le aree di interesse comune costruiscono **collaborazioni strategiche e sinergiche**, così come promuovendo l'apertura del sistema culturale verso altri settori - **l'educazione e l'istruzione, il sociale e il sanitario, l'economico e il turistico, quello della tutela ambientale e dei rischi climatici** - e verso altri territori (Europa, Euregio), affinché la cultura sia concepita e percepita sempre di più come elemento portante del benessere individuale e parte integrante dello sviluppo sociale e comunitario di un determinato territorio; l'importanza di integrare la cultura nelle politiche economiche, sociali, sanitarie, turistiche e ambientali non come strumento di supporto ma come leva sostanziale e risorsa chiave che permette a pieno titolo di raggiungere obiettivi valoriali di orizzonte comunitario, riconosce alla compagine culturale il suo contributo unico ed essenziale alla realizzazione di un futuro migliore; in questo ambito la stretta collaborazione con il mondo delle nuove tecnologie e del digitale diventa fondamentale per essere al passo con i tempi e con le esigenze della società;
4. **monitoraggio e programmazione strategica** [filiera della creazione consapevole di valore] per affrontare una realtà sempre più complessa e in continua evoluzione com'è quella attuale, è necessario dotarsi di un'adeguata strumentazione strategica, costruita su documenti di analisi, di previsione, di monitoraggio e di verifica nonché di protocolli d'intesa e di accordi di programma, in grado di supportare il processo decisionale e orientare la programmazione pluriennale interna agli istituti/enti/associazioni culturali del territorio ma anche il rapporto con gli altri settori con cui si intende interagire, come quello della sostenibilità ambientale, del welfare, delle politiche giovanili o della famiglia. È necessario un nuovo approccio, capace di pianificare nei e tra i vari domini culturali, analizzando, interpretando, valutando e progettando affinché l'offerta culturale di sistema sia in grado di mettere in valore il suo carattere di matrice dell'identità locale come progetto di futuro per lo sviluppo locale, orientandosi in modo mirato alle diverse tipologie di pubblici. La definizione di *piani strategici* per i soggetti culturali, quali documenti di sviluppo con obiettivi programmati e operativi che operano su un orizzonte temporale preferibilmente triennale, dialoga con una pluralità di questioni: • individuare chiaramente le finalità delle proprie azioni; • definire le attività necessarie a realizzarle; • stimare il fabbisogno di risorse necessarie allo svolgimento delle attività; • verificare la sostenibilità complessiva delle scelte, dal punto di vista economico-finanziario; • monitorare i processi, i percorsi, i prodotti finali. L'utilizzo di strumenti come il *Piano strategico*, la *Carta dei servizi* e la *Carta delle collezioni o del patrimonio*, dei *Protocolli d'intesa*, così come dei *Bilanci di missione* e degli strumenti di rendicontazione è un tipo di approccio che andrà condiviso tra i vari attori del sistema, a partire dai driver culturali di maggior rilievo, in quanto dispositivi necessari per attuare scelte maggiormente consapevoli e più integrate, per fornire un quadro unitario sia ai policy maker sia agli stessi soggetti culturali e sia per dialogare con la cittadinanza, in una logica di restituzione, in maniera uniforme, strutturata e formalizzata;

5. **sostenibilità culturale** [filiera dello sviluppo sostenibile] sia nei confronti del ruolo che il sistema culturale provinciale può apportare allo **sviluppo sostenibile** come espresso nell'*Agenda 2030*, di cui si è detto nella *Premessa*, manifestando la sua capacità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere le capacità delle future generazioni di perseguire i loro desideri, sia nei riguardi della crescita di **processi di empowerment** professionale e di **performance** per l'individuazione di diversificati canali di **fundraising** promuovendo una maggiore attitudine alla ricerca di strumenti di sviluppo sostenibile, in modo tale che la politica possa assumere il ruolo di accompagnamento e non di sostegno *tout court*. La sostenibilità dell'impegno non deve essere misurata solo nei confronti del valore culturale intrinseco dei beni e dei servizi culturali, ma anche nei confronti delle opportunità sociali che il loro utilizzo e il loro inserimento in filiere di valorizzazione può offrire. Individuare forme alternative di finanziamento riducendo la dipendenza dalle fonti pubbliche, inserirebbe le realtà culturali locali in una dimensione imprenditoriale e di responsabilità sociale più che in quella di soggetti attuatori di prodotti culturali a totale copertura pubblica. Forte è la consapevolezza che il sostegno pubblico alla cultura sia e debba essere un cardine finanziario del sistema, ma nonostante questo emerge la necessità di sviluppare nuove capacità manageriali intorno al settore per intercettare anche quelle risorse private che possono dare vita a un sistema misto e parzialmente autonomo. E anche se nell'*Agenda 2030* la cultura non è menzionata come obiettivo specifico, nella complessità delle sfide contemporanee ne emerge una dimensione trasversale agendo come leva di processi di innovazione per diversi ambiti di impatto, come la rigenerazione urbana, lo sviluppo professionale e d'impresa, la riduzione delle disuguaglianze, la salvaguardia dell'ambiente, l'inclusione sociale e la parità di genere. Per questa ragione, il richiamo agli obiettivi di sviluppo sostenibile è fondamentale: consente al sistema culturale territoriale di essere in linea con i valori condivisi a livello globale e con lo spirito del tempo in cui si sta vivendo. Per fare questo, è indispensabile sia accettare il concetto di limite sia applicare un approccio operativo alla sostenibilità inserendola nelle agende delle varie istituzioni e realtà culturali con un'ottica trasformativa e contemporaneamente resiliente e con un approccio orientato alla creazione di valore condiviso;
6. **engagement e development dei pubblici** [filiera della promozione della capacità culturale] per avvicinare più persone possibili al patrimonio e alle esperienze culturali diversificando linguaggi e strumenti in un'ottica di accessibilità e inclusività sociale, ricercando anche come partner efficaci e creativi il mondo del digitale e delle nuove tecnologie, anche nella prospettiva di un dialogo intergenerazionale e intragenerazionale per costruire una società sempre più inclusiva e collaborativa; l'accento va posto su quei **pubblici già in essere**, per fidelizzare sempre di più la loro partecipazione e sperimentare con loro progettazioni originali, come sui **pubblici potenziali** o che **abituamente non frequentano** il mondo culturale, come quello giovanile, affinché si riesca a costruire non solo una relazione più partecipata e sentita ma anche un attaccamento

maggiormente consapevole ai luoghi e alle iniziative culturali; parimenti interpretare la **cittadinanza** come una risorsa grazie alla quale scoprire nuovi saperi e recuperare tradizioni e usi del territorio, facendola intervenire con progetti mirati alla valorizzazione del patrimonio culturale; la partecipazione diventa dunque l'ingrediente principale che, intrecciando l'obiettivo della sostenibilità culturale, interpreta i luoghi come officine di collaborazione comunitaria, come facilitatori e mediatori della condivisione delle conoscenze, come spazi di attraversamento dove ognuno può portare il suo personale bagaglio esperienziale, come cantieri di promozione di quella 'capacità culturale'¹⁸ che mette in relazione arti, industrie culturali e creatività nello svolgersi della quotidianità di vita di ogni cittadino: è un'evoluzione epistemologica con l'immissione nel quotidiano della cultura, prodotta dalle identità locali e dalle comunità che vi abitano, verso il rafforzamento del significato culturale da attribuire a un territorio e verso l'evoluzione di molti comportamenti di semplice fruizione verso esperienze culturali profonde;

7. **qualità, formazione permanente e professionalizzazione** costante **[filiera dello sviluppo delle comunità professionali]** degli attori e amministratori del sistema così come delle associazioni e del volontariato, costruite a partire dall'ascolto e dalla valutazione dei fabbisogni generali. Una formazione continua, nei modi che ciascuna realtà può condurre, da intendersi in senso ampio che intreccia educazione, ricerca e attenzione alla pluralità dei saperi e delle esperienze nonché sviluppo e crescita di quelle capacità progettuali che conducono le iniziative culturali provinciali a standard di elevata qualità. Percorsi di crescita professionale dedicati e occasioni di ricerca-azione e di aggiornamento determinano l'impalcatura grazie alla quale acquisire e rinnovare saperi disciplinari, competenze specialistiche e pratiche progettuali. Conseguire gradi di specializzazione originali e sempre nuove abilità e competenze all'interno di una compagine coesa di professionisti della cultura, costituisce la premessa per produrre innovazione e originalità suscitando continuo interesse di pubblico, trasferendo conoscenze aggiornate, generando consapevolezza e spirito critico basato su un'interpretazione sempre attuale della contemporaneità, in relazione ai bagagli culturali e alle eredità che sostanziano i contesti sociali di riferimento; inoltre lavorare sulla ricerca e lo sviluppo di una qualità diffusa che si tratti di servizi pubblici o di natura privata, comporta l'assunzione di una responsabilità condivisa sulla creazione di valore culturale per la società.

¹⁸ Vd. *Obiettivo strategico 4.1 dell'Agenda europea per la Cultura*, UE/2018, nel quale si parla di promuovere la 'capacità culturale' in un contesto che rende disponibile una vasta gamma di attività culturali di qualità, promuovendo le opportunità per tutti di partecipare e creare, e rafforzare i legami tra cultura e istruzione, affari sociali, politiche urbane, ricerca e innovazione; vd. *Towards cultural democracy. Promoting cultural capabilities for everyone*, by Nick Wilson, Jonathan Gross, Anna Bull, King's College London, 2017

4. Governance del sistema e traiettorie strategiche di azione

A partire dall'evidente frammentazione in una pluralità di aggregazioni e domini culturali presenti a livello provinciale, relativamente autonomi e separati gli uni dagli altri o con relative e sporadiche interrelazioni, e dal ruolo dell'Assessorato alla Cultura con funzioni di indirizzo, coordinamento, verifica e valutazione, la *policy* che si intende adottare è di una **governance sistemica** poggiante su una regia unitaria che assicuri coesione e collaborazione, un coordinamento strutturato della programmazione culturale pluriennale, una comunicazione trasparente all'interno del sistema e una distribuzione chiara delle responsabilità. In questa forma di governance, nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale e nella promozione delle attività culturali, ogni livello istituzionale assume un compito specifico, delineato e nettamente ripartito e ogni livello di governo e di soggetto attuatore condivide la responsabilità sull'intero sistema. Alla separazione delle competenze, funzioni e ruoli di sussidiarietà verticale, si affiancano dunque forme di coordinamento, in una logica di sussidiarietà orizzontale, nelle quali i vari soggetti operano per il raggiungimento degli obiettivi generali di sistema.

Il **metodo** di lavoro si imposta sull'**interazione**, promuovendo e sviluppando il dialogo attivo con persone associazioni sistema scolastico, istituzioni pubbliche e private, imprese, sul **coordinamento**, per condividere obiettivi e prospettive strategiche e operative, sull'**integrazione** delle competenze e dei settori sia verso l'interno sia verso l'esterno adottando l'ottica della *governance by network*. L'indirizzo è quello di sostenere scelte orientate a promuovere, sviluppare e consolidare relazioni di rete di tipo negoziale, anche in forma di accordi, intese, piani strategici, per far crescere in maniera formale la vocazione del sistema alla collaborazione, alla sinergia di intenti, alla condivisione di azioni strategiche e all'assunzione di piena responsabilità da parte di tutti soggetti interessati. La *governance by network* esprime l'azione di un complesso di attori di varia dimensione e natura, pubblica e privata, con interessi propri e specifici, e capacità operative di livello differente, ma comunque capaci di apportare risorse rilevanti al processo di *policy-making* culturale. Si tratta di un insieme di relazioni relativamente stabili e interdipendenti, che collegano una varietà di attori, attorno e attraverso 'nodi' specialistici. Condividendo interessi comuni rispetto ad una policy si scambiano risorse specifiche rilevanti allo scopo di soddisfare interessi condivisi, nella consapevolezza che la cooperazione è la strada migliore per raggiungere finalità comuni e generali. Tutti attori che, pur rappresentando ciascuno realtà differenti con logiche e dinamiche identitarie, concorrono al meglio, e non competono, al processo di costruzione di un sistema collaborativo e cooperativo attivando una negoziazione basata sullo scambio di risorse significative che ciascuno consapevolmente gestisce in maniera efficace ed efficiente. Gli attori instaurano relazioni interorganizzative di scambio di informazioni e legami di interdipendenza basati sulle risorse rilevanti e sull'elaborazione di obiettivi comuni nonché di modelli condivisi di mobilitazione di tali risorse. Creare questo tipo di relazioni strutturali, interdipendenti e dinamiche significa tessere il territorio provinciale di 'aree di tangenza' d'interesse e di risorse, permettendo di intrecciare forze vitali o potenziali in un ecosistema culturale interconnesso e di scambio reciproco. Questa dimensione 'sartoriale' del cucire relazioni, interessi, obiettivi e missioni comuni comporta la capacità di creare spazi aperti di confronto e di pratica discorsiva, nonché di vere e proprie aree di negoziazione formale condividendo

regole, norme e procedure, adottando una visione trasversale e integrata dei bisogni e delle risorse. La prospettiva è quella di coinvolgere in maniera strutturata e organica tutti quegli attori che apportano un contributo essenziale al raggiungimento del 'bene comune', degli obiettivi generali e degli interessi collettivi per costruire una *multi-level governance* in cui competenze, *expertise*, *know-how* e partecipazione vengono ottimizzate tramite la valorizzazione proprio di quelle risorse specifiche che i diversi attori, a vari livelli, dispongono. La natura delle interazioni, e in particolare la presenza di fiducia reciproca e il grado di cooperazione tra gli attori, rappresentano elementi portanti l'aspetto 'misto' della *governance* reticolare, cioè di una rete non gerarchica né perfettamente orizzontale che si basa su relazioni di reciproco scambio.

Per lo sviluppo di una *governance* coerente è fondamentale la dimensione della **misurazione del sistema e della valutazione** in chiave di impatto economico, sociale e culturale **e della creazione di valore**. La volontà si esprime nell'intenzione di sostenere le scelte di settore attraverso l'attuazione di processi di acquisizione di rendiconti, di analisi e di diffusione di dati quantitativi ma anche qualitativi uniformi del sistema provinciale. Al fine di portare in superficie e alla conoscenza di tutti i vari stakeholder l'andamento del multiforme panorama culturale trentino, il network è inteso come qualcosa di più della somma dei suoi componenti: attori e relazioni giocano sicuramente un ruolo fondamentale nell'analisi, ma è il network in sé a costituire il livello analitico su cui occorre posizionare lo sguardo. La promozione, dunque, di strumenti e metodi di raccolta e di monitoraggio dei dati in essere al Sistema informativo e di valutazione delle politiche culturali diventa un'azione *core* della stessa *governance* culturale affinché non solo rimanga traccia delle azioni compiute, delle scelte intraprese, degli andamenti diacronici del sistema, ma soprattutto si possa disporre di elementi codificabili e misurabili indispensabili a prendere decisioni di carattere politico.

In riferimento agli obiettivi generali illustrati, da intendersi come filiere di processi di intervento, che presuppongono i pilastri strategici e intercettano gli assi di riferimento metodologico descritti, occorrono interventi sull'intera filiera culturale: tutela, conservazione, valorizzazione, gestione, fruizione, marketing, produzione e distribuzione, comunicazione devono essere oggetto di politiche integrate rivolte ad un sistema di pubblici sempre più maturi ed esigenti. La *governance* di sistema si focalizza quindi su alcune macro **traiettorie strategiche d'azione**:

- **regia di sistema**: co-coordinamento per trasformare le risorse culturali in un network interconnesso, anche attraverso l'ideazione, la creazione e la guida di progetti sinergici e del coinvolgimento attivo di stakeholder per mettere in relazione e in collaborazione una varietà di realtà e soggetti culturali intorno a tematiche e finalità condivise, trovando nella ricerca di spazi di negoziazione disciplinare e contenutistica e nell'individuazione di obiettivi comuni la chiave innovativa di interpretazione della *governance* provinciale;
- **comunicazione di sistema**: nell'ambito della promozione di strumenti digitali e delle nuove tecnologie, lo sviluppo di una piattaforma digitale comune di promozione e comunicazione del sistema culturale trentino per rappresentarne la polifonia, la diversità e la varietà; l'individuazione di un ambiente digitale comune che renda le risorse e collezioni digitali accessibili

per la consultazione civica, democratica e inclusiva;

- **un sistema museale 'diffuso':** attuare politiche sinergiche tra poli di eccellenza museale, intesi come *provider* culturali territoriali abilitanti, e istituzioni e realtà culturali di minori dimensioni che operano in sinergia secondo una logica di 'museo diffuso', intrecciando legami culturali fra centro e periferia, tra saperi e professioni, tra conoscenze e competenze, tra persone e comunità, tra paesaggio e territorio;
- **catalogazione digitalizzata:** creare un centro unico di catalogazione dei beni culturali mettendo in valore, con un progetto concreto, le tante professionalità presenti sul territorio e costruire, in connessione con le operatività nazionali, una strategia provinciale di censimento/inventariazione/catalogazione del patrimonio culturale trentino;
- **nuove generazioni:** sviluppo e promozione di un'attenzione sempre più diretta al rapporto tra i giovani e la partecipazione ad esperienze e progetti culturali, con azioni mirate, innovative e sperimentali atte a far crescere un ruolo nuovo e originale del pubblico giovanile; pubblico da interpretare come partner progettuale più che come fruitore delle offerte, come soggetto produttore più che come pubblico spettatore.
- **sfide della contemporaneità:** introdurre accordi di programma o protocolli d'intesa con i settori del sociale e della sanità per attivare piste di attività nel welfare culturale, così come piani strategici per la salvaguardia del patrimonio culturale dai rischi climatici; intrecciare un dialogo continuo con l'ambito del turismo affinché la cultura possa diventare un *driver* ricercato per la frequentazione consapevole e sostenibile del territorio;
- **reti territoriali:** potenziare i legami e le sinergie territoriali attuando accordi formali di negoziazione e sollecitare la creazione di nuovi network, soprattutto per quanto riguarda le scuole musicali, le biblioteche e le realtà museali di piccola e media entità, anche sperimentando forme originali di *cluster* culturali, cioè di aggregati di soggetti che esplicitando la componente 'attiva' della valorizzazione del patrimonio culturale rafforzano la dimensione territoriale in un'ottica integrata orientata all'accesso e alla creazione di esperienze culturali di alto valore qualitativo; si tratta di definire convergenze strategiche e di attuare compartecipazione nei confronti delle azioni che si intende realizzare;
- **progetti pilota:** orientati ad attivare la cittadinanza in un'ottica di maggiore partecipazione e attivazione di co-responsabilità nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale e sperimentazione dei linguaggi espressivi;
- **archivi digitali e digitalizzazione:** allineare i *data base* d'ambito culturale con il sistema nazionale per condividere le informazioni tra archivi e cataloghi di scale territoriali diverse, sviluppando e promuovendo l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per la valorizzazione del patrimonio aderendo ai Piani nazionali di digitalizzazione;

- **monitoraggio e valutazione:** revisione, implementazione e riorganizzazione del *Sistema informativo culturale e valutazione delle politiche culturali*, anche prevedendo una sua trasformazione in Osservatorio per la cultura per contraddistinguerlo come centro nevralgico per la rendicontazione, la valutazione e le prese d'atto di indirizzo politico culturale;
- **formazione e aggiornamento:** sostenere la formazione di tutti gli attori del settore culturale, soprattutto dal punto di vista della capacità progettuale e delle abilità di fundraising con lo scopo di promuovere una maggiore professionalizzazione dei profili professionali, con riguardo tanto all'ambito educativo quanto a quello manageriale e imprenditoriale;
- **lo status d'artista:** sostegno alla professione, attraverso la messa in opera di strumenti che ne salvaguardino l'attività, in chiave di welfare culturale; promozione di progetti che coinvolgano anche l'Archivio degli artisti contemporanei trentini per mettere in luce la creatività e dinamicità del settore a livello territoriale; sostenere la mobilità degli artisti per studio e ricerca professionale attraverso un dialogo più stretto tra le residenze artistiche e i luoghi di cultura;
- **filieri di produzione e della conoscenza:** promuovere la **filiera dello spettacolo** dal vivo a partire dal segmento della ricerca, passando per la progettazione, la produzione, la distribuzione e la fruizione, valorizzando il ruolo e le professionalità presenti nel Centro Servizi Culturali Santa Chiara, anche creando un assetto più strutturato nell'offerta tra centro e periferia; **la filiera della promozione della lettura** che, in sinergia con gli editori, le librerie e le biblioteche pubbliche e private, gli istituti scolastici sostenga il settore in quegli spazi e verso quei target di maggiore criticità, sperimentando pratiche nuove e originali che pongano al centro il libro, la narrazione, l'apprendimento permanente e lo sviluppo di competenze critiche, la socialità, la partecipazione attiva e la condivisione; ideare e supportare **la filiera della salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale** anche attraverso la messa in pratica di originali forme di gestione dei beni che consolidino il ruolo strategico dei luoghi culturali nello sviluppo territoriale locale, anche con l'individuazione di uno spazio per le collezioni che oggi non hanno una collocazione accessibile al pubblico grazie al progetto di un nuovo deposito museale di sistema; sperimentare nuove piste progettuali nella **filiera della mediazione culturale** che a partire dall'educazione non formale arrivi a sperimentare forme più articolate e diffuse di accessibilità e l'inclusione sociale.

Uno specifico strumento di *cultural planning*, messo in campo per l'adozione di metodi operativi collaborativi e cooperativi, rivolto a perseguire gli obiettivi generali identificati operando all'interno delle traiettorie strategiche d'azione è quello dei **cantieri**, intesi come ambienti di trasformazione che mettendo in relazione i professionisti dei vari domini culturali, portatori di saperi ed esperienze diversificate, attivano comunità di pratica orientate al *problem solving*. A partire da tematiche ritenute rilevanti o situazioni percepite come insoddisfacenti per un determinato

gruppo di attori culturali, *i cantieri* operano secondo il modello dell'*open innovation* per individuare congiuntamente soluzioni, piani attuativi, pratiche innovative, azioni operative da sperimentare congiuntamente. Sono ambienti di ricerca-azione nei quali si promuove 'la catena del valore', cioè la ricerca collaborativa, il potenziamento e la condivisione delle risorse e degli strumenti, passando dalla progettazione allo sviluppo, dallo sviluppo alla sperimentazione, dalla sperimentazione all'innovazione. I *cantieri* favoriscono la costituzione e il consolidamento di una comunità professionale coesa e collaborativa, in cui lo scambio di opinioni e di vedute nonché la condivisione di esperienze costituiscono gli ingredienti indispensabili per promuovere innovazione, efficacia e qualità nello sviluppo del sistema culturale trentino.

CONTESTO

GENERALE

Il mondo di oggi pone l'intera collettività davanti a sfide globali, economiche, sociali, ambientali e culturali, che richiedono elevate capacità riflessive, profonde abilità critiche e competenze progettuali creative per immaginare nuovi futuri possibili e sostenibili.

6 aspetti principali

- trasformazione della società
- cultura come 'bene pubblico globale'
- povertà educativa e culturale
- diritti culturali individuali e collettivi
- accelerazione della c-society
- cambiamento climatico

SCENARIO

PROVINCIALE

Uno scenario culturale trentino che si esprime in molteplici forme e con variegati linguaggi e stili, che pone l'accento su un'ampia produzione di processi volti alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio culturale e di promozione di attività e iniziative di rilevanza provinciale, caratterizzato da una scarsa coesione interna e limitata percezione esterna di 'sistema'.

6 domini d'azione culturale

- il sistema museale
- il sistema bibliotecario trentino
- l'area della formazione musicale
- il mondo dello spettacolo dal vivo
- l'ambito degli archivi documentali e digitali
- il settore del patrimonio culturale

4 determinanti

- la catalogazione e digitalizzazione
- la comunità professionale
- l'associazionismo e il volontariato culturale
- le risorse economico-finanziarie

vision

SIAMO
UN SISTEMA
CULTURALE
DIFFUSO,
GENERATIVO,
DINAMICO E
APERTO AL
CAMBIAMENTO

placati strategici

coesione

sussidiarietà

ruolo sociale

ricerca

valori

- partecipazione universale
- collaborazione sistemica
- relazione generosa
- diversità e libertà espressive
- dialogo costante
- autovalutazione riflessiva
- responsabilità condivisa

MISSION

OFFRIRE A TUTTI
LA POSSIBILITÀ
DI PARTECIPARE ALLA
COSTRUZIONE DELLA
CITTADINANZA CULTURALE
PER ABITARE
CREATIVAMENTE,
CONSAPEVOLMENTE E
CRITICAMENTE
LA CONTEMPORANEITÀ
E PER IMMAGINARE
FUTURI POSSIBILI

assi metodologici

collaborazione
scambio

integrazione
cooperazione

partecipazione
inclusione

innovazione
creatività

OBIETTIVI

- riconoscibilità del sistema
- conoscenza diffusa del patrimonio
- intersettorialità e trasversalità
- monitoraggio e programmazione
- sostenibilità culturale
- sviluppo dei pubblici
- qualità e professionalizzazione

GOVERNANCE

GOVERNANCE DI SISTEMA
CHE SI BASA SU UN METODO
DI LAVORO COLLABORATIVO E
DI SCAMBIO, CON LA MESSA IN
CAMPO DI STRATEGIE DI RETE,
L'ADOZIONE DI STRUMENTI
DI PIANIFICAZIONE, DI
ANALISI E MISURAZIONE
DEI PROCESSI E DELLA
CREAZIONE DI VALORE
SOCIALE DELLA CULTURA

traiettorie strategiche d'azione

- regia di sistema
- comunicazione di sistema
- sistema museale diffuso
- catalogazione diffusa dei beni culturali
- nuove generazioni
- reti territoriali
- sfide della contemporaneità
- progetti pilota
- archivi e digitalizzazione
- monitoraggio/valutazione/creazione di valore
- formazione / aggiornamento
- status dell'artista
- filiere di produzione e della conoscenza

filiere di processi

filiere relazionale

filiere della conoscenza e della valorizzazione

filiere della 'cultura' della cultura

filiere della creazione consapevole di valore

filiere dello sviluppo sostenibile

filiere della promozione della capacità culturale

filiere dello sviluppo delle comunità professionali

Conclusioni

A partire da un poliedrico panorama culturale trentino, che conta oltre 160 biblioteche e punti di lettura, 13 scuole musicali, un centinaio di musei ed ecomusei, più di 80 spazi per spettacoli live tra teatri auditorium e sale attrezzate, oltre 100 compagnie filodrammatiche e altrettanti cori associati, come oltre 80 corpi bandistici nonché un ingente patrimonio culturale disseminato su tutto il territorio provinciale e un'articolata compagine di attori e portatori di interessi, le nuove *Linee guida per le politiche culturali della Provincia autonoma di Trento* concentrano l'attenzione su una governance culturale di sistema che adotta principalmente un approccio partecipativo orientato a coordinare e integrare le azioni tra istituzioni, soggetti culturali, comunità locali e stakeholder. Questo modello si basa *in primis* sulla cooperazione e sul superamento di una visione individualistica, promuovendo invece un processo inclusivo e collaborativo per coinvolgere attivamente sia i portatori di interesse sia la cittadinanza nel definire e attuare politiche culturali condivise e sostenibili. Un approccio che intende assicurare la fruizione del patrimonio culturale rendendolo pienamente parte della comunità locale e favorire la partecipazione attraverso la messa in atto di alleanze e partenariati che innovino la prassi e superino le rigidità garantendo il coinvolgimento di tutti, nella consapevolezza dell'importanza del sostegno alla creatività, della salvaguardia dei patrimoni materiali e immateriali per il benessere individuale e sociale e per lo sviluppo sostenibile. Governare questo processo significa concentrarsi su un approccio che considera il valore della cultura come qualcosa che si fonda su legami stretti, sia nella prossimità geografica sia in quella di settore e professionale ma anche nell'integrazione tra diverse aree di conoscenza e di attività.