

FONDAZIONE ROMAGNOSI

Scuola di governo locale

Quaderni della Fondazione Giandomenico Romagnosi

Quaderno 3/2024

I distretti culturali:

modelli di governance per lo sviluppo del territorio

Autore:

Francesca Porreca

I distretti culturali: modelli di governance per lo sviluppo del territorio

Autore:

Francesca Porreca¹

¹ Il presente contributo è frutto del progetto di tirocinio formativo svolto dall'Autrice Francesca Porreca presso il proprio Ente di appartenenza, il Comune di Pavia, nell'ambito della terza edizione a.a. 2022-2023 del Master di Il livello dell'Università degli Studi di Pavia in "Amministrazione territoriale e politiche di sviluppo locale".

INDICE

1.	Introduzione. Niente cultura, niente sviluppo	.4
2.	I musei e l'eredità culturale	.6
3.	Il valore dell'eredità culturale	.9
4.	Costruire la governance territoriale: reti, sistemi, distretti	15
5.	Lo sviluppo dei distretti culturali	21
6.	Costruire un distretto culturale	26
7.	Prospettive di sviluppo	32
8.	Bibliografia	34
ΑI	LEGATI	36

1. Introduzione. Niente cultura, niente sviluppo.

"Niente cultura, niente sviluppo"

Il 23 marzo 2012, in occasione del XX anniversario delle Giornate del FAI, il Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano ha pronunciato queste parole: «Se vogliamo più sviluppo economico, ma anche più occupazione, bisogna saper valorizzare, sfruttare fino in fondo la risorsa della cultura e del patrimonio storico-artistico». L'intervento del Presidente si inseriva nel dibattito scaturito dalla pubblicazione sul Sole 24 Ore del "Manifesto per la Cultura", in cui si afferma che «occorre una nuova visione strategica, un patto tra chi gestisce il bene pubblico e chi opera nel mondo della cultura per quanto concerne la produzione, diffusione e ricezione della cultura»². Si ribadisce con forza che la cultura, oltre a costituire un elemento di coesione e di integrazione sociale, è un moltiplicatore di sviluppo e di ricchezza. Questa ricchezza porta benefici alle comunità e ai territori: rappresenta quindi un pilastro attorno al quale ancorare lo sviluppo economico di un Paese.

L'obiettivo al centro di questo lavoro è *in primis* quello di inquadrare il ruolo dei musei nella società contemporanea, focalizzando l'attenzione sul valore che gli istituti culturali, considerati nella loro dimensione aziendale, possono generare per il territorio e per la collettività, in termini di crescita, di benessere e di coinvolgimento. Per realizzare questo compito primario, è necessario creare sinergie tra i principali attori del territorio in un'ottica sistemica, al fine di generare un impatto positivo sulla comunità. Da qui deriva la necessità di proporre nuovi modelli di *governance territoriale* capaci di coordinare i diversi livelli istituzionali e dar vita a relazioni tra pubblico e privato di tipo innovativo, secondo una logica di sviluppo "reticolare"³.

Tali modelli di sviluppo integrato si fondano sull'aggregazione dei musei con le aziende, il terzo settore e gli altri enti territoriali, per creare sistemi collaborativi *culture driven*: questa prospettiva implica la considerazione dei beni culturali e dei musei come patrimonio che crea valore nel contesto sociale ed economico e come aggregatore di risorse, idee, innovazione.

Per essere efficaci, le politiche di sviluppo devono essere il risultato dell'interazione di una molteplicità di attori, accomunati da obiettivi comuni.

³ M. Bencardino, I. Greco, *Sviluppo economico e territorio: fattori, attori e processi nella costruzione di modelli di governance locale*, p. 187, in: A. Iacovino, A. Vitale, Modernizzazione amministrativa e competitività. Dal sistema burocratico alla governance pubblica, Plectica 2009, pp. 187-218.

² Niente cultura, niente sviluppo, pubblicato su "Il Sole 24 Ore", 19 febbraio 2012.

Questo approccio porta alla diffusione di modelli di *governance territoriale*, in cui tutti i soggetti (pubblici e privati) progettano, sperimentano e realizzano insieme le politiche di sviluppo. Ciò significa valorizzare le sinergie e i legami virtuosi per far crescere il territorio dal punto di vista economico, sociale e culturale.

2. I musei e l'eredità culturale.

Per esaminare il ruolo dei musei in relazione alla dottrina economica è necessario richiamarne l'identità, le competenze e le responsabilità. La connotazione dei luoghi deputati ad esporre, conservare, valorizzare il patrimonio di oggetti, conoscenze, opere d'arte è cambiata nel corso del tempo, così come sono cambiati i musei e la loro funzione.

La *mission* si è allargata al territorio e alla società, dando risalto ai temi chiave della sostenibilità, dell'accessibilità e dell'inclusività, che ampliano non solo le competenze ma anche le responsabilità del museo, come soggetto sempre più attivo nella vita culturale e sociale delle comunità e dei territori.

2.1. La definizione di museo.

In relazione ai cambiamenti intercorsi nella società, è stata riformulata la definizione di museo, grazie all'ICOM - International Council of Museums, la principale organizzazione internazionale che rappresenta i musei e i suoi professionisti⁴. La nuova definizione di museo, adottata il 24 agosto 2022 a Praga, rispecchia i grandi cambiamenti intercorsi a livello globale, che hanno investito il ruolo dei musei nella società:

Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze⁵.

La definizione integra alcuni temi chiave che rispondono al nuovo ruolo dei musei all'interno della società contemporanea: l'accessibilità, l'inclusività, la sostenibilità, la partecipazione, la condivisione, fondamentali per l'apertura dei musei verso la comunità e il territorio. Questa assunzione di responsabilità

⁴ L'International Council of Museums (ICOM) riunisce un network di 40.000 membri e professionisti museali in tutto il mondo.

⁵ La nuova definizione va a sostituire quella approvata a Vienna nel 2007: "Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto".

è alla base dei processi di creazione di valore che saranno oggetto del prossimo capitolo. Inoltre, la definizione di ICOM è alla base della concezione del museo come azienda.

2.2. Il museo come azienda.

Da alcuni decenni la cultura e i beni culturali sono stati avvicinati all'economia, soprattutto per le attività di gestione in relazione alle politiche pubbliche e allo sviluppo territoriale. Anche il museo non sfugge alla logica aziendale, ma appare sempre più necessario che si rivolga al mercato e che si orienti all'economicità, valori che non devono essere considerati in conflitto con l'attività museale. Anzi, le regole economiche forniscono strumenti indispensabili per amministrare le risorse già scarse delle istituzioni culturali e dei musei *in primis*.

I principi aziendali si presentano come fattore di guida delle scelte organizzative e funzionali finalizzate a ottimizzare il rapporto tra obiettivi e risultati (efficacia), tra risorse disponibili e impiegate (economicità), nonché tra risorse impiegate e risultati ottenuti (efficienza).

In un momento storico come quello attuale, il museo diventa un'impresa al servizio delle persone: riconoscere il valore economico dei beni culturali significa prendere consapevolezza di poter riunire all'interno della struttura che li accoglie processi di benessere e soddisfazione delle nuove esigenze dei fruitori.

L'efficacia e l'efficienza della *governance* (pubblica o pubblico-privata) assume allora un ruolo importante perché collegata a doppio filo alla valorizzazione e all'utilizzo da parte del pubblico del patrimonio culturale per soddisfare bisogni di sviluppo e di appartenenza. Per questo, le strutture che producono cultura sono chiamate ad adottare, nella definizione delle strategie e degli assetti organizzativi, strumenti e modelli gestionali derivati dal mondo dell'impresa.

2.3. Caratteri morfologici e funzionali.

Dal punto di vista economico-aziendale, ciò che emerge è l'aspetto di "istituzione permanente senza scopo di lucro", che corrisponde alla nozione di azienda formulata da Gino Zappa in questi termini: «istituto economico destinato a

perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza»⁶.

La permanenza in particolare rappresenta una conditio sine qua non per l'esistenza dell'azienda, che deve ambire a perseguire l'equilibrio economico per non compromettere la propria stabilità. Questi tratti distintivi si applicano anche al museo, che, dal punto di vista istituzionale, è dunque identificabile con un'azienda.

All'azienda si applicano poi le caratteristiche essenziali che la identificano, formulate da Giuseppe Catturi⁷:

- una comunità di persone, da intendere come un gruppo di soggetti profondamente legati, che hanno gli stessi obiettivi;
- dotata di un sistema unitario e coordinato di risorse, che corrisponde al patrimonio, senza il quale l'azienda non esisterebbe⁸;
- riconosciuta giuridicamente all'interno di un quadro normativo specifico, che ne regola l'azione.

Questi caratteri, detti morfologici, qualificano l'azienda nella sua configurazione istituzionale, strutturale e organica. Sono completati da caratteri detti fisiologici, che invece identificano l'azienda nel suo operare quotidiano e sono riconducibili alle seguenti funzioni:

- struttura organizzativa;
- binomio autonomia decisionale/responsabilità economica, giuridica e sociale:
- missione e finalità;
- processi di creazione di valore.

Tali caratteristiche devono essere interpretate come elementi fra loro interconnessi, che costituiscono l'azienda e si adattano anche ai musei, avvicinandoli alla logica aziendale. Quest'ultima è un fattore in grado di guidare le scelte dei musei finalizzate a ottimizzare il rapporto tra obiettivi e risultati (efficacia), tra risorse disponibili e impiegate (economicità), tra risorse impiegate e risultati ottenuti (efficienza)⁹.

_

⁶ G. Zappa, Le produzioni nell'economia delle imprese, tomo 1, Giuffré editore, Milano, 1956, p. 37.

⁷ G. Catturi, *Principi di economia aziendale. L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, 2012.

⁸ Allo stesso modo, il patrimonio culturale è costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici (art. 2 comma 1 del Codice dei beni culturali e del paesaggio).

⁹ A. L. Tarasco, *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Laterza, Bari – Roma, 2019.

3. Il valore dell'eredità culturale.

La Convenzione di Faro¹⁰ ha introdotto il concetto di comunità di eredità, intesa come «un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future»¹¹. In questa accezione, rientrano quindi anche i musei, le istituzioni culturali, le associazioni, i cittadini che, a vario titolo, valorizzano il patrimonio culturale in maniera sostenibile.

Sottolineando «il valore ed il potenziale di un'eredità culturale usata saggiamente come risorsa per lo sviluppo sostenibile e per la qualità della vita», la Convenzione ha prodotto una rivoluzione nel modo di pensare al patrimonio culturale, spostando l'attenzione dal valore in sé dei beni alla partecipazione attiva della comunità al processo di riconoscimento dei valori culturali, ponendo il patrimonio come risorsa al centro di una visione di sviluppo sostenibile e di promozione della diversità culturale, con l'obiettivo di costruire una società pacifica e democratica¹².

La Convenzione di Faro promuove dunque un nuovo processo di *governance* del patrimonio culturale di tipo democratico e partecipativo, che ha l'obiettivo di garantire il comune diritto all'eredità culturale, incoraggiando ognuno a prendere parte al processo di identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e comunicazione del patrimonio culturale.

L'articolo 10, relativo all'eredità culturale e all'attività economica, precisa che per utilizzare pienamente il potenziale dell'eredità culturale come fattore di sviluppo economico sostenibile, gli stati aderenti si impegnano a:

- a) accrescere la consapevolezza del potenziale economico dell'eredità culturale e utilizzarlo;
- b) considerare il carattere specifico e gli interessi dell'eredità culturale nel pianificare le politiche economiche;
- c) accertarsi che queste politiche rispettino l'integrità dell'eredità culturale senza comprometterne i valori intrinseci.

¹⁰ La Convenzione di Faro è una convenzione quadro che sottolinea gli aspetti importanti del patrimonio culturale in relazione ai diritti umani e alla società. È stata adottata dal Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa il 13 ottobre 2005 e aperta alla firma degli Stati membri a Faro (Portogallo) il 27 ottobre dello stesso anno. È entrata in vigore il 1° giugno 2011. Ad oggi, 24 Stati membri del Consiglio d'Europa hanno ratificato la Convenzione e 4 l'hanno firmata.

¹¹ Convenzione di Faro, articolo 2b.

¹² E. Bonacini, *Partecipazione e co-creazione di valore culturale*, «Il Capitale culturale», n. 17, 2018, pp. 229-230.

L'eredità culturale è dunque elemento imprescindibile per lo sviluppo economico, che deve essere pianificato con maggiore consapevolezza al fine di rispettare e non compromettere gli aspetti caratterizzanti, in un'ottica di sostenibilità per le generazioni future.

Negli ultimi anni, i musei hanno acquisito maggiore consapevolezza del proprio ruolo all'interno della società, ampliando la propria missione e la propria visione verso il territorio e le comunità, che sempre più spesso vengono coinvolti nei processi di valorizzazione e creazione di sviluppo duraturo.

3.1. Il valore creato dai musei.

I processi di creazione del valore «rappresentano un elemento identificativo di tutte le aziende, comprese quelle culturali, che, erogando servizi, trasformano valore culturale in valore umano»¹³. Il museo, come l'azienda, non può essere separato dal contesto ambientale e urbano di cui è parte essenziale: ha bisogno di stabilire relazioni con l'esterno per realizzare la propria finalità. La valorialità si collega dunque alla capacità di creare valore con le parti interessate, gli *stakeholder*, che avvertono bisogni economici, sociali, culturali.

I musei si rivolgono simultaneamente ad una molteplicità di portatori di interesse e non ad una sola comunità di utenti: il museo è dunque chiamato a produrre valore per una pluralità di attori tra cui prevalgono i soggetti pubblici (quindi lo Stato, nelle sue articolazioni nazionali e periferiche), le comunità scientifiche e professionali e il pubblico dei visitatori. Esistono, poi, altri rilevanti portatori di interessi: gli *sponsor* e i *donor* che sostengono finanziariamente le iniziative, muovendosi con logiche differenti (più simili al privato per gli *sponsor*, più simili al pubblico per i *donor*); i privati, le aziende e gli esercizi commerciali che ricavano un'utilità economica indiretta dalla presenza dell'istituzione culturale (ad esempio, i proprietari di case, bar, alberghi nei dintorni dei musei); infine, gli addetti e i fornitori¹⁴.

La Commissione incaricata di elaborare la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione¹⁵ ha delineato i processi che contribuiscono a produrre valore nei musei, individuando cinque attività primarie, logicamente collegate ma non gerarchizzate:

1

¹³ M. Magliacani, Le aziende culturali sotto i riflettori della valorialità, tra resilienza e sostenibilità, Aracne, Roma, 2021, p. 63.

¹⁴ S. Baia Curioni, I processi di produzione del valore nei musei, in "Aedon", n. 2, 2008.

¹⁵ Decreto Ministeriale 1 dicembre 2006.

- 1) L'attività di formazione e sviluppo delle collezioni
- 2) L'attività scientifica
- 3) L'attività di conservazione
- 4) La definizione e la gestione dell'offerta al pubblico
- 5) La definizione e la gestione dell'offerta

La legittimità sociale del museo passa attraverso processi di creazione di valore in grado di soddisfare i bisogni del visitatore, che contribuiscono al tempo stesso alla crescita sociale ed economica della comunità di persone, le cui tradizioni trovano testimonianza nelle collezioni museali. Tale capacità va continuamente stimolata e adeguata in funzione dell'evoluzione dei fattori interni ed esterni all'ambito museale e implica una risposta dinamica da parte del museo, in grado di rispondere agli stimoli e capace di rinnovarsi.

3.2. I processi di co-creazione del valore.

I processi di co-creazione di valore in ambito culturale prendono spunto dal concetto di valorialità, intesa nella duplice dimensione economica e culturale. Tali processi si basano sul concetto di valore inteso come «una valutazione complessa e ampia di un oggetto o di un insieme di oggetti caratterizzata da elementi cognitivi ed emotivi, raggiunta dopo alcune riflessioni»¹⁶.

Da questo concetto discende la nozione di co-creazione, che corrisponde al processo che ha per protagonista il museo in qualità di promotore dei propri valori, insieme al visitatore-fruitore che partecipa alla creazione riconoscendo il valore proposto dal museo. Dall'incontro tra museo e fruitore si genera dunque un valore co-creato. L'offerta culturale dunque può essere sviluppata attraverso il coinvolgimento di attori come utenti ma anche come fornitori del valore prodotto. Infatti, per far sì che il valore proposto sia anche riconosciuto, è fondamentale il coinvolgimento dell'utente in tutte le fasi del processo di creazione.

Dall'incontro tra museo-azienda e fruitore scaturisce il valore co-creato che comprende elementi cognitivi ed emotivi che caratterizzano l'esperienza percepita, che porta al concetto di valorialità, definito come «la capacità di creare valore e di distribuirlo equamente e armoniosamente fra i 'portatori di interesse' o 'parti interessate', in modo da soddisfare, al livello più elevato possibile, i bisogni da essi avvertiti» ¹⁷.

¹⁷ G. Catturi, La valorialità aziendale, volume 1, La determinazione e la rilevazione del valore "creato": presupposti teorici e metodologici, 2007, p. 57.

¹⁶ B. Bozeman, *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*, Georgetown University Press, 2007, p. 13.

Lo schema interpretativo della co-creazione di valore del museo-azienda considera i vari livelli di *engagement* pubblico ed il relativo *outcome* atteso. I soggetti interessati in questo processo possono essere classificati seguendo il modello proposto da Barbara Sibilio Parri¹⁸ come di seguito illustrato:

- stakeholder primari, che interagiscono in modo diretto con il museo, partecipando ai vari processi di creazione di valore. Fanno parte di questa categoria i visitatori, il personale, i finanziatori, i fornitori, i collaboratori;
- stakeholder secondari, che si relazionano con il museo in modo indiretto e sono influenzati dal valore creato dall'azienda culturale, pur non avendo relazioni dirette con essa. Ne fanno parte commercianti, albergatori, ristoratori, aziende di trasporto, cittadinanza.

Non esiste una gerarchia di portatori di interesse: ognuno di essi può influenzare o essere influenzato dall'attività svolta dalla comunità socioeconomica di riferimento, pertanto ha lo stesso diritto di essere informato. L'ottica di analisi si è quindi allargata dall'ente, erogatore di servizi, al fruitore, il quale, venendo coinvolto nel processo di creazione del valore, è anche co-decisore, co-produttore e co-fornitore dei servizi stessi.

3.3. La produzione di valore e la sua misurazione.

Generare valore per la società, in diverse forme, è un obiettivo cruciale per le istituzioni museali. Il museo può (e deve) diventare il motore del cambiamento in quanto è in grado di attivare e sviluppare processi e pratiche creative e innovative, favorire coesione sociale e partecipazione, fiducia e capitale sociale, promuovere cittadinanza attiva.

Giuseppe Catturi ha evidenziato che «la funzione universale dell'azienda è quella di creare valore e di distribuirlo equamente e armoniosamente tra i vari portatori di interesse o parti interessate, in modo da soddisfare, al livello più elevato possibile, i bisogni da essi avvertiti. Per questo motivo, la funzione aziendale che abbiamo più volte affermata, cioè quella di creare valore, ha valenza universale»¹⁹.

Il museo, come l'azienda, deve tener conto dell'evoluzione dell'ambiente per migliorare la propria funzione di conservare e rendere fruibile il patrimonio culturale, tenendo conto dei bisogni della collettività. Tale finalità richiede un atteggiamento di apertura al cambiamento, che può essere determinato

¹⁸ B. Sibilio Parri, *Un modello di misurazione delle performance dei musei con particolare riguardo alla realtà calabrese*, Aracne, Roma, 2006, p. 59.

¹⁹ G. Catturi, *La valorialità aziendale*, vol. 1, Cedam 2007, pp. 57 e seguenti.

dall'interno o dall'esterno. La finalità istituzionale di conservare, valorizzare e rendere fruibile il patrimonio culturale collettivo legittima l'essere e l'agire di ogni museo. Ciò impone al museo di mantenere, se non accrescere, la capacità di generare e diffondere valore per i propri *stakeholder*.

Il valore nella sua valenza economica può essere misurato applicando il modello delle 3E, basato sui criteri di efficacia, efficienza, economicità e riferito ai rapporti tra gli elementi che qualificano i processi aziendali. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome), ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire i risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. L'efficienza è quindi rappresentata dal rapporto tra quantità e qualità dei servizi erogati e quantità e qualità delle risorse impiegate. L'efficacia deriva dal rapporto tra quantità e qualità dei bisogni soddisfatti e la quantità e qualità dei servizi erogati. Infine, l'economicità è la capacità nel lungo periodo di soddisfare i bisogni con un flusso di ricchezza economicamente sostenibile e socialmente accettabile.

In sostanza il ciclo di gestione della *performance* offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalle risorse (*input*) ai risultati (*output* ed *outcome*) e soprattutto alla valutazione, ancorata a parametri oggettivi di misurazione²⁰. La misurazione può essere attuata sia in fase di definizioni degli obiettivi, sia a consuntivo: in questo modo, è possibile rilevare i risultati raggiunti e compararli agli obiettivi previsti, oppure parametrarli rispetto a quelli ottenuti nel corso del tempo. Ciò rientra nell'ambito di misurazione delle *performance*, ovvero l'insieme di tecniche, risorse e processi orientati ad assicurare il corretto svolgimento del ciclo di gestione²¹. Questa concezione della gestione aziendale può essere applicata ai musei, che sviluppano attività tipiche alla base della creazione di valore.

Tali attività possono essere schematizzate nella seguente *Mappa dei* processi culturali alla base della creazione del valore (Figura 1):

²⁰ M. Magliacani, L'approccio etnografico all'attività dei musei, Aracne, 2008, pp. 46-51.

²¹ Il processo di riforma della Pubblica amministrazione affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa.

Figura 1. Mappa dei processi culturali alla base della creazione del valore.

PROCESSI CULTURALI TIPICI										
Attività di cura e conservazione delle collezioni										
Conservazio	one	Acquisizione		e Cata	Catalogazio		ne Ricerca		Prestiti per mostre	
Attività di esposizione e valorizzazione delle collezioni										
Museologia (rdinamento A		Allestin	Allestimento		Attività		Organizzazione mostre	
							didattiche		temporanee	
PROCESSI CULTURALI COLLATERALI										
Eventi	Cessione		Seminari e		Attiv	rità Cessione		ne	di diritti di	Biblioteca e
speciali	iali di sale		workshop		editor	riale cui il mu		ıus	seo detiene	fototeca
							сору		right	
PROCESSI ACCESSORI										
Bar caff	ia		Books	hop		Altre attività a pagame			gamento	
PROCESSI DI SUPPORTO										
Servizi di accoglienza										
Biglietteria		Informazioni		Prenotazioni		Soggetti			Guardaroba	Parcheggio
							svantaggiati			
Sicurezza, pulizia e sorveglianza										
A	Attività amministrativa, ricerca fondi, comunicazione, informatica									

Più numerose sono le attività svolte dal museo, più complesso sarà il prodotto culturale proposto, ovvero il valore culturale "creato".

Per realizzare e misurare questi processi di creazione del valore è necessario attivare un canale di relazione con i portatori di interessi, individuando gli strumenti più adatti a misurare i risultati attraverso l'analisi del grado di soddisfazione degli *stakeholder* e il grado di partecipazione nella creazione di valore²².

La partecipazione culturale è infatti sempre più considerata un fattore chiave per la valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale, poiché promuove una maggiore consapevolezza del suo valore sociale ed economico. Ai visitatori è riconosciuto un ruolo attivo nell'ambito dei progetti culturali dei musei.

²² A. Bollo, *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, IBC, Bologna, 2004.

4. Costruire la governance territoriale: reti, sistemi, distretti.

Per costruire la *governance* territoriale è necessario fare rete: ciò significa attivare forme di collaborazione e coinvolgimento su base territoriale per costruire un sistema di attori pubblici e privati capaci di lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni.

Nel mondo dei musei, le forme di gestione associata hanno un ruolo determinante nello stimolare la creazione di valore culturale e sociale. Infatti, le aggregazioni di musei possono diventare fondamentali per favorire la sostenibilità economica, per supportare il processo di accreditamento dei musei e, infine, per moltiplicare il valore creato a favore del territorio e della collettività. I sistemi museali possono supportare l'attività gestionale, sostenere l'efficienza economica e organizzativa, sviluppare le attività caratterizzanti e ampliare la gamma dei servizi offerti a vantaggio sia della singola istituzione partecipante, sia della rete nel suo complesso, sia infine del territorio di riferimento.

Il fondamentale ruolo attribuito al patrimonio culturale, basato sul principio della partecipazione, si fonda sulle peculiarità locali e sulla valorizzazione delle risorse – umane, culturali, sociali, imprenditoriali, turistiche – dei territori. Tale principio è coerente con quelli espressi a livello nazionale e internazionale in alcuni documenti fondamentali:

- la Convenzione di Faro (2005), che sostiene il valore dell'eredità culturale per la società, promuove una più ampia comprensione del patrimonio e delle sue relazioni con le comunità e la società e incoraggia i cittadini a riconoscere l'importanza del patrimonio culturale attraverso i significati e i valori che questi elementi rappresentano per loro;
- la Carta di Siena²³ che propone un nuovo modello di gestione del patrimonio culturale attraverso i musei, che possono diventare un punto di forza di un nuovo e diverso modello di tutela in quanto presidi territoriali di tutela attiva del patrimonio culturale, e afferma che «coinvolgere i musei nella gestione e cura del paesaggio culturale significa sviluppare una loro naturale vocazione, estendendo la loro responsabilità dalle collezioni al patrimonio e al territorio»;

²³ La Carta di Siena è stata proposta da ICOM Italia alla Conferenza Internazionale di Siena, il 7 luglio 2014. È stata seguita due anni dopo dalla Carta di Siena 2.0.

- l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, volta a migliorare il benessere economico, la salute delle persone e le politiche di welfare, anche culturale, e la cura del pianeta, con un'attenzione particolare alle generazioni future.

Agire in un'ottica di promozione dei sistemi locali richiede l'individuazione di interlocutori attivi sul territorio, il cui contributo è essenziale per fare del patrimonio un elemento di cambiamento culturale e sociale. Questa finalità può essere raggiunta sviluppando forme di valorizzazione integrata e di partecipazione culturale, nella prospettiva di un coinvolgimento della collettività e delle risorse territoriali, rafforzando la cooperazione e il partenariato pubblico-pubblico e pubblico-privato²⁴.

Un modello innovativo di offerta culturale si fonda su una logica di aggregazione dei sistemi museali con le aziende e gli enti territoriali: tale prospettiva implica la considerazione dei beni culturali e dei musei come patrimonio da mettere a valore nel contesto sociale ed economico. In questa prospettiva, il territorio riveste un ruolo fondamentale quale fattore strategico di sviluppo: territorio non inteso come spazio, ma come trama di relazioni economiche, sociali, politiche e culturali, da cui scaturiscono nuove forme di azione pubblica.

4.1. L'approccio sistemico.

Sotto il profilo culturale, i *network* risultano decisivi per esplicitare le connessioni che uniscono le raccolte di ciascun museo e i legami di queste con il territorio. Ciò è anche il presupposto per implementare le politiche di valorizzazione del paesaggio, quale compiuta manifestazione dei beni culturali, secondo un approccio integrato e sistemico, così da cogliere il valore strategico dei luoghi.

Il ricorso a forme di collaborazione è auspicato anche a livello normativo²⁵, poiché ciò è indispensabile per attivare processi di creazione di valore. In questa direzione vanno anche le raccomandazioni del Decreto

²⁴ T. Pencarelli, S. Splendiani, *Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing*, «Il capitale culturale», II (2011), pp. 227-252.

²⁵ D.lgs. 24 marzo 2006, n. 156 e D.lgs.22 gennaio 2004, n. 42. Tali disposizioni prevedono all'art. 112, comma 9, che soggetti pubblici e privati possano unirsi per "regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali" e istituire "forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni". In particolare, è prevista la possibilità di "centri di acquisto" in comune di beni e servizi, di strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali, di "organici d'area" per l'utilizzo in più luoghi del personale.

Ministeriale 10 maggio 2001, che oltre ai sette ambiti consolidati, ha introdotto un ambito VIII, dedicato al rapporto tra musei e territorio, specificando che «il territorio come museo diffuso [...] può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori».

L'ottica sistemica consente decisive economie di scala, di specializzazione e di apprendimento, in ciascuna delle macroaree caratteristiche: scientifico-culturale, amministrativa, tecnica²⁶.

Per ottenere tutti i benefici possibili, è necessario:

- essere più ampi possibile;
- comprendere non solo musei omogenei;
- includere altri luoghi di interesse culturale;
- coinvolgere stabilmente una vasta gamma di fornitori, centri di ricerca e imprese di varia specializzazione (restauro, editoria, turismo, ...);
- intersecare le altre filiere produttive locali (come il turismo, l'artigianato, l'enogastronomia).

Questa soluzione, di tipo inter-organizzativo, dovrebbe essere realizzata a geometria variabile, affinché dalla rete di attori coinvolti possano emergere numerosi sottogruppi in funzione dei diversi processi e delle forniture ai quali il network deve provvedere.

4.2. Reti e sistemi museali.

La tensione verso l'individuazione di forme organizzative in grado di risolvere una serie di limiti gestionali caratteristici delle istituzioni museali e culturali è un fenomeno emerso per rispondere a una serie di problematiche che riguardano le ridotte dimensioni, la scarsità di risorse e la necessità di ottimizzarle riducendo i costi, l'esigenza di un miglioramento dei servizi. In quest'ottica, molte amministrazioni locali hanno dato vita a sistemi o reti museali e altre sono impegnate nella loro costituzione, anche grazie all'impulso delle Regioni e del Sistema Museale Nazionale.

La rete museale è un insieme di interconnessione tra diversi soggetti, ognuno dei quali portatore di fattori specifici, in grado di far nascere possibili sinergie e occasioni di cooperazione.

Dalla rete si distingue il sistema museale: con il termine 'sistema' si vogliono richiamare le relazioni e i legami, di natura diversa, che un soggetto

-

²⁶ S. Bagdadli, Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero, Egea, 2001.

ha con altri soggetti. Con riguardo al fenomeno museale, il concetto di 'sistema' intende richiamare le relazioni che la singola entità museale ha sul territorio con gli altri soggetti privati o pubblici su di esso presenti. Il territorio (a scala urbana, provinciale o regionale) rappresenta il collante in termini di interazione/integrazione tra tutti i soggetti coinvolti.

Negli ultimi vent'anni, queste due forme di organizzazione dei musei sono state riconosciute come soluzioni adatte ad ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dei musei, soprattutto italiani, di piccole dimensioni, distribuiti sul territorio e appesantiti da vincoli finanziari, organizzativi, produttivi.

4.3. I distretti culturali.

Una spinta importante alla creazione di logiche sistemiche deriva dallo stretto legame esistente tra le strutture museali, il contesto territoriale di appartenenza e la sua comunità, che diventa parte attiva nei processi di creazione di valore. Si tratta, generalmente, di processi che emergono dal territorio stesso e che possono condurre a vere e proprie filiere produttive composte da *input* e *output*.

Ciò che scaturisce da questi processi di valorizzazione è un *distretto* culturale, così definito:

Un sistema, territorialmente delimitato, di relazioni che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, sia materiali che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connessi, con l'obiettivo, da un lato, di rendere più efficiente ed efficace il processo di produzione di cultura e dall'altro di ottimizzare, su scala locale, i suoi impatti economici e sociali²⁷.

A livello legislativo, il riferimento ai distretti culturali compare nel D.P.C.M. 6 agosto 2008, 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.

18

²⁷ P. A. Valentino, *I distretti culturali: nuove opportunità di sviluppo del territorio,* Associazione Civita, Roma, 2001.

Il distretto culturale è quindi una forma di *governance* dello sviluppo territoriale, nel quale il processo di sviluppo, condiviso e partecipato, coinvolge un gran numero di organizzazioni e soggetti pubblici e privati. Per far sì che ciò avvenga, è necessaria la compresenza di due fattori:

- 1) l'interdipendenza, il contatto, la circolazione di *know-how*, lo sviluppo di economie endogene;
- 2) il carattere attrattivo della cultura e della produzione di beni fondati sulla cultura, che discende dal radicamento antropologico della cultura come espressione di una comunità in un momento storico definito²⁸.

È interessate sottolineare analogie e differenze tra le reti e i sistemi museali da un lato e i distretti culturali dall'altro, per mettere in luce i punti di forza di ciascuno, in relazione al contesto e agli obiettivi²⁹.

La *Figura 2* riassume in modo schematico le principali differenze tra reti e sistemi museali da un lato, distretti dall'altro³⁰:

RETE O SISTEMA MUSEALE	DISTRETTO CULTURALE
Mescolanza di entità eterogenee	Entità compatta capace di creare una 'atmosfera culturale'
Meccanica giustapposizione di competenze per ridurre i costi di gestione	Profondo rapporto tra partner basato su comuni radici storiche ed esperienza locale
Mero aumento dei visitatori e dei flussi di turismo culturale	Costruzione di un'immagine di territorio e investimento in reputazione
Tendenza alla condivisione di servizi (didattica, comunicazione, marketing)	Creazione di una fitta rete di interazioni e stimolazioni tra cittadini e istituzioni culturali

Figura 2. Differenze fra rete o sistema museale e distretto culturale.

⁻

²⁸ M. Carta, *I distretti culturali*, in: Analisi Giuridica dell'Economia, Studi e discussioni sul diritto dell'impresa, 1/2007, pp. 95-108.

²⁹ Per la comparazione tra sistemi e distretti si fa riferimento a S. Santagata, *I Distretti Culturali Museali*, Università di Torino, working paper n. 08/2022 e a F. G. Alberti, J. D. Giusti, *Alla ricerca dei distretti culturali*. *Un'analisi critica della letteratura*, Liuc Papers n. 229, Serie Management ed economia della cultura 2, giugno 2009, p. 20.

³⁰ Rielaborazione dell'autrice da C. Olmo, W. Santagata, S. Scamuzzi (a cura di), *Tre modelli per produrre e diffondere cultura a Torino*, Fondazione Istituto Piemontese Autonomo Gramsci, Torino, 2001.

Per quanto riguarda le reti e i sistemi, è la scarsità di risorse destinate alla cultura a spingere i musei a coordinarsi tra loro e raggiungere così una maggior stabilità.

Le strategie del distretto culturale sono invece indirizzate ad adeguare l'offerta culturale a standard di qualità, valorizzando il territorio con la creazione di un sistema integrato e diversificato di servizi. Si tratta di evitare la concorrenza interna tra le iniziative culturali, in modo che ogni realtà possa individuare un proprio posizionamento e un suo bacino d'utenza. A livello di distretto, è necessario attuare una serie di azioni ed interventi di marketing, come l'ideazione di nuovi strumenti di comunicazione, la formazione professionale, la ricerca, accanto ad attività di *public e media relation*, *partnership* e *networking*.

Oggi è più che mai necessario qualificare l'offerta attraverso *policy* che favoriscano la realizzazione di strategie culturali condivise e un reale scambio di informazioni, idee e progetti tra i soggetti coinvolti. Tutto ciò consente di creare valore per la comunità – chiamata ad un ruolo attivo attraverso progetti partecipativi – e di elaborare un modello di sviluppo sostenibile per il territorio.

5. Lo sviluppo dei distretti culturali.

La costruzione di un distretto culturale ha l'obiettivo, da un lato, di rendere più efficiente ed efficace il processo di produzione di "cultura" e, dall'altro, di ottimizzare, su scala locale, i suoi impatti economici e sociali. Il sistema proposto da Pietro Valentino³¹ vede come principale obiettivo quello di unire alla valorizzazione del patrimonio culturale di uno specifico territorio i processi di valorizzazione delle altre risorse, come i beni ambientali, le manifestazioni culturali, i prodotti della cultura materiale e immateriale dell'area stessa.

La realizzazione di questo modello di sviluppo deve essere necessariamente supportata da una strategia di gestione che interessi i vari *stakeholders* locali, rappresentanti del sistema istituzionale, forze politiche, gruppi di pressione, forze sociali e imprenditoriali, al fine di raggiungere una "massa critica" che consenta economie di scala e di gestione e una capacità di identificarsi nei luoghi in cui ci si insedia, oltre che una maggiore capacità di attrarre pubblico, con le conseguenti ricadute turistiche ed economiche dirette e indirette.

5.1. La struttura del distretto culturale.

Pietro Valentino evidenzia l'insieme di relazioni e di nodi che caratterizzano un distretto. I nodi rappresentano le varie risorse presenti sul territorio. I nodi sono legati gli uni agli altri tramite relazioni. Le relazioni possono essere rappresentate dal semplice scambio di informazioni o di valori, oppure da quello di materie prime, servizi lavorativi, ecc. Queste più sono numerose e più grande sarà il successo del distretto, con conseguenti vantaggi economici. Valentino individua inoltre i prerequisiti per lo sviluppo di un distretto culturale:

- capacità di attrazione: fruibilità ma anche competitività rispetto alla concorrenza;
- capacità di accoglienza, ovvero il corretto funzionamento delle infrastrutture ricettive ma anche del contesto sociale e ambientale;

³¹ P.A. Valentino, *I distretti culturali: nuove opportunità di sviluppo del territorio*, Associazione Civita, Roma, 2001.

- capacità di trasformazione: le imprese del territorio devono saper utilizzare gli output del processo di valorizzazione (tra questi, la produzione di servizi per la fruizione delle risorse, la qualità ambientale, l'identità sociale, innovazione e ricerca, ecc.).

È grazie a questo sistema di attività integrate che prende vita il distretto culturale, generando al suo interno un adeguato livello di cooperazione tra enti territoriali, istituzioni, collettività locali e imprese. Integrare i processi di valorizzazione di tutte le risorse presenti nell'area renderebbe più ricca e qualificata l'offerta territoriale.

Walter Santagata³² offre un altro modello interpretativo del distretto culturale, che attribuisce maggiore rilevanza al capitale culturale di uno specifico luogo (cultura locale, tradizioni, conoscenze...). L'obiettivo principale del distretto è allora quello dello sviluppo sostenibile di un territorio, attraverso la produzione di beni culturali altamente specializzati e basati proprio sulle conoscenze e tradizioni locali.

Il primo modello ha l'obiettivo di raggiungere alti standard qualitativi, investendo in tecnologie di grande valore, nella funzionalità e nell'estetica dei prodotti. E' un modello che permette di conquistare una nicchia di mercato ma richiede alti costi d'investimento. Il modello della cultura del saper vivere mette invece in primo piano la comunità presente nel distretto e lo sviluppo sostenibile del territorio.

5.2. Modelli di sviluppo: i distretti culturali museali.

Ogni distretto culturale si sviluppa attorno ad una dotazione di risorse culturali, che può variare anche in modo rilevante a seconda del contesto territoriale. Dunque, l'output di un distretto culturale non è esclusivamente attinente alla valorizzazione delle risorse culturali, ma mira al miglioramento della qualità ambientale e sociale, all'ascolto dei bisogni della comunità, alla produzione di innovazione, ricerca e conoscenza, al raggiungimento della sostenibilità e dello sviluppo del territorio.

Secondo Walter Santagata³³ il distretto culturale museale rappresenta la forma più esplicita di distretto culturale. Esso si caratterizza per la concentrazione spaziale di attività culturali (musei, biblioteche, teatri, gallerie,

³² W. Santagata, *I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti*, in "Economia della Cultura", Fascicolo 2/2005, pp. 141-152.

³³ W. Santagata, *I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti*, Ibidem.

cinema...) e per l'identità storica, sociale e culturale del territorio in cui sono concentrate.

La presenza di esternalità positive permette lo sviluppo del distretto grazie allo scambio di informazioni e di competenze tecniche, alla creazione di un mercato del lavoro specializzato, alla cooperazione di tipo formale o informale, alla divisione del lavoro, la concentrazione delle risorse in un'area circoscritta.

Tra le esternalità positive, si possono individuare:

- esternalità di rete, determinata dalla presenza di un'elevata densità di musei in spazi limitati, come i centri storici delle città, che offre ai visitatori un gran numero di collegamenti culturali con altri musei, discipline, atmosfere e periodi storici;
- esternalità di consumo, consiste nella maggiore utilità che un consumatore acquisisce in seguito all'espansione del numero di connessioni culturali tra i musei del distretto;
- economie di scala, determinate dal fatto che i musei appartenenti al distretto siano in grado di realizzare più servizi e ad un costo inferiore di quello che sarebbero riusciti a fare i singoli musei;
- economie di varietà o scopo: si tratta di economie determinate dal fatto che i musei del distretto sono in grado di realizzare congiuntamente più beni e servizi e ad un costo inferiore di quello che sarebbero riusciti a fare i singoli musei separatamente.

Per sfruttare queste esternalità, il distretto culturale museale deve raggiungere la propria dimensione ottimale, acquisendo un determinato livello di efficienza in termini di capacità produttiva, qualità dei servizi e livello di reputazione.

5.3. Modelli di sviluppo: i distretti culturali evoluti.

Un ulteriore contributo di qualificazione del distretto culturale è quello elaborato da Pier Luigi Sacco³⁴ attraverso il concetto di *distretto culturale evoluto*. Nel distretto culturale evoluto la dimensione di sistema è ancora più forte e decisiva e richiede una integrazione complessa tra numerosi attori (la pubblica amministrazione, l'imprenditorialità, il sistema formativo e l'università, gli operatori culturali e la società civile).

³⁴ P.L. Sacco, G. Tavano Blessi, *Distretto culturale e aree urbane*, in "Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura" 2/2005, pp. 153-166.

Il successo dei modelli di distretto culturale evoluto si fonda sulla capacità di *governance* dei processi di creazione del capitale intangibile, rappresentato da:

- capitale umano e informativo, connesso alla produzione di nuove conoscenze e al loro consolidamento individuale e collettivo;
- capitale sociale, connesso alla sedimentazione di norme di comportamento che permettono alle persone e alle comunità di realizzare forme di mediazione tra l'interesse proprio e quello della collettività;
- capitale identitario, connesso alla costruzione di un repertorio simbolico ed ideale che identifica il sistema locale e che è in grado di trasferirsi efficacemente nelle esperienze e negli stili di vita che esso produce.

Il carattere sistemico, attraverso cui gli attori vengono messi in relazione, emerge dunque come elemento imprescindibile ai fini della valorizzazione delle risorse culturali di un territorio, che si trasforma in distretto culturale quando sviluppa una capacità progettuale unitaria e finalizzata verso obiettivi comuni, relativi all'offerta e all'allestimento di prodotti-esperienze culturali in linea con le esigenze della domanda³⁵.

Il modello di distretto culturale evoluto considera il bene culturale e ambientale come una proiezione verso il futuro che dà vita a progetti che «coinvolgano questi particolari oggetti geografici e diano luogo a processi di sviluppo che possono avere una funzione territoriale strategica di relazione, di comunicazione, d'innovazione e di creatività»³⁶.

Secondo Pier Luigi Sacco e Sabrina Pedrini, oggi le linee di ricerca sul distretto culturale seguono due filoni principali:

- il distretto culturale come *cluster* di attività (ad esempio, l'industria cinematografica di Hollywood, sorta in una zona di Los Angeles dalle ceneri della grande impresa fordista);
- il distretto culturale come *progetto*, dove la concentrazione di attività culturali è il frutto di una *policy* che vuole dare lustro a zone degradate della città o promuovere il territorio.

La costruzione di un distretto culturale evoluto ha dunque l'obiettivo, da un lato, di rendere più efficiente ed efficace il processo di produzione di cultura e, dall'altro, di ottimizzare, su scala locale, i suoi impatti economici e sociali. La realizzazione di questo modello di sviluppo deve essere necessariamente

³⁵ Ibidem

³⁶ S. Pedrini, P.L. Sacco, *Distretto culturale: mito o opportunità?* International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA), Working paper No. 05/2003.

supportata da una strategia di gestione che interessi i vari *stakeholder* locali al fine di raggiungere una "massa critica" che consenta economie di scala e di gestione e una capacità di identificarsi nei luoghi in cui ci si insedia, oltre che una maggiore capacità di attrarre pubblico, con le conseguenti ricadute turistiche ed economiche dirette e indirette³⁷.

Rispetto alle precedenti interpretazioni di distretto culturale, Pier Luigi 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.

Il *distretto culturale evoluto* è quindi una forma specifica di cooperazione territoriale, in cui:

- a) 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) la dimensione culturale della società viene considerata quale deposito di conoscenze e modelli comportamentali fondamentali alla dinamica distrettuale;
- c) 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 intangibili³⁸.

In questa dimensione sistemica, la cultura 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 locale³⁹.

³⁷ S. Pedrini, Pier Luigi Sacco, *Distretto culturale: mito o opportunità?*, Ibidem.

³⁸ P.L. Sacco, G. Ferilli, *Il distretto culturale evoluto nell'economia post-industriale*, 2006.

³⁹ A. Hinna, *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali: principi, strumenti, esperienze,* 2009.

6. Costruire un distretto culturale.

La costituzione di un distretto implica la presenza di un sistema culturale locale, cioè di un ricco tessuto socioculturale e ambientale preesistente, a partire dal quale sia possibile avviare quei processi di valorizzazione (ma anche di re-invenzione) dell'identità locale e di sostegno alla produzione culturale in grado di promuovere sia lo sviluppo economico e la sua sostenibilità, sia la riqualificazione e il miglioramento della vivibilità complessiva di un dato territorio.

Sono questi infatti gli obiettivi primari in vista dei quali assume senso integrare le risorse, i servizi di accoglienza e di fruizione, i centri di competenza e di ricerca, le filiere di prodotti tipici e artigianali.

Occorre sottolineare tuttavia che l'esistenza di sistemi culturali locali non comporta automaticamente la loro trasformazione in distretti. Il distretto culturale come modello di sviluppo territoriale autonomo e sostenibile non sorge spontaneo, ma il più delle volte è il risultato di un progetto, di appositi investimenti e di strumenti di *governance* culturale⁴⁰.

La disponibilità di beni storici, artistici, architettonici, infrastrutturali e ambientali è infatti una condizione necessaria ma non sufficiente per l'avvio di processi virtuosi di valorizzazione delle identità e delle tipicità culturali e di promozione dello sviluppo territoriale.

Le potenzialità espresse dai territori richiedono uno sforzo progettuale e ideativo per accompagnare le comunità nell'elaborazione di obiettivi di sviluppo culturalmente sostenibili e condivisi. Inoltre, risulta fondamentale il livello di integrazione tra le varie componenti del distretto e il loro livello di competitività rispetto ai competitor.

Si veda a questo proposito la Figura 3, che illustra i fattori di successo del distretto culturale.

La realizzazione di un distretto culturale dovrebbe mirare a due ordini di obiettivi: da una parte rendere il processo di produzione culturale più efficiente ed efficace, dall'altro ottimizzare i suoi impatti economici e sociali sul territorio di riferimento. Dunque il distretto, che si organizza attorno alla dotazione culturale di maggior pregio di un territorio, ha il preciso scopo di assicurare un vantaggio competitivo sia al comparto culturale sia al territorio su cui esercita i propri effetti.

_

⁴⁰ M. Giambalvo, *Il distretto culturale*, AS 06, 2007, pp. 469-472.

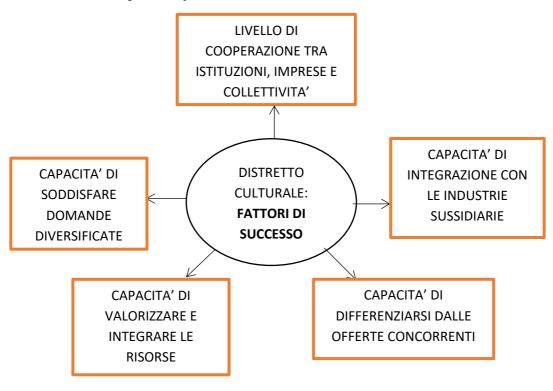


Figura 3. I fattori di successo del distretto culturale⁴¹.

In sintesi, il distretto culturale è un sistema:

- complesso: coinvolge un insieme ampio e diversificato di attori;
- relazionale: funzionamento ed efficacia dipendono da un sistema di relazioni;
- programmato: soggetto a una programmazione di tipo top-down;
- partecipato: coinvolge e mette in rete un insieme variegato di soggetti.

E' dunque necessario far nascere e crescere un'economia di distretto, settorialmente trasversale, in grado di attivare l'insieme delle risorse presenti sul territorio e il capitale umano disponibile.

6.1. Il valore dei distretti culturali.

Dopo aver delineato le potenzialità del distretto culturale, è necessario sottolineare l'importanza del concetto di valore «quale nodo concettuale e strumentale nello sviluppo del territorio e la sua correlazione con la cultura»⁴². Gli schemi di sviluppo

⁴¹ Rielaborazione dell'autore da F.G. Alberti, J.D. Giusti, *Alla ricerca dei distretti culturali. Un'analisi critica della letteratura*, LIUC Paper, p. 3.

⁴² P.L. Sacco, G. Ferilli, G. Tavano Blessi, *Cultura e sviluppo locale: verso il Distretto culturale evoluto*, Il Mulino, 2015, p. 187.

territoriale costruiti sul rapporto cultura/società/economia/ambiente generano elementi che caratterizzano lo sviluppo del distretto e delle sue componenti.

Il rapporto tra cultura/attività culturali e territorio risulta il motore propulsivo nella misura in cui esso diventa capace di integrarsi di volta in volta con altri attori del sistema locale, dando luogo a processi di sviluppo trasversali nel territorio. In molti casi di successo, legati a realtà locali, è riscontrabile la formazione di un modello distrettuale di eccellenza *culture driven*⁴³.

Il ruolo della cultura è sempre più quello di operare come agente sinergico in grado di fornire ad altri attori del sistema contenuti, strumenti, pratiche creative, valore aggiunto in termini di valore simbolico e identitario attraverso la valorizzazione degli *asset* locali. Appare quindi importante inserire la cultura nei processi di crescita sociale delle aree urbane. Sia i contenitori culturali che le manifestazioni realizzate, infatti, rivestono un ruolo strategico nei processi di riqualificazione urbana. In questo modo, gli spazi assumeranno la funzione di «aggregatori sociali», non solo sul piano infrastrutturale ma anche su quello sociale⁴⁴.

Gli eventi culturali diventano allora occasioni di relazione tra gli individui e favoriscono la costruzione di reti e forme di aggregazione tra gli attori della società, che produrranno atteggiamenti, identità, valori, che sono i fattori costitutivi del «capitale sociale» in grado di assicurare vantaggi simbolici e materiali alle componenti del territorio.

Crescere bene è più importante di crescere tanto: questo è possibile solo se si pensa allo sviluppo in modo integrato, comprendendone le prospettive economiche, ambientali, sociali e culturali. Per il settore culturale, questo significa ripensare ai meccanismi di interazione con la società, riappropriandosi del ruolo centrale di generatore di opportunità e di innovazione che dovrebbe appartenerle.

Promuovere una cultura organizzativa condivisa significa mettere in atto un processo di *sense-making*. Ogni organizzazione è fatta di obiettivi, persone e processi: la condivisione di valori e principi è il collante che tiene uniti questi aspetti, rendendo possibile il raggiungimento degli obiettivi, la soddisfazione delle persone e l'efficacia dei processi.

⁴⁴ P.L. Sacco, M. Viviani, *Scarsità, benessere, libertà nel contesto dell'economia dell'identità*, in «Istituzioni e Sviluppo Economico», voi. 1, 2003, pp. 5-41.

⁴³ Si rimanda nello specifico all'Analisi delle best practices in allegato.

6.2. La comunicazione del distretto culturale.

All'interno del distretto culturale, e specificamente museale, la comunicazione presenta caratteri complessi e diverse finalità:

- informative, in quanto è orientata alla raccolta, organizzazione, analisi dell'informazione in modo che sia utile al suo processo decisionale;
- persuasive, quando è indirizzata al convincimento del pubblico;
- esplicative, se è esercitata all'interno della sua stessa struttura;
- educative, grazie al ruolo culturale assegnato ai musei del distretto.

È possibile articolare la comunicazione tipica di un distretto culturale museale in quattro aree principali: comunicazione esterna, interna, economico-finanziaria, istituzionale.

- 1. La comunicazione esterna, il marketing vero e proprio, si rivolge al pubblico, e ha per oggetto le caratteristiche dei servizi prodotti e offerti dal distretto. L'obiettivo è quello di rendere riconoscibile, in un sistema già competitivo, il valore aggiuntivo offerto dal distretto preso in considerazione.
- 2. La comunicazione interna riguarda, invece, tutti gli impiegati del distretto, sia esso personale dipendente o volontario, e ha per obiettivo quello di diffondere al suo interno una "cultura" omogenea accettata da tutti i dipendenti al fine di creare un forte coinvolgimento tra loro e il distretto nel suo complesso.
- 3. La comunicazione economico-finanziaria si rivolge a tutti coloro che hanno investito risorse nel distretto e ha per oggetto le informazioni sullo stato patrimoniale e i risultati economici dell'azienda.
- 4. La comunicazione istituzionale, infine, ha per obiettivo la diffusione dell'immagine distrettuale e si rivolge a tutti coloro che sono coinvolti nel suo processo operativo. Lo scopo è quello di ottenere la collaborazione, diretta o indiretta, di queste categorie, ossia del sistema politico, della collettività, e del sistema finanziario.

Quanto ai destinatari della comunicazione, va osservato che i nonutilizzatori dei servizi offerti sono, per il distretto, altrettanto importanti dei suoi fruitori in quanto rappresentano potenziali sostenitori dell'ente. I destinatari della comunicazione, in particolare, possono esser ricondotti alle seguenti categorie:

- la comunità politica e gli opinion leader, destinatari privilegiati della comunicazione istituzionale;
- i potenziali sostenitori dei musei, composti per lo più da imprenditori e professionisti dal reddito ed educazione elevata che molto spesso diventano membri del museo;
- il pubblico generico;
- i dipendenti e il personale volontario, cui si rivolge soprattutto la comunicazione interna.

Per questo, la comunicazione è indispensabile alla sopravvivenza stessa del distretto, in quanto consente di informare e coinvolgere i portatori di interesse. Non bisogna dimenticare che esistono forti economie di scala che possono essere sfruttate esclusivamente a livello di distretto.

6.3. La valutazione d'impatto.

La valutazione di impatto è l'attività che permette di misurare e dare valore al cambiamento generato dalle attività di un distretto culturale, sia in termini economici sia in termini sociali. Valutare l'impatto significa rilevare, analizzare e "dare valore" alla trasformazione attuata da un'organizzazione attraverso le attività realizzate, i servizi erogati o i progetti implementati, rispetto alle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) e ai portatori di risorse (asset holder) monetarie e non: dai beneficiari diretti di un intervento ai lavoratori, collaboratori, soci e volontari dell'organizzazione, passando per i finanziatori e i donatori presenti o futuri nonché i soggetti pubblici e privati, fino ai cittadini e alla comunità in senso più ampio⁴⁵.

Il tema della valutazione di impatto sociale è caratterizzato dalla dimensione di profondo cambiamento culturale che porta con sé. Ragionare in termini di impatto, infatti, non significa solamente trovare degli indicatori giusti per verificare il cambiamento apportato. Occorre, invece, osservare le organizzazioni da una prospettiva diversa, chiedendosi quale cambiamento si vuole generare e nei confronti di chi.

Questa è la *ratio* che sottende la necessità di avviare un processo di partecipazione alla definizione delle dimensioni di valore da parte di un insieme di classi di *stakeholder* rappresentativi interni ed esterni all'ente. In altri termini, la valutazione di impatto permette di avviare il

_

⁴⁵ S. Rago, Cambiare punto di vista: la valutazione dell'impatto sociale secondo le linee guida, 2019.

potenziamento della dimensione organizzativa interna (*impact empowerment*) per arrivare a dar vita ad un'azione di sviluppo delle capacità (*impact capacity building*) sia in capo alle risorse umane interne sia sugli stakeholder.

In questo modo è possibile orientare tutti i livelli coinvolti e le azioni messe in campo verso una visione di lungo periodo che persegue il cambiamento nella vita delle persone e delle comunità in cui si agisce⁴⁶.

⁴⁶ P. Venturi, La valutazione di impatto sociale come pratica "trasformativa, in "Welfare Oggi", 2017.

7. Prospettive di sviluppo.

L'obiettivo alla base di questo progetto di ricerca – nato in seno al Master in "Amministrazione territoriale e Politiche di Sviluppo locale" dell'Università di Pavia e della Fondazione Giandomenico Romagnosi – è stato quello di fare chiarezza sulle molteplici chiavi di lettura che il museo offre in termini di identità, relazioni, sviluppo sostenibile, creazione di valore, responsabilità sociale, facendo tesoro delle buone pratiche e delle strade già percorse per aprire nuove prospettive di sviluppo, grazie ad una prospettiva reticolare che investe gli attori del territorio per il territorio.

Attraverso l'analisi delle diverse forme di gestione associata dei musei – la rete e il sistema –, si è giunti ad individuare la forma del distretto culturale come quella che meglio si presta a svolgere le funzioni di interprete e attore dello sviluppo. Questa formulazione ha già trovato applicazione in vari contesti ed è anche al centro dell'azione di Fondazione Cariplo, che ha promosso i distretti in una logica di sviluppo del territorio.

Alla luce degli elementi evidenziati, si intende proporre un modello più avanzato di *governance* e cooperazione tra gli attori del territorio, all'interno del quale i musei e le altre istituzioni culturali mantengono un ruolo di rilievo. Tale modello può essere di volta in volta declinato a seconda delle specificità di ogni contesto, in modo da far emergere la vocazione di ciascun territorio al fine di promuoverlo e valorizzarlo come eccellenza.

La cultura è l'elemento unificante di questo mosaico territoriale fatto di paesaggi, di saperi, di creatività, di enogastronomia, di artigianato, di coltivazioni tipiche, di storie e di memorie che sono gli elementi distintivi dei territori. L'auspicio della presente ricerca è quello di fornire basi teoriche ed evidenze pratiche circa la necessità di attivare, anche nel contesto pavese, un analogo percorso di sinergie, che consenta di innescare un processo di sviluppo reale e duraturo, in continuità con le ricerche che l'Osservatorio Terre Pavesi e la Fondazione Romagnosi stanno portando avanti.

La provincia di Pavia è divisa in tre zone geograficamente distinte, ognuna con caratteristiche proprie e ben definite. Il territorio provinciale è attraversato dal fiume Po e dal fiume Ticino, che lo dividono in tre aree geografiche distinte: la Lomellina a ovest, il Pavese a est e l'Oltrepò a sud. Per applicare il modello di distretto culturale evoluto in queste zone e supportarne lo sviluppo occorre studiare le comunità socioeconomiche, comprenderne i comportamenti e

individuare le componenti culturali e creative che possono diventare motori di sviluppo. Il ruolo dei musei come attivatori di crescita sta proprio nel creare nuovi spazi di immaginazione e di valore nel rapporto che si crea tra le persone e all'interno delle comunità, che possono poi tradursi in spazi reali di incontro e di accoglienza dell'altro.

Parlare di distretti culturali evoluti significa allora interrogarsi su nuovi modi di vivere la città, la natura e il paesaggio; significa trovare nuovi modelli di *policy* che sappiano facilitare questi modelli di sviluppo, significa trovare ciò che rende un luogo speciale, diverso da qualsiasi altro nel mondo, e lavorare attorno al concetto di attrattività, che può coinvolgere l'intera comunità, a partire dall'ospitalità diffusa, passando per l'enogastronomia, l'artigianato, i musei, il patrimonio culturale e la memoria storica dei luoghi, da comunicare attraverso un *brand* riconoscibile, in grado di richiamare l'attenzione sulla qualità e specificità del territorio.

Fondamentale, in questo senso, è la capacità di coordinamento dei vari attori del territorio, dalle istituzioni alle aziende, dai cittadini agli artigiani, dagli agricoltori ai commercianti, dalle università ai musei, dagli architetti agli artigiani: è proprio la messa in rete di saperi, conoscenze, *know-how* che favorisce la diffusione di competenze trasversali che stimolano nuove idee alla base della creazione di valore.

Il distretto culturale è pertanto un modello da seguire per attuare una *governance* territoriale in grado di generare sviluppo per la comunità.

8. Bibliografia.

- Silvia Bagdadli. Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero, Milano, EGEA, 2001.
- Stefano Baia Curioni, I processi di produzione del valore nei musei, in "Aedon, Rivista di arti e diritto on line"", n. 2/2008, Il Mulino, Bologna 2008.
- Nathalie Bettio, Pierre-Alain Collot, Nicoletta Perlo, Karl-Henri Voizard, La valorisation économique des biens culturels locaux en France et en Italie, L'Harmattan, Collection Droit du patrimoine culturel et naturel, Parigi, 2016.
- Mattia Carta, I distretti culturali, in "Analisi Giuridica dell'Economia", Fascicolo 1/2007.
- Mara Cerquetti, La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali, "Sinergie" n. 73-74/2007.
- *Distretti culturali: esperienze a confronto*, Atti del workshop, Fermo, 16 maggio 2014, in "Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage", Università di Macerata, Eum, 2015.
- Damiano Fuschi, Andrea Zatti, Per una nuova governance culturale nella città di Pavia: alcuni spunti di discussione, Quaderni della Fondazione Giandomenico Romagnosi, n. 3, 2017.
- Roberto Fusco, *Il finanziamento del patrimonio culturale in Italia: la complementarietà tra intervento pubblico e privato* in "Diritto, economia e società. In ricordo di Luisa Cusina", EUT, Trieste, 2018, pp. 109-136.
- La cultura, bene comune dell'umanità, responsabilità comune, Dichiarazione ministeriale in occasione della Riunione dei Ministri della Cultura del G7, Napoli, 20 Settembre 2024.
- Michela Magliacani, Edoardo Slerca, Osservatorio Terre Pavesi, Quaderni della Fondazione Giandomenico Romagnosi, n. 2, 2023.
- Michela Magliacani, Le aziende culturali sotto i riflettori della valorialità tra resilienza e sostenibilità. Modelli teorici e casi pratici, Aracne, Roma, 2021.
- Michela Magliacani, Il museo "crea" valore, Cedam, 2008.
- Minicifre della cultura, edizione 2023, Una raccolta di dati statistici sulla cultura, 2023.

- Stefania Oliva, Martin Piber, *Striving for relevance: the social value of museums*, "Il capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage", n. 28, 2023, Eum 2023.
- Carlo Olmo, Walter Santagata, Sergio Scamuzzi (a cura di), *Tre modelli per produrre e diffondere cultura a Torino*, Fondazione Istituto Piemontese Autonomo Gramsci, Torino, 2001.
- Tonino Pencarelli, Simone Splendiani, *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", Vol. 2, 2011.
- Pier Luigi Sacco, Giorgio Tavano Blessi, Distretto culturale e aree urbane, in "Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura" 2/2005.
- Pier Luigi Sacco, Giorgio Tavano Blessi, Verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile: distretti culturali e aree urbane, Meridiana, No. 54, Declino Economico, 2005, pp. 187-209.
- Walter Santagata, I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti, Economia della Cultura, Fascicolo 2/2005, pp. 141-152.
- Giovanni Sechi, Le rôle de la culture dans les politiques d'attractivité de l'agglomération stéphanoise, Atti della giornata di studi "Regards croisés sur l'attractivité des espaces urbains", Università di Poitiers, luglio 2016.
- Pasquale Seddio, Dalle reti interistituzionali alla costruzione di un sistema di governance pubblica territoriale: un primo passo verso i distretti culturali in Italia, in Creare e valorizzare i distretti museali, Franco Angeli, 2004, pp. 113-130.
- Antonio Leo Tarasco, Diritto e gestione del patrimonio culturale, Roma -Bari, 2019.
- Vincenzo Vignieri, Il ruolo del Museo "come dispositivo di produzione culturale" per lo sviluppo e la rigenerazione della comunità nel territorio, 2020.

ALLEGATI.

Analisi di buone pratiche in Italia e in Europa.

A distanza di oltre vent'anni dalla comparsa delle prime teorie sui distretti culturali, i percorsi avviati compongono un mosaico di esperienze diversificate. Tale polifonia rende più complessa l'analisi delle ricadute economiche, sociali e culturali connesse ai distretti culturali.

Alla luce di questa situazione, si procederà ad analizzare alcune buone pratiche sviluppate nel contesto italiano ed europeo, analizzando infine il contesto pavese, sul quale si sono poste le premesse per la creazione di un sistema culturale integrato di tipo distrettuale.

1. Buone pratiche in Italia.

Per quanto riguarda l'Italia, la necessità di integrazione dei musei deriva dalla loro stessa natura e dalla quantità, qualità e densità degli istituti museali presenti su tutto il territorio nazionale. Per questo motivo, sono numerosi gli esempi di distretti culturali che mettono al centro i musei come elementi propulsori di una serie di attività artigianali, turistiche, creative.

Pur considerando l'eterogeneità degli esempi riportati, si può affermare che il distretto culturale è percepito in maniera diffusa come una strategia per creare sviluppo, dalle enormi potenzialità sociali, culturali, economiche⁴⁷.

1.1. I distretti culturali siciliani.

La Sicilia è stata tra le prime regioni in Italia a muoversi nella direzione dei distretti culturali, producendo studi e ricerche sull'ipotesi di distrettualizzazione culturale dell'intera regione e realizzando iniziative concrete di costituzione di distretti culturali, mediante anche la partecipazione al progetto Sviluppo Sud per la realizzazione di distretti

⁴⁷ M. Cerquetti, C. Ferrara, *Distretti culturali: percorsi evolutivi e azioni di policy a confronto*, Distretti culturali: esperienze a confronto, Atti del workshop (Fermo, 16 maggio 2014), Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, Supplementi 03, 2015, p. 146.

culturali, un progetto delle fondazioni di origine bancaria per il sostegno di iniziative culturali nel Mezzogiorno.

In Sicilia i distretti culturali rappresentano contenitori di patrimoni, tradizioni e competenze, spesso dimenticati, ma in realtà capaci di fare da volano per lo sviluppo locale, purché facciano evolvere gli attrattori culturali dei loro territori in un sistema di offerta integrato fra le risorse culturali, le infrastrutture che ne garantiscono la fruibilità e gli enti e le organizzazioni che erogano i servizi turistici e culturali, in modo da attrarre e trattenere la domanda turistica.

La nascita dei distretti culturali siciliani prende le mosse alla fine del 2003, quando l'Associazione delle Casse di Risparmio Italiane (ACRI) dà avvio alla prima edizione del *Progetto Sviluppo Sud*, finalizzato a favorire il riequilibrio della destinazione delle risorse erogate dalle fondazioni bancarie sul territorio nazionale, pubblicando dei bandi per la creazione ed il finanziamento di distretti culturali nelle regioni del meridione d'Italia che mirano a promuovere processi di distrettualizzazione culturale, finanziando quegli interventi, sia di soggetti pubblici che privati, che intendono attuare interventi coerenti con la formazione di distretti culturali.

All'inizio del 2005, mentre i progetti finanziati con la prima edizione di Sviluppo Sud entrano nella loro fase di realizzazione, l'ACRI dà avvio alla seconda edizione del progetto a cui aderiscono ben 51 Fondazioni, per un totale di 26,5 milioni di euro. Gli ambiti territoriali di destinazione dei bandi sono, come nella precedente edizione, le regioni meridionali. Per quanto riguarda i settori di intervento, l'individuazione è demandata alle Fondazioni delle singole regioni che possono riprendere la tematica dei distretti culturali, scelta nella prima edizione del progetto, sviluppandone localmente anche profili che favoriscano ricadute su altri settori di intervento, oppure individuare un nuovo settore di intervento, che meglio risponda ai fabbisogni del territorio regionale.

All'interno del più generale Progetto Sviluppo Sud realizzato dall'ACRI a livello nazionale, la Sicilia gode quindi di due bandi di concorso per la creazione di distretti culturali: uno nell'ottobre del 2003, l'altro nell'ottobre del 2005. Le risorse disponibili sono rispettivamente di 4 milioni e 145 mila euro e di 3 milioni e 500 mila euro ed i fondi sono assicurati dalla Fondazione Cariplo e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia, che finanziano i progetti con l'obiettivo di creare le condizioni per uno sviluppo economico-territoriale, basato sulla valorizzazione del patrimonio culturale in connessione con le altre filiere produttive.

I finanziamenti sono, quindi, destinati a sostenere iniziative progettuali, presentate da organismi no-profit pubblici e privati, finalizzate alla creazione ed alla promozione di distretti culturali per lo sviluppo economico dei territori siciliani mediante la valorizzazione del loro patrimonio artistico, culturale ed ambientale.

Per conto della Fondazione Cariplo, il Consorzio Civita⁴⁸, attivo nel corso di questi anni nel campo della progettazione integrata del territorio e della valorizzazione dei relativi *capital asset*, elabora alcuni dei progetti per la costituzione di distretti culturali in Sicilia, forte dell'esperienza acquisita con la realizzazione di diversi progetti innovativi incentrati sulla valorizzazione del patrimonio culturale ed ambientale per lo sviluppo economico locale.

Dopo il distretto culturale del "Sud-Est" nella Val di Noto, primo esempio di distretto culturale in Sicilia, grazie alla Fondazione Cariplo ed al Consorzio Civita vengono, quindi, finanziati, nel 2003, la prima parte del distretto dell'"Alto Belice Corleonese" (1 milione e 200 mila euro) e, nel 2005, i distretti di "Taormina Etna" (640 mila euro), delle "Madonie" (200 mila euro), del "Val di Mazara" (400 mila euro), dell'"Alto Belice Corleonese" (750 mila euro), delle "Terre Federiciane" (600 mila euro), di "Palermo" (500 mila euro), di "Catania" (270 mila euro) e di "Cefalù" (140 mila euro), che però ha poi respinto il finanziamento abbandonando il progetto (fonte: ACRI e Cariplo).

Diverso è il caso del distretto socioculturale di "Selinunte", il più giovane dei distretti siciliani che, nato nel 2009, sta prendendo forma autonomamente su iniziativa di Comuni ed Associazioni, che sentendo l'esigenza di creare una diversa matrice di organizzazione territoriale basata sulla valorizzazione dei milieu locali, da tre anni stanno portando avanti un progetto di distrettualizzazione culturale⁴⁹.

1.2. Il distretto culturale evoluto del Veneto.

Sono dieci i distretti culturali del Veneto individuati nell'ambito delle attività per il progetto *Padova Treviso Venezia Rovigo Capitali della Cultura d'Impresa 2022*. Quando patrimonio culturale e patrimonio d'impresa s'intrecciano su un territorio nasce il distretto culturale evoluto, evoluzione

⁴⁸ Il Consorzio Civita, costituito nel 1990 e fondato da un gruppo di economisti italiani, riunisce enti di ricerca (come il CNR, l'ENEA, e l'Università) ed imprese ad alta tecnologia (come l'Enel e l'IBM) per la promozione di interventi innovativi in campo culturale ed ambientale. Nel tempo ha acquisito una vasta esperienza nell'ambito della progettazione di servizi per la cultura, il turismo e lo sviluppo sostenibile del territorio.

⁴⁹ F. Placenti, Distretti culturali e turismo. Il caso dei distretti culturali siciliani, Palermo, 2011.

del distretto produttivo, che tra i propri *asset* non si limita a considerare i mezzi di produzione, ma soprattutto, i patrimoni culturali pubblici e privati, artistici e d'impresa.

All'interno di questi territori sono state mappate oltre 500 realtà suddivise in due macro-gruppi: quello del "patrimonio culturale d'impresa" (117 tra fondazioni, musei e archivi d'impresa e musei delle produzioni locali) e quello del "patrimonio culturale tradizionale" (437 tra musei, teatri, festival, compagnie teatrali e cinematografiche).

La compresenza geografica tra cultura d'impresa e cultura "tradizionale" identifica come "evoluti" 10 distretti culturali sul territorio. Tre si trovano nella fascia pedemontana del Trevigiano (Conegliano - Vittorio Veneto, Asolo - Montebelluna e Castelfranco - Cittadella), altrettanti nelle zone rurali o a vocazione turistica (Veneto Orientale, Rovigo, Colli Euganei) e quattro nelle aree urbane (Treviso, Padova, Mestre e Venezia).

Gli intermediari coinvolti nell'incubazione di queste connessioni sono musei, curatori indipendenti, associazioni imprenditoriali o centri di ricerca universitari, che, anche grazie a fondi europei, hanno attivato progetti su arte e management, dato vita a pratiche artistiche in contesti aziendali e introdotto moduli di formazione artistica all'interno dei propri programmi di formazione.

Il progetto fa emergere il fatto che la cultura d'impresa e le imprese creative e culturali siano realtà strategiche nella costruzione e sviluppo competitivo del tessuto economico e produttivo nazionale, nel suo genere unico e irripetibile. Il distretto culturale evoluto va inteso quindi come una "rete di relazione" capace di generare ecosistemi caratteristici a supporto dell'innovazione, partendo dalla valorizzazione della tradizione e promuovendo, in un'ottica *heritage oriented*, forme d'integrazione tra la filiera culturale e le altre filiere produttive⁵⁰.

Attraverso la valorizzazione della tradizione, in un'ottica coerente con i principi dell'approccio Made In Heritage, i "distretti culturali evoluti" si presentano come vere e proprie destinazioni in grado di attivare forme di valorizzazione del territorio e sinergie virtuose tra pubblico e privato, tra imprese tradizionali e produzioni culturali: una grande risorsa per il Paese.

-

⁵⁰ Distretti culturali evoluti nel territorio di Confindustria Veneto Est, Rapporto di Ricerca, a cura di aiku | arte impresa cultura, Fondazione Università Ca' Foscari, 2022.

1.3. Il distretto culturale di Cremona.

Il Distretto della liuteria rappresenta una fase fondamentale del percorso per la salvaguardia del saper fare liutaio tradizionale cremonese. Si tratta di un progetto concepito nel 2004 da Fondazione Cariplo per valorizzare il patrimonio culturale attraverso lo sviluppo del territorio⁵¹.

Il distretto culturale è, infatti, un territorio in cui sono presenti numerosi beni culturali e ambientali, servizi e attività produttive collegate tra loro, che vengono interessati da investimenti su capitale umano, integrazione tra filiere produttive e settore cultura, innovazione dei servizi e delle metodologie.

Il progetto dei *Distretti Culturali di Fondazione Cariplo* si è sviluppato in quattro fasi:

- 2005-2006: studio generale per individuare aree omogenee in cui creare i distretti;
- 2007-2008: selezione dei territori in cui realizzare studi di fattibilità per verificare le condizioni istituzionali ed economiche necessarie allo sviluppo dei distretti;
- 2008-2010: studi di fattibilità;
- luglio 2010: approvazione del Distretto Culturale della Provincia di Cremona.

Conclusa la prima fase, il Comune di Cremona presenta a Fondazione Cariplo una richiesta di finanziamento per un nuovo progetto: il *Distretto culturale della città di Cremona*. Fondazione Cariplo arriva alla conclusione che la dimensione urbana – in particolare quando si tratta di una dimensione urbana fortemente connotata, come quella di Cremona – è la dimensione nella quale è conveniente proseguire gli investimenti, perché anche piccoli investimenti possono innescare potenzialità trasformative importanti.

L'investimento ricade sulla filiera della formazione: i finanziamenti richiesti, dunque, servono per consolidare la presenza delle sedi universitarie a Cremona, in particolare di quelle dell'Università di Pavia e del Politecnico di Milano nelle due componenti: la ricerca e la didattica. La prima, attraverso il consolidamento dell'attività dei laboratori di ricerca, mentre la seconda, attraverso un'offerta formativa dal particolare taglio che, per specificità, distingua Cremona da altre sedi.

Questo approccio dà vita, in collaborazione con l'Università di Pavia, al lavoro per la presentazione, e poi il riconoscimento e l'accreditamento, del corso di laurea in *Restauro degli strumenti musicali e strumentazioni*

-

⁵¹ I distretti culturali. Studio generale di prefattibilità, Politecnico di Milano, Fondazione Cariplo, 2006.

scientifiche e tecniche; per il Politecnico di Milano, alla trasformazione della città nella sede della laurea magistrale in *Music and Acoustic Engineering*. L'idea che sostiene queste operazioni è che consolidare questi luoghi di ricerca e di formazione genera una ricaduta, diretta e indiretta, sulla città e specialmente su alcuni comparti, tra cui la liuteria, perché avere stabilmente delle competenze così prossime ad alcuni ambiti della professione dei liutai avrebbe potuto generare positive sinergie, senza ulteriori investimenti aggiuntivi.

Fra il 2015 e il 2017, la liuteria si dimostra inequivocabilmente l'elemento dominante per la fisionomia del distretto. Parallelamente, la comunità dei liutai, sollecitata da alcuni progetti di formazione, manifesta interesse verso i temi e le attività del distretto, che quindi si trasforma in un distretto sempre dedicato al tema della formazione, ma specificatamente incentrato sulla liuteria.

Nel 2017, l'Italia applica la Convenzione per la salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale 2003, già ratificata nel 2006, e modifica la legge che fino ad allora era stata usata per finanziare la tutela e lo sviluppo dei piani di gestione dei siti Unesco, introducendo, per la prima volta, il patrimonio culturale immateriale come destinatario di tutela da parte dello Stato. Cogliendo questa opportunità, il Comune di Cremona – forte dell'esperienza del Distretto culturale e delle azioni di coordinamento finalizzate alla presentazione della candidatura della liuteria all'UNESCO – si propone come interlocutore unico del Ministero e quindi come rappresentante della comunità.

1.4. Quattro distretti museali per Milano.

Nell'ottobre 2020 si è concluso il progetto *Una Città*, *Venti Musei*, *Quattro Distretti* con la redazione di un documento strategico che a dicembre 2020 la Giunta ha approvato nei suoi contenuti, dando mandato alla Direzione Cultura di proseguire nello studio di fattibilità organizzativa ed economica per la creazione dei quattro distretti museali urbani, finalizzato alla nascita di un nuovo *management* culturale della città.

L'obiettivo del piano implica da un lato un riassetto organizzativo interno delle direzioni, in modo da garantire un migliore svolgimento dei processi interni e quindi maggiore qualità dei servizi erogati; dall'altro mira a rendere più efficiente il sistema museale civico verso l'esterno grazie a un'offerta culturale cittadina integrata anche con gli istituti culturali non civici presenti nei distretti. La gestione integrata delle politiche culturali

potrà connettersi più efficacemente alle strategie di sviluppo urbanistico, economico e sociale dei rispettivi territori, diventando il motore di una crescita armonica per ciascun ambito territoriale.

Un distretto museale è un modello organizzativo a cui partecipano diversi soggetti in grado di migliorare l'offerta espositiva in una particolare area territoriale, partendo dalla situazione di fatto e dallo studio delle potenzialità. Il progetto *Quattro distretti per Milano* individua e promuove quattro distretti museali, tutti con forte identità geografica e spaziale e con una particolare vocazione culturale:

- 1. il Parco Sempione, con i Musei limitrofi come Castello Sforzesco, Triennale, Acquario, Museo Archeologico e altre Istituzioni culturali;
- 2. Piazza Duomo e le realtà espositive più vicine: Palazzo Reale, Museo del Novecento, Gallerie d'Italia, Poldi Pezzoli;
- 3. i Giardini Pubblici di Porta Venezia, con GAM, Museo di Storia Naturale, PAC, Palazzo Dugnani;
- 4. l'area dell'ex fabbrica Ansaldo, con MUDEC, il futuro Museo del Teatro di Figura, BASE.

Questi luoghi sono diventati il collante di una rete tra i quattro poli cittadini e gli altri attori dell'offerta culturale, espandendo sensibilmente la funzione e l'impatto dei venti musei civici al centro del progetto.

Obiettivo non secondario dei nuovi distretti è l'ampliamento del raggio d'azione del sistema museale, storicamente concentrato nei quartieri centrali della città. Le connessioni dei Musei con altre infrastrutture culturali (biblioteche, luoghi di spettacolo, associazioni culturali) puntano a fare dei quartieri il sistema nevralgico dei servizi alla città. Il modello funziona se si creano relazioni tra i protagonisti (le istituzioni culturali pubbliche e private) e tra questi e le infrastrutture locali. Il distretto è nato per generare ricadute positive sia sul servizio museale, sia sullo sviluppo urbano, economico e sociale del territorio di appartenenza.

Il "Distretto X" si inserisce nel piano di rinnovamento del sistema museale milanese e mira a progettare azioni partecipative, per rispondere alla funzione contemporanea dei musei, che hanno la responsabilità, rispetto alla società e ai singoli individui, di avvicinare le diverse comunità. La prima edizione del progetto si è svolta nel 2020 con l'azione "Distretto X: Sguardi Plurali sui Musei. Riflessioni sull'identità di genere" coinvolgendo la comunità LGBTQI+ nella creazione dell'identità del distretto culturale dei Giardini Indro Montanelli a Porta Venezia. Diverse iniziative si sono svolte

nei musei di quartiere e hanno permesso il rafforzamento del co-design e della co-progettazione attraverso attività narrative, valorizzando i musei civici milanesi come motore creativo. Più di venti associazioni LGBTQI+ locali hanno aderito al progetto e tutti i contributi sono stati raccolti in un catalogo⁵².

La seconda edizione si è svolta nel 2021 con l'azione "Distretto X: Domani ti scrivo" che ha fatto leva sugli aspetti creativi e narrativi della corrispondenza interpersonale, attraverso lo strumento della lettera. Ciò ha favorito la nascita di una relazione tra persone di generazioni diverse, incentrata sulle riflessioni di un'opera d'arte della collezione dei musei del distretto Sempione. I musei e le collezioni sono stati il motore ispiratore della conoscenza intergenerazionale. Poste Italiane ha dato il suo contributo per la realizzazione delle cartoline su cui sono stati riportati stralci della corrispondenza e riprodotta l'immagine dell'opera di riferimento. Le cartoline sono state distribuite a indirizzi casuali degli abitanti del contesto territoriale del distretto Sempione.

I cittadini in questo modo hanno avuto l'occasione di scoprire il loro territorio, attraverso le opere dei loro musei. Con questa azione, il distretto è diventato il cuore pulsante delle relazioni interpersonali e intergenerazionali e le cartoline prodotte la testimonianza di un rapporto nato dalla condivisione emozionale sulle opere.

La terza edizione si è svolta nel 2022 con l'azione "Distretto X: Il tempo di un caffè" che ha creato dei percorsi partecipativi brevi all'interno del distretto culturale di Piazza Duomo. Gruppi di professionisti sono stati coinvolti nei laboratori che, attraverso strumenti di mediazione derivanti dalla mindfulness, hanno compreso come i beni culturali del distretto siano oggetto di una pausa dal lavoro. Sono stati individuati dei brevi percorsi per ogni professione e selezionate le opere d'arte maggiormente rappresentative presenti nei Musei Civici del distretto, creando delle narrazioni partecipate. Il progetto ha visto il supporto di Italia Zuccheri s.r.l. nella realizzazione di bustine di zucchero con un QR code di riferimento alle narrazioni delle opere d'arte e la distribuzione di queste in bar ed esercizi commerciali dell'area di Piazza Duomo è avvenuta grazie al contributo Confcommercio.

I cittadini in questo modo, durante una pausa caffè, hanno avuto l'occasione di scoprire dei brevi percorsi artistici all'interno dei Musei Civici del centro e le bustine di zucchero con il QR code dedicato, sono state lo

_

⁵² Distretto X. Sguardi plurali sui musei, riflessioni sulle identità di genere, Artemide Edizioni, 2020.

strumento per creare una possibilità di conoscenza di alcune opere d'arte presenti nelle istituzioni museali civiche attraverso lo storytelling dei partecipanti.

1.5. Il progetto di governance territoriale della Provincia di Bologna.

La proposta dei Distretti Culturali, avanzata dalla Provincia di Bologna ai comuni e alle realtà culturali del proprio territorio, è stata sostanzialmente un'idea inedita di governance, forte della ventennale esperienza di collaborazione, per la produzione e la promozione culturale, che ha coinvolto la Provincia, gli enti locali, le associazioni e i privati. Sono state individuate sei aree territoriali, i Distretti appunto, a cui si aggiunge la città di Bologna.

Uno degli obiettivi dei Distretti Culturali è la realizzazione di una sempre maggiore collaborazione tra l'ambito cittadino e il territorio. La suddivisione distrettuale è stato il primo passo per l'individuazione di aree in cui gli enti afferenti potessero trovare spazi e modalità per costruire una politica culturale condivisa e sistematizzata. All'interno di questa ipotesi l'Ente provinciale si è riservato il ruolo di coordinamento, propositivo e collaborativo, affinché tutto ciò che riguarda l'impegno culturale – almeno in senso sovracomunale – possa essere presentato, discusso, elaborato e approvato intendendo però prendere le distanze da mere procedure burocratiche.

Il progetto di sostegno, promozione e valorizzazione della cultura attraverso la struttura distrettuale nasce dalla consapevolezza di una ricchezza culturale diffusa, ramificata e diversificata e della sua ormai necessaria e inevitabile razionalizzazione. Lo spazio, non solo fisico, ma politico e creativo, dei Distretti, si sta dimostrando vitale per quanto riguarda la progettazione culturale territoriale e l'organizzazione delle risorse. Il territorio bolognese è particolarmente creativo e per dare una continuità a questa ricchezza la governance distrettuale intende trovare nuove modalità attraverso cui definire progetti culturali condivisi, non solo tra enti pubblici, ma anche insieme all'Università, alle associazioni, ai privati. La costruzione di una buona politica culturale (anche per contrastare l'esiguità di risorse economiche e il ridimensionamento forzato del numero degli operatori) può avvenire ormai solo con la compartecipazione di più soggetti e su macroaree territoriali.

All'interno del territorio provinciale bolognese – che comprende 60 comuni, tra pianura e Appennino – vi sono differenze ma anche omogeneità. La suddivisione distrettuale non è intesa a separare, ma è piuttosto uno strumento per stabilire riferimenti precisi, modalità e pratiche attraverso cui i

progetti possano essere maggiormente conosciuti e diffusi in uno scambio – intellettuale, tecnico, politico – dall'interno di un'area ad altre aree territoriali, utile anche per una maggiore conoscenza di quello che il territorio stesso offre.

I primi risultati di tale ipotesi di governance nel 2012 sono stati la realizzazione di oltre trenta iniziative di sistema per lo spettacolo, dell' accordo tra Provincia (in rappresentanza dei Distretti) e l'istituzione Biblioteche del Comune di Bologna per la realizzazione di *Media Library on line* (una biblioteca digitale accessibile anche da casa), della progettazione di un tavolo relativo ai Musei le cui prime tematiche potrebbero essere l'archeologia, la demoetnoantropologia e i Mediatori Museali.

In particolare è da sottolineare l'iniziativa nata dai musei archeologici di Monterenzio, Castenaso, Ozzano, S. Lazzaro e finalizzata alla realizzazione di iniziative comuni che costituiscono un interessante, ulteriore passo verso la realizzazione di una rete territoriale dei musei archeologici, già avviata attraverso le iniziative promosse dal Sistema Museale provinciale in collaborazione con la Soprintendenza, nella prospettiva della prossima attivazione di un tavolo tematico dedicato ai musei.

Si è voluto inoltre colmare quel gap comunicativo che da sempre vuole le attività di spettacolo e artistiche frammentate e nettamente separate da quelle degli istituti culturali (musei, biblioteche, archivi): il primo passo compiuto verso l'integrazione comunicativa è stata dunque la creazione di un portale web che presenti sia le molteplici attività sia gli Istituti e i teatri e le sale polivalenti e altri spazi intesi come possibili contenitori.

Proprio per documentare puntualmente, e non semplicemente presentare, tutto ciò che il territorio offre, è stata realizzata, nel corso del 2011 una mappatura dell'offerta culturale (rassegne, associazioni, luoghi) grazie alla collaborazione dei Comuni. Attraverso il nuovo portale dei Distretti Culturali, tale mappatura potrà dare un quadro il più possibile ampio delle opportunità esistenti, dando così l'occasione al pubblico di organizzare i propri appuntamenti, e allo stesso tempo offrirà una panoramica per gli artisti e gli operatori del settore sugli spazi e le strutture presenti nel territorio, diversificati secondo caratteristiche tecniche e vocazione, ideale e concreta di ogni luogo. Un primo passo per un miglioramento dell'incontro tra operatori e artisti, nei vari ambiti di riferimento.

2. Best practices a livello europeo.

2.1. Linz: Ars electronica.

Tra le esperienze europee una è quella di Linz, cittadina dell'Austria situata sul Danubio, un tempo nota soltanto come il polo siderurgico austriaco.

"Linz cambia" è lo slogan eloquente di una città che ha risposto alla crisi economica e sociale degli anni Sessanta e Settanta riorientando parte della sua economia intorno a settori produttivi ad alto contenuto di conoscenza e di tecnologia e si connota oggi per un intreccio molto forte tra le nuove tecnologie e l'arte e la cultura. Capitale Europea della Cultura nel 2009, Linz è diventata, dopo Vienna e Salisburgo, il terzo polo culturale dell'Austria e, in particolare, il più importante centro nazionale – ed uno tra i più importanti al mondo – nel campo della multimedialità e delle nuove tecnologie applicate alla cultura⁵³.

Il fattore che ha innescato il cambiamento è stato *Ars Electronica*, uno dei più importanti festival mondiali dedicati alla multimedialità. La sua prima edizione risale al 1979 e si inseriva all'interno della programmazione del Festival Bruckneriano (dedicato alla musica del grande compositore austriaco Anton Bruckner), in occasione della quale si registrava una delle prime applicazioni creative della tecnologia digitale in ambito musicale, con ben 100 mila persone accalcate sulle rive del Danubio per assistere all'evento all'aperto.

Visto il successo del festival, nel 1992 la Municipalità decide di dare avvio al progetto di costruzione di un centro stabile per ospitare le attività di Ars Electronica, il *Museum of the Future* inaugurato nel 1996. L'*Ars Electronica Center* è un museo interattivo e multimediale all'avanguardia che utilizza i nuovi media in modo innovativo. Questo universo tematico dedicato all'interattività esplora i numerosi tipi di giochi delle più avanzate tecnologie e l'arte multimediale interattiva, portando alla ribalta anche quei settori che oggi stanno maturando la più grande ed insieme la più contrastata svolta innovativa: le cosiddette 'scienze della vita' come la robotica, la biotecnologia e le neuroscienze. Oggi il centro è uno degli spazi culturali più visitati dell'Austria ed un punto di riferimento per la vita culturale della città, svolgendo anche un'intensa attività didattica per le scuole di tutto il Paese ed ospitando all'ultimo piano uno spazio polivalente che, anche al di fuori degli orari di apertura del centro, offre eventi culturali e spettacoli fino a tarda notte.

_

⁵³ Sacco et al., 2008.

All'interno di Ars Electronica si è poi sviluppato il *FutureLab*, un centro di ricerca e produzione, un tempo dedicato esclusivamente alla soluzione di problemi tecnici connessi alle produzioni multimediali del festival e del centro, ma oggi sempre più impegnato nella progettazione di ambienti virtuali per committenti esterni. Il FutureLab si è, infatti, praticamente trasformato in un laboratorio di ricerca e sviluppo sulla multimedialità che, realizzando progetti in sinergia con l'Università e con i centri di ricerca locali, serve l'intero comparto industriale del sistema locale che fa uso di applicazioni, avanzate ed innovative, di tecnologie multimediali.

Nel caso di Linz, dunque, un'iniziativa di eccellenza come Ars Electronica ha fatto da catalizzatore del processo di ridefinizione della specializzazione produttiva della città, riuscendo a creare una rete di qualità a livello globale e ad attirare periodicamente in città i più influenti ed innovativi ricercatori ed artisti nel campo delle nuove tecnologie multimediali. La regolarità con cui il festival si è svolto negli anni ha poi permesso di realizzare un radicamento nel sistema locale di molti degli esperti contattati, che tornano frequentemente in città e spesso vi passano periodi relativamente lunghi per realizzarvi i propri progetti.

A partire dal 2000, con l'approvazione del Piano di Sviluppo Culturale, la città ridefinisce 'ufficialmente' il proprio modello di specializzazione produttiva e ne fa una priorità assoluta della politica di sviluppo locale. L'identità della città viene, quindi, definita in termini di combinazione tra capacità produttive, tecnologie all'avanguardia e cultura, ed il fattore cruciale per il suo sviluppo viene individuato nella possibilità di sviluppare il potenziale artistico e culturale del sistema locale. Viene, quindi, promossa la costruzione di nuove infrastrutture per la cultura come: il museo d'arte moderna Lentos, il teatro musicale Brucknerhaus ed il centro d'arte contemporanea OK Offenes Kulturhaus Oberösterreich.

Il museo Lentos, con circa 8 mila mq di spazio utilizzabile, figura tra i musei d'arte moderna più importanti dell'Austria, con quasi 1.500 opere di pittura, scultura ed oggetti d'arte, circa 10 mila opere su carta e 1.200 esempi di fotografia artistica. Le collezioni comprendono pitture di importanti artisti presentate nella mostra permanente insieme ad opere di altri artisti che si avvicendano nelle mostre temporanee, offrendo un ampio panorama dell'arte moderna dal XIX al XXI secolo. A soli 200 metri dal Lentos è situata la Brucknerhaus, la più importante sala concerti di Linz che, sede della Bruckner Orchester, è usata per concerti, balletti ed altri eventi. Tra il Lentos e la Brucknerhaus, il Donaulände, anche detto 'miglio della cultura', ospita

un parco usato principalmente dai giovani per rilassarsi, ed in estate per l'Ars Electronica Fest ed il Linz Fest.

Il centro d'arte contemporanea OK Offenes Kulturhaus Oberösterreich è, invece, un luogo di produzione ed esposizione di arte contemporanea che accompagna i lavori artistici dall'idea, attraverso la realizzazione, fino alla mostra. Il programma della scuola si concentra su progetti individuali e di gruppo di giovani artisti, occupandosi molto spesso di temi relativi alla società attuale. Simposi, presentazioni didattiche e programmi di musica completano la gamma offerta dal centro.

In città operano anche un numero impressionante di istituzioni culturali private, con una forte e comprensibile propensione verso le nuove tecnologie, spesso sostenute da contributi pubblici e da contributi in natura sotto forma di spazi e di attrezzatura di lavoro. I criteri di finanziamento sono connessi esclusivamente a caratteristiche di innovatività, originalità, uguaglianza di opportunità di accesso, sostegno all'iniziativa femminile, creazione di opportunità a lungo termine per lo sviluppo del talento giovanile, protezione della diversità culturale, salvaguardia del patrimonio storico e delle attività tradizionali di alto profilo culturale.

Nella visione del piano di sviluppo l'integrazione e la cooperazione tra il comparto artistico-culturale e quello scientifico-tecnologico e la riconversione a destinazioni d'uso culturali di spazi produttivi dismessi sono le priorità assolute e la premessa per una politica di orientamento all'innovazione dell'intero sistema locale. Questo comporta uno sviluppo sempre maggiore di Ars Electronica ed una presenza delle sua attività anche in altri spazi e contesti culturali cittadini, ma anche la creazione, all'interno dell'Università di Linz, di un Istituto per la Media Art e per le Professioni Media che consente la realizzazione di ulteriori sinergie con il polo produttivo locale della meccatronica e lo svolgimento di una sistematica attività di cooperazione e di coordinamento organizzativo e progettuale tra tutte le principali istituzioni culturali della città.

Un ulteriore aspetto di grande interesse è la trasformazione del focus della politica culturale da 'cultura per tutti' a 'cultura di tutti', con una crescente attenzione per la capacità di espressione e di partecipazione ad iniziative culturali altamente qualificate da parte dell'intera comunità locale. I progetti che promuovono questo tipo di dinamiche ricevono un sostegno economico preferenziale, oltre ad essere un tema dominante delle iniziative culturali promosse direttamente dal settore pubblico. Allo stesso tempo si opera una massiccia semplificazione del trattamento fiscale delle

organizzazioni e degli eventi culturali nonché delle procedure amministrative legate all'autorizzazione e gestione degli eventi culturali negli spazi pubblici, con particolare attenzione per quelli che coinvolgono la comunità locale in modi insoliti e sperimentali.

2.2. Saint Etienne da città nera a città del design.

Il progetto di rigenerazione urbana di Saint Etienne⁵⁴ è legato al passato industriale del territorio e alla sua crisi. È dunque utile qui ripercorrere sinteticamente le fasi dello sviluppo urbano e territoriale per capire come, quando e perché il design e la creatività siano state scelte come risorse attorno alle quali strutturare il progetto di rilancio metropolitano.

Dall'inizio dell'Ottocento fino agli anni Cinquanta del Novecento, Saint Etienne è stata un importante centro industriale. La scoperta e lo sfruttamento di ricchi giacimenti di carbone, la presenza di metalli nel suolo, la vicinanza con Lione (dove si disponeva di capitali da investire) e lo sviluppo di competenze nella lavorazione dei metalli e nella produzione delle armi hanno contribuito a trasformare un borgo rurale in una moderna città industriale. Lo sviluppo di una politica culturale nella città mineraria di Saint Etienne prende le mosse nel 1987, quando, in un contesto di crisi economica, il Sindaco inaugura il Museo d'Arte Moderna di Saint-Étienne, il secondo in Francia dopo il Centre Pompidou. Il curatore del Museo d'Arte Moderna decide di includere il design nelle collezioni del nuovo museo, al fine di presentare quello che riteneva essere un aspetto importante della storia dell'arte a partire dal XIX secolo. Da parte sua, la Scuola Regionale di Belle Arti di Saint Etienne sviluppa un nuovo dipartimento di design, con il diploma in Design e ricerca: è la prima di questo tipo in Francia⁵⁵.

Nel corso degli anni '90 il design assume un posto sempre più importante all'interno delle politiche pubbliche locali per il rinnovamento urbano e soprattutto per migliorare l'immagine della città e la sua internazionalizzazione. Proprio durante questo periodo ha preso forma la Biennale Internazionale del Design: nel 1998, l'evento registra circa 125.000 visite. Dopo il successo della prima edizione, la città de Saint-Étienne e Saint-Étienne Métropole decidono di lavorare sul tema del design per farne un

⁵⁴ Saint Etienne si trova nella regione Auvergne-Rodano-Alpi, a circa 60 km da Lione, ed ha una popolazione di circa 172.000 unità. La sua area metropolitana, denominata "Saint Etienne Métropole", raggruppa invece 45 comuni contigui, per un totale di circa 390.000 residenti nel 2015. A livello amministrativo, Saint-Étienne è inoltre capoluogo del Dipartimento della Loira, mentre il capoluogo regionale è Lione.

⁵⁵ Giovanni Sechi, *Le rôle de la culture dans les politiques d'attractivité de l'agglomération stéphanoise*, Atti della giornata di studi "Regards croisés sur l'attractivité des espaces urbains", Università di Poitiers, luglio 2016.

vettore di cambiamento d'immagine e contribuire alla rinnovata attrattiva del l'agglomerazione.

Questo desiderio si concretizza nel 2005, quando viene costituita la Cooperazione Culturale della *Cité du design* per costituire un luogo permanente interamente dedicato al design. Con un budget complessivo di circa 40 milioni di euro viene allestita la Cité du design in una parte del sito della Manufacture Nationales d'Armes. Il legame con le imprese è cercato e rappresenta un asse importante di questa struttura fin dalla sua creazione.

Il design ha cambiato il volto della città, richiamando architetti famosi a livello mondiale e creando spazi per la ricerca e l'innovazione. Saint Etienne è tornata ad essere attrattiva per i giovani e per gli studenti, ricostruendo il proprio tessuto urbano e creando spazi di aggregazione e di confronto.

2.3. Il rinnovamento urbano di Valencia.

La città di Valencia ha subìto uno dei processi di rinnovamento urbano più ambiziosi e di ampio respiro a livello europeo, trasformando la città – ed in una certa misura tutta la regione circostante – in un fiorente centro culturale e turistico internazionale, in competizione con la vicina Barcellona.

I due grandi progetti su scala urbana che hanno dato avvio a tutto il processo, promuovendo un nuovo sviluppo economico e sociale dell'area e modificando la percezione e l'uso del territorio sia da parte della popolazione che dei turisti, sono stati il *Plan de Rehabilitacion Integral de Valencia (Plan RIVA)* e la *City of Art and Science* all'interno del nuovo parco urbano dei Jardins del Turia⁵⁶.

Il centro storico della città, uno dei più importanti d'Europa in termini di dimensione (147 ettari) e di patrimonio culturale, costituisce oggi il 3,67% dell'intera area urbana ma all'inizio del XX secolo ne costituiva ben il 32,21%, rappresentando la parte più popolosa e dinamica della città. Nel 1957, un disastroso allagamento ha creato danni strutturali agli edifici ed alle infrastrutture urbane, con un impatto enorme sul tessuto sociale ed economico di tutta la città vecchia.

Nell'ultimo quarto del XX secolo, infatti, in conseguenza delle inondazioni del fiume Turia, la popolazione scende da 56 mila abitanti nel 1970 a 24 mila nel 1996 ed il centro della città soffre di un abbandono di massa, della chiusura delle attività economiche e dei conflitti sociali tra i residenti locali e del resto della città.

_

⁵⁶ Sacco et al., 2008.

Nel 1992, quindi, l'amministrazione regionale, la Generalitat Valenciana ed il Comune di Valencia promuovono la creazione di un'agenzia speciale, l'Oficina de Rehabilitazion Urbana, con l'obiettivo di definire una nuova strategia per il rinnovamento del centro storico della città: il Plan Riva. Il piano presenta caratteristiche innovative, non concentrando l'attenzione solo sulle infrastrutture (il restauro di edifici, la creazione di nuovi impianti, ecc.) ma studiando anche azioni ed approcci innovativi nel campo economico, sociale e culturale.

Gli obiettivi generali del piano sono di:

- mantenere la popolazione residente ed attrarre nuovi residenti, mirando ad un ambiente urbano socialmente e culturalmente diverso;
- migliorare la dotazione infrastrutturale del territorio e rivitalizzare l'economia locale;
- favorire la partecipazione diretta al processo di rinnovamento, seguendo un approccio partecipativo incentrato su una stretta consultazione con gli attori locali;
- promuovere partenariati tra pubblico e privato per la sostenibilità delle azioni di rinnovamento urbano.

Il progetto punta l'attenzione su tre quartieri (barrios) del centro storico (Velleuters, Carmen e Mercat), che presentano sostanziali criticità sociali, con immaginabili ricadute economiche ed ambientali. Il piano è finanziato dalla Generalitat e dall'Amministrazione comunale e beneficia anche dei fondi europei URBAN 1 e FEDER. I due obiettivi più importanti sono di:

- favorire l'azione politica indiretta finanziando e sostenendo per quando possibile l'iniziativa privata, piuttosto che monopolizzando gli interventi pubblici;
- creare il contesto per una nuova logica sociale di uso dello spazio attraverso il ripristino e la ristrutturazione delle infrastrutture esistenti e la nuova apertura di spazi sociali e comunitari, di strutture educativo-culturali e di aree di svago.

I risultati del progetto realizzati tra il 1992 ed il 2003 sono impressionanti: 1.825 nuovi progetti privati di ripristino, 7.300 appartamenti recuperati con fondi pubblici, 68 nuovi spazi dedicati ad attività private, 7 nuove strutture culturali ed educative, 125 milioni di euro di investimenti privati sostenuti da 50 milioni di euro di aiuti finanziari istituzionali, 30 mila cittadini coinvolti nei progetti, 118 mila mq di spazio pubblico riurbanizzato;

335 nuovi alloggi pubblici. Oggi la città vecchia è integralmente ripristinata ed è una delle parti più fiorenti ed accattivanti dell'intera area metropolitana⁵⁷.

Un altro passo importante riguarda la decisione del Comune di Valencia di modificare il percorso del fiume, creandone uno nuovo che non attraversa più il centro della città, come era in origine. Nel 1986, centoventi ettari vengono, dunque, riprogettati dall'architetto catalano Ricardo Bofill per diventare i Jardins del Turia, un parco urbano straordinariamente innovativo che rimanda al concetto di giardino moresco, facendo così riferimento diretto ad un periodo importante della storia della città. La cintura verde è divisa in dodici sezioni, le prime sei delle quali sono principalmente dedicate ad attività sportive all'aria aperta, mentre le seconde sei sono costellate da importanti strutture culturali.

A partire da questo successo, nel 1988 la Generalitat e l'Amministrazione comunale di Valencia lanciano il General Urban Organization Plan (GUOP), un piano di ampio respiro strategico per il ridisegno dell'intero layout della città, bandendo un concorso internazionale per la costruzione della nuova torre di comunicazione della città, da collocare da qualche parte lungo la nuova cintura verde. Il concorso viene vinto nel 1991 dall'ingegnere e architetto valenziano di fama internazionale, Santiago Calatrava, che viene anche incaricato della progettazione di un nuovo ed estremamente ambizioso complesso di strutture per la cultura ed il tempo libero, la City of Art and Science, da situare proprio nel segmento finale dei Jardins del Turia, in un'area degradata da decenni a causa della presenza di attività industriali altamente inquinanti e che all'inizio del progetto è, essenzialmente, un deserto urbano.

Dal 1998 un numero impressionante di strutture culturali, per un investimento complessivo stimato intorno ai tre miliardi di euro, vengono aperte una dopo l'altra: l'Emisfèric, con il Planetarium, il Laserium ed un cinema IMAX, oltre ad una sala conferenze universitaria dedicata ai corsi di astrofisica; il Principe Felipe Science Museum, un impianto di 40 mila mq, progettato secondo standard museali del XXI secolo, in termini di interattività e coinvolgimento del pubblico; l'Humbracle, un giardino di sculture impressionanti; l'Oceanogràfic, un parco marino con una superficie di 80 mila mq; il Palau de les Arts, un complesso multi-auditorium di 43 mila mq che ospita sia concerti che attività didattiche. L'intero centro, diretto da una speciale azienda, la Ciutad de las Artes y las Ciencia S.A., creata dalla

_

⁵⁷ Sacco et al., 2008.

Generalitat per gestire sia il complesso che le sue attività, è visitato da più di 4 milioni di persone ogni anno.

La visione che sta dietro il GUOP è quella di fare di Valencia una città verde ed europea, con un elevato livello di integrazione sociale e di vitalità culturale, ed i suoi tre assi strategici principali sono: lo sviluppo culturale, lo sviluppo scientifico-tecnologico e la sostenibilità ambientale.

Il risultato di questo processo è che oggi Valencia è una capitale culturale e scientifica, oltre che uno dei luoghi residenziali preferiti a livello internazionale. Allo stesso tempo la città si qualifica come una grande meta turistica ospitando importanti eventi come le Finali dell'American's Cup nel 2007 e 2010 e, a partire dal 2008, le gare di Formula 1, costituendo il secondo circuito urbano dopo Montecarlo.

2.4. L'isola dei musei a Berlino.

L'Isola dei Musei berlinesi sorge sull'isola situata tra il fiume Sprea e il canale Kupfergraben ed è costituita dai cinque musei più importanti della città: il Bode Museum, l'Altes Museum, il Pergamonmuseum, il Nues Museum e l'Alte Nationalgalerie. L'Isola un tempo ospitava il castello degli Hohenzoller, che patrocinarono la costruzione di questo complesso museale, fin dalle origini, organico e sistematizzato.

L'intento, infatti, era di realizzare nel cuore della città un nucleo interamente dedicato all'arte e alla scienza. Il progetto venne frenato dalla storia e, con la divisione delle due Germanie al termine della Seconda Guerra Mondiale, dovette essere rimandato a tempi migliori. Con la riunificazione, che nel settore dei beni culturali berlinesi significò il ricongiungimento, soprattutto a livello amministrativo, delle collezioni un tempo divise tra est e ovest, l'Isola dei Musei venne a rappresentare il cuore stesso della nuova città, diventando più di un sistema museale. E' un simbolo. Il simbolo del nuovo spirito berlinese⁵⁸.

Ciò ha consentito di concentrare nell'Isola tutti i tesori delle collezioni berlinesi: dalla Strada di Babilonia all'Altare di Pergamo, con l'obiettivo di garantire un afflusso di milioni di visitatori l'anno. Tutte le decisioni sono orientate in questo senso e fondate su un criterio di perfetta "funzionalità".

53

⁵⁸ I musei statali nati con la riunificazione sono 17: sono coordinati e gestiti dalla Fondazione del Patrimonio Prussiano. Dal 1992 sono stati divisi in tre sistemi museali tematici, caratterizzati ognuno da una propria identità e geograficamente distinti. Il primo è il sistema archeologico dell'Isola dei Musei, composta da cinque musei, il secondo è quello dell'arte europea raccolta nel Kulturforum e a ridosso della Potsdamer Platz e, per finire, il settore delle culture extraeuropeee a Dahalem nella parte sud-ovest della città.

In tal senso è stato elaborato un piano regolatore per l'Isola, della durata di dieci anni, che prevede il riordino delle sedi, grazie ad una profonda opera di ristrutturazione dei musei, e la creazione di un collegamento agevole tra un edificio all'altro che permetta al visitatore di visitare tutte le opere di maggior pregio senza perdersi nel complicato dedalo dei musei. Parallelamente si sta portando avanti un programma espositivo comune a tutti i cinque musei dell'Isola per evidenziarne i punti di contatto.

Un ultimo accenno va fatto alla struttura istituzionale di questo sistemadistretto. L'Isola è gestita da un organismo statale, la Stiftung, grazie al fatto che tutti i musei coinvolti sono di proprietà statale. Questo organismo è coadiuvato dalla figura del Direttore generale dei musei nazionali, il quale è responsabile delle istituzioni museali dell'intero territorio, e dal Direttore dei Musei di Stato di Berlino, che ha il compito di supervisionare il funzionamento dei tre distretti della città organizzando e indirizzando i flussi turistici dall'uno all'altro, mettendo in atto tutte quelle politiche culturali necessarie per far funzionare i distretti: dai servizi ai visitatori alla creazione di un biglietto unico, dalla promozione alla tutela e conservazione del patrimonio.

3. Verso un sistema culturale integrato: esperienze e progetti sul territorio pavese.

Negli ultimi vent'anni, il territorio pavese è stato al centro di significativi progetti culturali finalizzati a creare sinergie tra le istituzioni locali e gli altri principali attori del territorio: l'Università, la Camera di commercio, gli enti del terzo settore, il sistema turistico, le aziende, le fondazioni. Questi progetti hanno avuto il merito di sollecitare la città e il territorio a creare strategie di sviluppo e di visibilità.

Un *fil rouge* lega infatti tra loro le esperienze del sistema museale di *PaviaMusei* e del progetto *Pavia in Rete*, che hanno visto il Comune di Pavia come capofila, con la Fondazione Giandomenico Romagnosi - Scuola di Governo locale, come promotore di una cultura innovativa del governo locale e della sua amministrazione. Queste sperimentazioni virtuose si legano a quelle dell'*Osservatorio Terre Pavesi*, nato nel 2022 per promuovere le risorse del territorio pavese con l'obiettivo di generare sviluppo. Ognuno di questi progetti ha aggiunto un tassello fondamentale alla consapevolezza che solo creando sinergie e mettendo insieme competenze e saperi è possibile

raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e di attrattività e valore aggiunto per il territorio e la collettività.

Resta aperto il tema di una *governance* efficace e sostenibile nel tempo capace di sostenere i musei e il territorio nella direzione di uno sviluppo duraturo che possa coinvolgere le comunità e i territori.

3.1. Il sistema museale PaviaMusei.

Il sistema museale *PaviaMusei* ha una lunga storia: è stato costituito nel gennaio 2004 grazie ad una convenzione siglata da Comune di Pavia, Università degli Studi di Pavia, Diocesi di Pavia e Soprintendenza Regionale per i Beni e le Attività Culturali della Lombardia, con il sostegno della Provincia di Pavia e della Regione Lombardia. La sua unità e l'idea di "sistema" affondano le radici nella storia della città, dal periodo visconteo alle riforme teresiane, che hanno influito su ciascuna delle realtà coinvolte. Il protocollo d'intesa è poi sfociato, l'anno successivo, in una convenzione, di durata biennale. Tra i firmatari, il Comune di Pavia, l'Università degli Studi di Pavia, la Diocesi di Pavia e la Soprintendenza Regionale per i Beni e le Attività Culturali della Lombardia, titolare del museo della Certosa.

Le attività del sistema museale sono state rivolte, nei primi anni, a far conoscere la nuova realtà del territorio attraverso una serie di percorsi guidati mirati a coinvolgere le eterogenee realtà del Sistema: i Musei Civici di Pavia, il Museo di Storia Naturale dell'Università, l'Orto Botanico, il Museo per la Storia dell'Università, il Museo della Certosa. Il sistema ha poi focalizzato la propria attenzione su attività di inclusione e percorsi multisensoriali, dedicate ad un pubblico con deficit della vista, grazie al supporto e alla collaborazione dell'Unione italiana Ciechi e ipovedenti. Nel 2006, la scadenza della convenzione ha determinato la necessità di una riflessione tra i partner, coordinati da Regione Lombardia e Provincia di Pavia, che ha portato ad una nuova denominazione (PaviaMusei, Sistema museale di Pavia, del suo Ateneo e della sua Certosa), e a nuove finalità:

- consolidare musei e raccolte (storiche, artistiche e scientifiche) già esistenti attuando interventi di conservazione programmata;
- favorire la costituzione di nuove raccolte, attraverso l'incremento patrimoniale, e di nuove sedi museali, attraverso l'individuazione di nuovi spazi, eventualmente condivisi, idonei alle funzioni di deposito e di esposizione;
- prevedere piani di gestione integrata per alcuni servizi delle strutture museali così da realizzare economie di scala;

- promuovere attività di ricerca e di didattica volte alla formazione professionale e allo studio delle raccolte museali e alla pedagogia dei beni culturali del territorio;
- elaborare progetti comuni di valorizzazione dei Musei e delle raccolte storiche, artistiche e scientifiche già esistenti quali itinerari culturali, visite guidate, banche dati infotelematiche;
- individuare percorsi di visita integrati Musei-territorio rivolti a diverse fasce di pubblico;
- attuare strategie di comunicazione che individuino nel Sistema Museale il punto di attrazione e di eccellenza della città e del territorio e sostenere l'azione integrata del Sistema con altri servizi culturali della città (Biblioteca Universitaria, Biblioteca Civica Bonetta, Archivio storico, Teatro Fraschini, Archivio di Stato, ecc.).

La nuova convenzione ha inoltre precisato la composizione degli organi collegiali del sistema e i servizi integrati, importanti per il suo funzionamento. L'attenzione dell'Amministrazione provinciale e il suo concreto sostegno per il coordinamento delle attività, attraverso l'acquisizione di una professionalità per la Segreteria Organizzativa del Sistema museale, hanno indubbiamente permesso la crescita e la maggiore coesione dei soggetti coinvolti, con il risultato di poter mettere in campo una forza propositiva sempre più efficace.

L'eterogeneità dei musei coinvolti, da apparente elemento critico è diventato invece un significativo punto di forza attraverso la creazione di percorsi tematici che hanno unificato le varie attività e creato l'opportunità di aprire anche musei altrimenti chiusi al pubblico. Questo approccio organizzativo ha permesso anche di ragionare in una logica di sistema, e non per singoli musei, cosa che è stata premiata anche dall'ottimo successo di pubblico riscontrato per ogni iniziativa promossa dal Sistema. Ciò è stato favorito dalla progettazione di un logo e dell'immagine coordinata di "PaviaMusei" attraverso un bando di concorso rivolto a giovani artisti e grafici. Questi progetti hanno consentito di cementare le relazioni tra le persone e acquisire una sensibilità maggiore verso i temi dell'inclusione e dell'accessibilità. Queste esperienze sono sfociate nella giornata di studi "Toccare e non guardare" sull'accessibilità per pubblico con deficit sensoriali e con il volume "Toccare e non guardare. L'accessibilità museale per i disabili visivi nell'esperienza di PaviaMusei", cui hanno partecipato i principali musei del panorama nazionale.

Tuttavia, quando Regione Lombardia ha avviato il riconoscimento per i sistemi museali, PaviaMusei è rimasto escluso, nonostante i tentativi fatti per approvarne l'istituzione, requisito fondamentale per il riconoscimento, perdendo così la fonte di finanziamento primaria.

3.2. Pavia in Rete. Un sistema culturale per la città.

Il Comune di Pavia, nel triennio 2014-2017 ha promosso il progetto *Pavia in rete. Un sistema culturale per la città*, finanziato dalla Fondazione Cariplo - Bando "Valorizzare il patrimonio culturale attraverso la gestione integrata dei beni". Il progetto è durato tre anni ed è stato realizzato grazie al partenariato di IUSS, Camera di Commercio, Istituto Superiore di Studi Musicali Franco Vittadini, Centro Servizi Volontariato, Pavia Città Internazionale dei Saperi e Fondazione Romagnosi. Il progetto rispondeva alla finalità generale di costruire, sviluppare e rendere auto-sussistente, nel corso di tre anni, un Sistema Culturale di Pavia, governato dal Comune di Pavia.

Le principali attività previste erano:

- il coordinamento di tutte le attività culturali cittadine e il collegamento fra città e università; la riqualificazione di spazi dedicati nei due poli principali della città (Castello Visconteo e Palazzo del Broletto);
- il coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati nell'azione di promozione e valorizzazione di Pavia come città di cultura aperta ai giovani e alle famiglie;
- lo studio e la preparazione di un modello di sostenibilità economica per il futuro.

Oltre al rinnovamento dell'offerta culturale, attraverso un nuovo modo di renderla disponibile al pubblico (uso di nuove tecnologie, nuove segnaletiche, rinnovo e ri-funzionalizzazione di spazi pubblici dedicati), il progetto "Pavia in rete" intendeva collegare la cultura alle altre attività cittadine (commercio, accoglienza turistica, esigenze delle famiglie), costruendo così una nuova immagine della città, più attrattiva dal punto di vista turistico e ambientale. L'obiettivo più significativo era quello di sviluppare economie derivanti dalla collaborazione tra soggetti e dall'integrazione tra attività, attivando una rete pubblico-privata che permettesse l'auto-sussistenza del sistema culturale integrato, sfruttando le caratteristiche proprie del territorio (storia, università, ambiente) e sensibilizzando tutte le categorie cittadine verso questi temi. La strategia consisteva nella creazione di una cabina di regia che garantiva l'unità

del progetto e delle azioni, attraverso un percorso partecipativo, e puntava alla sostenibilità economica del sistema.

Il coinvolgimento delle categorie non del mondo culturale (commercio, turismo, ristorazione) è avvenuta attraverso la formazione e la valorizzazione di prodotti e servizi locali. La riqualificazione degli spazi del Castello e del Broletto, inoltre, coinvolgeva molte realtà: università, commercio, ospitalità, arte, giovani, famiglie. A tutto ciò si aggiungeva la costruzione di sistemi informatici di coordinamento e di servizio al pubblico (portale unificato, servizi "mobile", etc.); una nuova veste grafica del sistema (logo, linea grafica, segnaletica, gadget); un'azione di promozione attraverso brevi video con importanti testimonial; un servizio di comunicazione congiunto, attraverso l'ausilio di un ufficio stampa dedicato.

Il progetto intendeva raggiungere i seguenti obiettivi:

- 1) la costruzione di un "sistema culturale integrato" a partire dalla valorizzazione di Broletto e Castello, migliorando gli spazi museali;
- 2) la costruzione di un modello di gestione e controllo del sistema capace di autosostenersi economicamente;
- 3) la nascita di una struttura di punti informativi, di un sistema di comunicazione visuale coordinato e di un portale web con servizi "mobile";
- 4) l'aumento della notorietà nazionale di Pavia come polo culturale e turistico orientato alle famiglie e ai bambini;
- 5) lo sviluppo di un sistema di ospitalità diffusa, con un marchio dedicato, migliorando la capacità di accoglienza della città e offrendo ai cittadini un'opportunità di integrazione del reddito;
- 6) la creazione di una rete di esercizi commerciali consapevoli e ingaggiati nell'azione di promozione della città e di una rete di associazioni che proponga un'offerta culturale continuativa per famiglie e bambini;
- 7) l'apertura di uno spazio per la vendita di prodotti "griffati" con marchi di promozione della città.

Ad un anno dal lancio del progetto "Pavia in rete", che ha visto impegnati i partner nella realizzazione di azioni diversificate, e a integrazione delle attività progettuali previste, si riscontra la necessità di allargare lo sguardo. Nel giugno 2015 viene allora organizzato un primo momento di riflessione, "Sapere Pavia: un brainstorming per il sistema culturale cittadino", strutturato in una giornata di confronto tra i partner coinvolti e di ascolto di testimoni privilegiati, operatori ed esperti che a vario titolo 'vedono e vivono la

città' per arricchire con i loro contributi e punti di vista la pianificazione delle attività future.

Il progetto si è concluso nel 2017 con il workshop "Per una nuova governance del sistema culturale pavese: alcuni spunti di riflessione". L'incontro, aperto al pubblico, è stato organizzato dalla Fondazione Romagnosi e dal Settore Cultura del Comune di Pavia nell'ambito delle attività del progetto Pavia in Rete, finanziato dalla Fondazione Cariplo attraverso il Bando "Valorizzare il patrimonio culturale attraverso la gestione integrata dei beni". Il workshop è stato fondamentale per un confronto sulle esperienze di altre realtà italiane (Siena, Settimo Torinese, Rovereto e Pontedera) e per formulare ipotesi sulla possibile evoluzione dell'assetto organizzativo e gestionale delle attività culturali nel Comune di Pavia.

La gestione dei beni culturali e delle attività a loro collegate (come musei, spettacoli, mostre) rappresenta una delle grandi opportunità delle città italiane per alimentare percorsi di sviluppo e valorizzazione, coniugando turismo, nuove professionalità, riqualificazione del patrimonio e attivazione dell'indotto. In questo senso, il Professor Andrea Zatti ha osservato che:

Tale insieme di fattori – oltre alle tradizionali tematiche legate alla preservazione dei beni, da una parte, e al marketing territoriale, dall'altra – presenta implicazioni rilevanti anche in termini di modelli di governance, visto che la tradizionale guida pubblica ha sempre più frequentemente lasciato il passo a soluzioni più articolate, sia dal punto di vista giuridico, con l'adozione di strumenti di derivazione (almeno formalmente) privatistica, sia da quello della partecipazione di soggetti di altra natura (fondazioni bancarie, imprenditoria, associazioni non profit)⁵⁹.

3.3. L'osservatorio terre pavesi.

Nel 2022 la Fondazione Romagnosi ha istituito l'Osservatorio sulle Terre Pavesi (OTP), un Osservatorio sullo sviluppo territoriale che, partendo dalle analisi dei punti di forza e debolezza del territorio, punta sulla promozione delle sue risorse intrinseche per generare sviluppo economico, salvaguardare l'ambiente e il territorio promuovendone le potenzialità turistiche, riflettendo anche su come contenere i fenomeni di spopolamento delle aree rurali.

La mission dell'osservatorio è:

⁵⁹ D. Fuschi, A. Zatti, *Per una nuova governance culturale nella città di Pavia: alcuni spunti di discussione*, Quaderni della Fondazione Giandomenico Romagnosi, n. 3, 2017.

- progettare, elaborare e valutare le traiettorie di sviluppo delle terre pavesi, avendo basi conoscitive solide e condivise in virtù del coinvolgimento degli stakeholder locali;
- offrire una conoscenza olistica e aggiornata delle caratteristiche sociodemografiche, economiche e territoriali delle aree di Pavia e provincia;
- supportare la governance locale nei processi di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione di idee progettuali finalizzate allo sviluppo territoriale basato sulla valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale nella prospettiva di un turismo sostenibile.

L'Osservatorio coadiuverà la Fondazione G. Romagnosi nell'offerta formativa focalizzata sulla capacity building tramite progetti rispondenti a bandi europei, nazionali (PNRR in primis) e locali inerenti alla promozione, valorizzazione e sviluppo economico, ambientale, sociale, sostenibile.

L'Osservatorio svolge tre funzioni principali, in accordo con la Provincia di Pavia e gli enti territoriali coinvolti:

- funzione conoscitiva, volta a raccogliere dati sul territorio pavese, con particolare attenzione alle aree interne, in modo da sviluppare una mappatura omogenea e confrontabile delle caratteristiche demografiche, economiche e sociali dei comuni pavesi;
- funzione progettuale, orientata al supporto degli enti locali nella definizione di progetti strategici, con particolare riferimento ad una gestione oculata dei fondi messi a disposizione dal PNRR, inserendoli all'interno di una strategia che generi esternalità positive su tutto il territorio provinciale;
- funzione formativa, volta alla realizzazione di cicli seminariali sui temi strategici del PNRR, della sostenibilità e dell'Agenda 2030, della valorizzazione dell'eredità culturale e delle best practice nella gestione dei sistemi turistici territoriali. Le attività dell'Osservatorio OTP sono state presentate nell'ambito della Cabina di Regia della Provincia di Pavia "Verso gli Stati Generali del turismo".

Inoltre, l'Osservatorio ha svolto una fondamentale analisi della competitività delle «terre pavesi» in termini di attrattività turistica, individuando le traiettorie di sviluppo 60 .

60

⁶⁰ M. Magliacani, E. Slerca, *Osservatorio Terre Pavesi*, in "Quaderni della Fondazione Giandomenico Romagnosi", n. 2, 2023.