

4. *Le sfide della pandemia*

4.1 **L'impatto della pandemia sulle industrie culturali e creative**

La crisi pandemica generata dalla diffusione del Covid-19 si è manifestata fin dai primi mesi del 2020, oltre che come emergenza sanitaria, anche come “fenomeno sociale globale” (Agodi 2021), in grado di condizionare ogni sfera della vita individuale e collettiva. L'*evento-shock* della pandemia ha frenato o bloccato per lunghi periodi le consuete attività quotidiane, ridisegnando le traiettorie dell'esperienza e dell'agire sociale in tutti i campi – medico, politico, economico, comunicativo, lavorativo, educativo – e a tutti i livelli – macro, meso e micro – (Favretto, Maturi, Tomelleri 2021), incidendo profondamente anche sul campo della cultura.

I settori culturali e creativi, infatti, hanno risentito in modo considerevole del peso delle misure restrittive per il contenimento del contagio e hanno dovuto interrompere bruscamente gran parte delle attività legate alle arti, allo spettacolo, al patrimonio e alla creatività (OCSE 2020). In una situazione dominata dal rischio e dall'incertezza, il mondo della cultura ha subito un duro contraccolpo in termini economici e occupazionali, ha dovuto fronteggiare le mutate condizioni relative alla domanda/offerta culturale, riorganizzare le proprie funzioni e competenze e ripensare le tradizionali modalità di produzione, distribuzione e fruizione di prodotti e servizi culturali (Federculture 2020, 2021).

Ricostruire la portata dell'impatto della pandemia sulle industrie culturali e creative non è un'operazione semplice e nemmeno scontata, poiché implica l'analisi di una molteplicità di fattori interconnessi spesso di difficile rilevazione e misurazione, nonché di dati frammentati e disomogenei (*cfr.* secondo e terzo capitolo); inoltre, esistono notevoli differenze se si considerano i vari livelli territoriali (internazionale, nazionale, locale) e i diversi orizzonti temporali (effetti nel breve, medio e lungo periodo).

Considerata tale complessità, il capitolo intende offrire una panoramica degli elementi più significativi che hanno impattato sulle ICC in Campania durante la pandemia, mettendo in evidenza criticità e debolezze, ma anche risorse e opportunità legate alle trasformazioni in corso. Attraverso le testimonianze degli operatori dei settori culturali e creativi del territorio e con il supporto di dati secondari, le pagine che seguono si focalizzano in particolare sulle tre sfide ritenute più significative per il settore culturale e creativo campano, ovvero quella economica e occupazionale, quella organizzativa e quella tecnologica. Sulla base di tali dimensioni, si propongono infine alcune indicazioni per la ripartenza post-Covid e si delinea un modello di “sistema integrato” per la valorizzazione dell’industria culturale e creativa campana.

4.2 La sfida economica e occupazionale

Nell’intraprendere il nostro percorso analitico, si è ritenuto opportuno partire dalla dimensione più problematica dell’impatto della pandemia sulle industrie culturali e creative che, secondo i testimoni intervistati, è senza dubbio quella economica e occupazionale. Il rapporto *Shock cultura: Covid-19 e settori culturali e creativi* (OECD 2020), infatti, chiarisce come le industrie culturali e creative insieme a quella del turismo e dei trasporti siano tra le più colpite dalla crisi economica generata dal Covid-19, con dinamiche differenti nei vari sotto-settori. In particolare, le misure di distanziamento sociale, i lockdown e i periodi di chiusura forzata hanno compromesso soprattutto quelle attività legate ai luoghi fisici e agli eventi dal vivo (*venue-based*), con conseguenze notevoli non solo sulle imprese direttamente coinvolte, ma anche sulla catena del valore aggiunto delle filiere collegate e sugli occupati, facendo registrare un generale crollo dei guadagni, la riduzione dei salari e l’aumento dei licenziamenti.

Come viene ben sintetizzato da questa intervistata – che fa trasparire anche un certo trasporto emotivo suscitato dal binomio “Covid-19 e Cultura” – le perdite economiche e di posti di lavoro rappresentano l’effetto più tangibile e devastante della pandemia sulle ICC:

Questa pandemia sta proprio “asfaltando gli animi”, perché le imprese culturali e creative sono state fortemente danneggiate dal punto di vista economico. Mi riferisco a tutti i settori, ma in particolare a quelli che si basano sul rapporto diretto con il pubblico e sulla fruizione culturale nei luoghi fisici, come i musei, i cinema, i teatri, i concerti, i festival e lo spettacolo dal vivo [...]. Ma è ancora più grave quello che sta accadendo alle persone che lavorano nei vari comparti,

che si sono ritrovate all'improvviso ferme, bloccate dalle numerose chiusure o addirittura licenziate [...] è un momento molto difficile sia per gli imprenditori che per i lavoratori del settore [...] Noto che è calata proprio una cappa di tristezza tra gli operatori, li vedo sfiduciati, smarriti, incapaci di reagire e di guardare al futuro. (*Direttrice, Campania NewSteel*)

Le ricadute economiche e occupazionali della pandemia nei settori culturali e creativi costituiscono un elemento di grande criticità per gli intervistati; tuttavia essi sono consapevoli che quanto stia avvenendo a livello locale sia il riflesso di una crisi più ampia a livello globale.

Se si guarda alla situazione europea, ad esempio, si stima che nel 2020 l'economia culturale e creativa è il secondo settore più colpito dalla crisi pandemica, dopo quello del trasporto aereo, con una perdita di circa il 31% degli incassi rispetto al 2019 e una riduzione del volume d'affari complessivo di circa 200 miliardi di euro (Ernst & Young 2021)¹. Le ICC europee registrano perdite ancora più consistenti dell'industria del turismo (-27%) e, se si considera il turismo culturale, nel primo anno di pandemia i valori scendono drasticamente (-68%). La crisi economica rilevata tra il 2019 e il 2020 ha riguardato tutti i segmenti delle ICC, sebbene abbia interessato perlopiù le arti dello spettacolo (-90%) e la musica (-76%); un crollo dei ricavi meno drammatico viene stimato per le arti visive, l'architettura, la pubblicità, i libri, la stampa e l'audiovisivo (tra il -20% e il -40%), mentre l'industria dei videogiochi è l'unica a resistere, se non addirittura a crescere, sotto l'onda della pandemia, con un incremento positivo del 9% (*ibidem*).

In termini occupazionali, inoltre, l'OECD (2020) stima che nelle regioni OCSE la percentuale di posti di lavoro a rischio nell'ambito delle ICC oscilla tra lo 0,8% e il 5,5%, ma va detto che tale stima potrebbe risultare ottimistica poiché nelle statistiche ufficiali (ad esempio Eurostat *Culture Statistics - Cultural Employment*) l'occupazione culturale è spesso sottovalutata, in quanto non vengono rilevate una serie di sfumature del lavoro atipico, che è invece "paradigmatico" nel settore culturale e creativo (Bataille, Bertolini, Casula, Perrenoud 2020). La pandemia ha fatto quindi da cassa di risonanza alla debolezza delle occupazioni culturali e creative, spesso irregolari, autonome, temporanee, intermittenti, "invisibili" (Cicerchia 2020) e,

¹ Lo studio esamina i 10 settori centrali delle industrie culturali e creative in base alla definizione di ICC data dall'UNESCO (pubblicità, architettura, audiovisivo, libri, giornali e riviste, musica, arti dello spettacolo, radio, videogiochi, arti visive). I dati non includono altre attività creative quali la moda, l'oreficeria, il design industriale, i beni di lusso e il food. Il perimetro geografico è l'Unione Europea (UE) e il Regno Unito (UK), definito anche "UE a 28".

a causa di tale precarietà, molti lavoratori non hanno potuto nemmeno beneficiare delle misure di sostegno e di protezione sociale promosse dai governi durante l'emergenza (Spada e Valentino 2020).

Anche in Italia i settori culturali e creativi sono tra i più penalizzati dalla pandemia in termini economici e occupazionali: mentre nel 2019 il sistema culturale e creativo italiano era in crescita rispetto agli anni precedenti (Unioncamere e Fondazione Symbola 2020), nel 2020 la ricchezza prodotta si è notevolmente ridotta (-8,1% a fronte del -7,2% relativo al resto dell'economia nazionale), con conseguenti perdite di posti di lavoro pari al -3,5% a fronte di un calo dell'occupazione più contenuto (-2,1%) nel totale dell'economia italiana (Unioncamere e Fondazione Symbola 2021). In tal senso:

La pandemia è arrivata come un fulmine a ciel sereno proprio in un momento particolarmente favorevole per le nostre imprese culturali e creative. In Italia, ma anche in Campania, abbiamo avuto una buona crescita dal 2011 al 2019 e questo periodo ha rappresentato per noi uno spartiacque rispetto al passato. Poi nel 2020 è arrivato il Covid e la situazione si è completamente ribaltata [...]. Praticamente oggi stiamo tornando indietro. (*Giornalista, StartupItalia*)

Seguendo la distinzione operata da Unioncamere e Fondazione Symbola nel rapporto annuale *Io sono cultura* – che identifica nel sistema produttivo culturale e creativo italiano la componente *core cultura* (architettura e design, comunicazione, audiovisivo e musica, videogiochi e software, editoria e stampa, performing arts e arti visive, patrimonio storico e artistico) e la componente *creative driven* (meta-settore composto dai professionisti culturali e creativi che operano in altri settori non culturali) – è possibile notare come nel 2020 la crisi pandemica abbia penalizzato soprattutto i comparti del *core cultura*, con perdite in termini di ricchezza prodotta pari al -9,3% e di posti di lavoro pari al -4,8%, a fronte di una dinamica meno negativa nel segmento *creative driven* (-6,5% per la ricchezza, -1,7% per l'occupazione).

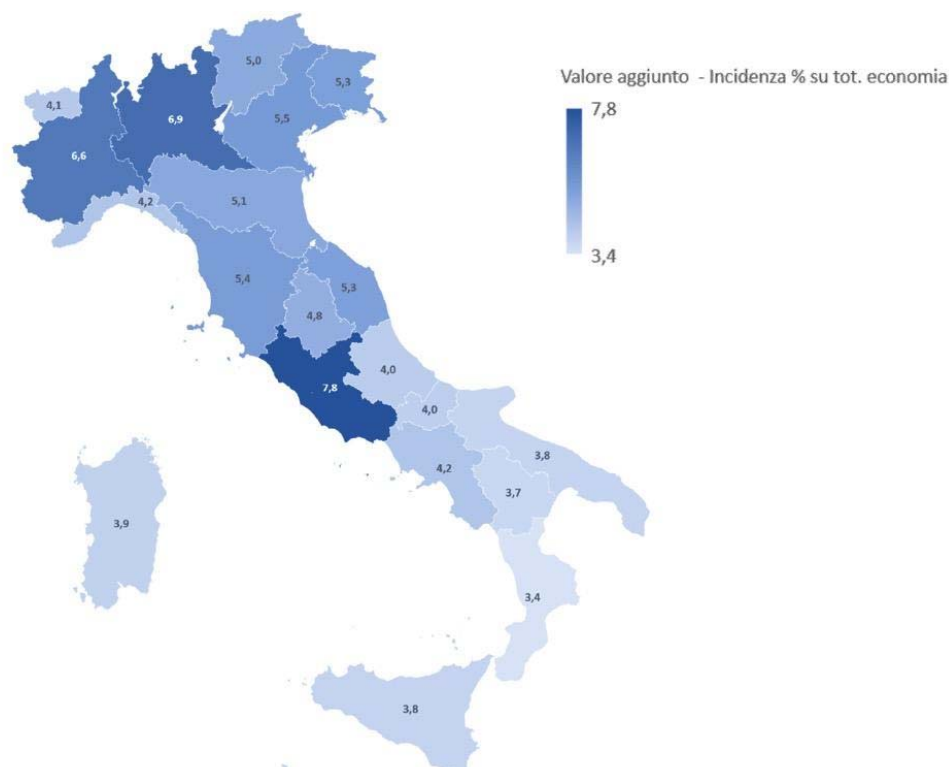
All'interno del *core cultura* – prosegue il rapporto 2021 – gli ambiti più lesi in Italia sono quelli relativi a “performing arts e arti visive” (-26,3%) e “patrimonio storico e artistico” (-19%), seguiti da “comunicazione” (-12,8%), “audiovisivo e musica” (-12,7%), “editoria” (-10,4%) e “architettura e design” (-9,7%). Il settore “videogiochi e software”, invece, è l'unico a crescere nel 2020 (+4,2%), confermando anche in Italia il trend registrato a livello internazionale.

Sul fronte dell'occupazione, si segnala che nel 2020 per effetto del Covid-19 il sistema culturale e creativo italiano ha perso oltre 52 mila posti di lavoro rispetto alla quota di 1,5 milioni di occupati dell'anno prece-

dente. Gli ambiti più colpiti anche in questo caso sono quelli relativi a “performing arts e arti visive” (-11,9%) e “patrimonio storico e artistico” (-11,2%), che invece, proprio nel periodo pre-Covid, mostravano maggiore crescita e dinamismo nel mercato del lavoro (*ibidem*).

Gli effetti negativi della pandemia si sono fatti sentire anche a livello delle regioni italiane, sottolineando le differenze tra Nord, Centro e Sud. Se è vero che tra il 2019 e il 2020 si registra in tutto il paese un trend negativo che riguarda un calo generale della ricchezza prodotta e dell’occupazione nei settori culturali e creativi, è vero anche che tali perdite sono più rilevanti nelle regioni del Mezzogiorno, specialmente riguardo ai posti di lavoro (-3,8% Sud; -3,5% Nord-Ovest; -3,4% Centro; -3,3% Nord-Est). Le regioni del Sud rappresentano il fanalino di coda del sistema culturale e creativo italiano anche rispetto alla capacità di generare ricchezza e valore aggiunto sul resto dell’economia: tale dato riflette una condizione già rilevata negli anni precedenti all’avvento del Covid-19, ma la pandemia ha contribuito a evidenziare ulteriormente la fragilità delle ICC del Mezzogiorno e a rimarcare il divario esistente rispetto alle aree del Nord e del Centro (fig. 1).

Fig. 1 - Valore aggiunto del Sistema Produttivo Culturale e Creativo nelle regioni italiane. Anno 2020



Fonte: Unioncamere e Fondazione Symbola (2021)

In tale scenario, la Campania occupa una posizione ambivalente. Se da un lato la regione ottiene le migliori performances durante la pandemia rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno in termini di ricchezza e occupazione generata nei settori culturali e creativi, dall'altro essa si colloca all'undicesimo posto sul piano nazionale per ricchezza prodotta (il 4,2%, di cui 2% nel segmento *core cultura* e 2,2% nel segmento *creative driven*) e al quattordicesimo posto per la percentuale di occupati (il 4,4%, di cui 2,2% nel segmento *core cultura* e 2,2% nel segmento *creative driven*).

Confrontando la situazione della Campania tra il periodo precedente alla pandemia e quello immediatamente successivo (2019-2020), dalle rilevazioni di Unioncamere e Fondazione Symbola (2021) risulta che le perdite subite dalla regione per effetto del Covid-19 siano tendenzialmente in linea con la media nazionale: rispetto all'occupazione, il dato campano riflette quello nazionale (-3,5%), mentre la regione ha perso di più sul fronte della ricchezza prodotta rispetto alla media italiana (-8,7% a fronte del -8,1%). Più difficile, invece, sarebbe quantificare le ricadute economiche e occupazionali della pandemia nei vari sotto-settori della componente *core cultura* e *creative driven* in Campania; tuttavia, considerate le specificità del territorio in termini di offerta culturale e creativa, è plausibile ipotizzare che tra gli ambiti più interessati dalla crisi ci siano quelli delle *performing arts*, del patrimonio storico e artistico, dell'editoria, della stampa, dell'audiovisivo e della musica (*ibidem*).

Sulla base del quadro sin qui delineato, il sistema culturale e creativo in Campania ha subito gli effetti negativi del Covid-19 sul fronte economico e del mercato del lavoro in linea con le tendenze nazionali; tuttavia, tali effetti sono particolarmente rilevanti perché ricadono in un contesto territoriale già di per sé fragile e ricco di criticità, come si vedrà nel corso del capitolo. La pandemia, infatti, ha accentuato la distanza delle ICC campane da quelle delle regioni del Nord e del Centro, sottolineando ulteriormente i gap e le vulnerabilità che caratterizzavano la regione già prima del Covid-19, rendendo ancora più urgente una "transizione sistemica" (Cicerchia 2020).

Allo stesso tempo, però, la pandemia ha messo in evidenza anche una forte capacità di resilienza dell'industria culturale e creativa campana rispetto alla crisi (Valentino 2016), poiché la regione ha saputo mantenere la sua vocazione di "hub" culturale e creativo del Mezzogiorno malgrado le difficoltà:

Credo che la Campania rappresenti oggi il più interessante cantiere culturale e di innovazione sociale del Sud Italia. Qui si stanno sviluppando dei modelli, delle prassi che rappresentano sicuramente una visione sul futuro di quello che

può essere il settore culturale e creativo. Nonostante le mille difficoltà, c'è grandissima vitalità imprenditoriale, molta competenza e quindi diciamo sicuramente la Campania in questo settore gioca un ruolo di primo piano per il Mezzogiorno. (*Direttrice, Campania NewSteel*)

Ed è proprio a partire da tali evidenze che nei paragrafi successivi si esamineranno nel dettaglio le criticità e le debolezze strutturali e organizzative, ma anche le risorse e le opportunità di cui la regione dispone per affrontare le sfide lanciate dalla pandemia.

4.3. La sfida organizzativa

Tra le sfide cui far fronte, quella organizzativa è senz'altro di più difficile attuazione, nella misura in cui si richiede al settore culturale e creativo di rivedere e riorganizzare gli assetti interni finora considerati validi. Come si osserverà più avanti, per certi comparti la pandemia ha rappresentato un detonatore in grado di innescare processi in passato latenti e che invece, nell'ultimo periodo, sono emersi in tutta la loro veemenza. Pur con le dovute differenziazioni interne, le ricadute dell'emergenza pandemica si sono palesate con forza sia sul piano formale che su quello sostanziale (Causi 2021), mettendo in evidenza le debolezze strutturali richiamate nel paragrafo precedente. Se si considera il comparto museale, ad esempio, appare evidente come specularmente alle criticità scaturite in seguito alla chiusura dei musei, si siano presentate alcune opportunità di estensione del raggio d'azione del settore soprattutto grazie alle tecnologie digitali.

Lo "tsunami" della pandemia che ha cambiato un po' le carte in tavola ed ha prodotto nel campo dell'industria propriamente culturale dell'intrattenimento, ma anche soprattutto quella che è l'industria teatrale, cinematografica, video-performing e delle video-arti uno scossone incredibile. Questo ovviamente ha fatto in modo che ci fosse non un ridimensionamento ma un assestamento; come se l'impatto avesse capovolto un po' tutto il sistema; fortunatamente noi in Campania avevamo industrie cinematografiche della produzione audiovisiva già fortemente avanzate. Quindi forse l'impatto sulle nostre industrie culturali nella Campania è stato forte ma sicuramente si sono subito riprese e ovviamente si sono dovuti ricompattare sulle piattaforme multimediali. Quindi se prendiamo il teatro San Carlo, che in pochi mesi ha dovuto costruire una piattaforma dall'oggi al domani, noi comprendiamo che questo settore era completamente scoperto. Non era scoperto però quello dei musei, dove la virtualità già era abbastanza presente; già se pensiamo al Mav, se pensiamo al Mann, se pensiamo a Pompei, già c'era una restituzione con i tour virtuali. Ovviamente que-

ste tecnologie, queste piattaforme hanno dovuto forse accelerare anche la produzione di sistemi virtuali ancora più sofisticati. (*Giornalista, StartUpItalia*)

Ben più colpito è stato il comparto musicale e quello cinematografico, così come emerge dai due estratti che seguono:

[...] il cambio a livello nazionale e presumo anche internazionale è evidente: nel momento in cui si blocca l'attività dal vivo si blocca la principale se non unica fonte di guadagno, perché i dischi non si vendono, per molti non si vendono proprio, per altri si vendono ma non sono la principale fonte di guadagno ma lo strumento promozionale per poi avere le persone che ti ascoltano dal vivo. Nel momento in cui manca questo tassello è come se in un ristorante ti portano tutti i piatti e poi quando portano il conto nessuno paga. Poi manca il rapporto tra artisti e pubblico, insomma è abbastanza complicato il momento. (*Presidente, Campania Music Commission*)

È drammatico ovviamente, per il cinema è drammatico e anche per le grandi opportunità delle piattaforme. Però è vero che bisognerebbe creare un sistema: un film è costoso, poi se riesce eventualmente ad arrivare al cinema può sperare di riprendere una parte delle spese; dico sperare! Nel momento in cui discutiamo di piattaforme, parliamo di percentuali quasi ridicole, e chiaramente l'idea di riprendere le spese diventa quasi impossibile. In più ovviamente le piattaforme potranno fungere da promozione ma sicuramente non ti permetteranno di avere i numeri della sala o comunque di incasso. (*Direttrice, Riot Studio*)

Nell'ambito degli eventi online, della realtà virtuale e dei videogiochi, al contrario, le tendenze di crescita risultano positive. Tuttavia, pur nella positività dello scenario, pare presentarsi un ulteriore problema di frammentazione interna ben descritta dalle parole di un intervistato:

[...] ci sono dei dati interessanti reperibili in questo periodo sul tema dell'impatto del Covid nelle industrie culturali e creative nell'ambito sia degli eventi sia del mondo dell'*entertainment*. Il giro di affari del mercato dell'*entertainment* è sceso a 30 miliardi, ha perso circa un 9,5%, quindi c'è stata una perdita da questo punto di vista; però ci sono anche delle crescite importanti, sempre secondo questo *Media Entertainment Report* che fa TVC, sono quelle legate al mondo delle tecnologie e delle connettività, quindi gli sport, per esempio, hanno avuto +53,5% rispetto al 2019, la realtà virtuale +32,5%, i videogames +21,1% e i video OPT +45,2%. Da questo vedi come il mercato si sia frammentato perché da una parte ci sono i problemi sul mondo degli eventi, per esempio, che ha perso tantissimo; però è nato il mondo degli eventi online; quindi nuove opportunità che il digitale ha creato in questo settore. (*Founder e CEO, Giffoni Innovation Hub*)

L'aspetto che sembra emergere con maggiore insistenza e che, seppur da diverse angolazioni, viene richiamato dalla maggior parte degli esperti coinvolti nella ricerca, riguarda il problema della scarsa integrazione delle iniziative implementate da ciascun attore del sistema imprenditoriale in analisi. Questo particolare nodo critico sarà oggetto di una più approfondita riflessione nell'ultimo paragrafo di questo capitolo. La validità quantomeno teorica del modello proposto è ben supportata dalla esigenza di compenetrazione fra settori e ambiti di intervento propri del comparto culturale e creativo. Troppo spesso, infatti, le iniziative, i programmi, le azioni di policy e le opportunità rivolte ai giovani appaiono tra loro sconnesse e dunque non in grado di creare quella tanto auspicata rete di relazioni fra attori, che a sua volta dovrebbe sfociare nella costituzione di un sistema integrato capace di rispondere alle diverse istanze emerse.

Le istituzioni mettono in campo tante iniziative anche culturali per i giovani, ma sono tutte frammentarie, non tenendo conto dell'idea di generazione di un sistema produttivo. Se noi dobbiamo creare un comparto, questo deve essere quantificabile e identificabile. Invece noi abbiamo iniziative che vanno dalla mostra organizzata dai giovani, all'apertura di una sala; ma tutto questo deve fare sistema e il sistema deve essere interrelato. Questo vale anche per Napoli, che è il più grande hub di produzione artistica. Questi grandi "contenitori" così importanti che ci sono in Campania e in particolare a Napoli dovrebbero generare degli spin-off che diano possibilità ai giovani di formare imprese, quindi di essere generatori di lavoro per le nuove generazioni. Invece siamo di fronte a un sistema molto frammentario, che pur generando ovviamente occupazione, non genera un sistema organico e unitario. (*Giornalista, StartUpItalia*)

Ciò che emerge con chiarezza è la sostanziale frammentazione dello scenario rispetto alle politiche e ai programmi volti alla promozione e al potenziamento dell'attitudine imprenditoriale (anche dei giovani). Questa condizione si traduce in:

- difficoltà nel reperire online notizie e fonti certe legate ai bandi;
- difficoltà da parte delle diverse figure interne nell'ottenere dati e report rispetto ai programmi avviati;
- scarsa e spesso inefficace attività di comunicazione fra gli uffici, che determina inevitabilmente un generale scollamento fra i diversi organi del sistema;
- difficoltà nel ricostruire lo scenario generale a livello di politiche e programmi avviati;
- rischio di pervenire, quando possibile, a ricostruzioni e resoconti solo parziali e dunque inefficaci dal punto di vista della restituzione della complessità effettiva delle azioni messe in campo.

Non meno rilevante è il problema legato all'eccessiva burocratizzazione dei processi amministrativi d'accesso ai programmi e dunque ai finanziamenti, che spesso, soprattutto nel caso dei giovani, può sortire un "effetto dissuasore" là dove non vi sia una certa familiarità proprio con processi e linguaggi propri delle procedure burocratiche della pubblica amministrazione. Per i motivi appena descritti, un primo passo verso l'integrazione del sistema risiede proprio nell'esigenza di una più stretta sinergia fra università e aziende, fra ricerca e mercato, così come ben descrive un esperto coinvolto nella ricerca:

I percorsi di integrazione che stiamo portando avanti sono importanti per due aspetti: il primo ovviamente perché sono diretti a un incontro tra domanda e offerta di lavoro, così che i laureati e i laureandi abbiano già un'esperienza con l'impresa; il secondo aspetto è legato alla possibilità di toccare con mano le esigenze dell'azienda e proporsi a quella determinata azienda; quindi potrebbe costituire anche un'opportunità di lavoro, e può essere anche un'opportunità per le PMI che hanno sicuramente cercato quello *switch* culturale in risposta al Covid. Occorre capire che sono necessarie l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo; tante aziende vogliono fare ricerca ma molte non sanno come si fa. Un modo efficace per fare ricerca è sicuramente tramite gli atenei, quindi questi momenti di confronto, queste sinergie che si creano tra l'università e le aziende danno vita a questi meccanismi virtuosi. Le aziende devono essere consapevoli che possono fare ricerca proprio attraverso gli atenei e noi abbiamo delle eccellenze nel nostro territorio. Quindi questi percorsi hanno proprio questa finalità, cioè quella innanzitutto di creare un'opportunità per il laureato di trovare lavoro, per l'impresa semplicemente di incontrarsi con le professionalità che possono servire, ma ha anche una finalità culturale nella misura in cui l'azienda acquisisce la consapevolezza di poter fare ricerca, può risolvere criticità aziendali attraverso gli atenei e quindi questa è un po' la finalità di questo percorso che si siamo prefissati. (*Presidente, Gruppo Giovani Imprenditori Napoli*)

E ancora, permangono due elementi fondamentali – peculiari dell'industria creativa e culturale – ascrivibili, da un lato, al fatto che la fruizione del bene difficilmente possa prescindere dalla compresenza fisica e dall'esperienza diretta, dall'altro, al fatto che gli attori che orbitano nell'industria siano caratterizzati da profili professionali al tempo stesso qualificati e precari. In questo contesto

il fattore strategico sembra essere la capacità di innovare, sperimentando nuovi linguaggi capaci di: utilizzare la presenza online non come fine, ma come mezzo per integrare l'offerta e proporre esperienze di maggiore qualità e valore ai potenziali utenti; trasformare il modello di business e, conseguentemente, il processo di fruizione delle attività per creare contenuti, prodotti e servizi che integrino la sola bigliettazione come fonte di ricavo; generare nuova domanda,

intercettando i fabbisogni di un mercato sempre più segmentato – caratterizzato da esigenze differenti e modalità di comunicazione diversificate – e adottando programmazioni flessibili, capaci di adattarsi tempestivamente ai mutamenti del contesto di riferimento. Il settore artistico e culturale italiano è caratterizzato da un patrimonio che genera indotto ed esternalità molto significativi per l'intera industria nazionale. In questo contesto la conservazione, lo sviluppo e la valorizzazione delle eccellenze che lo caratterizzano sono un obiettivo prioritario. Non solo per l'impatto economico e occupazionale, ma anche per il valore identitario, rappresentativo del paese. Al di là dei numeri infatti non si può non considerare come la cultura sia un tratto distintivo e una risorsa fondamentale del nostro paese. Intorno alla ripresa del settore culturale si giocherà molto della ripresa del benessere, della qualità della vita e della coesione sociale dell'Italia (Montanino *et al.* 2020, p. 8).

Un altro punto sul quale diversi esperti hanno voluto soffermarsi nel corso delle interviste è proprio quello dello “spazio”, da intendersi nel suo significato più ampio e metaforico di ambiente nel quale l'innovazione e la creatività prendono forma. L'emergenza pandemica ha ulteriormente marcato questo aspetto, nella misura in cui ha sostanzialmente annullato la possibilità di condividere uno spazio comune nel quale poter dare avvio anche a quella contaminazione fra competenze tanto auspicata da più parti (Bufardi e Savonardo 2019). Ecco, dunque, che lo strumento del *co-working* viene proposto come possibile strategia d'azione in grado di supportare i processi di creazione e innovazione culturale:

Lo spazio fisico è organizzato dalla società, che tra le sue attività ha un *co-working*. Il *co-working* sicuramente è la prima azione da implementare per i giovani, nella misura in cui, in questo modo, è possibile riunire una serie di professionisti del settore culturale; poi ci sono gli architetti, c'è una giornalista, c'è un *designer*, un *copywriter*; è un ambiente molto misto. La particolarità è che queste figure occupano gli spazi della società, ma in realtà si sono riuniti, ci hanno raggiunto proprio trainati dall'attività dell'associazione culturale. Quindi, come dire, una traina l'altra, in qualche modo, una si nutre dell'altra. Su ciascun progetto che seguiamo stabiliamo quali sono le professionalità di cui abbiamo bisogno e quindi componiamo il gruppo che di volta in volta è variabile. (*Direttrice, Riot Studio*)

La sfida organizzativa, pertanto, consiste proprio nel prendere atto delle debolezze strutturali emerse con maggiore evidenza in seguito all'emergenza pandemica, sfruttando la fase di pausa forzata quale momento di riflessione in grado di orientare le future scelte strategiche, così come suggerito da un'esperta:

Quindi diciamo che stiamo cercando nuove strategie. Ci troviamo in una grande pausa di riflessione. Questo proliferare di *webinar* e *performance* online in realtà aiuta a chiarire le idee. Rispetto all'industria culturale e creativa, il tema rispetto al quale oggi occorre concentrare l'attenzione è quello del ripensamento della grammatica della comunicazione e del linguaggio attraverso il quale proporsi. Un artista o chi opera nella cultura non può proporsi online come può farlo un economista che illustra una formula; bisogna proprio ripensare la modalità. (*Direttrice, Riot Studio*)

Il cambio di paradigma deve partire dall'interno del settore per raggiungere tutte le sue diramazioni esterne, diventando dunque strutturale e non congiunturale, investendo sia il singolo sia la comunità che opera in ciascun comparto:

Oggi, di fronte a questo momento di pausa obbligata, occorre sfruttare questa fase e non perderla. Occorre coinvolgere tutti i membri del gruppo di lavoro ed elaborare tutte quelle piccole innovazioni che possono far risparmiare tempo e denaro, valutando se sono attuabili. Purtroppo, però, questa strategia è di difficile attuazione e, politicamente, difficile da spiegare. Prima si andava tutti i giorni in ufficio, mentre adesso siamo stati costretti a riorganizzare la giornata lavorativa, ottenendo spesso dei risultati anche migliori su alcuni fronti. Alcune cose sono riuscite meglio, altre peggio. Occorre tuttavia rivedere tutto. (*Project Manager, UnionCamere Campania*)

Modificare l'impostazione interna del settore significa anche e soprattutto riconfigurare i rapporti con l'ambiente esterno, tentando di intessere una più fitta rete di collaborazione fra gli attori e intensificando i legami – troppo spesso deboli – fra le diverse parti del sistema. Una più ampia riflessione sulla necessità d'integrazione sarà sviluppata nell'ultimo paragrafo di questo capitolo.

4.4 La sfida tecnologica

Tra le sfide più impegnative che la pandemia ha lanciato all'industria culturale e creativa, come già anticipato, vi è quella che si gioca in campo tecnologico e più precisamente sul fronte della *digital transformation*. Se è vero – come sostiene Derrick de Kerckhove – che la pandemia rappresenta una “tempesta perfetta” che accelera la trasformazione digitale della società (Marino 2020), il mondo della cultura ha vissuto sotto l'onda del Covid-19 una forte spinta alla digitalizzazione in dimensioni e modalità inedite rispetto al passato, con un'accelerazione dei processi *technology-driven* in tutti i settori delle ICC, sia quelli in cui le tecnologie digitali erano già un

asset strategico – ad esempio i videogames, il cinema, la musica e l’audiovisivo – sia quelli più tradizionali – come il patrimonio culturale, i musei, i teatri e le arti performative – che hanno dovuto compiere un vero e proprio “salto nel digitale”.

Come ben evidenziano i numerosi studi condotti a livello nazionale e internazionale – e come emerge anche dalle interviste condotte nella nostra indagine in Campania – le tecnologie digitali si sono dimostrate indispensabili per il mondo culturale e creativo durante la crisi pandemica e hanno svolto un ruolo cruciale per fronteggiare le chiusure dei luoghi della cultura, il blocco delle attività dal vivo e le perdite economiche nei vari ambiti (OECD 2020). Montanino e colleghi (2020) osservano come i canali digitali abbiano rappresentato l’unica via percorribile per affrontare l’emergenza e mantenere vive le attività e il legame tra il mondo culturale e i suoi fruitori, rappresentando anche la principale fonte di ricavo durante i periodi di lockdown a fronte di una crescente domanda di servizi e contenuti culturali da parte di un’audience sempre più digitale.

Ma non solo: gli strumenti digitali e la Rete hanno costituito anche i principali “attrezzi di lavoro” per gli imprenditori e gli operatori della cultura, che hanno dovuto rapidamente reinventare e aggiornare – da un lato – le pratiche professionali (smart working) e le proprie competenze e – dall’altro – i processi di produzione, distribuzione e fruizione di prodotti e servizi culturali in virtù di una “nuova normalità” sempre più mediata dal digitale (European Parliament Cult Committee 2021).

La sfida della digitalizzazione, dunque, è stata trasversale e ha investito tutti gli ambiti delle ICC a vari livelli. Dinanzi a uno scenario mutato così rapidamente e con l’emergere di nuove abitudini di consumo culturale dei fruitori, enti e imprese del mondo culturale e creativo hanno elaborato risposte differenti con esiti altrettanto diversi, sviluppando una nuova offerta culturale e nuove modalità di coinvolgimento del pubblico, sostituendo le attività *in presenza* e *on site* con attività mediate dalla Rete e dalle piattaforme digitali, sperimentando l’ibridazione di generi e formati.

Solo per citare qualche esempio, i musei italiani, che prima della pandemia non erano particolarmente *social*, hanno dirottato durante l’emergenza gran parte delle loro attività sui social media, utilizzandoli come canali di erogazione e fruizione della cultura, con conseguenze anche sull’ideazione di nuovi contenuti, formati e linguaggi rivolti a un pubblico sempre più vasto (Agostino, Arnaboldi e Lorenzini 2020); emblematico in tal senso è il caso delle Gallerie degli Uffizi di Firenze che hanno intrapreso un percorso innovativo sulla piattaforma TikTok. Nell’ambito del design, del made in Italy, della moda e dell’architettura, invece, si sono sperimenta-

ti e rinnovati metodi di lavoro, modelli di business, linguaggi e contenuti in chiave sempre più *digital*, sostenibile ed *eco-friendly*. Il mondo del cinema, dell'audiovisivo e della musica ha sfruttato le potenzialità dello streaming online per far fronte al drammatico crollo delle entrate delle sale cinematografiche e dei concerti dal vivo, ma ha anche fatto esperimenti di sale e spettacoli "virtuali" che spostano in Rete l'esperienza fisica attraverso applicazioni di ologrammi, realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR). Anche il mondo dei festival ha cercato soluzioni per proporre al pubblico uno storytelling immersivo, come nel caso di *Giffoni VR Experience* in provincia di Salerno e, in particolare, i festival dedicati all'animazione sono migrati sul web dando vita a versioni online ibride che hanno riscosso notevole successo: un esempio campano è la prima edizione del napoletano *MAD Fest*, ideato da Luciano Stella con la direzione artistica di Marino Guarnieri, che promuove il cinema digitale e d'animazione. L'industria dei videogiochi, infine, già caratterizzata da un fermento notevole prima della pandemia, ha trovato nella crisi e nel digitale il proprio *booster*, registrando le migliori performances nell'ambito dei settori ICC in termini di ricavi, complice la crescita esponenziale della domanda di intrattenimento domestico (Unioncamere e Fondazione Symbola 2021).

Sulla scorta di tali esperienze, nella nostra analisi sono state indagate le reazioni dell'industria culturale e creativa campana alle sfide della digitalizzazione. Dalle testimonianze degli intervistati si coglie in modo inequivocabile che la *digital transformation* imposta dalla pandemia rappresenta allo stesso tempo un'occasione d'innovazione e un fattore di criticità per il mondo culturale.

Un primo elemento emerso dalla ricerca è che l'ondata della digitalizzazione, soprattutto nella fase iniziale dell'emergenza pandemica, ha travolto gli operatori dei settori culturali e creativi, che hanno dovuto misurarsi con la rapida trasformazione delle loro routines professionali:

Ci troviamo in un momento particolare, non ci sono e non ci devono essere contatti, spostamenti e solitamente non si è mai stati abituati a lavorare in questo modo, mentre adesso, per fortuna e per sfortuna, il digitale ci sta dando una mano importantissima. Nonostante le difficoltà, abbiamo potuto continuare processi produttivi, flussi informativi e quindi diciamo che le tecnologie digitali ci stanno dando una possibilità in più, una possibilità ulteriore di rimanere in contatto, di portare avanti le nostre attività. (*Direttrice, Campania NewSteel*)

L'adozione massiccia degli strumenti digitali e dei canali online ha rappresentato per gli addetti ai lavori la condizione imprescindibile per fron-

teggiare l'emergenza pandemica e proseguire le proprie attività professionali, tra difficoltà e nuove opportunità:

Noi non ci siamo mai fermati, neanche durante tutto il primo lockdown e in questo periodo abbiamo sempre lavorato, anche se solo da casa. Abbiamo messo in piedi un sistema di relazioni tra i colleghi per poterci connettere direttamente da casa e per parlare non più attraverso le email, che sarebbe stato complicato, ma attraverso le piattaforme che erano a disposizione, innovando anche i processi di produzione interna. (*Direttore, Marketing e Comunicazione Scabec*)

La necessità di dover utilizzare i più svariati strumenti digitali è stata anche l'occasione per gli addetti ai lavori di acquisire nuove competenze e coltivare momenti di collaborazione e confronto tra colleghi:

Chi di noi non ha utilizzato una piattaforma online? Chi di noi non si è industriato per fare dei webinar? Tutti abbiamo utilizzato le tecnologie digitali per continuare a fare quello che prima facevamo dal vivo. [...] Noi addetti ai lavori abbiamo avuto uno scossone, non eravamo pronti, ma ci siamo adattati, abbiamo imparato. Secondo me la cosa più bella è che c'è stata una solidarietà nel mondo culturale e creativo che spero non si perda quando l'emergenza sarà passata, intendo proprio le relazioni che si sono costruite anche grazie al digitale. (*Giornalista, StartupItalia*)

Rispetto al rapporto con i fruitori, il ricorso alle piattaforme digitali, ai social media e ai numerosi canali online ha consentito alle ICC campane di continuare a distribuire i contenuti in un momento di interruzione delle attività, dando vita a un nuovo *storytelling* culturale, in grado di mantenere vivo il rapporto con il pubblico. Tale dinamica ha interessato in particolare i comparti *venue-based*, come i musei, il patrimonio culturale, il teatro e le *performing arts*:

Prendiamo ad esempio il teatro. Per gli amanti dello spettacolo dal vivo il teatro è un luogo sacro, ma durante la pandemia è stato impossibile andarci. Grazie al digitale, chi era abituato ad andare a teatro si è collegato all'ora stabilita sulle piattaforme dedicate ed ha potuto seguire i concerti, gli spettacoli in diretta. [...] Una cosa meravigliosa che è stata fatta a Napoli, realizzata e prodotta dal Teatro Bellini, è lo spettacolo *Zona Rossa*, una cosa davvero originale fatta proprio durante il primo lockdown, quando un piccolo gruppo di attori, registi e tecnici si è rinchiuso in teatro, ha passato il lockdown proprio nel teatro e ogni giorno c'era una diretta streaming che mostrava le prove, le performances e il pubblico veniva coinvolto direttamente, interagiva con la compagnia, entrava nel processo creativo. Questo è un esempio emblematico di come il mondo culturale in Campania si è industriato durante la pandemia e grazie al digitale è stato possi-

bile farlo arrivare al pubblico, a coinvolgere il pubblico. (*Giornalista, StartupItalia*)

Tra i vari strumenti digitali utilizzati durante la pandemia per comunicare con i fruitori, i social media rappresentano per molti intervistati i canali privilegiati per promuovere lo *storytelling* culturale, ma anche per ingaggiare nuove *audiences*, soprattutto giovanili:

Stiamo lavorando sull'audience development e il nostro obiettivo è proprio quello di raggiungere i giovani. Rispetto al passato facciamo circa il 70% di comunicazione digitale in più e questo ci permette di arrivare ad un pubblico molto eterogeneo, ma soprattutto ad un pubblico di giovani, che in maniera molto fluida passa da un canale all'altro e quindi è importante soprattutto creare una comunicazione cross-mediale, non basata su una sola piattaforma. [...] Stiamo cercando di lavorare proprio nei loro confronti sui social media, anche attraverso gli instagrammers e i blogger, stiamo facendo una serie di attività con l'obiettivo di avvicinare i giovani al patrimonio culturale della nostra regione. (*Direttore Marketing e Comunicazione, Scabec*)

Anche le piattaforme di streaming audio-video rappresentano per gli intervistati uno strumento d'innovazione rilevante per il settore culturale e creativo, specialmente per lo spettacolo dal vivo:

Il digitale può creare tante opportunità per lo spettacolo dal vivo. Se ad esempio oggi faccio un concerto alla Reggia di Caserta con una capienza massima di 400 persone, con il digitale mi posso organizzare per mandarlo in streaming in contemporanea, magari facendo pagare un biglietto con un costo diverso da quello in presenza. Così chiunque in tutto il mondo si può collegare e assistere in quel momento a un'esperienza unica che passa attraverso uno schermo, ma magari successivamente lo spettatore potrà tornare in quel luogo per visitarlo, rivivere quell'atmosfera, quel ricordo. In realtà basta poco per fare innovazione. Non sto dicendo niente di nuovo perché la televisione l'ha già fatto tanto tempo fa. (*Direttore Marketing e Comunicazione, Scabec*)

Tuttavia, non tutti gli enti e le imprese culturali e creative hanno risposto con la stessa prontezza alle sfide tecnologiche lanciate dalla pandemia. Tra gli intervistati, infatti, c'è chi sottolinea anche le criticità che si sono manifestate nello *switch* al digitale, che ha rimarcato ritardi e inefficienze pregresse soprattutto in quegli ambiti finora lontani o addirittura esclusi da queste dinamiche trasformative:

La pandemia ha creato una forte distanza del pubblico dai luoghi della cultura, ma con il digitale tale distanza si è cercato di accorciarla, creando una continuità di racconto e di contatto con il pubblico senza lasciarlo mai a secco. Sicuramente i social media sono diventati il nuovo veicolo dei contenuti culturali [...]

Purtroppo però tutto il sistema del patrimonio culturale e dei musei è stato colto alla sprovvista. La maggior parte dei musei campani aveva degli account sui social media, ma li gestiva in maniera intermittente e approssimativa. Con la pandemia, invece, questi canali sono stati gli unici che potevano garantire un contatto immediato con il pubblico e con l'esterno. Quindi i musei hanno dovuto fare in fretta a costruire una propria presenza online più strutturata, ma in molti casi lo hanno fatto in maniera scomposta, senza un progetto, senza un'organizzazione, lasciando spazio all'improvvisazione. (*Direttore Marketing e Comunicazione, Scabec*)

Un ulteriore elemento di criticità sottolineato dagli intervistati è legato agli scenari che possono aprirsi in futuro per le occupazioni dei comparti più tradizionali delle ICC, chiamati a misurarsi con la digitalizzazione:

Nel momento in cui io do l'opportunità di visitare un museo attraverso un software di realtà virtuale, metto gli occhiali e giro per il museo come se fossi lì, chi sta alla biglietteria, chi sta allo shop, chi sta al guardaroba tranquillamente va a casa perché a quel punto il museo viene frequentato, ma non fisicamente. Quindi il digitale dà l'opportunità al museo di continuare a fare incassi perché magari si pagherà il biglietto per il tour virtuale, ma che fine faranno quei posti di lavoro? Questo vale anche per il teatro, perché chiaramente nel teatro la rappresentazione crea tutta una serie di posti di lavoro che con l'introduzione delle nuove tecnologie potrebbero essere anche sostituiti con gli strumenti digitali. Questo per dire cosa? La storia c'insegna che ogni nuova soluzione tecnologica crea anche nuovi problemi, è sempre stato così. Quindi ritengo che sia molto importante aprire una riflessione sul digitale che tenga conto anche della dimensione sociale e in particolare del lavoro. Soprattutto in Campania questa è una riflessione importante. (*Direttore, Legacoop Campania*)

A tal proposito, l'aggiornamento delle competenze e la costruzione di una visione strategica a lungo termine in tema di digitalizzazione sembrano essere le principali preoccupazioni delle nuove generazioni di imprenditori delle ICC campane, che pongono in rilievo il tema del divario generazionale come freno all'innovazione dei settori culturali e creativi:

Il problema qual è? È che molto spesso ci si imbatte in quel gap generazionale rispetto al digitale, proprio in termini di età. Le vecchie generazioni di imprenditori della cultura non sfruttano molto i nuovi mezzi digitali, cosa che invece noi giovani millennials riteniamo molto importante. In questo modo, pur non volendo, si rallenta il processo d'innovazione e di trasformazione delle imprese, che invece è indispensabile in questa fase storica. Non tutti riescono ad essere al passo con gli sviluppi del digitale e questo può essere un problema perché si allungano i tempi degli sviluppi proprio operativi dei progetti [...] Per questo, secondo me, è importante che i giovani siano il motore propulsore delle imprese culturali e creative, ancora di più in questa fase. Oggi più che mai è utile il ricambio generazionale in questo settore che evolve a grande velocità. Credo

sia indispensabile colmare questo gap di visione, di approccio e di competenze perché sul lungo periodo lo sviluppo tecnologico e la digitalizzazione potranno sicuramente darci una marcia in più. (*Responsabile CRM, Giffoni Innovation Hub*)

Secondo i testimoni più giovani l'emergenza pandemica potrebbe costituire un "acceleratore" per la digitalizzazione e l'innovazione dell'industria culturale e creativa campana, che necessita anche di un maggiore protagonismo dell'imprenditorialità giovanile:

Credo che il Covid, come tutte le pandemie della storia, provocherà un'accelerazione dell'economia, del mercato, un'innovazione, un salto, uno switch, un booster evidentemente. In questo momento il giovane imprenditore si trova sulla rampa di lancio dove sicuramente si vive con ansia e con tensione questo momento, ma c'è anche l'entusiasmo di un domani che sta per arrivare e che è nostro. (*Presidente, Gruppo Giovani Imprenditori Napoli*)

Nonostante le criticità registrate, la maggioranza dei testimoni è ottimista rispetto al futuro: la pandemia rappresenta per molti un'occasione più unica che rara per colmare le vecchie fragilità e inefficienze e adeguare modelli e processi al nuovo scenario in trasformazione, in cui il digitale riveste un ruolo centrale. Come viene ben sintetizzato in questa intervista:

Io penso che questa crisi è anche un momento di selezione – se vogliamo in qualche maniera darwiniana – di chi è più capace di adattarsi al nuovo scenario che si sta configurando, di chi è più motivato, di chi riesce meglio a trovare soluzioni e ad affrontare il cambiamento. Penso che comunque gli operatori del settore ma anche i fruitori usciranno da questa fase con una voglia enorme di riscatto culturale e di riprendersi questa dimensione di vita. (*Direttrice, Campania NewSteel*)

Come osservano Montanino e colleghi (2020), la crisi pandemica potrebbe rappresentare l'occasione per compiere quell'evoluzione tanto auspicata sul fronte della digitalizzazione dei settori culturali e creativi, che in Campania stentava a prendere piede soprattutto nei comparti più tradizionali, e che invece potrebbe aprire nuove opportunità di business proprio grazie alle mutate esigenze di fruizione più flessibili, ibride e personalizzate. In un contesto come quello campano, la digitalizzazione può rappresentare un *driver* importante per l'innovazione delle ICC, ma occorre affrontare la carenza di competenze digitali sia sul versante della domanda che dell'offerta del settore culturale e creativo, migliorando l'accesso al digitale e colmando le lacune nella connettività, tenuto conto delle disuguaglianze

territoriali. Occorre, quindi, investire sull'infrastruttura digitale e sul capitale umano, in particolare quello giovanile, che può portare nuova linfa in un settore che fa della creatività e dell'innovazione il proprio punto di forza.

4.5. Ripartire dopo la crisi: verso un sistema integrato

L'indagine di campo ha consentito di ricostruire lo scenario dell'industria culturale e creativa campana, con particolare riferimento alla componente giovanile, grazie alla molteplicità e alla diversità di voci raccolte. L'indiscusso interesse nei confronti della tematica oggetto di questo studio è ben rappresentato dalle testimonianze di chi, operando nel settore da tempo e con esperienza, ha visto aumentare l'attenzione che l'opinione pubblica rivolge a esso, anche in ragione delle criticità strutturali emerse con forza in seguito all'emergenza pandemica. Le indicazioni, le suggestioni, i consigli, le analisi e i ragionamenti espressi dagli intervistati sono in grado di restituire un quadro chiaro del settore in questione, nelle sue pur ovvie ed evidenti problematicità organizzative.

Come spesso accade nelle indagini qualitative di tipo esplorativo, le soluzioni a tali problemi si nascondono nelle pieghe dei discorsi sviluppati in fase di somministrazione delle interviste che quasi implorano il ricercatore affinché possano essere intercettate, portate alla luce e messe al servizio dei decisori. L'elenco di considerazioni finali che segue vuole appunto costituire un prontuario per chi in futuro si ritrovi a ragionare sul tema dell'industria culturale e creativa campana, nella doverosa esplicitazione del carattere affatto universale di quanto proposto. Non a caso, come più volte ribadito

l'industria della cultura è un comparto eterogeneo e trasversale di difficile perimetrazione e del quale è complesso determinare il valore economico. A livello europeo il comparto delle industrie culturali e creative contribuisce al PIL per oltre il 5%. In Italia questo stesso valore sale a più del 6%. Il patrimonio culturale italiano pur essendo ampio e indiscusso, con 55 siti Unesco, risulta tuttavia poco sfruttato, con numeri di visitatori lontani da quelli registrati dagli attrattori culturali internazionali. Anche l'industria cinematografica ha un ruolo di particolare rilievo, eccellenza nel mondo e con effetti moltiplicativi tra i più alti: ogni euro di domanda aggiuntiva di servizi audiovisivi genera 2 euro nel resto dell'economia. La rivoluzione digitale che sta trasformando l'industria cinematografica con l'aumento vertiginoso del consumo sulle nuove piattaforme online, tarda invece a diffondersi nella fruizione più tradizionale dei beni culturali (Montanino *et al.* 2020, p. 1).

Per i motivi indicati e per la disomogeneità (anche) territoriale sul piano nazionale, pensare di individuare delle soluzioni uniche e standardizzate appare complesso quanto controproducente, nella misura in cui a determinati problemi in specifici contesti territoriali occorre rispondere con soluzioni confezionate ad hoc nella loro universalità. È necessario, pertanto, che si attui un cambio radicale di paradigma, che conduca gli esperti del settore a considerare la digitalizzazione non solo una soluzione momentanea o comunque legata alla situazione emergenziale, ma una caratteristica strutturale in grado anche di orientare le scelte sia degli attori sia dei fruitori del comparto, per evitare che, una volta terminata l'emergenza, si ritorni a un modello d'azione che non contempla affatto il digitale se non in minima parte. Un testimone ben descrive tale necessità, riferendosi, nello specifico, alle cooperative:

Per il teatro, ad esempio, queste iniziative di chiusura chiaramente hanno bloccato l'attività lavorativa di chi opera nel settore, come pure per chi opera nei servizi museali: nel momento in cui chiude il museo o un sito archeologico chiaramente viene azzerata l'attività. Quindi la situazione è molto grave e non è un problema che riguarda solo le nostre cooperative ma l'intero comparto del turismo. D'altra parte, le cooperative si stanno organizzando, si stanno interrogando sulla possibilità che offrono le nuove tecnologie e quindi la fruizione a distanza di spettacoli. Quindi se l'operatore culturale ritiene che la magia del teatro si compia solo in presenza, in rapporto diretto in platea, allora è un problema culturale. Dobbiamo cercare di superare questi limiti. Una cosa è vedere una commedia dallo schermo e una cosa è vederla dal vivo; è come una partita di calcio, una cosa è vedere la partita allo stadio e un'altra è vederla in televisione, allo stadio è tutta un'altra cosa, ma ci si accontenta anche della tv. Però la riflessione, lo studio, le soluzioni, le opportunità offerte dalle nuove tecnologie sono da considerare e le cooperative ci stanno lavorando. Sicuramente è una tendenza, perché al di là di come viene posto con maggiore evidenza ed urgenza la questione, probabilmente si sarebbe riproposta nei prossimi anni, sicuramente è un nuovo scenario rispetto al quale le cooperative si stanno confrontando. (*Direttore, Legacoop Campania*)

È emerso con chiarezza quanto l'emergenza pandemica abbia determinato un'accelerazione di processi già in atto e come, proprio a causa degli effetti derivanti da una situazione finora inedita, si siano palesati con forza scompaginando l'ossatura di un sistema apparso fino a solo due anni fa di indubitabile resistenza. Ciò che oggi si richiede da più fronti all'industria culturale e creativa è di assumere una postura *resiliente*, dando prova della capacità di apprendere dagli errori del passato che, di conseguenza, possono costituire il punto di (ri)partenza dopo la crisi. Nel settore del cinema, ad

esempio, la sostanziale assenza di quella che un'esperta definisce “*vision di sistema*” è apparsa evidente proprio nell'ultimo periodo:

C'è bisogno di una *vision di sistema*. Da noi, questa non c'è. Nel settore del cinema si potrebbero mettere a sistema tutti gli aspetti anche organizzativi; ad esempio: organizzare le manovalanze, istituire un database certificato, un sistema di ranking. Il cinema è un'industria culturale; ci sono tante produzioni. Però, praticamente, non c'è ancora una vera e propria rete, un sistema, appunto. (Direttrice, Riot Studio)

La complessità che caratterizza gran parte dei comparti considerati in questa ricerca fa emergere la necessità di stabilire relazioni virtuose fra gli attori dei diversi settori, evitando in tal modo che le iniziative di volta in volta implementate possano risultare fra loro slegate e, di conseguenza, estemporanee. L'esigenza di “fare rete” all'interno di uno stesso settore – come pure fra settori diversi – deriva dalla constatazione della sostanziale debolezza dei comparti di fronte a sfide titaniche com'è appunto quella di fuoriuscita dalla crisi (Marrelli e Del Monte 2017). Ancora una volta, le parole di un'intervistata supportano quanto appena descritto:

Tutto questo deve sfociare in quello che possiamo definire “sistema”, che deve essere sviluppato, promosso e incentivato anche dal punto di vista economico. In parte è stato fatto tanto dal punto di vista dei vari incubatori: a Caserta c'è 0-12 Factory, dove a volte nascono imprese nel campo dell'industria culturale e creativa. Ecco, diciamo che Caserta, Salerno con Giffoni, Napoli con il Napoli Campania Teatro Festival è ben rappresentata anche da grandi istituzioni culturali, dal San Carlo al Teatro Verdi; noi abbiamo veramente un patrimonio; l'intrattenimento audiovisivo, cinematografico: c'è veramente da farlo diventare un sistema, facendo sviluppare reti al di là dell'industria solo turistica. (Giornalista, StartUpItalia)

Alla luce di quanto emerso dall'indagine di campo, si propone come esito del confronto con gli esperti un modello teorico di analisi che pone le sue basi sui concetti di integrazione e compenetrazione fra settori. Il sistema integrato per la promozione e la valorizzazione dell'imprenditorialità creativa dei giovani campani (fig. 2) comprende le diverse dimensioni più volte richiamate dai testimoni privilegiati e che, pur dovendo risultare interconnesse, molto spesso sembrano orbitare intorno ad assi paralleli che, per definizione, non arrivano mai a toccarsi.

Fig. 2 - Per un Sistema Integrato nell'industria culturale e creativa



La famiglia, la scuola e l'università, la politica, gli enti e le associazioni, gli incubatori e, infine, il mercato costituiscono gli elementi di questo sistema integrato e in parte discendono dalle dimensioni precedentemente richiamate a proposito della spirale della creatività giovanile (*cfr.* paragrafo 3.5). L'integrazione fra le parti del sistema deve riguardare non solo il campo dell'industria culturale e creativa nella sua totalità, ma anche i singoli settori che pure – come ampiamente dimostrato in questo volume – appaiono spesso al loro interno disorganici e scardinati. Come accade nelle grandi orchestre dove l'armonia, il ritmo, il rispetto dei tempi e delle tonalità concorrono alla perfetta e gradevole esecuzione di un brano – e dove invece il singolo strumento isolato di per sé rischia di non fare spettacolo rappresentando, del brano, solo una sua minima parte –, così nel caso delle industrie culturali e creative è necessario che ciascun elemento del sistema risponda alla funzione cui è chiamato, tenendo però conto di ciò che le altre parti – in quello stesso momento – sono in procinto di realizzare. Soltanto attraverso una più strutturata e organica integrazione tra funzioni, attività, scopi e obiettivi di ciascun ambito di azione sarà possibile promuovere e ottimizzare le risorse del settore (Spada e Valentino 2020).

Volendo ancora servirsi di un linguaggio figurato e richiamando quanto già espresso nel terzo capitolo a proposito dei processi di accompagnamento verso il mercato delle imprese, il sistema integrato dovrebbe costituire simbolicamente un unico grande incubatore del comparto culturale e creati-

vo, all'interno del quale poter dare avvio ai processi virtuosi di costituzione di reti di relazione fra gli attori. Le parole di una testimone consentono di dare forma ancor meglio all'idea di fondo:

Le nostre imprese nascono insieme, superando fin dai primi vagiti quell'individualismo che di solito viene riconosciuto come un elemento di fragilità del nostro sistema imprenditoriale: il fatto che ognuno va da sé e non si riesce a fare sistema. Nell'incubatore si lavora insieme. Tu hai nella porta accanto qualcuno che sviluppa i tuoi stessi progetti; hai la possibilità di collaborare e questo crea di fatto un'impresa allargata dove ognuno è più forte di se stesso perché ha una serie di partner con cui si crea una *Social Trust*, cioè una fiducia, una capacità di lavoro nutrita su base quotidiana. Quindi alla fine praticamente le imprese escono dall'incubatore ed escono non soltanto più solide come competenze, ma escono anche con un sistema di relazioni che ovviamente non dovrebbero perdere. (*Direttrice, Campania NewSteel*)

È dunque evidente quanto e come i futuri sviluppi del comparto culturale e creativo e delle iniziative politiche direttamente o indirettamente a esso collegate dovranno necessariamente tener conto degli aspetti descritti, nella ormai imprescindibile consapevolezza che anche il settore culturale e creativo è stato investito da una "trasformazione digitale" che ne ha ampliato ulteriormente i confini. Il ruolo dei giovani, l'importanza della formazione imprenditoriale, la necessità di adeguare i sistemi di fruizione alle più complesse dinamiche digitali, la domanda crescente proveniente da pubblici sempre più differenziati e consapevoli, rendono oltremodo complesso il compito dell'attore del settore dell'industria culturale e creativa e del decisore politico che ne dovrà imbastire programmi e iniziative. L'aver tuttavia già chiara tale preconditione potrà senz'altro favorire una più fluida gestione delle future pratiche di sviluppo.