

Io sono Cultura 2021
L'Italia della qualità e della bellezza
sfida la crisi



I Quaderni di Symbola

Io sono Cultura 2021

L'Italia della qualità e della bellezza
sfida la crisi

Coordinamento

Giuseppe Tripoli Segretario generale Unioncamere,
Fabio Renzi Segretario generale Fondazione Symbola,
Gaetano Fausto Esposito Direttore generale Centro Studi
delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne,
Alessandro Rinaldi Direttore ricerche Centro Studi
delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne,
Domenico Sturabotti Direttore Fondazione Symbola,
Ugo Bacchella Co-fondatore Fondazione Fitzcarraldo,
Antonio Taormina Componente Consiglio Superiore
dello Spettacolo del MiC,
Simona Teoldi Dirigente PF Beni e Attività Culturali Regione Marche.

Gruppo di lavoro

Romina Surace Ufficio Ricerca Fondazione Symbola,
Camilla Lo Schiavo Ufficio Ricerca Fondazione Symbola,
Eleonora Montesi Ufficio Ricerca Fondazione Symbola,
Caterina Ambrosini Ufficio Ricerca Fondazione Symbola,
Mariangela Cassano Fondazione Symbola,
Matteo Favero Ufficio Ricerca Fondazione Symbola,
Nicola Caravaggio, Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Paolo Cortese Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Fabio Di Sebastiano Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Debora Giannini Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Giacomo Giusti Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Diego Herrera Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Mirko Menghini Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Marco Pini Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,
Annapia Ragone Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne,

realizzato da



UNIONCAMERE



partner



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE



FITZCARRALDO
FONDAZIONE

Stefania Vacca Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne,
Andrea De Rita Responsabile Advisory Cultura Istituto per il Credito
Sportivo.

Per i contributi autoriali si ringraziano

Marco Accordi RickardsVIGAMUS e VIGAMUS Academy,
Claudio Astorri Università Cattolica di Milano, **Valentina Aversano**
Esperta in comunicazione digitale, **Mario Bellina** Autore e
sceneggiatore di programmi per ragazzi e serie animate,
Giulia Elena Berni Analista dei media e delle tlc, **Adriano Bizzoco**
Italian Interactive Digital Entertainment Association, **Patrizia Braga**
Melting Pro, **Annalisa Cicerchia** Comitato Scientifico Symbola,
Chiara Colli Edizioni Zero, **Federica Colombo** Dipartimento Design
Politecnico di Milano, **Luca Dal Pozzolo** Fondazione Fitzcarraldo,
Stefania Ercolani SIAE, **Marco Enrico Giacomelli** Artribune Magazine,
Mercedes Giovinnazzo Interarts, **Laura Greco** A Sud, **Giorgia Latini**
Regione Marche, **Thalita Malagò** Italian Interactive Digital
Entertainment Association, **Paolo Marcesini** Memo Grandi Magazzini
Culturali, **Barbara Minghetti** Macerata Opera Festival, **Francesca**
Molteni Muse Factory of Projects, **Paola Pierotti** PAPAN, **Alessio Re**
Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura, **Micaela Romanini**
Centro Studi VIGAMUS, **Monica Sardelli** Esperta di media e
audiovisivo, **Giovanna Segre** Università di Torino e Centro Studi Silvia
Santagata-EBLA, **Catterina Seia** Cultural Welfare Center, **Massimiliano**
Smeriglio Eurodeputato, **Amabile Stifano** Esperto di contenuti tv e
videopolitica, **Antonio Taormina** Componente Consiglio Superiore dello
Spettacolo del MiC, **Massimiliano Tonelli** Artribune Magazine, **Michele**
Trimarchi Tools for Culture, **Bruno Zambardino** DAMS Università
Roma Tre, **Francesco Zurlo** Dipartimento Design Politecnico di Milano.

ISBN 9788899265663

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale delle informazioni
contenute nel presente volume è consentita esclusivamente con la
citazione completa della fonte: "Fondazione Symbola – Unioncamere, lo
sono Cultura – Rapporto 2021".

in collaborazione con



con il patrocinio di



MINISTERO
DELLA
CULTURA

0 — pag 9
Premessa

1 — pag 19
Industrie culturali e
creative nel mondo

1.4 — pag 40
Welfare culturale,
che passione

1.1 — pag 22
Pandemia e filiera delle
industrie culturali
e creative: uno sguardo
internazionale

1.5 — pag 46
Il digitale a supporto
della filiera.
Sottopressione:
criticità e innovazioni

1.2 — pag 30
Cultura, creatività e
inclusione: l'impatto
della pandemia e da
dove ripartire per una
nuova Europa

1.6 — pag 50
"E tornare a viaggiare",
tra paure, cautele
e sperimentazioni

1.3 — pag 34
Cultura della sostenibilità
e sostenibilità della
cultura: un binomio che
conviene all'intero
pianeta

1.7 — pag 58
Diritto d'autore: incontri
ravvicinati tra cultura
e blockchain

2 — pag 65
I numeri delle industrie
culturali e creative
in Italia

2.1 — pag 68
Impostazione
metodologica del
rapporto “Io sono
Cultura”

2.2 — pag 72
Sistema Produttivo
Culturale e Creativo:
valore aggiunto e
occupazione

2.3 — pag 84
Il ruolo della cultura nelle
economie territoriali

2.4 — pag 96
Il moltiplicatore
Culturale e Creativo

2.5 — pag 100
La struttura
imprenditoriale
del Sistema Produttivo
Culturale e Creativo

2.6 — pag 114
Le professioni
culturali e creative

3 — pag 130
Geografie della
produzione culturale
italiana

3.1 — pag 134
Design: ripresa,
resilienza e nuove sfide
del progetto

3.2 — pag 142
Quando l'architettura
sposta il suo focus dal
contenitore al contenuto

3.3 — pag 148
Comunicare in
pandemia: quando la
difficoltà produce
innovazione

3.4 — pag 154
Cinema post-Covid 19:
lo sguardo rivolto al
futuro

3.4.1 — pag 163
L'animazione resistente...
al Covid 19

3.4.2 — pag 168
La radio come
piattaforma per
ascoltatori sempre più
smart

3.4.3 — pag 172
La televisione e i suoi
"vaccini"

3.5 — pag 178
L'industria culturale dei
videogiochi

3.6 — pag 184
I libri resistono
e si fanno sentire

3.7 — pag 190
Pandemia e musica
in italia: vecchie criticità,
nuove consapevolezze
e possibili trasformazioni

3.8 — pag 196
Processi di
valorizzazione
e governance del
patrimonio culturale

3.9 — pag 202
Le performing arts
verso la ripresa

3.9.1 — pag 206
L'Opera ad un anno dello
scoppio della pandemia:
missione impossibile

3.10 — pag 212
L'arte contemporanea
tra pandemia
e Recovery Plan

3.11 — pag 216
I modi della creatività
per l'innovazione e la
competitività

Marche:
per una rinascita
a base culturale,
tra borghi
e città creative

Premessa

*“L'Italia, partita da un dopoguerra disastroso
è diventata una delle principali potenze economiche.
Per spiegare questo miracolo, nessuno può citare la superiorità della scienza
e dell'ingegneria italiana, né la qualità del management industriale,
né tantomeno l'efficacia della gestione amministrativa e politica, né infine la disciplina e la
collaboratività dei sindacati e delle organizzazioni industriali.
La ragione vera è che l'Italia ha incorporato nei suoi prodotti una componente essenziale
di cultura e che città come Milano, Firenze, Venezia, Roma, Napoli e Palermo,
pur avendo infrastrutture molto carenti, possono vantare nel loro standard di vita
una maggiore quantità di bellezza.
Molto più che l'indice economico del PIL, nel futuro il livello estetico
diventerà sempre più decisivo per indicare il progresso della società”*

John Kenneth Galbraith 1983

Prima della seconda guerra mondiale, l'Italia era un Paese poco sviluppato, con un'economia prevalentemente agricola e un analfabetismo diffuso, tuttavia, uscita distrutta dai bombardamenti, in pochi anni riuscì a risollevarsi diventando una delle principali potenze mondiali. Cosa permise questo “miracolo”? Per John Kenneth Galbraith, influente economista statunitense, collaboratore di Jhon Fitzgerald Kennedy e Lindon B. Jhonson, la soluzione era da trovarsi nella capacità tutta italiana di trasmettere cultura e bellezza nelle produzioni, capacità che le imprese italiane seppero utilizzare in uno dei periodi di maggiore sviluppo economico della storia per intensità, durata e ampiezza.

Anche oggi, ad un anno e mezzo dall'inizio della pandemia e in piena fase di ricostruzione e ripartenza, la cultura e la bellezza possono tornare ad avere un ruolo nella ripresa economica e sociale italiana. Non solo perché i numeri dell'ultimo decennio dimostrano che sono fonte significativa di posti di lavoro e ricchezza diretta, ma anche per la loro capacità di generare innovazione per l'intera economia rendendo prodotti e settori più competitivi: risiede anche qui la forza del *made in Italy*. Ed è anche per questo stretto legame tra sistema produttivo, cultura, identità nazionale che l'inaugurazione della 17^a Mostra Internazionale di Architettura della Biennale di Venezia, primo grande evento culturale in presenza d'Europa, ha rappresentato non solo un simbolo della ripartenza delle filiere culturali e creative, ma più in generale della società e dell'economia italiana.

Ed è anche per questo che è importante la creazione del *Nuovo Bauhaus*, promosso su iniziativa della Commissione e che a settembre 2020 la presidente Ursula Von der Leyen ha incluso tra i punti del discorso sullo Stato dell'Unione proprio per rinsaldare i legami tra il mondo della cultura e della creatività e i mondi della produzione, della scienza e della tecnologia, e guidare così la transizione ecologica indicata dal *Green New Deal* e dal *Next Generation EU*.

Questo il contesto nel quale si inserisce il XI rapporto *Io sono cultura*, realizzato da Fondazione Symbola, Unioncamere, insieme a Regione Marche e Credito Sportivo. Da oltre un decennio, anche grazie all'apporto di 30 esperti, racconta i cambiamenti e l'evoluzione delle filiere culturali e creative in Italia. Il viaggio intrapreso in quest'ultimo anno è sicuramente uno dei più complessi e a tratti dolorosi, ma anche uno dei più sfidanti.

Il Sistema Produttivo Culturale e Creativo ha visto una riduzione del valore aggiunto pari al -8,1% contro il -7,2% medio nazionale; anche l'occupazione è scesa notevolmente, stante una variazione del -3,5% (-2,1% per l'intera econo-

mia italiana). In entrambi i casi, **le attività core hanno sofferto maggiormente**, con una contrazione che, rispettivamente, si è attestata al -9,3% e -4,8%.

Tuttavia, ci sono settori che più di altri hanno mostrato segnali di tenuta: le attività di videogiochi e software, pur registrando una leggera riduzione degli occupati (-0,9%), hanno aumentato la ricchezza prodotta del +4,2%, anche per via della spinta al digitale e all'home entertainment che i vari *lockdown* succedutesi hanno prodotto. Al contrario, una crisi generalizzata sembra aver interessato le attività di valorizzazione del Patrimonio storico e artistico e le Performing arts, come noto duramente colpite dalle misure restrittive e di contenimento della pandemia. Il comparto del Patrimonio storico e artistico ha registrato una contrazione del -19,0% relativamente alla ricchezza prodotta e del -11,2% in termini occupazionali; peggio ancora per le Performing arts, rispettivamente scese del -26,3% e del -11,9%.

Nonostante il difficile anno trascorso, **la filiera culturale e creativa si conferma comunque centrale all'interno delle specializzazioni produttive nazionali**, grazie a **84,6 miliardi di euro di valore aggiunto** prodotto e poco meno di **1,5 milioni di persone occupate**; valori che, rispettivamente, incidono per il 5,7% e 5,9% di quanto complessivamente espresso dall'intera economia italiana e una capacità moltiplicativa pari a 1,8 (per un euro prodotto se ne generano 1,8 nel resto dell'economia) che sale a 2,0 per il Patrimonio storico e artistico e a 2,2 per le industrie creative.

Dietro questi numeri, sono molte le trasformazioni in atto nel Sistema Produttivo Culturale e Creativo, alcune legate all'emergenza, altre che rimarranno nel tempo. L'iniziale **esplosione dell'offerta culturale su piattaforme digitali**, per esempio, ha dimostrato molto chiaramente che non è possibile improvvisare. Per questo motivo, i settori e gli attori che da più tempo si erano mossi in questa direzione hanno affrontato meglio le difficoltà legate alla chiusura imposta dalle restrizioni adottate in seguito alla diffusione della pandemia. Non solo

imprese del settore dei videogiochi o della produzione audiovisiva, ma anche realtà innovative del mondo dell'editoria e del patrimonio culturale italiano. Soggetti che hanno saputo utilizzare nuovi format e nuovi linguaggi non solo per rinnovare i loro pubblici, ma anche come strumenti di ingaggio verso nuovi target, creando un **ponte tra l'intrattenimento e sviluppo cognitivo**, attraverso un'offerta culturale sempre più mirata e personalizzata. Anche gli **eventi online con formule ibride**, che in molti casi hanno consentito un forte ampliamento del pubblico, se di qualità, rimarranno anche dopo la pandemia.

All'insegna dell'ibridazione tra reale e digitale sarà l'evento speciale targato Salone del Mobile: *supersalone*, dal 5 al 10 settembre 2021 alla Fiera di Rho. Il nuovo format, curato da Stefano Boeri e realizzato con cinque co-progettisti internazionali, conferma il desiderio e la necessità di scommettere sul futuro attraverso un'esperienza transmediale: l'evento si presenterà come una grande biblioteca del design centrata sugli spazi dell'abitare contemporaneo, valorizzando le novità e le creazioni messe a catalogo negli ultimi 18 mesi dalle imprese del mobile, a partire dai loro prodotti storici che, grazie al debutto della piattaforma digitale del Salone, potranno essere acquistati (per la prima volta) al termine della mostra.

Rimane aperto un tema di progetto, tutto ancora da esplorare, perché l'offerta digitale non si riduca ad una *brutta copia* del mondo fisico o a una banale utilizzazione degli strumenti digitali in chiave promozionale. Per questo è necessario un **ripensamento radicale sia delle figure professionali** (attive all'interno delle diverse realtà o da inserire), **sia della filiera produttiva, in un'ottica di co-progettazione** che non releghi il digitale (così come l'*educational*) a un ruolo ausiliario e a valle dei processi decisionali.

Ma l'aspetto più interessante che la pandemia fa emergere non è solo la tecnologia (digitale) ma il valore dei contenuti. Cresce, infatti, sempre di più la domanda di contenuti culturali e creativi capaci di ridurre le distanze, a favore di

un maggiore senso di vicinanza e autenticità. **Creare e coinvolgere comunità** è un mantra non più solo per il mondo della comunicazione. Basti pensare al successo ottenuto da alcune stazioni radio che si prestano alla valorizzazione delle culture regionali, trasmettendo solo musica a km0. Oppure nel mondo dell'editoria: oltre al ruolo di presidi di comunità conquistato dalle biblioteche negli anni passati, la pandemia ci ha fatto riscoprire la funzione sociale di quartiere delle librerie. Le comunità resilienti sono al centro anche del padiglione italiano della Biennale di Architettura di Venezia, mentre aree interne e borghi, sono diventati tema di progetto e di attenzione per promuovere nuove forme di società ed economia, non solo per il turismo (con un viaggiatore che cerca di sentirsi sempre più *dentro* la comunità), ma anche come destinazioni per uno smart working immerso nella natura. Accade, infatti, che **il piccolo è sempre più al centro delle trasformazioni territoriali a base culturale**, come dimostrato dal progetto *Procida Capitale Italiana della Cultura 2022*, riconoscimento ottenuto per la prima volta da un borgo, non per il patrimonio culturale materiale ma per quello vivente, identificato nella comunità che agisce e genera continuamente patrimonio culturale. Dai grandi centri ai piccoli borghi, il titolo di Capitale della Cultura italiana si conferma così un utile strumento per l'attivazione del capitale sociale delle comunità locali. La dimensione ridotta prevale anche nel mondo della musica dal vivo, in cui lo stallone che ha visto annullare o posticipare, prima al 2021 e poi al 2022, tutti i grandi festival e concerti, ha messo in evidenza il bisogno di ripartire dalle piccole realtà e dai piccoli eventi.

Il tema dell'inclusività non riguarda solo le comunità locali, ma si estende sempre più a vantaggio dell'inclusione di genere e delle "minoranze" - diversi orientamenti sessuali o minoranze etniche e religiose - dal mondo dell'audiovisivo e del videogioco a quello dell'accessibilità al patrimonio culturale. Basti pensare al mondo della televisione, oggi sempre più pervaso da una sensibilità post *Me Too* e da un mercato *politically correct* (d'importazione) al centro di

numerosi casi di dibattito pubblico sulla rappresentazione televisiva, cui si aggiunge una maggiore presenza di protagoniste femminili nella produzione nostrana di fiction, lo stesso accade anche nella produzione videoludica.

Tra gli effetti collaterali (positivi) indotti dalla crisi pandemica, la consapevolezza che nel mondo che verrà sarà necessario mettersi in rete, professionalizzarsi e sperimentare nuovi modelli produttivi e distributivi. Per esempio il mondo dell'animazione italiana, che negli anni passati aveva scelto di portare fuori dal Paese lo sviluppo di prodotti, ha capito proprio durante la crisi come sia possibile sviluppare prodotti di alta qualità in Italia a costi poco più alti della media dei service stranieri, attirando commesse da parte di altri Paesi europei. Nel mondo dell'audiovisivo italiano si sperimentano invece approcci distributivi più flessibili e **modelli produttivi più interattivi con il pubblico e prodotti che ibridano generi e formati**. La **crescita delle contaminazioni tra settori** è sicuramente uno degli effetti positivi indotti dalla crisi. Basti pensare al **fenomeno della voce e dell'audio** che sta esplodendo, investendo soprattutto il mondo dell'editoria e della comunicazione ma non solo; oppure alle visual radio che si muovono in direzione parallela, unendo audio e video. Significativa è poi la **diffusione del gaming** non più solo in ambiti tradizionalmente legati alle industrie culturali e creative (dalle attività di messa a valore del patrimonio alla musica dal vivo, con l'organizzazione di alcuni concerti live all'interno di videogiochi), ma anche in settori come la moda, fino allo sport. La commistione tra **contenuti cognitivi e d'intrattenimento**, sta favorendo anche la collaborazione tra opera lirica e musei, resa possibile dal linguaggio video, protagonista di nuovi allestimenti immersivi che riproducono nelle pareti degli anfiteatri secolari immagini delle opere più famose dei principali musei italiani, reinventando le possibilità scenografiche. Ma anche tra opera e cinema, con la realizzazione di film sull'opera che mettono insieme rappresentazione scenica e racconto di ciò che accade dietro le quinte.

E, oltre alle sinergie tra i settori del Sistema Produttivo Culturale e Creativo, **crescono i cross-over con ambiti limitrofi, come il turismo, ma anche trasversali e sempre più urgenti nello scenario internazionale, come la salute e il benessere delle persone, oltre che la sostenibilità ambientale.** Nel primo caso, la crisi ha stimolato l'emergere di modelli innovativi di turismo culturale, in cui offerta e domanda evolvono a favore di soluzioni più inclusive e sostenibili per i territori. In parallelo, la crisi sanitaria rinsalda con forza l'alleanza tra salute e cultura, mostrando la rilevanza degli strumenti culturali e delle riserve cognitive per la resilienza delle persone al trauma. Sul tema della sostenibilità ambientale, già prima della crisi pandemica e ancor di più nell'ottica di una ripresa post-Covid, sono sempre più numerosi gli operatori e le imprese culturali e creative che scelgono di attuare pratiche green: all'interno dei propri ambiti di attività, in rete con altri soggetti dello stesso comparto, in collaborazione con diversi settori economici, facendo leva sulle istituzioni. Ma è soprattutto **attraverso l'architettura e il design che il connubio tra mondo delle ICC e sostenibilità trova, al momento, il massimo delle sue potenzialità.** Da un lato, il mondo dell'**architettura** e delle professioni tecniche in questi mesi ha fatto i conti con l'opportunità legata al **Superbonus**, l'incentivo del 110% che sta attraendo l'interesse della filiera delle costruzioni: un'occasione per riqualificare centri storici, periferie e aree paesaggistiche, compresi gli interventi residenziali pubblici, ma serve attenzione e sensibilità per fare in modo che il miglioramento energetico introduca anche componenti di qualità. Dall'altro, lo sviluppo di soluzioni di **eco-design**, per accompagnare la manifattura e l'industria verso un'economia sempre più circolare. Dal redesign dei modelli di business improntati all'uso efficiente delle risorse a quello dei prodotti che dovranno tornare ad essere durevoli, dai sistemi industriali sempre più interconnessi e simbiotici, fino allo sviluppo di piattaforme che agevolino la collaborazione tra utenti/clienti, istituzioni e imprese per permettere ai prodotti di rientrare nei processi

industriali per poi essere trasformati in altro, fino alla mobilità sempre più interconnessa e sostenibile. **Architettura e design sempre più green consentono alla manifattura made in Italy di rimanere competitiva sul mercato internazionale valorizzando le performance di sostenibilità dei suoi prodotti e processi**, e allo stesso tempo lavorando ad una nuova estetica di prodotti che nasceranno nella transizione ecologica.

La crisi ha tuttavia acuito problemi storici quali la frammentazione e **fragilità delle imprese**, la precarietà del lavoro di molti **professionisti del settore**. Questo accade in Italia ma anche in Europa, come rileva un interessante rapporto pubblicato a marzo 2021 dal Parlamento Europeo - *The Situation of Artists and Cultural Workers and the post-COVID-19 Cultural Recovery in the European Union*. Anche se in aiuto di molti lavoratori e soggetti imprenditoriali, **nel corso di quest'ultimo anno**, è venuto incontro l'**intervento pubblico** che ha stanziato ed erogato fondi straordinari per l'emergenza, rischiamo ancora la perdita di un prezioso capitale umano e intellettuale.

Questo patrimonio di beni e competenze è, per un Paese come l'Italia che nutre di bellezza le proprie produzioni, fondamentale per rendere migliore la nostra società, ma anche la nostra economia. Lo abbiamo visto con i nostri occhi con il **Grande Progetto Pompei**, una storia esemplare di rinascita avviata nel 2014, riconosciuta come modello virtuoso dall'Unesco e dall'Unione Europea. La città, sepolta dal Vesuvio nel 79 d.C. e riportata alla luce dal 1748, oggi è stata rimessa a nuovo con un ricco programma di interventi di restauro e valorizzazione (105 milioni di euro, fondi europei e statali), passando in pochi anni da 2 a 4 milioni di visitatori. Un percorso di qualificazione che ha saputo mettere insieme: qualità della conservazione, formazione di nuove competenze, inserimento di giovani con responsabilità apicali, attenzione alla sostenibilità economica con la creazione di un ufficio di fundraising, forte integrazione terri-

toriale, investimenti in tecnologie di frontiera che stanno facendo scuola nel mondo.

Una storia che dimostra la capacità italiana di creare sviluppo a base culturale, una storia che traccia, insieme alle tante altre descritte nel presente rapporto, una via che deve percorrere il Paese nell'anno che le Nazioni Unite hanno dedicato proprio all'economia creativa e allo sviluppo sostenibile, per uscire dalla crisi pandemica ed economica.

Ermete Realacci Presidente Fondazione Symbola

Andrea Prete Presidente Unioncamere

Geografie della produzione culturale italiana

3

La filiera culturale e creativa in Italia sta dando prova di resilienza. La fase di ripartenza è iniziata puntando su un'offerta ibrida, tra mondo reale e virtuale, facendo dialogare il pubblico con le diverse piattaforme, i canali social e le comunità dei territori.

Si sperimentano modelli produttivi innovativi sotto il profilo dell'interazione con il pubblico e dell'ibridazione di generi e formati, per ingaggiare nuovi target e creare un ponte tra intrattenimento e sviluppo cognitivo, a vantaggio di un'offerta personalizzata e un approccio ludico-didattico che punta sulla qualificazione dell'esperienza.

Aumenta l'investimento sulla crescita delle competenze e la collaborazione tra realtà innovative fa vivere i luoghi dell'arte e della cultura, offrendo occasioni uniche e fuori dall'ordinario.

Le comunità sono sempre più al centro delle trasformazioni territoriali a base culturale, mentre l'inclusività si estende sempre più a vantaggio dell'inclusione di genere e di tutte le "minoranze".

I modi della creatività per l'innovazione e la competitività¹⁰⁵

Il design thinking è diventato protagonista della letteratura più recente sull'innovazione. Nella sua operatività si conferma come una *tecnologia sociale*, cioè un insieme di strumenti e di metodologie, da gestire prevalentemente in gruppo, funzionale a rompere convenzioni, individuare nuove direzioni, sviluppare nuovi prodotti e servizi. Dal punto di vista delle discipline che si occupano di management dell'innovazione è qualcosa che si affianca o che si sostituisce altre *tecnologie sociali*, come il *Lean*, l'*Agile*, lo *Sprint*. Nel quadro invece delle discipline del progetto può essere assimilato ad un *mindset* che, a partire dai bisogni delle persone – singole o in gruppo - individua soluzioni desiderabili, sostenibili e realizzabili tecnicamente, nel rispetto di vincoli economici dati. Oggi la fenomenologia del design thinking è ricca e articolata ed è fortemente correlata ai processi di trasformazione digitale. Se dovessimo riferire degli interventi più significativi troveremmo tantissimi servizi digitali e applicazioni dedicate, *end to end solutions* e, ancora, progetti per la gestione e fidelizzazione digitale del cliente o adattamento di tecnologie evolute per offrire la migliore *user experience* possibile. Ricorrenti anche i processi di co-design che coinvolgono, a diversi livelli, stakeholder e altri attori della filiera del valore, fino a progetti funzionali a migliorare l'*employee engagement*.

Il Design Thinking è oggetto di attenzione, in particolare, delle grandi imprese di consulenza strategica e delle imprese che vengono dal mondo dell'ICT. Sono realtà che, sia per missione che per operatività, oggi tendono a convergere: infatti, se da una parte il business si orienta verso il digitale, inducendo le imprese tradizionali della consulenza strategica a dotarsi di competenze ICT, viceversa le imprese dell'ICT, nella riconfigurazione *digital-driven* del business, si dotano di competenze proprie delle società di consulenza tradizionali. Il design entra nell'orbita di tali realtà **perché contribuisce a mettere a terra le idee oltre che migliorare l'esperienza d'uso di nuovi prodotti-servizi.** L'acquisizione di queste competenze avviene tipicamente in due modi: l'impresa crea una sua divisione di design (con le difficoltà di assorbire, velocemente, una cultura del design) o assorbe, nella sua organizzazione, una realtà di design già esistente (tipicamente una cosiddetta *design firm*, cioè una realtà strutturata di design). **In Italia esistono poche design firm da assimilare ma ci sono molti creativi che alimentano i dipartimenti di nuove imprese consulenziali così come di altre realtà già operative in Italia, spesso dipendenze di entità internazionali che**

105 Realizzato in collaborazione con Francesco Zurlo e Federica Colombo - Creative Industries Research Lab, Dipartimento di Design del Politecnico di Milano.

hanno scelto il nostro Paese per specializzarsi sul design. A quest'ultima tipologia appartiene **Continuum** (con sedi a Boston, Shanghai e Milano), azienda acquistata dal gruppo ICT statunitense EPAM che si occupa, storicamente di product design ma anche di progettazione di servizi digitali nei settori più vari, dall'ICT al mondo dei media e delle telecomunicazioni, dai servizi finanziari al mondo assicurativo, dal settore energetico a quello automobilistico, fino alla vendita al dettaglio e alla grande distribuzione. Oppure **Alkemy**, è (con sedi in Italia, Spagna, Serbia e Messico), entrata nel capitale di **Design Group Italia**, storica design *firm* italiana fondata nel 1968 a Milano da Marco del Corno (con sedi anche a New York, Reykjavik e Silicon Valley), attiva in differenti settori, dalla sanità digitale ai prodotti di largo consumo, dall'Internet of Thing ai resort di lusso che diventano *destination*. Tra i casi esemplificativi di designer che alimentano i dipartimenti di multinazionali che hanno scelto l'Italia per specializzarsi sul design ricordiamo, ad esempio: Tangity, gruppo creativo della multinazionale giapponese NTT Data, che ha a Milano un suo *centre of excellence*; PWC, che ha aperto degli *Experience center*, con team interdisciplinari che integrano anche il design, a Roma e Milano; Accenture, che ha realizzato dei centri specializzati in innovazione orientati al manufacturing a Modena (con l'*Industry X Innovation Center*), a Torino (con l'*Industry Solution Automotive*) e a Milano (con il *IX Innovation Center for Engineering*). Negli ultimi tempi l'accelerazione verso l'acquisizione e il consolidamento di competenze di design è aumentata notevolmente con gruppi come Accenture e la francese Capgemini che hanno fatto shopping quasi ogni anno. I clienti più interessati a questo tipo di contributo operano prevalentemente in otto settori: finanza e assicurazioni (12,2%), manifattura (spinta dai processi di Industria 4.0, con un 9,8%), retail (9,1%), ICT (7,6%), automotive (7,2%), pubblica amministrazione (6,6%), energia (6,4%), consulenza (5,9%)¹⁰⁶. **Alcuni settori sono già oggetto dell'operatività del design, altri molto meno.** Di seguito alcuni casi studio relativi a questi nuovi settori, presentando l'offerta (la design *firm* o l'impresa che realizza la consulenza) e la domanda (l'impresa di uno specifico settore che chiede quel tipo di consulenza).

Nel settore della **finanza e delle assicurazioni**, complice un cambiamento epocale nella relazione digitale tra cliente e impresa troviamo diversi esempi. Un tema chiave è quello della **semplificazione dei servizi assicurativi e finanziari**: con *My Axaper AXA Italy*, la sede di Milano di Frog Design, storica design *firm* tedesca nata nella Foresta Nera grazie al talento di Hartmut Esslinger (passata in dote anni fa ad Aricent, in seguito ad Altran e poi nel 2020 al gruppo Capgemini), si è cercato di avvicinare l'assicurazione alla vita quotidiana delle persone proponendo funzioni innovative, tramite interfacce conversazionali per permettere flussi di lavoro semplici e trasparenti.

Sketchin, design studio nato in Svizzera e specializzato nel design thinking e acquisito nel 2016 dal **Gruppo BIP**, multinazionale italiana di consulenza con sede a Milano, ha sviluppato per **Banca Mediolanum** una nuova entità pensata appositamente per i Millennials e la Generazione Z, focalizzandosi su aspetti come la sostenibilità, l'educazione nella gestione delle proprie risorse, la socialità. Il progetto si è concretizzato in una Benefit Corporation chiamata *Flowe*, con l'ambizione di seguire le

106 Osservatorio sul Design Thinking for Business, Politecnico di Milano, *The Role of Design Thinking in Digital Transformation*, 2019. La ricerca ha mappato la fenomenologia del Design Thinking attivando una rete di relazioni accademiche europee: con Politecnico di Milano hanno collaborato Delft University of Technology, Imperial College Business School, Reykjavik University, Stockholm School of Economics e Raymond A. Mason School of Business; la ricerca empirica si basa su 452 risposte, in genere di decision makers di grandi realtà della consulenza (pari a circa l'85% del totale degli attori coinvolti).

persone nel loro processo di crescita. I servizi offerti sono diversi: l'analisi dei comportamenti dell'utente per educare al risparmio con suggerimenti personalizzati e per contribuire al raggiungimento di una consapevolezza riguardo ai propri consumi, anche rispetto all'impatto ambientale (es: CO₂ prodotta e compensabile tramite la piantumazione di alberi); sistemi di *reward* e *gamification* per incentivare gli utenti al mantenimento di comportamenti virtuosi, sia dal punto di vista finanziario che ecologico e di *well-being* personale (*badge* e punti da conquistare, livelli da superare); possibilità di pianificare obiettivi di risparmio personali o condivisi con micro-pianificazione delle spese future; possibilità di gestire anche le spese condivise, per esempio tramite la creazione di casse comuni virtuali.

Altro ambito di interesse è quello dell'**energia e delle utilities**. Il gruppo di design di Bain, storica azienda di consulenza strategica statunitense, ha una collaborazione continuativa con **una nota impresa italiana attiva** nella trasmissione di energia in alta tensione, per immaginare gli scenari futuri dell'evoluzione dell'industria energetica, in un'ottica – ovviamente – ecocompatibile. Su un altro fronte è interessante il progetto realizzato dal coté *digital* della britannica Deloitte (appunto *Deloitte Digital*) per il **Gruppo CAP**, gestore del servizio idrico della città metropolitana di Milano (in collaborazione con Salesforce Service Cloud). Il progetto, chiamato *SAFO - Service Assurance & Front-Office Transformation*, migliora il servizio di approvvigionamento idrico, con un orientamento al cliente che consente di dare risposte più rapide e precise alle sue richieste. **Innumerevoli le attività di progettazione e implementazione in un'ottica user centred, di app e servizi digitali, per le società di telefonia: Assist Digital**, società multidisciplinare nata a Milano orientata a gestire in toto il ciclo di vita della relazione con il cliente, propone a **Vodafone Italia** una delle prime applicazioni di *customer care* realizzate in Italia che prevede, tra le altre cose, lo sviluppo di un assistente virtuale con il primo chatbot presente in un'applicazione per il mercato delle telecomunicazioni. L'obiettivo è semplificare la gestione del cliente, che così può accedere ai servizi in autonomia, in maniera più immediata, tagliando anche i costi di gestione. Digital Entity (il vecchio nome di Tangity) disegna integralmente l'esperienza d'uso della compagnia di telefonia low cost **HO** di **Vodafone Italia**, con riconoscimenti da parte del pubblico e degli addetti ai lavori per la qualità e la semplicità dell'interazione. Il progetto è stato realizzato da un team interdisciplinare guidato dal design, mettendo l'utente al centro e realizzando, da zero e in 8 mesi, una soluzione *end-to-end* innovativa e di facile utilizzo, con l'individuazione di un nuovo canale distributivo (acquistando, ad esempio, la SIM nell'edicola più vicina) e la possibilità di farsi riconoscere via call. Il progetto è stato messo a punto anche grazie a 18 focus group con diverse tipologie di clienti in 6 città, per capire come impostare una nuova realtà che, nelle premesse, doveva presentarsi come integralmente digitale.

Un altro ambito in crescita è quello relativo all'**entertainment**, inteso in senso ampio: da sistemi di fruizione museale ai servizi per il turismo. Le crociere e l'utilizzo di servizi a bordo sono oggetto dell'app messa a punto dalla torinese **Triplesense - Reply**, una delle agenzie creative e di design di Reply, entrata nel gruppo italiano nel 2003 a seguito dell'acquisizione del network tedesco Triplesense, anche in questo caso

orientata a migliorare l'esperienza degli ospiti di **Costa Crociere** con servizi in grado di iniziare a vivere la crociera prima della partenza, esplorando in anticipo l'itinerario della nave, leggendo informazioni e descrizioni delle città in cui si attracca e prenotando in anticipo escursioni e gite; o con servizi in grado di far scoprire le attività disponibili a bordo. Per la concorrenza di **MSC**, Deloitte Digital realizza *MSC for Me*, un set di servizi digitali utili ad aumentare l'esperienza connettiva per gli ospiti a bordo. Tra le caratteristiche innovative disponibili con *MSC for Me* c'è, tra le altre, +*Capture*: una tecnologia immersiva per visualizzare in anteprima le escursioni attraverso la realtà virtuale e una galleria di schermi per proiettare il diario di viaggio di ogni singolo ospite, da poter condividere in tempo reale. +*TailorMade*, invece, è un consulente personale digitale in grado di fornire consigli di viaggio su misura in base alle preferenze degli ospiti. Il riconoscimento facciale intelligente consentirà al personale di bordo di prendersi cura degli ospiti in maniera altamente personalizzata. I bracciali interattivi collegheranno gli ospiti ai servizi della nave fornendo consigli e informazioni geolocalizzate attraverso 3.050 trasmettitori bluetooth. Sulla nave *Silver Origin* del Gruppo Silversea, una linea di crociere di lusso con base a Monaco, Sketchin realizza un'installazione interattiva per scoprire i segreti naturalistici delle Galapagos, dedicata alle rotte dirette verso il noto arcipelago del Pacifico. IBM iX, una società collegata a **IBM** che integra il design thinking nel proprio approccio e presente a **Milano con lo Strategy & Design Lab**, centro che si occupa prevalentemente di digital strategy, ha realizzato un servizio per il coinvolgimento degli spettatori per l'*US Open* di tennis, chiuso al pubblico per via della pandemia. Il progetto è una piattaforma per il *community building* dei fan, che offre servizi personalizzati agli utenti, anche grazie all'utilizzo di *Watson*, il sistema di intelligenza artificiale e machine learning dell'azienda americana. **Esperienze di fruizione turistica personalizzate sono spesso al centro dell'innovazione di servizi digitali**: nel caso di *HiDubai*, sviluppata da **Doing**, azienda con sede a Roma e Milano, del gruppo Capgemini Invent, si è puntato sulla realizzazione di una iniziativa a supporto delle ambizioni visionarie di una smart city come Dubai, rendendo la città più accessibile e fruibile da residenti, turisti e imprese locali. Tra i servizi: ogni impresa può registrarsi sulla piattaforma, evidenziando la sua presenza e le sue offerte; gli utenti possono raccontare le proprie esperienze e creare liste di posti e servizi preferiti da condividere con la *community* oppure possono navigare tra le diverse categorie di servizi e retail per identificare ciò di cui hanno bisogno e leggere i pareri e voti degli altri utenti. In alcuni casi le piattaforme digitali hanno anche una **funzione di civic engagement**: come nel caso della campagna di promozione, promossa da Deloitte Digital, relativa all'idroscalo di Milano. Il progetto, utilizzando i social network, ha attivato interesse e stimolato suggerimenti, bottom up, sulle potenziali destinazioni d'uso e fruizione della "spiaggia" meneghina. **Un ambito in crescita riguarda il ruolo del design per migliorare l'engagement delle risorse umane nelle organizzazioni**. Su questo tema, ad esempio, il progetto realizzato da Epam Continuum per la società bolognese di consulenza, sviluppo software e ricerca economica **Prometeia**, *Pr(home)teia App*, realizzato attraverso attività di co-design per promuovere servizi utili e coinvolgenti, nella quotidianità del lavoro in ufficio. L'app

consente all'utente di interagire con gli spazi fisici e gestirli in base alle proprie esigenze oltre ad accedere a servizi utili per la sua attività lavorativa, come per la prenotazione di sale meeting e scrivanie, la gestione dei clienti ma anche il trovare un "compagno di carpooling" con cui fare *commuting*. *L'engagement*, tuttavia, non riguarda solo i colletti bianchi: la società romana **Engineering Ingegneria Informatica**, ad esempio, coinvolgendo attivamente i suoi esperti di User Experience ha messo a punto per Prysmian Group un sistema in realtà aumentata per seguire e accompagnare da remoto le operazioni di colletti blu intenti nella posa dei cavi per l'energia e le telecomunicazioni. Fjord, del gruppo **Accenture Interactive**, con sede a Milano, ha progettato e realizzato un sistema *Hololens* per formare operatori della logistica, in grado di acquisire l'esperienza utile per poter ottimizzare la merce su pallet seguendo un processo di apprendimento per simulazione.

Dal design per l'organizzazione al design per la pubblica amministrazione il passo è breve. Ad esempio, la romana **Sogeti**, azienda controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze italiano, orientata a sviluppare e gestire servizi di consulenza informatica per la pubblica amministrazione, ha assorbito competenze di design e usa un approccio di design thinking e *user experience*, nel migliorare l'esperienza d'uso di servizi governativi. L'aspetto principale è il coinvolgimento nelle fasi di progettazione, sia degli utenti finali dei servizi di PA che degli stakeholder coinvolti, per realizzare soluzioni a partire dalle loro necessità ed aspettative specifiche. **Wedoo**, società torinese che si occupa di *experience design* del Gruppo **ICT Almaviva**, con sede a Roma, ha seguito diversi progetti per la pubblica amministrazione, applicando l'approccio del design thinking e del co-design (un esempio emblematico è quello relativo ai portali realizzati per alcuni comuni della provincia di Como). L'obiettivo principale è semplificare, ottimizzare e velocizzare i servizi che sono offerti ai cittadini, tramite un aumento della trasparenza (a livello di informazioni) ed una modifica del linguaggio, più semplificato ed intuitivo.

Altri ambiti, anch'essi in crescita, riguardano il **retailing, la sanità, l'educazione**, con un'attenzione all'esperienza dell'utente e all'innovazione di formati e processi. Ad esempio, **Spindox**, altra digital company romana che ha integrato competenze di design, grazie ad un finanziamento della **Provincia di Trento**, ha realizzato un progetto sulla spesa intelligente, ridisegnando l'esperienza dell'utente nell'atto dell'acquisto. Il progetto ha l'obiettivo di comprendere come gli utenti si muovono nei punti vendita e come compiono gli acquisti per supportare i retailer nella gestione di scaffali e approvvigionamenti, con un'attenzione all'antitaccheggio. Il risultato è un accesso ai prodotti a scaffale più *user friendly* oltre che evitare l'*out-of-stock* nelle gondole espositive. L'idea è poi di arrivare a poter applicare strategie di marketing flessibili e personalizzate all'interno del punto vendita, in base al riconoscimento della clientela. Il **Centro MedicoSantagostino**, rete di poliambulatori specialistici con sede a Milano e diffusa in Lombardia e in Emilia-Romagna, ha inserito designer nel suo organigramma per progettare nuove esperienze d'uso, anche a partire da esigenze specifiche degli utenti. È il caso, ad esempio, di **Santagostino Donna**, centro dedicato al genere femminile, con accortezze proprie di un servizio pensato espressamente per loro. Il

centro offre, infatti, percorsi specialistici e diagnostici pensati per tutte le fasi di vita della donna, uniti ad eventi tematici a sostegno di una cultura della salute, della prevenzione e del benessere.

Infine, il tema dell'**educazione**: la design *firm* indipendente milanese **Logotel** ha collaborato con **Intesa SanPaolo** per realizzare la piattaforma digitale *Webecome*, una proposta educativa per le scuole primarie, finalizzata a supportare insegnanti, dirigenti scolastici e genitori per prevenire fenomeni di disagio e sviluppare competenze trasversali.

In copertina: **Fornasetti, Tema e Variazioni n° 139**

Fornasetti è un atelier di design artistico fondato a Milano agli inizi degli anni Quaranta da Piero Fornasetti (1913-1988).

Oggi, guidato dal figlio Barnaba Fornasetti, è internazionalmente riconosciuto per la creazione di oggetti per la casa integralmente realizzati e decorati a mano a Milano, e caratterizzati da un linguaggio visivo ironico e sofisticato. Le decorazioni e la produzione artigianale fanno sì che ogni manufatto sia una creazione unica, a cavallo tra arte e design.

Tra i tanti temi visivi che caratterizzano le creazioni di Fornasetti, uno dei più celebri, a tal punto da diventarne quasi un marchio, è il viso di donna che ha dato vita a una delle serie più iconiche: "Tema e Variazioni". Quel volto senza tempo è di Lina Cavalieri, cantante lirica vissuta a cavallo tra '800 e '900. Quest'opera, che anche Henry Miller, affascinato, scelse come copertina della sua autobiografia "My Life and Times", continua a essere riprodotta oggi su una serie di oggetti d'uso quotidiano in sempre nuove, potenzialmente infinite, declinazioni.

www.fornasetti.com

Finito di stampare
nel mese di Luglio 2021
su carta FSC

presso la tipografia
Copygraph sas, Roma

Symbola
Fondazione per le qualità italiane

Via Lazio 20 C
00187 — Roma
tel +39 06 4543 0941
fax +39 06 4543 0944
www.symbola.net

Unioncamere
Camere di commercio d'Italia

Piazza Sallustio 21
00187 — Roma
tel +39 06 470 41
fax +39 06 470 4240
www.unioncamere.gov.it

ISBN 9788899265663