

## LE RACCOMANDAZIONI DI RAVELLO LAB (Ravello, 22-24 ottobre 2015)

### Considerazioni e Raccomandazioni

#### **Panel 1 - Il partenariato pubblico-privato per lo sviluppo locale a base culturale**

La prima sessione è stata introdotta dalle due relazioni di Massimo Zucconi e Rosaria Mencarelli che hanno anticipato e indicato al successivo dibattito numerosi spunti di riflessione relativamente a due macro temi che rappresentano componenti costitutive dei processi di sviluppo locale a base culturale. L'attenzione è stata portata, infatti, da un lato, sul riconoscimento della necessità e del valore dell'adozione di un **approccio integrato nei processi di valorizzazione territoriale**, dall'altro, sulle forme che deve assumere il confronto tra gli attori territoriali impegnati nel delineare percorsi di sviluppo locale e quindi sulla **governance partecipativa**.

#### **1. Il valore dell'integrazione nei processi di sviluppo locale a base culturale**

1

##### ➤ *Relazione introduttiva<sup>1</sup> e prime considerazioni*

E' una consapevolezza ormai radicata a livello europeo<sup>2</sup> e riconoscibile anche nelle migliori esperienze italiane che l'integrazione (tra istituzioni, patrimoni, pubblico e privato) appresenta la strategia vincente per la valorizzazione del patrimonio culturale. Dove manca è difficile valorizzare i patrimoni, dove esiste si ottengono migliori risultati, dove si indebolisce regrediscono anche le buone pratiche.

Nell'approccio integrato raccomandato dall'UE il patrimonio culturale da valorizzare è quello che concorre a definire l'identità di un determinato territorio, nelle sue multiformi articolazioni, storiche, culturali, naturali, produttive, dei valori immateriali, dei servizi. Il riferimento all'identità chiama immediatamente in causa la dimensione territoriale, vale a dire l'ambito geografico nel quale si manifesta questa identità. All'interno di questo contesto definito, nel quale devono interagire istituzioni pubbliche e private, sistema economico e società civile, dovrà essere definita una strategia di valorizzazione e quindi una serie di azioni e interventi coerenti con la strategia delineata.

Le istituzioni europee, nel promuovere l'adozione di un approccio integrato nelle politiche di valorizzazione del patrimonio culturale, ci consegnano, peraltro, anche i mezzi per applicarlo. I Regolamenti dei fondi

<sup>1</sup> Massimo Zucconi, keynote speaker del Panel 1 - *Il partenariato pubblico-privato per lo sviluppo locale a base culturale*

<sup>2</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni (COM 2014/477) *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*

strutturali per il periodo di programmazione 2014-2020 introducono, infatti, sia lo strumento dello “sviluppo locale di tipo partecipativo”, sia quello degli Investimenti Territoriali Integrati (ITI). In entrambi i casi la strategia si sviluppa in ambiti territoriali definiti e integra e attiva una complessità di risorse presenti nei contesti identificati. Nell’ambito di questi strumenti, inoltre, è posta evidenza su un’altra fondamentale questione: quale è il soggetto, quale è il livello istituzionale che si deve far carico di coordinare questo processo di pianificazione? Si tratta di un problema particolarmente attuale nel caso dei nostri territori, soprattutto alla luce del processo di revisione che ha investito le province. E’ dunque importante ragionare su quale debba essere questo soggetto intermedio tra Regioni e Comuni che può promuovere e guidare una pianificazione di area vasta e sviluppare una progettazione integrata territoriale.

In Italia prevale ancora un approccio puntuale alla tutela e valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici. Sono rari, infatti, i sistemi culturali integrati realmente messi in atto e sono deboli le relazioni tra patrimonio culturale e sistemi economici locali, tra pubblico e privato. Anche in materia di gestione, per molto tempo, e tutt’oggi, l’attenzione si è concentrata sulla gestione del singolo attrattore culturale e meno sulla gestione di sistemi articolati di beni.

Il problema strategico è, invece, come garantire l’integrazione tra beni culturali e territorio, tra soggetti pubblici e privati. Servono una visione più ampia del concetto di valorizzazione, processi di progettazione integrata dei quali la gestione deve fare parte integrante di strumenti di gestione capaci per far interagire tra di loro le risorse identitarie dei territori e i soggetti pubblici e privati che vi operano. Questa è la sfida dell’approccio integrato.

\*\*\*

2

Se è vero che è ormai condivisa la convinzione che il patrimonio culturale, nella sua più ampia accezione, costituisca un fattore importante nelle strategie di valorizzazione territoriale, tuttavia, le numerose esperienze di pianificazione dello sviluppo locale che negli ultimi anni sono state realizzate di frequente non hanno generato nei territori i cambiamenti auspicati in termini di crescita economica sostenibile ed inclusiva.

Automatismi e tecnicismi della programmazione, infatti, hanno spesso indotto a sperimentare, indifferentemente nei diversi contesti, modelli di sviluppo locale precostituiti, ove anche l’applicazione dei principi di integrazione e partecipazione è stata più formale che sostanziale. Nelle compagini partenariali, più o meno formalizzate che si sono andate costituendo, una condivisione superficiale ha dato luogo a declaratorie strategiche cui hanno corrisposto sommatorie di azioni e di interventi, espressione di logiche individuali piuttosto che di una comune visione di futuro.

Il nostro assetto istituzionale, peraltro, non favorisce la nascita di progetti territoriali integrati, considerata la scarsa integrazione settoriale che contraddistingue l’agire delle amministrazioni pubbliche e la forte frammentazione di competenze. Questo complica sia la fase di progettazione che di gestione.

E’ necessario, dunque, avendo a riferimento le lezioni dell’esperienza, mettere in atto corretti processi di valorizzazione territoriale, in grado di massimizzare le potenzialità del patrimonio culturale a costituirsi come risorsa strategica per lo sviluppo locale.

A questo fine l’attenzione va posta su alcuni caratteri ed elementi distintivi della strategia di sviluppo locale a base culturale che ne possono condizionare l’efficacia.

➤ *Raccomandazioni*

**Approccio territoriale e integrato: questioni di metodo**

E' necessario **restituire centralità ai territori e alle comunità locali**, veri protagonisti dei processi di pianificazione dello sviluppo locale che dovrà perseguire congiuntamente crescita economica e miglioramento della qualità della vita.

Vanno perseguiti **processi di integrazione autentici**, superando le logiche settoriali che hanno contraddistinto sino ad ora le politiche e, in questo senso, anche il "progetto culturale" va inserito nel più complesso e articolato progetto territoriale.

E' necessario compiere un salto culturale e produrre un cambio di paradigma. Progetti finalizzati a rafforzare la competitività territoriale non possono tenere disgiunte la componente dello sviluppo economico dei territori da quella del miglioramento della qualità della vita delle comunità locali. Questa è la prima integrazione che va perseguita attraverso una **forte correlazione tra azioni per lo sviluppo e azioni per migliorare i servizi alla popolazione**.

I criteri da assumere per l'individuazione degli ambiti territoriali ottimali per la realizzazione di esperienze di progettazione integrata devono superare il concetto di "omogeneità", che in sé non favorisce né progettualità né integrazione, e prendere piuttosto in considerazione il più complesso **criterio della "coesione"** (geografica, economica, culturale, sociale), che non esclude la convivenza di diversità e può sostenere la condivisione di una comune visione di futuro.

**I progetti integrati si devono fondare su scelte strategiche realmente condivise** e le azioni che ne discendono devono essere con queste coerenti. Un progetto di sviluppo locale dovrebbe essere la sintesi di una "convenienza collettiva" e non già la somma di "convenienze individuali".

***Specificità dei progetti di sviluppo locale a base culturale***

E' necessario:

- invertire l'ottica con cui si affrontano i processi di valorizzazione e quindi ragionare all'interno di una **strategia che pone al centro il territorio e i suoi fruitori**, e solo in questa prospettiva interpretare i fabbisogni di chi ha la titolarità del bene e non viceversa;
- **correggere il focus che tende sempre a collocarsi sul bene**, prevalentemente di proprietà pubblica, e trascura le attività culturali, di fatto rinunciando a produrre un vero **rinnovamento delle policy attraverso occasioni di integrazione tra il settore pubblico e gli operatori culturali del territorio**, occasioni di **interdisciplinarietà**, insite nella molteplicità delle espressioni artistiche e culturali, ed anche di **intersectorialità**, in ragione delle sinergie che potrebbero essere create tra settore culturale e altri settori delle economie locali;
- assumere all'interno dei processi di pianificazione **strumenti e metodi per valutare gli effetti degli investimenti**, individuando e quantificando indicatori sia di contesto che puntuali che consentano di

valutare l'effettiva capacità del patrimonio e delle attività culturali di fungere da traino per lo sviluppo e di concorrere alla qualità di vita delle popolazioni;

- integrare il caratteristico trinomio *tutela – valorizzazione – fruizione* con una nuova componente, quella della *produzione culturale*. Il problema non può concentrarsi solo sul *se* e *come* è garantita e si compie la fruizione culturale di un patrimonio che già deteniamo ma anche sul *se* e *come* riusciamo a rinnovare questo patrimonio e quindi a **dare continuità alla produzione culturale**;
- ridare centralità alle imprese culturali e costruire una vera politica industriale. Ciò significa superare l'incentivazione frammentata e favorire una politica di filiera, anche promuovendo e sostenendo la **costituzione di reti di impresa**; prevedere anche nei confronti delle imprese che operano nel settore culturale l'applicazione di valutazioni di efficacia e di efficienza da cui possa anche scaturire un sistema di premialità; intervenire sui quadri normativi e regolamentari in materia collaborazione tra pubblico e privato.

## 2. La *governance* partecipativa nei processi di valorizzazione culturale

### ➤ *Relazione introduttiva*<sup>3</sup> e prime considerazioni

L'applicazione dell'approccio integrato alle politiche di valorizzazione territoriale deve trovare fondamento in processi ampi ed inclusivi di partecipazione alle fasi decisionali e attuative che si sostanziano, così come indicano le conclusioni del Consiglio dell'Unione europea di novembre 2014<sup>4</sup>, in una *governance partecipativa* che offre opportunità per promuovere la partecipazione democratica, la sostenibilità e la coesione sociale e per affrontare le sfide sociali, politiche e demografiche odierne.

La crisi ha spazzato via l'idea che un governo, un'amministrazione più sensibile possano decidere di stanziare risorse sufficienti a conservare il patrimonio nella sua interezza. La revisione del welfare ci confronta, infatti, senza vie di fuga con il fatto che le risorse scarseggiano. E' su questa consapevolezza che si sta affermando la convinzione che la strada per preservare il patrimonio comporta renderlo disponibile ad investimenti a favore della sua valorizzazione e fruizione da parte di tutta la società civile. Ma questo vuol dire che istituzioni e soggetti territoriali interessati devono condividere logiche d'intervento, priorità, cultura del territorio e, non ultimo, processi di progettazione.

In questa logica l'adozione di modelli di *governance partecipativa* che prevedono il coinvolgimento di istituzioni pubbliche e private, del settore del volontariato, della società civile favorisce a tutti i livelli la condivisione delle politiche e delle responsabilità e la trasparenza nell'uso delle risorse pubbliche, contribuendo ad incrementare la consapevolezza sui valori del patrimonio culturale quale risorsa condivisa, riducendo in tal modo anche il rischio di abusi e accrescendo i benefici sociali ed economici.

Negli ultimi anni si è sempre più affermata una visione dello sviluppo locale e territoriale legata alla fruizione "sostenibile" del territorio da parte di utenti esterni. Da questo l'importanza crescente dei fattori immateriali e della cosiddetta "narrazione" del territorio come fattore attrattivo. Molti esempi di successo sostengono questa impostazione. Ma ora siamo di fronte alla necessità di compiere un ulteriore salto qualitativo. Alla narrazione deve corrispondere una nuova capacità dei territori di espressione e di produzione culturale necessaria per dare continuità e soprattutto per costruire elementi per una "nuova narrazione" senza cui i

---

<sup>3</sup>Rosaria Mencarelli, keynote speaker del Panel 1 - *Il partenariato pubblico-privato per lo sviluppo locale a base culturale*

<sup>4</sup>Conclusioni del Consiglio dell'Unione europea sulla *governance partecipativa del patrimonio culturale* (2014/C 463/01)

fenomeni appassiscono, non hanno la capacità di suscitare interesse da parte dei possibili fruitori, considerata la sfida sempre più difficile nei mercati della cultura e del turismo. In questo senso la *governance partecipativa*, fondandosi sul riconoscimento collettivo dell'identità e dei valori dei territori, favorisce l'espressione di una creatività contemporanea in campo culturale, artistico, delle produzioni basate sul know-how tradizionale e sul patrimonio immateriale delle persone, e consente di costruire, pertanto, quello che potrà rappresentare il patrimonio culturale delle future generazioni.

\*\*\*

La partecipazione non costituisce un bene in sé e il metterla in atto non attribuisce *tout court* virtuosità ai processi; così anche, non bisogna confondere la *governance partecipativa* con le azioni di cittadinanza attiva che sono uno degli strumenti attraverso cui si esplica. Il concetto di *governance partecipativa* rimanda ad una partecipazione in grado di ridisegnare nella pratica la mappa dei ruoli decisionali, delle competenze e delle responsabilità e comporta di operare all'interno di una prospettiva di lungo termine nell'ottica della pianificazione e gestione del patrimonio culturale.

Non esistono modelli di *governance* applicabili ovunque e validi per sempre, i partenariati sono organismi che si devono adattare ai territori e ai cambiamenti quindi il primo requisito è una disponibilità alla flessibilità.

E' in corso un processo di superamento delle dicotomie classiche pubblico/privato, profit/non profit si sta affermando la consapevolezza di una responsabilità pubblica verso i beni comuni -ove pubblico è inteso non come stato-apparato ma come comunità - che attribuisce maggiore complessità ai modelli di *governance* sino ad ora messi in pratica e comporta la sperimentazione di nuove e più articolate forme di partenariati, ancora più necessari nel campo dei beni e delle attività culturali.

5

#### ➤ *Raccomandazioni*

##### **Quale governance?**

Avendo a riferimento la **Convenzione di Faro** che riconosce che "il diritto all'eredità culturale è inerente al diritto a partecipare alla vita culturale" e che pertanto esiste "una responsabilità individuale e collettiva nei confronti dell'eredità culturale", deve essere promosso un **ruolo attivo delle comunità nel riconoscimento dei valori identitari** e devono essere perseguiti processi di valorizzazione partecipativa, fondati sulla sinergia fra pubbliche istituzioni, componenti economiche, società civile.

Dovrà essere favorita la **sperimentazione di forme di governance partecipativa**; le esperienze realizzate, peraltro, insegnano che sperimentazioni ben condotte possono anche anticipare le pur necessarie revisioni normative che si attendono in materia di collaborazione pubblico-privato considerando che l'accompagnamento di una authority può consentire di introdurre "licenza di innovazione" all'interno dei processi di valorizzazione, in tal modo gestendo/contenendo gli effetti di norme che ostacolano l'efficace collaborazione tra istituzioni pubbliche e privati.

Si dovrà tendere verso una **governance collaborativa, cooperativa e policentrica**<sup>5</sup> che integri cinque componenti, società civile, privato sociale, imprese, istituzioni pubbliche e istituzioni cognitive (università e

---

<sup>5</sup> Secondo la definizione adottata dal LabGov – LABORatorio per la GOVERNance dei beni comuni (LUISS Guido Carli) coordinato dal prof. Christian Iaione

scuole), garantendo l'applicazione di meccanismi di partecipazione lungo tutto il ciclo del processo (pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione).

Nella definizione di questi quadri di *governance* dovrà essere assicurata una **adeguata flessibilità contro fenomeni di rigida ingegneria istituzionale**, facendo prevalere la logica del merito piuttosto che del ruolo. Non esiste una soluzione precostituita per la composizione di questi partenariati ma sarà determinata dalle caratteristiche specifiche dei diversi contesti e si dovrà evolvere in ragione dei cambiamenti che potranno intervenire.

L'opportunità di attivare *governance* partecipative può riguardare progetti di valorizzazione che attengono a scale diverse, dallo sviluppo territoriale alla gestione di beni e sistemi di beni. Nel caso di un progetto di area vasta è necessario **individuare il soggetto intermedio**, di scala sovra comunale in grado di dare impulso, promuovere alleanze e quindi gestire i processi di progettazione integrata nelle loro diverse fasi.

### ***Capacitazione territoriale, rafforzamento delle competenze e sistema istruzione / formazione***

- Le comunità si devono riappropriare dei luoghi in termini affettivi e patrimoniali e devono essere messe in grado di progettare e gestire il patrimonio. In questo quadro è necessario intraprendere un'azione di **rafforzamento della capacitazione territoriale**, soprattutto nel Mezzogiorno, considerando il rischio che il processo di decentramento sotteso alla politica di sviluppo locale, possa ulteriormente incrementare il già evidente divario nord-sud.
- Questa **azione di empowerment** collettiva deve riguardare tutte le componenti, istituzioni pubbliche e private, professionisti, stakeholder potenziali in un processo di scambio incrociato di know-how e punti di vista.
- E' necessario attivare un programma di **rafforzamento delle capacità delle istituzioni**. Anch'esse vanno considerate un bene comune, con un patrimonio di competenze e presenza di individualità innovatrici, che deve essere valorizzato affinché le isolate eccellenze possano rappresentare fattori di crescita dell'intero sistema.
- Dal punto di vista delle comunità impegnate in percorsi di pianificazione servono **risorse e strumenti per facilitare i processi**; attraverso il contributo di un soggetto esterno che sia dotato di un'autorevolezza conferita dalla competenza tecnica e dall'indipendenza dagli interessi locali e che sia in grado di osservare secondo nuovi punti di osservazione e potrà essere facilitata all'interno delle comunità locali la comprensione reciproca e il dialogo.
- C'è un gap tra comunità e patrimonio: troppo spesso il patrimonio gestito in modo non appropriato ha fatto sì che le comunità se ne siano sentite distanti e non abbiano colto le sue capacità di produrre benessere. Per mettere in grado le comunità di operare a favore del loro patrimonio bisogna **intervenire per incrementare coscienza e conoscenza**.
- Le scuole devono diventare veri e propri *gateway* e presidi culturali del territorio, luoghi dove cresce la coscienza culturale e devono farsi protagonisti del processo di valorizzazione del patrimonio culturale. Così anche è necessario **rafforzare le relazioni tra i sistemi della conoscenza e lo sviluppo economico e sociale**, rendendo coerente la formazione con il mercato del lavoro, promuovendo l'accesso all'apprendimento permanente (*lifelong learning*), favorendo la diffusione e la messa in rete delle esperienze più innovative e di successo.

## **Panel 2 - Territori e industrie creative tools per lo sviluppo**

### **Premessa**

Il *Panel 2*, coordinato da Fabio Borghese, ha lavorato in 4 gruppi di lavoro (GdL) paralleli, che hanno approfondito 4 distinte tematiche identificate quali declinazioni prioritarie del tema assegnato al Panel.

La sessione di avvio del panel è stata dedicata alla introduzione delle 4 tematiche a cura di altrettanti *keynote speakers*. Il lavoro compiuto nell'ambito di ciascun GdL è stato coordinato da un facilitatore.

#### **1.GdL “Innovazione creativa a base sociale e culturale”:**

*(Keynote/facilitator: Giovanni Petrini)*

#### **2.GdL “Modelli e strumenti di cooperazione pubblico-privato per lo sviluppo locale *culture led*”**

*(Keynote: CorWijn, Facilitator: Marco Leonetti)*

#### **3.GdL “Performing Heritage e cultura 3.0”**

*(Keynote: Emmanuele Curti; Facilitator: Claudio Calveri)*

#### **4.GdL “Business Knowledge”**

*(Keynote/facilitator: Giorgia Turchetto)*

Alla chiusura del Laboratorio le risultanze dei lavori svolti in parallelo dai 4 GdL sono confluite in un documento, che per ciascun GdL indica i principali fabbisogni e le possibili raccomandazioni, indirizzate ai *policy maker* ed agli operatori della filiera ICC.

Su tale base si è predisposta una bozza di documento finale di restituzione delle risultanze del panel 2, di seguito presentato, che tiene conto delle complementarità e delle connessioni tra i temi sviluppati nei 4 GdL nonché di questioni e criticità sollevate in termini analoghi nell'ambito di più GdL (in particolare il GdL 1 e 2).

Ciò considerato, la restituzione di seguito proposta è declinata attraverso 3 ambiti tematici di aggregazione/integrazione logica delle risultanze emerse dai GdL:

#### **1. Innovazione creativa a base sociale e culturale: strategie, modelli e strumenti di cooperazione pubblico-privato per lo sviluppo locale *culture led***

#### **2. Quale ruolo per il patrimonio: *performing heritage* e cultura 3.0**

#### **3. Persone e professione nell'era del *business knowledge***

Per ciascun ambito si è provveduto alla elaborazione di alcune “considerazioni introduttive”, predisposte sulla scorta degli stimoli e degli spunti offerti dalle quattro relazioni introduttive ai lavori di gruppo, con la finalità di evidenziare criticità e fabbisogni, in relazione a cui avanzare proposte specifiche e raccomandazioni mirate.

## **1. INNOVAZIONE CREATIVA A BASE SOCIALE E CULTURALE: STRATEGIE, MODELLI E STRUMENTI DI COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO PER LO SVILUPPO LOCALE CULTURE LED**

### **Considerazioni introduttive**

L'innovazione in campo culturale è un fenomeno *bottom-up* a matrice sociale che si genera nella società civile per interazioni tra comunità, cittadini, imprese creative, terzo settore, PA locali, enti o organizzazioni culturali, ecc. Questo comporta che il ruolo delle politiche dovrebbe essere quello di facilitazione, accompagnamento, creazione delle condizioni di contesto in cui l'innovazione possa generarsi e diffondersi, piuttosto che quello di programmazione, generazione e attivazione, intesi solo in una logica di tipo *top-down*.

Allo stesso tempo, non si deve ritenere che le buone pratiche di innovazione possano risolvere i problemi e affrontare le sfide che il XXI secolo pone al mondo della cultura e del nostro paese in generale. Spetta alla politica e alla PA a livello regionale e nazionale, assumersi la responsabilità di trarre dalle innovazioni le indicazioni per costruire politiche strategiche di sistema e decidere le priorità.

Le politiche attivate dalla PA dovrebbero tenere conto di istanze provenienti dalla parte degli operatori/innovatori culturali, e più in generale dei soggetti che costituiscono le ICC e che rappresentano ad oggi un'ampia galassia di pratiche ed esperienze che evidenzia il potenziale di enorme generatività collegata a questi settori.

La PA è sollecitata in generale ad acquisire una maggiore consapevolezza circa le ICC e le loro caratteristiche, da un lato individuando dispositivi in grado di promuovere e facilitare il dialogo con le ICC, dall'altro ricorrendo ad un più diffuso utilizzo della valutazione delle politiche pubbliche di investimento rivolte alle ICC. Si richiede quindi alla PA di intervenire in diversi ambiti, quali l'apparato normativo e regolamentare, i meccanismi e le procedure amministrative e burocratiche, gli strumenti di agevolazione fiscale.

In questa ottica, la costruzione e organizzazione di un efficace processo di *policy-making* dovrebbe essere imperniato su alcuni snodi cruciali: il riconoscimento da parte della PA dell'assenza di proprie competenze interne rispetto ai temi di maggior innovazione con il conseguente coinvolgimento degli attori del settore in un percorso di *advocacy* - trasparente e gratuito - per definire insieme bisogni, proposte, obiettivi, azioni, interventi, e giungere così ad una selezione di priorità di azioni da esplicitare attraverso adeguata comunicazione. Questa fase dovrebbe condurre la PA a strutturare gruppi di lavoro "a tempo e a obiettivo", composti da funzionari dei vari settori coinvolti – secondo cioè un approccio *cross-cutting* – integrati con competenze esterne acquisite sul mercato, con cui definire, operare e monitorare e valutare le politiche.

L'analisi di recenti esperienze e pratiche di successo a livello europeo nei settori della collaborazione partenariale tra pubblico (enti locali) e privato, evidenzia alcune tipologie maggiormente ricorrenti, da considerarsi quindi formule di più consolidata applicazione: costruzione di nuovi spazi/centri di produzione culturale o riconversione di spazi già esistenti con funzione culturale (musei, concert hall/opera house, teatri, hub culturali), forme di co-gestione di questi spazi tra l'ente pubblico e soggetti del privato profit e no profit (cooperative edilizie, imprenditori edili, società finanziarie, imprese nel settore della ricettività, fondazioni bancarie, compagnie di assicurazione, ecc.), o in collaborazione con artisti (spazi e laboratori di artisti sostenuti da fondazioni), anche nell'ambito di operazioni di rigenerazione urbana a base culturale, o di coinvolgimento partecipativo della cittadinanza e della comunità nel quadro di azioni di innovazione sociale (es. creazione di alloggi multifunzionali, messa a disposizione di spazi commerciali a favore di artisti o di eventi, ecc.).

Le modalità e gli strumenti operativamente attivati in tali processi vedono diversi livelli di coinvolgimento e partecipazione delle due componenti, pubblica e privata: co-programmazione delle politiche e degli interventi, creazione di fondi di investimento gestiti in cooperazione, definizione di norme e regolamenti

dedicati, attivazione di strumenti di garanzia a supporto della produzione artistica (per gli artisti) in cooperazione tra PA e istituti bancari (fondi rotativi, garanzie, altre forme di facilitazione per l'accesso al credito).

L'analisi mostra che l'efficacia di queste operazioni è condizionata dall'esistenza di alcuni fattori determinanti, come la disponibilità di risorse finanziarie per il funzionamento e l'operatività degli spazi che denoti un *commitment* pubblico in grado di attirare anche l'investimento privato, la collocazione strategica di questi spazi/infrastrutture, in aree storicamente o urbanisticamente vocate alla fruizione/produzione culturale, nel quadro di programmi di riabilitazione/rigenerazione urbana che comportino il complessivo riassetto del contesto di riferimento degli spazi culturali, un'azione di forte sensibilizzazione e di coinvolgimento degli stakeholder da parte di "ambasciatori del progetto", policy maker, operatori del settore, comunicatori in grado di raccogliere il consenso e promuovere la partecipazione.

## RACCOMANDAZIONI

1. **Una maggiore consapevolezza da parte della PA circa le ICC e le loro caratteristiche, nonché una più decisa assunzione di responsabilità nella costruzione ed attuazione delle policy, potrebbe essere conseguita attraverso**
  - Un'azione di revisione sostanziale dei codici Ateco, che sia in grado di cogliere specificità e caratteristiche dell'universo delle attività e delle organizzazioni afferenti alle ICC.
  - La definizione e realizzazione di programmi di formazione interne alla PA su cosa sono le ICC e le loro caratteristiche.
  - La creazione di uno "Sportello unico", cioè l'identificazione nelle strutture amministrative di persone di riferimento, formate e competenti sul tema.
  - L'introduzione nei bandi e appalti di riferimenti specifici alla valutazione, non solo di quella formale ex ante, ma anche quella sostanziale ex post, aprendo la riflessione di set di indicatori di impatto, affidabili ma anche sostenibili per le organizzazioni culturali.
2. **Serve riformare, semplificare e/o deregolamentare l'impianto normativo burocratico connesso alle ICC nei termini di:**
  - Aggiornamento dell'impianto normativo relativo al sistema degli appalti e revisione delle norme del codice dei Beni Culturali e Paesaggistici (cfr. in particolare dall'art. 112 all'art. 115) al fine di consentire un accesso più agevole anche alle ICC, in particolare introducendo riforme per favorire l'apertura alla multifunzionalità per gli enti gestori di beni culturali pubblici, all'accessibilità ai beni per enti profit e no profit, al riconoscimento delle nuove professionalità che già oggi lavorano per la gestione, valorizzazione e allargamento dei pubblici.
  - Interventi di semplificazione e/o deregolamentazione per programmi di gestione partecipata di siti culturali chiusi, nonché di riqualificazione degli spazi urbani dismessi promossi da ICC anche in collaborazione con operatori del real estate e/o del sistema immobiliare (eventualmente con gare ad evidenza internazionale volte a stimolare l'attrazione di capitali esteri).
  - Creazione di zone "franche" urbane abbandonate dove semplificare e/o deregolamentare gli interventi edilizi volti all'insediamento ed aggregazione delle ICC (ad es. Cascine di Milano).
3. **E' necessario reinterpretare il rapporto di cooperazione tra pubblico-privato nel sistema di accesso alla finanza e di agevolazione della fiscalità, promuovendo in particolare:**
  - la creazione e/o attivazione di Fondi rotativi per operazioni di accesso al credito congiunte pubblico/privato, dove la destinazione di riutilizzo delle risorse rimborsate sia vincolata ad altri

interventi per le ICC (es. attivazione del fondo Centrale di Garanzia per prestiti bancari alle ICC, creazione di altri sistemi di contro garanzia, ecc.)

- il rafforzamento del sostegno finanziario tramite iniziative che prevedono la partecipazione al Capitale di Rischio delle ICC in co-investimento con operatori privati (industriali e/o finanziari)
  - lo stimolo del *matching* tra ICC già finanziate e/o sviluppate con operatori privati di Venture Capital per interventi di Expansion Capital, anche in co-investimento con Fondi pubblici
  - l'utilizzo dei FSE anche per finanziare stage operativi presso best practices Europee
  - l'Introduzione/rafforzamento dei meccanismi di detassazione e altre forme di agevolazione fiscale
- 4. Occorre promuovere/rafforzare interventi di sistema con la cooperazione pubblico/privato in particolare attraverso:**
- lo stimolo all'aggregazione ed al *networking* tra operatori impegnati nel sostegno alle start-up e/o imprese del settore ICC
  - la creazione di ecosistemi ai quali partecipano soggetti pubblici, soggetti privati, enti di ricerca pubblici e/o privati, operatori finanziari ed anche intermediari professionali, dotati di autonomia decisionale e di governance
  - azioni di brokeraggio per ICC
  - la focalizzazione degli strumenti operativi adottati al fine di aumentare l'efficacia di connessione con soggetti privati
  - la creazione di iniziative che sostengano la penetrazione dei mercati di riferimento delle ICC ed il *matching* con operatori privati per stimolare lo sviluppo delle ICC già operative.
- 5. Due nuove linee di ricerca relativi alle ICC potrebbero essere opportunamente attivate nell'ambito di Horizon 2020, per cui è necessario avviare una specifica interlocuzione con la UE:**
- a. Progetti di ricerca sulle ICC continentali e in particolar modo sulle pratiche da esse attuate di innovazione creativa, sviluppando un approccio descrittivo e di misurazione alternativo a quello anglosassone.
  - b. Progetti pilota di gestione dei nuovi flussi migratori attraverso l'attivazione delle ICC e di valorizzazione di *asset* culturali materiali e immateriali (in sinergia con tema della lotta allo spopolamento delle aree interne).

## 2. QUALE RUOLO PER IL PATRIMONIO: PERFORMING HERITAGE E CULTURA 3.0

### Considerazioni introduttive

A due secoli di distanza dalla costruzione dei paradigmi dell'estetica e della comunicazione pubblica della cultura e dei beni culturali quali elementi fondanti del concetto di stato moderno e laico, profondi cambiamenti sono maturati nella realtà e nella società odierna, incidendo profondamente sulle attitudini, sui comportamenti singoli e collettivi e quindi sulle aspettative delle persone rispetto alla cultura ed alla sua fruizione.

Nell'era della "cultura di internet" caratterizzata da una spiccata e costante fruizione transmediale, si vanno modificando i processi cerebrali e mentali che presiedono alle funzioni della memorizzazione e quindi dell'apprendimento a livello dei singoli individui.

Occorre quindi un complessivo ripensamento di strumenti e modalità che oramai appaiono non più adeguati a fornire risposte alle nuove sfide poste alla società di oggi.

Le comunità e le collettività locali, soprattutto nelle aree interne del paese, i cui centri urbani vivono fenomeni di abbandono, spopolamento, e devono quindi confrontarsi con dinamiche demografiche nuove rispetto ai decenni precedenti, vivono una fase di profonda incertezza identitaria in termini sociali, economici e quindi culturali. In questo contesto gioca un ruolo importante il tema della memoria, nel senso della ricostruzione dei collegamenti tra le diverse storie dei luoghi, nell'individuazione di quali strumenti siano più appropriati a ridare senso alla collettività rispetto al cambiamento ed a come esso vada interpretato per la creazione di nuove opportunità di crescita e di sviluppo a matrice culturale.

Paradigmatico il caso della città storica di Matera, già "luogo della vergogna" antagonista a quello della "città giusta" - il centro urbano una nuova fondazione destinato ad accogliere la comunità delocalizzata dal centro antico – che nel giro di qualche decennio, è divenuta sito del patrimonio culturale mondiale (1993), oggi è insignita del riconoscimento di Capitale europea della cultura (2019), e sta vivendo una nuova stagione di rapida e massiccia gentrificazione, quindi un assoluto ribaltamento delle prospettive collegate alle opportunità e di crescita e agli scenari di sviluppo della città e della sua comunità.

Processi di questa natura devono essere senz'altro accompagnati da strumenti in grado di sostenere adeguatamente i sistemi relazionali tra le persone e tra le comunità, azionando processi di ri-responsabilizzazione rispetto ai profili identitari delle comunità di riferimento, che sempre più si configurano come "comunità miste", cittadinanze temporanee ed a geometria variabile generate dai flussi turistici e dalle connesse economie che si vanno radicando sui territori.

Open data, digitale e multimedialità sono concetti chiave per la definizione e costruzione della strategia di rappresentazione e di comunicazione di identità, luoghi e memorie, non solo come condizione per assicurare trasparenza ed ampliare accessibilità alla conoscenza attraverso l'impiego delle più appropriate tecnologie dell'informazione, ma soprattutto per costruire una solida base su cui incardinare la narrazione della memoria dei luoghi e della sua comunità, nelle sue diverse forme e nei suoi possibili esiti.

Due ambiti operativi appaiono in questa fase come particolarmente strategici, quello dell'editoria digitale, rispetto al quale occorre ripensare a nuove forme di e-book adatti ad una fruizione transmediale della conoscenza con un approccio stratigrafico all'informazione, e quello della grande industria della *gamification*, che costituisce un'importante opportunità per il mondo dei beni culturali, su cui concentrare la riflessione.

## RACCOMANDAZIONI

1. Alla luce delle possibilità offerte dalla digitalizzazione e considerato il relativo cambiamento delle abitudini e delle capacità di fruizione del prodotto culturale da parte del pubblico, è **d'uopo interrogarsi sulle possibili innovazioni da introdurre rispetto alla funzione ed all'organizzazione dei contenitori tradizionali (es. le biblioteche).**
2. Qualsiasi misura di sostegno all'implementazione **di ambienti e attività digitali** deve tenere conto del fatto che – nonostante l'assoluta rilevanza della dimensione online – è necessario considerare questo aspetto sempre complementare a quello della dimensione fisica del territorio e della sua comunità. E' preferibile in questo senso **ragionare sul territorio stesso come *landscape* più che come asset**, quindi come somma irrinunciabile di **una narrazione che metta insieme realtà offline e proiezione online**, magari anche tramite strumenti di confluenza e mediazione dei due poli del discorso come la realtà aumentata.
3. Per quanto concerne i piccoli centri (si pensa in particolare a località che vantino un cabotaggio di 10-15mila abitanti) sarebbe opportuno immaginare programmi e piattaforme di abilitazione

funzionale all’infrastrutturazione e alla comunicazione digitale, in modo da consentirne la proposizione sul mercato globale.

4. Il sistema degli **Open Data** e le politiche al suo sostegno devono essere funzionali alle dinamiche di trasparenza ma anche e soprattutto alla costruzione di servizi ad opera di privati, aziende, associazioni e tutti i soggetti che vogliono impegnarsi nella catalogazione, conservazione e gestione dei dati. Per l’affermarsi della cultura e della pratica degli Open Data è essenziale l’individuazione di protocolli standard di raccolta e organizzazione dei dati, altrimenti difficilmente fruibili dai diversi soggetti che operano nel segmento.
5. Per favorire la maturazione di una dimensione imprenditoriale per i soggetti del sistema culturale è necessario accompagnarli nel percorso di **acquisizione di strumenti sempre più completi nel progettare esperienze di interazione con l’utente** che siano in grado di calibrarsi sulle nuove abitudini di fruizione e consumo, influenzati in modo significativo dalla pervasiva presenza dei **device digitali portabili** nella vita quotidiana.
6. In ambito digitale imprenditoriale è bene sostenere e incoraggiare logiche di **co-opetition tra piccole aziende**, che aggregandosi possono giungere a competere sullo scenario globale anche con stakeholder di rilevanza primaria e costruire la propria risposta alla crisi finanziaria globale, che rischia – in alternativa – di asseverarsi come crisi di pensiero. Fondamentale in tal senso un percorso di reale semplificazione burocratica e amministrativa per la gestione dei consorzi e delle formule di compartecipazione.
7. **La gamification e le dinamiche ludiche** costituiscono un linguaggio e un sistema di valori con forte capacità di attrazione, motivazione e mobilitazione degli utenti, e va quindi esplorata a livello sistemico come elemento di accelerazione dei processi di engagement della comunità in diversi settori, a partire da quello digitale, in grado di metterne a frutto le potenzialità.

### 3. PERSONE E PROFESSIONE NELL’ERA DEL “BUSINESS KNOWLEDGE”

#### Considerazioni introduttive

Esiste una significativa **dicotomia tra il mondo delle professioni collegate all’industria culturale e quello della formazione** che si manifesta a tutti i livelli in cui si organizza l’offerta formativa (università, enti locali, ecc.).

Il sistema della formazione in tale ambito si caratterizza per una certa autoreferenzialità, essendo di fatto imperniato sulla mancata integrazione tra la teoria e la prassi, nonché condizionato dall’assenza di meccanismi capaci di tradurre in strumenti operativi i paradigmi teorici della disciplina, integrando così le tre dimensioni fondanti della filiera formativa, “sapere, saper fare, saper essere”.

In questo contesto appare strategico il rafforzamento di appropriate azioni di *scouting* con la finalità di dare adeguata rappresentazione alla dimensione più intrinsecamente “enzimatica” del sistema delle ICC, che rimane ancora sostanzialmente non conosciuta in modo adeguato, non solo e non tanto nei termini di una narrazione sulle pratiche, quanto nella prospettiva della creazione di un effettivo ponte tra la formazione ed il mondo della prassi delle organizzazioni e delle imprese culturali.

Ciò risulta ancor più vero se si considera che il profilo del professionista culturale resta assai poco definito nell’immaginario dello studente che ha scelto di intraprendere un percorso formativo in tale ambito, fortemente ancorato a paradigmi e stereotipi, non più consoni alla realtà lavorativa di oggi.

Anche le imprese tendono a considerare i percorsi formativi tradizionalmente erogati a livello universitario troppo sbilanciati sul trasferimento di conoscenze e teoria, e troppo poco orientati al saper fare, e ciò si riflette sulla occupabilità dei formati in questi settori.

Fondamentale in questo contesto appare la **funzione dello stage formativo** svolto direttamente presso le organizzazioni e le imprese, pratica ancora estremamente limitata in Italia, nell'ambito dei percorsi di formazione offerti a titolo di master di primo e secondo livello, con riferimento, quindi, sia alla specializzazione della formazione universitaria, sia all'aggiornamento delle professionalità già in essere.

E' del resto indicativo di questa condizione di potenziale scollamento tra il mondo della formazione e quello del lavoro il fatto che nell'organizzazione funzionale dei nostri atenei è assai frequente l'assenza di una funzione riconosciuta e centralizzata dell'attività di *placement*.

Altro aspetto critico nella filiera formazione-lavoro è rappresentato dalla **mancata integrazione tra i percorsi di alta formazione e il mondo degli incubatori e degli acceleratori di impresa**, soggetti intermedi ed intermediari tra il mondo della formazione e quello della professione, che dovrebbero essere maggiormente coinvolti e responsabilizzati rispetto alla funzione di "staffetta" verso il mercato professionale.

Occorre pensare quindi in una logica di sistemi "a rete" della formazione, in cui esistono "poli formativi" costituiti da quei soggetti che sul territorio hanno le caratteristiche e le competenze per concorrere alla costruzione della filiera "sapere, saper fare, saper essere".

Infine, in un momento di consistente contrazione della spesa pubblica, una **maggiore capacità e cultura dell'accountability della formazione** potrebbe senz'altro incrementare la messa in disponibilità di risorse finanziarie e altri strumenti per ampliare l'accesso alla formazione (borse di studio, ecc.).

Nonostante la formazione stia diventando un tema molto più rilevante delle politiche culturali, grazie anche all'evidenza del settore generata dal "movimento" dell'industria creativa, **l'offerta formativa in questo ambito si presenta eccessiva ed eccessivamente frammentata**, anche in ragione dell'inadeguatezza, in termini metodologici e strumentali, delle analisi dei fabbisogni, che non tengono conto dell'esigenza di disegnare nuovi "display delle competenze" realmente cross mediali e transdisciplinari.

## RACCOMANDAZIONI

1. **Master e alta formazione** devono nascere come "**prodotti d'impresa**" progettati con attori del mercato in qualità di partner per l'individuazione reale e applicativa delle competenze da formare in base alle esperienze.
2. Occorre determinare **linee guida che indichino i valori minimi per l'attivazione dell'offerta formativa** favorendo maggiore interdisciplinarietà inter e intra dipartimenti, ricercando l'aggregazione di partner esterni, rafforzando la capacità di ascolto delle amministrazioni pubbliche.
3. L'offerta formativa deve essere frutto di un lavoro di progettazione, a partire da un più diffuso e consolidato utilizzo dei business plan.
4. Vi è la necessità di **inserire fattori e dinamiche di accountability e rendicontazione** a corollario dei percorsi di alta formazione secondo standard europei.
5. Occorre avviare alcuni processi normativi e regolamentari finalizzati al **riconoscimento di un marchio di qualità, una "brand equity" dell'offerta formativa**, in particolare individuando nel modello della scuola "a Rete" in Digital Cultural Heritage, Arts and Humanities, il facilitatore di un processo partecipativo "dal basso" che consenta ai player della formazione di organizzarsi in poli formativi e di sviluppare un'offerta formativa di richiamo e competitiva a livello europeo e internazionale, riconoscendo così all'Italia un ruolo di leadership in quei settori.

6. Sarebbe altresì opportuno costruire una specifica azione di posizionamento di questo brand attraverso un **focus area di Horizon 2020**.
7. All'interno dell'accordo **MIBACT –MIUR** (che prevede un investimento di 30 milioni di euro) si potrebbe **destinare il 10% alla formazione continua dei dirigenti pubblici**, immaginando percorsi di affiancamento (stage, tirocini) a favore dei giovani che aspirano a essere manager in ambito pubblico.
8. Studiare una modalità sostenibile di accesso al credito, del tipo “**prestito d'onore**” attraverso forme di microcredito e/o un fondo di garanzia pubblico privato **che accresca lo scambio tra mondo della formazione e delle professioni**.