

SUPPLEMENTI

Distretti culturali:  
esperienze a confronto

Atti del workshop  
(Fermo, 16 maggio 2014)



IL CAPITALE CULTURALE

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata



**eum**

**Direttore / Editor**

Massimo Montella

**Comitato di redazione / Editorial Office**

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati,  
Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani,  
Mauro Saracco

**Comitato scientifico / Scientific Committee**

**Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo**  
**Sezione di beni culturali “Giovanni Urbani” – Università di Macerata**  
**Department of Education, Cultural Heritage and Tourism**  
**Division of Cultural Heritage “Giovanni Urbani” – University of Macerata**

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,  
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer,  
Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani,  
Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

IL CAPITALE CULTURALE  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*  
Supplementi 03 / 2015

---

**eum**

## Il Capitale culturale

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

Supplementi 03, 2015

ISSN 2039-2362 (online)

© 2015 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

### *Direttore*

Massimo Montella

### *Coordinatore editoriale*

Mara Cerquetti

### *Coordinatore tecnico*

Pierluigi Feliciati

### *Comitato editoriale*

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco

### *Comitato scientifico - Sezione di beni culturali*

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

### *Comitato scientifico*

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciallo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

### *Web*

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

### *e-mail*

[icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

### *Editore*

eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

[info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)

### *Layout editors*

Mara Cerquetti

Cinzia De Santis

### *Progetto grafico*

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

# Distretti culturali: esperienze a confronto

Atti del workshop (Fermo, 16 maggio 2014)



# Indice

- 7      Presentazione  
         Massimo Montella
- Contributi
- 11     Massimo Montella  
         Quale distretto culturale – fra accademia e fattività
- 43     Alessandro Hinna  
         Tipologie di distretti culturali a confronto: politiche,  
         governo e gestione
- 61     Stefano Della Torre  
         Lezioni imparate sul campo dei distretti culturali
- 75     Giovanni Aquilino  
         Il Distretto Culturale *Daunia Vetus*: dall'idea progettuale  
         alla consapevolezza territoriale
- 99     Roberto Perna, Alessio Cavicchi, Eleonora Cutrini, Barbara  
         Fianza  
         *PlayMarche*: un distretto regionale dei beni culturali 2.0

- 137 Mara Cerquetti, Concetta Ferrara  
Distretti culturali: percorsi evolutivi e azioni di *policy* a  
confronto

# Presentazione

Massimo Montella\*

Questa stagione postmoderna è affannosamente alle prese con paradigmi e obiettivi tutti improntati alla complessità e con un aumento di responsabilità conseguente alla valutazione sistemica degli effetti delle decisioni.

In particolare evolvono incessantemente e rapidamente verso una sempre maggiore complessità la nozione di paesaggio, di valore, di cultura, di economia. Si guardi, ad esempio, al passaggio dalla Convenzione Europea sul Paesaggio del 2000 a quella di Faro del 2005. E le si pensi in relazione all'ormai "vecchio" Sviluppo Sostenibile, databile a dir poco al 1984, e alla anche precedente Valutazione d'Impatto Ambientale, nata negli Stati Uniti nel 1969 con il National Environment Policy Act (NEPA).

All'avanzare della riflessione teorica, perfino codificata in direttive europee e leggi nazionali, non si accompagna, però, l'approntamento di tecniche e metodiche proporzionate.

\* Massimo Montella, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: [massimo.montella@unimc.it](mailto:massimo.montella@unimc.it).

Per sovrappiù la complessità caratterizza profondamente anche il nostro ordinamento istituzionale, senza che strumenti come la programmazione negoziata siano fin qui riusciti in concreto ad arginare una disordinata e diseconomica frammentazione dei poteri e delle scelte. Né vengono in aiuto le leggi. Anzitutto c'è l'impossibilità di comporre coerentemente insieme la disciplina del paesaggio, inteso nella vecchia accezione di bellezze naturali, con quella urbanistica e quella ambientale, che infine insistono sul medesimo oggetto. Ma restano inattuabili anche i giusti obiettivi, perché pur sempre mancanti di un corpo di azione tecnica, enunciati dall'articolo 29 del Codice, dove per altro si dice, senza tuttavia precisare quando, che «il Ministero definisce, anche con il concorso delle regioni e con la collaborazione delle università e degli istituti di ricerca competenti, linee di indirizzo, norme tecniche, criteri e modelli di intervento in materia di conservazione dei beni culturali». E lo stesso, in via più generale, si verifica per l'articolo 6, che subordina la valorizzazione al rispetto di mai precisate esigenze della tutela.

A fronte di questa situazione alcuni non smettono di pensare come se fosse ancora utilizzabile il vecchio principio analitico-sommatorio e meccanicistico, come se la sussidiarietà non fosse stata concepita, come se i comuni fossero retti da prefetti.

Noi altri, però, siamo sempre a lustrare l'assunto urbaniano, come fosse la lampada di Aladino, dello «scandalo che la condizione prima della sopravvivenza di questo patrimonio stia nel puro e semplice riconoscimento del suo valore ideale, non accompagnato da nessuna azione intesa a integrare questo valore nei nostri modi di vita»<sup>1</sup>. Andiamo ripetendo come un mantra che si tratta di far cessare «quella particolare forma di spreco che fin qui abbiamo fatto del patrimonio storico-culturale, confinandolo nel suo ruolo metafisico di bene o valore ideale, e così in realtà consegnandolo a una pura e semplice vicenda di decadenza materiale per incuria e abbandono»<sup>2</sup>. Ma ripetendo e lustrando, il genio resta chiuso nella lampada.

Ripetiamo di continuo le magiche parole “sistemico”, “integrato”, “sostenibile”. Ricamiamo le dichiarazioni della Conferenza di Hannover del 2000 dei ministri responsabili della pianificazione territoriale, secondo le quali l'obiettivo della conservazione va ormai perseguito per via di valorizzazione ovvero di riuso, di trasformazione consapevole e socialmente condivisa al fine della creazione di nuovo valore dal valore accumulato. Ricamiamo la Convenzione di Faro, secondo cui il patrimonio culturale non è più da proteggere per il suo valore intrinseco, ma da considerare come una risorsa il cui valore è dato anche dalla sua utilità per lo sviluppo sostenibile e per il miglioramento della qualità di vita delle persone, talché le politiche di salvaguardia dovrebbero

<sup>1</sup> Urbani G. (1981), *Le risorse culturali*, inedito, ora in G. Urbani, *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Milano: Skira, 2000, p. 51.

<sup>2</sup> Ivi, p. 52.

essere integrate con le politiche ambientali, economiche e sociali. Ricamiamo ancora la Convenzione di Faro laddove chiede agli Stati di promuovere processi di valorizzazione partecipativi, fondati sulla sinergia fra pubbliche istituzioni, cittadini privati e associazioni, ovvero agiti da tutti quei soggetti che la convenzione stessa definisce “comunità di eredità”, intesa come «insiemi di persone che attribuiscono valore a degli aspetti specifici dell’eredità culturale, che desiderano, nell’ambito di un’azione pubblica, sostenere e trasmettere alle generazioni future» (art. 2).

Di formula magica in formula magica abbiamo anche ricamato sui distretti culturali. Ultimo ricamo il distretto culturale addirittura evoluto.

Intanto continuano a mancare un «quadro giuridico, finanziario e professionale che consenta l’azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile», nonché «nuove forme di partnership pubblico-private caratterizzate da una responsabilità condivisa»<sup>3</sup>. Continuano a mancare atti di indirizzo, norme tecniche, linee guida, metodologie, strumenti e condizioni amministrative che consentano la elaborazione di progetti con cui combinare esigenze di salvaguardia, di riqualificazione e di sviluppo nel rispetto delle capacità di carico delle caratteristiche e delle potenzialità di ciascun luogo considerato. Continuano a mancare le competenze e le professionalità necessarie per progettare e implementare una valorizzazione dell’eredità culturale in tutte le sue manifestazioni materiali e immateriali, rivisitata in tutte le componenti di attività e di produzione di valore che possano ricondursi al governo dell’economia in un territorio dato.

Per metter un po’ d’ordine, senza illuderci di una prossima soluzione, è sembrato dunque opportuno cercar di chiarire il tema dei distretti culturali, prendendo spunto dal notevole e meritevole progetto finanziato di recente dalla Fondazione Cariplo nell’intento di valorizzare il patrimonio culturale in funzione dello sviluppo a lungo termine del territorio, investendo sul capitale umano, integrando le diverse filiere produttive, innovando i servizi e assicurando la sostenibilità delle azioni<sup>4</sup>.

E che di mettere ordine ci sia estremo bisogno si evince anche da questi atti del convegno, che documentano quante diverse realtà di fatto possano albergare sotto l’insegna del “distretto culturale”, originate da quanto diverse motivazioni, spirituali ed economiche, rette da quali diversi valori, dalla bellezza e connessa emozione al *branding*. Il panorama che ne risulta dimostra che sarebbe urgente misurare alla fine i risultati della spesa, i beneficiari e la specie dei benefici, per mettere a punto, in vista del futuro, criteri di selezione dei progetti e, dunque,

<sup>3</sup> Carmosino C. (2013), *La Convenzione quadro del Consiglio d’Europa sul valore del patrimonio culturale per la società*, «Aedon», n. 1, 2013, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2013/1/carmosino.htm>>.

<sup>4</sup> Cfr. Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S. (2013), *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Bologna: Il Mulino.

modalità di formulazione dei bandi. Già il confronto fra quelli dell'ACRI, della CARIPLO e della Regione Marche può essere un punto d'avvio per un'analisi non oziosa degli effetti sociali sia dell'azione pubblica che di soggetti quali le fondazioni ex bancarie, al fine di «portare allo scoperto attori, comportamenti, logiche di azione per lo più invisibili o comunque difficilmente penetrabili per il cittadino e per lo stesso osservatore di cose politiche, contribuendo in tal modo ad approfondire le nostre conoscenze sugli strati più arcani della politica democratica»<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Dansero E. (1996), *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, Milano: Franco Angeli pp. 59-60.

# Quale distretto culturale – fra accademia e fattività

Massimo Montella\*

## *Abstract*

Proprio nella stagione della globalizzazione il distretto culturale, se non rigidamente limitato al modello tradizionale, rappresenta una possibilità reale, apportatrice di utilità rilevanti. Per realizzarlo, occorre liberarsi della sofistica accademica. Anzitutto è necessario chiarire i diversi *assets* possibili e i diversi benefici che se ne possono attendere. Quindi, per implementarlo concretamente, occorre individuare le filiere produttive connesse e la loro lunghezza, lo specifico prodotto distrettuale, la gamma dei possibili beneficiari, i processi d’impianto, gli attori.

Just in the time of globalization the cultural district is a real possibility, bringing significant benefits, if it is not rigidly confined to the traditional model. In order to achieve it, it must get rid of the academic sophistry. First, it is necessary to clarify the different possible assets and the different benefits that can be generated. So, in order to implement it

\* Massimo Montella, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: [massimo.montella@unimc.it](mailto:massimo.montella@unimc.it).

effectively, we need to identify the connected production chains and their length, the specific offer district, the range of possible stakeholders, the plant processes, the actors.

Proprio nella stagione della globalizzazione, che rende le imprese più dipendenti dalle economie esterne<sup>1</sup> e dunque dal *milieu*<sup>2</sup>, il distretto culturale, se non rigidamente limitato al modello tradizionale e se non viziato da devianze collusive, rappresenta una possibilità reale, apportatrice di utilità rilevanti.

Almeno quattro le ragioni di fondo. La prima: il consumatore post-moderno domanda sempre più beni non standardizzati. La seconda: con l'indebolirsi del *welfare state* keynesiano, i poteri locali hanno assunto una responsabilità primaria nel nuovo quadro economico e politico-istituzionale, che vede l'Europa e altresì lo Stato italiano impegnati ad incentivare politiche di sviluppo locale, nell'intento di riorganizzare l'economia sulla base di nuove forme di regolazione sociale<sup>3</sup>. La terza: quanto meno per la progettazione e per l'organizzazione complessiva delle attività economiche, se non anche per il compimento dell'intero processo produttivo aziendale<sup>4</sup>, le strategie di sviluppo locale mettono in valore i beni collettivi e in particolare il capitale relazionale sociale, che costituisce un *asset* di primaria importanza nell'attuale economia post-fordista. Infatti «è nel territorio, attraverso interazioni dirette spesso di natura informale, che si sviluppa la conoscenza tacita come risorsa cruciale per l'innovazione» ed «è nel territorio che prendono forma quelle economie esterne materiali e immateriali che costituiscono l'*humus* delle attività innovative»<sup>5</sup>. La quarta: la tipizzazione culturale rafforza il disegno di radicare le attività produttive nei sistemi locali, facendo leva sulle differenze fra i territori, così da continuare e da evolvere le forme organizzative distrettuali tradizionalmente italiane. Ciò perché molte e determinanti economie esterne derivano da una sedimentazione secolare di risorse tangibili e intangibili, che sono le più difficilmente imitabili, fra le quali specialmente il paesaggio antropizzato e le tradizioni, le inclinazioni, le abilità, i saperi e, insomma, la conoscenza tacita di eredità storica<sup>6</sup>. Tali risorse collettive, essendo *place specific*<sup>7</sup>, beneficiano della molto articolata geografia identitaria del nostro paese e, essendo *path dependent*<sup>8</sup>, il loro potenziale si accresce a misura della profondità temporale.

<sup>1</sup> Cfr. Crouch *et al.* 2001.

<sup>2</sup> «Il concetto di “milieu” (Dansero, 1996 e 1998) [...] consente di legare alcune caratteristiche dell'ecosistema al “sistema di usi in cui sono coinvolte” (Dansero, 1996) nell'ambito dello sviluppo locale» (Iraldo 2002, p. 77).

<sup>3</sup> Cfr. Veltz 2002.

<sup>4</sup> Per molte produzioni non standardizzate la necessità di manodopera qualificata è un potente freno anche alle strategie di delocalizzazione dei processi produttivi dettate da vantaggi inerenti al costo del lavoro.

<sup>5</sup> Trigilia 2007, p. 7.

<sup>6</sup> Cfr. Polanyi 1966; Polany, Prosch 1975.

<sup>7</sup> Cfr. Montella 2012.

<sup>8</sup> Cfr. Arthur 1994; David 2007.

Per conseguire l'obiettivo, occorre chiarire anzitutto di quali diverse specie può essere un distretto culturale e apportando quali diversi benefici, quindi come lo si possa praticamente implementare.

A tal fine, in nome del *getting things done*, si tratta anzitutto di uscire dalle nebbie della sofistica accademica, che profitta delle complicazioni verbali anziché delle soluzioni effettive.

### 1. Nebbie accademiche

Il primo gorgo da cui scampare è la babele terminologica, la polisemia della locuzione “distretto culturale”. Essenzialmente il caos è dovuto all'uso disinvolto del termine cultura, che, impiegato in modo generico, onnicomprensivo, mischia elementi invece eterogenei e che dunque comportano differenti strategie di sviluppo, differenti orientamenti progettuali, differenti soluzioni d'impianto e di gestione delle organizzazioni produttive verticali, orizzontali e singole, nonché diversi investimenti e benefici. Il secondo è l'illusionistico *packaging* del nulla, che vende distretti culturali di parole, distretti di carta da ammucciare nei casseti, ad amministratori pubblici o sprovveduti, ammalati dalla cosiddetta *Economia Creativa*, o furbescamente desiderosi<sup>9</sup>, come previsto dalla teoria dell'agenzia<sup>10</sup>, di lustrare con un'etichetta enfatica spese improduttive e come sempre a pioggia. In questi tempi di marketing esperienziale e connessa comunicazione teatrale, il valore commerciale dell'offerta, non più coincidendo con l'offerta di valore<sup>11</sup>, promette di aumentare forzando gli aggettivi. Dunque il distretto culturale è diventato di recente anche evoluto. Il prossimo step potrebbe essere il distretto culturale evoluto, creativo & *smart*.

Rinviando a Hinna e Seddio<sup>12</sup> per un'analisi puntuale della debordante letteratura sul tema, conviene anche evitare di spendere tempo per verificare il senso, se c'è, e la intrinseca plausibilità concettuale di asserzioni pur di largo successo, secondo cui, ad esempio, i distretti culturali sono «distretti industriali in cui si producono beni culturali»<sup>13</sup>, ossia economie i cui prodotti presentano «characteristics and functions as both ornaments and social identifiers»<sup>14</sup>; «la cultura è l'essenza dell'*Economia Creativa*»<sup>15</sup>, che è

<sup>9</sup> Per fotografare in modo istantaneo i possibili fallimenti della missione sociale dei pubblici amministratori, appare efficace la definizione di “imprenditori politici”, che indirizza l'attenzione sull'obiettivo della massimizzazione delle internalità anziché dell'*outcome* (che in questo caso coincide con il beneficio della proprietà collettiva).

<sup>10</sup> Cf. Jensen, Meckling 1976.

<sup>11</sup> Savelli 2013.

<sup>12</sup> Hinna, Seddio 2013.

<sup>13</sup> Santagata 2001, p. 171.

<sup>14</sup> Scott 2000, p. 40.

<sup>15</sup> Santagata 2001, p. 167.

espressione postmoderna di un mondo produttivo complesso che riflette [...] il cambiamento dei gusti e della domanda dei consumatori «involving a general aestheticization and semiotization of marketable products [...] whose competitive qualities depend on the fact that they function at least in part as personal ornaments, modes of social display, forms of entertainment and distraction» (Scott 2000, p. 3)<sup>16</sup>.

A guardarci dentro, non dovrebbe sfuggire che si tratta di vane complicazioni verbali, che problematizzano ovvietà assolute, avviluppandole di *aestheticization* e di *semiotization*. Prima ovvietà fra tutte è che economia e cultura sono connesse e pressoché coincidenti, e che, pertanto, portando al livello più basso gli effetti di questa relazione, il successo dei prodotti commerciali ha a che fare con i gusti e, dunque, con la cultura ovvero con il sistema di valori degli acquirenti, sicché dipende dalle loro qualità formali e simboliche non meno che dalla utilità pratica: e tanto più nella stagione postmoderna, che vede prevalere i desideri sui bisogni. Semplicemente per tutto questo basterebbe dire, se non fosse superfluo, che, per esempio, è difficile vendere a un vescovo un abbigliamento da punkabbestia.

Altresì va pur rilevato che tradurre *cultural goods* in “beni culturali”, il cui corrispettivo è, invece, *cultural heritage*, è come tradurre *scholar* in scolaro. La pania managerialmente esiziale verrebbe evitata a priori, se non si ignorasse che la locuzione “beni culturali” ha assunto in Italia, ormai da mezzo secolo, un tanto pregnante quanto ben argomentato e perciò inequivocabile significato di specie antropologica e di valenza storica, essendo stata riferita, programmaticamente in antitesi alla visione estetizzante di estrazione infine neoidealista e invece in accordo con gli assunti della cultura materiale, ad «ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà»<sup>17</sup>. Disponendo di questa basilare informazione, ci si guarderebbe dal dire che “i beni culturali sono basati sulla creatività” e dal confondere, come purtroppo di solito avviene, arte e cultura<sup>18</sup>.

Per altro quantomeno gli aziendalisti non dovrebbero asserire che “la cultura è creativa”, senza aggiungere al contempo che può essere altresì una remora<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Cfr. Montella 2012.

<sup>18</sup> «La ricognizione dei manuali pubblicati sul tema (si vedano in particolare: Frey, Pommerehne 1989; Trimarchi 1993; Santagata 1998; Di Maio 1999; Heilbrun, Gray 2001; Besana 2002; Benhamou 2004; Candela, Scorcu 2004; Ginsburgh, Throsby 2006; Hesmondhalgh 2008; Towse 2010. Per quanto riguarda gli studi di marketing si vedano invece: Mokwa *et al.* 1980; Diggle 1986; Colbert 1994; Kolb 2005) [...] dimostra come la nozione di cultura fatta propria dagli studi economici sia sovrapponibile a quella di arte, dalla quale spesso è sostanzialmente sostituita (si veda in particolare Throsby 2001. Secondo la definizione fornita da Bruno Frey, la nozione di cultura fatta propria dall'Economia dell'Arte coincide con “un'istituzione o un'organizzazione che offre servizi artistici” [Frey 2009, p. 20], mentre “l'economia della cultura applica il pensiero economico alle arti” [Frey, Meier 2006, p. 398, *trad. ns.*]). [...] Lo stesso approccio è confermato dalle riviste di carattere manageriale, tra le quali citiamo l'*International Journal of Arts Management*, periodico fondato nel 1998 e pubblicato dalla cattedra di *Arts Management* dell'École des Hautes Études Commerciales (HEC) di Montréal» (Cerquetti 2010, p. 35).

<sup>19</sup> Cfr. Dioguardi 1996.

Ma, più in generale, va sottolineato che solo una nozione di cultura vaga inaccettabilmente, perché ingestibile in pratica, può accomunare, come fanno Scott e altri, i «settori tradizionali a vocazione culturale dell'abbigliamento, accessori, beni di lusso, design, gioielli; editoria, radio e televisione, pubblicità, cinema, settore musicale», i «servizi culturali prodotti dal settore dei musei e del patrimonio storico-artistico» e «i settori industriali indotti dal consumo di beni e servizi culturali: tecnologia per la riproduzione di suoni ed immagini; industria turistico-alberghiera e servizi formativi»<sup>20</sup>. E, semmai, perché non altro ancora? Così impiegato, cosa non comprende il termine cultura? Non il cibo, i trasporti, la medicina, l'architettura, la politica, l'oppio...? E non è una manifestazione di incolta, fanciullesca meraviglia lo scoprire che i «downtown office buildings [...] are complex composites of the symbolic and the utilitarian»<sup>21</sup>, credendo che si tratti di una inedita «reflection of the tendency in modern capitalism for cultural production to become increasingly commodified while commodities themselves become increasingly invested with symbolic value»<sup>22</sup>?

Non è stato così da sempre per gli edifici rappresentativi, compresi quelli di entità commerciali?

Infine, quanto alle operativamente indefinibili *cultural and creative industries*<sup>23</sup>, si osservi che in *Horizon 2020* il *cultural heritage* viene cancellato e il programma *Culture* si trasforma in *Creative Europe*, chi sa se a causa delle «pressioni dei paesi del centro-nord Europa (molto più presenti nel settore delle CCI che non del patrimonio culturale rispetto ai paesi del centro-sud Europa)»<sup>24</sup>. Di certo la distinzione fra CCI (*Cultural and Creative Industries*) e *cultural heritage* è essenziale e, quando si parla di distretti culturali, non può

<sup>20</sup> Santagata 2001, p. 167.

<sup>21</sup> Scott 2000, p. 3.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> Cfr. Oakley 2004; Power, Scott 2004; European Commission 2009, 2010, 2011. L'UNESCO ne distingue nove categorie: (1) cultural heritage; (2) printed matter and literature; (3) music; (4) performing arts; (5) audio media; (6) audiovisual media; (7) socio-cultural activities; (8) sports and games; (9) environment and nature. Per l'Unione Europea (2000) si riducono a otto domini: (1) artistic and monumental heritage; (2) archives; (3) libraries; (4) books and press; (5) visual arts; (6) architecture; (7) performing arts; (8) audio and audiovisual media/multimedia. Sempre per l'Unione Europea (2000) vanno poi distinte sei funzioni, per definire le attività economiche del settore culturale: (1) preservation; (2) creation; (3) production; (4) dissemination; (5) trade/sales; (6) education. Nel Libro Verde *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare* (2010) si dà la seguente definizione: «“industrie culturali” sono le industrie che producono e distribuiscono beni o servizi che, quando vengono concepiti, sono considerati possedere un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti, questi beni e servizi comprendono anche i film, i Dvd e i video, la televisione e la radio, i videogiochi, i nuovi media, la musica, i libri e la stampa. “Industrie creative” sono le industrie che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale. Comprendono l'architettura e il design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, e sottosettori come il design grafico, il design di moda o la pubblicità».

<sup>24</sup> Donato 2013, p. 32.

essere ignorata, mancando di specificare l'*asset* di riferimento. È significativo, perciò, che lo stesso Scott, quando si tratta di mettere in esempi tanto verbose elucubrazioni, si riduca ad indicare come distretti culturali l'industria orafa di Los Angeles e Bagkok, del mobile industriale di Los Angeles, dell'industria cinematografica di Parigi e così via.

Ecco un'ulteriore prova del fatto che con la globalizzazione culturale, se adattiva e sprovveduta di *assets* endogeni, ci si può *Scottare*.

## 2. Scelta strategica dell'*asset* culturale

Passando dall'astratto al pratico, prima di scomodare il termine distretto e di distinguerlo da quello di rete, si deve semplicemente osservare che per lo sviluppo sociale ed economico di un territorio si può ben scegliere di non accodarsi ai grandi processi del mercato mondiale, preferendo qualificare piuttosto il sistema produttivo sulla base di fattori endogeni<sup>25</sup>.

In tal caso la specializzazione giusta dovrebbe essere quella che meglio risponde alle caratteristiche del *milieu*. L'attenzione andrebbe allora rivolta non solo alle risorse e ai vincoli materiali considerati dalle vecchie economie di localizzazione di tradizione neoclassica<sup>26</sup>, ma a tutti gli *intangible assets*<sup>27</sup> e, dunque, a tutte le risorse sociali<sup>28</sup>, ivi inclusa la conoscenza tacita accumulata in loco, che costituisce un potente fattore di produzione per i più diversi settori. Da decenni, per l'appunto, è stata avvertita la necessità di aggiornare il concetto della politica dei fattori produttivi, considerando l'ambiente come insieme delle risorse naturali e artificiali, come sistema sociale e politico, infine come sistema culturale<sup>29</sup>. Infatti, nella attuale economia delle risorse immateriali gli *intangible assets* radicati localmente<sup>30</sup>, giacché «non facilmente imitabili nel futuro né frutto di situazioni contingenti favorevoli»<sup>31</sup>, sostengono la costruzione di un *brand* territoriale capace di effetti reputazionali apportatori di un vantaggio competitivo distintivo e mantenibile<sup>32</sup>, atto ad incrementare il differenziale reddituale dei sistemi produttivi territoriali e, di conseguenza, il PIL nazionale.

Ma gli *intangible assets* sono molti e vari e non tutti hanno un valore identitario tale da sostanziare un *brand* territoriale inimitabile. Considerandoli nell'insieme e partitamente e decidendo che la specializzazione opportuna del

<sup>25</sup> Cfr. Signorini, Omiccioli 2005.

<sup>26</sup> Cfr. Krugman, Obstfeld 1995.

<sup>27</sup> Cfr. Kavaratzis 2005; Jaffe, Nebenzahl 2006; Ahnolt 2009.

<sup>28</sup> Cfr. Kotler *et al.* 1993; Caroli 2006; Ashworth *et al.* 2008; Cercola *et al.* 2010.

<sup>29</sup> Cfr. Vaccà 1982; Golinelli C.M. 2002.

<sup>30</sup> Cfr. Vicari 1992; Rullani 1992, 1994a, 1994b, 2004.

<sup>31</sup> Rispoli, Tamma 1995, p. 239.

<sup>32</sup> Cfr. Mastroberardino *et al.* 2013.

sistema produttivo locale debba essere eminentemente culturale<sup>33</sup>, si deve però valutare che questa può essere di tante innumerevoli specie quanto innumerevoli sono le possibilità di declinare un così onnivoro aggettivo, di fatto impiegabile in accezione più o meno ampia e privilegiando uno o altro specifico aspetto o più aspetti insieme.

La specializzazione culturale può riguardare, ad esempio, *intangible assets* ai quali la *path dependence* non apporti un valore determinante e che, dunque, manchino del tutto o quasi di profondità storica. Infatti, la rispondenza alle caratteristiche distintive del luogo può essere riferita a particolari risorse immateriali endogene ascrivibili alla sfera culturale in senso tanto lato, da non risultare in fin dei conti troppo diverse dalla classe delle antiche economie di localizzazione. È il caso, ad esempio, dell'ordinamento politico-amministrativo vigente, della *leadership* politica locale, dei servizi finanziari accessibili, dei vantaggi legati ai costi del lavoro, dell'essere eventualmente in presenza di una comunità multietnica di recente formazione come anche di una situazione urbanistica per la quale non si ravvisino, a torto o a ragione, obblighi di tutela di valori storici. Ovviamente, in assoluto, nulla nasce dal nulla. Senza dubbio la competitività dei territori dipende non poco dal sistema politico-amministrativo e, più in generale, dalla *governance* locale con tutto ciò che vi interviene, sulla quale certamente influiscono anche i lontani trascorsi storici inerenti soprattutto alla formazione della *civicness*. Tuttavia non a tutti gli *assets*, non a tutti beni collettivi l'eredità storica apporta la medesima carica quali-quantitativa. Sicché altro è caratterizzare il distretto secondo una qualunque specializzazione produttiva<sup>34</sup> favorita da *intangible assets* sedimentati localmente: abilità, saperi, gusti, attività artistiche e così via; altro è identificarlo direttamente con il *cultural heritage*, per poi magari riverberare su produzioni correnti affatto diverse i vantaggi reputazionali acquisiti dal territorio; altro ancora è l'offerta di *cultural goods* storici e contemporanei materiali e immateriali tenuti assieme unicamente da una comune dimensione spettacolare e che, perciò, possono eventualmente assommare, senza troppo distinguere, arti figurative, musica, spettacoli dal vivo, cinema, festival di vario genere e il molto altro localizzabile anche in luoghi fino a ieri deserti.

Indicativo è il caso del Guggenheim Museum, privo di collezioni permanenti, privo anzitutto di oggetti in qualche modo riferibili al contesto locale, costruito a Bilbao grazie ai cento milioni di dollari per l'impianto e agli otto milioni e mezzo di dollari annuali per la gestione offerti dal governo basco e dalla Deputazione Giurisdizionale di Vizcaya, i quali, per promuovere lo sviluppo locale<sup>35</sup>, hanno pensato di associare a questa architettura inusitata e di forte

<sup>33</sup> Cfr. OECD 2005.

<sup>34</sup> Cfr. Bonel *et al.* 2005.

<sup>35</sup> Insieme con quest'opera sono stati finanziati l'ampliamento del porto, la costruzione di una nuova metropolitana, l'ammodernamento dell'aeroporto e numerosi interventi urbanistici.

impatto visivo nel panorama urbano l'immagine stessa della città, un'immagine assolutamente priva di radici locali, argomentando che «fino a ieri per noi Bilbao era simboleggiata dalla lotta basca nella guerra civile, era Miguel de Unamuno, era lo splendore ottocentesco del Teatro Arriaga. Oggi è il museo di Ghery»<sup>36</sup>.

Benché sia stato affermato che «the trip is not convenient, and you should not expect to have much fun while you're there»<sup>37</sup>, l'impatto economico del Guggenheim basco sembra sia stato soddisfacente<sup>38</sup>.

Analogamente venne fatto a Londra negli scorsi anni '70, quando ebbe inizio la storia dei distretti culturali. Imitando ciò che si era verificato spontaneamente altrove, come nella Rive Gauche o a Montmartre a Parigi, a Soho e nel West End nella stessa Londra e nel Greenwich Village a New York, fu deciso di specializzare un'area depressa della città nella produzione e nel consumo di cultura. La si dotò, pertanto, pressoché dal nulla, di strutture e infrastrutture fortemente caratterizzanti e di grande richiamo, come il South Bank Centre e la nuova Tate Gallery. Vennero organizzati debitamente gli spazi urbani. Fu promosso l'insediamento di artisti, di gallerie d'arte e di innumerevoli altre attività con cui collegare beni e manifestazioni culturali dal vivo, teatro e arte contemporanea, fotografia, televisione, cinema, editoria, *design*, moda e quanto altro. Il tutto fu connesso con ogni possibile settore economicamente remunerativo, a cominciare dal turismo<sup>39</sup>. Questa scelta mirava ad un duplice effetto:

da un lato avrebbe facilitato i processi di integrazione intersettoriale in quanto, per effetto della realizzazione di una "massa critica" nell'offerta di servizi, si sarebbero create economie esterne che avrebbero potuto favorire l'insediamento delle attività sussidiarie e di nuove attività culturali e potenziato, nello stesso tempo, gli impatti economici del processo di valorizzazione. Dall'altro, avrebbe favorito il perseguimento di un ulteriore obiettivo: la rifunzionalizzazione e la rivitalizzazione di aree urbane degradate e in crisi<sup>40</sup>.

Allora si parlò di "parchi della cultura".

Analogamente, dunque, potrebbe farsi, e in effetti si è fatto, pressoché ovunque. Ad Abu Dhabi, nell'astronave disegnata da Jean Nouvel, estesa 24.000 metri quadri, con una cupola di 180 metri di diametro, per il costo di circa 100 milioni di euro, atterra il Louvre, al quale gli Emirati Arabi verseranno in cambio ulteriori 700 milioni. Farà parte di un distretto culturale per il turismo di massa sull'isola di Saadiyat (l'"isola della felicità"). Starà insieme ad altre cattedrali per i nuovi pellegrini delle rotte internazionali dell'arte: lo Sheikh Zayed National Museum, progettato dalla Foster and Partners di Norman

<sup>36</sup> Mottola Molfino 1999, p. 34.

<sup>37</sup> Muschamp 1997.

<sup>38</sup> Cfr. Solima 1999, p. 210.

<sup>39</sup> Cfr. Valentino 2001a.

<sup>40</sup> Ivi, p. 25.

Foster; il Guggenheim Abu Dhabi, che ha il primato di essere il Guggenheim più grande del mondo e l'unico in Medio Oriente, progettato anch'esso da Frank Gehry; un centro di arti performative e dello spettacolo, progettato da Zaha Hadid; un museo marittimo di Tadao Ando. Completano l'offerta centri di intrattenimento, hotel di lusso, campi da golf.

In alternativa, guardando specialmente all'Italia in ogni sua parte, per il vantaggio competitivo dei territori si può far leva sul patrimonio culturale costruito nel corso di secoli, in quanto *asset* perciò inimitabile, e, a tal fine, sulle attività di conservazione e di valorizzazione dei beni e dei connessi istituti.

In tal caso si può puntare su una risorsa *place specific* particolarmente forte, come le ville venete, le ville vesuviane, i castelli del Trentino, ecc., nonché su tradizioni o periodi storici<sup>41</sup>, anche eventualmente aggiungendo quanto in più si voglia: *creative industries*, atelier di artisti, gallerie d'arte, ecc., nonché, magari, non grandi hotel di stile internazionale, ma alberghi in residenze storiche, alberghi diffusi, trattorie tradizionali e simili altre forme di accoglienza tipiche del luogo.

Oppure si può investire sulla distintiva identità di un territorio, sulla civiltà che vi è cresciuta, nell'insieme olistico di tutte le sue manifestazioni materiali e immateriali e nella sua millenaria profondità storica.

Caso per caso ogni territorio agirà secondo le normali logiche d'impresa, ovvero considerando sia l'ambiente esterno, il mercato latamente inteso, che le proprie interne risorse distintive e possibilmente inimitabili. Ovviamente, proprio in base alla *resource-based view*<sup>42</sup>, le diverse scelte possibili non si equivalgono. Il vantaggio competitivo dell'Italia in quanto «museo naturale»<sup>43</sup>, per l'incessante e micrometrica continuità territoriale del *cultural heritage*, e in quanto terra delle “cento città” ha un peso strategico da ben considerare.

### 3. Filiera, rete, distretto, sistema produttivo locale

Dopo le scelte qualitative è la volta di quelle operative, quantitative, della programmazione e della progettazione, il cui buon esito passa per una chiara distinzione fra i concetti di filiera, rete, distretto, sistema produttivo locale.

Mirando a un'organizzazione produttiva orizzontale, il primo passo da compiere consiste nell'allestimento della filiera. In particolare, se si sceglie di

<sup>41</sup> Cfr. Hobsbawm, Ranger 1987.

<sup>42</sup> Cfr. Barney, 1991, 2001, 2006.

<sup>43</sup> Chastel 1980, p. 14. Non essendo stato qui «pregiudicato radicalmente, come altrove, codesto curioso privilegio storico della continuità [...], si deve considerare la penisola come il luogo per eccellenza del “museo naturale”» (Chastel 1980, p. 14); «la realtà italiana è quella di un immenso territorio culturale [...] con una sedimentazione storica capillare, una stratificazione culturale fittissima, una cultura profondamente innestata in questa stratificazione» (Emiliani 1974, p. 127).

insistere su una dotazione di risorse culturali storiche, bisogna pur accorgersi che occorre anzitutto ottimizzare la condizione e la valorizzazione dei beni e dei connessi istituti. Del resto, mirando a reti e a distretti, non andrebbe in alcun modo trascurato il beneficio per se stesso cospicuo, di cui meglio diremo poi, derivabile dalla filiera.

Per altro il distretto e il sistema iniziano quando dalla dimensione verticale della filiera si passa a quella orizzontale della rete<sup>44</sup>. Il che accade dal momento in cui si addensa sul posto e si interconnette un buon numero d'impresе incluse nella filiera, ancorché non la esauriscano da sole. Una rete di impresе monofiliera entro un definito ambito territoriale forma, infatti, un distretto, anche se del tipo più semplice e perciò meno remunerativo. Al riguardo va però subito avvertito che le reti possono comprendere organizzazioni sia del medesimo settore che di settori affini o diversi, ma in qualche modo integrabili, e che, come si preciserà più avanti, mentre un distretto presuppone una compartimentazione territoriale unica e onnicomprensiva, le reti implicano normalmente un assetto a geometria variabile, mettendo in relazione nodi inclusi in un'area geografica meno estesa del distretto per l'implementazione di alcuni processi e più estesa per altri. Altresì occorre premettere che, come noto, la locuzione distretto industriale designa un'area con un'alta concentrazione di piccole e medie impresе e connessi servizi di assistenza ad elevata specializzazione produttiva<sup>45</sup>, autonome, ma con una rilevante interdipendenza normalmente favorita dalla preesistenza di reti sociali, e fortemente integrate nel *milieu*, ovvero nel locale ambiente sia fisico che socio-economico, al quale ultimo apportano ulteriore accumulazione di saperi. Ebbene, se la nozione di distretto deve attenersi rigidamente a questa definizione, sembra allora preferibile puntare alla formazione di *sistemi produttivi locali*<sup>46</sup>, per non limitare il quadro alle sole impresе piccole e medie e per non escludere la possibilità di combinare vari settori produttivi. Volendo semplificare, dunque, parleremo qui di distretti in accezione lata, riferendoci anche alla più ampia nozione di sistemi produttivi locali.

Venendo, quindi, alla formazione del distretto, è intanto da segnalare che, per averne la maggiore remunerazione, occorre proporsi già in sede di progettazione due correlati obiettivi: a) la realizzazione di un'organizzazione industriale per lo sfruttamento economico delle competenze, anche in termini di innovazioni di ogni specie, acquisite in seno alla filiera nel corso della esecuzione degli interventi, che, nel caso del *cultural heritage* musealizzato e diffuso, saranno di conoscenza, restauro, conservazione e valorizzazione dello

<sup>44</sup> Cfr. Lorenzoni 1990.

<sup>45</sup> Il concetto di distretto industriale viene definito con la legge n. 317 del 5 ottobre 1991, *Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole impresе*, il cui art. 36, co. 1, individua come distretti industriali «le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole impresе, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle impresе e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle impresе».

<sup>46</sup> Cfr. Crouch *et al.* 2001.

*stock*; b) la costruzione della *learning region*, implementando un sistema di comunicazione finalizzato a capitalizzare in loco tali conoscenze, abilità, innovazioni e a diffonderle per capacitarne gli attori locali sia pubblici che privati. Per questo secondo traguardo, certo del massimo rilievo, conviene tener conto delle linee guida proposte dalla Fondazione Cariplo per i progetti da essa sostenuti, che giustamente raccomandano l'adozione di forme di comunicazione volte ad integrare il progetto e la sua esecuzione nelle strategie di crescita del capitale umano e sociale ai fini della sostenibilità<sup>47</sup>.

In effetti per il successo del distretto è determinante l'“atmosfera industriale”<sup>48</sup>

intesa come: a) elemento distintivo dello schema distrettuale, b) strumento principe di diffusione della conoscenza, c) meccanismo fondamentale di coordinamento degli attori economici coinvolti e, infine, d) condizione necessaria perché possa instaurarsi un rapporto di specularità e reciproca alimentazione con i valori e la cultura del territorio in cui il sistema nasce e si sviluppa<sup>49</sup>.

### Ciò spiega perché

negli ultimi quindici anni, a situazioni molto diverse (paesi in via di sviluppo, aree marginali, aree urbane) sono stati adottati a scala regionale modelli (*learning regions*, *milieu innovateur*...) che possiamo unire sotto il segno dell'apprendimento e della capacità di innovazione. Tali modelli esprimono la medesima attenzione alla capacità di gestire e innovare che in campo aziendale si misura mediante il capitale intellettuale, ed è per questa via, probabilmente, che si possono capire in modo meno generico i meccanismi attraverso i quali la cultura e il patrimonio, e le relative forme di riconoscimento, determinano l'identità locale, il capitale sociale, una più o meno solida propensione all'innovazione.

Nell'economia regionale «the complexity and systemic nature of innovation... entail that learning is an interactive process. Put otherwise, learning springs from cooperation and interaction between firms and local scientific system, between different functions within the firm, between producer and customers, and between firms and the social and institutional structure» (Capello 2007, p. 201)<sup>50</sup>.

Relazioni interorganizzative fondate solamente sull'appartenenza ad un comune ambiente sociale non risulteranno, però, sufficientemente stabili e daranno pertanto origine ad un distretto informale, debolmente connesso ed economicamente non ottimizzato. Sarà bene, pertanto, formalizzarle almeno in parte, per dare corpo ad una rete propriamente intesa<sup>51</sup>, ovvero ad uno stabile rapporto di collaborazione fra entità autonome che, pur in assenza di controllo e direzione unitaria (in tal caso si dovrebbe parlare di “sistema”, di certo preferibile, ma assai più faticoso da realizzare), sia capace di conseguire anzitutto le maggiori economie di scala di varia specie e segnatamente di saturazione, apprendimento, specializzazione

<sup>47</sup> Cfr. Chiavarino *et al.* 2013.

<sup>48</sup> Cfr. Becattini 1979; Lorenzoni 1979; Rugiadini 1979.

<sup>49</sup> Hinna, Seddio 2013, p. 27.

<sup>50</sup> Della Torre 2010, p. 52.

<sup>51</sup> Cfr. Powell, Smith-Doerr 1994.

e innovazione, così da consentire alle singole imprese di raggiungere il confine efficiente della propria organizzazione al più basso livello di costo. Dunque, per la costruzione di una rete effettiva, ovvero atta a conseguire adeguatamente la coesione e l'efficienza economica mediante tali economie<sup>52</sup>, converrà avvalersi della normativa sulla programmazione negoziata, nonché della legge 33/2009<sup>53</sup>, poi modificata con la legge 122/2010<sup>54</sup>, che prevede la possibilità di contratti di rete, con cui ci si obbliga ad esercitare attività in comune.

#### 4. Filiere e reti lunghe e trans-settoriali

Ma distrettualizzare, agglomerare localmente tutte le componenti di una filiera perfetta è assai difficile e, di norma, non è più conveniente. Quali vantaggi abbia comportato nei passati decenni la soluzione distrettuale in Italia è ben noto. Da tempo, però, si riscontrano molte situazioni di crisi in distretti concepiti come sistemi chiusi<sup>55</sup> e che, per le dimensioni medio-piccole delle imprese, investono poco in innovazioni di prodotto e di processo e nel marketing<sup>56</sup>. Perciò alle filiere distrettuali si vanno sempre più spesso sostituendo filiere e reti lunghe trans-settoriali e trans-territoriali e addirittura globali<sup>57</sup>, che consentono alle PMI di acquisire da realtà lontane informazioni, competenze e *know-how*, di ampliare il mercato, di migliorare il marketing<sup>58</sup>. Ciò si verifica specialmente per le imprese maggiormente legate all'alta tecnologia e dipendenti dai progressi scientifici. Anche in altri settori, tuttavia, a caratterizzare ormai le imprese di successo

è che esse legano un solido radicamento in specifici contesti territoriali (di solito distretti) ad un'attiva presenza a livello internazionale, sia nell'organizzazione del processo produttivo che si svolge in parte all'estero, sia nel controllo dei mercati attraverso lo sviluppo di buoni canali distributivi<sup>59</sup>.

<sup>52</sup> Per indicare reti pienamente efficaci si parla di reti "evolute" (Faedo, Farinet 1999). In effetti molte reti promosse da amministratori pubblici sono puramente nominali, giacché, applicandosi a pochi e marginali processi produttivi, ottengono economie molto parziali e, spesso, inferiori ai costi che comportano (Cfr. Montella 2009b).

<sup>53</sup> Legge 9 aprile 2009, n. 33, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi".

<sup>54</sup> Legge 30 luglio 2010, n. 122, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica".

<sup>55</sup> Cfr. Golinelli 2000; Barile 2000; Golinelli, Barile 2008.

<sup>56</sup> Cfr. Ricciardi 2013.

<sup>57</sup> Cfr. Rullani 2013.

<sup>58</sup> Cfr. Aip 2008.

<sup>59</sup> Trigilia 2007, p. 53.

Anche senza spingersi a pensare a filiere e reti transnazionali, si ponga mente – quale piccola dimostrazione inerente ad un aspetto tanto specifico, quanto strettamente connesso al tema in questione – alla necessità di organizzare finanche le semplici reti museali secondo un disegno a geometria variabile, ovvero rispettando la differente soglia dell'efficienza dei processi produttivi inerenti ai diversi anelli della catena del valore anche al solo riguardo delle attività di *back office*. L'efficienza di un servizio condiviso di pronto intervento in caso di emergenze implica, ad esempio, una scala territoriale ben diversa da quella che giova, invece, alle attività editoriali o al *right management*, il quale ultimo in particolare raggiunge il suo ottimo a dimensione per lo più interregionale.

Venendo a mancare convenienti prospettive per forme di localismo autarchico, si deve insomma puntare ad immergersi attivamente e non adattivamente nella globalizzazione<sup>60</sup>, ad avvalersi di filiere e reti lunghe per evitare il rischio, incombente sui distretti locali, di chiusure e di blocco dello sviluppo (*lock in*)<sup>61</sup>.

Più esattamente, poiché la riuscita di nuove strategie di produzione che valorizzino beni comuni locali si iscrive in questo quadro, è da credere che la soluzione opportuna non possa che includere insieme filiere e reti lunghe, per connettersi con la più ampia dimensione necessaria, e filiere e reti corte, distrettualizzate, sulle quali torneremo in conclusione, finalizzate a prodotti *place specific* e a politiche di promozione che mantengano e valorizzino il legame con il *milieu*.

Il beneficio non sarà però ottimale, se non verranno integrate anche le filiere dei settori tradizionalmente più lontani, realizzando

un sistema territoriale delimitato caratterizzato da relazioni collaborative, che integrano il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali – sia materiali che immateriali – con altri settori produttivi che a quel processo sono o potrebbero essere connessi<sup>62</sup>.

In tal modo gli *intangibile assets* accumulati localmente nei millenni diverrebbero per ogni settore produttivo fattore di innovazione, creando valore dal valore, valore nuovo dal valore accumulato in precedenza<sup>63</sup>.

## 5. L'asset inimitabile della identità storica

Che la specializzazione culturale fondata sui distintivi *assets* locali appaia la più conveniente consegue anche al fatto che in questa stagione della economia

<sup>60</sup> Cfr. Saviano 2001.

<sup>61</sup> Cfr. Grabher 1993.

<sup>62</sup> Valentino 2001b.

<sup>63</sup> Cfr. Rolando 2007.

della conoscenza<sup>64</sup> non si può prescindere da una basilare distinzione. Infatti, la conoscenza replicativa, codificata, propria delle filiere globali, è trasferibile. Specialmente l'innovazione tecnologica, giustamente ritenuta un *must* inevitabile e a motivo della quale vengono infatti destinate alle *cultural and creative industries* le maggiori provvidenze anzitutto di provenienza europea, è, però, tanto altamente costosa da ottenere, quanto, poi, facilmente riproducibile e contendibile, giacché induce conoscenze standardizzate ed esposte ad una forte competizione di costo. La conoscenza legata ai contesti di origine, che genera ulteriori conoscenze, innovando e adattando l'eredità storica trasmessa tacitamente fra le generazioni anche grazie al paesaggio umanizzato in cui si iscrive, rimane invece localizzata e solo in parte, lentamente e con molte difficoltà può essere trasferita altrove<sup>65</sup>. È perciò che nell'età della globalizzazione si rafforza il ruolo dei territori: perché non si può delocalizzare il capitale di conoscenze inerente alla specifica condizione di civiltà di ogni sistema produttivo locale<sup>66</sup>. Ed è perciò che la dimensione locale apporta vantaggi essenziali alle imprese di molteplici ed eterogenei settori produttivi e specie a quelle che si internazionalizzano<sup>67</sup>. Dunque conviene che i nostri luoghi siano «contenitori di conoscenza generativa, non di conoscenza codificata»<sup>68</sup>.

In aggiunta, altri molteplici e interconnessi argomenti teorici avallano questo assunto. Per limitarci a pochi: il luogo, la cultura, l'economia sono dimensioni connesse; il nuovo consumatore postmoderno chiede prodotti e servizi non massificati; l'eredità culturale è un *asset* produttivo, perché entra direttamente nel processo produttivo e i prodotti *made in Italy* «vengono accolti nel mercato globale non per la eredità culturale dei consumatori, ma per l'eredità culturale trasmessa ai prodotti nel processo di produzione»<sup>69</sup>; la geografica culturale del Paese, ivi inclusa quella artistica, considerata nella sua profondità storica ha assunto rilevante importanza quale *input* distintivo della qualità oggettiva e

<sup>64</sup> Cfr. Foray 2006.

<sup>65</sup> Cfr. Rullani 2013. Sempre Rullani (2013) fa notare che alla conoscenza codificata, trasferibile, è collegato lo spostamento delle quote della produzione manifatturiera, che ha visto la Cina passare dal 4,1 degli anni '90 al 21,7 del 2011.

<sup>66</sup> Cfr. Gherardi *et al.* 1997; Becattini 1999; Golinelli C.M. *et al.* 2006.

<sup>67</sup> «Il "made in Italy" distrettuale (Becattini, 1998) ha rappresentato una punta di diamante della capacità esportativa» (Iraldo 2002, p. 97).

<sup>68</sup> Rullani 2013, p. 151.

<sup>69</sup> Segre, 2005, p. 77. Analogamente Maccanico 2003, pp. VII-VIII: «L'economia trova nuovo vigore rispetto a un mercato globale e indistinto proprio nei prodotti cui viene attribuito un forte valore simbolico nutrito di dettagli che hanno a che fare con la cultura, le tradizioni, il gusto locali. La crescita di concorrenza sui mercati internazionali può essere, infatti, vinta se i singoli territori specializzano la propria offerta, distinguendola da quella dei competitori, attraverso una diversa e innovativa combinazione dei «fattori produttivi locali», capace di dare luogo a prodotti nuovi e a più alto valore aggiunto. [...] L'antica e, per un periodo di tempo, trascurata tradizione agro-alimentare, che – oggi rianimata proprio dal confronto determinato dall'immissione su un mercato prima europeo che globale – fonde i caratteri del paesaggio con quelli della cultura, dando vita a una numerosissima varietà di prodotti, tra cui alcuni dei più famosi e richiesti al mondo».

immateriale di ogni possibile prodotto *place specific*. Non per nulla, difatti, i nostri distretti sono essenzialmente basati sul *made in* e non per nulla da alcuni decenni molte imprese dei più diversi settori hanno impiantato musei aziendali, per incrementare le proprie *performances*, mostrando agli acquirenti l'eredità storica locale immessa nei prodotti e il concorso dell'impresa stessa allo sviluppo sia materiale che culturale dell'ambiente circostante<sup>70</sup>.

Se si accettano questi presupposti, la valorizzazione olistica e, in funzione di essa, la salvaguardia dell'identità culturale di un territorio costruita nei secoli risultano assai più fruttuose della specializzazione basata su un *asset* particolare<sup>71</sup>. Il *cultural heritage*, infatti, considerato nell'insieme sistemico delle sue manifestazioni materiali e immateriali, a cominciare dal paesaggio, è un fattore di alto valore economico già in relazione alla qualità della vita, e specialmente in questa stagione postmoderna, e, per di più, proprio in quanto fattore assoluto di diversità dello spazio locale, è in molti modi capace, e non solo in chiave turistica, di un elevato valore di produzione<sup>72</sup> per le imprese delle filiere non solo direttamente inerenti alla conservazione e alla valorizzazione dello *stock*, fra cui anche l'editoria tradizionale ed elettronica, la ricerca pura e applicata, i servizi di progettazione, l'ICT, la chimica, la meccanica di precisione, ma altresì dei settori più diversi, a cominciare da quelli concernenti il *design*, la moda, l'enogastronomia, l'edilizia e il mercato immobiliare<sup>73</sup>.

Purtroppo in questi anni

diversi economisti, ottenendo anche una certa fama ed evidenza mediatica, hanno contrapposto le magnifiche sorti e progressive dell'economia della creatività alle deludenti *performance* economiche del settore della valorizzazione dei beni culturali storici. [...] Ma sembra lecito dubitare che questo non dipenda tanto dai limiti dell'oggetto, quanto da errori di modellazione.

[...] Bisogna pur proclamare che rispetto ai temi dell'economia della conoscenza, della creatività e della capacità di apprendimento, il settore della conservazione ha molto da dire, con due significativi spostamenti:

- dal valore prodotto in fase d'uso al valore prodotto nella fase di conservazione;
- dal valore prodotto col restauro a quello prodotto con le attività di cura.

[...] In Italia ogni anno gli interventi sul patrimonio costruito muovono alcuni miliardi di euro<sup>74</sup>, il che suggerisce un ordine di grandezza dei potenziali *spillover*, attualmente quasi del tutto sprecati<sup>75</sup>.

Tuttavia, a chi comprenda fattivamente che per il nostro paese il *cultural heritage* può «costituire un capitale da valorizzare piuttosto che una rendita

<sup>70</sup> Cfr. Montella M.M. 2010.

<sup>71</sup> Cfr. Golinelli C.M. 2008.

<sup>72</sup> Cfr. Montella 2009a.

<sup>73</sup> Cfr. Baia Curioni 2005.

<sup>74</sup> Si veda l'analisi del mercato degli interventi edili sul patrimonio storico architettonico in Cannada Bartoli 2010, pp. 46-52.

<sup>75</sup> Della Torre 2010, pp. 52-54.

da dissipare»<sup>76</sup> basterebbe sapere che indicazioni operative per inverare questa prospettiva sono state messe a punto da tempo e in abbondanza proprio e non casualmente in Italia. Basti pensare alle lontane indicazioni di Giovanni Urbani<sup>77</sup>, certo da aggiornare sul versante tecnologico, e a molte altre recenti e di fatto conseguenti, fra cui quelle formulate da Bruno Toscano, Pietro Petrarola e Stefano Della Torre, alle quali si rinvia<sup>78</sup>. Per di più, circa il possibile avvio operativo di un tale percorso, conviene anche riferirsi al protocollo d'intesa fra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Regione Lombardia, inutilmente suggerito a suo tempo, per «lo studio e la sperimentazione di modalità innovative di esercizio della tutela dei beni culturali e dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione»<sup>79</sup>, con il quale ci si proponeva di individuare le norme tecniche e metodologiche, le linee guida, i criteri e i modelli di intervento e i profili professionali opportuni. Già l'avvio di questa impresa avrebbe facilmente originato un distretto.

Insomma, procedendo con ordine, occorrerebbe al principio allestire una filiera lunga alla bisogna per la conservazione e la valorizzazione dello *stock*, dalla quale far discendere un'organizzazione distrettuale di amministrazioni pubbliche e di imprese, nonché di istituti culturali che non deludano i visitatori e di centri di studio e di ricerca di alta specializzazione, finalizzati alla conoscenza dei beni e del loro valore, al miglioramento del loro stato, alla erogazione di un'ottimale offerta. La cura dell'ambiente, del paesaggio e del contesto sociale, anche quanto a istituzioni formative, scientifiche e culturali, è, difatti, il presupposto non solo per l'indispensabile sostegno alla progettazione e all'implementazione delle attività amministrative e imprenditoriali, ma non di meno per richiamare e trattenere professionalità e imprese qualificate e innovative<sup>80</sup>. Ovviamente è doveroso e possibile guardare molto più avanti, puntando al modello di organizzazione orizzontale più complesso, che, intrecciando, come detto, numerose filiere diverse e normalmente lontane, sia capace di redditività ottimale. Ma, nella situazione data, affinché l'ottimo non

<sup>76</sup> Trigilia 2005, p. XI.

<sup>77</sup> Cfr. Istituto Centrale del Restauro 1976; Urbani 2000.

<sup>78</sup> Cfr. Toscano 2008; Della Torre, Petrarola 2008; Della Torre 2010; Petrarola 2010.

<sup>79</sup> Nel corso dei lavori della commissione incaricata dall'allora ministro Francesco Rutelli di «definire e razionalizzare il complesso delle prestazioni riconducibili all'attività di valorizzazione» fu avanzata ad iniziativa di Pietro Petrarola la proposta, rimasta senza seguito, di una intesa finalizzata a: 1) normalizzare e semplificare la gestione della tutela e, in particolare, il regime autorizzatorio connesso agli interventi di documentazione, conservazione e fruizione pubblica, al fine di favorire gli investimenti pubblici e privati per il corretto uso del patrimonio culturale, grazie alla messa a punto, alla diffusione e alla continua verifica di buone pratiche di progettazione, intervento, gestione, nella prospettiva di un'effettiva valorizzazione; 2) integrare le migliori esperienze di «conservazione programmata»; 3) elaborare norme tecniche e linee guida tanto per i processi di conoscenza e documentazione, quanto per la normalizzazione dei documenti tecnici di progettazione e per disciplinari d'uso a garanzia dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione. Per la conoscenza dell'intero documento cfr. Montella, Dragoni 2010.

<sup>80</sup> Cfr. Florida 2005; Trigilia 2007.

sia nemico del bene e poiché, comunque, per arrivare all’ottimo bisogna passare dal bene, vale la pena insistere ancora sull’obbligo logico e sulla convenienza anche economica di cominciare il percorso con il dare “corpo di azione tecnica”, come diceva Giovanni Urbani, in qualche area del paese almeno, ad un sistema per la conservazione e la valorizzazione e, dunque, per la conoscenza, la documentazione, la manutenzione, la fruizione e la gestione dei beni nel medio e lungo termine, che operi in via ordinaria, continuativa e programmata a dimensione del paesaggio e guardando alle relazioni fra gli oggetti e l’ambiente.

Giungere a questo punto sarebbe non poco. Sarebbe, anzi, la realizzazione di un sogno per il nostro paese. Ma, come detto, non sarebbe ancora abbastanza, perché si tratterebbe di un distretto in gran parte limitato al valore della cultura solo (benché non piccolo) come attrattore (quale è certamente innanzitutto e quale è comunque destinato a restare) e come tale attinente quasi esclusivamente al settore turistico (di cui, comunque, non andrebbe trascurata la rilevanza anche sociale). La svolta da compiere consiste, infatti, proprio nel superamento di modelli economici che vedono nel turismo l’unica dimensione per cogliere il potenziale del patrimonio culturale come generatore di valore. Porsi questo massimo obiettivo comporta però, una volta ancora, di procedere per gradi, intersecando via via ogni altra filiera. Fra le prime si candida quella enogastronomica, atteso che l’indagine *Country Brand Index 2011-2012* di *Futurebrand* colloca l’Italia al primo posto al mondo nel fattore *tourism* per quanto riguarda l’*item food*<sup>81</sup>. Vengono poi quelle immediatamente prossime, come l’artigianato, il *design*; quindi tutte le altre, anche dei settori industriali apparentemente assai distanti.

## 6. *Impianto di un distretto culturale multifiliera*

Stabilito tutto ciò, resta da comprendere come agire per la concreta implementazione di un distretto culturale multifiliera, evitando di perdersi fra nuvole di chiacchiere da cui non si scorge la terra. A meno di disporre della polverina che in un racconto di Bontempelli trasformava immediatamente le parole in cose, la formula verbale “distretto culturale evoluto” non risolve. Difficile stabilire, ad esempio, se possa dirsi evoluto e perché il pur opportuno distretto culturale di Monza e Brianza, dove alle attività di restauro e di conservazione programmata di beni architettonici sono stati uniti corsi di formazione, un servizio permanente di consulenza per uffici comunali e per privati, destinazioni d’uso dei beni recuperati per attività formative, centri servizi, spazi *co-working*, nuove imprese creative, associazioni culturali, compagnie teatrali e studi creativi per nuove produzioni di cosiddetto *performing heritage*,

<sup>81</sup> Cfr. Enit 2012.

che in sostanza consiste nell'offerta di spettacoli e animazioni di vario genere quasi sempre apprezzabili, ma non sempre particolarmente innovativi<sup>82</sup>.

In ogni caso la considerazione essenziale è che non si può pretendere di disegnare a priori, di ingegnerizzare a tavolino il complicato processo di messa in opera di un distretto multifiliera, essendo per altro impossibile redigere un piano economico e finanziario minimamente attendibile. Né si può imporlo. Il sistema delle relazioni è assai complesso<sup>83</sup>, e tanto più all'aumentare dei soggetti da coinvolgere e della loro disomogeneità<sup>84</sup>, e sconta logiche opportunistiche, resistenze al cambiamento, diffidenze proprie dei sistemi chiusi<sup>85</sup>. Per di più l'elevata interdipendenza di attori pubblici e privati, del tutto necessaria, e le reti sociali, fondamentali per sostenere lo sviluppo economico, sono però esposte al rischio di fenomeni collusivi per l'appropriazione di risorse pubbliche, nonché ad effetti di *lock in* verso apporti esterni.

Occorre pertanto procedere in modo graduale e flessibile. Non si possono saltare gli anelli della catena del valore o invertirne l'ordine. Scelte politiche che per lo sviluppo e l'innovazione puntino alla costruzione o al potenziamento di capitale sociale<sup>86</sup>, di beni collettivi, di economie esterne sono certamente fondamentali e meritevoli. Richiedono, però, tempi assai lunghi e, tanto più per questo, non devono porsi in alternativa ad interventi realizzabili in contemporanea, che portino a soluzione problemi micro affrontabili a breve termine. Un processo fattivo comporta di muovere dagli obiettivi più facili, dal semplice al complesso, mettendo al compiersi di ogni passo studio e intelligenza per ottimizzare i ritorni e l'*outcome*, intervenendo sugli assetti relazionali e cognitivi, implementando sistemi informativi multiutente, sviluppando una forte attività di comunicazione differenziata e, all'occorrenza, focalizzata nei confronti dei cittadini nella loro qualità di *shareholders* dei beni comuni. Nel contesto attuale nessun progetto di ampio impatto economico territoriale né alcuna collegata decisione di spesa pubblica possono, infatti, prescindere dal paradigma della sostenibilità né da quei connessi principi della *public governance*<sup>87</sup>, per altro sanciti a livello europeo<sup>88</sup>, che insistono sulla doverosa informazione delle comunità locali, ravvisando nella edotta e attiva vigilanza dei cittadini la condizione necessaria per la legittimazione dei comportamenti tanto del mercato quanto dei *policy makers*<sup>89</sup>.

<sup>82</sup> Cfr. Barbetta *et al.* 2013.

<sup>83</sup> Cfr. Galbraith 1977.

<sup>84</sup> Cfr. Grandori 1989; Williamson 1991; Soda 1998.

<sup>85</sup> Cfr. Della Torre *et al.* 2013.

<sup>86</sup> Qui inteso nel senso di *civiness* o, più in generale, di ambiente relazionale (Putnam 1993, 2000; Bagnasco *et al.* 2001). Cfr. anche Grootaert, Van Bastelaer 2002; Camagni 2009.

<sup>87</sup> Cfr. Meneguzzo *et al.* 2006.

<sup>88</sup> Cfr. Commissione delle Comunità Europee 2001.

<sup>89</sup> Cfr. Montella 2008. Difatti «nella duplice ottica del *value for money* e dell'*accountability* (Janes e Conaty, 2005), ovvero della qualità, della convenienza e della responsabilità, al fine di giustificare o meno il finanziamento, soprattutto pubblico, all'approccio basato sull'*evidence-based*

Inoltre l'intero percorso, tanto più perché necessita di un'efficace combinazione di strategie deliberate e di strategie emergenti, deve essere attentamente vigilato *ex ante* e in itinere oltre che *ex post*. Donde l'importanza delle linee guida per gli studi di fattibilità operativa volute dalla Fondazione Cariplo: verbalizzazione degli obiettivi e delle strategie; destinazione funzionale del bene; fasi progettuali e tempi; modalità di validazione dei progetti; modalità di affidamento dei lavori; piano di manutenzione integrato nel piano di gestione; quadro economico dell'intervento; modalità di comunicazione, di integrazione del progetto e della sua esecuzione nelle strategie di crescita del capitale umano e sociale, per incrementare la fruizione in ottica di inclusione sociale per la sostenibilità<sup>90</sup>. Insomma il processo può essere promosso e deve essere guidato e sorvegliato in direzione *top-down*, ma implementato in forme *bottom-up*.

### 7. *Specializzazione innovativa di un distretto culturale multifiliera fondato sul cultural heritage*

Appoggiandosi su filiere e reti debitamente estese, sarebbe di certo possibile, quanto mai conveniente e, nella situazione attuale, decisamente innovativo l'apprestare un'organizzazione distrettuale, nella quale amministrazioni pubbliche, imprese, istituti scientifici, formativi e culturali e, magari, associazioni di cittadini agiscano congiuntamente, per implementare in modo continuativo, in via di ordinaria amministrazione e a dimensione del paesaggio una stabile attività non più settoriale – sotto il profilo sia amministrativo che scientifico – di conservazione preventiva e programmata e di rifunzionalizzazione dello *stock* di beni culturali. Se ne avrebbe, difatti, la salvaguardia del patrimonio, la riduzione dei costi di tutela perseguita per via di restauri, il miglioramento della qualità di vita dei residenti e l'incremento dell'attrattività del territorio. Sia in relazione a ciò, sia in funzione di un molto più accentuato marketing territoriale, l'innovazione a cui legare le possibilità di successo di un distretto culturale multifiliera, sia per la sua carica distintiva, in nessun luogo essendo finora rinvenibile, sia perché rispondente agli interessi e agli strumenti esegetici della nuova domanda emergente, passa per una profonda revisione cognitiva del valore del patrimonio culturale storico e per la conseguente produzione di un'offerta non posizionale<sup>91</sup>.

*policy* viene accostato il concetto di *new civic realm*, volto alla promozione della fiducia, della collaborazione e del benessere delle comunità (Scott, 2006, p. 48), occupandosi in particolare della misurazione e valutazione del valore creato, direttamente e indirettamente, [...] e dunque dell'impatto generato nel contesto di riferimento (Weil, 2006; Koster e Falk, 2007)» (Cerquetti 2014, p. 51).

<sup>90</sup> Cfr. Chiavarino *et al.* 2013; Della Torre *et al.* 2013.

<sup>91</sup> Cf. Montella 2003, 2009a; Montella, Cerquetti 2008.

Se per lo sviluppo si decide di far leva sulla inimitabile identità culturale del territorio e sulla distintiva connotazione che ne consegue sia per ogni aspetto anche fisico del contesto che per ogni prodotto locale, la valorizzazione non può continuare a celebrare valori idealistici sublimi e universali e, dunque, in quanto tali, senza piedi per terra, astratti dallo specifico ambiente. Né può continuare una comunicazione posizionale<sup>92</sup> per contenuti e per lessico, che collega «il concetto stesso di bene culturale a esemplarità squisitamente museali», fornisce «una rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva, delle cose d'interesse artistico e storico» e usa per descriverle un linguaggio incline «volentieri alla metafora: lontano da ogni accezione pragmatica, da qualunque interesse per la lettura tecnica dei rapporti spaziali e temporali riferiti dagli oggetti d'arte come dal paesaggio intero»<sup>93</sup>.

Ormai che anche la stampa quotidiana denuncia, e già da tempo, che questo vecchio re si è fatto nudo<sup>94</sup>, non sembra necessario sviluppare un costoso sistema informativo di marketing, per comprendere che, se si vuole intercettare una vasta domanda e magari garantire in tal modo il diritto di cittadinanza alla cultura, ogni testo va connesso al contesto geografico e storico, alla distintiva identità locale globalmente intesa; per comprendere che i molteplici significati di ogni testo vanno riferiti alle altrettanto molteplici ragioni per cui ne furono decisi la produzione, i materiali, la forma, la sede, l'autore, in modo da esplicitarne al pubblico la “funzione naturale” ovvero le utilità cui è stato finalizzato e che ne hanno giustificato il costo<sup>95</sup>; per comprendere che tali significati vanno “laicamente” esposti con un linguaggio semplice e chiaro, declinato a misura dei diversi *clusters* di utenza e interattivamente con essi, cosicché ciascuno possa accedere con soddisfazione a consumi culturali rimasti finora esclusivi. Anche questo è parte essenziale della innovazione richiesta da logiche economiche che nell'era post-fordista si fanno sempre più relazionali<sup>96</sup>.

L'utile nozione di cultura sia nell'approccio allo studio che nella comunicazione del valore dei fenomeni culturali non può che essere, dunque, in accezione antropologica e, in quanto tale, geograficamente e storicamente localizzata. Solo questa, infatti, consente di integrare filiere altrimenti lontane e di cogliere pertanto quel valore multidimensionale e *multistakeholder* del *cultural heritage*, di cui dovrebbero essere avvertiti tutti gli interlocutori potenzialmente interessati, affinché venga riconosciuto quale *input* fondamentale per la qualità

<sup>92</sup> Cfr. Hirsh 1976.

<sup>93</sup> Toscano 2000, pp. 20-21.

<sup>94</sup> Basti come esempio ricordare le parole a firma di Riccardo Chiaberge (2007) sulle pagine de «Il Sole 24 Ore»: «troppo spesso accade che le opere siano accompagnate da epigrafi redatte in “storia dell'artichese”. Così il visitatore sgomento incocchia in fenomeni ampollosi tipo “spazialità realistica di forte illusionismo prospettico” [...]. Quanto agli archeologi, è peggio che andar di notte. Perfino nei musei di avanguardia si passa dalla *fibula* alla *fistula*, dal *rhyton* alla *paterna*, dal *bothros* alla *favissa*» (p. 27).

<sup>95</sup> Cfr. Montella 2003, 2009, 2012; Montella, Cerquetti 2008.

<sup>96</sup> Cfr. Veltz 2000; Di Maggio 2001.

della vita, quale attrattore, quale fattore di produzione in senso propriamente schumpeteriano e quale *driver* di vantaggio competitivo inimitabile dei prodotti *made in*, quale risorsa fondamentale per l'innovazione<sup>97</sup>.

Il conseguimento di questo obiettivo passa, semplicemente, dalla capacità di soddisfare con un'offerta ricca di informazioni comprensibili i diversi *clusters* della vasta domanda, rimasta finora in gran parte potenziale, desiderosa di esperienze culturali, di esperienze turistiche, di prodotti-esperienza, della quale fanno parte sia coloro che sono stati delusi da precedenti tentativi di superare le barriere di accesso ai consumi culturali, incontrate visitando musei e monumenti e consultando la letteratura tradizionale ed elettronica, sia quelli che, avendo consuetudine con la normale offerta di luoghi e testi d'interesse culturale, sono attratti in alternativa dalla scoperta del nuovo, del *place specific*, al di fuori di circuiti tradizionali e di massa<sup>98</sup>.

A tali fini una debolezza, cui un distretto culturale multifiliera deve porre eventualmente rimedio, consiste nel fatto che non sempre le imprese sanno di poter utilmente valorizzare la caratteristica *path dependence* dei loro prodotti, comprendendo di essere in cima a un percorso avviato da millenni<sup>99</sup>. Parte essenziale dell'*outcome* della valorizzazione del *cultural heritage* consiste proprio nel suscitare questa consapevolezza, facendo capire che l'eredità culturale nelle sue varie forme favorisce la creazione di valore per le imprese direttamente e indirettamente. Direttamente, perché l'inclusione nei processi produttivi del *know-how* tecnico e non solo costruito nel corso dei secoli arricchisce l'*output* e perché la distintiva immagine latamente culturale e segnatamente storico-artistica dei luoghi di produzione veicolata con opportune politiche di marketing potenzia tanto il "paniere di attributi"<sup>100</sup> che qualificano i prodotti, quanto la *corporate identity* e il connesso *brand*<sup>101</sup>, così sostenendo la competizione in un mercato fortemente conteso, nel quale i comportamenti di acquisto sono sempre più dettati da utilità simboliche<sup>102</sup>. Indirettamente, perché «favorisce la professionalità, crea coesione e capitale sociale nell'azienda [...], influenza la qualità della forza lavoro e la crescita del capitale umano, produce indotti significativi sul territorio»<sup>103</sup>. Dunque, e tanto più perché «il sistema distrettuale italiano è fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del *made in Italy*»<sup>104</sup>, la costruzione di distretti fondati sul *cultural heritage* in accezione latamente antropologica comporta un estremo giovamento per aggiungere valore a tali produzioni.

<sup>97</sup> Cfr. Valdani, Ancarani 2000.

<sup>98</sup> Cfr. Franch 2002; Pencarelli 2005, 2006; Cerquetti 2007.

<sup>99</sup> Cfr. Cerquetti, Montella 2012.

<sup>100</sup> Cfr. Lambin 2004.

<sup>101</sup> Cfr. Rullani, 1997; Varaldo, 2007.

<sup>102</sup> Cfr. Baccarani, Golinelli 1992; Costabile 2001; Pastore, Vernuccio 2008.

<sup>103</sup> Imperatori 2005, p. 50.

<sup>104</sup> Ricciardi 2013, p. 23.

La delimitazione distrettuale, accordata con le divergenti estensioni delle reti e delle filiere, acquista senso autentico in questa sola prospettiva della distintiva eccezionalità dell'offerta e non già dello *stock*.

Erroneamente o, quantomeno, con eccesso di vaghezza è stato detto che sarebbe stata a distretti la cultura del 2000. Difatti, atteso che il distretto è caratterizzato da un *asset* peculiare e ha confini territoriali netti, se con questa affermazione ci si voleva riferire alla eredità storica, ai beni culturali tangibili e intangibili che formano l'identità globale dei territori, è mancata la comprensione del fatto che questa cambia molto gradatamente dalle Alpi a Capo Passero, procedendo attraverso sfumature infinitesimali incompatibili con le nette perimetrazioni distrettuali, e che il suo carattere sistemicamente complesso, formatosi per interazione fra le diverse fasi storiche e con apporti di culture esterne, non sopporta, a pena di falsificazione, di riduzione grottesca, la squilibrante esaltazione di una particolare componente su tutte le altre, di un singolo momento tipizzato, preso come *asset* ed elevato a *brand* di un'area distrettualizzata, chiusa da confini amministrativi.

Il progetto di distrettualizzare la filiera e le reti dedicate ai processi *core* della conservazione e della valorizzazione dei beni culturali storici e di far leva sulla vantata eccezionalità dello *stock* di un territorio delimitato, proposto come *asset* significativamente distintivo rispetto ai luoghi circostanti, è, dunque, un approccio culturalmente ingenuo ed economicamente, managerialmente fragile. Ciò che si può vantaggiosamente distrettualizzare come risorsa distintiva è, piuttosto, la specificità dell'offerta, sia, come detto, per contenuti che per modalità di comunicazione e relativamente all'intera gamma dei prodotti in cui può essa articolarsi, dai documenti di cultura storica musealizzati e diffusi alla forma del paesaggio e fino ai prodotti delle imprese locali che inglobino *intangible assets* a qualunque settore appartengano, dai servizi di accoglienza all'enogastronomia, all'artigianato, all'editoria e all'industria.

Oltre alla organizzazione industriale per lo sfruttamento delle competenze acquisite partecipando alla filiera allargata della conservazione preventiva e della valorizzazione sociale e materialmente economica del *cultural heritage*, sul piano della comunicazione è la peculiarità dell'offerta così caratterizzata il potenziale elemento di specializzazione del distretto. In questo può consistere il «nucleo di significati ed esperienze distintive che, sintetizzato in un *brand*, rende riconoscibile un luogo nei sistemi commerciali e comunicativi mondiali»<sup>105</sup> ed è questo che può concorrere a rigenerare l'identità secolare del luogo. È questa, applicando la distinzione formulata da Schumpeter<sup>106</sup>, l'innovazione apportatrice di sviluppo, che implica discontinuità, invece della semplice crescita

<sup>105</sup> Rullani 2013, p. 150.

<sup>106</sup> Notava Schumpeter: «Si aggiungano pure in successione tante diligenze quante si vogliono non si otterrà mai una ferrovia. Il motore dello sviluppo è dunque l'innovazione, ovvero la capacità di "realizzare cose nuove"» (cit. in Trigilia 2007, p. 11).

per via di continui aggiustamenti, di variazioni incrementali del prodotto usuale. La chiave per questa innovazione consiste nel liberarsi di inveterate chiusure culturali, riscontrabili anche in ambito manageriale, comprendendo che il prodotto non consiste nello *stock* di attrattori culturali<sup>107</sup> e che il grado di eccellenza<sup>108</sup> di questi non fa da tetto al valore generabile. Il prodotto è quello che si trae dallo *stock* e la sua qualità, determinata anzitutto dagli *intangibile assets* degli operatori, decide il valore sociale e di mercato.

## 8. I soggetti promotori

Il processo ottimale per la costruzione di un distretto dovrebbe essere di tipo *bottom-up*<sup>109</sup>, innescato da determinanti di mercato, solo regolato dai pubblici poteri, specie per evitare l'uso particolaristico dei beni comuni, e collegato ad una *governance* molto allargata. Nondimeno risulta fondamentale la *leadership* politica espressa dai territori.

I pubblici amministratori sono esposti, però, ai rischi di devianza previsti dalla teoria dell'agenzia, al bisogno di risultati appariscenti o anche solo apparenti a breve termine, alla tentazione di consolidare anziché innovare lo stato di fatto e di assecondare pratiche collusive. Max Weber parlava significativamente di “imprenditori politici” e di “capitalismo politico” con riferimento all'uso predatorio delle risorse politiche.

Anche per questo, oltre che per l'importanza strategica che fra tutte le economie esterne rivestono i servizi finanziari, le funzioni di motore e di supervisione possono essere probabilmente meglio assunte dalle fondazioni di origine bancaria, specialmente se agiscono in una logica di *venture philanthropy*<sup>110</sup> e, dunque, in un rapporto di *partnership* con i beneficiati, anziché di *grant making*. Esse, infatti, dovendo esercitare una forte *due diligence* nel selezionare i beneficiari, hanno un forte impatto positivo sul sistema pubblico, giacché determinano una competizione virtuosa in base a progetti efficaci.

<sup>107</sup> Cfr. Greffe 1990, 1999a e 1999b; Cerquetti 2014. «La demande de patrimoine concerne les services que l'on peut tirer du patrimoine et non plus directement le “support” que constitue un monument ou un site. Ce décrochage entre “support” et “services” est essentiel pour l'analyse économique du patrimoine. Il montre que les demandeurs ne trouveront pas toujours en face d'eux les offreurs qu'ils désirent, et réciproquement» (Greffe 1990, p. 42).

<sup>108</sup> Il “canone dell'eccellenza”, posto da Winckelmann a fondamento della storia dell'arte moderna, continua ad essere la chiave regolatrice delle politiche di valorizzazione del patrimonio culturale.

<sup>109</sup> Cfr. Shapiro *et al.* 2009.

<sup>110</sup> I cinque principi-base della *venture philanthropy* indicati dall'EVPA (European Venture Philanthropy Association) sono: finanziamenti a lungo termine; costruzione di capacità e infrastrutture; attenzione ai risultati; investimenti nelle persone e nei leader; coinvolgimento partecipativo. Cfr. Miglietta, Quaglia 2014.

Inoltre possono accettare una redditività differita nel tempo, condividono con i *venture capitalists* l'approccio al rischio e il rigore della gestione e, non dovendo sottostare alle logiche che condizionano lo Stato e il mercato, possono operare con una flessibilità preclusa al settore pubblico e senza essere schiave del profitto. Pertanto, coinvolgendosi nel lungo periodo con i beneficiati per l'implementazione del progetto, si trovano a svolgere un'importante funzione di *capacity building*. Naturalmente, per riuscire in tutto questo, debbono poter disporre di professionalità non sempre adeguatamente presenti nei loro organici o avvalersi, altrimenti, di competenze esterne, rinvenibili in particolare nelle istituzioni scientifiche.

Forse vedremo così attuata la convenzione di Faro<sup>111</sup>, che invoca la «sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati»<sup>112</sup>, la coesione sociale e la responsabilità condivisa, affinché vengano effettivamente e correttamente utilizzate le caratteristiche patrimoniali dell'ambiente culturale, per arricchire i processi di sviluppo economico, politico, sociale, culturale e di pianificazione<sup>113</sup>.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Ahnolt S. (2009), *Place: Identity, image and reputation*, London: Palgrave Macmillan.
- AIP, a cura di (2008), *Reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- Arthur W.B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Ashworth G., Pellenbarg P., Voogd H. (2008), *Place Marketing: Marketing in the Planning and Management of Places*, New York: Simon & Schuster.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (1992), *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, «Sinergie», n. 29, pp. 137-147.
- Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Bologna: Il Mulino.
- Baia Curioni S. (2005), *Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 59-65.

<sup>111</sup> Consiglio d'Europa 2005.

<sup>112</sup> Ivi, art. 1, c. d.

<sup>113</sup> Ivi, art. 8.

- Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S., a cura di (2013), *Distretti culturali dalla teoria alla pratica*, Bologna: Il Mulino.
- Barile S., a cura di (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Salerno: Arnia.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, «Journal of Management», n. 17, pp. 99-120.
- Barney J. (2001), *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View*, «Journal of Management», 27, n. 6, pp. 643-650.
- Barney J. (2006), *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*, Roma: Carocci.
- Becattini G. (1979), *Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, «Rivista di economia e politica industriale», n. 1, pp. 7-21; ora in G. Becattini, *Il distretto industriale*, Torino: Rosenberg & Sellier, 2000, pp. 41-56.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Becattini G. (1999), *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, «Economia e Politica Industriale», n. 103, pp. 5-16.
- Benhamou F. (2004), *L'économie de la culture*, Paris: La Découverte.
- Besana A. (2002), *Economia della cultura: degli attori economici sul palcoscenico dell'arte*, Milano: LED.
- Bonel E., Moretti A., Rispoli M., Tamma M. (2005), *I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale*, «Economia della cultura», n. 4, pp. 497-511.
- Camagni R. (2009), *Per un concetto di capitale territoriale*, in *Crescita e sviluppo regionale: strumenti, sistemi, azioni*, a cura di D. Borri, F. Ferlaino, Milano: Franco Angeli.
- Candela G., Scorcu A. (2004), *Economia delle arti*, Bologna: Zanichelli.
- Cannada Bartoli N., a cura di (2010), *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale*, Milano: Guerini & Associati.
- Capello R. (2007), *Regional Economics*, Abingdon-New York: Routledge.
- Caroli M.G. (2006), *Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano: Franco Angeli.
- Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Milano: Franco Angeli.
- Cerquetti M. (2007), *La componente culturale del prodotto turistico integrato: la reazione di valore per il territorio attraverso i musei locali*, «Sinergie», n. 73-74, pp. 421-438.
- Cerquetti M. (2010), *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, «Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 23-46.

- Cerquetti M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano: Franco Angeli.
- Cerquetti M., Montella M. (2012), *Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche*, in XXIV Convegno annuale di Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa" (Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012), *Referred Electronic Conference Proceedings*, pp. 549-562;
- Chastel A. (1980), *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, Milano: TCI, pp. 11-14.
- Chiaberge R. (2007), *Turisti smarriti tra fibule e membranacei*, «Domenica – Il Sole 24 Ore», n. 97, 8 aprile, p. 27.
- Chiavarino C., Gazzero L., Rubini A. (2013), *I distretti culturali di Fondazione Cariplo*, in Barbetta et al. 2013, pp. 107-139.
- Colbert F. (1994), *Marketing Culture and the Arts*, Montréal-Paris-Casablanca: Gaëtan Morin Éditeur ltée.
- Commissione delle Comunità Europee (2001), *La Governance Europea. Un Libro Bianco*, Bruxelles.
- Consiglio d'Europa, *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società* (CETS no. 199), Faro, 27.10.2005.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, Milano: McGraw-Hill.
- Crouch C., Le Gales P., Trigilia C., Volezkow H. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford: Oxford University Press.
- Dansero E. (1996), *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, Milano: Franco Angeli.
- Dansero E. (1998), *Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca*, «Sviluppo Locale», n. 7, pp. 93-112.
- David P.A. (2007), *Path dependence: a foundational concept for historical social science*, «Cliometrica», 1, n. 2, pp. 91-114.
- Della Torre S. (2010), *Conservazione programmata: i risvolti economici di un cambio di paradigma*, «Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 47-56.
- Della Torre S., Hinna A., Seddio P. (2013), *Le linee guida del progetto*, in Barbetta et al. 2013, pp. 141-188.
- Della Torre S., Petraroia P. (2008), *Norme e pratiche senza sistema*, «Economia della cultura», a. XVIII, n. 2, pp. 161-172.
- Di Maggio P., a cura di (2001), *The Twenty-First Century Firm: Changing Organization in International Perspective*, Princeton: Princeton University Press.
- Di Maio A. (1999), *Economia dei beni e delle attività culturali*, Napoli: Liguori.
- Diggle K. (1986), *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, London: Rhinegold Publishing Limited.
- Dioguardi G. (1996), *La natura dell'impresa fra organizzazione e cultura*, Bari-Roma: Laterza.

- Donato F. (2013), *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Roma: Aracne.
- Emiliani A. (1974), *Dal museo al territorio 1967-1974*, Bologna: Edizioni ALFA.
- ENIT Agenzia Nazionale del Turismo (2012), *2012 Corporate Annual Report*, Roma.
- European Commission (2009), *The economy of culture in Europe*, Bruxelles: EU publ.
- European Commission (2010), *Unlocking the potential of cultural and creative industries*, Bruxelles: EU publ; trad. it. Commissione Europea, *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Libro Verde, 2010.
- European Commission (2011), *Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Bruxelles: EU publ.
- Faedo P., Farinet A. (1999), *Modelli reticolari evolutivi e strategie di cooperazione tra piccole e medie imprese: alcune ipotesi interpretative*, «Economia e Politica Industriale», n. 104, pp. 35-56.
- Florida R. (2005), *Cities and creative class*, London: Routledge.
- Foray D. (2006), *L'economia della conoscenza*, Bologna: Il Mulino.
- Franch M., a cura di (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli.
- Frey B.S. (2009), *Cultural Economics*, «CESifo DICE Report», vol. 1, pp. 20-25.
- Frey B.S., Meier S. (2006), *Cultural Economics*, in S. Macdonald, *A Companion to Museum Studies*, Maldon-Oxford-Victoria: Blackwell, pp. 398-414.
- Frey B.S., Pommerehne W.W. (1989), *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Galbraith J.R. (1977), *Organization Design*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gherardi S., Nicolini D., Odella F. (1997), *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, «Sviluppo & Organizzazione», n. 162, pp. 15-30.
- Ginsburgh V., Throsby D. (2006), *Handbook on the Economics of Art and Culture*, Amsterdam: Elsevier.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino: Giappichelli.
- Golinelli C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano: Giuffrè.
- Golinelli C.M., Trunfio M., Liguori M. (2006), *Governo e marketing del territorio*, in *Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo*, «Sinergie, Rapporti di ricerca», 23, vol. 2, aprile, pp. 17-43.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, I, *L'impresa sistema vitale*, II ed., Padova: CEDAM.
- Golinelli G.M., Barile S. (2008), *Nascita ed evoluzione del pensiero sistemico*, in *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, I, a cura di S. Barile, Torino: Giappichelli, pp. 27-43.

- Grabher G. (1993), *The Embedded Firm*, London: Routledge.
- Grandori A. (1989), *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, «Economia & Management», n. 7, pp. 28-40.
- Grefe X. (1990), *La Valeur Economique du Patrimoine*, Paris: Anthropos.
- Grefe X. (1999a), *La gestion du patrimoine culturel*, Paris: Editions Economica.
- Grefe X. (1999b), *L'emploi culturel, à l'age du numerique*, Paris: Anthropos.
- Grootaert C., Van Bastelaer T. (2002), *The Role of Social Capital in Development, an Empirical Assessment*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Heilbrun J., Gray C.M. (2001), *The Economics of Art and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hesmondhalgh D. (2008), *Le industrie culturali*, Milano: Egea.
- Hinna A., Seddio P. (2013), *Imprese, risorse e sviluppo: ipotesi e dibattito intorno ai distretti culturali*, in Barbetta et al. 2013, pp. 21-65.
- Hirsch F. (1976), *Social Limits to Growth*, London: Routledge.
- Hobsbawm E.J., Ranger T. (1987), *L'invenzione della tradizione*, Torino: Einaudi.
- Imperatori G. (2005), *Intervento*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 47-54.
- Iraldo F. (2002), *Ambiente, impresa e distretti industriali*, Milano: Franco Angeli.
- Istituto Centrale del Restauro (1976), *Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria*, Roma: Tecneco.
- Jaffe E.D., Nebenzahl I.D. (2006), *National image and competitive advantage*, Copenhagen: Business School Press.
- Janes R., Conaty G., edited by (2005), *Looking Reality in the eye: Museums and Social Responsibility*, Calgary: University of Calgary Press.
- Jensen M., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, «Journal of Financial Economics», 3, n. 4, pp. 305-360.
- Kavaratzis M. (2005), *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models*, «The Marketing Review», 5, n. 4, pp. 329-342.
- Kolb B. (2005), *Marketing for Cultural Organisations: new strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre & Opera*, Rock Hill, SC: Thomson.
- Koster E.H., Falk J.H. (2007), *Maximizing the External Value of Museums*, «Curator», 50, n. 2, pp. 191-196.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), *Marketing Places*, New York: Free Press.
- Krugman P., Obstfeld M. (1995), *Economia Internazionale*, Milano: Hoepli.
- Lambin J.J. (2004), *Marketing strategico ed operativo*, Milano: MCGraw-Hill.
- Lorenzoni G. (1979), *Una politica innovativa per le piccole imprese*, Milano: Etas.

- Lorenzoni G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna: Il Mulino.
- Maccanico A. (2003), *Prefazione*, in Valentino 2003, pp. VII-VIII.
- Mastroberardino P., Calabrese G., Cortese F. (2013), *La vocazione territoriale come mito razionalizzante*, «Sinergie», n. 91, pp. 103-119.
- Meneguzzo M., Cepiku D., Di Filippo E., a cura di (2006), *Managerialità, innovazione e governante nella pubblica amministrazione*, Roma: ARACNE.
- Miglietta A., Quaglia G. (2014), *I nuovi orizzonti della filantropia. La Venture Philanthropy*, Assisi: Cittadella.
- Mokwa M.P., Dawson W.M., Permut S.E. (1980), *Marketing in the Arts*, New York: Praeger Publishers.
- Montella M. (2003), *Musei e Beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Electa-Mondadori.
- Montella M. (2008), *Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa*, «Sinergie», n. 76, pp. 91-111.
- Montella M. (2009a), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa-Mondadori.
- Montella M. (2009b), *Intervento*, in *Regioni e musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta a oggi*, Atti del convegno (Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007), a cura di D. La Monica, E. Pellegrini, Roma: Iacobelli editore, pp. 180-189.
- Montella M. (2012), *Valore culturale*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: CEDAM, pp. 3-70.
- Montella M., Cerquetti M. (2008), *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*, in *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, a cura di P. Dragoni, Macerata: eum, pp. 191-200.
- Montella M., Dragoni P. (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb-eum.
- Montella M.M. (2010), *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, «Esperienze d'impresa», n. 2, pp. 147-164.
- Mottola Molfino A. (1999), «*Bilbao*»: *l'ultimo fuoco d'artificio di un Ancien Régime*, «Il Giornale dell'arte», n. 175, p. 34.
- Muschamp H. (1997), *The miracle in Bilbao*, «The New York Times Magazine», September, 7.
- Oakley K. (2004), *Not So Cool Britannia: the role of the creative industries in economic development*, «International Journal of Cultural Studies», 7, n. 1, pp. 67-77.
- OECD (2005), *Culture and Local Development*, Paris.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano: Apogeo.

- Pencarelli T., a cura di (2005), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Trieste: Edizioni Goliardiche.
- Pencarelli T. (2006), *La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze*, «Esperienze d'impresa», Serie Speciale S/4, pp. 55-72.
- Petraroia P. (2010), *Tutela e valorizzazione*, in Montella, Dragoni 2010, pp. 43-54.
- Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, London: Doubleday.
- Polanyi M., Prosch H. (1975), *Meaning*, Chicago: University of Chicago Press.
- Powell W.W., Smith-Doerr L. (1994), *Networks and Economics Life*, in *The Handbook of Economic Sociology*, edited by N.J. Smelser, R. Swedberg, Princeton: Princeton University Press.
- Power D., Scott A.J. (2004), *Cultural Industries and Production of Culture*, London-New York: Routledge.
- Putnam R. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton: Princeton University Press.
- Putnam R. (2000), *Bowling Alone*, New York: Simon and Schuster.
- Ricciardi A. (2013), *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, «Sinergie», 91, pp. 21-58.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino: Giappichelli.
- Rolando S. (2007), *A venti anni dall'avvio del 1° rapporto sull'economia della cultura*, «Economia della Cultura», n. 4, pp. 511-525.
- Rugiadini A. (1979), *Organizzazione d'impresa*, Milano: Giuffré.
- Rullani E. (1992), *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, «Sinergie», n. 29, pp. 9-47.
- Rullani E. (1997), *Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio*, in *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, a cura di A. Bramanti, M.A. Maggioni, Milano: Franco Angeli, pp. 85-111.
- Rullani E. (1994a), *L'impresa «reale» e le sue prospettive*, in *L'economia dell'impresa degli anni '90*, supplemento al n. 4, «Finanza, Marketing e produzione», pp. 259-301.
- Rullani E. (1994b), *Il valore della conoscenza*, «Economia e politica industriale», n. 82, pp. 47-74.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Roma: Carocci.
- Rullani E. (2013), *Territori in transizione*, «Sinergie», n. 91, pp. 141-163.
- Santagata W. (1998), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Torino: UTET.
- Santagata W. (2001), *Economia creativa e distretti culturali*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 167-173.
- Savelli E. (2013), *Entertainment e centri commerciali: nuove opportunità di differenziazione experience-based*, Milano: Franco Angeli.

- Saviano M., (2001), *Il fenomeno della globalizzazione: verso un'interpretazione in chiave sistemica vitale*, «Esperienze d'impresa», n. 1, pp. 41-68.
- Scott A.J. (2000), *The Cultural Economy of Cities. Essays on the Geography of Image-Prouding Industries*, London: Sage Publications.
- Scott C.A. (2006), *Museums: Impact and Value*, «Cultural Trends», 15, n. 1, pp. 45-75.
- Segre G. (2005), *Intervento*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 73-81.
- Shapiro D.N., Büscher M., Christensen M., Marius K., Mogensen H.P. (2009), *Bottom-up, top-down? Connecting software architecture design with use*, London: Springer Science – Business Media.
- Signorini L.F., Omiccioli M., a cura di (2005), *Economie locali e competizione globale*, Bologna: Il Mulino.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma: Carrocci.
- Solima L. (1999), *Il Guggenheim Museum di Bilbao*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 201-210.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Toscano B. (2000), *Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi*, in *Pittura del '600 e del '700. Ricerche in Umbria. 3. La Teverina umbra e laziale*, Treviso: Canova, pp. 19-29.
- Toscano B. (2008), *Racconto dei beni culturali*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 145-155.
- Towse R. (2010), *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari: Laterza.
- Trigilia C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società, territorio*, Firenze: Firenze University Press.
- Trimarchi M. (1993), *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano: Franco Angeli.
- Urbani G. (2000), *Intorno al restauro*, a cura di B. Zanardi, Milano: Skira.
- Vaccà S. (1982), *Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale?*, «Economia e Politica Industriale», n. 34, pp. 33-48.
- Valdani E., Ancarani F., a cura di (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Valentino P.A. (2001a), *Identità e valorizzazione. La cultura riparte dai distretti*, «Il Sole 24 Ore», 17 giugno.
- Valentino P.A. (2001b), *Linee guida per la progettazione e costruzione di un distretto culturale*, Roma: Civita.
- Varaldo R. (2007), *L'eccellenza imprenditoriale made in Italy*, Milano: Franco Angeli.

- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris: Gallimard.
- Veltz P. (2002), *Des Lieux & Des Liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Tour d'Aigues: Editions de l'aube.
- Vicari S. (1992), *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, «Finanza, Marketing e produzione», n. 3, pp. 127-151.
- Weil S.E. (2006), *Beyond management: Making museums matter*, «Study Series», n. 12, International Council of Museums, International Committee on Management, pp. 4-8.
- Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, «Administrative Science Quarterly», 36, n. 2, pp. 269-296.

# Tipologie di distretti culturali a confronto: politiche, governo e gestione

Alessandro Hinna\*

## *Abstract*

L'articolo ripercorre e sintetizza il dibattito sui distretti culturali in Italia, così come emerso nella teoria e nella prassi degli ultimi anni. In particolare, partendo dalla definizione degli elementi costituenti di sei configurazioni ideal-tipiche di distretto culturale, si propone un'analisi ragionata delle principali differenze strutturali e, quindi, delle loro principali condizioni di funzionamento. Attraverso la contaminazione di teorie economiche e organizzative il lavoro propone infine schemi concettuali e strumenti di osservazione analitica che possono essere di ausilio all'avvio o al consolidamento di percorsi di distrettualizzazione a base culturale.

The paper deals with the debate on cultural districts in Italy, as it emerged on theory and practice in the recent years. Starting from the definition of the constituent elements of six

\* Alessandro Hinna, Professore associato di Organizzazione aziendale, Università di Roma Tor Vergata, Dipartimento di Economia e Finanza, Via Columbia, 2, 00133 Roma, e-mail: [alessandro.hinna@uniroma2.it](mailto:alessandro.hinna@uniroma2.it).

ideal-typical configurations of cultural districts, it offers a reasoned analysis of their main structural differences and their main operating conditions. Moving from the contamination of economic and organizational theories, the article proposes conceptual frameworks and analytical tools that may be useful on pathways for the creation or the reinforcement of cultural districts.

## 1. *Introduzione*

Sono ormai innumerevoli le occasioni di dibattito e approfondimento sul tema dei distretti culturali quale “opportunità non scontata” per risolvere finalmente quel rapporto sempre cercato, ma raramente osservato, tra cultura e sviluppo economico locale.

Nello specifico, molti, forse tutti, siano essi studiosi o operatori del settore culturale, sono dell’opinione che proprio attraverso processi di cooperazione territoriale di natura distrettuale si potrebbero cogliere una pluralità di obiettivi che non si esauriscono nella valorizzazione del patrimonio culturale, sia esso tangibile o intangibile, ma che sfociano nel miglioramento complessivo della vita economia e sociale di un territorio. Il punto, però, è che il raggiungimento di questi obiettivi non è poi così semplice, perché non è poi così scontata l’esistenza di fenomeni di distrettualizzazione a base culturale. A questa conclusione la letteratura specialistica è, in effetti, giunta da qualche tempo, pur muovendo da premesse e linee di ragionamento sostanzialmente opposte, ponendo dunque l’enfasi su differenti “vincoli” alla fattibilità della soluzione distrettuale.

Come si dirà tra breve, infatti, alcuni studiosi sostengono che la formazione di aggregazioni produttive di specifica pertinenza culturale è possibile solo “a condizione” che già pre-esista una forma di organizzazione distrettuale e quindi una consolidata esperienza di cooperazione seppur di finalità industriale. Sarebbe anzi proprio una pre-esistente *atmosfera industriale*<sup>1</sup> la base sulla quale una politica pubblica oculata potrebbe innescare processi di riconversione e/o innovazione delle filiere produttive locali.

D’altra parte, in maniera diciamo appunto diametralmente opposta, c’è chi, invece, anche assumendo una definizione un po’ ampia del concetto di “distretto”, non considera la pre-esistenza di un’attività di cooperazione di natura distrettuale come pre-requisito per la formazione di aggregazioni produttive di specifica pertinenza culturale, quanto piuttosto ritiene che detta formazione possa avvenire attraverso una specifica azione di *policy* e, quindi, in sostanza, attraverso una specifica azione progettuale. In questo caso il distretto culturale prenderebbe vita da un disegno esplicito e, quindi, da una certa volontà politica che si sostituisce a un automatico dispositivo di avviamento.

<sup>1</sup> Becattini 1998.

Sono questi in maniera succinta i termini di un dibattito mai sopito circa la possibilità effettiva di avviare processi di distrettualizzazione a base culturale in un determinato territorio. Termini di un dibattito che, come vedremo, incidono profondamente sulle modalità e sui percorsi di azione che dovrebbero essere intrapresi da un territorio per l'avvio, lo sviluppo o il consolidamento di distretti culturali.

In questo quadro dai contorni non meglio definiti si inserisce il progetto *I distretti culturali, volano economico per il territorio*, promosso e realizzato dalla Fondazione Cariplo. Un progetto pluriennale che, partendo da un'attività di ricerca di base sulle migliori esperienze italiane di cooperazione territoriale a base culturale, è poi giunto alla selezione e quindi all'accompagnamento di progetti destinati alla formazione di distretti culturali nel territorio lombardo. Proprio questa attività di ricerca-intervento, noi crediamo, ha avuto il merito di proporre schemi concettuali e strumenti di osservazione analitica, capaci di offrire un contributo non marginale per quei territori che vogliono valutare e/o intraprendere percorsi di distrettualizzazione a base culturale.

## *2. Forme ideal-tipiche di distretto culturale*

La polifonia di prospettive con le quali il tema del distretto culturale è stato fino ad oggi discusso nel più generale dibattito sul rapporto tra cultura, economia e sviluppo locale ha reso piuttosto scivoloso il terreno dell'analisi e della discussione scientifica su questa forma di organizzazione a rete, prestando il fianco a chi in essa ha voluto riconoscere una "moda lessicale" del momento, invece che una possibile nuova condizione di specializzazione e crescita territoriale.

D'altra parte, però, proprio la mancanza di una definizione univoca ha permesso il profilarsi di un nuovo scenario che, all'interno di una visione dinamica del concetto di "distretto", oggi ricomprende differenti percorsi di ricerca e sperimentazione di specifica pertinenza culturale. In altri termini, a vent'anni dalle sue prime annunciazioni, il diverso combinarsi di strategie di valorizzazione e progettazione territoriale a base culturale ha portato alla configurazione di alcune forme distrettuali ideal-tipiche, rispetto alle quali amministratori e operatori possono oggi confrontarsi per riconoscere e valutare qualità e opportunità dei percorsi di azione attivati.

A queste forme ideal-tipiche ci dedicheremo di seguito, così da poterne osservare elementi di comunanza e distinzione.

### 2.1. *Il distretto culturale come forma di specializzazione produttiva: il contributo di P.A. Valentino*

Di un modello interpretativo di tipo pianificato si fa portavoce Pietro Antonio Valentino<sup>2</sup>, proponendo l'ipotesi del distretto culturale come forma di specializzazione produttiva che dovrebbe necessariamente derivare da un disegno esplicito di politica territoriale<sup>3</sup>, mancando di un suo proprio dispositivo di avviamento. Nella concezione dell'autore, il distretto culturale è un sistema di relazioni che connette le attività per la valorizzazione delle differenti risorse culturali e ambientali, tangibili e intangibili, dando vita a un processo integrato di valorizzazione. Secondo questa definizione, quindi, il distretto culturale è una forma di organizzazione territoriale che esiste in quanto esiste un *asset* territoriale principale che è il patrimonio culturale materiale e immateriale, su cui si innesta una "filiera culturale" fatta da quel sistema di imprese che forniscono input al processo di valorizzazione dei beni e delle attività culturali o che a questo partecipano.

Nello specifico i sub-sistemi (aree di relazione) di cui il distretto culturale andrebbe a costituirsi possono così riassumersi:

1. il primo sub-sistema è definito dalla integrazione dei processi di valorizzazione dell'insieme delle risorse storiche, culturali e ambientali del territorio, a partire dai suoi *assets* più pregiati;
2. il secondo è definito dalla integrazione tra i servizi di accessibilità e le strategie di valorizzazione suddette, così da garantire la massima e migliore fruizione del patrimonio culturale;
3. il terzo è definito dalla integrazione dei servizi di accoglienza con le politiche di valorizzazione di cui al primo sub-sistema, garantendo quindi livelli di qualità del servizio adeguati al tipo di domanda alla quale la politica di valorizzazione dei beni ha inteso rivolgersi;
4. il quarto sub-sistema, infine, è costituito dall'insieme di imprese che si integrano al processo di valorizzazione dei beni e delle attività culturali, offrendo prodotti e servizi capaci di sostenere direttamente la filiera di produzione culturale o di attrarre risorse economiche e produttive, facendo propri e specifici gli elementi distintivi del processo di valorizzazione medesimo.

Nello schema interpretativo di Valentino, l'organizzazione distrettuale deve necessariamente rappresentare un sistema in grado di integrare la gestione dei beni e delle attività culturali con il territorio e con gli altri settori produttivi che lo caratterizzano, in modo da rendere più efficace ed efficiente la produzione di cultura. In questo quadro, amministrazioni e politiche territoriali sono chiamate a pianificare il proprio modello di distretto, partendo dalla valorizzazione del

<sup>2</sup> Valentino 2003.

<sup>3</sup> Cfr. Valentino *et al.* 1999; Valentino 2003.

patrimonio culturale, definendo quindi caratteristiche e forme di organizzazione di volta in volta differenti in funzione del bene da valorizzazione, del contesto economico e produttivo nel quale esso è inserito e, infine, del segmento di domanda che attraverso il consolidamento della filiera culturale si vuole attrarre.

Pertanto, il processo di distrettualizzazione *deriva* da specifici e dichiarati obiettivi *policy* ed è vincolato (nelle sue potenzialità) da talune specificità del territorio in cui si opera. Ecco quindi che elementi come, ad esempio, il livello di cooperazione tra istituzioni, imprese e collettività locale, la capacità d'integrazione delle industrie sussidiarie, la capacità di differenziarsi dalle imprese concorrenti, la capacità di realizzare una valorizzazione integrata delle risorse disponibili, o la capacità di soddisfare domande diverse possono rappresentare vincoli fondamentali all'efficacia di dichiarate politiche di distrettualizzazione.

## 2.2 *Il Distretto culturale da tipicità e tipologie: il contributo di W. Santagata*

Il primo ad intuire la possibilità di prestare il termine “distretto culturale” a forme di organizzazione territoriale tra loro non omogenee è Walter Santagata<sup>4</sup>, il quale a più riprese arriva a proporre una prima tipizzazione, distinguendo quindi:

- 1) il *distretto culturale industriale*, il quale non si differenzia da quello industriale di tipo marshalliano, salvo per la natura dei prodotti che lo caratterizzano. Esso è di fatto “spontaneo” perché non è indotto da azioni deliberate di *policy*, ed è tipicamente caratterizzato da:
  - a. una comunità locale coesa nelle sue tradizioni locali, e portatrice di forme di sedimentazione e conoscenza tecnologica e capitale sociale;
  - b. un basso livello di standardizzazione del prodotto;
  - c. una accumulazione di risparmio e la presenza di attività finanziaria cooperativa;
  - d. una forte apertura verso i mercati internazionali aperti;
  - e. un alto tasso di nascita di nuove imprese;
  - f. una capacità di produrre esternalità positive nel campo della organizzazione, della tecnologia, del *design*, nella flessibilità del lavoro e nella distribuzione commerciale;
- 2) il *distretto culturale istituzionale*, il quale si caratterizza per la presenza di istituzioni che attraverso l'assegnazione di diritti (vedi proprietà intellettuali e marchi di area) e/o attraverso servizi di supporto (es. comunicazione, marketing, formazione, etc.) favoriscono di fatto la formazione di agglomerati in forme di distretto culturale in un determinato territorio, influenzando così la direzione e l'intensità di processi spontanei di agglomerazione produttiva specifica;

<sup>4</sup> Santagata 2000, 2002.

- 3) il *distretto culturale museale*, il quale rappresenta sostanzialmente una forma di cooperazione inter-istituzionale, allo scopo di sfruttare possibili economie di scala e/o di raggio di azione. È, quindi, il caso di singole istituzioni museali, tipicamente concentrate in aree territoriali limitate, che possono assumere forme di cooperazione più o meno intense, condividendo soluzioni gestionali o coordinando le attività di programmazione artistica. Tipicamente, come i distretti istituzionali, anche i distretti culturali museali sono il risultato di una politica pubblica;
- 4) il *distretto culturale metropolitano*, il quale trova il suo elemento caratterizzante nella partecipazione degli attori che lo compongono in un comune spazio cittadino. Nei distretti culturali metropolitani, quindi, la cooperazione non avviene esclusivamente tra istituzioni aventi medesima natura e finalità (come appunto nel caso dei distretti museali), ma tra contenuti, contenitori e servizi culturali differenti e partecipi di un certo spazio urbano, tipicamente a tal fine progettato.

In termini più generali, quindi, a differenza di quanto più sopra osservato da Valentino, secondo Stangata un distretto culturale è sempre il prodotto di due fattori:

1. la presenza di economie esterne di agglomerazione;
2. il riconoscimento della natura idiosincratca della produzione di cultura.

Le condizioni per l'esistenza di un distretto culturale sono per Santagata soddisfatte quando questi due fattori si riuniscono in un ambiente economico dinamico e creativo. Fatta eccezione per il distretto culturale industriale, l'aggiunta di efficienti istituzioni, invece, è tendenzialmente il fattore politico che può consentire di trasformare un distretto potenziale in un fenomeno reale e di successo.

### 2.3. *Il distretto culturale evoluto: il contributo di P.L. Sacco*

Le varie configurazioni di distretto culturale fin qui richiamate scontano un diverso contributo delle istituzioni territoriali nello svolgere un ruolo di attivazione e/o evoluzione dei processi di cooperazione attesi. Al contrario, il distretto culturale concettualizzato da Pier Luigi Sacco<sup>5</sup> trova un suo elemento qualificante nella sua capacità di autorganizzazione ed evoluzione, data la esistenza di un certo *stock* di capitale fisico, umano e sociale. Ciò implica, evidentemente, un vincolo territoriale alla possibilità di sviluppo di distretti culturali che, quindi, possono trovare espressione solamente in contesti che (a) già esprimono autonomamente una propria vivacità e atmosfera distrettuale e che (b) nella cultura possono trovare la propria fonte permanente di rigenerazione.

<sup>5</sup> Sacco 2003; Sacco, Pedrini 2003.

Pertanto, rispetto alle precedenti interpretazioni di distretto culturale, Sacco sembra operare un'inversione del rapporto tra filiera culturale e distretto. In questa ipotesi di distretto culturale, infatti, non è la cultura ad avere bisogno del distretto, ma è il distretto ad avere bisogno della cultura per mantenersi vivo nel tempo. Proprio volendo quindi ipotizzare un nuovo schema di relazione tra cultura e sviluppo locale, Sacco presenta il concetto di *distretto culturale evoluto*, in quanto forma specifica di cooperazione territoriale in cui:

- a) come nella concezione distrettuale classica (e nella ipotesi già vista del distretto culturale industriale di Santagata), i processi di costituzione, consolidamento e sviluppo sono innanzitutto naturali e volontari in quanto direttamente supportati dalla società e dal territorio nel quale il distretto prende vita;
- b) come nella concezione distrettuale classica (e nella ipotesi già vista del distretto culturale industriale di Santagata), non è possibile individuare un momento di inizio o un singolo fattore abilitante del processo di distrettualizzazione che è, quindi, specifico e non ripetibile;
- c) come nella concezione distrettuale classica (e con diversa enfasi di quanto osservato nella ipotesi del distretto culturale industriale di Santagata), la dimensione culturale della società viene considerata quale deposito di conoscenze e modelli comportamentali fondamentali alla dinamica distrettuale;
- d) a differenza di altre forme distrettuali, le attività culturali sono alla base della catena del valore locale prodotto, in quanto centrato sull'apporto di fattori produttivi intangibili<sup>6</sup>.

Il distretto culturale evoluto, quindi, include forme d'integrazione orizzontale tra più filiere, anche diverse, spesso lontane e complementari sul piano della produzione o sinergiche sul piano dell'innovazione, facendo propria una dimensione di sistema anche più accentuata di quanto la letteratura classica è usuale attribuire al distretto industriale, dovendo caratterizzarsi per una integrazione complessa tra attori numerosi ed eterogenei, siano essi pubblici, privati o non profit. In questa dimensione sistemica la cultura, quindi, è pensata, prodotta e gestita come leva per riqualificare e arricchire il territorio di nuove combinazioni produttive, di nuovi spazi di relazione, linguaggi e rappresentazioni, andandosi di volta in volta a integrare con i diversi settori del sistema produttivo locale<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Sacco, Ferilli 2006.

<sup>7</sup> Hinna, Minuti 2009.

### 3. *Distretti culturali e forme di cooperazione territoriale: principali questioni di analisi e progettazione*

La definizione e l'analisi delle diverse configurazioni ideal-tipiche di distretto culturale sono utili, come dicevamo, a meglio comprendere le potenzialità di sviluppo e, quindi, a identificare il sistema di azioni che possono contribuire all'avvio o al consolidamento di detta forma di cooperazione territoriale.

Tutte le configurazioni sin qui analizzate sono accomunate da una idea di sviluppo territoriale di tipo endogeno, ma si differenziano per una diversa natura e peso delle loro condizioni abilitanti. In particolare, come la figura 1 tende quindi ad evidenziare, le diverse configurazioni paiono l'una dall'altra distinguersi per:

1. *la natura dei fattori idiosincratici alla base del processo di distrettualizzazione.* Nella prima configurazione analizzata<sup>8</sup> il fattore territoriale di base è identificato nella localizzazione e idiosincrasia del "bene cultura", mentre il passaggio alle altre forme di organizzazione distrettuale vede dare sempre maggior enfasi alle dimensioni idiosincratiche del più vasto capitale territoriale<sup>9</sup> locale, che rendono unico e irripetibile il processo di sviluppo economico e sociale atteso;
2. *la natura delle relazioni tra i diversi attori della distretto.* Le configurazioni che identificano nel "bene cultura" il fattore idiosincratico principale considerano come fonte della cooperazione il sistema di relazioni che sono alla base del processo di valorizzazione delle dotazioni culturali in esame o che, comunque, a quel processo sono connesse (servizi direttamente connessi alla conservazione e fruizione dei beni culturali; servizi di trasporto; servizi per il tempo libero; servizi di accoglienza; ecc.). Nel caso in cui si identifichi, invece, nel "capitale territoriale" il fattore idiosincratico principale per lo sviluppo distrettuale, allora il sistema di relazioni in esame si spinge inevitabilmente oltre le dimensioni qualificanti il processo di valorizzazione in senso stretto, per poter cogliere le relazioni complesse con le altre componenti del "gioco" dello sviluppo economico e sociale del territorio;
3. *il ruolo delle istituzioni e delle loro azioni di policy.* Le configurazioni che identificano nel "bene cultura" il fattore idiosincratico principale per lo sviluppo del distretto attribuiscono alle istituzioni un ruolo decisivo di avviamento e coordinamento delle azioni che all'interno del distretto avranno luogo. Al contrario, i distretti che identificano nel più ampio "capitale territoriale" il fattore idiosincratico principale, attribuiscono alle istituzioni e alle loro azioni di *policy* non un ruolo di tipo "costruttivista", ma semmai un ruolo di indirizzo.

<sup>8</sup> Valentino 2003.

<sup>9</sup> OECD 2001.

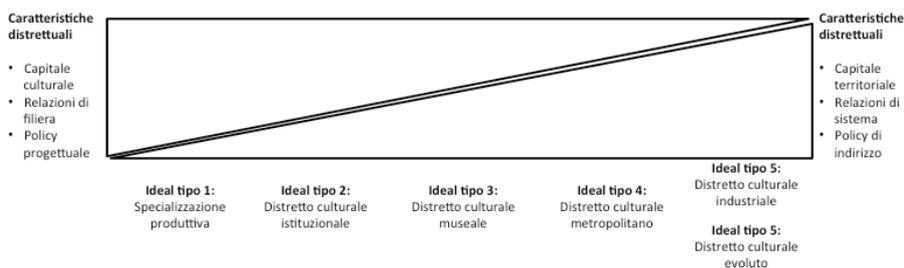


Fig. 1. Caratteristiche distrettuali e forme ideal-tipiche: sintesi (Fonte: ns. elaborazione)

Partendo da queste premesse, riteniamo che il dibattito sui distretti culturali in Italia, prima che orientarsi all'enunciazione dei possibili vantaggi che una sua applicazione potrebbe indurre nello sviluppo economico locale, debba innanzitutto concentrarsi sulle condizioni di trasferibilità di tale modello al settore della gestione dei beni e delle attività culturali, attraverso un'opportuna ridefinizione dell'organizzazione distrettuale e (soprattutto) della logica relazionale che la sottende. Partendo infatti dal presupposto evidente che le condizioni sociali e culturali che stanno dietro allo sviluppo di un assetto distrettuale classico mal si prestano – almeno sul breve-medio periodo – a rendersi risultato di determinate azioni di *policy*, la possibilità di studiare il distretto culturale come specifico obiettivo di progettazione dovrebbe necessariamente scontare una delle seguenti ipotesi:

1. *la formazione di distretti culturali è possibile solo in un territorio in cui è già in essere una forma di organizzazione distrettuale in settori industriali.* Ipotesi questa, peraltro, ampiamente testimoniata nella prassi internazionale (es. Sheffield) e che trova la sua importanza applicativa in uno scenario, quale quello attuale, in cui la capacità di sopravvivenza delle imprese è sempre più dipendente da un forte orientamento delle stesse all'innovazione. In questa logica, l'investimento (pubblico o privato) nella cultura andrebbe verso un'ottica di sempre maggiore integrazione tra essa e altre dimensioni della vita sociale ed economica del perimetro territoriale interessato, dove il patrimonio culturale «fungerebbe da agente sinergico che fornisce agli altri settori del sistema produttivo contenuti, strumenti, pratiche creative e valore aggiunto in termini simbolici e identitari»<sup>10</sup>, contribuendo alla sopravvivenza e allo sviluppo del distretto industriale;
2. *è possibile acquisire una definizione meno letterale del concetto di distretto culturale,* intendendo come tale un sistema di relazioni che non nasce spontaneamente, prendendo vita da un disegno che è volontà politica e non può avvalersi di automatismi perché manca di un dispositivo di

<sup>10</sup> Sacco, Pedrini 2003, p. 29.

avviamento<sup>11</sup>. In questa ipotesi è evidente che la pre-esistenza di una forma distrettuale classica non è condizione necessaria per l'implementazione di una forma distrettuale di tipo culturale.

Questi sono i presupposti e, sostanzialmente, le linee fondamentali alla base della divergenza di opinioni esistente in seno alla letteratura economica contemporanea, che non sembra per ora volgere a termine facendosi, anzi, sempre più accesa data la rapidità con la quale il termine “distretto culturale” sta entrando nel lessico e nelle speranze degli operatori. È proprio qui, a nostro modo di vedere, che la messa in campo di schemi concettuali e strumenti di osservazione propri dell'analisi organizzativa può offrire un contributo non marginale, aprendo spazi di riflessione non esclusivamente riconducibili alle due ipotesi sopra menzionate. Dal punto di vista dell'analisi e della progettazione organizzativa, infatti, l'area territoriale in cui si intende realizzare il sistema di cooperazione in esame rappresenta, di fatto, un sistema reticolare, spazialmente delimitato, all'interno del quale le relazioni tra gli attori (soggetti pubblici e privati) sono costituite da flussi che possono assumere varia natura e varia intensità. In questo quadro, i diversi ideal-tipi di distretto non sono altro che la rappresentazione di differenti forme di network (fig. 2) derivanti da una specifica combinazione di *assetto strutturale* (attori e interdipendenze tra attori) e di *meccanismi di coordinamento* ad esso applicati<sup>12</sup>. Nel suo insieme, quindi, il distretto rappresenta un tipo di organizzazione a rete delle attività economiche preposto al governo del sistema di interdipendenze che connette individui, organizzazioni, popolazioni di organizzazioni o comunità.

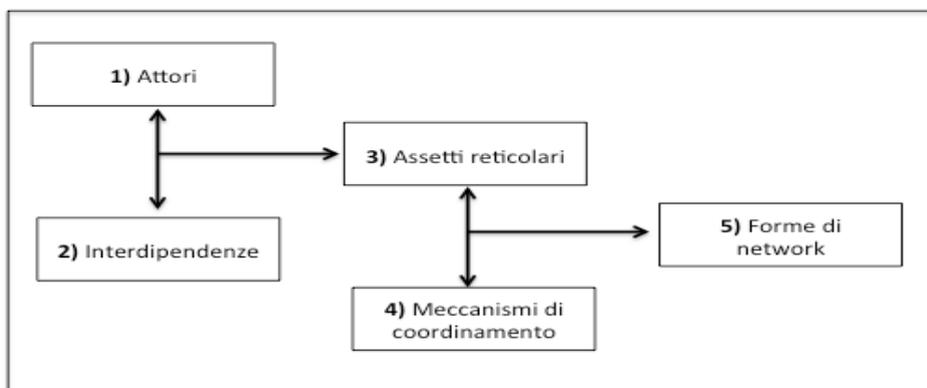


Fig. 2. La definizione delle differenti forme di network: il percorso di analisi (Fonte: ns. elaborazione)

Da ciò è possibile affermare che:

<sup>11</sup> Valentino 2003.

<sup>12</sup> Martinez 2000.

- a) esistono differenti *forme di network (ideal-tipi distrettuali)* ricavabili da differenti combinazioni di assetti reticolari e meccanismi di coordinamento (cfr. fig. 2, punto 5);
- b) per analizzare e/o progettare le differenti forme distrettuali devono essere individuati i diversi *assetti reticolari* (cfr. fig. 2, punto 3) e quindi i relativi ed eventuali meccanismi di *governance* istituzionale (cfr. fig. 2, punto 4);
- c) per l'identificazione dei diversi *assetti reticolari* si deve procedere tramite l'analisi degli attori partecipanti al sistema e l'osservazione delle interdipendenze attivate (o attivabili) tra gli stessi (cfr. fig. 2, punti 1 e 2)<sup>13</sup>;
- d) data una certa popolazione di attori, i diversi assetti reticolari sono funzione della natura delle interdipendenze tra questi attivate o attivabili e classificabili in funzione di:
1. *l'origine*, per comprendere le motivazioni che oggi sono alla base delle relazioni tra i diversi soggetti della rete, operando un distinguo (e quindi una valutazione della composizione) tra:
    - *motivazioni di scarsità soggettiva di risorse*, qualora un singolo attore non possa disporre liberamente, essendo esse controllate da altri attori della rete. In questo caso, l'attore sarebbe indotto a instaurare *relazioni di scambio* per l'acquisizione delle stesse;
    - *motivazioni di scarsità relativa di risorse*, qualora la disponibilità di risorse sia oggettivamente scarsa rispetto ai fabbisogni dei soggetti della rete. In queste condizioni vengono poste in essere *interdipendenze orizzontali o competitive* tra i soggetti della rete;
    - *motivazioni di complementarità delle risorse*, qualora gli attori della rete (o un sottoinsieme di questi) si trovino a disporre di risorse diverse, ma tutte necessarie alla realizzazione di obiettivi comuni. Vengono allora a instaurarsi *interdipendenze associative* tra imprese che realizzano prodotti e servizi complementari in una logica di progettualità complessiva.
  2. *la natura*, operando un distinguo (e quindi un calcolo percentuale di composizione) tra:
    - *interdipendenze volontarie*, qualora il valore dell'interdipendenza sia riconosciuto dagli attori, i quali scelgono volontariamente di porsi in relazione gli uni con gli altri;
    - *interdipendenze artificiali*, qualora le interdipendenze vengano poste in essere non in maniera spontanea ma su spinta di un attore esterno;
    - *interdipendenze naturali*, qualora queste sorgano spontaneamente dall'operare congiunto dei soggetti della rete e dal conseguente tessuto di relazioni instaurate. A queste possono ricondursi,

<sup>13</sup> Grandori 1989, 1995; Perrone 1997; Soda 1998; Martinez 2000.

come nel caso del distretto industriale classico, le interdipendenze associative fondate sulla struttura sociale e culturale *industrial atmosphere* nella quale i soggetti della rete si trovano a operare.

3. *il grado*, andando a valutare l'intensità del controllo che uno o più attori hanno sulle risorse necessarie per gli altri. Si opererà pertanto un distinguo tra interdipendenze *simmetriche* (o bilaterali) e *asimmetriche*, oppure, in funzione dell'essenzialità del ruolo svolto da un singolo attore, di interdipendenze da *centralità funzionale* o *da ruolo*.

Come schematicamente riassunto in tabella 1 è dunque possibile ipotizzare *diversi assetti reticolari*, ciascuno dei quali caratterizzato da *differenti tipologie di attori e interdipendenze* possibili e che, di fatto, come osservato, la letteratura economica ha comunque raccolto sotto il comune termine distretto, pur distinguendone diverse forme ideal-tipiche<sup>14</sup>.

Livelli di analisi	Tipi di interdipendenze interne tra attori della rete			Assetto risultante
	Origine	Natura	Grado	F (a;b;c)
Popolazione di aziende	- interdipendenze competitive	- interdipendenze artificiali - interdipendenze naturali	- gerarchico - federativo	<i>Strategic Network</i>
	- interdipendenze di scambio	- interdipendenze naturali	- gerarchico	<i>Industrial Network</i> (Filiera)
	- interdipendenze di scambio - interdipendenze competitive - interdipendenze associative	- interdipendenze volontarie - interdipendenze naturali	- federativo	<i>Industrial Network</i> (Distretto)
	- interdipendenze di scambio - interdipendenze associative	- interdipendenze volontarie	- etarchico	<i>Industrial Network</i> (Business network)
	- interdipendenze associative	- interdipendenze artificiali - interdipendenze volontarie	- federativo - democratico	<i>Policy network</i>

Tab. 1. Tipi di interdipendenze e modelli di assetto di network (Fonte: adattamento di Martinez 2000, p. 292)

L'identificazione degli elementi caratterizzanti i criteri di classificazione di un network (fig. 2) e la conseguente classificazione dei modelli di assetto esistenti in natura (tab. 1) permettono di legare, sia in una logica di analisi, sia in una logica di progettazione, i benefici di un sistema di sviluppo territoriale *cultural driven*, a differenti forme organizzative. Tali sono innanzitutto:

<sup>14</sup> Hinna 2004, 2008.

### a. *Strategic network*

Corrispondono tipicamente alla situazione ideal-tipica del distretto culturale museale, in quanto definiti da una popolazione di aziende che appaiono omogenee dal punto di vista delle tecnologie impiegate e/o dei bisogni soddisfatti e/o dei mercati serviti. Sono legate le une alle altre prevalentemente da interdipendenze orizzontali e competitive. Sono, queste, forme organizzative generalmente adottate con obiettivi di coordinamento di politiche di marketing e comunicazione, di facilitazione d'accesso a finanziamenti pubblici/privati o di allineamento a standard minimi di servizio<sup>15</sup>.

### b. *Industrial Network*

A seconda degli attori e del tipo di interdipendenze possono trovare concretizzazione in più di una delle forme distrettuali ideal-tipiche prima descritte. In quanto tali sono sempre forme di rete che comprendono i sistemi di relazioni tra attori tra loro eterogenei, finalizzati alla realizzazione di un prodotto o servizio più o meno complesso. Tra le sotto-tipologie di network identificabili si distinguono però:

- l'*industrial network* di *filiera*, se le interdipendenze tra le imprese sono di scambio e naturali, come potrebbe avvenire in un distretto di specializzazione produttiva culturale<sup>16</sup> in una sua fase matura (vedi *infra*);
- l'*industrial network* come *distretto* in senso stretto, se esistono anche interdipendenze da complementarità di risorse e/o interdipendenze orizzontali di tipo naturale o volontario come nel caso sia del distretto culturale industriale<sup>17</sup> sia del distretto culturale evoluto<sup>18</sup>;
- l'*industrial network* come *business network*, se le interdipendenze di scambio e associative sono individuate da un singolo soggetto ma comunque volontarie, come potrebbe avvenire nel caso del distretto culturale istituzionale<sup>19</sup>.

### c. *Policy Network*

Sono network generalmente organizzati intorno a specifici programmi e politiche pubbliche che, per loro natura, non possono essere formulati e implementati da un unico attore. Essi non nascono, dunque, da una spinta *naturale* e *volontaria* dei diversi attori ad aggregarsi come, invece, dovrebbe avvenire nelle fattispecie qui sopra richiamate. Per questo, sembrano riconducibili al *policy network* più che al modello distrettuale le ipotesi progettuali e le sperimentazioni attualmente poste in essere in alcuni territori italiani, con lo scopo di perseguire lo sviluppo socio-economico del territorio a partire dai

<sup>15</sup> Moretti 1999.

<sup>16</sup> Valentino 2003.

<sup>17</sup> Santagata 2000.

<sup>18</sup> Sacco 2003.

<sup>19</sup> Santagata 2000.

beni e dalle istituzioni culturali del luogo, seguendo, come anticipato, uno schema interpretativo di distretto culturale proposto da parte della letteratura specialistica in materia<sup>20</sup>.

Alla luce delle riflessioni fin qui svolte, appare piuttosto chiaro come l'adesione all'una o all'altra forma ideal-tipica di distretto celi, di fatto, differenti problematiche di natura progettuale. È facilmente intuibile, infatti, come parlare, ad esempio, di *policy network*, anziché di *cultural district* contribuisca a dedicare particolare attenzione, in sede di progettazione, non solo alla definizione della tipologia e al numero di attori da coinvolgere, ma anche ai meccanismi istituzionali di coordinamento che, eventualmente, dovranno sostituire quelli sociali ancora non esistenti e/o non ancora attivati in questa logica.

Ciò, è evidente, ha conseguenze importanti sulla scelta dei modelli di *governance* del distretto. Se, infatti, nel caso del distretto culturale industriale o nel distretto culturale evoluto si suppone esistano meccanismi di tipo sociale e culturale che possono contribuire, come nel caso dei distretti industriali classici, ad una riduzione dei costi di transazione associati a (a) asimmetrie informative tra i contraenti, (b) potenziale di opportunismo e (c) ambiguità di valutazione delle prestazioni, nel caso delle altre forme ideal-tipiche di distretto culturale la mancanza di detti elementi culturali pone in evidenza la maggiore complessità informativa potenziale degli scambi e, quindi, l'aumento potenziale dei costi di transazione. In questi casi, indubbiamente, la ricerca di un giusto equilibrio tra *fabbisogno di integrazione*<sup>21</sup> e *meccanismi di coordinamento* delle relazioni, diviene un obiettivo specifico di progettazione organizzativa da parte degli imprenditori di *policy* e, quindi, un elemento fondamentale di analisi di fattibilità.

#### 4. *Il distretto culturale come obiettivo progettuale: considerazioni di sintesi*

La descrizione e classificazione delle caratteristiche e delle problematiche connesse alla differenti forme ideal-tipiche di distretto culturale ci ha permesso di osservare come esista una interpretazione ampia del concetto di distretto culturale che accoglie sia scenari di sviluppo che sono il frutto di un processo spontaneo di autorganizzazione fondato su alcune caratteristiche non solo del capitale culturale ma del più generale "capitale territoriale", sia scenari di sviluppo fondati su processi relativamente pianificati di insediamento e valorizzazione dei beni e/o attività culturali strategicamente individuati da

<sup>20</sup> Valentino 2003; Santagata 2002.

<sup>21</sup> Lawrence, Lorsch 1967.

un sistema di decisione politica che, quindi, può interpretare il processo di distrettualizzazione come esito di una azione progettuale esplicita.

In quest'ultimo paragrafo vorremmo quindi avanzare alcune riflessioni per meglio qualificare detta azione progettuale che, data la natura comunque endogena dei processi di sviluppo attesi, deve affrontare oggetti di analisi e valutazione particolarmente complessi<sup>22</sup>, in quanto contraddistinti da un elevato grado di varianza spaziale e temporale (leggasi dinamismo dei processi di distrettualizzazione), di indeterminazione delle relazioni causa-effetto (leggasi non linearità dei processi di distrettualizzazione), di entropia connessa all'intrinseca tendenza al disordine dei processi endogeni di cui il distretto dovrebbe essere espressione e futura realizzazione.

A dette situazioni, è evidente, mal si adattano modelli di progettazione di natura deterministica, tesi all'individuazione e valutazione di un portafolio sequenze di strategie-azioni-risultati, a partire da obiettivi definiti e, quindi, sistemi di attori-interessi chiari e relativamente stabili<sup>23</sup>.

Al contrario, poiché riferita ad una tipologia di intervento di natura complessa (quale è appunto l'avvio di un distretto culturale), l'attività di progettazione è chiamata a sviluppare modelli di analisi e valutazione complessi, includendo nel processo di elaborazione i soggetti attuatori del futuro intervento distrettuale, i destinatari diretti degli interventi di investimento e, più in generale, la comunità coinvolta nel progetto di distretto. Anche i fenomeni complessi, infatti, sono ordinabili in strutture di analisi e previsione, ma a condizione che comprendano nel loro svolgimento le dinamiche emergenti della complessità, che potranno rendersi governabili attraverso processi di apprendimento legati innanzitutto alla presa di coscienza degli attori che partecipano al processo medesimo.

Pertanto, anche nel caso in cui il distretto culturale sia interpretato come obiettivo di *policy* – e, quindi, come esito di un'azione progettuale esplicita – è di fondamentale importanza che detta azione consista di un processo dialogico tra esperti e attori territoriali che, ed è questo un elemento di complessità oggettiva, non ha precedenti in esperienze di progettazione territoriale a base culturale.

Seppur somigliante, anche l'esperienza dei Piani di gestione UNESCO non è del tutto rappresentativa della complessità progettuale alla quale ci riferiamo. Se, infatti, esistono dei potenziali punti in comune<sup>24</sup>, un progetto

<sup>22</sup> Rullani 2002.

<sup>23</sup> Simon 1947.

<sup>24</sup> I due modelli progettuali possono condividere alcuni punti fermi chiariti dalle note “Linee guida per la elaborazione e definizione del modello di gestione dei Beni Culturali iscritti alla lista del Patrimonio dell’Umanità”, elaborate dalla consulta Commissione Nazionale Consultiva nazionale (MiBAC 2004). Tra gli elementi comuni ai due modelli di analisi troviamo:

- a) la centralità del patrimonio culturale tangibile come luogo attivo di produzione di cultura contemporanea, ampliando il semplice e tradizionale concetto di luogo di conservazione della cultura storica;
- b) l'importanza di un paesaggio culturale vivente o evolutivo capace di assumere un ruolo sociale attivo nella società contemporanea;

di distrettualizzazione a base culturale deve, in quanto tale, andare oltre la individuazione (e valutazione) delle condizioni di dialogo tra sistema di gestione dei beni e delle attività culturali e processi di valorizzazione del territorio ai fini turistici<sup>25</sup>, cercando piuttosto la esplorazione di un rapporto originale e unico tra beni e attività culturali da una parte, e territorio e comunità dall'altra, cercando così nuove fonti di innovazione delle politiche per lo sviluppo sociale ed economico del territorio.

Pertanto, sono queste differenti aspettative di relazione tra valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo economico locale che sottostanno all'ipotesi di distretto e che costringono ad un certo grado di differenziazione negli "oggetti" di osservazione e, quindi, nelle competenze, nelle metodologie e negli strumenti che dovrebbero supportare una analisi di fattibilità del progetto di distretto.

Da questo punto di vista, lo si accennava nella introduzione a questo lavoro, la esperienza condotta dalla Fondazione Cariplo può essere di particolare ausilio. Nell'ambito del progetto pluriennale *I distretti culturali, volano economico per il territorio*, la Fondazione – sia attraverso la diffusione di linee guida, sia attraverso incontri periodici con gli attori coinvolti nella elaborazione degli studi – ha richiamato l'attenzione dei territori su modelli di progettazione capaci di adattarsi a contesti progettuali del tutto peculiari.

Sebbene gli impatti di quest'attività di progettazione non siano ancora del tutto manifesti, certamente la loro misurazione e valutazione nel tempo potrà contribuire sia a migliorare le future pratiche di progettazione, sia ad acquisire maggiore consapevolezza sull'effettiva possibilità di rendere il distretto un obiettivo specifico di azione politica e progettuale.

### *Riferimenti bibliografici / References*

Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino: Bollati Boringhieri.

Grandori A. (1989), *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, «Economia & Management», n. 7, pp. 28-39.

c) l'utilità di un paesaggio culturale associativo che sa fondere espressioni religiose, artistiche o culturali con l'elemento naturale del territorio e, quindi, con le sue tracce culturali tangibili.

<sup>25</sup> Le "Linee guida per la elaborazione dei piani di gestione" hanno avuto lo scopo di «fornire alle autorità locali una indicazione [su] come collegare il piano di gestione alla pianificazione del territorio e di come una corretta organizzazione della gestione possa fornire un contributo originale allo sviluppo del sistema economico locale, in particolare alla crescita del turismo culturale» (MIBAC 2004, p. 6). Nella fattispecie, quindi, appare evidente l'invito della Commissione a "leggere" il rapporto tra cultura e sviluppo locale in funzione di una aspettativa di crescita economica (e non per forza sociale) essenzialmente basata sullo sfruttamento di potenzialità turistiche locali.

- Grandori A. (1995), *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna: Il Mulino.
- Hinna A. (2004), *Organizzare la cultura. Dalle fondazioni alle community development corporations*, Milano: McGraw-Hill.
- Hinna A. (2008), *Organizzare e valorizzare il patrimonio culturale. Uno studio empirico*, Milano: McGraw-Hill.
- Hinna A., Minuti M. (2009), *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali*, Milano: Hoepli.
- Lawrence P., Lorch, J. (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Martinez M. (2000), *L'analisi organizzativa: il network*, in *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, a cura di R. Mercurio. F. Testa, Torino: Giappichelli, pp. 263-344.
- MiBAC – Ministero per i Beni e le Attività Culturali – Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali (2004), *Il modello del piano di gestione dei Beni Culturali iscritti alla lista del Patrimonio dell'Umanità. Linee Guida*, <<http://www.unesco.beniculturali.it/index.php?it/15/metodologia>>, 15.07.2015.
- OECD (2001), *Territorial Outlook*, Paris.
- Perrone V. (1997), *La rete*, in *Manuale di Organizzazione Aziendale*, a cura di G. Costa, R.C.D. Nacamulli, vol. 2, Torino: UTET, pp. 607-633.
- Rullani E. (2002), *Il distretto industriale come sistema adattivo complesso*, in *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, Modelli, Casi Reali*, a cura di A. Quadro Curzio, M. Fortis, Bologna: Il Mulino, pp. 65-110.
- Sacco P.L. (2003), *Il distretto culturale: un nuovo modello di sviluppo locale?*, in *Ottavo Rapporto sulle Fondazioni Bancarie*, Roma: ACRI, pp. 167-216, <[http://www.acri.it/\\_upload/Rapporto/8RAPP4.PDF](http://www.acri.it/_upload/Rapporto/8RAPP4.PDF)>, 29.07.2015.
- Sacco P.L., Pedrini A. (2003), *Il distretto culturale: mito o opportunità*, EBLA Center WP n. 5, Università di Torino, <[http://www.didatticacoris.uniroma1.it/materiali/14.29.43\\_Ebla%20distretto.pdf](http://www.didatticacoris.uniroma1.it/materiali/14.29.43_Ebla%20distretto.pdf)>, 29.07.2015.
- Sacco P.L., Ferilli G. (2006), *Il distretto culturale evoluto nell'economia post industriale*, Working Paper, Università Iuav di Venezia, DADI Dipartimento delle Arti e del Disegno Industriale, <[http://www.didatticacoris.uniroma1.it/news/15.24.10\\_wp\\_04\\_2006%20distrcultevolutoleggere.pdf](http://www.didatticacoris.uniroma1.it/news/15.24.10_wp_04_2006%20distrcultevolutoleggere.pdf)>, 29.07.2015.
- Santagata W. (2000), *Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economia sostenibile*, «Rassegna Economica», LXIV, gennaio-giugno, pp. 31-61.
- Santagata W. (2002), *Cultural district, property rights and sustainable economic growth*, EBLA Center WP. n. 1, Università di Torino.
- Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma: Carocci Editore.
- Valentino P.A., Musacchio A., Perego F., a cura di (1999), *La storia al futuro*, Firenze: Giunti Gruppo Editoriale.
- Valentino P.A. (2003), *Le trame del territorio*, Milano: Sperling & Kupfer.



# Lezioni imparate sul campo dei distretti culturali

Stefano Della Torre\*

## *Abstract*

L'articolo ripercorre alcuni temi emersi soprattutto nel grande progetto *Distretti culturali* promosso da Fondazione Cariplo a partire dal 2007. L'esperienza ha consentito di sperimentare la negoziazione di finanziamenti per il patrimonio culturale a determinate condizioni, studiate per innescare processi di crescita e capacitazione, individuando in questi obiettivi intangibili un fondamentale orizzonte di senso per l'azione di conservazione e valorizzazione.

The paper deals with topics emerged mainly from the huge *Distretti culturali* project issued by Fondazione Cariplo since 2007. This experience has enabled testing the negotiation of grants for heritage properties under some conditions, which have been studied in order to start up development and capacity-building processes, recognizing in these targets a fundamental horizon for conservation and valorisation.

\* Stefano Della Torre, Professore ordinario di Restauro, Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle costruzioni e Ambiente costruito, Via Giuseppe Ponzio, 31, 20133 Milano, e-mail: stefano.dellatorre@polimi.it.

Il progetto di Fondazione Cariplo *Distretti culturali volano di sviluppo economico* è stato una straordinaria occasione di ricerca applicata: di realizzazioni, quindi, ma anche di spunti per una ricca riflessione metodologica. Mi sono ritrovato in questo processo grazie alla fortunata circostanza che Fondazione Cariplo avesse finanziato nel 2002 il progetto per la valorizzazione dell'Isola Comacina e del territorio circostante, che avevo redatto per conto della Provincia di Como. Tale progetto fu finanziato nell'ambito di un bando riservato alle province, quello degli interventi "emblematici", e non era affatto scontato venisse presentato, e poi premiato, un sia pur ingenuo progetto di sistema, che nel suo faticoso sviluppo ha di fatto consentito di sperimentare molti strumenti e di trattare diverse asperità di dialogo interistituzionale<sup>1</sup>.

Il finanziamento del progetto Isola Comacina fu parallelo al progetto *Sviluppo Sud*, che ha dato luogo a molti altri progetti sotto il denominatore di "distretti culturali"<sup>2</sup>. Negli anni immediatamente successivi Fondazione Cariplo commissionò una serie di studi teorici sul concetto di distretto culturale e sulle pratiche connesse.

Il progetto *Distretti culturali* è passato attraverso diverse fasi: uno studio di prefattibilità commissionato nel 2005 al Politecnico di Milano sotto la responsabilità scientifica di chi scrive; un bando in due fasi emanato nel 2007, cui aderirono trentasette proposte; la selezione di undici progetti per una fase di studio della fattibilità operativa; la definitiva selezione di sei progetti avviati alla fase attuativa.

Prima caratteristica del progetto *Distretti culturali* è stato il suo carattere onestamente sperimentale, descritto nel libro che fa il punto sulla prima fase di selezione e concertazione<sup>3</sup>.

Idea di fondo, caratteristica di questo specifico programma, è che al centro dei progetti sta il patrimonio architettonico, o in senso più ampio "tangibile" dei territori: questa caratteristica, difficile da comprendere per molti degli attori, lo distingue da tante altre operazioni che sono andate sotto il nome di "distretto culturale". Infatti il programma di Fondazione Cariplo ha comportato una mobilitazione di risorse ingente, ma non "straordinaria". Complessivamente il programma ha mobilitato diverse decine di milioni di euro (il che, detto per inciso, richiede un certo controllo burocratico dei conti e delle procedure), ma non si è trattato del finanziamento di iniziative altrimenti impensate. Il grosso delle spese, circa il 70% del budget complessivo, è costituito da onerosi interventi edilizi che sarebbero stati comunque necessari, o che almeno erano stati già programmati, su una linea tradizionalmente curata dalle maggiori fondazioni di origine bancaria. La disponibilità del possibile cofinanziamento non ha scatenato la fantasia dei potenziali beneficiari per inventarsi ulteriori

<sup>1</sup> Pedrazzini 2005; Della Torre 2006.

<sup>2</sup> Martelloni 2007, pp. 109-110; Bolchi 2008, pp. 22-23.

<sup>3</sup> Barbetta *et al.* 2013. Vedi anche Gugu *et al.* 2014.

spese (pubbliche), ma al contrario ha portato ad applicare alle iniziative programmate una selezione duramente competitiva sulla base di criteri virtuosi, legati a chiarezza e condivisione degli obiettivi, che in una azione così complessa non sono ovviamente gli stessi per tutti gli attori.

La valorizzazione del patrimonio, infatti, non è stata posta come l'obiettivo meritorio, necessariamente valido per tutte le persone colte, attorno al quale quindi costruire consenso, ma come denominatore comune per gli interessi dei diversi attori. Questa impostazione è coerente con le riflessioni sul carattere relativo dei valori in gioco e dei meccanismi di riconoscimento: in altri termini sulla critica del "valore in sé"<sup>4</sup>.

Certo alla base delle scelte non è mancata la riflessione sui nessi tra valorizzazione e tutela. Pare ancora compreso da pochi il concetto di valorizzazione come "dimensione relazionale della tutela"<sup>5</sup>; ma da tutti è dichiarata la condivisione del concetto di patrimonio come meritevole di conservazione in quanto attrattore e fattore di coesione territoriale (anche se spesso soltanto nella declinazione riduttiva della cosiddetta "identità locale").

Il dialogo tra cultura ed economia infatti è andato a reggersi su una visione non tradizionale dei benefici indotti dall'investimento in cultura, o per essere più precisi sul patrimonio. Alcuni progetti hanno puntato più decisamente ai temi della creatività<sup>6</sup>, e il tema dell'economia della conoscenza e della creatività è stato oggetto di molta attenzione, sia per l'influenza dei contributi teorici di Pierluigi Sacco sia per le parallele attenzioni al possibile radicamento locale delle industrie più propriamente definite creative: penso in particolare alle analisi di Lorenzo Mizzau e Fabrizio Montanari<sup>7</sup>. Il tema posto nel bando e chiarito nelle linee guida non era però quello di costruire distretti di industrie creative, ma semmai di interpretare i nuovi modelli, in modo libero e spregiudicato, per costruire una nuova cooperazione tra patrimonio culturale ed economie dei territori.

In generale, senza negare il valore degli effetti indotti sulle filiere del turismo e sullo stesso carattere *labour intensive* della conservazione architettonica e del restauro, la filosofia è stata quella di puntare sulla capacità della cultura, e proprio delle attività sul patrimonio, di rafforzare l'economia in accordo con i modelli della economia della conoscenza e della creatività. Si è quindi puntato sulla capacità delle attività culturali di stimolare l'apprendimento e l'innovazione cognitiva. In sostanza si è configurato un modello in cui le attività sul patrimonio, a condizione che siano programmate con attenzione a reinternalizzare quelle che altrimenti sarebbero soltanto externalità non gestite, producono capitale intellettuale, relazionale e sociale<sup>8</sup>. Per questa via

<sup>4</sup> Montella 2009, pp. 63-68.

<sup>5</sup> Petrarola 2014.

<sup>6</sup> Casoni, Fanzini 2011.

<sup>7</sup> Mizzau, Montanari 2008; Montanari 2011; Mizzau 2014.

<sup>8</sup> Camagni 2007; Lazeretti 2012; Della Torre 2013; Della Torre 2015.

il ragionamento sui progetti di sistema dimostra un aspetto spesso ignorato del cambio di paradigma della conservazione programmata: la quale non è riducibile alla cura manutentiva, ma si identifica con la capacità di attuare una visione a lungo termine, e quindi, attraverso l'esercizio della programmazione, di perseguire qualità e benefici intangibili oggi tanto più urgenti<sup>9</sup>.

Il progetto *Distretti culturali* intendeva da una parte esplorare il tema del possibile contributo delle filiere *for profit* alla sostenibilità della gestione del patrimonio: oltre la sponsorizzazione come strategia di promozione e miglioramento dell'immagine (responsabilità sociale d'impresa, ecc.), esiste la possibilità che gli operatori economici individuino la cultura (patrimonio e/o attività) come una leva per migliorare la propria *performance* attraverso investimenti e alleanze? Dall'altra intendeva dimostrare, appunto, come le attività concernenti il patrimonio culturale rientrino a pieno titolo tra quei processi culturali in grado di stimolare l'economia e predisporre i territori all'innovazione.

Dunque il processo di apprendimento non riguarda soltanto la cooperazione tra i soggetti territoriali, ma l'attribuzione alla cultura di un ruolo economico tale per cui nessun settore produttivo può dichiararsi disinteressato rispetto al patrimonio e ai processi culturali che caratterizzano l'area di riferimento. Su questa base la sfida lanciata consisteva nel saper portare attorno al tavolo di progettazione soggetti che di solito non interagiscono con i progetti dei settori cultura, patrimonio, ambiente.

Per descrivere questa collaborazione torna utile la metafora della "Trading zone", nata da riflessioni sullo sviluppo delle tecnologie avanzate, ma riportata al settore dei beni culturali da Christer Gustafsson<sup>10</sup>, e a quello della pianificazione da Raine Mantysalo e Alessandro Balducci<sup>11</sup>. La metafora fa riferimento alle modalità di interazione tra attori che non parlano la stessa lingua, ma individuano la opportunità di fare scambi e commerci, e quindi fondano codici di comunicazione, condizioni per l'affidabilità, fino a costruire alleanze e collaborazioni. Volendo fondare le strategie per la gestione del patrimonio culturale fuori dal recinto delle attività ricreative e meritorie, pensando invece il patrimonio culturale come una infrastruttura del territorio e dell'economia, il tema della comunicazione tra attori diversi diviene subito centrale. Del resto non è mai stata messa in dubbio la distanza tra le ragioni e i criteri degli addetti ai lavori dell'"Heritage Game" e le strategie decisionali dell'imprenditoria. Pensare in termini di "Trading zone" significa, prima di tutto, ipotizzare il rispetto reciproco tra attori interni ed esterni e rinunciare al preteso primato di valori assoluti ormai banalizzati dalla massificazione, per indagare altri possibili interessi comuni.

<sup>9</sup> Della Torre 2014.

<sup>10</sup> Gustafsson 2009.

<sup>11</sup> Mantysalo, Balducci 2013.

Gli studi di fattibilità operativa dei progetti di distretto culturale hanno dunque tentato di intavolare questi dialoghi, che richiedevano prima di tutto la conoscenza reciproca, la costruzione di un codice di comunicazione, il superamento non tanto della diffidenza, quanto di consolidati pregiudizi. Non è certo facile far capire che la protezione di un bene non significa necessariamente l'esclusione di quel bene dai processi economici, ma anzi l'avvio di una ricerca di sostenibilità della gestione, e forse questo concetto non è chiaro neppure agli operatori interni al mondo della tutela e della valorizzazione, spesso convinti che le risorse necessarie debbano essere risorse pubbliche a prescindere da qualsiasi verifica di efficienza. Infatti il tema della gestione come area di miglioramento è stato basilare per la costruzione di tutti i progetti e tra quelli di più faticoso svolgimento.

Il diverso livello di cooperazione osservato nei vari casi studio offerti dal progetto di Fondazione Cariplo sembra essere dipeso non soltanto dalle vocazioni dei singoli territori, quanto piuttosto dalla maturità della visione con cui i progetti sono stati pensati ed elaborati. In alcuni casi, infatti, pur a fronte di evidenti potenzialità, l'approccio ai temi culturali è risultato ristretto e tradizionale, così che la distanza tra le filiere non si è affatto ridotta nonostante l'esplicita richiesta di lavorare in tal senso. Anche quando hanno agito come capofila enti territoriali d'area vasta, dunque carichi di diverse competenze amministrative e dotati al loro interno di risorse umane, si è spesso assistito a forme di riduzionismo, per cui la mappa mentale dei responsabili di progetto non va oltre le proprie attribuzioni funzionali, e la cooperazione trasversale agli assessorati e ai compiti dei singoli dirigenti viene vissuta come complicata e ingestibile. Quando giocano simili interessi particolari o blocchi cognitivi, risulta improbabile che tra enti territoriali, autonomie funzionali e soggetti privati si inneschino relazioni che possano dar luogo a processi innovativi più sostenibili di quelli tradizionali, i cui limiti sono stati ormai largamente descritti.

La ricezione del nocciolo concettuale del progetto da parte degli operatori è stata, a tutti i livelli, spesso inadeguata, o quanto meno riduttiva, in quanto limitata alle correlazioni più facili con la filiera stretta della valorizzazione turistica, con il marketing territoriale, o con la identificazione più banale dei soggetti "creativi". Il tema non era certo quello di ignorare tali aspetti, ma per la sostenibilità dei processi si deve entrare più a fondo nelle strutture dei territori, così da legare i processi culturali a quelle filiere produttive che più hanno necessità di sviluppare innovazione senza recidere il legame con il luogo e senza rinunciare alle proprie specificità.

I dialoghi sono stati dunque di non facile avvio, e alcuni dei progetti non hanno visto il decollo atteso, proprio perché le proposte scaturite dall'analisi del contesto non hanno fatto emergere né obiettivi coinvolgenti né azioni diverse dal solito modo di spendere denaro pubblico in interventi di poca sostenibilità e di limitato impatto territoriale. Nei casi migliori, invece, è proprio avvenuto che le proposte di recupero di edifici di qualche valore simbolico fossero

efficace pretesto per la convergenza di attori che precedentemente mai avevano pensato di poter collaborare. Cito ad esempio il progetto della Provincia di Monza e Brianza<sup>12</sup>, che ha attuato impensate collaborazioni tra l'associazione degli imprenditori edili e l'Istituto per la Storia dell'Arte Lombarda, o tra sigle dell'artigianato e il dipartimento di Design del Politecnico di Milano per la realizzazione di un *fab-lab* in una filanda di Sulbiate, recuperata in modo esemplare dal punto di vista dell'efficienza energetica, tanto da essere esaminata come caso studio in un progetto europeo.

In questa "Trading zone", dai dialoghi tra attori diversi per natura e interessi, sono derivati obiettivi nuovi, ovvero non tradizionali nel campo dei progetti in campo culturale, ma di rilevanza territoriale. Definiti gli obiettivi con questa visione, i criteri di selezione avrebbero dovuto lasciare a secco, come nella maggior parte dei casi è avvenuto, le proposte autoreferenziali, insostenibili, inadeguate, mentre hanno tendenzialmente premiato le iniziative più sostenibili, più strategiche per la costruzione di reti e *partnership*, più qualificanti sotto il profilo contenutistico e gestionale.

L'interpretazione del ruolo della cultura, e quindi della partecipazione al processo dei soggetti che operano in altri settori, è dunque cruciale: se il distretto, per ipotesi, deve coinvolgere trasversalmente diversi campi di attività economica e amministrativa, sarebbe assurdo che, per assecondare gli interessi di un assessore o di un dirigente, esso venisse pensato e amministrato secondo limitanti confini settoriali. Su questa criticità si sono giocate le alterne fortune di diversi progetti in fase di fattibilità, e il rischio è sempre presente anche quando i processi sono avviati. La capacità di sviluppare visione e di coinvolgere il territorio rappresentano componenti essenziali della *leadership*.

Il tema della *leadership* politica è stato già ampiamente discusso nel libro sopra citato<sup>13</sup>, ponendo l'accento sul problema della effettiva partecipazione degli attori territoriali che rischierebbero invece di essere esclusi dalla autoreferenzialità dei rappresentanti. Il percorso risulta essere condizionato dal rischio che il processo venga catturato dal sistema di rappresentanza locale e si esaurisca in interventi che, anziché promuovere l'innovazione, consolidano proprio quel sistema di relazioni e quella mappa cognitiva che, nei fatti, impediscono al territorio di elaborare le proprie potenzialità<sup>14</sup>. Questo rischio è intrinseco ad un sistema che spesso stabilizza il personale politico in ragione della sua dimostrata capacità di "portare a casa" risorse e costruire consenso. Proprio gli interventi in campo culturale sono più vulnerabili a questi meccanismi, in quanto sembrano più facilmente premiate le scelte più conformiste, certamente meno orientate all'innovazione e meno coerenti con una visione avanzata della cultura come infrastruttura del sistema economico.

<sup>12</sup> Della Torre, Moiola 2012; Moiola 2013.

<sup>13</sup> Barbetta *et al.* 2013, pp. 189-193.

<sup>14</sup> Schürch 2006; Della Torre 2007.

In un distretto culturale, chi assume il ruolo di mediatore in rappresentanza di qualche componente del territorio dovrebbe essere portatore di una visione che colleghi lo sviluppo con la disponibilità all'apprendimento e al cambiamento. Quando ciò avviene, il processo si avvia con maggior facilità: purtroppo è poco probabile che tale condizione sia verificata in tutte le situazioni locali. Spesso quindi anche le migliori occasioni possono andare perse, come se il sistema locale rifiutasse di mettere in gioco i propri equilibri. Su questo punto infatti i destinatari istituzionali dei *grants* delle fondazioni bancarie, in sostanza il sistema politico-amministrativo, hanno tutto l'interesse a filtrare il processo, a porsi come intermediario inevitabile e insuperabile, a non consentire che eventuali proposte "diverse" emergenti dal territorio divengano pericolosi concorrenti delle proprie priorità. Non si tratta, si badi bene, di beneficiare gli operatori *for profit*, ma di chiamarli a ragionare sulle loro convenienze e responsabilità sociali, e quindi, ad esempio, sulle possibilità di scambiare esternalità tra processi localizzati sullo stesso territorio, o proprio di arrivare ad accordi che coinvolgano gli imprenditori rispetto alle loro attività *no-core* (tra cui la promozione, l'attrattività della *location*, la formazione, ecc.).

Inoltre la costruzione di un distretto culturale, nel senso complesso qui inteso, è un processo lungo, la cui durata supera abbondantemente i termini dei mandati amministrativi. Ma se il fatto che un progetto sia condotto in successive fasi da compagini amministrative diverse comporta la probabilità di qualche aggiustamento contingente, ciò rende assai più verificabile la sua aderenza alle esigenze e alle vocazioni più profonde del territorio. Un progetto di sviluppo non può per sua natura essere neutrale, ma la struttura del territorio di riferimento è data, e la sua lettura tecnica presenta un nucleo di oggettività. Si è constatato come progetti dotati di una più solida e autonoma infrastruttura tecnica abbiano superato la prova di pesanti cambiamenti di conduzione politica, mentre progetti più fortemente condizionati dagli interessi della politica locale abbiano perso forza, oppure siano stati del tutto sconvolti, a dimostrazione del carattere contingente di scelte proposte, evidentemente, più sulla base dell'opportunismo o della convenienza che di una valutazione tecnicamente fondata. Per i distretti culturali di Fondazione Cariplo, peraltro, l'obiettivo non era quello di finanziare e spendere, ma di innescare processi di apprendimento così solidamente radicati nel territorio da essere tendenzialmente resistenti ai mutamenti del quadro politico. A questo proposito sembra ragionevole l'ipotesi che un processo possa essere bloccato tanto più facilmente quanto meno esso si fondi su accordi ampi, sentiti e diversificati: è facile chiudere un museo, o far fallire gli accordi tra enti culturali che riguardano in ultima analisi poche persone, ma accordi più complessi, caratterizzati da una maggiore diversificazione della *partnership*, una volta avviati sulla base di una adeguata partecipazione, parrebbero risultare più impegnativi. Quindi la formalizzazione degli accordi è necessaria, anche se può essere vissuta o descritta come un aggravio burocratico (del resto la burocrazia è necessaria, e talvolta preziosa, quando si tratta di amministrare e rendicontare

finanziamenti pubblici). Uno dei compiti di un distretto sarà proprio quello di portare molti soggetti a riconoscere una convenienza individuale nella collaborazione, che comporta sempre la rinuncia a qualche piccola parte di “sovranità”, o almeno alla assunzione di impegni che, ad esempio, condizionano il finanziamento di un’opera alla sua coerenza con obiettivi non squisitamente locali. Su questo piano un processo distrettuale gioca una lunga partita, in cui le tendenze localistiche tendono spesso a riemergere, anche dopo che i progetti sono stati corretti e gli accordi sono stati presi, sia in fase di attuazione che di gestione. Questi processi del resto sono stati indagati sotto diverse prospettive metodologiche, proponendo anche modelli interpretativi utili per comprendere le dinamiche tra le reti e i singoli attori<sup>15</sup>.

Per tutto questo la forza contrattuale del soggetto capofila e la sua tenuta nelle fasi successive sono fondamentali e, data l’entità dei rischi constatati, il progetto di Fondazione Cariplo ha dimostrato la necessità di mantenere operante una adeguata strumentazione di controllo dei processi, per evitare che le buone intenzioni rimangano sulla carta, il valore strategico degli interventi vada perduto e i finanziamenti servano ad eseguire una serie di opere rilevanti soltanto ai fini del prestigio dei loro promotori locali.

Un tema correlato che si è rilevato molto critico è quello della durata amministrativa dei progetti, determinata dal limite temporale per l’attuazione delle operazioni e la spesa dei contributi. La durata ottimale infatti si pone come obiettivo di funzioni tendenzialmente in conflitto tra loro. Da una parte la brevità del termine imposto spinge gli attori ad agire e aumenta la *accountability* nelle spese; dall’altra, i processi endogeni hanno bisogno di tempi più lunghi di quelli burocratici. Se si pone una scadenza troppo ravvicinata, si privilegia una interpretazione del progetto come progetto di spesa, finalizzato alla realizzazione delle azioni; invece una scadenza lontana consente di sviluppare i processi endogeni, e corrisponde a una interpretazione delle azioni come strumentali ad obiettivi di livello superiore. Nel caso di progetti che comprendono gli interventi tangibili, poi, le tempistiche non possono essere slegate da quelle delle opere pubbliche, che in Italia sono molto lunghe. In realtà le linee guida del bando di Fondazione Cariplo raccomandavano di seguire scrupolosamente le procedure, non tanto per timor di corruzione, quanto perché le procedure competitive comprendono una tendenza al miglioramento coerente con gli obiettivi di capacitazione posti, e si suggeriva anche di selezionare progetti “nuovi” e non condizionati da un precedente avvio di incerta qualità. Questa raccomandazione si è rivelata difficilmente compatibile con i tempi imposti per la spesa del *grant*, e proprio coloro che si sono mossi più fedelmente alle linee guida si sono paradossalmente trovati più in difficoltà con i tempi stretti del controllo sull’erogazione. La scelta della durata è dunque uno degli atti qualificanti della gestione del processo, in cui si misura la consapevolezza sugli obiettivi e sulla loro gerarchia.

<sup>15</sup> Latour 2005; Arnaboldi, Spiller 2011.

Un progetto territoriale vede peraltro un gioco articolato tra politici, burocrati e consulenti, accademici e professionisti, e la collaborazione non è sempre facile né virtuosa, in quanto, esattamente come i politici, anche i funzionari e i tecnici tendono a catturare il processo e piegarlo ai propri interessi personali, di prestigio, di carriera, di stabilità di impiego, di continuità del rapporto consulenziale. Anche a questo riguardo il campionario dei progetti di distretto culturale ha mostrato tutta la varietà dei casi, da quello del leader politico distratto a quello del politico invadente, a quello del politico impreparato in balia di consulenti autoreferenziali o impiegati ambiziosi. In tutti tali casi è venuta a mancare la condizione principale per il successo di un distretto culturale, ovvero che esso sia per il territorio un processo di apprendimento e di trasferimento di competenze: al contrario, quando il singolo, avendo occupato una posizione chiave, è messo in grado di perseguire il proprio successo, tende a paralizzare il dialogo e a ridurre le azioni alle formule più banali, di sicuro riscontro, rimuovendo gli obiettivi più ambiziosi, puntando sulla quantità invece che sulla qualità. I processi si sono mostrati molto vulnerabili rispetto agli atteggiamenti di singoli individui, forse perché costruiti, in quanto sperimentazioni, senza ridondanze, così che ciascuno costituisce un anello necessario della catena, e quindi ogni idiosincrasia rischia di trasformarsi in una criticità.

Rappresentato l'obiettivo dei distretti nella "capacitazione", appare ovvia l'importanza attribuita alle azioni formative, che in alcuni distretti hanno dato esiti di notevole qualità e impatto, giungendo a fidelizzare vere e proprie comunità di apprendimento: cito di nuovo il caso di Monza e Brianza, ma anche quello della Valtellina, orientato sui temi del paesaggio e della conservazione programmata, già capace di rilanciare la propria progettualità nella cooperazione transfrontaliera<sup>16</sup>.

I distretti culturali presentano quindi caratteristiche di complessità e innovazione tali da rendere la loro valutazione sicuramente opportuna, sia per una doverosa *accountability* degli ingenti investimenti che comportano, sia per la altrettanto doverosa necessità di confortare con evidenze empiriche gli affascinanti programmi e le teorie accademiche. L'esercizio della valutazione è peraltro in questo caso particolarmente sfidante e rischioso, in quanto sulla valutabilità dei progetti incidono profondamente la diversità delle numerose finalità perseguite e il lontano orizzonte temporale entro il quale si prevedono risultati ed effetti indotti delle azioni intraprese.

Nel caso del progetto di Fondazione Cariplo è stato possibile pensare a un approccio integrato, che ha previsto la valutazione partecipata in itinere, all'analisi dei meccanismi fino all'applicazione di una logica controfattuale almeno per la valutazione di alcuni esiti dell'intervento<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Bonardi *et al.* 2014.

<sup>17</sup> Marchesi *et al.* 2011.

Nell'esperienza fatta, il tema cruciale è stato quello della condivisione degli obiettivi in cui declinare uno "sviluppo del territorio" facilmente ridotto alla crescita di alcuni parametri, e che invece sarebbe più corretto, o almeno più aderente alle ipotesi progettuali, intendere soprattutto come crescita delle capacità relazionali, di coordinamento e condivisione di strategie delle istituzioni preposte al suo governo, e quindi come crescita delle opportunità generate non soltanto nel mondo della cultura, del turismo e dell'impresa culturale, ma su svariate filiere economiche come frutto di una potenziata capacità di fare innovazione. La crescita dell'occupazione, che è certamente la maggior preoccupazione dei decisori, viene a seguito di queste premesse, ma soltanto grazie a questi processi fondativi quella che si genera è una occupazione stabile e dinamica. Risultano quindi particolarmente interessanti, nell'ambito degli studi sui "distretti culturali", quelli rivolti al tema della sostenibilità a lungo termine<sup>18</sup>.

Allora, secondo il team di valutazione del progetto di Fondazione Cariplo<sup>19</sup>, le dimensioni rilevanti di analisi nella osservazione dei processi di formazione dei distretti culturali potrebbero essere le seguenti:

1. grado di coordinamento istituzionale;
2. accumulazione di capitale sociale distrettuale;
3. attrattività del territorio in termini culturali ed economici, sviluppo del sistema di offerta culturale;
4. sviluppo delle competenze professionali già esistenti, creazione di nuove professionalità;
5. interazione con altre filiere e sviluppo dell'economia locale.

Si tratta dunque tipicamente della valutazione di una situazione "complessa" secondo la terminologia in uso<sup>20</sup>, in cui è necessario combinare diversi approcci in modo progressivo, partendo dal coinvolgimento degli attori e lavorando sulla verifica dei meccanismi causali ipotizzati, con attento riferimento al contesto in cui l'intervento ha luogo. L'analisi della dinamica dell'accumulazione di capitale sociale richiede infatti l'analisi e la verifica dei meccanismi ipotizzati, centrati sull'apprendimento e la capacitazione degli attori locali<sup>21</sup>.

Sulle dimensioni più direttamente economiche del progetto di Fondazione Cariplo, peraltro, si è ritenuto possibile progettare fin dall'inizio un sistema di valutazione controfattuale<sup>22</sup>, contando per tali dimensioni d'analisi sulla disponibilità di dati da fonti istituzionali. Si spera che, dati i tempi lunghi, l'applicazione del metodo controfattuale potrà giovare dei chiarimenti concettuali costruiti mediante gli altri approcci.

<sup>18</sup> Vandesande *et al.* 2014.

<sup>19</sup> Barbetta *et al.* 2013, p. 206.

<sup>20</sup> Patton 2010.

<sup>21</sup> Rogers 2008.

<sup>22</sup> Martini, Sisti 2009.

La rapida evoluzione della congiuntura economica e della finanza pubblica ha mutato di molto lo scenario rispetto al momento in cui il progetto di Fondazione Cariplo è stato avviato, e certo oggi ci sono in Italia maggiori difficoltà ad attivare la leva del cofinanziamento, e molta più attenzione alla ricerca di nuovi strumenti finanziari. Ma proprio in tempi difficili acquistano maggiore attualità i temi dell'ottimizzazione della spesa, del richiamo alla responsabilità gestionale, della capacitazione degli operatori, che il progetto *Distretti culturali* ha posto come sfida ai suoi partner.

L'esperienza ha certamente pagato lo scotto di un messaggio molto nuovo, che richiede la formazione di una più ampia "banda di ridondanza" per essere recepito. Forse in futuro, sulla scorta di una più ampia narrazione di casi di successo, sarà più facile raggiungere i soggetti economici privati e quelli istituzionali non strettamente identificati con gli addetti ai lavori della cultura. Ma certamente una delle lezioni imparate in questi anni è che si devono immaginare più efficaci e penetranti fattori di promozione del progetto e di coinvolgimento dei privati.

#### *Riferimenti bibliografici / References*

- Arnaboldi M., Spiller N. (2011), *Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts*, «Tourism Management», n. 32, pp. 641-654.
- Balducci A., Mäntysalo R., a cura di (2013), *Urban Planning as a Trading Zone*, Dordrecht e Heidelberg: Springer.
- Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S., a cura di (2013), *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Bologna: Il Mulino.
- Bolchi S. (2008), *Sussidiarietà e Fondazione per il Sud: una innovazione socio-economica*, Milano: Vita e Pensiero.
- Bonardi L., Caligari A., Foppoli D., Gadola L., Grossi D., Stangoni T., Vanoi G., a cura di (2014), *Paesaggi valtellinesi. Trasformazione del territorio, cultura e identità locale*, Milano-Udine: Mimesis.
- Camagni R. (2007), *Towards a Theory of Territorial Capital*, in R. Capello, R. Camagni, B. Chizzolini, U. Fratesi, *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe: European Competitiveness and Global Strategies*, Berlino: Springer, pp. 33-47.
- Casoni G., Fanzini D. (2011), *I luoghi dell'innovazione. Complessità, management, progetto*, Rimini: Maggioli.
- Della Torre S. (2005), *L'integrazione dei sistemi culturali come strumento di tutela pro-attiva. Un'esperienza in corso intorno all'Isola Comacina*, «Arkos», n. 10, pp. 20-25.

- Della Torre S. (2006), *Il ruolo dei beni culturali nei nuovi modelli di sviluppo: riflessioni sulle esperienze in atto in Lombardia*, «Arkos», n. 15, pp. 16-19.
- Della Torre S. (2013), *Planned Conservation and Local Development Processes: the Key Role of Intellectual Capital*, in *Reflections on Preventive Conservation, Maintenance and Monitoring*, edited by K. Van Balen, A. Vandesande, Leuven: Acco, pp. 123-127.
- Della Torre S. (2014), *La programmazione degli interventi: qualità, modello di gestione, riconoscimento delle esternalità positive*, «Materiali e strutture», N.S. III, 5-6, pp. 107-117.
- Della Torre S. (2015), *Shaping Tools for Built Heritage Conservation: from Architectural Design to Program and Management. Learning from “Distretti Culturali”*, in *Community involvement in heritage*, edited by K. Van Balen, A. Vandesande, Antwerp: Garant, pp. 93-101.
- Della Torre S., Moiola R. (2012), *Designing an active monitoring system: The Planned Conservation Project in Monza and Brianza Province*, in *Measuring Heritage Conservation Performance*, edited by S. Mendes Zancheti, K. Similä, Olinda-Roma: Ceci & ICCROM, pp. 142-147.
- Gugu S., Mussinelli E.G., Tartaglia A. (2014), *From Creative Cities to Creative Territories: Lombardy's Cultural District Program*, in *The idea of creative city / The urban policy debate, Proceedings* (Cracow, 17-18 October 2013), edited by D. Wiktor-Mach, P. Radwański, Kocani: European Scientific Institute, pp. 119-135.
- Gustafsson C. (2009), *The Halland Model. A Trading Zone in Concert with Labour Market Policy and the Construction Industry, Aiming at Regional Sustainable Development*, Göteborg: Chalmers University of Technology.
- Latour B. (2005), *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*, Oxford: Clarendon.
- Lazzeretti L. (2012), *Cluster creativi per i beni culturali*, Firenze: Florence University Press.
- Marchesi G., Tagle L., Befani B., a cura di (2011), *Approcci alla valutazione degli effetti delle politiche di sviluppo regionale*, Materiali UVAL, 22.
- Martelloni R. (2007), *Nuovi territori. Riflessioni e azioni per lo sviluppo e la comunicazione del turismo culturale*, Milano: Franco Angeli.
- Martini A., Sisti M. (2009), *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Bologna: Il Mulino.
- Mizzau L. (2014), *Construction value for culture: The evolution of local cultural industries' policies and governance in North-East Italy*, WP 2/2014, Università Ca' Foscari di Venezia.
- Mizzau L., Montanari F. (2008), *Cultural districts and the challenge of authenticity: the case of Piedmont, Italy*, «Journal of Economic Geography», n. 8/5, pp. 651-673.
- Moioli R. (2013), *Lo Sportello per la Conservazione Preventiva e Programmata: processi e progetti per l'attuazione*, «Rivista dell'Istituto per la Storia dell'Arte Lombarda», n. 9, pp. 29-44.

- Montanari F., a cura di (2011), *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*, Milano: EGEA.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa.
- Patton M. (2010), *Developmental Evaluation*, New York: Guilford Press.
- Pedrazzini L. (2005), *Beni culturali come volano per la crescita: l'Accordo quadro di sviluppo territoriale "Tremezzina-Isola Comacina"*, «Territorio», n. 32, pp. 126-129.
- Petraroia P. (2014), *La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela*, in *Il diritto dell'arte. 3. La protezione del patrimonio artistico*, a cura di G. Negri-Clementi, S. Stabile, Milano: Skira, pp. 41-49.
- Rogers P.J. (2008), *Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Intervention*, «Evaluation», 14, n. 1, pp. 29-48.
- Schürch D. (2006), *Nomadismo cognitivo. Ingegneria dello sviluppo regionale*, Milano: Franco Angeli.
- Vandesande A., Moioli R., Van Balen K. (2014), *Costing the Built Environment: Towards a Policy of Strong Sustainable Development*, in *Quale sostenibilità per il restauro?*, Atti del convegno (Bressanone, 1-4 luglio 2014), a cura di G. Biscontin, G. Driussi, Venezia: Arcadia Ricerche, pp. 457-467.



# Il Distretto Culturale *Daunia Vetus*: dall'idea progettuale alla consapevolezza territoriale

Giovanni Aquilino\*

## *Abstract*

Il lavoro descrive il percorso che va dalla progettazione alla realizzazione del Distretto Culturale *Daunia Vetus*, un territorio ritagliato sulle colline Daune, in provincia di Foggia, un insieme di luoghi ad alta concentrazione di beni culturali. Il distretto promosso in maniera assai originale dalla Diocesi di Lucera-Troia ha rappresentato per le comunità aderenti uno stimolo a valorizzare il patrimonio culturale territoriale attraverso iniziative volte a sviluppare una consapevolezza diffusa delle prerogative e della bellezza originale e specifica dei luoghi.

The work describes the path that goes from design to implementation of the *Daunia Vetus* Cultural District, a territory carved out of the Daunian hills, in the province of Foggia, a set of places with a high concentration of cultural heritage. The district, promoted in

\* Giovanni Aquilino, Direttore del Distretto Culturale *Daunia Vetus*, sede legale c/o Curia Vescovile Diocesi Lucera-Troia, piazza Duomo, 13, 71036 Lucera (FG), e-mail: [info@diocesiluceratroia.it](mailto:info@diocesiluceratroia.it), [giovanni.aquilino@unifg.it](mailto:giovanni.aquilino@unifg.it).

very original way by the Diocese of Lucera-Troia has represented, for the participating communities, an incentive to enhance the local cultural heritage through initiatives aimed at developing a widespread awareness of the prerogatives and the original beauty of places.

### 1. *Da un progetto delle Fondazioni bancarie denominato “Sviluppo Sud”*

Il progetto origina da una parte dall'amore per i luoghi dall'altra dall'occasione proposta dal bando delle Fondazioni Bancarie aderenti all'ACRI denominato “Progetto Sud”. L'amore per i luoghi fa sì che un patrimonio di storia, di arte e di bellezza diventi la fonte della passione: il “capitale emotivo/spirituale”, che muove le energie personali e di gruppo affinché si possa avviare una azione di salvaguardia, restauro e conservazione dei beni culturali.

Il bando delle Fondazioni è l'innescio di un processo creativo che finalizza le risorse intellettive e passionali rendendole progetto, programma e infine azione pratica per la salvaguardia e la valorizzazione dei beni culturali materiali e immateriali del luogo o dei luoghi visto che si parla di distretti. Il Bando, infatti, richiedeva che i progetti da realizzare avessero come oggetto un “bene” da restaurare e da valorizzare affinché lo stesso diventasse una sorta di “pietra miliare” da mettere a fondamento della “erezione” del Distretto.

L'architettura distrettuale, in qualche maniera, doveva rispettare alcuni principi di fondo come la messa a sistema del più ampio, se non dell'intero, patrimonio culturale ovvero dei beni considerati rilevanti dal punto di vista artistico, architettonico, storico, demotnoantropologico, paesaggistico e ambientale del territorio delineato dai confini distrettuali. Il suddetto territorio considerato “ad alta concentrazione di beni culturali” doveva diventare il “capitale locale” dal quale far nascere una filiera economica, autonoma, autosufficiente e capace nel tempo di sostenersi con le proprie risorse finanziarie, infine capace di attrarre investimenti e attori interessati allo sviluppo del territorio distrettuale.

Il progetto *Daunia Vetus*, partendo da tali presupposti, individua in 6 paesi dell'Alta Daunia – Lucera, Troia, Bovino, Biccari, Faeto, Orsara di Puglia – il territorio da mettere a sistema per far nascere il Distretto che in seguito si allargherà accogliendo altri 5 comuni: Celenza e Roseto Valfortore, Pietramontecorvino, Castelnuovo della Daunia, Celle San Vito, tutti ricadenti nella provincia di Foggia.

### 1.1 *L'idea progettuale*

L'idea dalla quale è partito il progetto era quella di realizzare un museo *pivot*, un volano di sicura attrazione, attorno al quale addensare la promozione culturale del territorio e delle comunità del distretto<sup>1</sup>.

L'occasione è data dalla disponibilità di locali di pregio dell'ex Seminario Vescovile della soppressa Diocesi di Troia, un braccio di un complesso del '700 nel cuore della città antica comunicante sia con il Palazzo Vescovile che con la Cattedrale (fig. 1), ma anche dalla conservazione di oggetti di arte di particolare valore custoditi nel Tesoro della Cattedrale. Il Tesoro, composto da più sezioni – *Exultet*, pergamene, codici e cinquecentine, argenti, paramenti sacri, arte devozionale –, era custodito con ordine in riparate e odorose scansie dentro solidi armadi a muro, ma una tale collocazione rendeva difficile la mostra della collezione.

Realizzare un vero e proprio museo, con teche sicure costruite ad hoc, sistemate in ambienti ristrutturati e resi accessibili al pubblico a norma delle nuove disposizioni di legge, un percorso museografico di facile lettura, un corredo di attrezzature per descrivere e illustrare i reperti con tecnologie digitali, uno studiato sistema d'illuminazione e tutte le cautele e le tecnologie conservative adatte alle varie tipologie di opere esposte era l'intento dei progettisti/promotori (fig. 2).

Il percorso museale inoltre viene dotato di spazi per attività convegnistiche e di studio, in grado di accogliere eventi culturali e celebrativi attrezzati con adeguata strumentazione didattica. Infatti, il museo, con una superficie espositiva di 2.200 mq, dispone anche di un auditorium da 120 posti, tre grandi aule, un ingresso/*accueil* e due cortili interni che sviluppano una superficie totale di circa 500 mq per eventi all'aperto: un attrattore culturale di livello, considerata anche la disponibilità di opere d'arte di raro e specifico valore come i tre rotoli pergamene di diversa lunghezza finemente miniati noti come *Exultet* (fig. 3) e le raffinate argenterie di scuola napoletana.

### 1.2 *Il Centro di Promozione Culturale e di Servizi Turistici*

Il progetto *Daunia Vetus* prevedeva, oltre alla realizzazione del Museo, la creazione di un moderno e attrezzato Centro di Promozione Culturale e di Servizi Turistici (da ora CPCST). Infatti, il progetto intendeva, da una parte, promuovere le ricchezze culturali e ambientali del Distretto per renderle visibili e meglio godibili dai residenti; dall'altra, confezionare un complessiva offerta spendibile sui mercati turistici, puntando sul patrimonio artistico, sulle capacità e sulle potenzialità degli imprenditori locali, integrando e migliorando le iniziative già esistenti nei comuni del distretto.

<sup>1</sup> Cfr. Aquilino 2006.

In concreto, il CPCST da istituire presso il museo doveva provvedere ad attivare: un ufficio informazioni (con relativa gestione del sito informatico del Distretto), un servizio guida, un *service* per convegni, conferenze e manifestazioni culturali, realizzare itinerari, escursioni e visite al variegato patrimonio del Distretto, editare cataloghi, guide, monografie e altra pubblicistica mirata; inoltre, collegandosi con le agenzie turistiche già presenti sul territorio, implementare le filiere produttive attraverso la proposta delle sue iniziative appoggiandole alle numerose imprese insistenti nel Distretto (noleggi, alberghi, ristoranti, agriturismo, *bed and breakfast*).

Nel progetto originale la Diocesi di Lucera-Troia (fig. 4) avrebbe affidato la gestione del CPCST ad una cooperativa, specializzata nell'ambito turistico, che con la partecipazione degli uffici diocesani, in collaborazione con esperti esterni e fidando sulla consulenza scientifica dell'Università di Foggia, doveva operare per la promozione del Distretto Culturale. In un secondo momento si pensò di affidare tale gestione all'ass.ne Terzo Millennio con la consulenza degli esperti già convenzionati e il reclutamento di volontari e/o di operatori (senza remunerazione diretta) così come si era sperimentato con successo per l'apertura dei Musei Ecclesiastici Diocesani (M&D). Questa seconda modalità rispondeva anche meglio al dichiarato intento dei progettisti di finalizzare l'iniziativa distrettuale ad aumentare la consapevolezza dei residenti circa il valore dei beni artistici, storici e monumentali e sensibilizzarli alla tutela della bellezza dei luoghi.

### 1.3 I comuni del distretto

I criteri che hanno determinato la scelta dei sei comuni identificati per costituire il territorio distrettuale sono stati molteplici. Questi comuni offrono in pochi chilometri quadrati un'altissima concentrazione di beni culturali e ambientali resi particolari dalla loro composizione e varietà.

Lucera, Troia, Bovino rappresentano l'asse storico, culturale e artistico del Distretto potendo vantare superbi beni architettonici, originali collezioni di oggetti d'arte oltre ad un corredo storico documentale di prim'ordine.

Queste tre città hanno una storia millenaria che affonda le radici nell'età del bronzo; ne sono testimonianza i recenti ritrovamenti d'insediamenti protostorici, in corso di scavo, in diverse località dell'agro del Distretto. Già presenti con altri toponimi in epoca greca, esse sono *municipium* e città di un certo rilievo in epoca romana (fig. 5). La grande storia per secoli ha albergato tra le loro mura; imperatori, papi, monarchi, principi e condottieri hanno abitato i loro palazzi. Personaggi epici come: Annibale, Quinto Fabio Massimo, Enrico II, Roberto il Guiscardo, Federico II, Carlo d'Angiò, Alfonso I d'Aragona, Carlo V di Spagna, per citare solo alcuni tra i protagonisti più affascinanti della storia

umana<sup>2</sup>, hanno vissuto parte della loro epopea personale tra queste colline. Le tre città oggi conservano delle autentiche meraviglie, scarsamente visitate, ma assolutamente sensazionali per bellezza e originalità, addensate in un raggio di soli 25 chilometri.

Un sommario catalogo delle ricchezze dell'asse artistico del Distretto può annoverare: due cattedrali romaniche e una gotica, una fortezza sveva con i resti del "palagio di Federico II", un palazzo Ducale, un anfiteatro e i resti di un acquedotto romano, oltre a diversi siti della stessa epoca, i resti di una intera città dell'anno mille denominata "Civita Vaccarizza", e i ruderi di Castel Fiorentino<sup>3</sup>. Decine di chiese di varie epoche, quattro musei diocesani, tre musei civici, un teatro ottocentesco, oltre a decine di palazzi gentilizi di evidente pregio, tre archivi storici, tre biblioteche diocesane e una civica, tre centri storici di assoluta bellezza (quello di Bovino incluso tra i cinquanta borghi più belli d'Italia) (fig. 6).

Le cittadine del distretto sono immerse in un paesaggio unico fatto di morbide colline e valli dolci e accoglienti come culle, ricoperte di ondeggianti campi di grano, rotti da uliveti secolari e ordinati vigneti di uve autoctone, mentre sulle colline più alte si addensano a tratti boschi lussureggianti. Una campagna, in verità, deserta<sup>4</sup>, punteggiata da masserie antiche e casolari isolati, dove il silenzio e una luce intensa e particolare dilatano tempo e spazio dispensando allo sguardo dell'osservatore un senso di rassicurante serenità. Appena le colline si alzano di quota si ricoprono di fitte chiome; di un verde intenso sono i boschi secolari di roverelle, cerri, aceri e faggi.

Biccari e Faeto, le mete naturalistiche del distretto, sono i prototipi di un ambiente ancora naturale per quanto evidentemente antropizzato. Questi due comuni più di altri custodiscono tra boschi, pascoli e monti, la parte più riparata e incontaminata del territorio della provincia di Foggia.

Biccari, con il bosco della Cerasa, il vicino vivaio forestale di "Orto di Zolfo" e il lago "Pescara" appena sotto la mole scura di monte Cornacchia, che con i suoi 1.152 metri è il monte più alto della Puglia, offre diversi tracciati naturalistici da percorrere a piedi o a cavallo tra aree da picnic, piccoli rifugi e scenari da cartolina. Mentre più a valle un grazioso centro storico, arroccato dietro il grigio cilindro della torre saracena, si dispiega in un fazzoletto di viuzze e di piccoli slarghi che a stento reggono l'affastellarsi dell'architettura spontanea tipica dei piccoli centri agricoli.

Faeto con i suoi 866 metri sul livello del mare è il comune più alto della Puglia; già rinomato luogo di villeggiatura, deve la purezza dell'aria non solo all'altitudine, ma evidentemente anche alla prossimità del bosco di faggi secolari

<sup>2</sup> Almeno quella riguardante il mondo occidentale.

<sup>3</sup> Castel Fiorentino è la località dove è morto l'imperatore Federico II.

<sup>4</sup> La campagna è scarsamente abitata; anche la popolazione attiva impegnata nel settore agricolo abita nei centri abitati e si reca sul luogo di lavoro solo il tempo necessario ad eseguire i lavori agricoli. Rari, di fatti, sono i poderi e le masserie abitate.

dal quale trae origine il toponimo. Faeto è abitato dai discendenti di un'antica colonia provenzale insediatasi con la discesa di Carlo d'Angiò in Puglia. Il piccolo centro storico fatto da un grappolo di case in pietra locale, chiara e dura, sa ancora di legna arsa e di pane appena sfornato. I faetani conservano con i vicini abitanti della minuscola cittadina di Celle San Vito l'antica lingua franco-provenzale. Faeto e Biccari formavano l'asse naturalistico del Distretto al quale va aggiunto di diritto Roseto Valfortore.

Orsara di Puglia nell'inventario delle particolarità offerte dal Distretto *Daunia Vetus* rappresenta la località regina della gastronomia tipica dell'Alta Daunia. Una ricerca accurata e gelosa di ricette tipiche, di sapori particolari, sommati ad un indomito spirito d'intrapresa hanno trasformato questo tranquillo centro cittadino in una meta frequentata da comitive di buongustai che si aggirano golosi tra i tavoli dei tanti e ormai famosi locali. Questi offrono quanto di meglio e di più originale la gastronomia povera e contadina abbia prodotto nel trascorrere dei secoli: carni, verdure, formaggi, preparati nei modi più disparati, fanno la delizia del palato e dei sensi (fig. 7). Le qualità organolettiche dei prodotti orsaresi sono da ricercarsi nel terreno dell'agro comunale che, come dimostrato da una ricerca del CNR e da un recente studio dell'Università di Foggia, è ricco di selenio che conferisce non solo potere antiossidante, ma sapori particolari ai prodotti agricoli coltivati sulle balze del monte Maggiore e delle colline circostanti. La grotta di San Michele nel complesso dell'antico convento dei Calatrava, oggi dell'Annunziata, raccoglie in un interessante museo diocesano le vestigia del suo passato. Appena fuori dal Santuario dell'Arcangelo, troviamo la graziosa piazza che negli ultimi 16 anni ha visto sfilare le maggiori formazioni di musica jazz in attività. Orsara è sede di un'importante manifestazione annuale di musica jazz che nel corso degli anni per l'importanza dei musicisti ospitati ha assunto un rilievo nazionale.

A questo primo nucleo si sono aggregati altri comuni. Roseto Valfortore è un grazioso borgo ben conservato, disegnato degli scalpellini rosetani tra viuzze, gradini, fontane, il tutto a qualche chilometro dal verde bosco "Vetruscelli". Pietramontecorvino conserva le peculiarità architettoniche dell'originario tessuto urbanistico medievale, detto *Terravecchia*, con le abitazioni in tufo, in parte ricavate scavando direttamente nella roccia. All'antico abitato si accede attraverso la Port'Alta, un pregevole arco ogivale che immette alla Torre Normanna e al palazzo ducale. Pietramontecorvino fa parte del circuito dei Borghi più belli d'Italia ed è Bandiera Arancione del Touring Club Italiano (fig. 8). Celenza Valfortore conserva un grazioso centro storico dal quale svetta la torre merlata con il palazzo baronale dei Gambacorta del XV secolo. Oggi il borgo si specchia nelle azzurre acque del lago artificiale formatosi a seguito della costruzione della diga di Occhito. Castelnuovo della Daunia, invece, è sede di un moderno ed efficiente stabilimento termale sorto sulla fonte di acque minerali denominato "cavallina". Celle San Vito, con i suoi centosessanta abitanti, è il più piccolo comune della Puglia immerso nel verde dei boschi;

condivide con Faeto, distante pochi chilometri, la lingua e la tradizione franco-provenzale.

Undici comunità cittadine sulle prime balze del Preappennino in un'area interna a confine tra Puglia, Molise e Campania, in tutto poco più di cinquanta mila abitanti, un insieme di luoghi della storia e dell'anima ad alta concentrazione di bellezza e a bassa densità abitativa. Molteplici identità locali da impegnare in un difficile processo come quello di creare una nuova e più gratificante caratteristica territoriale: Il Distretto Culturale *Daunia Vetus*.

## 2. *L'assetto organizzativo*

### 2.1 *In teoria*

L'organizzazione e la gestione del Distretto hanno comportato diverse difficoltà dovute alla complessità della strutturazione del processo decisionale e alla articolazione delle modalità di implementazione delle attività. La molteplicità dei soggetti concorrenti, chiamati ad aderire "all'impresa", richiedeva la ricerca di equilibri tra i diversi livelli da integrare, ovvero: la tutela dei beni culturali e ambientali, la produzione culturale, l'assetto gestionale, lo sviluppo della filiera economica, l'attività di ricerca. Una ulteriore difficoltà ha riguardato il livello di integrazione tra i diversi "agenti" che dovevano realizzare il Distretto Culturale *Daunia Vetus*: enti territoriali, istituzioni pubbliche e private, organizzazioni di vario genere e livello, associazioni di categoria, imprenditori, esperti, cittadini singoli o associati rappresentanti di interessi diversi e aspettative a volte contrapposte.

Il vantaggio iniziale di questo progetto era dato dal fatto che la titolarità del processo veniva affidata alla Diocesi di Lucera-Troia e questo poteva segnare una originale e positiva variabile nella ricerca di nuovi equilibri territoriali. Infatti, la Diocesi è un ente morale privato, ha la piena disponibilità di buona parte del patrimonio artistico e culturale del Distretto, una naturale propensione alla misura e alla mediazione, una capacità etica di gestione del potere decisionale. Il Distretto trova così nella Diocesi un ente autorevole e sovraterritoriale, in grado di superare campanilismi e protagonismi, di coordinare e rendere equanime e imparziale la distribuzione dei ruoli e dei compiti da svolgere. Inoltre, può favorire il superamento della frammentazione dei programmi e degli interventi puntuali, facilitando l'integrazione delle risorse distrettuali.

Affinché il Distretto *Daunia Vetus* avesse vita e futuro occorreva un'azione volta ad una fattiva integrazione di tutti i livelli di attività, soprattutto in quelle culturali, poiché per valorizzare e conservare "la cultura" bisogna sempre produrne di nuova. Il Distretto non nasce solo perché esiste un progetto

finanziato o per un moto spontaneo degli attori territoriali; la sua realizzazione è legata al “gruppo motore” che si sarebbe sobbarcato il compito di stimolare condivisione e partecipazione, integrare competenze e creatività, ricercare risorse e professionalità. Più la gestione sarebbe stata condivisa, partecipata e reticolare, più si sarebbe potuto realizzare una programmazione comune capace di fare sistema.

Per rendere la gestione delle attività distrettuali collegiale e partecipativa erano stati previsti due livelli di coordinamento paralleli, uno formato dai rappresentanti degli enti locali del Distretto e l'altro da un coordinamento di “rete territoriale”. Il primo livello è composto da un rappresentante per ogni comune, uno per le due Comunità Montane dei Monti Dauni (oggi soppresse), uno in Rappresentanza della Provincia di Foggia (oggi soppressa). Tale coordinamento doveva rappresentare la rete istituzionale e formale a grandi maglie sulla quale stendere una rete a maglie fitte e capillari ovvero quella informale e composta da chiunque avesse interesse per il distretto e, dunque, per il territorio. Questo secondo coordinamento avrebbe dovuto essere composto dai rappresentanti delle associazioni di categoria, dagli esperti sia della conservazione dei beni culturali, sia del settore turistico ed economico, un rappresentante dei corsi di laurea interessati al Distretto, un rappresentante delle associazioni di volontariato, gli imprenditori, i rappresentati di istituzioni pubbliche e private, e altre rappresentanze di agenzie interessate presenti sul territorio distrettuale.

Vista la potenziale numerosità di tale secondo coordinamento, al fine di una migliore funzionalità si era pensato di istituire dei “sottogruppi tematici” nei quali accogliere i rappresentanti di singoli settori che a loro volta avrebbero avuto rappresentati nel coordinamento delle reti territoriali. Infine, ma non ultimo, dovevano strutturarsi dei tavoli tecnici con rappresentanti degli enti locali ed esperti provenienti dalla rete territoriale degli ambiti interessati alle diverse problematiche distrettuali<sup>5</sup>.

Una simile organizzazione avrebbe consentito una partecipazione diretta di tutti i potenziali attori del Distretto Culturale e la connessione di una molteplicità di relazioni finalizzata alla valorizzazione dei beni culturali e ambientali. Entrambi i coordinamenti avrebbero accolto la rappresentanza della Diocesi. Gli stessi si sarebbero riuniti in maniera congiunta almeno una volta l'anno e ogni volta che se ne sarebbe rappresentata la necessità. Quindi, sia gli enti locali sia tutti gli “agenti” presenti e operanti sul territorio del Distretto, capaci e interessati a concorrere alla realizzazione di un sistema culturale con scopi anche sociali ed economici finalizzato alla valorizzazione dei beni

<sup>5</sup> Al tavolo tecnico, per esempio, per il settore turistico, oltre ai rappresentati degli enti locali, avrebbero dovuto partecipare i rappresentanti dei tour operator, degli albergatori, degli autonoleggiatori, dei ristoratori, delle guide turistiche degli uffici di zona degli APT, gli esperti segnalati dal mondo accademico, ecc.

culturali e ambientali, avrebbero potuto partecipare alla sua programmazione e alla conseguente implementazione di iniziative proprie o associate. Il modello distrettuale teoricamente sarebbe stato in grado di sviluppare “la forza delle aree deboli”, solo attraverso l'integrazione e il coordinamento dei settori legati alla valorizzazione dei beni culturali, alla produzione di nuova cultura, all'azione dei soggetti pubblici e privati, alla concorrenza dei settori produttivi, alla qualità dell'offerta turistica complessiva.

*Daunia Vetus* rappresentava un caso emblematico: poteva rimediare alla limitatezza delle offerte possedute dalle singole comunità territoriali, mettendo a sistema un patrimonio di risorse condivise. Affinché questo si potesse realizzare era indispensabile che maturasse, a livello sovraterritoriale, un modello fondato sulle buone relazioni e sullo spirito di condivisione fra i potenziali protagonisti territoriali.

## 2.2 *In pratica*

Mentre la rete istituzionale, quella formale, è stata strutturata e in parte ha funzionato grazie alla sottoscrizione di un Accordo di programma, in ragione del quale venne istituita una assemblea che di anno in anno ha varato un programma di iniziative svolte presso gli enti partecipanti al distretto<sup>6</sup>, la rete degli attori interessati, quella informale, che doveva fittamente connettere le attività e le comunità territoriali, attraverso la partecipazione alla programmazione distrettuale non è mai decollata. Dopo un primo inizio con un convegno, celebrato a Lucera, sulle potenzialità culturali e turistiche del territorio e la sottoscrizione da parte di ben 99 tra imprenditori ed enti territoriali, tra i quali anche l'Università di Foggia, la rete non si è connessa.

I motivi sono da ricercare nella complessità dell'operazione; da una parte il complicato modello organizzativo alquanto scolastico e teorico di scarsa applicabilità pratica, dall'altra la mancanza di un adeguato nucleo motore che avrebbe dovuto sensibilizzare i potenziali attori interessati e coinvolgerli sia nella fase programmatoria sia nella realizzazione di iniziative.

La realizzazione della rete informale era indubbiamente la parte più difficile, rappresentava la vera scommessa del progetto distrettuale poiché era tesa a spiegare e far accettare il distretto e quindi a mettere le basi per la

<sup>6</sup> Si pensi alla manifestazione denominata “ECOTIUM”, una rassegna annuale itinerante sulla “Economia dell'Ozio”, un ciclo d'incontri con intellettuali di chiara fama (italiani e stranieri) chiamati a discutere di temi specifici relativamente al buon vivere delle comunità. L'ozio in questo caso era inteso in senso latino, ovvero il tempo dedicato alla creatività e alla riflessione, insomma il contrario di “negotium”. Oppure si pensi alle ricche e originali mostre itineranti come quella realizzata sugli abiti e le suppellettili confraternali di Bovino, Troia, Lucera; 22 le Confraternite che hanno collaborato e conferito abiti e oggetti d'arte utili ad allestito in sequenza la mostra nei tre diversi musei diocesani con la partecipazione di alcune migliaia di persone oltre alla pubblicazione di opuscoli e testi di pregio sull'argomento.

caratterizzazione di una identità nuova, sovracomunale del territorio, percepito non più come “subappennino dauno”<sup>7</sup> ma come “Daunia Vetus” il Distretto dei Tesori, le Colline della Storia o l’Alta Daunia come a più riprese era stato definito dai commentatori e dagli esperti che di esso si erano interessati.

A questo va aggiunta la mancata realizzazione di una struttura operativa distrettuale che nella pratica quotidiana doveva attendere alla implementazione delle fasi progettuali, un gruppo di controllo e monitoraggio in grado di valutare i processi di “costruzione dell’identità distrettuale” e non ultimo del Centro di Promozione Culturale e di Servizi Turistico, un vero braccio operativo immaginato per realizzare e gestire le diverse iniziative distrettuali.

### 3. *Il peccato originale*

Nel progetto presentato all’ACRI la maggior parte del finanziamento era destinata alla conservazione e valorizzazione dei beni culturali ovvero a ristrutturare l’ex seminario vescovile di Troia e ad allestire il museo del “Tesoro della cattedrale”. Pertanto il 92% circa del finanziamento era destinato alla realizzazione di opere materiali, mentre alle attività immateriali del Distretto, che rappresentavano la parte più complessa e articolata da realizzare per via dei tanti e molteplici interlocutori e per la novità rappresentata dalla idea di mettere assieme comunità intere a lavorare su nuove forme di aggregazione e di identità, veniva destinato solo 8%, al quale si sarebbe dovuta aggiungere la somma dei contributi che i comuni e gli enti sovracomunali (Comunità Montane e Provincia di Foggia) sottoscrittori dell’accordo di programma avrebbero versato ogni anno<sup>8</sup>.

Sulla carta la disponibilità annuale si sarebbe dovuta aggirare per le voci di contributi in circa 40-50 mila euro, mentre altri 30 mila euro circa dovevano essere i proventi realizzati a seguito dell’utilizzo delle strutture annesse al museo per l’attività convegnistica di privati e terzi. Un’altra piccola quota doveva pervenire dai ticket d’ingresso e dalla vendita di libri, cataloghi e *merchandising* di vario genere venduto presso il bookshop del museo da allestire nell’annesso CPCST<sup>9</sup>. Il restante finanziamento più il cofinanziamento degli enti locali

<sup>7</sup> Già un tale nome la dice lunga sulla subalternità dell’area collinare rispetto sia al Tavoliere sia all’Appennino vero e proprio, un territorio, insomma, subordinato persino nel toponimo che fino ad oggi lo ha identificato.

<sup>8</sup> Mille euro in tutto per ogni Comune, solo il comune di Troia si impegnava a mettere a disposizione dei locali che venivano quantificati con la somma del loro fitto annuale, oltre ad una ulteriore somma stanziata per la pulizia degli stessi, il tutto per l’intera durata dell’accordo di programma ovvero 6 anni.

<sup>9</sup> A fronte di un finanziamento totale di circa 852.000,00 euro, 780.000,00 euro era la somma impiegata per la parte materiale e solo 72.000,00 euro per la parte immateriale. Infatti, i costi di

avrebbero dovuto produrre la guida al Distretto e al Museo del Tesoro, un dvd didattico/informativo, la cartellonistica stradale<sup>10</sup>, avviare le iniziative culturali anche con il favore della rete degli “attori interessati” del territorio che in parte, almeno in teoria, avrebbero potuto sponsorizzare le diverse iniziative.

Tutto quello che era previsto dal progetto originale è stato realizzato e nel corso degli anni il Distretto si è adattato alle condizioni che il territorio in qualche maniera proponeva e nel contempo era disposto ad accettare. Gli animatori del Distretto sapevano che i processi culturali richiedono tempi e modi per realizzarsi e che esistono tanti modelli di distretti per quanti se ne possono attuare. Ognuno ha una storia a sé, ognuno è unico e originale nelle sue caratteristiche e nelle sue modalità di realizzarsi e di incidere sul territorio attraverso connessioni, opportunità, alchimie ovviamente legate al contesto. Si può dire che solo l'idea distrettuale li accomuna; il resto, per evidenti necessità, si costruisce nel percorso, occasione per occasione, idea su idea, progetto per progetto.

Il Distretto Culturale *Daunia Vetus*, dopo aver tenuto fede a tutti gli impegni assunti nell'accettare il finanziamento, è riuscito a svolgere la sua azione anche senza una struttura organizzativa formale (un ufficio di direzione assunto e regolarmente retribuito), sopperendo alla mancanza di fondi attraverso il volontariato, la gratuità e l'entusiasmo delle tante persone che al territorio e al sue “bellezze” tenevano.

Il distretto si doveva caratterizzare per l'intreccio tra strutture di produzione e sistema socioculturale: comunità cittadine, parrocchie, associazioni, circoli, famiglie, persone... tutti e ognuno, in qualche modo, chiamati a concorrere per la stessa missione il: *buen-vivir*.

In mancanza del CPCST le attività del distretto sono state realizzate da un gruppo di volontari in parte componenti la Direzione e la Segreteria del distretto, in parte aderenti ai vari gruppi giovanili diocesani, con il supporto di volontari in servizio civile presso le strutture ecclesiali e da persone legate in vario modo all'associazionismo cattolico (Associazione Terzo Millennio, Azione Cattolica, Confraternite).

Le attività programmate nei quattro anni di gestione non finanziata dai fondi del “Progetto Sud” sono state sostenute dai contributi di alcuni degli enti<sup>11</sup> sottoscrittori dell'accordo di programma, da finanziamenti ricevuti

funzionamento del Centro dovevano essere coperti dalle quote di partecipazione dei 9 enti aderenti all'accordo di programma e dai proventi delle attività del complesso museale. Tra questi il comune di Troia si era fatto carico di una quota di cofinanziamento di 20.000,00 euro l'anno per la durata 6 anni.

<sup>10</sup> Il tutto è stato puntualmente realizzato come da progetto originale.

<sup>11</sup> La provincia di Foggia tramite l'Assessorato alla cultura, i comuni di Orsara e di Celenza con puntualità, alcuni comuni una/due annualità, altri non hanno mai ottemperato all'impegno sottoscritto.

annualmente per progettazioni specifiche di iniziative d'interesse regionale dalla Regione Puglia, da fondi diretti della Diocesi e da iniziative co-partecipate con l'Ufficio Beni Culturali della stessa e infine da contributi "liberali" di religiosi e sostenitori privati<sup>12</sup>, nonché da servizi offerti da imprese private (poche a dire il vero), locali e non, interessate al progetto distrettuale.

#### 4. *Stato dell'arte*

Il Distretto Culturale *Daunia Vetus*, nonostante le tante difficoltà, è al suo settimo anno di attività. In questi anni, per mantenere fede al suo intento, il Distretto ha dovuto attraversare diverse fasi che fanno del *Daunia Vetus* un modello distrettuale atipico volendo raffigurarlo secondo le diverse classificazioni di scuola e specialistiche<sup>13</sup>. Nato come un distretto di "valorizzazione di un bene", il Museo del Tesoro della Cattedrale di Troia, si è trasformato in un distretto di "valorizzazione di una filiera"<sup>14</sup>, quella frammentata e già presente sul territorio; in seguito si è connotato come un distretto di "valorizzazione del contesto sociale e umano", finalizzato alla crescita culturale e spirituale.

La Diocesi, varando il progetto distrettuale, si assunse la responsabilità di restituire all'immaginario collettivo e alla fruizione pratica degli occhi e dello spirito il patrimonio culturale accumulato nei secoli e custodito gelosamente dalle comunità dei fedeli e dai sacerdoti che le guidavano come dato essenziale del *genius loci*. Questo è il senso attuale del Distretto: condividere con le comunità locali la spiritualità antropologica sedimentata in secoli di storia (cattedrali, chiese, santuari, monasteri, cappelle, edicole, musei, opere d'arte, biblioteche, riti, tradizioni, abitudini, racconti, insomma, i luoghi dello spirito e della mente), credere e operare in modo che tutto questo, una volta restituito al patrimonio culturale comune, potesse essere riconosciuto, rivalutato, custodito, conservato, fruito, mostrato, rielaborato, facendo in modo che questa ricchezza potesse stimolare e generare cose sempre nuove e diverse e che rappresentasse anche una sorta di filo rosso, una trama di continuità con l'anima dei luoghi.

Il museo è stato realizzato ed è funzionante, ma per molte ragioni di non semplice descrizione, dovute a molteplici aspetti sia ecclesiastici sia sociali, non è diventato il volano immaginato, il catalizzatore dell'attività distrettuale.

<sup>12</sup> Questo tipo di sostegno si è verificato a più riprese per la realizzazione di mostre e la stampa di cataloghi e pubblicazioni di vario genere.

<sup>13</sup> Cfr. Hinna, Seddio 2013.

<sup>14</sup> Nella fattispecie vale la pena precisare che nel territorio distrettuale non esiste nessuna tradizione o caratteristica industriale, la filiera alla quale ci si riferisce è relativa ad una nascente iniziativa connessa alla produzione e trasformazione di prodotti agricoli di qualità, alle numerose aziende agrituristiche o alle imprese del settore turistico alberghiero, in considerazione anche della vicinanza delle zone costiere e del Gargano.

Tuttavia il Distretto ha continuato a produrre iniziative che in una prima fase sono state indirizzate a collegare i pezzi delle risorse territoriali esistenti. Si è avviata la rete dei musei diocesani<sup>15</sup>, si è cercato di sincronizzare un calendario di iniziative già presenti nelle diverse comunità, si è provato a stillare nei decisori politici una sensibilità anche distrettuale attraverso la organizzazione di iniziative spesso itineranti, si è attuata una politica di sensibilizzazione delle comunità a partire da un coinvolgimento orizzontale e diffusa una sorta di modello definibile del “fareassieme”. Grazie ai numerosi riti che si celebrano per la Settimana Santa, in tutti i centri del Distretto, si è organizzato un calendario di celebrazioni religiose e manifestazioni demoetnoantropologiche che per la prima volta era rappresentativo di un territorio e non del singolo comune. Diverse sono state le partecipazioni del Distretto a fiere e mostre di interesse turistico-religioso di livello nazionale e internazionale allo scopo di promuovere percorsi e pellegrinaggi<sup>16</sup> distrettuali. In una fase successiva il distretto ha rivolto la sua attenzione alla valorizzazione del contesto sociale e umano attraverso una intensa attività volta a migliorare la spiritualità antropologica delle comunità distrettuali. In questa visione il Distretto ha ospitato annualmente intellettuali di chiara fama e coinvolto associazioni e gruppi di giovani nelle varie iniziative distrettuali per dare ai tanti la possibilità di incontrare diversi modi di pensare e di ibridare e riflettere sui propri. Tante sono state le attività della Diocesi Lucera-Troia mediate anche attraverso le iniziative del Distretto: mostre d'arte sacra, visite guidate, pubblicazioni, conferenze, per mettere in rete tutto lo straordinario patrimonio storico, artistico, culturale, paesaggistico che questo lembo di Puglia ha saputo preservare nel corso delle generazioni.

Un patrimonio accumulato grazie alla devozione dei tanti è servito, per intensità e bellezza, a ravvivare continuamente la fede e la stessa religiosità delle comunità locali in un continuo rimando tra: arte, spiritualità, devozione, preghiera, meditazione, stupore, bellezza. Soprattutto bellezza. «Perché (ogni n.d.r.) Dio è bello. Perché è da Dio che promana la bellezza» come spesso ripete Papa Benedetto XVI<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> I musei di Troia e Orsara e quello di Bovino sono stati oggetto di un intervento ulteriore che li ha collegati in rete attraverso l'installazione di totem informatici per visite virtuali finanziato interamente dalla Regione Puglia. Per i musei diocesani di Lucera, Troia e Orsara è stato realizzato un unico logo e le tre sedi sotto la guida dell'Ufficio Diocesano per i Beni Culturali sono state affidate all'Associazione Terzo Millennio. Per questi tre musei si realizzano mostre in collaborazione o itineranti o in contemporanea a seconda delle opportunità e del materiale espositivo.

<sup>16</sup> Il Distretto è stato presente in tre edizioni dello *Josp Fest*, Festival internazionale degli itinerari dello Spirito, di Roma e alle diverse edizioni del *Bitrel*, la borsa del turismo religioso, presso la Fiera di Foggia. Ha collaborato inoltre con la Provincia di Foggia e il CAI per la realizzazione dei percorsi legati alla realizzazione della *Francigena del Sud* che attraversa e fa tappa in tre città distrettuali (Celle San Vito, Troia, Lucera).

<sup>17</sup> Benedetto XVI, in occasione dell'incontro con i sacerdoti nella cattedrale di Bressanone (Bressanone, 6 agosto 2008); sintesi di Sandro Magister, pubblicata on line l'11 agosto 2008, disponibile al seguente indirizzo: <[http://chiesa.espresso.repubblica.it/articolo/206168?refresh\\_ce](http://chiesa.espresso.repubblica.it/articolo/206168?refresh_ce)>.

### 5. *Tanti luoghi fanno un Distretto*

È il “genius loci” che fa di un posto qualsiasi un “luogo”, un insieme di arte, storia, fascino, energia, qualcosa di impossibile da classificare e descrivere in maniera semplice, qualcosa capace insomma di produrre emozioni, sensazioni, piacere e anche benessere. I luoghi sono un concentrato di sapienza, creatività, abilità umana, empatia estetica, sono scorci stimolanti e narrativi, hanno cose da mostrare, ma soprattutto hanno storie da raccontare, storie vere o inventate, ma che promanano identità estetica, vocazione specifica, un fluido originale e particolare in grado di comunicare e connettere.

Il Distretto è fatto di luoghi dall'estetica all'architettura, dall'antropologia alla narrativa, dalla religione al meta pensiero, un luogo è l'insieme delle caratteristiche socio-culturali, artistiche, architettoniche, culturali, gastronomiche, ma anche di profumi, sapori, colori, sfumature luminose, tipologia climatica, modi e abitudini, tutto caratterizza un luogo, un ambiente, un casolare come una masseria, un paese o uno scorcio di una città: *nullus locus sine genio*, dicevano i latini. Il distretto dovrebbe avere la capacità di rappresentare i luoghi, gli spazi, gli scorci, gli ambienti che, anche se visti per la prima volta, ti accolgono, ti fanno sentire partecipe se non “a casa”; essi identificano e rappresentano la summa delle caratteristiche di quel determinato luogo nell'intreccio con chi lo ha vissuto o lo vive ovvero: l'uomo, le persone, la comunità, l'etnia. L'anima dei luoghi si esprime attraverso manufatti, opere d'arte a volte associate agli scenari che la natura crea nel suo continuo e mutante evolversi, ma soprattutto essa sprigiona una sorta di energia olistica che è insita in ogni particolare così come da ogni particolare si riesce a cogliere la complessità dell'insieme e della sua essenza. Il Distretto non è la conservazione delle meraviglie artistiche e architettoniche e non è una sorta di “complesso museale” da mostrare agli stupiti visitatori, ma la capacità che questi luoghi hanno di comunicare lo spirito degli uomini e delle comunità che l'hanno realizzato. È questo il vero fascino dei monumenti, dei quadri, delle statue e di ogni altro manufatto che conserviamo come oggetto esemplare. Non solo i capolavori ma anche le opere in generale a volte sprigionano energie e trasmettono messaggi esattamente come una astronave che abbia potuto viaggiare nel tempo fino a giungere alle generazioni contemporanee.

Ma se questo patrimonio viene considerato solo come un “capitale da mettere a frutto” per il mercato turistico, per le frotte di villeggianti della domenica con il loro corollario di telecamerine e telefonini con fotocamera incorporata indispensabile ad arricchire la bacheca facebook e informare tutti di dove si è stati, è la disintegrazione dell'astronave.

Certo, i fondi servono, ma le politiche distrettuali non possono essere asservite soltanto a logiche economiche; devono invece attendere a compiti fondamentali e indispensabili per la vita delle comunità. Un distretto deve provare a produrre nuovo “capitale culturale”, poiché solo attraverso una continua produzione

di cultura si può mantenere una certa coesione sociale indispensabile alla convivenza umana. Come è altrettanto importante che i Distretti si cimentino in attività che favoriscano la produzione di “capitale sociale”, indispensabile a mantenere livelli di corresponsabilità, solidarietà e fiducia reciproca, essenziali per garantire una sufficiente qualità della vita.

Il distretto culturale *Daunia Vetus* ha fatto di questi principi delle attività pratiche, iniziative organizzate per rendere le comunità consapevoli del ruolo della cultura e della necessità di collaborare per il progresso comune, sperimentando modalità che potrebbero essere definite del “fareassieme” (fig. 9).

Alcuni esempi di come questo processo di produzione di “capitale culturale” con modalità partecipata abbia dato risultati confortanti sono le iniziative realizzate – una a Troia, una a Lucera – dai rispettivi musei diocesani attraverso le locali sezioni dell’Associazione Terzo Millennio<sup>18</sup>.

A Troia è stata organizzata una mostra di campane di vetro con il loro relativo contenuto dal titolo “La fede sotto vetro” (Fig. 10). Poco meno di cento famiglie hanno conferito la loro campana che per sei mesi, quattro più di quelli programmati, ha fatto bella mostra di sé su antichi comò prelati per l’occasione da confraternite, parrocchie e privati. A favorire la visita sono stati gli stessi conferitori dei pezzi artistici che hanno condotto amici e parenti ad ammirare “il santo o la madonna di casa” esposta per l’occasione presso il museo. La mostra ha accolto quasi ventimila visitatori e con grande sorpresa si è scoperto che alcune sculture erano di ottima fattura e di non comune valore artistico. La manifestazione si è conclusa con un convegno che ha visto esperti e storici spiegare l’origine della tradizione delle campane di vetro e la loro diffusione in tutto il meridione. Inoltre, alcune famiglie al termine della mostra hanno voluto donare al museo il loro oggetto artistico che è andato ad aumentare il patrimonio espositivo dello stesso. Infine, in molte case le campane, che fino a qualche mese prima erano state riposte in soffitta o relegate in cantina, sono tornate a fare bella mostra di sé nei soggiorni di molte abitazioni locali.

Identica cosa è accaduta a Lucera per la mostra sulle immagini di San Francesco Antonio Fasani, un monaco francescano di Lucera portato agli onori degli altari. Anche in questo caso tante famiglie hanno conferito immagini,

<sup>18</sup> L’Associazione Terzo Millennio è una federazione di associazioni, presente da circa 10 anni in Italia, che dà voce alla rete di associazioni presenti nelle Diocesi, nate per favorire la partecipazione dei singoli parrocchiani e volontari all’accoglienza dei pellegrini. Tale accoglienza si manifesta in molteplici modalità: dall’assistenza organizzativa a quella logistica, storica, spirituale ecc. e soprattutto in accoglienza all’interno dei singoli monumenti sacri o nei musei, tanto da far diventare i volontari la “voce” di quel monumento. Ogni gruppo locale è pienamente autonomo, mentre la federazione collega le diverse associazioni, predispone il materiale per la formazione, facilita la circolazione delle esperienze e iniziative, promuove approfondimenti culturali sul tema specifico, organizza momenti di formazione. Per maggiori informazioni cfr: <[www.terzo-millennio.org](http://www.terzo-millennio.org)> (ultima consultazione: 14.07.2015). Sia a Troia che a Lucera sono state attivate due sezioni di tale associazione, alla quale è stata affidata l’apertura e la visita dei rispettivi musei diocesani oltre alla visita di chiese e dei rispettivi Palazzi Vescovili.

statue, dipinti raffiguranti il Santo e alla fine della visitatissima mostra alcuni pezzi sono stati donati al museo diocesano. La cosa si è ulteriormente ripetuta con la mostra sulle immagini di Santa Maria Patrona, la madonna protettrice della città di Lucera.

Questo a dimostrazione che con opportune iniziative si possono ottenere successi insperati nel campo della sensibilizzazione alla tutela e alla promozione culturale attraverso la partecipazione e la condivisione di manifestazioni, attraverso una azione non solo di sensibilizzazione ma anche e soprattutto di “consapevolizzazione”.

#### 6. *“Abilitare o de-abilitare questo è il problema”*

Il Distretto ha evitato sin da subito ogni possibilità di monopolizzare la produzione culturale delle comunità locali attraverso una politica attenta e un atteggiamento rivolto alla crescita del “capitale culturale” del territorio, ha promosso ogni forma di espressione culturale da qualsiasi ambito essa provenisse, favorendo le iniziative delle altre agenzie presenti sul territorio e mettendo a disposizione delle stesse strutture, servizi, reti e competenze.

Lo scopo del Distretto resta la conservazione, la valorizzazione, la promozione del patrimonio storico, artistico e devozionale della Diocesi, ma anche il miglioramento della cultura sociale esistente, ovvero della spiritualità antropologica. Questo non significa che la Diocesi prima del distretto non attuasse tutto questo, altrimenti oggi non ci sarebbe nessun patrimonio da salvaguardare, ma con le attività distrettuali lo ha reso evidente, tangibile, pratico, diffuso, consapevole e percepito come valore specifico e assoluto. Con il Distretto la Diocesi al perseguire tutte le sue ordinarie e già considerevoli attività in merito aggiunge una visione, ovvero la tensione a far sì che questo patrimonio sia meglio conosciuto e maggiormente fruito da fedeli e visitatori. Da qui la necessità di coinvolgere gli enti locali (Comuni, Provincia, Comunità Montane, etc.) e tutti gli altri attori interessati al territorio allo scopo di restituire la fruibilità culturale di tale patrimonio per le necessità intellettuali e spirituali nonché per una migliore crescita e coesione della comunità locale.

Il progetto distrettuale tende a sistematizzare in una visione organica le attività culturali e promozionali. Ne è un esempio la rete dei MED (Musei Ecclesiastici Diocesani) – già programmati dall’Ufficio Beni Culturali della Diocesi –, sempre attiva e disponibile alle visite, agli scambi, alle interazioni culturali, sempre pronta a nuove mostre per rendere vive e partecipate le esposizioni museali, affinché possano essere percepite come “un patrimonio comune”. Stessa cosa dicasi per le numerose pubblicazioni, i convegni, le compartecipazioni a diverse iniziative, la costituzione di gruppi di persone che condividono e supportano tutte le attività.

Il distretto rappresenta, quindi, la opportunità di meglio delineare e definire una identità territoriale culturale e religiosa che dia radici e linfa all'immaginario collettivo locale, fonte primaria per ogni attività sia di studio che di lavoro: una identità in grado di caratterizzare l'intera area territoriale per renderla evidente anche oltre i confini locali, proiettandola nel panorama nazionale e internazionale come una zona interna meridionale ricca di bellezza, di storia e di cultura, come, appunto, quella parte della Daunia immediatamente identificabile nel Distretto Culturale *Daunia Vetus* istituito dalla Diocesi Lucera-Troia.

### 7. I limiti e le difficoltà

Molti sono stati i limiti e le difficoltà incontrate in questi anni di vita del Distretto. Il primo è che nel progetto originale finanziato delle Fondazioni la quasi totalità dei fondi è stata prevista per realizzare la struttura museale e solo una piccola quota per costituire la parte immateriale del progetto, ovvero la realizzazione del Distretto. Questo "peccato originale" è stato in parte dovuto alle disposizioni dettate dal bando che in qualche maniera richiedevano la costituzione di distretti culturali che sembravano finalizzati a ristrutturare e restaurare beni materiali. Meglio sarebbe stato se il bando avesse previsto una possibilità di finanziare dei costi fissi per la realizzazione di una struttura di gestione dei distretti articolata su diverse annualità (almeno cinque). Inoltre, a margine del finanziamento, le Fondazioni avrebbero potuto dare ai distretti avviati la opportunità di ottenere consulenze tecniche e specifiche circa la gestione delle attività distrettuali.

Nonostante innumerevoli inviti, il distretto non ha trovato sponsor privati disposti a finanziare iniziative culturali. È difficile, in un territorio dove le imprese private sono poche e per la maggior parte di piccola e media grandezza, trovare aziende disposte a investire in iniziative culturali. La platea dei potenziali sponsor è talmente limitata che quei pochi disponibili non conferiscono fondi tali da sostenere l'attività del distretto. Anzi, visto che il distretto era nato per iniziativa delle fondazioni bancarie, in tanti si aspettavano che lo stesso dispensasse provvidenze per le iniziative territoriali e realizzasse manifestazioni e attività culturali autofinanziandole e favorendo l'economia locale. Dunque gli imprenditori del territorio si aspettavano vantaggi dal Distretto e non di dover contribuire per le sue attività. Insomma, la cultura per la stragrande maggioranza degli imprenditori locali non solo doveva essere finanziata dagli enti territoriali o dalla Diocesi nel caso specifico, ma le stesse manifestazioni distrettuali avrebbero dovuto avere una ricaduta sul territorio che si traducesse in un beneficio anche per loro. Il riferimento è ad imprese che della produzione culturale fanno una professione: editori, aziende grafiche, tipografie, aziende del settore dell'ospitalità (alberghi, ristoranti, agenzie di viaggio, tour operator).

Gli stessi sacerdoti, con poche eccezioni, leggevano il distretto da una parte come una diminuzione della loro libertà di iniziativa e di azione nel campo culturale relativamente ai beni di valore in uso con riferimento alle chiese, ai musei, alle singole opere d'arte custodite nei rispettivi enti di loro giurisdizione (parrocchie, capitoli, confraternite, etc.), dall'altra si aspettavano che il distretto potesse intervenire per restaurare, mettere in sicurezza o valorizzare i loro beni senza che questi potessero in qualche modo essere inseriti in un circuito di visite e di disponibilità verso i turisti e gli studiosi e le attività distrettuali.

Come d'altra parte gli stessi amministratori locali (sindaci o presidenti di comunità montana) confidavano nel distretto e nelle sue potenzialità sperando in un filone inatteso e magari nuovo di finanziamento. Ad onor del vero solo l'amministrazione provinciale di Foggia aveva colto che il Distretto era un potenziale alleato e un fattore di valorizzazione del territorio nella creazione di una rete di promozione culturale per nuove prospettive. Di fatti, nonostante, le relative difficoltà di bilancio, conferiva la quota annuale di partecipazione al distretto e sosteneva al meglio le iniziative distrettuali attraverso il proprio assessorato alla cultura. Anche alcuni comuni, come Orsara di Puglia, Celenza Valfortore, credevano fermamente nel distretto tanto da attendere al loro impegno partecipativo senza deroghe ogni anno. Il resto dei comuni e delle comunità montane, nonostante le numerose iniziative di carattere itinerante del distretto, tendeva a non versare la quota annuale, mentre in caso di iniziative da tenersi presso di loro non intendeva sostenerle economicamente.

Il *Daunia Vetus* nel tempo ha adeguato i suoi obiettivi proponendosi come una "agenzia" che, oltre a promuovere iniziative di livello, sosteneva e incentivava ogni possibile altra produzione culturale di valore. In questi anni ha provato a tessere "reti di consapevolezza" che, come le scienze sociali hanno dimostrato, non nascono spontaneamente ma vanno pensate, stimolate, progettate, attivate e, soprattutto, una volta implementate, vanno mantenute.

Uno degli obiettivi ultimi che il distretto si era dato era quello di mettere a disposizione delle comunità locali la fruizione dei beni artistici e devozionali<sup>19</sup> di proprietà della Diocesi e questo progressivamente, grazie anche alla lungimiranza dei vescovi che la dirigono, sta avvenendo in maniera costante e progressiva. L'altro era di rendere consapevoli i residenti del "capitale culturale" del territorio, spiegando che a loro in maniera esclusiva è capitato di vivere in un "luogo particolare", ricco di monumenti, arte, storia e con particolari tradizioni e che spetta a loro conservare, tramandare e produrre il *genius loci* di questi luoghi.

<sup>19</sup> Prima della istituzione del distretto una parte dei beni era visitabile solo in particolari occasioni e su richiesta specifica e relativa disponibilità dei sacerdoti responsabili o assolutamente chiusa al pubblico come il palazzo vescovile di Troia, oggi visitabile in giorni prestabiliti o su richiesta e che ciclicamente ospita mostre e iniziative di vario genere grazie anche ai volontari dell'Ass.ne Terzo Millennio.

Il progetto distrettuale, oltre ad aver realizzato un bel museo, ha prodotto iniziative e ha da una parte attivato un processo di cambiamento e di apertura delle organizzazioni e delle strutture ecclesiali, mentre dall'altro ha svolto una azione di sensibilizzazione delle comunità locali e dei loro decisori politici. Un risultato forse limitato, se si considerano le potenzialità che il progetto originale prometteva di sviluppare, ma sia la limitatezza dei fondi sia la insufficiente guida tecnica hanno prodotto un percorso che ha dovuto fare i conti con le situazioni contestuali del territorio. Per ogni scelta c'è sempre un possibile altrimenti: oggi il Distretto ha bisogno di essere riprogrammato e rilanciato nelle sue evidenti possibilità, sta a chi ama questo territorio immaginarne il suo futuro e impegnarsi per realizzarlo.

#### *Riferimenti bibliografici / References*

- Aquilino G. (2006), *Il Distretto Culturale Daunia Vetus*, in *Il Distretto Culturale Daunia Vetus*, a cura di L. Tommasone, Foggia: Claudio Grenzi Editore, pp. 9-24.
- Hinna A., Seddio P. (2013), *Imprese, risorse e sviluppo: ipotesi e dibattito intorno ai distretti culturali*, in *Distretti Culturali: dalla teoria alla pratica*, a cura di G.P. Barbetta, M. Cammelli, S. Della Torre, Bologna: Il Mulino, pp. 21-65.

*Appendice*

Fig. 1. Cattedrale di Troia



Fig. 2. Museo del Tesoro della Cattedrale di Troia, Sala degli Argenti (Foto: Cibelli + Guadagno Architetti Associati)



Fig. 3. Museo del Tesoro della Cattedrale di Troia, Teca degli *Exultet* (Foto: Cibelli + Guadagno Architetti Associati)

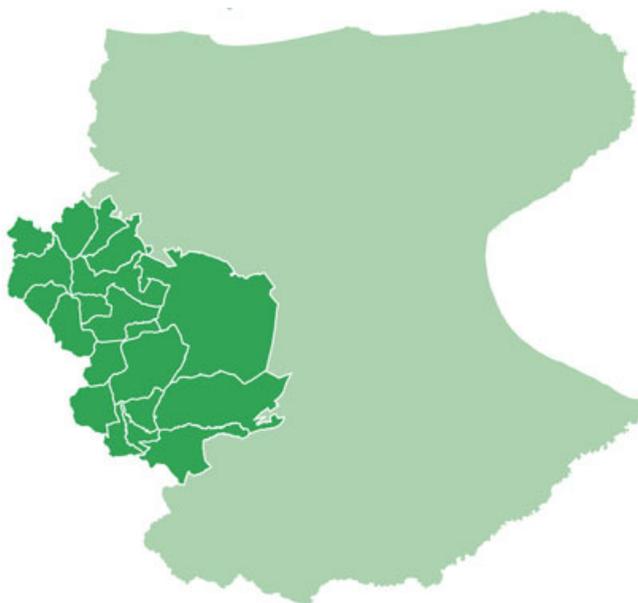


Fig. 4. Cartina geografica della Diocesi di Lucera-Troia



Fig. 5. Anfiteatro romano di Lucera



Fig. 6. Castello di Bovino



Fig. 7. Forme di pane locale, pugliese in generale orsarese nello specifico



Fig. 8. Cortile del Palazzo Ducale di Pietramontecorvino



Fig. 9. Locandina convegno *Il distretto dei Tesori* (grafiche Grenzi)



Fig. 10. Manifesto mostra "La fede sotto vetro" (grafiche Grenzi)

# *PlayMarche*: un distretto regionale dei beni culturali 2.0\*

Alessio Cavicchi\*\*, Eleonora  
Cutrini\*\*\*, Barbara Fianza\*\*\*\*,  
Roberto Perna\*\*\*\*\*

\* Il § 1 è da attribuire a Roberto Perna, il § 2 ad Alessio Cavicchi, il § 3 a Barbara Fianza, il § 4 a Eleonora Cutrini.

\*\* Alessio Cavicchi, ricercatore di Economia ed estimo rurale, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: [alessio.cavicchi@unimc.it](mailto:alessio.cavicchi@unimc.it).

\*\*\* Eleonora Cutrini, Ricercatore di Economia politica, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Giurisprudenza, Piaggia dell'Università, 2, 62100 Macerata, e-mail: [eleonora.cutrini@unimc.it](mailto:eleonora.cutrini@unimc.it).

\*\*\*\* Barbara Fianza, Professore associato di Finanza Aziendale, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Giurisprudenza, Piaggia dell'Università, 2, 62100 Macerata, e-mail: [barbara.fianza@unimc.it](mailto:barbara.fianza@unimc.it).

\*\*\*\*\* Roberto Perna, Professore associato di Archeologia Classica, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Studi Umanistici, Direttore dell'Associazione Sistema Museale della provincia di Macerata, P.za C. Battisti, 1, 62100 Macerata, e-mail: [roberto.perna@unimc.it](mailto:roberto.perna@unimc.it).

## *Abstract*

Il contributo si propone di fornire una sintesi relativa agli obiettivi e metodi di realizzazione del progetto *PlayMarche: un Distretto regionale dei beni culturali 2.0* presentato dall'Università di Macerata e approvato nell'ambito del bando per il DCE della Regione Marche. Il progetto mira a sviluppare e consolidare il settore economico delle tecnologie ICT applicate alla comunicazione, divulgazione e valorizzazione avanzata e innovativa di beni e valori culturali, focalizzandosi in particolare sulla filiera dell'*edutainment* e dell'*entertainment*, con ricadute in termini di creazione di posti di lavoro in settori a forte innovazione e sostenibilità economica.

The paper aims to provide a brief overview on the objectives and methods of realization of the project *PlayMarche: un Distretto regionale dei beni culturali 2.0*. The project – presented by the University of Macerata and approved in the call for the DCE of the Marche Region – aims to develop and consolidate the economic sector of the ICT technologies applied to communication, dissemination and innovative exploitation of cultural heritage. It focuses, in particular, on the supply chain both of *edutainment* and *entertainment*, with consequences in terms of job creation in sectors with high innovation and economic sustainability.

### *1. Un progetto per il DCE: il quadro analitico, obiettivi, metodo e azioni*

#### *1.1 Premesse*

Il progetto *PlayMarche. Un distretto regionale dei beni culturali 2.0* è stato elaborato dall'Università di Macerata in risposta ad un bando della Regione Marche relativo a progetti di interesse regionale per lo sviluppo del Distretto Culturale Evoluto delle Marche (DCE)<sup>1</sup>, bando che, se da un lato ne definiva in maniera stringente finalità e obiettivi, dall'altro ha consentito di dare una risposta organica ad esigenze e interessi finalizzati sia a ricercare nuovi modelli di sviluppo, sia al marketing territoriale *values-driven*, in capo sia a soggetti pubblici che privati.

Si è ancora infatti troppo distanti da una concezione della risorsa non come ostacolo allo sviluppo, bensì come mezzo per conseguire una vera crescita sociale ed economica intelligente e incardinata nelle politiche di gestione territoriale.

Una delle caratteristiche fondamentali del territorio marchigiano, e non solo, è infatti la ricchezza e diffusione di valori culturali, materiali e immateriali, che ne costituiscono di fatto il tema identitario<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> D.G.R. 1753/2012. Sul progetto una breve nota è in Gagliardi *et al.* 2014, pp. 251-252.

<sup>2</sup> La legge regionale 6 del 1998, delle Marche, assolutamente innovativa rispetto alla legislazione

Il dibattito sull'argomento negli anni è passato da una valutazione dei beni idealisticamente considerati per il loro valore in sé, e dunque sottoposti a vincoli di tutela passivi e conservativi che scaturiscono da strategie difensive, di minimizzazione (o peggio ancora, di compensazione) dell'impatto, o del rischio, alla valutazione del loro valore d'uso, che ne evidenzia anche il ruolo nella costituzione delle specifiche identità legate alle diverse comunità locali, esaltando il rapporto tra storia, natura e società locali che modella e rende inconfondibile il "Bel Paese".

Oggi si è quindi affermata una visione che, andando oltre il mero riconoscimento delle singole componenti culturali, ne valuta il ruolo imprescindibile per l'elaborazione di un qualunque modello, o piano, di gestione territoriale e di sviluppo, che è proprio l'obiettivo del DCE della Regione Marche.

Di fronte ad una mancata efficacia dei più articolati piani o progetti per il governo del territorio, però, spesso si è consolidata una spinta nella direzione del "fare a meno del piano o del progetto", come strategia di breve-medio termine, mettendo in atto una politica volta a rispondere a singole e spesso disorganiche domande di intervento, svincolate da una progettazione e condivisione di più ampie e articolate linee di sviluppo.

Di fronte a tale rischio si deve pensare un modello diverso di piano-progetto, un piano aperto ad un operare anche per programmi e progetti integrati, come proposto di fatto dal bando del DCE, un approccio condivisibile anche in considerazione delle sempre più consistenti iniziative in questa direzione di origine eminentemente europea.

Per rispondere a tale esigenza la scelta iniziale dell'Università di Macerata è stata quella di superare la semplice integrazione, in un quadro seppur coerente, di progetti e attività già avviati sul territorio e bisognosi di risorse pubbliche per la loro sopravvivenza, per coinvolgere invece i potenziali *stakeholders*, pubblici e privati, in un processo di condivisa progettazione nell'ambito del quale sia le diverse esigenze e potenzialità, espresse e inesprese, si potessero rendere fattive nell'ambito di un nuovo modello di management, sia la valorizzazione del patrimonio assumesse finalmente una valenza programmatica e non più soltanto vincolistica, ponendo concretamente il problema delle risorse da investire, della realizzazione dei progetti e delle *best practices*.

La gestione del patrimonio culturale implica però un imprescindibile orientamento interdisciplinare fra temi solo apparentemente disgiunti: *green economy*, piani di sviluppo urbanistico, sviluppo sostenibile<sup>3</sup> con il fine ultimo di valorizzare la qualità dei prodotti e dei paesaggi, al fine di sostenere il superamento del declino economico e dell'impoverimento sociale con il mettere insieme esperienze diverse accomunate dalla scommessa sulla qualità. In questo

nazionale in materia, fondandosi sull'indissolubilità del legame fra museo, beni materiali e territorio, individuava nel modello delle reti il sistema gestionale più idoneo.

<sup>3</sup> Sul tema in generale si veda Rullani 2004.

senso è fondamentale che sviluppo e cultura procedano integrati, tenendo insieme tradizione con innovazione, rapporto con il territorio e le identità con la competizione a livello globale<sup>4</sup>.

È però in tale ottica, proprio considerando la diffusione, eterogeneità e complessa articolazione dei modelli di gestione del patrimonio culturale che si pongono significativi problemi di organizzazione e management<sup>5</sup>.

Per tale motivo l'elaborazione progettuale, poi presentata alla Regione è stata preceduta da una analisi di carattere propedeutico finalizzata ad individuare caratteristiche e aspettative del territorio, il rapporto del sistema dei beni culturali sia con il territorio fisico e sociale, sia con le realtà economiche a partire da quelle più direttamente coinvolte. Tale analisi è proceduta su tre tavoli o "direzioni".

## 1.2 *Il quadro analitico*

*Analisi di contesto.* L'analisi di contesto, della quale in questa sede si forniranno solo alcuni dati esemplificativi<sup>6</sup>, è partita da una mappatura delle strutture espositive nella provincia di Macerata, riconoscendone il ruolo nello stretto rapporto con il territorio, strutture suddivise per tipologia prevalente e natura giuridica<sup>7</sup>.

Da una prima analisi del quadro dell'offerta e delle aspettative emerge in maniera significativa il dato quantitativo con un totale di 132 strutture permanenti, autocertificatesi (su 57 Comuni), fra musei e raccolte, comprendendo anche i parchi archeologici e le aree archeologiche attrezzate, segno sia di un fortissimo rapporto maturato nel tempo tra comunità locali, patrimonio culturale e territorio, sia di una significativa consapevolezza dell'importanza del patrimonio stesso da parte dei cittadini.

La maggior parte (fig. 1) è di proprietà comunale (55%), seguono quelli di proprietà privata (18%) ed ecclesiastica (12%). Tenendo conto del fatto che il 60% viene gestito in forma diretta la conseguenza è che il sistema della gestione

<sup>4</sup> Si veda quanto ad esempio anche nel Rapporto 2014 di Symbola: Gagliardi *et al.* 2014, pp. 248-262.

<sup>5</sup> Sul tema del rapporto fra articolazione del patrimonio culturale e modelli gestionali si veda l'analisi di Righettini 2006 nell'ambito dell'Osservatorio Regionale per i beni e le attività culturali.

<sup>6</sup> L'analisi di contesto, da cui derivano molte delle considerazioni di seguito, è stata elaborata dalla dott.ssa C. Paparello che, per quanto riguarda il tema dei musei e dei parchi e aree archeologiche, si è avvalsa della collaborazione di C. Capponi ed E. Pasqualetti dell'Associazione Sistema Museale della provincia di Macerata.

<sup>7</sup> Si veda la Scheda di autovalutazione realizzata dalla Regione Marche in relazione all'Atto di indirizzo per lo sviluppo del Sistema Museo Diffuso della Regione Marche, elaborato nell'ambito della citata L.R. 6/98: *Scheda di autovalutazione dei musei e delle raccolte museali della Regione Marche*, in P.F. Cultura 2008, pp. 57-87, D.G.R. 809 del 18/05/2009.

risulta estremamente frammentato, non solo privo di indirizzi e politiche comuni, ma anche, singolarmente, di una direzione scientifica e tanto meno di competenze specializzate e qualificate e di una organizzazione del lavoro efficiente<sup>8</sup>.

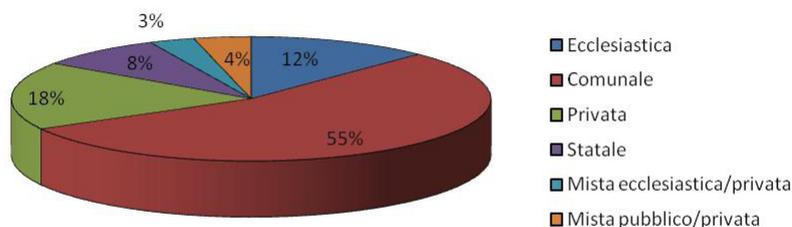


Fig. 1. Musei della provincia di Macerata divisi sulla base della proprietà

La maggior parte delle collezioni (fig. 2) è l'esito della raccolta dei beni confluiti a seguito della soppressione degli ordini religiosi e quindi, spesso integrati nel tempo grazie allo stretto rapporto con la storia e cultura del territorio, riflettono una parte significativa dell'identità culturale locale.

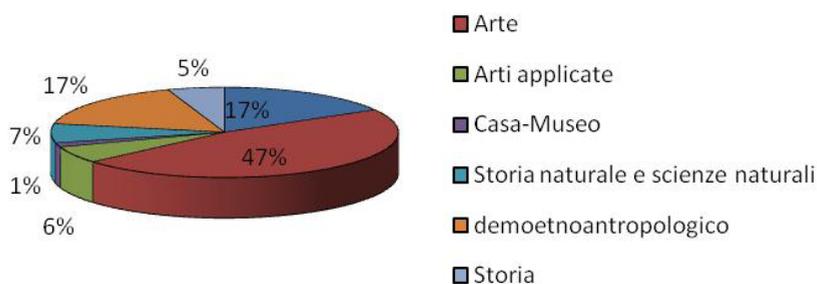


Fig. 2. Musei della provincia di Macerata divisi sulla base della tipologia

<sup>8</sup> Sull'esigenza di uno sviluppo dei musei marchigiani secondo un modello museo-impresa-rete: Cerquetti 2008, pp. 143-180, in particolare pp. 162-169.

Pochi i musei con catalogo scientifico, molto carente la catalogazione informatizzata dei beni, in prevalenza assenti i bookshop<sup>9</sup>.

Suddividendo le spese per macrotipi funzionali (fig. 3) si rileva come la maggior parte della dotazione finanziaria sia legata al personale attribuito alle funzioni di custodia e guardiania e alla gestione ordinaria delle utenze; di fatto, tenuto conto delle ridotte dimensioni e della precarietà della gestione, sono quasi inesistenti le attività collaterali e i servizi aggiuntivi, non solo mostre, restauri, biblioteche, attività didattiche, ecc., ma soprattutto progetti di valorizzazione che, in rete, rafforzino, rendano produttivo e vivifichino il rapporto tra museo e territorio.

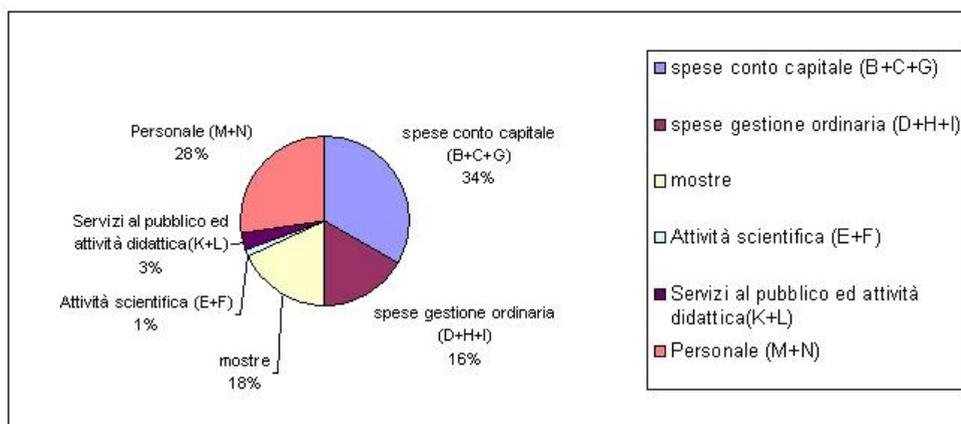


Fig. 3. Spese nei musei della provincia di Macerata divisi per macrotipi funzionali

Il numero dei visitatori per ogni museo (fig. 4) è basso, diretta conseguenza dell'alto numero delle sedi e della mancanza di una effettiva programmazione e strategia gestionale.

Un solo museo, quello di "Casa Leopardi", supera per numero di visite le 80.000 unità.

Una prima sintesi critica<sup>10</sup> evidenzia, tra l'altro, ad esclusione di alcune strutture che potrebbero essere ricondotte a livelli di eccellenza, l'assenza di poli catalizzatori e attrattori, caratterizzati da servizi soddisfacenti diretti e per un ruolo diretto nella valorizzazione del territorio di cui sono espressione e vetrina.

Altro dato è la scarsità di musei di medio livello provinciale, di cui è priva quasi tutta la fascia costiera che fa perno sul polo di Recanati, il cui potenziamento è pertanto più che auspicabile.

<sup>9</sup> Dati aggiornati al 2007 sulla base del "Censimento dei bilanci dei musei della provincia" dell'Associazione Museale della Provincia di Macerata (Macerata, 2007).

<sup>10</sup> Estratto dallo "Studio per la sostenibilità del Sistema della Rete museale" dell'Associazione Museale della Provincia di Macerata (Macerata, 2009).

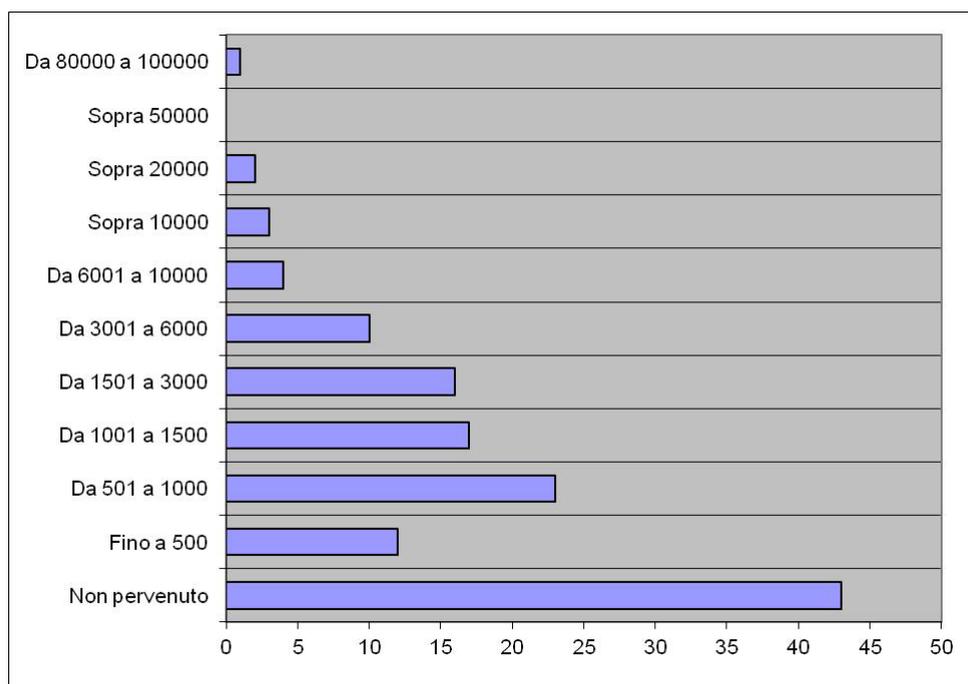


Fig. 4. Numero di visitatori per museo della provincia di Macerata

Un ruolo particolare svolgono Macerata, come punto di smistamento dei percorsi intervallivi, Camerino, fulcro del percorso trasversale interno fra i poli di S. Severino Marche e zona Sibillini, e Tolentino, al centro del complesso sistema.

Alcune strutture per la qualità e la quantità di *stock* e per la qualità, seppur esigua, dell'offerta attuale, potrebbero essere ricondotte a livelli di eccellenza con interventi mirati a medio termine, tra le quali: Tolentino, Urbisaglia, Treia. In particolare da potenziare sarebbe l'area interna nei pressi del valico di Colfiorito che gravita sull'area dei Sibillini, attraverso l'area archeologica di Serravalle di Chienti e il Comune Visso.

Le dimensioni ridotte delle collezioni e la loro diffusione, insieme alla collegata insufficienza di attività collaterali, rende più efficace l'attività di quei poli, come Macerata, in cui a livello organizzativo le funzioni di gestione di musei, biblioteca e archivio sono accentrate in un unico centro direzionale.

Per quanto riguarda la domanda diretta si deve rilevare che una recente ricerca condotta da ISNART, edita nel 2013<sup>11</sup>, sulle preferenze dei turisti italiani e stranieri che scelgono di soggiornare nelle città italiane rivela (fig. 5) che la vocazione culturale delle stesse, legata ai beni artistici e monumentali del territorio,

<sup>11</sup> Cocco, Di Raco 2013, p. 81.

si posiziona ai primi posti tra le motivazioni che spingono i turisti a soggiornare in queste destinazioni, con maggiore *appeal* sugli stranieri (24,8%) che fanno emergere anche la curiosità legata all'immaginario della città scelta (24%).

CITTA' D'ARTE: Motivazione principale del soggiorno possibili più risposte, % calcolata sul totale turisti Anno 2012				
	Italiani	Stranieri		Totale
		Europei	Extraeuropei	
Ricchezza del patrimonio artistico/monumentale	20,8	23,7	33,1	24,8
Il desiderio di vedere un posto mai visto	13,6	23,2	29,7	24,0
Posto ideale per riposarsi	16,5	19,9	13,8	19,2
Bellezze naturali del luogo	15,7	20,0	11,3	18,9
Per i divertimenti che offre	10,9	18,5	8,6	17,4
Decisione altrui	8,9	16,4	6,9	15,2
Interessi enogastronomici	9,3	13,8	4,5	12,7
Shopping	6,6	15,2	6,6	14,2
Per il gusto dell'avventura	6,3	16,1	1,8	14,4
Prezzi convenienti	11,7	10,9	7,4	10,5
Ho i parenti/amici che mi ospitano	12,1	4,2	8,8	4,7
Per conoscere usi e costumi della popolazione locale	5,2	9,4	7,2	9,1
Facilità di raggiungimento buoni collegamenti	8,4	6,8	2,1	6,3
Località esclusiva	4,8	7,5	17,8	8,7
Per la vicinanza	7,4	7,1	1,6	6,4
Per assistere ad eventi	6,3	6,6	8,9	6,9
Posto ideale per praticare un particolare sport	7,2	3,9	1,1	3,6
Motivi di lavoro	6,2	3,2	6,5	3,6
Abbiamo la casa in questa località	8,0	1,9	1,4	1,9

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Fig. 5. Tabella delle preferenze dei turisti italiani e stranieri che scelgono di soggiornare nelle città italiane (Fonte: Cocco, Di Raco 2013, p. 81)

Si tratta di un dato che esalta l'unicità e trasferibilità geografica del patrimonio, in relazione al quale «le *performing arts* – ad eccezione di casi molto limitati – non sembrano altrettanto in grado di attrarre flussi turistici di grande entità e di provenienza non prossima»<sup>12</sup>.

Va anche evidenziato come l'attuale domanda, effettiva e potenziale, sia dunque da segmentare in due macro *clusters*. Il primo comprende chi si adatta alla offerta usuale, perché, convenzionalmente, vi riconosce un indiscutibile valore in sé e perché considera che arte e cultura rientrino fra quei beni che, in quanto inessenziali, sono parte integrante dello *standard package* distintivo delle fasce sociali superiori. Questo *cluster* è difficile da attrarre nei luoghi privi di un *brand name* consolidato<sup>13</sup>, come nello specifico il territorio della provincia di Macerata in relazione al quale sarebbe quindi importante sollecitare domande

<sup>12</sup> Beretta, Migliardi 2012, p. 16.

<sup>13</sup> Fra i numerosi contributi sul tema si veda quanto in: Pine, Gilmore 2000; Rispoli 2001; Franchi 2002; Bonel *et al.* 2005; Martini 2005. Con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico: Cabasino, Trimarchi 1997; Montella 2003; Antinucci 2007.

latenti. Il secondo concerne i flussi di provenienza interna e internazionale che scelgono destinazioni diverse dai contesti turistici evoluti<sup>14</sup>, caratterizzati da un approccio “culturalmente più attivo” che cerca di formarsi un’esperienza personalizzata delle caratteristiche locali<sup>15</sup>. Negli ultimi decenni è quindi in costante crescita una “domanda di cultura” non più limitata alle forme di “cultura alta”, ma che, partendo dal presupposto che i beni culturali sono anche e principalmente un sistema territoriale di beni materiali, immateriali e relazioni, si indirizza alla identità dei luoghi, composta non solo dall’arte, dalla storia e dal paesaggio, ma anche, tra l’altro, dall’enogastronomia, dall’artigianato e dall’industria. Le ricerche condotte nel corso degli anni a cura di ISNART hanno rilevato nelle motivazioni di scelta, in particolar modo per gli utenti stranieri che sono in progressiva crescita, accanto alla ricchezza del patrimonio artistico, l’interesse per quello enogastronomico e per la conoscenza degli usi e costumi della popolazione locale<sup>16</sup>.

A beneficiare delle potenzialità insite in un tale approccio dovrebbero essere proprio i territori come quello della provincia maceratese, le cui qualità e identità a tal fine devono però essere valorizzate attraverso appositi strumenti informativi basati su contenuti approfonditi e circostanziati, oltre che su linguaggi comprensibili e accattivanti, perché possano essere criticamente apprezzati, gestiti e utilizzati.

Ancora oggi tra le motivazioni che spingono il turista a scegliere una destinazione di vacanza, quelle culturali portano ad una concentrazione intorno alla mete culturali più note e le Marche, che si pongono a metà classifica fra le regioni a specializzazione culturale, sembrano presentare ampi margini di miglioramento.

Affinché però si possa salire nella graduatoria è importante raggiungere un numero alto di possibili utenti che, per quanto oggi in gran parte si affidino ai consigli di amici e parenti (41,3% degli italiani e 36,1% degli stranieri), tendono ad utilizzare sempre di più internet, cui oggi si rivolge in particolare la domanda straniera (32,2%) che naviga per trovare informazioni (20,7%) o pacchetti turistici in offerta (13,3%), mentre scarso si rivela il peso dei *social networks* (4,5%).

Anche in forma indiretta la domanda legata al patrimonio culturale è significativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. Il sistema produttivo del territorio non sembra infatti indifferente a tali temi, che considera sostanzialmente un valore aggiunto, per quanto, secondo alcune stime, nel nostro paese il potenziale produttivo delle attività culturali sarebbe al momento

<sup>14</sup> Su tale tipo di domanda si vedano le considerazioni in Rispoli 2001 e Pencarelli 2005.

<sup>15</sup> Pine, Gilmore 2000. Tale approccio impone ai prodotti turistici di trasformarsi in senso “multi-dimensionale” e “pluri-tematico”. Sul tema si veda Gregori 2005.

<sup>16</sup> Cocco, Di Raco 2011, pp. 13-14. Cocco, Di Raco 2013, p. 52.

solo in parte espresso e sussisterebbero ampi margini di guadagno in termini di efficienza e produttività<sup>17</sup>.

Se ciò è immediatamente evidente per le imprese della filiera dedicata alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali, l'eredità culturale del territorio – nelle sue varie forme sedimentatasi nel tempo – incide sulla creazione di valore e sul vantaggio economico di tutte le imprese sia direttamente, per mezzo dell'inclusione di *know how* costruito nel corso dei secoli e per le potenzialità offerte al *brand* dal contesto territoriale<sup>18</sup>, sia indirettamente<sup>19</sup> perché «favorisce la professionalità, crea coesione e capitale sociale nell'azienda [...], influenza la qualità della forza lavoro e la crescita del capitale umano, produce indotti significativi sul territorio»<sup>20</sup>.

Il modello della struttura produttiva del territorio si presenta però frammentario e caratterizzato da piccole imprese<sup>21</sup>, ma la contemporanea presenza di alcune imprese leader di livello sovralocale e internazionale, che delegano fasi del processo produttivo ad un numero molto elevato di imprese, consente di conseguire economie di specializzazione, che unite alle economie di apprendimento e alla creatività legata alle relazioni economiche e sociali, rendono il territorio provinciale altamente competitivo. È proprio tale modello organizzativo che, sulla base del rapporto Censis, ha consentito alle Marche di dare prova di reattività nel corso della recente crisi globale<sup>22</sup>, sia approfittando di più strette relazioni con subfornitori e terzisti che hanno contribuito a rafforzare i legami interni alla provincia<sup>23</sup>, sia in particolare puntando sulla qualità e specializzazione, sviluppando attività ad alto valore aggiunto e puntando su un riposizionamento su fasce di mercato alte.

Proprio a tale tema è legato quello dell'offerta formativa sul territorio provinciale che si caratterizza per un altissimo livello quantitativo e qualitativo.

Per quanto riguarda le scuole superiori è di carattere policentrico e articolato con ampi spazi dedicati ai settori sia tecnologico sia umanistico.

L'offerta universitaria è caratterizzata da una presenza estremamente ricca e diversificata di corsi equamente distribuiti tra l'Ateneo di Macerata e quello di Camerino, il primo maggiormente ad orientamento socio/umanistico, il secondo più tecnico/scientifico. A questi si deve aggiungere l'Accademia di Belle Arti di Macerata concentrata nel settore delle arti e, da alcuni anni, del restauro.

<sup>17</sup> Si veda Beretta, Migliardi 2012.

<sup>18</sup> Montella 2009, p. 115, oltre che Pastore, Vernuccio 2008.

<sup>19</sup> Baia Curioni 2005, pp. 59-65; Imperatori 2005, pp. 47-54; Segre 2005, pp. 73-78, in particolare p. 77.

<sup>20</sup> Imperatori 2005, p. 50.

<sup>21</sup> Si veda l'Archivio statistico delle imprese attive (ASIA) dell'Istat (anno 2009).

<sup>22</sup> *Le Marche di fronte alla crisi. Tenuta e risposta del modello regionale* 2009, p. 3.

<sup>23</sup> *L'economia delle Marche. Rapporto annuale n. 13* 2012, p. 13.

*Bando aperto al partenariato privato.* La filosofia e strategia del bando, così come l'idea stessa di distretto culturale, prevedeva, evidentemente, la partecipazione e condivisione delle linee strategiche di progetto da parte del territorio. Un'iniziativa specifica dell'Ateneo è stata dunque quella di aprire una consultazione pubblica aperta alle aziende che si volevano proporre per partecipare sia a livello di elaborazione progettuale che, successivamente, fattivo al progetto.

Si è trattato di una iniziativa di grandissima importanza proprio per chiarire il metodo alla base dell'idea progettuale, che da un lato andava nella direzione di non privilegiare soggetti e progetti "storici", dall'altro consentiva di avviare un processo *bottom-up*, realizzando uno *screening* sul territorio, individuando e selezionando la reale offerta "tecnica", cioè la parte del sistema produttivo realmente interessato alla proposta di bando della Regione Marche

Tale consultazione ha dato un esito estremamente positivo (fig. 6) con 28 soggetti che hanno richiesto di aderire all'iniziativa, tra cui numericamente più della metà (18) composti da associazioni culturali e piccole imprese legate all'ICT e alla programmazione web, un segno evidente degli indirizzi che si dovevano seguire.

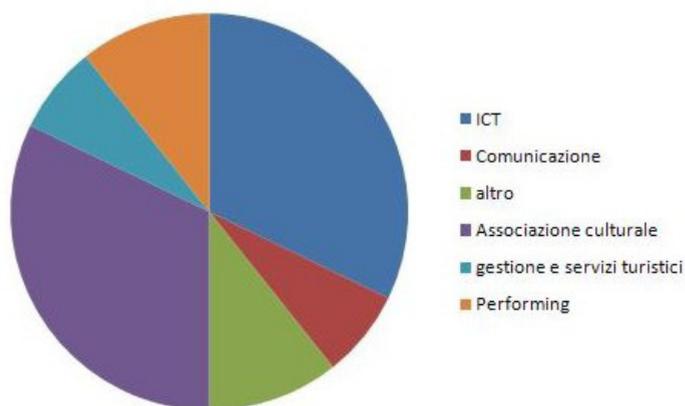


Fig. 6. Soggetti aderenti alla consultazione dell'Università di Macerata per tipologia funzionale

*Consultazione mirate con i Comuni e i principali stakeholders sul territorio.* L'importanza della costituzione di un saldo rapporto pubblico/privato e del ruolo che il pubblico assume nelle scelte di politica culturale all'interno del territorio ha portato all'avvio, in particolare grazie all'interesse della Provincia di Macerata, resosi fattivo nell'ambito dell'Associazione Sistema Museale della provincia di Macerata<sup>24</sup> – partner del progetto –, di una serie di incontri con

<sup>24</sup> Si tratta di una Associazione, fondata sulla spinta della L.R. 6/98, che riunisce più di 45 Comuni, 3 Diocesi, le due Università marchigiane oltre che possessori privati di musei, il cui

gli *stakeholders* pubblici, a partire da Comuni, musei e istituti, associazioni culturali e centri di studio e ricerca diffusi sul territorio, al fine di coordinare e, se possibile, indirizzare le necessità e proposte dei principali *decision makers*, nell'ambito di linee progettuali condivise.

Al di là delle risorse messe a bando dal DCE è infatti fondamentale che il territorio condivida la necessità di utilizzare le risorse pubbliche disponibili, e in particolare quelle future, per lo sviluppo del modello che si vuole avviare con il progetto DCE, sostenendo l'autonomia del modello di management innescato dal progetto stesso nel reperire le risorse necessarie. Risultava quindi fondamentale, anche nell'ottica della Convenzione Europea del Paesaggio<sup>25</sup>, che punta a portare sempre verso il basso le politiche di gestione e organizzazione territoriale, che il progetto DCE fosse l'espressione di una ampia condivisione delle politiche culturali espresse dai numerosi soggetti interessati.

L'esigenza maggiormente sentita, sulla base di tre riunioni che hanno coinvolto i soci dell'Associazione che hanno risposto ad un questionario e mandato idee progettuali, discusse e sintetizzate nell'ambito delle riunioni stesse, è stata quella di individuare modelli innovativi in termini di linguaggi e tecnologie per la divulgazione e valorizzazione di beni e valori culturali, materiali e immateriali, legati al territorio.

Con assoluta evidenza è emerso, ma non poteva essere diversamente all'interno di una Associazione che tale obiettivo si pone, anche il bisogno di proseguire nella organizzazione di reali reti che non solo possono creare economie di scala, ma che uniche consentono di diffondere conoscenze e contenuti relativi ad un territorio, come già rilevato, ricco di patrimonio e privo di significativi poli emergenti, facilitando un modello di fruizione turistica che superi la semplice visita giornaliera.

Uno degli obiettivi, e direi dei metodi, che l'insieme dei soggetti coinvolti ha chiesto venisse messo al centro del progetto è stato anche quello di mettere a sistema il numeroso materiale già realizzato da soggetti pubblici o privati affinché, oggi spesso perso, dimenticato o sottoutilizzato, potesse acquisire nuova vita e contribuire a formare la parte di un racconto con l'obiettivo di valorizzare le peculiarità del territorio.

In una ottica di progettazione integrata è evidentemente fondamentale il rapporto anche con le maggiori realtà economiche e i più rappresentativi *stakeholders*, oltre che pubblici anche privati, di dimensione provinciale, a partire da quelli più direttamente coinvolti nelle tematiche progettuali, per condividere obiettivi e metodi, coordinare programmi, finalizzare risorse.

obiettivo principale è quello di gestire in forma coordinata i servizi comuni, offrire agli aderenti servizi di rete, al fine di migliorare i livelli qualitativi e quantitativi.

<sup>25</sup> Varata nel 2000 a Firenze e inserita nel panorama legislativo nazionale nel gennaio del 2006 (L. 14 del 09/01/2006).

Sono quindi stati organizzati una serie di incontri, oltre che con la Provincia di Macerata, con Camera di Commercio, Confartigianato, Fondazione Banca delle Marche, Fondazione Marche Multimedia, Fondazione Giustiniani Bandini, Centro Nazionali Studi Leopardiani e, per quanto riguarda i soggetti privati di dimensioni “sovralocali”, la Raimbow srl e la Eli srl, che hanno portato un significativo contributo al progetto aderendo quali partner di progetto.

Dal multiforme approccio al territorio è emerso dunque che l’obiettivo del bando di «sostenere l’innovazione tecnologica, organizzativa, manageriale e gestionale grazie alla realizzazione di progetti caratterizzati da forti componenti culturali e creative, capaci di innescare economie locali, coinvolgendo operatori economici appartenenti a filiere diverse, dall’edilizia all’agricoltura, dal turismo alla produzione industriale e manifatturiera»<sup>26</sup> sembrava particolarmente aderente alle esigenze espresse dal territorio, esigenze che risultava dunque necessario declinare in forma progettuale tenendo conto delle risultanze stesse della fase di consultazione.

### 1.3 *Che modello di distretto*

Ma quale modello di distretto può, tenendo conto delle premesse, consentirci di raggiungere l’obiettivo del salto di filiera rispetto alla semplice tutela e valorizzazione del patrimonio culturale? Si tratta infatti di contribuire allo sviluppo di un sistema di relazioni, caratterizzato dall’integrazione del processo di management delle risorse culturali con i settori produttivi, sia direttamente collegati, sia collegati in forma indiretta.

La crescente domanda di servizi culturali da parte di imprese legate ad eterogenei settori, che si rende fattivo sia nel cercare strategie e strumenti per rafforzare i collegamenti con il proprio contesto territoriale<sup>27</sup>, sia manifestando forte interesse per la valorizzazione del *brand* territoriale in considerazione dei benefici che questo riverbera sui loro prodotti e sul loro capitale d’immagine, è certamente il segno che patrimonio culturale e conoscenza accumulata localmente sono percepiti come una risorsa importante.

Ci è sembrato però poco utile, vista sia la presenza di attivi e importanti istituti, associazioni culturali e centri di studio e ricerca, sia l’ampio e qualificato ventaglio dell’offerta formativa di carattere universitario, avviare un progetto finalizzato alla crescita culturale complessiva del territorio.

Ugualmente si è ritenuto poco produttivo avviare un progetto che tenesse al centro il patrimonio culturale al fine di stimolare una filiera corta. Questo in considerazione da un lato della dispersione e mancanza di significativi elementi aggregatori relativi al patrimonio stesso, dall’altro delle caratteristiche

<sup>26</sup> D.G.R. 1753/2012, p. 3.

<sup>27</sup> Sul rapporto tra imprese e cultura si veda Varaldo 2007.

del sistema economico, sostanzialmente disorganico e poco specializzato nelle attività direttamente collegate, che sono piccole, diffuse e disarticolate.

Si è deciso dunque di percorrere una strada che, partendo dalle esigenze espresse dalle imprese e dai principali *stakeholders* sul territorio, condivisa dai soggetti pubblici, stimolasse e indirizzasse le imprese aderenti verso un specializzazione produttiva legata al sistema dei beni culturali, un sistema che identifica in maniera significativa il quadro territoriale, al fine di fare della dimensione locale un *driver* di vantaggi essenziali. Il capitale di conoscenze inerente alla specifica condizione di civiltà di ogni sistema produttivo locale<sup>28</sup>, ovvero il «sapere in azione nel contesto storico, sociale e culturale in cui esso ha luogo»<sup>29</sup>, non può infatti essere delocalizzato e per questo si realizza come risorsa essenziale.

Il progetto culturale, che si realizzerà nella produzione di beni e prodotti, materiali e immateriali, finalizzati alla valorizzazione, è stato quindi concepito come fine strumentale per sostenere l'innovazione tecnologica, proporre nuovi modelli organizzativi (manageriali e gestionali) e di sviluppo, avviare politiche di marketing territoriale *values-driven*, stimolare le componenti culturali e creative del territorio, innescare economie locali, coinvolgere e soprattutto mettere in relazione piccoli operatori economici appartenenti a filiere diverse, fra loro e con imprese di dimensioni maggiori che operano nei settori dei beni culturali e in quelli ad essi tangenti.

Esso è stato quindi l'esito di scelte che i soggetti pubblici più direttamente coinvolti nelle politiche culturali, tenendo conto della loro programmazione, hanno elaborato in piena collaborazione con i soggetti privati.

#### 1.4 *Il progetto*

Il bando della Regione Marche era dunque un'opportunità da non perdere per trasformare l'impresa piccola, diffusa, non direttamente dedicata al patrimonio culturale nel paradigma emergente del capitalismo delle reti, ma per fare questo era necessario sviluppare una idea forte di carattere identitario per il Distretto come, dettagliato in questa stessa sede da E. Cutrini, avvenuto per altri settori del *made in Italy*<sup>30</sup>.

*Obiettivi.* L'idea è dunque quella di consolidare e sviluppare il settore economico delle tecnologie ICT applicate alla comunicazione, divulgazione e valorizzazione avanzata e innovativa di beni e valori culturali, materiali e immateriali, attraverso il linguaggio del gioco.

<sup>28</sup> Becattini 1999, pp. 5-16.

<sup>29</sup> Gherardi *et al.* 1997, p. 18.

<sup>30</sup> Rullani 2010, pp. 22-23.

Il progetto si focalizza in particolare sulla filiera dell'industria e dei servizi relativi ai giochi (*edutainment*) e all'*entertainment* applicati ai valori e ai beni culturali.

Esso punta a rendere evidente, organico e produttivo il legame tra creatività, contenuti culturali identitari, elaborati grazie a saperi umanistici e a dimensioni di innovazione sociale, e tecnologie ICT, con ricadute in termini di creazione di posti di lavoro in settori a forte innovazione e sostenibilità economica.

*Partenariato.* Il progetto è stato organizzato tenendo conto della necessità di strutturare un'effettiva filiera produttiva, in grado di assicurarne la *governance* anche quando questo si sarà concluso, e contemporaneamente di sostenersi economicamente nel mercato delle nuove tecnologie applicate ai beni culturali (tema affrontato in particolare da B. Fidanza in questa stessa sede). I soggetti privati coinvolti provengono da tutto il territorio regionale; sono inoltre presenti partner di altre regioni e imprese operanti a livello nazionale e internazionale (fig. 7).

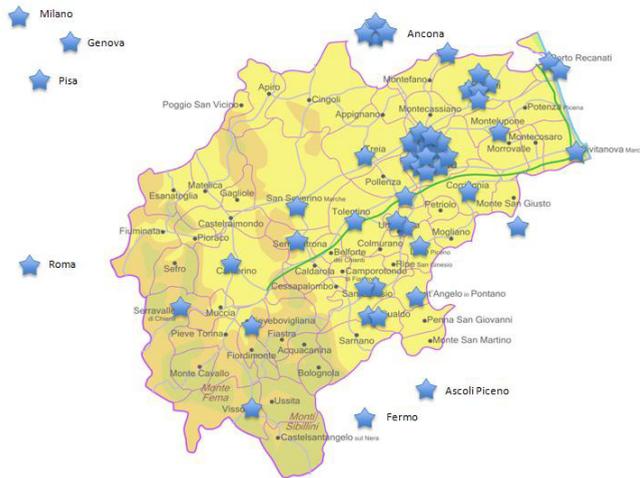


Fig. 7. Il partenariato del progetto

Sono poi stati coinvolti soggetti pubblici di livello comunale, o di area più vasta, portatori di interessi e obiettivi specifici in termini di valorizzazione dei beni culturali e di sviluppo territoriale consolidati sul territorio.

Il progetto ha voluto quindi sostenere una esperienza prototipale, in grado cioè di diventare modello e punto di riferimento a livello regionale a partire dalla nascita di uno spin-off universitario ad alto tasso di contaminazione creativa (del quale tratta, di seguito in questa stessa sede, A. Cavicchi), nel quale sono confluiti i piccoli e grandi imprenditori privati in grado di elaborare e applicare nuove tecnologie e linguaggi, frutto dunque della connessione fra professionalità dotate di specializzazioni trasversali, per elaborare fattivamente e coordinare

tecnicamente la realizzazione del progetto e la *governance* del sistema. È stato poi elaborato un articolato sistema di controllo delle procedure e di valutazione finalizzato sia al monitoraggio delle attività, come del resto richiesto dallo stesso bando progettuale, sia soprattutto al controllo della filiera per tenere sotto controllo l'articolata organizzazione del progetto (si veda E. Cutrini in questa stessa sede).

*Metodo e azioni.* Sono dunque state individuate e condivise, alcune “emergenze culturali”, materiali e immateriali, che contribuiscono significativamente ad identificare il territorio, a partire dai *brand* Leopardi (legato a Recanati e Visso) e Sferisterio (legato a Macerata) – intendendo sia il monumento, sia la stagione lirica, quest'ultima come sintesi delle attività musicali nel territorio.

In particolare esse sono state organizzate (fig. 8) in quattro temi: 1) “le Marche prima dell'uomo”, che comprende il Museo di Camerino, la Collezione paleontologica di Serrapetrona e l'Area paleontologica e gli scavi di Collecorti (Serravalle di Chienti); 2) “il territorio archeologico”, nel quale sono confluiti il Parco archeologico di *Urbs Salvia* (Urbisaglia), quello di *Septempeda* (San Severino Marche) e le Aree archeologiche di *Potentia* (Portorecanati) e *Ricina* (Macerata); 3) “le architetture del corpo e dello spirito”, comprendente la Gualchieria di Pievebovigliana e il Convento delle Clarisse di Loro Piceno; 4) “le persone e le idee”, che comprende i personaggi più identificativi che, radicati nel territorio hanno costruito una dimensione internazionale come, oltre a Giacomo Leopardi, Romolo Murri (Gualdo), Alberico Gentili (San Ginesio), Matteo Ricci (Macerata), S. Nicola (S. Angelo in Pontano) e insieme ad essi l'Accademia Georgica di Treia, fecondo luogo di elaborazione intellettuale.

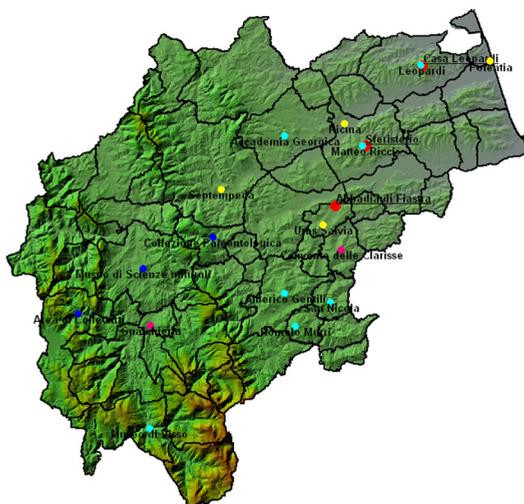


Fig. 8. Localizzazione degli interventi fisici: in blu “le Marche prima dell'uomo”; in giallo “il territorio archeologico”; in magenta “le architetture del corpo e dello spirito”; in azzurro “le persone e le idee”

Tali emergenze saranno valorizzate innanzitutto a partire da conoscenze approfondite basate su competenze storico-artistiche, archeologiche, archivistiche, storiche, ecc.

Tali competenze in fase iniziale si dovranno concentrare sulla produzione di contenuti, studi e materiali fondati sulle possibilità di elaborazione e restituzione offerte dalle tecnologie ICT.

Visitare un bene culturale, spesso, può essere un'esperienza faticosa e frustrante, in molti casi ci si imbatte in una serie di tracce, di non facile lettura e di scarsa capacità di sollecitare l'immaginazione, in contenuti troppo "accademici" o in linguaggi non adeguati ad un ampio pubblico.

L'interesse del progetto è quello di avviare politiche e strategie atte sia a corrispondere a istanze già manifeste, sia soprattutto a suscitare, attraverso un intrattenimento educativo, domande rimaste latenti, perché, proprio per mancanza di tale tipologia di comunicazione nell'attuale offerta, una parte del pubblico potenziale non ha espresso ancora consapevolezza di alcuni bisogni e desideri o della possibilità di soddisfarli.

Si utilizzerà quindi ancora la capacità di connessione ed elaborazione di informazioni offerta dalle tecnologie ICT per comunicare e condividere i prodotti culturali avanzati precedentemente elaborati, applicando linguaggi e metodologie innovativi basati sul gioco e l'intrattenimento educativo, per offrire al fruitore culturale un prodotto efficiente, competitivo, inclusivo nella logica de "l'umanesimo che innova".

Il terzo ambito di intervento del progetto nasce dalla constatazione del fatto che persiste una carenza nei processi di identificazione simbolica del nostro territorio.

Il progetto vuole, sviluppando la filiera dell'*edutainment* ed *entertainment*, far emergere dei catalizzatori partendo dalla messa a disposizione dei materiali prodotti, grazie alla predisposizione di *hardware* e *software* appositamente dedicati in due "Parchi-Aree". Tali *hubs*, primo ambito "sperimentale" di applicazione del modello, sono stati localizzati in due luoghi individuati come catalizzatori distintivi del territorio: lo Sferisterio e Casa Leopardi, dove, attraverso strumentazione informatica, saranno disponibili i prodotti culturali.

L'organizzazione in rete del sistema, grazie al ruolo dei poli egemoni di Macerata e Recanati e nel futuro di Abbadia di Fiastra, potrà anche offrire l'occasione per aumentare l'orario di apertura delle singole sedi a rafforzamento della funzione naturale e sociale di musei e aree archeologiche, quali strutture aperte al pubblico e permanenti.

È chiaro che l'obiettivo di medio-lungo termine sarà quello di creare le basi per l'attivazione, accanto alla filiera culturale, di connessioni intersettoriali (agroalimentare, manifatturiero, turismo) nella logica del tutto integrato, di uno sviluppo multifiliera.

Il progetto non intende concentrare esclusivamente negli *hubs* le occasioni di fruizione dei contenuti avanzati prodotti. Si prevede perciò di realizzare anche

singoli interventi diffusi sul territorio al fine di una lettura unitaria dello stesso, realizzati nei luoghi identitari dove saranno accessibili, attraverso *touch-screen*, in forma diversamente mediata, gli stessi contenuti.

Le connessioni avverranno grazie ad un sistema informativo aziendale ad hoc, gestito dallo spin-off, che possa connettere e coordinare le attività di tutti i soggetti coinvolti nel distretto grazie ad un portale web avanzato, interattivo, connesso con i *social networks*.

Si parte dall'assunto che debba esser l'intero territorio il tavolo da gioco dove, attraverso una specifica piattaforma web (progettualmente elaborata da P. Feliciati), poter interagire con i contenuti, dove poter costruire i propri percorsi in modalità *self-service*, secondo le attitudini e gli interessi del fruitore. Un territorio ipertestuale e ipermediale, insomma, coperto da stimoli fisici e virtuali che fungano da *àncore/links* verso la fitta trama della narrazione culturale.

Questa rete di rimandi e di stimoli informativi deve in prospettiva essere rinforzata con le informazioni georeferenziate sull'offerta enogastronomica, sull'accoglienza, sulla produzione artigianale e manifatturiera, innescando e connettendo in tal modo in una multi-filiera virtuosa cultura, territorio, attività produttive e imprenditoria.

Il tema dell'archeologia infine sarà declinato, in particolare, anche cercando di individuare e applicare modelli innovativi di management, che, nell'ottica della Convenzione di Malta, superino l'approccio della tutela passiva, per applicare un approccio attivo e ancorato alle dinamiche trasformative e di crescita socio-economica locale. Il Piano<sup>31</sup>, modello mutuato dalle aree naturali, sarà lo strumento grazie al quale le diverse componenti interessate e coinvolte a vario titolo nella gestione si confronteranno per trasformare i quattro siti coinvolti in contenitori e generatori di rapporti funzionali e culturali tra le diverse componenti interne ed esterne agli stessi siti, delineando nuovi equilibri gestionali che, inseriti nelle rete *PlayMarche*, costringeranno a ripensare la concezione tradizionale di Parco archeologico a favore di un'interpretazione di parco come "attrezzatura produttiva".

L'obiettivo complessivo è infine, dunque, quello di creare nuove opportunità di lavoro e rafforzare quelle esistenti in un settore che, come evidenziato dall'analisi di contesto, è strettamente legato all'offerta formativa del territorio aderente alle proposte *bottom-up*, e richiesto dalle politiche culturali degli enti pubblici oltre che significativamente rappresentativo in termini di professionalità, e che, opportunamente incubato, potrebbe trasformarsi nel distretto del nuovo umanesimo, secondo un modello distrettuale e in grado di autoalimentarsi, già vincente per la provincia e la regione in altre filiere produttive.

<sup>31</sup> Su tali temi si vedano i contributi di M. Sargolini e R. Perna in De Marinis *et al.* 2006.

## 2. La governance del DCE: da “co-creation” e “experience economy” le nuove sfide per la terza missione dell’università

### 2.1 Il ruolo dell’Università per lo sviluppo territoriale e il turismo

Negli ultimi anni le rassegne di letteratura sul turismo hanno evidenziato alcuni cambiamenti a cui sia gli operatori che gli studiosi stanno assistendo. Tra questi, probabilmente il più significativo è il desiderio di avere esperienze uniche che vengono ricercate individualmente dai turisti usufruendo delle opportunità di *booking online*. Il passaggio da un turismo di massa alla presenza di pressoché infinite nicchie di offerta turistica viene spiegato da alcuni fenomeni come l’incremento della ricchezza pro-capite e la mole di informazioni a disposizione, che rendono il turista sempre più conscio delle proprie aspettative e alla ricerca di momenti autentici e irripetibili, capaci di generare notevole valore aggiunto per gli operatori.

Per comprendere al meglio questi cambiamenti vale la pena citare il lavoro di Pine e Gilmore che nel 1998 introdussero l’ormai consolidato approccio della Experience Economy<sup>32</sup>. Secondo questi autori il consumatore (turista nel nostro caso), non compra il bene per il valore d’uso in sé, ma per l’esperienza unica che ne può scaturire. Questa, nel caso del turismo, deve comprendere almeno 4 dimensioni, le cosiddette 4E (in inglese): estetica (*esthetic*), educativa (*educational*), di intrattenimento (*entertainment*) e di fuga dalla realtà (*escapist*). Per generare queste dimensioni gli operatori del settore turistico dovrebbero individuare un tema capace di attrarre l’attenzione del turista, creando coinvolgimento e partecipazione attraverso attributi positivi e coerenti con il tema prescelto, e generando impressioni favorevoli da riportare a casa<sup>33</sup>. Questi ricordi, se opportunamente rinvigoriti tramite campagne di *marketing customizzato*, possono arrivare a cambiare definitivamente la preferenza di una persona per un determinato luogo.

Per questo motivo lo *storytelling* sta diventando uno strumento essenziale per coinvolgere persone e aggiungere valore alla loro esperienza. Narrare le storie diventa un elemento irrinunciabile di una campagna di comunicazione. Lo slogan commerciale, e forse un po’ banale, rappresentato dal “vendere sogni”, trova tuttavia una nuova linfa nella possibilità di co-creare l’esperienza unica insieme al turista a cui viene offerta una vacanza o un momento di intrattenimento. Questi sogni richiedono la partecipazione di diversi operatori sul territorio, adeguatamente coordinati.

Il problema del coordinamento dell’offerta esistente non è di facile soluzione, poiché non si tratta solo di gestire flussi di informazioni, ma di generare un

<sup>32</sup> Pine, Gilmore 1998.

<sup>33</sup> Santini *et al.* 2011.

“prodotto unico”, focalizzando l’attenzione sull’esperienza del turista e creandolo insieme a lui<sup>34</sup>.

Per questo motivo è essenziale riflettere sul potenziale ruolo dell’Università in questo mutato contesto. Recentemente Trencher insieme ad altri autori<sup>35</sup> hanno esplorato le varie modalità di collaborazione in un’ottica di Terza Missione delle Università con governi, aziende e società civile per sostenere lo sviluppo di alcune aree geografiche. Viene ipotizzata una nuova funzione successiva alla Terza Missione individuata proprio nella *co-creation*. Questo step ulteriore è caratterizzato dal non limitarsi al trasferimento tecnologico e allo sfruttamento economico delle invenzioni e dei brevetti universitari, ma dal contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio attraverso la funzione di facilitatore di rapporti tra *stakeholders* appartenenti a settori diversi, proponendo soluzioni che riguardano la collettività e seguendone gli effetti e gli sviluppi nel tempo.

## 2.2 *La ratio e la mission dello spin-off PlayMarche srl*

Per le motivazioni sopra citate è stato deciso di coordinare tutte le attività del Distretto Culturale Evoluto attraverso uno spin-off universitario costituito sotto forma di srl. Lo spin-off opera come una Destination Management Organization (DMO), collaborando con la Regione Marche e il Destination Management System di recente costituzione per raggiungere il proprio potenziale di visitatori così da permettere al patrimonio culturale di incidere maggiormente sull’economia locale, migliorando la consapevolezza e la qualità della vita della popolazione residente e stimolare l’interazione tra culture diverse.

Infatti, la gestione di una struttura complessa come il DCE richiede di prendere in considerazione gli interessi di numerosi *stakeholders* che, nonostante la diversa appartenenza alla sfera pubblica o privata, necessariamente devono perseguire obiettivi comuni. Secondo le raccomandazioni della World Tourism Organisation<sup>36</sup>, la forma più adeguata per implementare numerose azioni nel contesto di una strategia coerente nel tempo è quella della DMO. La DMO non controlla direttamente le attività dei partner ma gestisce risorse e *expertises* diverse sul territorio con un certo grado di indipendenza e di obiettività per guidare tutto il sistema. La natura di ente “super partes” dell’Università permette di assolvere a questa funzione in maniera più incisiva rispetto ad altri soggetti istituzionali.

È lo spin-off quindi che garantisce la solidità dell’assetto organizzativo, coordinando il lavoro a livello di rete tra i vari attori coinvolti, e dell’assetto di *governance*, ovvero del governo delle relazioni tramite la redazione di un codice

<sup>34</sup> *Impact of European Cultural Routes on SMEs’ innovation and competitiveness* 2012.

<sup>35</sup> Trencher *et al.* 2014.

<sup>36</sup> *A Practical Guide to Tourism Destination Management* 2007.

di comportamento a cui tutti i soggetti iniziali ed eventuali entranti devono attenersi. Infatti, per svolgere una funzione realmente inclusiva, deve essere data la possibilità a tutti gli interessati di aderire al “disciplinare” che verrà proposto, perseguendo uno sviluppo sostenibile dell’industria turistico-culturale. Solo in questo modo l’ente potrà godere della stima e credibilità necessaria per fungere da guida e conseguentemente essere in grado di definire una strategia e una direzione comune seguita con fiducia da parte di tutti.

Nello specifico, la DMO si basa su 5 pilastri strategici per garantire uno sviluppo sostenibile di lungo termine:

1. potenziare l’offerta e l’esperienza nella fruizione dei beni culturali attraverso la realizzazione delle azioni previste dal progetto del DCE;
2. creare e promuovere una rete unica, un prodotto unico con valori condivisi, attraverso l’adesione a un “disciplinare” di comportamento legato a una “carta fedeltà” del distretto che integri le varie forme di fidelizzazione già presenti sul territorio;
3. potenziare la formazione degli addetti ai beni culturali e museali e degli operatori dell’accoglienza;
4. realizzare iniziative di divulgazione e di coinvolgimento della collettività;
5. sfruttare in maniera efficiente le relazioni internazionali e la presenza di numerosi studenti stranieri, agevolando la loro esperienza del prodotto culturale e mettendo in pratica programmi di fidelizzazione.

Mentre i primi quattro punti rappresentano un’applicazione di principi e di iniziative ben conosciute a livello internazionale, l’ultima azione merita un approfondimento.

Sono infatti numerosi gli esempi a livello internazionale di DMO nate dall’impulso di amministrazioni locali per promuovere, rendere fruibile e redditizio il patrimonio culturale di città, province e regioni. Tuttavia, il ruolo delle Università come facilitatrici di network e come bacino di visitatori a partire dalla presenza di numerosi studenti internazionali è stato sviluppato solo in maniera marginale. Sono da citare a questo proposito alcuni studi realizzati dall’Università di Exeter sul cosiddetto “effetto catalitico” degli studenti internazionali<sup>37</sup>. I risultati di questi studi permettono di considerare strategicamente la presenza di studenti stranieri. Infatti, insieme alla spesa per tasse universitarie, alloggi e cibo, durante l’anno si realizzano economie importanti alla luce delle numerose visite di parenti e amici dall’estero.

Inoltre nel tempo si possono sviluppare altre opportunità:

- la prima riguarda l’iniezione di forza lavoro straniera che può avvenire sia a livello locale, sia all’estero ma con forti contatti con il territorio (ad esempio, gli studenti stranieri che hanno frequentato Scienze del Turismo all’Università di Macerata, unico corso di laurea in materia in tutta la Regione, avranno effettuato periodi di stage presso agenzie e aziende

<sup>37</sup> *The Economic Impact of the University of Exeter’s International Students 2012.*

legate all'accoglienza con cui potranno stabilire contatti lavorativi duraturi);

- la seconda economia va considerata in relazione alla predilezione che gli studenti internazionali avranno avuto per i beni culturali, i prodotti locali e per il territorio che porterà a una riconsiderazione dei luoghi vissuti da studenti sia nella loro vita personale che in quella professionale (futuri turisti e ciceroni per famiglie e parenti);
- collegata a quest'ultima è da considerare l'opportunità legata alle carriere di questi studenti che potrebbero diventare manager di aziende o amministratori pubblici con ruoli influenti sulla collettività. Per i motivi suddetti sembra opportuno prevedere una serie di azioni di promozione e di inclusione del grande bacino di studenti internazionali non solo attualmente frequentanti l'Università di Macerata, ma che abbiano visitato anche le altre Università del territorio marchigiano a partire dall'inaugurazione dei progetti Erasmus.

### 2.3 *La governance e l'assetto organizzativo di PlayMarche srl*

Nello svolgimento delle funzioni tradizionali la DMO si pone come agenzia di consulenza strategica per creare un collante tra i numerosi Tour Operator (TO), molti dei quali nati negli ultimi anni da giovani laureati all'Università di Macerata, facendo in modo che il target sia ampliato attraverso l'individuazione di nuove tendenze e nuovi mercati emergenti. I TO dovranno così valorizzare determinati prodotti culturali o meglio, secondo l'approccio della Experience Economy<sup>38</sup> è ragionevole parlare di esperienze culturali.

Il prodotto turistico infatti non è più una semplice aggregazione di servizi, ma un'esperienza che deve puntare ad essere unica per ottenere una fidelizzazione nel tempo. In relazione al DCE, il ruolo di questa DMO nel tempo deve essere quello di promuovere i "prodotti" principali, ovvero gli *hubs* previsti dal DCE, includendo altresì l'offerta già esistente sul mercato. Tutti i prodotti presenti sul territorio dovrebbero essere visibili senza alcuna eccezione per garantire uno sviluppo organico, perché un visitatore o turista culturale non richiede esclusivamente l'esperienza di visita a un museo, ma una serie di servizi di accoglienza e di fruizione del patrimonio ambientale ed enogastronomico che il territorio provinciale riesce ad offrire.

Lo sviluppo del DCE dovrà porre costantemente attenzione al tema della sostenibilità per garantire l'esistenza dei propri beni ereditati alle generazioni future senza degradare il patrimonio antropologico, naturale, storico, artistico e culturale di cui le Marche godono in modo privilegiato. Un continuo coinvolgimento degli studenti universitari attraverso competizioni a premio (es. "la tua idea per il distretto"... ) e il contatto con i tour operator nati negli ultimi anni (in particolar

<sup>38</sup> Pine, Gilmore 1998.

modo da ex-studenti del corso di scienze del turismo) garantirà l’inserimento nel mondo del lavoro di giovani professionisti e la costante generazione di nuove idee. Inoltre, la crescita del DCE mirerà a incrementare gli investimenti domestici e attirare quelli esteri per creare un circolo monetario virtuoso che possa garantire uno sviluppo sostenibile economicamente e finanziariamente. Infine, *PlayMarche* avrà come obiettivo addizionale quello di stimolare gli stessi marchigiani a viaggiare, così da contrastare fenomeni di intolleranza verso culture e costumi diversi, ovvero agire anche nella direzione *outgoing* (in questo senso, *studyvisits* all’estero per operatori, da organizzare in collaborazione con le Università partner straniere, dovranno essere considerate prioritarie).

Attraverso una serie di tavoli settoriali (operatori museali, operatori dell’accoglienza, etc.) e trasversali con i rappresentanti delle varie categorie, da programmare nel corso dell’anno, i ricercatori dell’Università di Macerata coinvolti nello spin-off attueranno uno *stakeholders’ engagement* per includere tutti i potenziali soggetti e rispondere in tempo reale ad ogni esigenza condivisa. Contemporaneamente, *PlayMarche* provvederà a una sezione del portale che sarà creato, riservata esclusivamente agli *stakeholders*, per informare costantemente tutti i soggetti su un’analisi del territorio in itinere che sia in grado di rispondere all’esigenza di conoscere in modo preciso e inequivocabile:

- a) l’offerta (al di là di quella generata dai partner iniziali del DCE), ovvero quali prodotti sono disponibili; quali di questi sono già oggetto di attenzione da parte degli *stakeholders*, *decision makers* e finanziatori; quali prodotti hanno potenziale di attrazione; come migliorare i prodotti esistenti; come creare nuovi prodotti e come svilupparli;
- b) la domanda: questa dovrà individuare il grado di soddisfazione del visitatore attraverso diversi strumenti come ad esempio un questionario in loco e, in secondo luogo, presentare una seconda analisi riguardo all’immagine di cui il territorio gode attraverso un questionario permanente *on line* capace di individuare il posizionamento del prodotto Marche nell’immaginario dei consumatori (dove siamo? perché siamo lì? quali sono i punti di forza e di debolezza del territorio?);
- c) i *competitors* presenti sul mercato: la ricerca dovrà rispondere all’esigenza di individuare con precisione i mercati di riferimento delle Marche, quelli emergenti che possono essere attratti dall’offerta marchigiana e infine i propri concorrenti diretti. Quest’ultima analisi dovrà essere ampliata da un monitoraggio “continuo” su come questi si muovono e si evolvono. È essenziale tenere sempre presente che la competizione tra territori deve comunque cercare di essere sana e costruttiva, non distruttiva, al fine di non sviluppare l’immagine del prodotto provinciale a discapito di quello regionale, nazionale o di altre regioni.

Il portale, nella parte istituzionale riservata agli *stakeholders*, ospiterà le offerte settimanali/mensili (*deals*) che saranno fruibili dai visitatori scaricando la *app*/tessera fedeltà.

La *governance* del DCE avverrà attraverso alcuni step finalizzati alla istituzione di un marchio del distretto di qualità, una sorta di Blue Ribbon che verrà concesso a tutti i soggetti disponibili ad aderire a un codice di condotta (disciplinare). Il primo step consisterà nella redazione da parte dei soci partecipanti allo spin-off, del disciplinare contenente valori condivisi, norme di comportamento, obblighi e benefici derivanti dall'adesione. Dopodiché verrà sviluppata una strategia di comunicazione per il coinvolgimento degli *stakeholders* sul territorio. Dietro il pagamento di una quota associativa annuale e impegnandosi a rispettare gli impegni del disciplinare, i soci avranno la possibilità di inserire in tempo reale sulla *app*/carta fedeltà, scaricabile dai visitatori, le offerte settimanali e gli eventi da promuovere con meccanismi di *co-marketing* e scontistica. Inoltre le singole attività imprenditoriali saranno inserite nelle *newsletters* e negli altri canali di comunicazione. I ricercatori universitari appartenenti allo spin-off, riuniti in un comitato di controllo, avranno il compito di vigilare sul rispetto del disciplinare e sull'utilizzo del Marchio *PlayMarche* da parte di tutti gli *stakeholders* coinvolti.

Attraverso questo assetto organizzativo, lo spin-off cerca di assolvere alle funzioni previste dal progetto DCE. Si tratta di un compito ambizioso che richiede l'attuazione di una Partnership Pubblico-Privato (PPP) contando sul dialogo tra numerosi *stakeholders*.

### 3. *La dimensione economica/finanziaria del progetto*

Anche se le potenzialità del modello del distretto culturale sembrano maggiori in termini di valorizzazione dei beni culturali, non da meno sono quelle in ambito economico, per le sue capacità di essere motore di sviluppo – sostenibile – a livello locale<sup>39</sup>. Soprattutto in contesti di crisi del manifatturiero tradizionale, la possibilità di innescare circoli virtuosi con le imprese culturali e ad alto contenuto di conoscenza, che fanno da traino allo sviluppo e alle opportunità di riequilibrio economico, viene letta come una grande opportunità; lo dimostra l'importanza che riveste nella programmazione europea. È forte la volontà di superare l'orizzonte delle sole politiche di turismo culturale, di favorire politiche attive di coinvolgimento delle comunità locali e di imprenditorialità sia tradizionali che innovative.

Il progetto *PlayMarche* va collocato tra gli interventi che intendono favorire questo processo. Il bando della Regione Marche a cui l'Ateneo ha risposto ha lo scopo di far diventare la *cultural economy* un fattore di crescita del territorio con l'ambizione di superare la definizione classica di distretto culturale: si parla di fatto di Distretto Culturale Evoluto (DCE), in cui sia più forte che mai la

<sup>39</sup> Sacco *et al.* 2006.

contaminazione tra diverse filiere, in cui l'occupazione, in particolare quella giovanile qualificata, consenta di trasferire le competenze di tipo aziendale nel settore culturale e di tipo culturale e creativo nell'ambito delle imprese.

Rispetto a tali obiettivi il progetto ha degli elementi che possono certamente essere intesi come punti di forza:

- la metodologia di lavoro adottata è innovativa, in quanto si è riusciti a integrare le differenze culturali e creative tra pubblico e privato;
- la costituzione di uno spin-off universitario ha carattere innovativo e di valenza strategica, è in grado di potenziare la competitività e attrattività in ambito locale, nazionale, europeo con il tutoraggio e l'accompagnamento dei partner coinvolti;
- la partecipazione degli operatori locali allo spin-off evita la costituzione di alleanze temporanee che si traducano nella mera giustificazione di eventi e iniziative autonome di breve durata;
- il coinvolgimento degli operatori economici appartenenti alla filiera dell'ICT garantisce forti potenzialità nella valorizzazione dei beni culturali, in ambito locale, ma anche in ambito internazionale (rapporto TE.BE)<sup>40</sup>;
- l'attività di *stakeholders' engagement* avviata consente di coinvolgere nel progetto gli operatori di filiere diverse, come quella del turismo, ma anche quelli della produzione industriale e manifatturiera (cfr. § 2);
- la gestione del progetto è affidata ad uno spin-off universitario, una società di capitali che persegue fini di lucro, caratterizzata da una forte multidisciplinarietà di competenze, ma che consenta di seguire logiche manageriali di *governance*.

Sulla base di quanto detto si può certamente affermare che il concetto di DCE esalta l'integrazione tra cultura ed economia rappresentando un cambiamento di prospettiva: si è passati da una sostanziale indifferenza tra le due discipline ad un dialogo concreto. Per queste ragioni è emersa l'opportunità di far propri, per le analisi della fattibilità del progetto, approcci metodologici, tecniche e strumenti di gestione di matrice aziendalistica, con un'ottica manageriale di tipo economico-finanziario. Assume particolare rilievo e difficoltà la stima dei flussi di cassa e/o di reddito; ciò comporta la necessità di tradurre tutti i benefici e le utilità che gli investimenti del progetto possono generare in termini di valore monetario, pur nella consapevolezza che taluni benefici-utilità ritraibili siano difficilmente esprimibili sotto forma di valore monetario (cfr. § 4).

Nel presente paragrafo si descrivono le logiche aziendali seguite nell'analisi della sostenibilità economico-finanziaria del progetto. Le ipotesi forti, che in un qualche modo agevolano la valutazione, sono due:

- la nascita di uno spin-off universitario (azione I);
- la creazione di due *hubs* (azione IV): negli *hubs* sono messi a disposizione i materiali tecnologici prodotti; tali "Parchi-Aree" sono intesi come

<sup>40</sup> Rapporto TE.BE 2013.

catalizzatori realizzati in luoghi già oggi attrattori e identificativi per le comunità locali; l'ingresso a questi luoghi avverrà dietro pagamento di una tariffa che si auspica possa rappresentare una importante fonte di entrate.

A seguire sono discussi:

- i finanziamenti, con le ipotesi sui tempi di disponibilità delle risorse;
- gli investimenti, con la distinzione delle spese per anno con riferimento e azioni che li giustificano;
- il conto economico previsionale, in cui sono descritte analiticamente le fonti di ricavo e di costo della gestione corrente, previste dall'avvio dello spin-off;
- la sostenibilità finanziaria, che consente l'esame della dinamica dei flussi di cassa generati dalla gestione corrente anche in relazione alle ipotesi sul piano degli investimenti e dei finanziamenti;
- la *performance* finanziaria, con il calcolo di parametri che permettono di valutare in ottica finanziaria la *performance* del progetto.

Il numero di anni complessivo per cui si forniscono le previsioni analitiche è otto: i tre anni di realizzazione del progetto e i cinque anni immediatamente successivi.

La scelta è motivata dal fatto che gli interventi nei primi tre anni sono eterogenei in termini di tipo di operazione (finanziamenti/investimenti/gestione spin-off) e gli obiettivi del progetto sono di medio-lungo periodo. Inoltre, in prospettiva si prevede che le iniziative avviate vengano alimentate da nuovi investimenti e che, quindi, la loro gestione vada anche oltre l'ottavo anno di previsione dettagliata.

A titolo di chiarimento, per una lettura agevole dei dati, si fa presente che nelle tabelle che seguiranno, per anno 0 si intende il momento dell'avvio del progetto, anno 1, 2, 3... 8 stanno ad indicare, rispettivamente, la chiusura del primo, secondo, terzo anno del progetto e così via.

Il prospetto seguente (tab. 1) indica su quali anni si distribuiscono gli investimenti, i finanziamenti e la gestione dello spin-off.

Anni	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Finanziamenti									
Investimenti									
Gestione									

Tab. 1. Distribuzione di investimenti, finanziamenti e gestione spin-off in otto anni

### 3.1 Finanziamenti

Per la realizzazione del progetto di durata triennale il partenariato pubblico/privato contribuisce con un finanziamento di tipo *cash* pari a € 465.000 e di tipo *in kind* pari a € 82.000; il contributo atteso dalla Regione è pari a € 300.000. La tabella 2 dà indicazione del peso sulla dimensione totale del progetto (€ 847.000) delle tre categorie di finanziamenti.

		peso %
Finanziamento <i>cash</i> da partner privati/pubblici	465.000	54,9%
Finanziamento <i>in kind</i>	82.000	9,7%
Finanziamento regione	300.000	35,4%
Totale progetto	847.000	100%

Tab. 2. Dimensione del progetto, peso delle categorie di finanziamento (importi in euro)

Per quanto concerne il *timing* dei finanziamenti, si prevede che ad avvio del progetto saranno disponibili il 40% sia delle risorse *cash* da partner, che quelle regionali (cfr. bando, punto 19) e il 40% del finanziamento *in kind*.

Per le restanti risorse si può ragionevolmente ritenere che:

- il 60% delle risorse *cash* da partner si distribuiscono equamente alla chiusura di ciascun anno successivo (1, 2, 3);
- sempre con riferimento al punto 19 del bando di progetto, il 40% del finanziamento regionale sia percepibile alla fine del secondo anno (a fronte della rendicontazione di una spesa pari al 70% dell'anticipo corrisposto), il restante 20% a chiusura del progetto (fine terzo anno);
- il contributo *in kind* sia per il 20% sfruttabile alla fine del primo anno e per il 40% alla fine del secondo anno.

Ne consegue che per i finanziamenti si prevede, sui primi trentasei mesi, la distribuzione che segue (tab. 3).

anni	0	1	2	3
importi (euro)	338.800	109.400	245.800	153.000

Tab. 3. Distribuzione dei finanziamenti nei primi trentasei mesi

### 3.2 Investimenti

Gli investimenti complessivi (€ 847.000) totalmente coperti dai finanziamenti descritti si distribuiranno per anno e per azioni come previsto nel prospetto seguente (importi in euro) (tab. 4).

Distribuzione investimenti per anno					
anni	0	1	2	3	Totale
investimenti	153.313	274.108	245.608	173.971	847.000

Distribuzione investimenti per azione							
azioni	I	II	III	IV	V	VI	Totale
investimenti	88.800	170.300	143.500	181.988	167.250	95.162	847.000

Tab. 4. Distribuzione degli investimenti per anno e per azione (importi in euro)

### 3.3 *Conto economico previsionale*

La gestione del progetto comincerà a produrre costi e ricavi operativi a partire dal dodicesimo mese dall'avvio del progetto (anno 1) ovvero con l'apertura dell'*hub* 1 sito in Macerata. L'apertura dell'*hub* 2 sito in Recanati è prevista per la fine dell'anno 2. La tabella 5 contiene le previsioni analitiche con riferimento ad un orizzonte temporale di otto anni: nei primi tre anni la gestione si avvierà simultaneamente con il completamento del piano di investimenti, i cinque anni successivi sono di gestione a regime.

Sulla base delle stime dei ricavi e dei costi il Risultato Operativo della gestione (RO) e il Risultato al netto delle imposte (27,5% di IRES sul Risultato Operativo, 4,73% di IRAP sul Valore Aggiunto) è positivo in tutti gli anni: ammonta a € 6.370 nel primo anno e arriva a € 163.579 nell'ultimo anno di previsione analitica.

Il risultato in ottica previsionale è quindi ritenuto positivo, i costi di gestione sono sufficientemente supportati dalle previsioni sulle fonti di ricavo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Riceavi	Ingressi		60.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000
	Eventi	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	Scarica app		4.000	4.800	5.760	6.912	8.294	9.953	11.944
	Vendita videogioco		10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	17.716
	Spazi pubblicitari – <i>hubs</i>		4.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
	Spazi pubblicitari – <i>web</i>	15.000	16.500	18.150	19.965	21.962	24.158	26.573	29.231
	Guide scaricate		10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	17.716
	Vendita immagini		2.500	3.000	3.600	4.320	5.184	6.221	7.465
	Vendita riproduzioni 3D		7.500	9.000	10.800	12.960	15.552	18.662	22.395
		<b>18.000</b>	<b>120.500</b>	<b>330.950</b>	<b>338.325</b>	<b>346.774</b>	<b>356.470</b>	<b>367.620</b>	<b>380.466</b>

Costi di gestione	Costi per utenze – Acqua		240	480	480	480	480	480	480
	Costi per utenze – Energia elettrica		2.300	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
	Costi per utenze – Energia per climatizzazione		2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	Costo del lavoro		48.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
	Ammortamenti	3.100	5.100	6.300	15.000	15.000	11.900	9.900	8.700
	Acquisti materiali (carta, toner, materiale per riproduzione 3D)		4.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
	Telefono (rete <i>wi-fi</i> )		806	1.612	1.612	1.612	1.612	1.612	1.612
	Costo eventi	1.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Spese amministrative/ contabili	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	Mantenimento server e software		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
		<b>8.600</b>	<b>71.446</b>	<b>129.992</b>	<b>138.692</b>	<b>138.692</b>	<b>135.592</b>	<b>133.592</b>	<b>132.392</b>

RO		9.400	49.054	200.958	199.633	208.082	220.878	234.028	248.074
ires (27,5% del RO)		2.585	13.490	55.263	54.899	57.222	60.741	64.358	68.220
irap (4,73% del VA)		445	4.591	14.046	13.983	14.383	14.988	15.610	16.275
Risultato d'esercizio		6.370	30.973	131.648	130.750	136.476	145.148	154.060	163.579

Tab. 5. Conto Economico previsionale (importi in euro)

### 3.4 Sostenibilità finanziaria

La ricostruzione della dinamica dei flussi di cassa (liquidità) al fine di attestare la prevista sostenibilità finanziaria del progetto negli anni 1-8 è contenuta nella tabella 6<sup>41</sup>.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Risultato di esercizio		6.370	30.973	131.648	130.750	136.476	145.148	154.060	163.579
Ammortamento			5.100	6.300	15.000	15.000	11.900	9.900	8.700
Flussi di cassa operativi		6.370	36.073	137.948	145.750	151.476	157.048	163.960	172.279

Tab. 6. Flussi di cassa generati dalla gestione corrente (importi in euro)

La liquidità generata dalla gestione sarà negli otto anni sempre positiva, ovviamente molto bassa in fase di avvio (primo anno), ma di consistente ammontare nell'anno 8. Ciò equivale a dire che si prevede una gestione sostenibile: in tutto il periodo di valutazione analitica le entrate saranno maggiori delle uscite.

Tentando una stima della dinamica di cassa in relazione al flusso generato dalla gestione corrente nonché agli investimenti e ai finanziamenti, il prospetto che segue (tab. 7) mette in luce come il progetto è da ritenersi sostenibile durante tutti gli anni. Sulla base dell'avanzo di cassa si può quindi ritenere che la gestione dello spin-off produrrà liquidità sufficiente a finanziare sia nuove iniziative, al momento non quantificate in termini di spese di investimento, che l'eventuale costo di aggiornamento contenuti/attrezzature indicato in € 150.000 nell'anno 8; la previsione di tale spesa per investimenti sta a riflettere la volontà di investire in un progetto che non abbia durata limitata, ma di cui si possa prevedere un'evoluzione in tempi lunghi.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Flusso di cassa operativi	0	6.370	36.073	137.948	145.750	151.476	157.048	163.960	172.279
Investimenti	153.313	274.108	245.608	173.971					150.000
Finanziamenti	338.800	109.400	245.800	153.000					
Cassa: Avanzo(+)/ Disavanzo (-)	185.487	27.149	63.415	180.392	326.143	477.619	634.667	798.627	820.906

Tab. 7. Rendiconto finanziario delle variazioni di cassa (importi in euro)

<sup>41</sup> Il flusso di cassa della gestione corrente può essere determinato rettificando il risultato operativo al netto delle imposte dei costi non monetari e degli eventuali disinvestimenti/investimenti in capitale circolante. Nella gestione dello spin-off allo stato attuale, per il tipo di attività che si andrà ad avviare, il capitale circolante (scorte di materiali, debito di fornitura) assumerà valori irrilevanti; non si è quindi proceduto ad alcuna rettifica ad esso riferito. Il risultato netto è stato però rettificato dei costi non monetari (ammortamento), la liquidità effettivamente prodotta dalla gestione.

### 3.5 Valutazione performance finanziaria

Al fine di valutare la *performance* finanziaria si sono calcolati per il progetto sia il VAN che il TIR.

Il VAN dell'operazione è espressione della capacità del progetto di remunerare secondo parametri di mercato gli operatori e i capitali coinvolti, e quindi della fattibilità dell'operazione.

Il TIR è un indice di redditività finanziaria di un investimento, che si identifica con il tasso composito annuale di ritorno effettivo che un investimento genera. In altri termini, rappresenta il costo massimo finanziario associabile alle fonti di finanziamento che una società può assumere in relazione a un determinato progetto<sup>42</sup>.

Nel caso in questione i flussi di cassa positivi/negativi da utilizzare per il calcolo del VAN e del TIR sono calcolabili come il flusso di cassa generato dalla gestione corrente al netto degli investimenti previsti; a tal fine si ricorda la quota di rinnovo indicata per l'anno 8 (€ 150.000).

Il progetto, come più volte ribadito, è ritenuto a vita non limitata, in ragione dalle previsioni di crescita dell'iniziativa e di una sua integrazione sempre più vivace con il territorio. Si prevede, quindi, che avrà un valore anche oltre il periodo di stima analitica; tale valore al termine è stato misurato come il valore attuale del RO al netto delle imposte dell'anno 8 (nell'ipotesi che si sia in grado di produrlo anche oltre il periodo di stima), prudenzialmente fatto decrescere ad un tasso pari al 10%.

Dall'analisi del costo del finanziamento per il settore pubblico (dati Cassa Depositi e Prestiti) e del rischio degli investimenti nel settore hi-tech (dati settoriali), il costo del capitale è stato stimato pari al 7%.

La tabella 8 contiene i parametri utilizzati nel calcolo del VAN e del TIR.

Come è evidenziato il progetto ha un VAN positivo pari a € 382.983, ciò equivale a dire che rispetto agli investimenti sostenuti e tenuto conto di un rendimento minimo del 7%, il progetto crea ricchezza per gli *stakeholders* coinvolti.

Ciò è confermato dal fatto che il TIR (13,25%) è di molto superiore al costo del capitale (7%).

La differenza tra il costo del capitale e il TIR ci indica che se il costo del capitale fosse stato erroneamente sottostimato, fino ad un errore massimo di 5 punti percentuali il VAN continuerebbe ad essere positivo. Per esempio, con un costo del capitale del 9% è pari a € 225.174.

Dal punto di vista finanziario il giudizio sulla fattibilità del progetto è quindi positivo.

<sup>42</sup> Per un approfondimento metodologico si veda Dallochio, Teti 2003.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Flussi di cassa operativi		6.370	36.073	137.948	145.750	151.476	157.048	163.960	172.279
Investimenti	-153.313	-274.108	-245.608	-173.971					-150.000
Flussi di cassa	-153.313	-267.738	-209.535	-36.022	145.750	151.476	157.048	163.960	22.279
Valore al termine									962.228
VAN	382.983								
TIR	13,25%								

Tab. 8. Flussi di cassa, VAN, TIR (importi in euro)

#### 4. Il sistema di valutazione

L'efficacia e la sostenibilità dei progetti di sviluppo locale non possono prescindere da un sistema di valutazione che traduca gli obiettivi operativi e i risultati attesi cui le azioni del piano sono rivolte in indicatori quali-quantitativi realmente misurabili. In occasione della redazione del progetto, si è prestata particolare attenzione agli aspetti valutativi di misurazione. Ciò non soltanto al fine di aumentare le sue probabilità di successo data l'attenzione che vi era posta nel bando della Regione<sup>43</sup>, ma anche per attribuire al processo valutativo la sua funzione sostanziale, quella di cogliere appieno gli effetti delle iniziative intraprese per lo sviluppo economico e sociale e assicurare la *governance* del progetto nonché monitorare la coerenza, efficienza ed efficacia degli strumenti messi in atto.

Nel sistema di valutazione prospettato nella fase di stesura, sono stati pertanto dapprima individuati i risultati attesi al completamento del progetto con riferimento alle finalità generali identificate attraverso la partecipazione attiva del tessuto sociale. Considerate le reali capacità di previsione e di raccolta dati, i risultati attesi di seguito descritti (effetti desiderati in termini culturali, sociali, di *governance*, economici e occupazionali) sono stati tradotti in indicatori oggettivamente misurabili che consentissero, ex post, di apprezzare il grado di raggiungimento degli obiettivi e la coerenza dei risultati e delle ricadute con le

<sup>43</sup> Nel bando della Regione, tra i requisiti delle proposte progettuali vi era la definizione di un sistema di valutazione basato su «indicatori oggettivamente misurabili in merito alle ricadute economiche-occupazionali del progetto sul territorio» (D.G.R. 1753/2012, p. 10). La capacità di individuare adeguati strumenti di misurazione e indicatori di valutazione che dessero conto della coerenza delle attività progettuali rispetto agli obiettivi del bando e delle modalità di raggiungimento degli stessi nelle tre fasi di svolgimento – ex ante, in itinere, ex post – assume un particolare significato in sede di valutazione dei progetti da parte della Regione, per la costruzione del partenariato e, successivamente, l'esecuzione del progetto.

previsioni di progetto. Ogni singolo indicatore selezionato esprime il target (es. numero di visitatori negli *hubs*) e la *performance* di miglioramento (es. tasso di crescita annuo medio) rispetto alla situazione *ex ante* che rappresenta la base di riferimento.

#### 4.1 *Effetti desiderati in termini culturali e sociali*

La realizzazione del progetto *PlayMarche* è intesa non soltanto a migliorare l'accoglienza e incrementare la mobilità dei visitatori e dei turisti (italiani e stranieri) sul territorio, ma anche a favorire le condizioni di accesso alla cultura per i residenti, la partecipazione attiva e l'espressione culturale, condizioni essenziali per il benessere e la qualità della vita dei residenti.

Con riferimento agli effetti desiderati in termini culturali, si è posta particolare attenzione alle caratteristiche qualitative che gli *hubs* e i siti periferici (nodi) collegati dovranno avere e mantenere nel corso del tempo per assicurare una fruizione soddisfacente. Il progetto intende inoltre superare la frammentazione nell'offerta culturale. La creazione di catalizzatori (*hubs*) e la rete di interconnessioni con i nodi periferici nelle aree marginali va intesa come uno strumento volto a favorire la visibilità del patrimonio artistico e culturale di tutto il territorio di riferimento del progetto nell'ottica del modello di sviluppo diffuso che caratterizza la regione Marche.

#### 4.2 *Effetti desiderati in termini economici e occupazionali*

Il progetto *PlayMarche* intende promuovere lo sviluppo e l'occupazione attraverso l'integrazione territoriale tra valorizzazione dei beni culturali, sviluppo di nuovi settori tecnologici e turismo. Le principali linee strategiche del progetto sono volte a favorire la competitività territoriale del sistema produttivo locale nel suo complesso, nel quadro più ampio di un percorso di sviluppo sostenibile e attrattività territoriale. L'intento ultimo è quello di valorizzare in un'ottica integrata il patrimonio storico-artistico, il turismo e le risorse produttive del territorio legate alla creatività, nonché alla tradizione e al saper fare locale. La messa a punto di beni e servizi innovativi incentrati sull'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione va intesa come un'esperienza-pilota attraverso la quale viene mobilitato il potenziale produttivo delle attività culturali e creative al momento solo in parte espresso, poiché in buona parte disperso o mal utilizzato. Il progetto intende realizzare economie di scala (o esternalità positive) attraverso la gestione integrata di beni e servizi culturali che andranno a beneficio di tutti i soggetti della filiera (riduzione dei costi, qualità dei servizi, incremento dei visitatori). Inoltre, si intende attivare e potenziare la cooperazione tra soggetti imprenditoriali di

diverse dimensioni economiche e filiere produttive e caratteristiche da rendersi fattiva attraverso la commercializzazione di prodotti (*apps*, giochi...) su scala nazionale e internazionale, grazie alla creazione di una infrastruttura ad alto contenuto di conoscenza.

In sede progettuale, sono state previste ricadute economiche direttamente connesse alla capacità del progetto di migliorare l'accessibilità e la presenza di visitatori, soprattutto stranieri, di aumentare i consumi culturali in loco (aumento della spesa per il soggiorno negli *hubs* e nei luoghi/nodi "periferici"), di creare opportunità di impiego e di crescita professionale per giovani laureati. In merito alla sostenibilità economica e all'impatto occupazionale, particolare attenzione è stata posta all'analisi degli esiti occupazionali per le persone assunte grazie all'implementazione del progetto e alla valutazione del livello di soddisfazione dei soggetti target degli interventi del progetto e dei visitatori dei siti culturali. Oltre agli effetti diretti osservabili in itinere, sono stati descritti, con riferimento ad un arco temporale di medio-lungo termine, anche i risultati economici attesi sulle preesistenti attività economiche (commercio, turismo, artigianato locale e manifattura) e potenzialmente collegate grazie alla prossimità fisica (ricadute territoriali indirette). Si pensi all'incremento di vendite successivo all'avvio del progetto realizzato dalle imprese (attività commerciali e ricettive) contigue agli *hubs*, o agli effetti sugli altri settori di specializzazione del *made in Italy* attraverso l'accesso a "vetrine" (*hubs*, portali web per l'*e-commerce*) e l'opportunità di legarvi diffuse e sistematiche attività di marketing territoriale.

A livello meso-economico, si ritiene che il progetto *PlayMarche* possa contribuire, almeno nel medio-periodo, a rafforzare il contributo fornito dal sistema produttivo culturale alla formazione del valore aggiunto complessivo della Provincia che, nel 2010, con un incidenza pari 6,7% sul totale provinciale, era già al di sopra della media nazionale (4,9%) (dati Fondazione Symbola, Unioncamere e Istituto Tagliacarne, 2011).

#### 4.3 *Effetti desiderati in termini di governance*

Il sistema di valutazione proposto includeva inoltre forme di valutazione degli effetti generati dall'attività di *governance*. I progetti di sviluppo locale e, in particolare, la costituzione/promozione di distretti culturali dimostrano come l'integrazione e la capacità di azione collettiva siano molto spesso più che pre-condizioni, sfide progettuali che connotano il distretto culturale come un laboratorio di creazione di capitale sociale, per la costruzione di forme di coordinamento durature sul territorio. Sullo sfondo delle esperienze pregresse in altri territori, si può ritenere che un altro effetto atteso del progetto, "implicito" e di carattere immateriale, possa essere quello di diffondere la cultura della progettazione condivisa e dell'azione collettiva, elemento essenziale per favorire la capacità del territorio di guidare il processo di sviluppo economico e sociale.

La costituzione di un partenariato pubblico/privato, fondato sulla condivisione di obiettivi e strumenti di valorizzazione delle possibilità e dei tratti distintivi del territorio, consente di garantire il raggiungimento della massa critica necessaria a incidere sulle traiettorie di sviluppo territoriale. Nella stessa ottica adottata nell'elaborazione delle linee strategiche di progetto – sviluppo endogeno, di tipo *bottom-up* –, il sistema di valutazione intende inoltre garantire un approccio partecipato e condiviso dei soggetti che vivono il territorio, attraverso il costante confronto con il partenariato di progetto.

#### 4.4 Indicatori comuni dei progetti DCE Marche

In merito alle attività di valutazione in itinere del Distretto Culturale *PlayMarche*, il gruppo di lavoro si è inoltre dotato del sistema di (auto) valutazione proposto dalla Regione Marche che, oltre a provvedere alla verifica dello stato di avanzamento delle azioni e delle fasi previste dal progetto, permette di monitorare la congruità e la coerenza dei risultati intermedi e finali conseguiti con gli obiettivi e le previsioni originarie contenute nel progetto finanziato. L'attività permanente di monitoraggio basata su indicatori minimi rientra nel processo di (auto)valutazione dei progetti DCE finanziati dalla Regione Marche. Considerando il livello di complessità che caratterizza i diversi progetti DCE, il set di indicatori minimi comuni risponde all'esigenza di costruire un sistema di monitoraggio: (a) sostenibile sia dal punto di vista organizzativo sia da quello economico, (b) agevolmente applicabile ai diversi progetti e al loro piano di intervento, (c) comparabile nel rispetto delle diversità di approccio e di strategia adottate.

Nella prospettiva dell'(auto)valutazione, l'attività di monitoraggio prevede la collaborazione dell'intero partenariato e coinvolgerà tutti i membri del gruppo di lavoro del progetto. Sono stati realizzati già vari incontri per definire metodo e strumenti da utilizzare, così come sugli aspetti di tipo organizzativo e gestionale collegati alla realizzazione delle singole attività.

Il quadro comune di monitoraggio e valutazione per tutti i progetti DCE finanziati dalla Regione Marche consta, in primo luogo, della raccolta sistematica di una serie di indicatori minimi che attengono a varie dimensioni dello sviluppo territoriale a matrice culturale (domanda turistica, eventi e manifestazioni di animazione territoriale, coinvolgimento attivo delle imprese del territorio, formazione di nuove imprese, presenze nei siti culturali, nuovi prodotti tecnologici, comunicazione attraverso le nuove tecnologie informatiche). In secondo luogo, l'attività di valutazione potrà essere ampliata per includere elementi conoscitivi aggiuntivi (indicatori di approfondimento), utili ad individuare ulteriori fattori di criticità e fabbisogni specifici su cui intervenire per migliorare la capacità del progetto di attivare un processo di sviluppo autosostenentesi. Esempi di informazioni aggiuntive vanno dal livello

di soddisfazione degli utenti finali e percezione del DCE da parte degli operatori economici coinvolti, ad indicatori di *performance* delle singole imprese (e.g. fatturato delle imprese ascrivibile ai cambiamenti intercorsi nel territorio a seguito delle attività del progetto, quota di fatturato che resta nel territorio). Le informazioni, in questo secondo caso (indicatori di approfondimento), possono essere ricavate, nella maggior parte dei casi, soltanto attraverso interviste dirette o questionari.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Antinucci F. (2007), *Musei virtuali. Come non fare innovazione tecnologica*, Roma-Bari: Laterza.
- A Practical Guide to Tourism Destination Management* (2007), Madrid: World Tourism Organization (WTO).
- Baia Curioni S. (2005), *Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, a cura di F. Perrini, P.A. Valentino, S. Settis, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 59-65.
- Becattini G. (1999), *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, «Economia e Politica Industriale», n. 103, pp. 5-16.
- Beretta E., Migliardi A. (2012), *Questioni di Economia e Finanza. Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, Banca d'Italia (Occasional Papers, 126), Roma: Banca d'Italia.
- Bonel E., Moretti A., Rispoli M., Tamma M. (2005), *I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale*, «Economia della cultura», n. 4, pp. 497-511.
- Cabasino A., Trimarchi M. (1997), *Musei e territorio: archivi della memoria storica e poli di sviluppo e di comunicazione culturale in Europa*, «Economia della cultura», n. 2, pp. 146-149.
- Cerquetti M. (2008), *Strategie di sviluppo dei musei marchigiani*, in *La qualità del museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, a cura di P. Dragoni, Macerata: eum, pp. 143-180.
- Cocco G.A., Di Raco E. (2011), *Impresa Turismo, 2011*, Roma: Unioncamere.
- Cocco G.A., Di Raco E. (2013), *Impresa Turismo, 2013*, Roma: Unioncamere.
- Dalocchio M., Teti E. (2003), *Finanza per le arti la cultura e la comunicazione*, Milano: EGEA.
- De Marinis G., Fabrini G.M, Paci G., Perna R., Sargolini M., Teoldi S., a cura di (2005), *Verso un Piano per il Parco Archeologico di Urbs Salvia*, Ancona: Regione Marche.
- Franchi M., a cura di (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli Editore.

- Gagliardi C., Renzi F., Marcolini P., Mauriello D., Sturabotti D., Rinaldi A., Bacchella U., Taormina A., a cura di (2014), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Roma: Fondazione Symbola.
- Gherardi S., Nicolini S., Odella O. (1997), *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, «Sviluppo & Organizzazione», n. 162, pp. 15-30.
- Gregori G. (2005), *Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale*, «Sinergie», n. 66, pp. 55-77.
- Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness* (2012), Bruxelles: Consiglio d'Europa.
- L'economia delle Marche. Rapporto annuale n. 13* (2012), Roma: Banca d'Italia.
- Le Marche di fronte alla crisi. Tenuta e risposta del modello regionale* (2009), Roma: Censis.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino: Giappichelli Editore.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Mondadori Electa.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Mondadori Electa.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano: Apogeo.
- Pencarelli T., a cura di (2005), *Letture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Trieste: Edizioni Goliardiche.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1998), *Welcome to the experience economy*, «Harvard Business Review», n. 76, pp. 97-105.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Milano: ETAS.
- Rapporto TE.BE: stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali* (2013), Fondazione Promo PA, <<http://www.promopa.it/progetti-beni/tebe.html>>, 14.07.2015.
- Righettini M.S., a cura di (2006), *Il bilancio sociale della cultura nella Regione Marche. Strategie, risorse e vincoli nelle politiche di settore*, Ancona: Regione Marche, Osservatorio Regionale per i beni e le attività culturali.
- Rispoli M., a cura di (2001), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Torino: Giappichelli Editore.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma: Carocci.
- Rullani E. (2010), *Rischio e valore della conoscenza. La nuova impresa della produzione immateriale*, in *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende I. Profili di management*, a cura di L. Marchi, S. Marasca, Bologna: Il Mulino, pp. 15-35.
- Sacco P.L., Tavano Blessi G. (2006), *Verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile: distretti culturali e aree urbane*, Venezia: Università Iuav di Venezia.

- Santini C., Cavicchi A., Canavari M. (2011), *The Risk™ strategic game of rural tourism: how sensory analysis can help in achieving a sustainable competitive advantage*, in *Food, Agri-Culture and Tourism*, a cura di K.L. Sidali, A. Spiller, B. Schulze, Berlin-Heidelberg: Springer, pp. 161-179.
- Segre G. (2005), *Intervento*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, a cura di F. Perrini, P.A. Valentino, S. Settis, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 73-81.
- Tabellini G. (2010), *Culture and Institutions: Economic Development in the Regions of Europe*, «Journal of the European Economic Association», 8, n. 4, pp. 677-716.
- The Economic Impact of the University of Exeter's International Students* (2012), Exeter: University of Exeter-Oxford Economics.
- Trencher G., Yarime M., McCormick K.B., Doll C.N., Kraines S.B. (2014), *Beyond the thirdmission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability*, «Science and Public Policy», 41, n. 2, pp. 151-179.
- Varaldo R. (2007), *L'eccellenza imprenditoriale made in Italy*, «Mercati e competitività», 2, pp. 127-130.

# Distretti culturali: percorsi evolutivi e azioni di *policy* a confronto\*

Mara Cerquetti\*\*, Concetta Ferrara\*\*\*

## *Abstract*

Partendo dalla crescente attenzione alla necessità di un approccio integrato alla gestione dei beni culturali, che oggi trova pieno riconoscimento anche in sede europea, il presente contributo prende in esame le azioni di *policy* avviate in Italia, in particolare da regioni e fondazioni di origine bancaria, in materia di distretti culturali. Dopo aver illustrato i percorsi istituzionali, si analizzano e si confrontano le definizioni di riferimento, gli *assets* di

\* Sebbene scaturiti da riflessioni condivise, i §§ 1 e 5 sono da attribuire a Mara Cerquetti, mentre i §§ 3 e 4 a Concetta Ferrara; il § 2 è frutto di un'elaborazione congiunta.

\*\* Mara Cerquetti, ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: [mara.cerquetti@unimc.it](mailto:mara.cerquetti@unimc.it).

\*\*\* Concetta Ferrara, Specializzanda in Beni Storico Artistici, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, e-mail: [concetta.ferrara3@gmail.com](mailto:concetta.ferrara3@gmail.com).

partenza e gli strumenti adottati per l'istituzione dei distretti, al fine di individuare i principali modelli che si sono affermati nel corso degli ultimi quindici anni e il loro contributo alla valorizzazione del patrimonio culturale. Infine, vengono effettuate alcune riflessioni circa il ruolo degli studi economico-manageriali nell'indirizzo delle politiche oltre che nella valutazione dell'efficacia e della sostenibilità delle stesse.

Starting from the growing attention to the need of an integrated approach to cultural heritage management – that has also been recognized in Europe –, the following paper examines policies that have been pursued in Italy in the field of cultural districts, in particular by regions and bank foundations. After showing the institutional paths, the reference definitions, starting assets and tools that have been adopted for the institution of cultural districts are analysed and compared. The research aims to grasp the different models that have been implemented during the last fifteen years and their contributions to the enhancement of cultural heritage. Finally, some considerations are made about the role of economics and managerial studies both in the orientation of policies and the evaluation of their effectiveness and sustainability.

### 1. *Verso un approccio integrato alla gestione dei beni culturali: nota introduttiva*

L'approccio integrato alla gestione dei beni culturali trova oggi concretizzazione in una molteplicità di forme e strategie che vanno dalla capacità di raccordare diversi interessi e fonti di finanziamento verso obiettivi comuni al coordinamento tra le politiche culturali e quelle dei settori connessi e correlati, fino alla collaborazione tra livelli istituzionali e tra soggetti pubblici e privati<sup>1</sup>.

Considerata non solo un fattore chiave per la sopravvivenza del patrimonio, ma anche un *driver* di sviluppo, la gestione integrata ha finalmente ottenuto un riconoscimento in sede europea. La *Convenzione quadro sul valore del patrimonio culturale per la società*, meglio nota come Convenzione di Faro<sup>2</sup>, infatti, impegna le parti a «formulare strategie integrate»<sup>3</sup> e a promuovere «un approccio integrato alle politiche che riguardano la diversità culturale, biologica, geologica e paesaggistica»<sup>4</sup>, coinvolgendo le «istituzioni pubbliche in tutti i settori e a tutti i livelli»<sup>5</sup>.

L'approccio intersettoriale e multilivello qui auspicato è stato successivamente confermato e rafforzato da due recenti documenti europei: le *Conclusioni sul*

<sup>1</sup> Cfr. Valentino 2014.

<sup>2</sup> La Convenzione di Faro (27 ottobre 2005) è entrata in vigore il 1° giugno 2011 ed è stata firmata dall'Italia il 27 febbraio 2013. La firma italiana ha portato a 21 il numero di Stati Parti fra i 47 membri del Consiglio d'Europa; di questi, 14 l'hanno anche ratificata.

<sup>3</sup> Council of Europe 2005, art. 5.

<sup>4</sup> Ivi, art. 8.

<sup>5</sup> Ivi, art. 11.

*patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile*<sup>6</sup> e *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*<sup>7</sup>. Nel primo, dopo aver riconosciuto il valore del patrimonio culturale per l'innalzamento del capitale sociale e per lo sviluppo economico, il Consiglio dell'UE, tra le altre indicazioni, invita gli Stati membri e la Commissione a sostenere il dialogo tra gli *stakeholders* al fine di individuare e implementare politiche e azioni coordinate per la gestione sostenibile del patrimonio culturale, adottando un approccio integrato e olistico all'uso delle risorse, che promuova sinergie tra le politiche pubbliche e incoraggi gli investimenti sul patrimonio culturale. Nel secondo documento, la Commissione Europea, al fine di «contribuire allo sviluppo di un approccio strategico»<sup>8</sup>, come auspicato dal Consiglio dell'UE, descrive le misure «per intensificare la politica di cooperazione a diversi livelli e illustra i progetti in fase di sviluppo volti a sostenere nuovi modelli di *governance* del patrimonio culturale»<sup>9</sup>, con l'obiettivo di «progredire nella direzione di un approccio più integrato a livello nazionale e di UE e, in ultima istanza, rendere l'Europa un laboratorio per l'innovazione»<sup>10</sup> che faccia dell'eredità culturale un *driver* di vantaggio competitivo.

Questo rinnovato quadro europeo impone agli Stati membri di verificare l'efficacia delle strategie perseguite e delle politiche già messe in atto a livello nazionale, individuando le ulteriori possibilità di miglioramento nell'ottica di uno sviluppo sostenibile e duraturo.

Per quanto riguarda il caso dell'Italia, le esigenze di integrazione trovano la loro ragion d'essere nella natura stessa del patrimonio culturale italiano, le cui connotazioni dominanti sono «la *continuità* e l'articolazione in *contesti*»<sup>11</sup>, ovvero «la densità e lo straordinario spessore dell'*accumulazione diacronica* riscontrabile quasi in ogni particella del suolo nazionale»<sup>12</sup>. Considerati tali elementi distintivi, nonché i vincoli strutturali, organizzativi e finanziari di molti piccoli istituti culturali italiani, e in linea con le indicazioni provenienti dai primi studi di management del patrimonio culturale condotti in ambito nazionale<sup>13</sup>, a partire dalla metà degli anni '90 del Novecento si è così individuato un possibile ed efficace modello di gestione nelle organizzazioni in rete. Anche sulla spinta dei programmi di finanziamento europeo, al fine di raggiungere il confine efficiente delle diverse attività e conseguire gli obiettivi qualitativi e quantitativi non raggiungibili dalle singole organizzazioni, sono dunque stati ideati e realizzati sistemi e reti museali, di dimensione regionale o subregionale e con diverso

<sup>6</sup> Council of the European Union 2014.

<sup>7</sup> European Commission 2014.

<sup>8</sup> Ivi, p. 3.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Pavolini 1996, p. 377.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> Cfr. Bianchi 1996; Zan 1999; TCI 2000; Bagdadli 2001; Montella M. 2003; Hinna, Minuti 2009, 2012; Seddio 2013.

grado di formalizzazione<sup>14</sup>. Agli inizi del XXI secolo l'attenzione alla gestione integrata si è andata poi ulteriormente rafforzando, evolvendo verso forme distrettuali, includenti attività e attori sociali ed economici di diversa natura, e con varie declinazioni possibili, in cui non sempre il patrimonio culturale costituisce un fattore chiave<sup>15</sup>.

Partendo proprio dalla diffusione dei distretti culturali e dall'eterogeneità delle loro tipologie<sup>16</sup>, nel presente contributo si prendono in esame le *policies* messe in atto in materia in particolare dalle regioni, e con un ruolo rilevante delle fondazioni di origine bancaria, al fine di individuare i principali modelli che si sono affermati nel corso degli ultimi quindici anni, nonché il loro contributo alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Dopo aver illustrato la metodologia di ricerca, il contributo presenta i percorsi istituzionali avviati in Italia, promossi da soggetti pubblici e privati, confrontando le definizioni di riferimento, gli *assets* di partenza e gli strumenti adottati per l'impianto dei distretti. Nelle conclusioni si effettuano, infine, delle considerazioni di sintesi circa l'evoluzione dei modelli implementati e le relative determinanti, ragionando anche sul ruolo degli studi economico-manageriali nell'indirizzo delle politiche e sul loro possibile contributo sia alla valutazione dell'efficacia e della sostenibilità delle iniziative in corso sia al loro ulteriore sviluppo.

## 2. Una metodologia di analisi dei distretti culturali in Italia

A oltre quindici anni dalla comparsa delle prime teorie sui distretti culturali<sup>17</sup> e a ridosso del primo decennio di vita del Distretto Culturale Sud-Est<sup>18</sup> –

<sup>14</sup> Per una panoramica sulle azioni di *policy* condotte a livello regionale in materia di reti e sistemi museali si veda La Monica, Pellegrini 2009. Sebbene non ancora oggetto di un esame comparato su scala nazionale, alcuni recenti studi hanno rilevato come non sempre tali organizzazioni riescano a soddisfare le esigenze degli istituti museali in termini di miglioramento della qualità dei servizi e aumento della gamma di offerta, tanto che si va segnalando l'opportunità di affiancare il progetto di rete da un piano di gestione integrata degli interventi di valorizzazione, in grado di chiarire il posizionamento del progetto e qualificarne la «capacità di attivare e rigenerare nel tempo le condizioni per il raggiungimento di una molteplicità di risultati attesi» (Seddio 2013, p. 84). Sui progetti di rete realizzati in Italia si vedano: Alberti 2005; Collodi *et al.* 2005; Cerquetti 2008; Pencarelli, Splendiani 2011; Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM 2013; Montella M.M. 2014.

<sup>15</sup> Per un'analisi delle differenze tra reti museali, sistemi e distretti culturali si vedano: Alberti, Giusti 2009; Seddio 2013.

<sup>16</sup> Francesconi *et al.* 2013; Hinna, Seddio 2013; Cataldo 2014.

<sup>17</sup> Valentino *et al.* 1999; Valentino 2003; Santagata 2000, 2001, 2002; Sacco 2003.

<sup>18</sup> L'origine del Distretto Culturale Sud-Est si lega all'inserimento dell'area del Val di Noto nella World Heritage List dell'Unesco (2002). In quell'occasione il sito, comprendente i comuni di Caltagirone, Catania, Militello in Val di Catania, Modica, Noto, Palazzolo Acreide, Ragusa,

pionieristica esperienza di distretto culturale intrapresa sul territorio nazionale –, i percorsi avviati con logiche distrettuali in ambito culturale compongono un quadro estremamente ampio e altrettanto diversificato. Tale polifonia di approcci, da ricondurre in prima istanza all'assenza di una definizione giuridica univoca<sup>19</sup>, complica ulteriormente ogni tentativo di analisi delle potenzialità e delle ricadute sociali, economiche e culturali connesse ai distretti culturali.

Al fine di poter sbrogliare una matassa che si presenta alquanto intricata, in questa sede si è deciso di procedere esaminando le esperienze di distrettualizzazione avviate (o in corso di definizione) sul territorio nazionale, opportunamente indagate tenendo conto di cinque dimensioni di analisi: la tipologia di percorso seguito, la locuzione di distretto culturale adottata e la relativa definizione, l'*asset* o gli *assets* di partenza e gli strumenti strategici e operativi utilizzati. Dal punto di vista metodologico-operativo, l'indagine territoriale è stata effettuata sulla base di criteri di tipo geografico-amministrativo: muovendo dalla ricognizione delle politiche avviate in questo ambito dalle regioni e dall'analisi di eventuali strumenti normativi o provvedimenti amministrativi adottati, si è gradualmente spostata l'attenzione sui livelli istituzionali inferiori (province e comuni) e sulle iniziative promosse da soggetti privati su aree territoriali spesso non coincidenti con i confini amministrativi.

Scicli e Siracusa e denominato “Le città tardo barocche del Val di Noto”, fu riconosciuto come «testimonianza eccezionale del genio esuberante dell'arte e dell'architettura del tardo-barocco» (criterio I). A partire dal 2001 era stata avviata un'indagine finalizzata alla redazione di un piano di gestione per la tutela e la valorizzazione del sito, che, dopo il riconoscimento UNESCO, ha rappresentato il punto di partenza per elaborare l'idea del Distretto Culturale Sud-Est, istituito ufficialmente nel febbraio del 2004. Il distretto, caratterizzato sia in senso tematico (individua il suo elemento aggregante nel Barocco) che territoriale, è finalizzato a promuovere la fruizione dei siti del Val di Noto e a integrare la valorizzazione delle risorse culturali dell'area con altri settori di intervento; in particolare, il distretto è stato concepito sin dal principio con uno spiccato orientamento alla promozione dei luoghi in chiave turistica. Cfr. *Le città tardo barocche del Val di Noto (Sicilia sud-orientale). Piano di gestione*, disponibile all'indirizzo <<http://www.comune.noto.sr.it/la-cultura/distretto-culturale-sud-est/>> (ultimo accesso: 29.07.2015). Sulle potenzialità del Val di Noto come distretto culturale e turistico si veda anche Valentino 2003, pp. 147-153.

<sup>19</sup> Essendo la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale materia di legislazione concorrente (Cost., art. 117, c. 3), nell'ordinamento italiano manca a livello statale una definizione di distretto culturale e una conseguente regolamentazione, in grado di attivare i relativi meccanismi di identificazione, legittimazione e istituzionalizzazione. Il riferimento ai distretti culturali compare soltanto nel D.P.C.M. 6 agosto 2008, “Approvazione del programma statistico nazionale per il triennio 2008-2010”, che li ha definiti «sistemi territoriali caratterizzati da una forte concentrazione di beni, attività produttive, imprese e servizi, legati al settore culturale al fine di fornire un'adeguata rappresentazione delle capacità e potenzialità di sviluppo legati all'economia culturale in termini occupazionali, di dotazione di servizi, accessibilità alle aree, qualità dell'ambiente architettonico, urbanistico e paesaggistico, ricchezza dell'ambiente sociale e culturale, capacità imprenditoriale, ecc.» e in alcune leggi regionali. Si ricordano in particolare la L.R. (Abruzzo) 3 marzo 2005, n. 22, “Istituzione dei distretti culturali”, la L.R. (Sardegna) 20 settembre 2006, n. 14, “Norme in materia di beni culturali, istituti e luoghi della cultura” e la L.R. (Friuli Venezia Giulia) 20 febbraio 2008, n. 5, “Normativa regionale per lo spettacolo dal vivo e nuove disposizioni in materia di cultura e spettacolo”.

Anche considerata l'eterogeneità delle esperienze rilevate, il quadro che ne è emerso, lungi dal voler essere esaustivo, non può ancora ritenersi un punto di arrivo nella definizione dello stato dell'arte dei distretti culturali in Italia, ma piuttosto un primo tentativo di mappare le iniziative e politiche pubbliche e private che riconoscono (o hanno riconosciuto) nel distretto culturale una possibile leva per lo sviluppo di un territorio. Dall'analisi risulta come sul territorio nazionale il distretto culturale sia ormai percepito in maniera diffusa come una strategia dalle enormi potenzialità sociali, culturali ed economiche: tranne rare eccezioni, nelle maggior parte delle regioni italiane è stata rilevata la presenza di una o più politiche che vanno in questa direzione.

Ad un primo impatto la molteplicità di prospettive che caratterizza questa diffusione indurrebbe a credere che in Italia le politiche di distrettualizzazione a base culturale siano da ricondurre a tante tipologie quante sono le esperienze effettivamente avviate, per quanto riguarda sia il tipo di percorso seguito che la denominazione e definizione di distretto culturale, nonché le funzioni riconosciute a tale strumento. In realtà, sulla base dell'individuazione di alcuni elementi comuni, l'analisi è pervenuta alla distinzione di alcuni *clusters* tipologici utili ad una migliore comprensione del fenomeno e dei suoi percorsi evolutivi.

### 3. *I percorsi avviati*

Tenendo conto dei soggetti promotori, le esperienze avviate nel campo dei distretti culturali possono essere ricondotte a tre principali tipologie: percorsi a iniziativa regionale, percorsi a iniziativa provinciale e percorsi a iniziativa di fondazioni di origine bancaria; a queste tipologie va aggiunta una quarta, denominata "altre esperienze", in cui sono stati ricompresi casi e situazioni spesso simili ma che non è possibile comprendere in nessuno dei primi tre gruppi (tab. 1).

Nella maggior parte dei casi, l'istituzione e legittimazione dei distretti culturali sembra collocarsi a livello regionale, ma secondo modalità differenti che possono essere distinte in tre categorie:

1. *Regioni che hanno emanato una legge e/o uno o più provvedimenti specifici in materia di distretti culturali.* In questa categoria rientrano l'Abruzzo, che dispone di una legge specifica in materia di distretti culturali<sup>20</sup>, e la Regione Marche, che al Capo V, "Norme in materia di beni e attività culturali", della L.R. 4/2010<sup>21</sup> ha fornito una prima definizione di distretto culturale e con la D.G.R. 1753/2012 ha approvato il Distretto Culturale Evoluto, fornendo indicazioni operative specifiche

<sup>20</sup> L.R. (Abruzzo) 22/2005.

<sup>21</sup> L.R. (Marche) 9 febbraio 2010, n. 4, "Norme in materia di beni e attività culturali".

per la sua attivazione<sup>22</sup>. In questo gruppo rientrano anche quelle regioni che hanno prodotto documenti confluiti in proposte o disegni di legge in materia di distretti culturali a cui (almeno per il momento) non è seguita l'emanazione di una disposizione normativa. È il caso, ad esempio, della Sardegna, dove è stata presentata una proposta di legge a iniziativa di due consiglieri regionali<sup>23</sup>, che ha preso come modello la legge regionale abruzzese, e della Sicilia, dove è stato proposto e discusso un disegno di legge che prevedeva l'istituzione di un sistema regionale di distretti culturali<sup>24</sup>. Queste due realtà, pur rappresentando i casi più difficili da analizzare, poiché non è possibile prevedere se, quando e in che forma i documenti prodotti confluiranno in un testo normativo, rappresentano un significativo riflesso del fermento in materia di distretti culturali che negli ultimi anni ha interessato (e tuttora interessa) le regioni italiane.

2. *Regioni che hanno inserito la disciplina dei distretti culturali in leggi regionali e/o in documenti di programmazione di carattere più ampio.* In questa categoria rientrano il Friuli Venezia Giulia, che ha previsto i distretti culturali all'interno di una legge regionale dedicata alle attività culturali, con particolare riguardo allo spettacolo dal vivo<sup>25</sup>, senza che ne facesse seguito uno specifico provvedimento, la Sardegna, che ha contemplato l'istituzione e il coordinamento di distretti culturali tra le attività cui destinare risorse e finanziamenti per perseguire le finalità di valorizzazione del patrimonio culturale previste dalla legge regionale dedicata ai beni culturali e agli istituti e luoghi della cultura<sup>26</sup>, e la Campania, che ha inserito il distretto culturale all'interno del piano territoriale regionale<sup>27</sup>.
3. *Regioni che hanno promosso distretti tecnologici e produttivi comprendenti i beni culturali.* Questa tipologia di politiche, pur non avendo come esito finale l'istituzione di un distretto culturale *stricto sensu*, rappresenta ugualmente il tentativo di ripensare le attività di valorizzazione del patrimonio culturale in una logica distrettuale, con particolare riguardo ai comparti ad alta specializzazione, come ad esempio il restauro, le nuove tecnologie, le industrie culturali e creative, ecc. In tale categoria rientrano ad esempio i distretti tecnologici, legittimati a livello nazionale dalla L.

<sup>22</sup> D.G.R. (Marche) 17 dicembre 2012, n. 1753, "Indirizzi e modalità operative per l'attivazione del distretto culturale evoluto delle Marche".

<sup>23</sup> Proposta di legge a iniziativa dei consiglieri regionali Simona De Francisci e Giuseppe Cuccu, n. 282/2012, in materia di "Distretti culturali".

<sup>24</sup> Disegno di legge 25 marzo 2009, n. 395, "Norme per lo sviluppo culturale della Sicilia. Istituzione del sistema regionale dei distretti culturali".

<sup>25</sup> L.R. (Friuli Venezia Giulia) 5/2008, art. 31.

<sup>26</sup> L.R. (Sardegna) 14/2006, art. 21, c.1, lett. i).

<sup>27</sup> D.G.R. (Campania) 30 settembre 2002, n. 4459, "Linee guida per la Pianificazione territoriale regionale (PTR)".

80/2005<sup>28</sup> e dall'Asse IV del P.N.R. 2005-2007<sup>29</sup>. Da questi presupposti normativi e programmatici alcune regioni hanno avviato esperienze di distretti tecnologici, applicati in alcuni casi al settore dei beni culturali. È il caso, ad esempio della Regione Lazio, che, nel maggio del 2008, in riferimento all'art. 9 della L.R. 13/2008<sup>30</sup>, ha sottoscritto un Accordo di Programma Quadro con i Ministeri dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, dello Sviluppo Economico e dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, provvedendo all'istituzione del Distretto tecnologico per i beni e le attività culturali, successivamente inserito nel Piano Regionale per l'Innovazione<sup>31</sup>. In Toscana, la legittimazione dei distretti tecnologici è avvenuta con le D.G.R. 603/2010<sup>32</sup>, 87/2011<sup>33</sup> e 539/2011<sup>34</sup>, che hanno previsto la costituzione di tre distretti tecnologici, di cui uno dedicato alle tecnologie dei beni culturali<sup>35</sup>, il Distretto regionale delle tecnologie dei beni culturali e della città sostenibile. In Calabria, con la sottoscrizione dell'Accordo di Programma Quadro<sup>36</sup> in materia di ricerca scientifica e innovazione tecnologica tra Regione Calabria, Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, è stato istituito il Distretto tecnologico dei beni culturali di Crotona. In questa categoria rientra anche il Veneto, che con la L.R. 5/2006 ha

<sup>28</sup> Cfr. L. 14 maggio 2005, n. 80, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 marzo 2005, n. 35, recante disposizioni urgenti nell'ambito del Piano di azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale. Delege al Governo per la modifica del codice di procedura civile in materia di processo di cassazione e di arbitrato nonché per la riforma organica della disciplina delle procedure concorsuali", art. 6, cc. 4-5: «4. Le risorse finanziarie di cui al comma 1 sono destinate prioritariamente ai seguenti obiettivi: [...] b) favorire la realizzazione o il potenziamento di distretti tecnologici, da sostenere congiuntamente con le regioni e gli altri enti nazionali e territoriali). 5. Il CIPE, su proposta del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro delle attività produttive, può riservare una quota delle risorse del fondo di cui all'articolo 61 della legge 27 dicembre 2002, n. 289, al finanziamento di nuove iniziative realizzate ai sensi del Titolo I del decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 185, per l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali ad elevato contenuto tecnologico nell'ambito dei distretti tecnologici».

<sup>29</sup> P.N.R. 2005-2007, approvato il 18 marzo 2005, pp. 23-24.

<sup>30</sup> L.R. (Lazio) 4 agosto 2008, n. 13, in materia di "Promozione della ricerca e sviluppo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico nella Regione Lazio".

<sup>31</sup> Il Piano Regionale per l'Innovazione (P.R.I.), approvato l'11 luglio 2013, ha fornito un quadro dettagliato delle strategie e delle linee guida promosse e adottate dalla Regione nel campo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

<sup>32</sup> D.G.R. (Toscana) 14 giugno 2010, n. 603, "POR CREO Fesr 2007-2013 – PRSE 2007-2010. Distretti tecnologici. Atto di indirizzo. Prima attuazione programma legislatura 2010-2015".

<sup>33</sup> D.G.R. (Toscana) 21 febbraio 2011, n. 87, "POR CREO Fesr 2007-2013 – PRSE 2007-2010. Distretti tecnologici. Indirizzi per la costituzione. Integrazione delibera G.R. n. 603/2010".

<sup>34</sup> D.G.R. (Toscana) 27 giugno 2011, n. 539, "POR CREO FESR 2007-2013 – PRSE 2007-2010. Approvazione del documento 'Promozione e progettazione dei Distretti Tecnologici'".

<sup>35</sup> Gli altri due ambiti che le D.G.R. 603/2010, 87/2011 e 539/2011 hanno individuato per la realizzazione di distretti tecnologici sono l'ICT e le tecnologie delle telecomunicazioni e le scienze della vita.

<sup>36</sup> L'A.P.Q. è stato sottoscritto nell'agosto del 2008 e ampliato nel mese di luglio 2009.

disciplinato l'istituzione di metadistretti, tra i quali il Metadistretto dei beni culturali e ambientali, che può essere inteso come «un distretto produttivo che presenta [...] una estesa diffusione della filiera sul territorio regionale, risultando strumento strategico per l'economia della regione»<sup>37</sup>, e la Puglia, che con la L.R. 23/2007 ha riconosciuto i distretti produttivi come reti di imprese legate tra loro per comparti produttivi o per filiere<sup>38</sup> e, per mezzo delle D.G.R. 2868/2011<sup>39</sup> e 2476/2012<sup>40</sup>, ha istituito (dapprima in via provvisoria e successivamente in maniera definitiva) il Distretto produttivo Puglia Creativa.

In un solo caso è stato possibile individuare un'esperienza di distretto culturale nata dall'iniziativa di un ente pubblico diverso dalla Regione. È il caso della Provincia di Bologna, che, col supporto delle amministrazioni comunali del territorio, ha dato vita a un sistema distrettuale per la cultura<sup>41</sup>.

La terza tipologia di percorso, a iniziativa delle fondazioni di origine bancaria, è stata condotta tramite bandi per l'assegnazione di finanziamenti finalizzati alla realizzazione di distretti culturali. I percorsi che rientrano all'interno di questa categoria sono riconducibili ai progetti *Sviluppo Sud*, promosso da ACRI (Associazione Casse di Risparmio d'Italia) in due edizioni (2003 e 2005), e *Distretti Culturali*, promosso da Fondazione Cariplo a partire dal 2005 nel territorio della regione Lombardia.

### 1. *Sviluppo Sud*

Il principale obiettivo perseguito da ACRI con il progetto *Sviluppo Sud* è consistito in una più equa distribuzione sul territorio nazionale delle erogazioni delle fondazioni bancarie, con particolare riguardo alle regioni meridionali, dove la presenza di fondazioni di origine bancaria è meno diffusa. In particolare, il tema del Mezzogiorno è emerso nel 2000 durante il Congresso delle Fondazioni di Torino. In quel contesto le fondazioni assunsero l'impegno di operare

<sup>37</sup> L.R. (Veneto) 16 marzo 2006, n. 5, “Modifiche alla legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 ‘Disciplina dei distretti produttivi ed interventi di politica industriale locale’”, art. 2. Va precisato che la L.R. 5/2006, che aveva novellato la L.R. 4 aprile 2003, n. 8, “Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale”, è stata abrogata dall'art. 14, c. 1 della L.R. 30 maggio 2014, n. 13, “Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese”.

<sup>38</sup> Cfr. L.R. (Puglia), 3 agosto 2007, n. 23, “Promozione e riconoscimento dei distretti produttivi”, art. 2, c. 2: «Espressione della capacità del sistema di imprese e delle istituzioni locali di sviluppare una progettualità strategica comune che si esprime in un programma per lo sviluppo del distretto, in conformità agli strumenti legislativi e programmatori regionali vigenti».

<sup>39</sup> D.G.R. (Puglia) 20 dicembre 2011, n. 2868, “Legge regionale n. 23 del 3 agosto 2007. Primo riconoscimento di distretto produttivo. Domanda di costituzione del Distretto Produttivo della Puglia Creativa”.

<sup>40</sup> D.G.R. (Puglia) 27 novembre, 2012, n. 2476, “Legge regionale n. 23 del 3 agosto 2007. Riconoscimento definitivo del Distretto produttivo Puglia Creativa”.

<sup>41</sup> D.C.P. (Bologna) 10 dicembre 2012, n. 59, “Protocollo d'Intesa per la realizzazione di un sistema distrettuale per la cultura”.

per correggere lo squilibrio delle loro erogazioni, individuando come area tematica di intervento la promozione di distretti culturali per la valorizzazione economica del patrimonio culturale e ambientale di Sicilia, Sardegna, Calabria, Campania, Puglia, Molise e Basilicata. Al progetto, avviato nel 2003, hanno aderito 40 Fondazioni con uno stanziamento complessivo di 26 milioni di euro. La modalità prevalente di assegnazione delle risorse è stata quella del bando, a cui si è affiancata la formula dell'assegnazione diretta<sup>42</sup>. La prima edizione di *Sviluppo Sud* ha visto il finanziamento di 41 progetti (21 tramite bando e 20 per assegnazione diretta) che, seppur finalizzati alla realizzazione di distretti culturali, hanno riguardato ambiti diversi (10 hanno interessato beni archeologici, in particolare scavi, aree, parchi o musei archeologici; 19 hanno previsto il recupero, la funzionalizzazione e/o valorizzazione di beni architettonici e monumentali; 6 hanno interessato beni storico-artistici e 5 produzioni artistiche contemporanee; un progetto ha infine riguardato attività di spettacolo)<sup>43</sup>.

## 2. Distretti Culturali

Tra gli esiti della riflessione strategica avviata da Fondazione Cariplo nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale, il progetto *Distretti Culturali* ha preso forma dalla constatazione del fatto che, fino a quel momento, le operazioni sul patrimonio culturale promosse e finanziate da Cariplo erano consistite in interventi di restauro su singoli beni, solitamente slegati dal loro contesto e privi di una visione gestionale di medio-lungo periodo; a ciò si aggiungeva una scarsa sostenibilità dei progetti dal punto di vista istituzionale, organizzativo ed economico-finanziario<sup>44</sup>. Dall'individuazione di queste criticità, la Fondazione, a partire dal 2002, ha reinventato il suo modello di intervento, scegliendo di sostenere iniziative finalizzate alla creazione di sistemi culturali attenti all'integrazione dei beni con il territorio e sostenibili nel tempo<sup>45</sup>. Il primo esperimento è stato avviato nel 2002 con il Sistema Culturale dell'Isola Comacina, a cui la Fondazione ha partecipato attivamente con un finanziamento di 6 milioni di euro<sup>46</sup>. Da questa sperimentazione Fondazione

<sup>42</sup> Martelloni 2007, pp. 109-110.

<sup>43</sup> A seguito del successo della prima edizione, nel 2005 è stata avviata una seconda edizione, non strettamente finalizzata alla realizzazione di distretti culturali, che ha visto il coinvolgimento di 51 fondazioni e uno stanziamento di 26,5 milioni di euro, successivamente assorbita da un'altra iniziativa di ACRI, concretizzatasi nell'istituzione della Fondazione per il Sud, che ha per *mission* la promozione dell'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno. Cfr. Bolchi 2008; Severino 2009.

<sup>44</sup> Barbetta 2013.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> Il progetto, contemporaneo allo svolgimento del progetto "Sviluppo Sud" è stato finanziato nell'ambito di un bando riservato alle province. In particolare esso ha preso forma da uno studio di fattibilità presentato dalla Provincia di Como e ha dato vita a un sistema di offerta culturale e ambientale integrato, con un forte coordinamento nella definizione degli interventi strutturali. Cfr. Della Torre 2005, 2006, 2010; Barbetta *et al.* 2013.

Cariplo ha successivamente definito uno strumento erogativo specifico, il progetto *Distretti Culturali*, il cui principale obiettivo era quello di innescare o accelerare processi innovativi finalizzati a programmare la valorizzazione del patrimonio culturale nel medio-lungo periodo, integrare le filiere culturali con le filiere economiche del territorio e creare un sistema di gestione e sviluppo delle attività condiviso con i principali *stakeholders*<sup>47</sup>.

L'ultima tipologia comprende i percorsi avviati da soggetti diversi rispetto a quelli descritti nei punti precedenti, come ad esempio università e istituti di ricerca, che hanno promosso o preso parte a progetti europei o studi di fattibilità legati al tema del distretto culturale<sup>48</sup>; a questi si aggiungono soggetti privati, in particolare società di consulenza, che hanno condotto, spesso su commissione di amministrazioni pubbliche, studi di fattibilità per la realizzazione di distretti culturali. Si tratta di percorsi, spesso non ancora conclusi, di cui si dà parzialmente conto nella tabella 1, senza effettuare una ricognizione che possa dirsi esaustiva né, di conseguenza, pervenire ad una possibile valutazione di sintesi. Essi forniscono tuttavia una prima significativa indicazione della diffusione e della poliedricità di iniziative legate al tema del distretto culturale<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> Chiavarino *et al.* 2013, p. 108.

<sup>48</sup> È questo il caso della Regione Veneto, che ha promosso, partecipandovi, il progetto europeo DiCE – Distretto Culturale Evoluto (CAVEN 332653 / INTERREG IIIA Italia-Slovenia).

<sup>49</sup> In questa ultima categoria rientrano anche due esperienze di distretti culturali contraddistinte da un percorso di tipo *bottom-up*: il Distretto culturale *Open Source* del Sulcis, in Sardegna, costituito nel 2013 senza l'intervento da parte delle amministrazioni locali e rivolto a un modello innovativo di distretto culturale, basato sui principi dello sviluppo globale e sostenibile e realizzato attraverso il potenziamento di una rete di operatori del Sulcis e il Distretto Culturale del Levante Ligure in Liguria, nato per iniziativa del Comitato Promotore del Distretto Culturale del Levante Ligure, con l'intento di promuovere il territorio del Levante Ligure come distretto culturale e accedere a forme di finanziamento disponibili presso la Comunità Europea per progetti di rilevanza internazionale.

TIPOLOGIA		AMBITO TERRITORIALE	RIFERIMENTO
INIZIATIVA REGIONALE	Regioni che hanno emanato una legge e/o uno o più provvedimenti specifici in materia di distretti culturali*	Abruzzo	L.R. 22/2005
		Marche	L.R. 4/2010, artt. 21-22 D.G.R. 1753/2012
	Regioni che hanno inserito la disciplina dei distretti culturali in leggi regionali e/o in documenti di programmazione più ampi	Friuli Venezia Giulia	L.R. 16/2014, art. 31
		Campania	D.G.R. 4459/2002
		Sardegna	L.R. 14/2006, art. 21, c.1, l. i)
	Regioni che hanno promosso distretti tecnologici e produttivi comprendenti i beni culturali	Lazio	L.R. 13/2008, art. 9 A.P.Q. (maggio 2008)
		Toscana	D.G.R. 87/2011
		Calabria	A.P.Q. (agosto 2008; luglio 2009)
		Veneto	L.R. 5/2006, art. 2 (abrogata dall'art. 14, c. 1 della L.R. 13/2014)
		Puglia	L.R. 23/2007 D.G.R. 2868/2011 D.G.R. 2476/2012
INIZIATIVA PROVINCIALE		Provincia di Bologna	D.C.G. 59/2012 Protocollo d'Intesa
INIZIATIVA DI FONDAZIONI EX BANCARIE	Acri	Molise Puglia Basilicata Calabria Campania Sicilia Sardegna	Progetto <i>Sviluppo Sud</i> (2003 e 2005)
	Fondazione Cariplo	Lombardia	Progetto <i>Distretti Culturali</i> (dal 2005)
ALTRI Percorsi	Progetti europei	Veneto	Progetto DiCE – Distretto Culturale Evoluto (2000-2006)
		Campania	Distretto ad alta tecnologia dei beni culturali (2012)
	Studi di fattibilità*	Comune di Ascoli Piceno	Studio di fattibilità a cura di Goodwill in cooperazione con il CUP (2007)
		Provincia di Pescara	Studio di fattibilità a cura di Goodwill, commissionato e finanziato da CARIFE (2004)
		Comune di Faenza	Studio di fattibilità: <i>Faenza verso il distretto culturale evoluto: città e regioni</i> (2006)
		Puglia	Studio di fattibilità per attivazione di un distretto tecnologico dei beni culturali in Puglia (2011)
		Trentino Alto Adige	Studio di fattibilità a cura di Trentino School of management (2013)
		Provincia dell'Aquila	Studio di fattibilità a cura di Civita su commissione di CARISPAQ (2008)

ALTRI PERCORSI	Studi di fattibilità*	Sicilia	Studio di fattibilità per la realizzazione del Distretto culturale della Locride a cura di Civita su commissione di Arcus Spa (2007)
		Umbria	Studio di fattibilità per la realizzazione di un Distretto Culturale dell'Umbria a cura di Civita su commissione della Consulta delle Fondazioni delle Casse di Risparmio dell'Umbria (2007)
	Percorsi <i>bottom-up</i>	Sardegna	Distretto culturale <i>Open Source</i> del Sulcis (2013)
		Liguria	Distretto Culturale del Levante Ligure (2013)

Tab. 1. I distretti culturali in Italia. Tipologie di percorsi (Fonte: ns elaborazione)

\* In questo gruppo rientrano anche le regioni che hanno prodotto proposte o disegni di legge finalizzati all'emanazione di una legge regionale specifica in materia di distretti culturali. In particolare si ricordano la Sardegna con la P.d.L. 282/2012 e la regione Sicilia con il D.d.L. 395/2009.

\*\* Per la natura stessa degli studi di fattibilità, per i quali non necessariamente sono reperibili documenti pubblici, la ricognizione illustrata in questa sezione è puramente esemplificativa e non esaustiva.

#### 4. *Definizioni, assets e strumenti*

L'eterogeneità di percorsi si riflette anche nelle denominazioni e definizioni utilizzate. Benché le locuzioni “distretto culturale” e “distretto culturale evoluto” siano quelle più diffuse, non mancano i casi in cui all'espressione “distretto culturale” si affianchi l'attributo “turistico” o che “distretto turistico” si sostituisca a “distretto culturale”<sup>50</sup>. Nel caso delle esperienze di distrettualizzazione a iniziativa regionale che rientrano nel terzo percorso, particolarmente frequente è invece il ricorso alle denominazioni “distretto tecnologico”, “metadistretto” e “distretto produttivo” (tab. 2).

<sup>50</sup> È ad esempio il caso del Distretto Culturale Sud-Est, in cui la vocazione prettamente turistica è evidente anche nel fatto che nelle attività di comunicazione l'attributo “culturale” è spesso sostituito da “turistico”. Cfr. in particolare il sito istituzionale del distretto, disponibile all'indirizzo <<http://www.distrettoturisticsudest.it/>> (ultimo accesso: 29.07.2015).

AMBITO TERRITORIALE	DENOMINAZIONE	DEFINIZIONE	ASSET	STRUMENTO/I
ABRUZZO	Distretto culturale	<i>Sistema territoriale definito e delimitato di relazioni, che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, siano esse materiali che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connessi (L.R. 22/2005, art. 2 c. 1).</i>	Patrimonio culturale	Legge Regionale
LOMBARDIA	Distretto culturale	<i>Sistema territorialmente definito, coincidente con un'area ad alta densità di risorse culturali, materiali e immateriali, e ambientali di pregio e caratterizzato da un elevato livello di articolazione, qualità e integrazione dei servizi culturali rivolti all'utenza e da un marcato sviluppo delle filiere produttive collegate (Fondazione Cariplo, Progetto Distretti Culturali).</i>	Patrimonio culturale (conservazione)	Progetto Bando
MERIDIONE	Distretto culturale	<i>Sistema di offerta territorialmente circoscritto, coincidente con un'area ad alta densità di risorse culturali e ambientali di pregio e caratterizzato da un elevato livello di articolazione, qualità e integrazione dei servizi, culturali e turistici, rivolti all'utenza e da un marcato sviluppo delle filiere produttive collegate. Perché nasca un distretto occorre perciò far evolvere gli attrattori turistico-culturali di un territorio in un sistema di offerta integrato in grado di attrarre e trattenere domanda (ACRI, Progetto Sviluppo Sud)</i>	Patrimonio culturale	Progetto Bando
SARDEGNA	Distretto culturale	Definizione specifica assente	Patrimonio culturale	Legge Regionale
CAMPANIA	Distretto culturale	Definizione specifica assente	Patrimonio culturale	Documento di programmazione
PROVINCIA DI BOLOGNA	Distretto culturale	<i>Sistemi di relazione e integrazione tra i comuni del territorio e il comune capoluogo; luoghi di azione per concertare, a livello territoriale, le progettualità e le priorità, al fine di favorire la razionalizzazione e l'ottimizzazione delle risorse culturali, professionali ed economiche, pubbliche e private, del territorio di riferimento e lo sviluppo dei servizi culturali (D.C.P. 59/2012).</i>	Istituti e luoghi della cultura	D.C.P. A.P.Q.
MARCHE	Distretto culturale	<i>Sistema territoriale di relazioni tra soggetti pubblici e privati, volto a sviluppare le potenzialità del territorio regionale in ambito culturale, a garantire il governo integrato delle dinamiche del settore e a sostenere programmi di sviluppo locali (L.R. 4/2010, art. 2.1, c. 1).</i>	Industrie culturali e creative	Legge Regionale D.C.R. Bando
	Distretto culturale evoluto	<i>Azione strategica nell'ambito della programmazione regionale a valere su risorse regionali, nazionali, comunitarie che prevedano il sostegno a modelli di sviluppo territoriale a traino culturale in stretta integrazione tra cultura, economia, nuove tecnologie, ambiente, turismo e formazione (D.G.R. 1753/2012).</i>		

FRIULI VENEZIA GIULIA	Distretto culturale	<i>Ambiti territoriali tematici integrati per l'offerta coordinata di servizi e attività che riguardano la cultura, lo spettacolo, il turismo e l'ambiente, individuati sulla base di specifici accordi sottoscritti tra la Regione e gli enti locali, singoli o associati, organismi culturali e di spettacolo operanti sul territorio, associazioni di categoria, imprese e associazioni produttive, soggetti gestori di servizi pubblici, istituzioni di alta formazione artistica e musicale, università, fondazioni bancarie e camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura (L.R. 16/2014, art. 31, c. 2).</i>	Arti dello spettacolo	Legge Regionale
	Distretto produttivo	<i>Sistema produttivo che accomuna(a) industrie culturali e creative, puntando all'innovazione dei prodotti, alle nuove tecnologie, alla ricerca di nuovi modelli di fruizione e di attenzione al territorio<sup>39</sup> e che ha individuato le sue realtà produttive nei comparti di cinema, spettacolo dal vivo (teatro, danza, musica), arti visive, multimedia e broadcasting, nuove tecnologie e ICT e design (Distretto produttivo Puglia Creativa. Programma di Sviluppo).</i>	Industrie culturali e creative	Legge Regionale Documento di programmazione
VENETO	Metadistretto	<i>Distretto produttivo che presenta, oltre alle caratteristiche di cui al comma 1, una estesa diffusione della filiera sul territorio regionale, risultando strumento strategico per l'economia della regione (L.R. 5/2006, art. 2).</i>	Abilità connesse al settore dei beni culturali	Legge Regionale
	Distretto culturale evoluto	Definizione specifica assente	Attività culturali	Progetto europeo
LAZIO TOSCANA CALABRIA	Distretto tecnologico	<i>Aggregazioni territoriali di attività ad alto contenuto tecnologico, veri e propri "hub dell'innovazione", nei quali forniscono il proprio contributo, con configurazioni diverse nelle varie realtà, Enti Pubblici di Ricerca, grandi imprese, piccole imprese nuove o già esistenti, enti locali (P.N.R. 2005 - 2007, asse IV).</i>	Abilità connesse al settore dei beni culturali	Legge A.P.Q.
	Distretto ad alta tecnologia per i beni culturali	<i>Ecosistema di open innovation, fondato su una rete evoluta di soggetti pubblico/privati (istituzioni, università, centri di ricerca, imprese, associazioni, ecc.) che, patrimonializzando il capitale innovativo di ciascuno (scientifico, tecnologico, economico, relazionale, sociale), genera, diffonde e trattiene valore condivisibile (Statuto del DATABENC)</i>	Applicazione nuove tecnologie a beni culturali	Fondi FESR Statuto

Tab. 2. I distretti culturali in Italia – Denominazioni, definizioni, assets e strumenti. (Fonte: ns. elaborazione)

Tale quadro, sintetizzato all'interno della tabella 2, appare ancora più diversificato, se analizzato dal punto di vista delle definizioni adottate. In alcuni casi nei testi normativi o di programmazione non è presente una definizione specifica di distretto culturale<sup>51</sup>. Nei casi (più numerosi) in cui è stato possibile individuare una definizione, nella diversità di enunciazioni<sup>52</sup> emerge il ricorso frequente ai concetti chiave di “sistema”, “ambito” e “relazione”, associati, nella maggior parte dei casi, ad attributi che alludono alla connotazione territoriale del distretto, alla sua specializzazione produttiva e alla natura integrata delle relazioni e/o iniziative che insistono all'interno dell'area distrettuale; interessante è il taglio strategico della definizione di distretto culturale elaborata dalla Regione Marche, che ha appunto definito il distretto culturale come un'«azione strategica»<sup>53</sup>.

A questa definizione generica si affianca la specializzazione, che dipende dall'asset di partenza di ciascuna politica di distrettualizzazione. Anche in questo caso, l'eterogeneità delle esperienze indagate può essere ricondotta a tre principali macro-categorie:

1. *Distretti che individuano il loro asset di riferimento nel patrimonio culturale materiale e immateriale*, con particolare riferimento alle risorse distintive, su cui, secondo il modello teorico di Valentino<sup>54</sup>, si innesta una filiera culturale che, per mezzo di un processo integrato di valorizzazione, si integra alle altre filiere presenti sul territorio. In questa categoria rientrano le esperienze promosse da ACRI e Fondazione Cariplo nell'ambito dei progetti *Sviluppo Sud* e *Distretti Culturali*. In particolare, nel caso di Fondazione Cariplo il motore di sviluppo è stato individuato nella conservazione del patrimonio, riconosciuta come un'attività in grado di agire su tre livelli: la salvaguardia del patrimonio architettonico di un territorio, la pubblica fruizione e dunque la promozione di forme di tutela attiva da parte della comunità e la definizione di poli di specializzazione che, oltre ad accrescere il capitale di conoscenze dell'area di riferimento, ne promuovono lo sviluppo. Anche nel caso del progetto *Sviluppo Sud*, il restauro e la conservazione del patrimonio culturale, come emerge dalla tipologia di progetti finanziati nel corso della prima edizione, hanno

<sup>51</sup> È il caso di Campania e Sardegna in cui i testi normativi e i documenti programmatici, pur contemplando i distretti culturali e precisandone le finalità e peculiarità, non comprendono una definizione specifica.

<sup>52</sup> In un solo caso si è riscontrata la ripetizione della stessa definizione di distretto culturale; si tratta della definizione fornita dalla L.R. (Abruzzo) 22/2005 all'articolo 2, comma 1, recuperata dalla proposta di legge a iniziativa di due consiglieri della Regione Sardegna n. 282 del 2012 (art. 2).

<sup>53</sup> «Azione strategica nell'ambito della programmazione regionale a valere su risorse regionali, nazionali, comunitarie che prevedano il sostegno a modelli di sviluppo territoriale a traino culturale in stretta integrazione tra cultura, economia, nuove tecnologie, ambiente, turismo e formazione» (D.G.R. 1753/2012, p. 5).

<sup>54</sup> Valentino *et al.* 1999; Valentino 2003.

avuto un ruolo di preminenza. In questo primo gruppo rientrano inoltre le idee di distretto culturale promosse dalla Regione Abruzzo, che nella L.R. 22/2005 fa specifico riferimento a un «sistema territoriale definito e delimitato di relazioni, che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, siano esse materiali [o] immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connessi»<sup>55</sup>, e dalla Campania, che ha stabilito che rientrano nel distretto culturale: «i beni immateriali o quelli materiali oggetto del processo di valorizzazione; le imprese fornitrici dei prodotti richiesti dal processo di valorizzazione (restauri, manutenzione territoriale, assistenza ai visitatori e ai turisti, etc.), di servizi di accoglienza e ricettività, imprese utilizzatrici dei risultati del processo di valorizzazione (le imprese multimediali, editoriali, etc.); le infrastrutture territoriali necessarie (servizi di accessibilità, servizi di rete, etc.)»<sup>56</sup>.

2. *Distretti che riconoscono un ruolo determinante alle attività culturali presenti sul territorio*, ponendo quindi al centro del processo di distrettualizzazione la creatività declinata in varie forme (arti dello spettacolo, industrie culturali e creative, etc.). In questa categoria rientrano le varie forme di distretto culturale evoluto<sup>57</sup>. È il caso, ad esempio, della Regione Marche che, attraverso un bando volto ad assegnare finanziamenti per la realizzazione di progetti di distretti culturali, ha individuato nelle imprese culturali un elemento di traino per lo sviluppo territoriale, nonché un'opportunità di riequilibrio economico<sup>58</sup>; un secondo modello di distretto culturale evoluto è quello promosso dalla Regione Veneto, nell'ambito del Programma Operativo Italia-Slovenia 2000-2006 e del progetto DiCE: la Regione ha commissionato all'Università Iuav di Venezia un'attività di mappatura e ricerca sul territorio regionale e su quello dell'Istria, finalizzata all'individuazione di un modello di distretto culturale. Tale attività di ricerca si è conclusa con un rapporto finale che ha individuato dodici potenziali distretti culturali evoluti sul territorio regionale e due in area slovena, accomunati dall'individuazione delle attività culturali (intese in differenti declinazioni) come *assets* di riferimento<sup>59</sup>. In questa categoria rientrano inoltre le politiche di distrettualizzazione avviate dalla Regione

<sup>55</sup> L.R. (Abruzzo) 22/2005, art. 2 c. 1.

<sup>56</sup> D.G.R. (Campania) 4459/2002. In particolare, nel caso della Campania, il distretto culturale è concepito come una politica trasversale che mette in rete i processi di valorizzazione di istituzioni culturali, beni storico-ambientali, testimonianze della cultura immateriale, infrastrutture territoriali e processi produttivi delle imprese collegate.

<sup>57</sup> Sul distretto culturale evoluto si vedano: Sacco 2003, 2006; Sacco, Pedrini 2003.

<sup>58</sup> Decreto del dirigente della posizione di funzione cultura 11 febbraio 2013, n. 9 "L.R. 4/10 – D.G.R. 1753/12 – Distretto culturale evoluto delle Marche – Progetti di Interesse regionale – Approvazione avviso pubblico e modulistica"

<sup>59</sup> Sacco, Ferilli 2006.

Friuli Venezia Giulia che, inserendo i distretti culturali all'interno di una legge regionale dedicata allo spettacolo dal vivo, li ha concepiti come «ambiti territoriali tematici integrati per l'offerta coordinata di servizi e attività che riguardano la cultura, lo spettacolo, il turismo e l'ambiente, individuati sulla base di specifici accordi sottoscritti tra la Regione e gli enti locali, singoli o associati, organismi culturali e di spettacolo operanti sul territorio, associazioni di categoria, imprese e associazioni produttive, soggetti gestori di servizi pubblici, istituzioni di alta formazione artistica e musicale, università, fondazioni bancarie e camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura»<sup>60</sup>. Si colloca infine in questo gruppo anche l'idea di distretto che contraddistingue il Distretto Produttivo Puglia Creativa, concepito come un «sistema produttivo che accomun[a] industrie culturali e creative, puntando all'innovazione dei prodotti, alle nuove tecnologie, alla ricerca di nuovi modelli di fruizione e di attenzione al territorio»<sup>61</sup> e che ha individuato le sue realtà produttive nei comparti di cinema, spettacolo dal vivo (teatro, danza, musica), arti visive, multimedia e *broadcasting*, nuove tecnologie e ICT e *design*.

3. *Distretti non propriamente culturali che individuano il loro asset di riferimento in alcune abilità tecniche connesse al settore dei beni culturali.* È il caso ad esempio dei distretti tecnologici di Lazio, Toscana e Calabria e del Metadistretto veneto, che pur configurandosi come esperienze differenti, sono accomunati dall'interesse per un patrimonio immateriale di conoscenze, specializzazioni e processi produttivi connessi al settore dei beni culturali (restauro, nuove tecnologie, ecc.).

Analizzando infine la situazione dal punto di vista degli strumenti strategici e operativi adottati, il quadro si arricchisce ulteriormente. Nella maggior parte dei casi, le politiche di distrettualizzazione rientrano nell'ambito di interventi di valorizzazione culturale e promozione territoriale a scala regionale e possono essere distinte in due macro-categorie: politiche che si fermano al riconoscimento e alla legittimazione giuridica del distretto culturale e politiche che prevedono l'istituzione di uno o più distretti. Dal punto di vista operativo i provvedimenti amministrativi ricorrenti sono le delibere di giunta (regionale o provinciale), che solitamente trovano fondamento in un testo normativo<sup>62</sup>, e gli accordi di programma quadro, individuati soprattutto nel caso dell'istituzione di distretti tecnologici, per i quali si rende necessaria la cooperazione tra più soggetti (ministeri, enti pubblici territoriali, università e centri di ricerca, ecc.).

Un ulteriore livello di approfondimento riguarda quei casi in cui l'istituzione del distretto avviene contestualmente all'assegnazione di fondi destinati alla sua

<sup>60</sup> L.R. (Friuli Venezia Giulia) 16/2014, art. 31, c. 2.

<sup>61</sup> *Distretto produttivo Puglia Creativa. Programma di Sviluppo*, p. 11.

<sup>62</sup> In alcuni casi, come ad esempio per il Distretto Culturale della Provincia di Bologna, la legittimazione e/o istituzione del distretto è avvenuta per mezzo del solo provvedimento amministrativo.

realizzazione. In questi casi, ad esempio nelle Marche, in Lombardia e nelle regioni del Sud Italia, lo strumento utilizzato è quello del bando, che assume però una connotazione diversa per ciascuna politica. Anche in questo caso è stato possibile individuare due principali categorie: quei casi in cui il bando, pur inserendosi all'interno di una politica pubblica di valorizzazione e promozione territoriale, non è incardinato all'interno di uno specifico progetto (è il caso ad esempio delle Marche) e i casi in cui il bando si configura come l'esito e lo strumento di un più ampio progetto di sviluppo territoriale. In questo secondo gruppo rientrano ad esempio i progetti *Sviluppo Sud* di ACRI e *Distretti Culturali* di Fondazione Cariplo, che, dopo aver individuato *mission* e azioni strategiche di intervento, hanno riconosciuto nel bando lo strumento operativo per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Un'ulteriore distinzione riguarda la ripartizione dei fondi. In alcuni casi la logica del finanziamento a bando ha seguito criteri amministrativi, prevedendo, come nel caso della Regione Marche e di *Sviluppo Sud*, finanziamenti per singola provincia o regione; in altre realtà, come ad esempio in Lombardia con il progetto *Distretti Culturali* di Fondazione Cariplo, l'*iter* che ha condotto al finanziamento e alla realizzazione del progetto del distretto è stato più complesso e si è articolato in tre fasi principali: un'indagine conoscitiva mirata all'identificazione di potenziali distretti culturali nelle aree delle province lombarde, la mappatura del territorio e l'emanazione di un bando per studi di fattibilità operativa, volti all'attuazione di distretti culturali<sup>63</sup>. Un breve accenno va infine rivolto a quei casi in cui le riflessioni intorno al distretto culturale prendono le mosse da studi di fattibilità che spesso afferiscono a progetti finanziati con fondi europei e a quelle situazioni in cui l'istituzione di un distretto culturale risponde a un percorso di tipo *bottom-up*, che spesso individua nell'istituzione del distretto l'opportunità per accedere a finanziamenti europei o di altra provenienza<sup>64</sup>.

L'ultimo aspetto a cui si vuole fare cenno è il numero di distretti culturali che risultano attualmente istituiti in Italia. Alla luce della poliedricità di prospettive ed esperienze emerse dal quadro appena illustrato, tale ricognizione è risultata perseguibile solo in parte, per il fatto che non tutti i distretti culturali attualmente presenti sul territorio nazionale rientrano all'interno di politiche specifiche. Si è scelto dunque di focalizzare l'attenzione su quelle realtà in cui, spesso partendo da studi di fattibilità (o similari), disposizioni normative e/o provvedimenti amministrativi, si è giunti all'istituzione di distretti culturali. Da un primo censimento di quei distretti culturali per i quali esiste un documento che ne attesti l'istituzione e/o che sono stati istituiti a seguito della concessione

<sup>63</sup> Della Torre *et al.* 2013.

<sup>64</sup> Questo ultimo aspetto è emerso ad esempio nel caso del Distretto culturale del Levante Ligure, istituito con l'intento di proseguire le attività, in parte già avviate, rivolte all'emanazione di una legge regionale in materia di beni culturali e accedere a forme di finanziamento disponibili presso la comunità europea.

(diretta o tramite bando) di un finanziamento, risultano documentabili almeno 80 distretti, tutti avviati tra il 2002-2004<sup>65</sup> e il 2014, e con una maggiore concentrazione nell'Italia meridionale, in cui gran parte delle esperienze distrettuali sono riconducibili alla prima edizione del progetto *Sviluppo Sud*. Quelli documentati nelle regioni del Nord e Centro Italia, sebbene meno numerosi, si contraddistinguono, invece, per una maggiore eterogeneità dei percorsi.

##### 5. *Dall'armatura culturale all'atmosfera creativa: considerazioni conclusive*

L'esame delle politiche avviate in Italia rivela come sotto la comune etichetta di "distretto culturale" sia possibile comprendere strategie che declinano diversamente non solo le modalità di collaborazione ma anche il concetto stesso di cultura: se in alcuni casi è il patrimonio culturale ad assumere un ruolo di vero e proprio *pivot* delle politiche di distrettualizzazione, in altri sono le *performing arts* ad essere il perno intorno al quale avviare forme di collaborazione intersettoriale e in altri ancora al centro del processo si collocano le industrie culturali, se non addirittura creative, in senso stretto, ovvero non solo cinema, media ed editoria, ma anche *design*, architettura e pubblicità. Tali percorsi, per quanto tutti legittimi e potenzialmente in grado di avviare forme di sviluppo locale *culture-driven*, muovono da strategie che, in riferimento agli obiettivi del presente lavoro, non necessariamente contribuiscono alla valorizzazione del patrimonio culturale. Anzi, fatta eccezione per i progetti promossi dalle fondazioni di origine bancaria e, in particolare, da Fondazione Cariplo, le politiche delle regioni, pur seguendo diversi percorsi istituzionali e adottando approcci altrettanto diversi, nel corso degli ultimi dieci anni si stanno progressivamente spostando verso le attività culturali e le industrie culturali e creative. Basti pensare alle enormi differenze tra l'idea che sottende una delle prime esperienze di distretto culturale, il Distretto Culturale Sud-Est, e quella alla base di progetti più recenti come il Distretto Culturale Evoluto promosso dalla Regione Marche e il Distretto Produttivo Puglia Creativa. Se la prima è riconducibile al concetto di *armatura culturale*, intesa come matrice formativa delle identità locali e come strumento attivo di sviluppo locale – in grado di esplicitare la componente "attiva e prospettiva" della valorizzazione del patrimonio culturale agganciandovi il sistema di servizi e filiere produttive e attivando politiche di rete<sup>66</sup> –, la seconda volge verso il concetto di *atmosfera creativa*, «frutto di un'intensa circolazione d'idee su prodotti, stili, espressioni

<sup>65</sup> Momento di istituzione del Distretto culturale Sud-Est, a seguito dell'inserimento dell'area del Val di Noto nella World Heritage List dell'Unesco.

<sup>66</sup> Carta 2004.

artistiche, bisogni dei consumatori, innovazioni tecnologiche, modelli di business, design industriale e ricerca della qualità»<sup>67</sup>.

Questo progressivo scivolamento dal *culturale* al *creativo* trova la sua origine nella crescente attenzione della letteratura internazionale, in particolare di matrice anglosassone, ai temi dell'economia creativa<sup>68</sup>, delle industrie creative<sup>69</sup> e finanche della classe creativa<sup>70</sup>, su cui si è poi concentrata anche l'attenzione delle politiche pubbliche a livello europeo<sup>71</sup>. In particolare, già a partire dal *Libro verde sulle industrie culturali e creative*<sup>72</sup>, collocando il patrimonio culturale e gli istituti culturali di proprietà pubblica all'interno delle industrie culturali e creative, l'Europa ha rinunciato a valorizzare le differenze tra *cultural heritage*, *performing arts*, *cultural industries* e *creative industries* nelle proprie politiche. Se, da un lato, quest'approccio cerca di rispondere alla necessità di favorire la *cross-fertilization* tra le molteplici componenti del settore culturale e creativo, dall'altro, come confermato dal programma *Creative Europe*, che sostituisce i vecchi programmi *Culture* e *Culture 2000*, rischia di concorrere all'appiattimento di differenze rilevanti. Nello specifico, questa strategia non tiene conto delle diverse esigenze e caratteristiche delle organizzazioni che compongono il settore culturale e creativo, a partire dalla differenza tra beni pubblici e beni privati, ovvero tra *common goods*, riconosciuti meritevoli di sussidi pubblici, caratterizzati da non rivalità e non escludibilità e in grado di produrre esternalità (come ad esempio il patrimonio culturale), e beni che stanno sul mercato (come media ed editoria), così come tra patrimonio culturale, inteso come testimonianza materiale o immateriale avente valore di civiltà, e attività culturali svolte nel presente, che non necessariamente entreranno a far parte del patrimonio culturale europeo. Come da alcuni suggerito, ci sarebbe da capire se alla base di tale approccio indifferenziato non vi sia la volontà di dare maggior peso al settore industriale culturale e creativo *stricto sensu*. All'origine potrebbero esservi

le pressioni dei paesi del centro-nord Europa (molto più presenti nel settore delle CCI [*Cultural and Creative Industries*] che non del patrimonio culturale rispetto ai paesi del centro-sud Europa), che in questo modo potranno, nel periodo 2014-2020, godere di vantaggi rilevanti nell'ottenere finanziamenti europei, rispetto ai paesi del centro-sud Europa nei quali prevale il *cultural heritage*<sup>73</sup>.

<sup>67</sup> Santagata 2014, p. 43.

<sup>68</sup> Howkins 2001. Cfr. anche Savi 2010.

<sup>69</sup> Caves 2000.

<sup>70</sup> Florida 2002.

<sup>71</sup> Per il legame tra politiche culturali e industrie culturali si vedano: Hesmondhalgh, Pratt 2005; Galloway, Dunlop 2007.

<sup>72</sup> European Commission 2010.

<sup>73</sup> Donato 2013, p. 32.

Questo progressivo slittamento verso le CCI a discapito delle potenzialità insite nel patrimonio culturale, ulteriormente supportato dalla letteratura di merito economico-aziendale<sup>74</sup>, ha avuto, a nostro avviso, un impatto anche sulle politiche pubbliche nazionali, così come è riscontrabile nei progetti di distretto culturale avviati recentemente da alcune regioni. Per quanto tali investimenti nel settore culturale e creativo – i cui effetti al momento non sono ancora misurabili – possano avere risvolti positivi per lo sviluppo dei territori, va registrata un’adesione al sostegno delle CCI, non sempre accompagnata da un’analisi preliminare delle risorse realmente distintive su cui, nell’ottica della *resource-based view*<sup>75</sup>, nell’attuale contesto globale si fonda il successo locale.

Ulteriore riflessione va fatta circa il ruolo della ricerca che, dalle esperienze realizzate sul territorio nazionale, risulta aver avuto una funzione di indirizzo nei confronti di alcune politiche avviate dalle regioni, come dimostrano i riferimenti teorici – fossero anche solo nominali – di alcuni distretti<sup>76</sup>. Se la ricerca non è neutra, prendendo le distanze dalle mode del momento e senza perdere l’autonomia che la contraddistingue, anche rispetto alle scelte della politica, nel confermare la funzione strategica dei distretti nella promozione di forme di sviluppo sostenibile, i successivi studi sul tema non dovrebbero tacere la necessità di ricollocare al centro del dibattito argomenti che continuano ad avere scarso successo mediatico, ma su cui si gioca la scommessa locale. Invece di inventare nuove etichette, formule e definizioni per i distretti del futuro, converrebbe lavorare sulle strategie e sugli strumenti di riqualificazione della loro infrastruttura materiale e immateriale. In particolare, se per capillare distribuzione sul territorio si considera il patrimonio culturale una risorsa distintiva e fonte di potenziale vantaggio competitivo, l’investimento, soprattutto pubblico, dovrebbe essere finalizzato all’innovazione dei servizi culturali<sup>77</sup>, a partire dalla definizione dei profili professionali degli addetti e dei relativi percorsi formativi, che solo consentirebbero di valorizzare adeguatamente il patrimonio culturale, facendone un ulteriore input per le industrie culturali e creative. Proprio questa mancata innovazione, prima ancora di arrivare alle forme distrettuali, spiegherebbe l’insuccesso anche di molte reti realizzate nel settore museale, che si sono fermate al progetto di *impianto*, senza avviare un percorso di *impresa*.

Un’ultima considerazione va rivolta al processo che ha condotto e conduce alla realizzazione dei distretti oggi presenti in Italia. Considerati gli elevati investimenti pubblici e privati necessari e data la scarsità delle risorse disponibili, è opportuno accompagnare i progetti da sistemi di valutazione

<sup>74</sup> Sacco 2010; Santagata 2009, 2014.

<sup>75</sup> Barney 1991; Grant 1991.

<sup>76</sup> Si vedano in particolare i casi di distretto culturale evoluto, formula che rimanda agli studi di Pier Luigi Sacco, così come l’attenzione all’economia creativa, che trova la sua matrice in Santagata.

<sup>77</sup> Montella, Dragoni 2010. Non è da escludere che tali investimenti possano essere previsti con altre linee di finanziamento, ma quest’aspetto, non essendo oggetto del presente lavoro, andrebbe ulteriormente indagato.

ex ante, in itinere ed ex post. Da questo punto di vista il percorso effettuato da Fondazione Cariplo all'interno di uno specifico progetto – articolato in un'indagine conoscitiva preliminare e in una mappatura del territorio prima di pervenire all'emanazione di un bando per studi di fattibilità operativa – risulta particolarmente efficace per convogliare al meglio le risorse disponibili sul territorio verso un obiettivo comune ed evitarne la dispersione con finanziamenti a pioggia mascherati dall'etichetta distrettuale, creando «lo spazio e il tempo in cui far maturare alcune condizioni fondamentali per la realizzazione del distretto, la partnership, l'assetto istituzionale e organizzativo e la sostenibilità finanziaria dell'operazione»<sup>78</sup>.

Essendo che l'istituzione della maggior parte dei distretti attualmente presenti in Italia è avvenuta nel corso dell'ultimo decennio, non è però qui possibile valutare ed eventualmente misurare l'entità del valore generato caso per caso, i cui benefici, in termini soprattutto di *capacity building* e sviluppo di capitale sociale e intellettuale, si manifestano solo nel lungo periodo. Al fine di poter verificare la corrispondenza tra gli intenti programmatici e i risultati effettivamente raggiunti, gli ulteriori sviluppi della ricerca non potranno, dunque, non concentrarsi su questi aspetti.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Alberti F.G. (2005), *Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno*, in *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, Milano: Guerini e Associati, pp. 33-90.
- Alberti F.G., Giusti J.D. (2009), *Alla ricerca dei distretti culturali. Un'analisi critica della letteratura*, Liuc Papers n. 229, Serie Management ed economia della cultura 2, pp. 1-31, <<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/229.pdf>>, 29.07.2015.
- Bagdadli S. (2001), *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano: Egea.
- Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S. (2013), *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Bologna: Il Mulino.
- Barbetta G.P. (2003), *L'esperienza della Fondazione Cariplo: la valorizzazione attraverso i distretti culturali*, in Barbetta et al. 2013, pp. 89-106.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, «Journal of Management», n. 17, pp. 99-120.
- Bianchi M. (1996), *L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali*, in *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, a cura di A. Roncaccioli, Padova: Cedam, pp. 45-65.

<sup>78</sup> Chiavarino et al. 2013, p. 121.

- Bolchi S. (2008), *Sussidiarietà e Fondazione per il Sud: una innovazione socio-economica*, Milano: Vita e Pensiero.
- Carta M. (2004), *Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale*, «Economia della cultura», a. XIV, n. 1, pp. 39-56.
- Cataldo L. (2014), *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*, Milano: Hoepli.
- Caves R. (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cerquetti M. (2008), *Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore*, in *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, a cura di P. Dragoni, Macerata: eum, pp. 143-180.
- Chiavarino C., Gazzeri L., Rubini A., *I distretti culturali di Fondazione Cariplo*, Barbetta *et al.* 2013, pp. 107-139.
- Collodi D., Crisci F., Moretti A. (2005), *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*, in *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, Atti del convegno (Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004), a cura di M. Solari, S. Mazzolini, Tolmezzo: CarniaMusei, Comunità Montana della Carnia, pp. 25-53.
- Council of the European Union (2014), *Conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe*, Brussels, 20<sup>th</sup> May 2014, <[https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/educ/142705.pdf](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/142705.pdf)>; tr. it. *Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile*, <[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52014XG0614\(08\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52014XG0614(08))>, 29.07.2015.
- Council of Europe (2005), *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, Faro, 27<sup>th</sup> October 2005, <<http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm>>; tr. it. *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, <[http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1362477547947\\_Convenzione\\_di\\_Faro.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1362477547947_Convenzione_di_Faro.pdf)>, 29.07.2015.
- Della Torre S. (2005), *L'integrazione dei sistemi culturali come strumento di tutela pro-attiva. Un'esperienza in corso all'Isola Comacina*, «Arkos», n. 10, pp. 20-25.
- Della Torre S. (2006), *Il ruolo dei beni culturali nei nuovi modelli di sviluppo: riflessioni sulle esperienze in atto in Lombardia*, «Arkos», n. 15, pp. 16-19.
- Della Torre S. (2010), *Conservazione programmata: i risvolti economici di un cambio di paradigma*, «Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 47-56.
- Della Torre S., Hinna A., Seddio P. (2013), *Le linee guida del progetto*, in Barbetta *et al.* 2013, pp. 141-188.

- Distretto produttivo Puglia Creativa. Programma di Sviluppo*, <[https://distrettocreativo.files.wordpress.com/2012/05/2012\\_07\\_06\\_programma-di-sviluppo-distretto-puglia-creativa.pdf](https://distrettocreativo.files.wordpress.com/2012/05/2012_07_06_programma-di-sviluppo-distretto-puglia-creativa.pdf)>, 29.07.2015.
- Donato F. (2013), *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Roma: Aracne.
- European Commission (2010), *Unlocking the potential of cultural and creative industries*, Green Paper, Brussels, 27<sup>th</sup> April 2010, <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:52010DC0183>>; tr. it. *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Libro verde, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:IT:PDF>>, 29.07.2015.
- European Commission (2014), *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*, Brussels, 22<sup>nd</sup> July 2014, <[http://ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf)>; tr. it. *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*, <<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/IT/1-2014-477-IT-F1-1.Pdf>>, 29.07.2015.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York: Basic Books.
- Francesconi A., Cioccarelli G. (2013), *Organizzare i distretti culturali evoluti*, Milano: FrancoAngeli.
- Galloway S., Dunlop S. (2007), *A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy*, «International Journal of Cultural Policy», 13, n. 1, pp. 17-31.
- Grant R.M. (1991), *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, «California Management Review», n. 33, pp. 114-135.
- Hesmondhalgh D., Pratt A.C. (2005), *Cultural industries and cultural policy*, «International Journal of Cultural Policy», 11, n. 1, pp. 1-14.
- Hinna A., Minuti M. (2009), *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali. Principi, strumenti, esperienze*, Milano: Hoepli.
- Hinna A., Minuti M. (2012), *Agenda aperta per un dibattito sulla gestione dei beni e delle attività culturali*, in *Cultura e sviluppo. Il problema dei beni culturali in Italia: criticità e soluzioni*, a cura di P.L. Scandizzo, Soveria Mannelli: Rubbettino, pp. 21-63.
- Hinna A., Seddio P. (2013), *Imprese, risorse e sviluppo: ipotesi e dibattito intorno ai distretti culturali*, in Barbetta et al. 2013, pp. 21-65.
- Howkins J. (2001), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, London: Penguin.
- La Monica D., Pellegrini E., a cura di (2009), *Regioni e Musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta ad oggi*, Atti del convegno (Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007), Roma: Iacobelli editore.
- Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM (2013), *I sistemi museali in Italia*, Milano: Aspen Institute Italia, <<http://www.aspeninstitute.it/document/i-sistemi-museali-italia>>, 29.07.2015.

- Le città tardo barocche del Val di Noto (Sicilia sud-orientale). Piano di gestione*, <<http://www.comune.noto.sr.it/la-cultura/distretto-culturale-sud-est/>>, 29.07.2015.
- Martelloni R. (2007), *Nuovi territori. Riflessioni e azioni per lo sviluppo e la comunicazione del turismo culturale*, Milano: Franco Angeli.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Electa.
- Montella M., Dragoni P. (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb.
- Montella M.M. (2014), *Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage»*, n. 10 (Periferie. Dinamiche economiche territoriali e produzione artistica), pp. 615-632, <<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/810/726>>, 29.07.2015.
- Pavolini C. (1996), *Per una soprintendenza unica*, «Rivista di antichità», a. V, n. 2, pp. 377-387.
- Pencarelli T., Splendiani S. (2011), *Le reti museali come “sistemi” capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 2, pp. 227-252, <<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/103/84>>, 29.07.2015.
- Programma Nazionale per la Ricerca (P.N.R.) 2005-2007*, <<http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f6e84deb-a716-470a-a18c-3662a49758f5/1999.pdf>>, 29.07.2015.
- Sacco P.L. (2003), *Il distretto culturale: un nuovo modello di sviluppo locale?*, in *Ottavo Rapporto sulle Fondazioni Bancarie*, Roma: ACRI, pp. 167-216, <[http://www.acri.it/\\_upload/Rapporto/8RAPP4.PDF](http://www.acri.it/_upload/Rapporto/8RAPP4.PDF)>, 29.07.2015.
- Sacco P.L., Ferilli G. (2006), *Il distretto culturale evoluto nell'economia post industriale*, Working Paper, n. 4, Università Iuav di Venezia, DADI Dipartimento delle Arti e del Disegno Industriale, pp. 1-28, <[http://www.didatticacoris.uniroma1.it/news/15.24.10\\_wp\\_04\\_2006%20distrcultevolutoleggere.pdf](http://www.didatticacoris.uniroma1.it/news/15.24.10_wp_04_2006%20distrcultevolutoleggere.pdf)>, 29.07.2015.
- Sacco P.L., Pedrini A. (2003), *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, Working Paper n. 5, Università di Torino, Dipartimento di Economia “S. Cogneetti de Martiis”, International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA), pp. 1-57, <[http://www.didatticacoris.uniroma1.it/materiali/14.29.43\\_Ebla%20distretto.pdf](http://www.didatticacoris.uniroma1.it/materiali/14.29.43_Ebla%20distretto.pdf)>, 29.07.2015.
- Sacco P.L. (2010), *Cultura e sviluppo locale: il distretto culturale evoluto*, «Sinergie», n. 82, pp. 115-119.
- Santagata W. (2002), *Cultural district, property rights and sustainable economic growth*, «International Journal of Urban and Regional Research», 26, n. 1, pp. 9-23.
- Santagata W. (2003), *Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economia sostenibile*, «Rassegna Economica», LXIV, n. 1, pp. 1-37.

- Santagata W. (2001), *Economia creativa e distretti culturali*, «Economia della cultura», 11, n. 2, pp. 167-173.
- Santagata W. (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Milano: Università Bocconi.
- Santagata W. (2014), *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Savi P. (2010), *La cultura quale driver di competitività territoriale: possibili sinergie tra fondazioni bancarie e distretti culturali*, in *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, a cura di C. Leardini, G. Rossi, Milano: FrancoAngeli, pp. 161-192.
- Seddio P. (2013), *La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive*, Milano: FrancoAngeli.
- Severino F. (2009), *Il caso della Fondazione per il Sud*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 267-271.
- TCI, a cura di (2000), *Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino*, Dossier ottobre 2000, Centro Studi TCI.
- Valentino P.A. (2003), *Le trame del territorio*, Milano: Sperling & Kupfer Editori.
- Valentino P.A. (2014), *Integrazione sistemica e partecipazione per innovare i processi di tutela e valorizzazione*, in *Patrimoni culturali e paesaggi di Puglia e d'Italia tra conservazione e innovazione*, Atti delle Giornate di Studio (Foggia, 30 settembre e 22 novembre 2013), a cura di G. Volpe, Bari: Edipuglia, pp. 11-120.
- Valentino P.A., Musacchio A., Perego F., a cura di (1999), *La storia al futuro*, Firenze: Giunti Gruppo Editoriale.
- Zan L., a cura di (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano: Etas.

## Comitato scientifico / Scientific Committee

Michela Addis, Università Roma Tre / Tommy D. Andersson, University of Gothenburg / Alberto Mario Banti, Università di Pisa / Carla Barbatì, Università IULM - Milano / Sergio Barile, Università di Roma "La Sapienza" / Nadia Barrella, Seconda Università di Napoli / Marisa Borraccini, Università di Macerata / Rossella Caffo, Istituto Centrale per il Catalogo Unico delle Biblioteche e per le Informazioni Bibliografiche (ICCU) / Ileana Chirassi Colombo, Università di Trieste / Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli / Caterina Cirelli, Università di Catania / Alan Clarke, University of Pannonia / Claudine Cohen, École des Hautes Études en Sciences Sociales / Lucia Corrain, Università di Bologna / Giuseppe Cruciani, già Università di Firenze / Girolamo Cusimano, Università di Palermo / Fiorella Dallari, Università di Bologna / Stefano Della Torre, Politecnico di Milano / Maria del Mar Gonzalez Chacon, Escuela Universitaria de Turismo de Asturias, Oviedo / Maurizio De Vita, Università di Firenze / Michela Di Macco, Università di Roma "La Sapienza" / Fabio Donato, Università di Ferrara / Rolando Dondarini, Università di Bologna / Andrea Emiliani, già Soprintendenza per i Beni Artistici e Storici di Bologna, Ferrara, Forlì e Ravenna / Gaetano Maria Golinelli, già Università di Roma "La Sapienza" / Xavier Greffe, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne / Alberto Grohmann, Università di Perugia / Susan Hazan, The Israel Museum, Jerusalem / Joel Heuillon, Département de Musique de l'Université de Paris / Emanuele Invernizzi, Università IULM - Milano / Lutz Klinkhammer, Deutsches Historisches Institut in Rom / Federico Marazzi, Università di Napoli Suor Orsola Benincasa / Fabio Mariano, Università Politecnica delle Marche / Aldo M. Morace, Università di Sassari / Raffaella Morselli, Università di Teramo / Olena Motuzenko, Taras Shevchenko National University of Kiev / Giuliano Pinto, Università di Firenze / Marco Pizzo, Museo del Risorgimento Complesso del Vittoriano di Roma / Edouard Pommier, Musei di Francia / Carlo Pongetti, Università di Macerata / Adriano Prosperi, Scuola Normale Superiore di Pisa / Angelo R. Pupino, Università di Napoli "L'Orientale" / Bernardino Quattrococchi, Università di Roma "La Sapienza" / Mauro Renna, Università dell'Insubria / Orietta Rossi Pinelli, Università di Roma "La Sapienza" / Roberto Sani, Università di Macerata / Girolamo Scullo, Università di Bologna / Mislav Simunic, University of Rijeka / Simonetta Stopponi, Università di Perugia / Michele Tamma, Università "Ca' Foscari" di Venezia / Frank Vermeulen, Universiteit Gent / Stefano Vitali, Soprintendenza archivistica per l'Emilia Romagna.

**JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**  
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

**Direttore / Editor**  
Massimo Montella

*Texts by*

Giovanni Aquilino, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti,  
Eleonora Cutrini, Stefano Della Torre, Concetta Ferrara,  
Barbara Fianza, Alessandro Hinna, Massimo Montella,  
Roberto Perna.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

**eum** edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

