



## Raccomandazioni di Ravello Lab 2011

### Premessa

Ravello Lab - Colloqui Internazionali è un appuntamento annuale che ha l'intento di porsi come un proficuo momento di analisi, discussione e definizione di proposte sulle politiche culturali europee, declinate in chiave di sviluppo territoriale.

Anche nell'edizione 2011 di Ravello Lab, il filo conduttore delle tre giornate di incontro è stato l'approfondimento di specifiche tematiche nel quadro degli indirizzi definiti dalle istituzioni europee, con particolare riferimento al rapporto che lega le strategie di intervento culturale con le politiche urbane e con le industrie culturali e creative, alla base della crescita territoriale.

Le tre sessioni parallele di laboratorio, sono state infatti dedicate ai seguenti temi:

**Cultura e Città - La pianificazione strategica a base culturale nelle aree urbane**

**Cultura e Territorio – Processi di sviluppo locale *culture driven***

**Cultura e Innovazione – Processi di innovazione *culture driven***

I risultati dei tre laboratori, che hanno visto la partecipazione di amministratori, studiosi e operatori, si condensano nelle 'Raccomandazioni di Ravello Lab', le quali hanno una duplice finalità, e cioè: da un lato, fornire un contributo di proposta ai *policy makers* europei e nazionali per orientarne le decisioni e le scelte strategiche, dall'altro avviare una piattaforma di programma d'azione da sviluppare in collaborazione con tutta la *community* di Ravello Lab.

La *community* che in questi anni si è incontrata a Ravello costituisce infatti un patrimonio di relazioni e di esperienze che, spesso, è ulteriormente attivata per identificare percorsi di interesse comune, a partire dallo scambio di esperienze e buone pratiche e dalla condivisione di progetti innovativi su scala europea.

## Panel Città

### **Cultura e città: la pianificazione strategica a base culturale nelle aree urbane**

#### **Documento Introduttivo**

Nel nostro tempo di cambiamenti accelerati, di globalizzazione dei processi, di rivoluzioni tecnologiche, di crisi finanziarie ed economiche le città appaiono sempre più luogo di paradossi, contraddizioni, e conflitti. Tuttavia è nella città che si produce la ricchezza di un paese: la città rappresenta infatti il punto di partenza per costruire un futuro più desiderabile a beneficio di tutti. Qui possono nascere processi di rigenerazione economica (circolare e non lineare), coesione sociale, sostenibilità ambientale e partecipazione democratica.

La speranza di un futuro urbano complessivamente più desiderabile trova il suo fondamento nella *creatività* delle città.

La creatività rappresenta il capitale immateriale più importante, la vera forza ed energia di una città, senza la quale essa diventa stagnante, ovvero declina. Conoscenza e cultura sono il fondamento della creatività e costituiscono il *milieu* essenziale al suo dispiegarsi.

Il modello della Città Creativa è stato elaborato compiutamente dall'UNESCO nel 2004 con la progettazione del *Creative Cities Network*. Il network è costituito per promuovere lo sviluppo sociale, economico e culturale delle città in tutto il mondo, dai paesi sviluppati a quelli in via di sviluppo.

Oggi più della metà della popolazione mondiale vive nelle città, ed il concetto stesso delle 'Creative Cities' è basato sulla convinzione che la cultura giochi un ruolo fondamentale nella evoluzione e nel rinnovamento delle città stesse, con la creatività che diviene un elemento chiave per tutte le istituzioni nella pianificazione economica.

Molte città in tutto il mondo rappresentano se stesse con l'immagine di città creativa, proprio perché stanno investendo sempre di più in **cultura come catalizzatore di creatività**.

La cultura sta diventando il centro delle diverse strategie spaziali, ambientali, economiche, sociali, in una parola, di sviluppo.

La sfida è quella di restaurare e riqualificare i ‘luoghi’ storici della città, il suo paesaggio culturale, storico, architettonico, in una prospettiva di produzione culturale.

Un elemento che si riscontra sempre più frequentemente nei processi di rigenerazione urbana è rappresentato dalla promozione di ‘grandi eventi’ (tra cui, il più significativo è rappresentato dal modello delle Capitali Europee della Cultura): celebrativi (festival, commemorazioni, ecc); commerciali (fiere, mercati, mostre); sportivi (Coppa America, Olimpiadi); artistici (concerti, spettacoli cinematografici); ecc.

Essi attraggono visitatori, ma anche investimenti che contribuiscono all’economia locale, accelerando processi di cambiamento. Per ridurre il declino urbano si investe in queste iniziative interpretate come catalizzatori di interessi e di processi di sviluppo.

Quanto più sono ancorati ai ‘luoghi’, tanto più questi eventi risultano efficaci, poiché contribuiscono a riprodurre identità nella globalizzazione omogeneizzante.

Spesso gli eventi sono interpretati come soluzioni quasi miracolistiche per combattere i mali della città. Certamente possono essere l’innesto di nuovi processi in grado di aumentare la “capacità attrattiva” di investimenti esogeni, forza lavoro specializzata, talenti, visitatori, turisti. Gli eventi dunque possono determinare effetti moltiplicativi, nuove sinergie, nuove connessioni, nuove reti, nuova capacità di progettualità istituzionale.

A quali condizioni le esperienze di sviluppo urbano a base culturale possono produrre *buoni* risultati?

Occorre partire dalla valutazione *ex-post* delle esperienze realizzate per produrre una conoscenza nuova, non legata a specifici contesti ma generale e generalizzabile per suggerire azioni e scelte efficaci in altri contesti.

Il successo è tanto maggiore, quanto più sono in grado di potenziare l’infrastrutturazione materiale ed anche immateriale della città, producendo non solo reddito aggiuntivo, nuova occupazione, sviluppo locale, ma anche capitale sociale e umano. Il rischio da evitare è quello di produrre processi di mera cosmesi urbana, di esclusiva estetizzazione della scena fisico-spaziale della città, di pura spettacolarizzazione, festivalizzazione/*brandizzazione* della città.

In altri termini il rischio è che dopo l’evento, gli unici impatti che durano nel tempo siano quelli economico-immobiliari, senza una ricaduta sulla vita della città, sulla vita dei suoi abitanti, sulla cultura urbana che riflette il modo di lavorare, agire, interagire.

Per questo l’evento deve essere interpretato come uno strumento in grado di incrementare una capacità istituzionale allargata, accrescendo capacità di fare, generando fiducia e consapevolezza tra le istituzioni e la società civile favorendo partecipazione e coesione territoriale. In questo modo le

città diventano *learning city* e l'evento funziona da coagulo e generatore di apprendimento ed innovazione.

L'approccio del laboratorio è partito da specifiche esperienze (i 'fatti'), elaborando criticamente idee circa queste esperienze (valutazione), per apprendere come proporre nuove azioni capaci di riconfigurare i fatti, evitando errori, ambiguità, insuccessi e migliorando l'azione programmatica.

Le domande che sono state poste al Laboratorio sono dunque molteplici:

#### Placemaking

Come far diventare gli spazi pubblici ed i 'luoghi' il punto di partenza di nuove strategie di rigenerazione?

Come promuovere processi partecipativi legati ai 'luoghi', tali che generino autogestione, autorganizzazione, autogoverno?

Quali meccanismi possono utilmente ingenerare le dinamiche di co-design utili a rendere percepibile la partecipazione al progetto-evento da parte della comunità dei residenti e degli utenti?

#### Strategia

Come promuovere eventi che costruiscano anche 'senso' perché promotori di nuova identità?

Come promuovere effetti moltiplicativi e sinergie che durano nel tempo?

#### Misurabilità

Quali indicatori adoperare per valutare gli effetti diretti, indiretti, indotti, delle esperienze di rigenerazione?;

Come valutare la capacità di stimolare un milieu autenticamente creativo, capace di migliorare la qualità della vita per tutti gli abitanti?

Quali indicatori individuare per restituire il valore sociale dei processi di rigenerazione urbana?

Quali pratiche e strumenti consentono l'acquisizione dei dati necessari alla implementazione del sistema di learning per le istituzioni?

#### Applicabilità

Come ridurre il gap tra modelli teorici di rigenerazione urbana e la pratica concreta?

Come trasferire le buone pratiche nel contesto delle aree meno sviluppate (Mezzogiorno d'Italia, ad esempio) e delle strategie di sviluppo regionali?

## **Conclusioni e Raccomandazioni**

Dal dibattito scaturito dall'esposizione da parte dei *keynote speakers* delle loro esperienze - italiane ed europee - di rigenerazione urbana a base culturale, sono emersi numerosi elementi di riflessione comune, trasversali rispetto alla ricca eterogeneità delle *case-histories* presentate.

Secondo i partecipanti al tavolo, infatti, sembra necessario operare affinché la cultura nelle città venga intesa dagli amministratori e dagli abitanti come una sorgente di creatività e innovazione capace di autoalimentarsi: in quest'ottica la cultura diviene un fattore di vitalità e dinamismo non solo nel proprio ambito, ma anche nelle quattro dimensioni in cui si esplica il concetto di 'sostenibilità' nei contesti cittadini, ossia l'aspetto sociale, ambientale, istituzionale ed economico.

La sfida che la crisi economica pone alle città, e di conseguenza, ai suoi cittadini e al suo tessuto sociale ed economico, è quella di reinventare le dinamiche di vivibilità, e di riorientare questo cambiamento in una direzione più desiderabile poiché più 'umana', ossia più allineata e rispondente ai bisogni delle persone.

Attraverso uno stretto rapporto tra economia della conoscenza, economia ecologica ed economia civile la città ha l'opportunità di diventare più **resiliente**, ossia più capace di sopravvivere e adattarsi alle difficoltà, innescando un circolo virtuoso per cui la sua maggiore resilienza permette uno sviluppo sempre più sostenibile che non va ad impattare negativamente sul tessuto urbano e sociale, ma anzi lo riqualifica e lo rafforza.

Occorre pertanto ribadire e rilanciare il ruolo strategico della cultura nei processi di formazione delle *policy* di governo urbano, tenendo conto specialmente dell'apporto cruciale dato dalle dinamiche di *governance bottom-up*, quelle che scaturiscono dalla democrazia partecipata attuata dai cittadini affinché vengano recepite e implementate dai decisori politici.

Le cultura deve pertanto maggiormente diventare un **bene relazionale**, e gli investimenti devono essere orientati non solo all'accrescimento della cultura e della creatività degli individui intesi come singoli, ma anche della comunità, così da favorire una 'creatività di sistema'.

La creatività, tuttavia, può essere di per sé ambivalente, ossia può generare nuove idee che tuttavia non portano a risultati più desiderabili per tutti: occorre invece orientarla verso fini che abbiano un valore sociale oltre che materiale, e questa visione deve travalicare l'ambito dell'innovazione tecnologica. È la creatività, il talento, l'intelligenza dei cittadini che determina un diverso uso delle risorse economiche ed ambientali: lo sviluppo dipende dalle persone, e dalla loro capacità di ricombinare la conoscenza.

In questa cornice concettuale, a riguardo dei due *focus* del tavolo, ossia quello dei Grandi Eventi e quello della pianificazione strategica a base culturale, queste le raccomandazioni sembra opportuno portare all'attenzione dei *policy makers* e degli operatori del settore:

- Vi è la necessità di inserire i Grandi Eventi in una programmazione strategica di lungo respiro - almeno dieci anni- che abbia come componente fondamentale quella culturale.

La mancanza di risorse finanziarie non deve essere -per così dire- un alibi per una conseguente mancanza di progettualità, anzi, piuttosto sarebbe opportuno strutturare la programmazione strategica urbana a base culturale in modo tale da poter garantire la continuità della sua realizzazione anche tra le amministrazioni politiche di colore diverso che possono avvicendarsi negli anni.

Ciò è ancora più importante se si tiene conto del fatto che i grandi eventi presentano un certo grado di ‘ambivalenza’, intendendo con questo il fatto che essi sono sicuramente una vetrina per la città che li ospita, ma anche un momento di forte stress delle finanze pubbliche e del tessuto urbano, rischiando inoltre di essere utilizzati come ‘scorciatoia’ per attuare politiche culturali di breve respiro con risultati meramente episodici.

Occorre invece capitalizzare l’esperienza di pianificazione connessa ai grandi eventi, sia negli aspetti positivi che negli eventuali errori commessi, così da poterne moltiplicare i positivi effetti esterni nel tempo.

- L’attuazione di progetti di rigenerazione urbana deve trovare nel *cultural planning* la sua **prassi ordinaria**. Questa prassi deve articolarsi su due livelli di definizione: un livello più strutturato, di carattere tecnico e generale, che deve essere disegnato sulla base di adeguati protocolli scientifici e ‘prontuari’ di progettazione, e uno più soft, che dia spazio alla necessaria iniziativa dal basso e al fondamentale contributo che la partecipazione dei cittadini apporta. Occorre dunque formulare delle linee guida per il *cultural planning*, che abbiano una solida struttura concettuale e permettano allo stesso tempo un adeguato livello di adattamento ai diversi contesti urbani e alla volontà collettiva dei cittadini. Occorre pertanto che vi sia un più stretto rapporto tra il mondo dell'università e della ricerca, tra quello dei *policy makers* e quello dei tecnici, così da poter definire assieme le regole e gli *step* da seguire per formulare strategie di *cultural planning* che siano realizzabili, concrete e incisive.
- È fondamentale che lo sviluppo locale parta da risorse endogene del territorio e dai suoi beni comuni quali il paesaggio, l’identità, il patrimonio culturale, la storia del luogo, poiché solo così è possibile ‘**riterritorializzare**’ lo sviluppo. Tuttavia, i beni comuni locali non devono diventare ‘merce territoriale’ né per l’attore privato né per l’amministrazione pubblica, soprattutto se oggetto di uno sfruttamento meramente legato al turismo culturale di grande impatto. Per generare sviluppo autentico è piuttosto necessario guardare con favore all’approccio che è proprio del terzo settore, che in ragione della sua attenzione per l’elemento sociale e della mancanza di logiche di

ritorno immediato degli investimenti economici e di capitale umano, si candida ad essere l'attore chiave in grado di guidare il privato e le amministrazioni pubbliche a recepire una visione strategica di lungo periodo, l'unica in grado di mettere adeguatamente a frutto le risorse endogene di una città.

Al Panel Città di Ravello Lab 2011 hanno partecipato:

**CHAIRMEN:**

Luigi Fusco Girard - Università Federico II Napoli

Francesco Caruso - Ambasciatore, componente Consiglio di Amministrazione CUEBC

**KEYNOTE SPEAKERS:**

Maria Grazia Bellisario - Direttore PaBAAC, MiBAC

Lianne Duif- Program Director Jheronimus Bosch 500

Daisy Jarva - Assessore Città di Tallin 2011

Aideen McGinley - Chief Executive ILEX Derry

Riccardo Marini - City Designer Leader Edinburgh

Pascale Ingea- President Association for the Protection of the Lebanese Heritage

**DISCUSSANTS:**

Claudio Calveri - Project Manager Napoli Città della Letteratura

Alfredo Esposito - Responsabile organizzazione e gestione delle attività Associazione Rete delle Città Strategiche

Mauro Esu - Assessore Urbanistica, Città di Carbonia

Carla Giusti - Dirigente Campania Innovazione S.p.A., Agenzia Regionale per la Promozione della Ricerca e dell'Innovazione Francesco Monaco - Responsabile Ufficio Formazione e Servizi, IFEL

Gianfranco Ferulano - Responsabile Piano gestione Sito Unesco Città di Napoli

Francesco Monaco - Responsabile Ufficio Formazione e Servizi, IFEL

Vincenzo Pandolfino - Docente Università di Roma "La Sapienza"

Marco Scarpinato - Architetto Autonome Forme

Minja Yang - President Raymond Lemaire International Centre for Conservation, Catholic University of Leuven

## Panel Territorio

### **Cultura e territorio: processi di sviluppo locale *cultural driven***

#### **Documento introduttivo**

Nella letteratura internazionale in materia di gestione del patrimonio culturale diffuso sul territorio, le ‘reti’ hanno da tempo assunto un ruolo di prim’ordine. Sono questi, in effetti, modelli di gestione ormai avviati (anche nel caso italiano) già a partire dalla metà degli anni Novanta, pur assumendo forme e denominazioni diverse in funzione di frequenza, densità, tipologia e organizzazione delle relazioni dei soggetti che le costituiscono.

Reti, sistemi, poli e distretti culturali, sono termini ormai indissolubilmente legati al tema della valorizzazione del patrimonio culturale del Paese, rappresentando forme organizzative di cooperazione confacenti, in linea teorica, ad alcune caratteristiche distintive del sistema dei beni culturali italiani come, per esempio, la sua distribuzione capillare e il forte legame con la tradizione artistica e storica dei singoli territori locali.

D’altra parte, il tema della rete oggi costituisce uno schema interpretativo particolarmente diffuso, utilizzato con riferimento ai nuovi processi di produzione immateriale e in relazione alle nuove dinamiche del mercato del lavoro.

La rilevanza della rete, come schema interpretativo generale, è cresciuta nel tempo in conseguenza del mutato profilo economico e culturale della società, avvenuto sulla spinta delle innovazioni tecnologiche, della globalizzazione dei mercati e delle conoscenze e, in definitiva, delle dinamiche produttive di tutti i settori economici. È un cambiamento che, soprattutto negli ultimi anni, ha assunto un’importanza cruciale sia per la comprensione del passaggio dall’economia fordista all’epoca post-materialistica, sia per l’individuazione delle leve operative attraverso cui accrescere il valore della cultura, prodotta e consumata.

In particolare, nel settore della gestione dei beni e delle attività culturali, l’osservazione empirica dimostra come la complementarietà di risorse, la maggiore possibilità di accesso a finanziamenti e l’attivazione di significative economie di scala siano tra le principali motivazioni che hanno finora portato alla formazione di reti tra aziende ed istituti culturali, alimentando interconnessioni di

rilevante intensità e comportamenti organizzativi osservabili e ben distinguibili da quelli delle singole parti.

Nell’ economia e gestione di beni e attività culturali, il ‘fare rete’, dunque, risponde contemporaneamente o alternativamente ad un pluralità di obiettivi quali, ad esempio:

- a) rendere più efficace (arricchendo la qualità e la varietà dei servizi offerti) ed efficiente (attraverso economie di rete e di scala) la produzione di cultura;
- b) potenziare gli impatti della filiera produttiva e permettere lo sviluppo o la nascita di nuove imprese, ampliando con ciò l’offerta complessiva e la diffusione della logica reticolare;
- c) aumentare la capacità di autofinanziamento del settore, sia attraverso donazioni e sponsorizzazioni, sia attraverso l’autofinanziamento;
- d) accrescere la capacità attrattiva del territorio attraverso un incremento della sua qualità complessiva e del suo capitale sociale.

Le scelte operate a livello di rete, quindi, hanno impatti diretti sulle singole gestioni che le partecipano, intrecciando con diversa intensità le componenti di conduzione strategica di una organizzazione culturale (pubblica o privata) aiutandola nel (contemporaneo) raggiungimento di obiettivi di miglioramento della capacità operativa, di creazione di valore e di legittimazione e sostegno presso il suo ambiente di riferimento.

In questo quadro, quindi, la rete appare lo strumento organizzativo più idoneo a contemporaneare esigenze diverse (culturali, economiche e sociali), orientandole alla medesima finalità di sviluppo, mentre l’estensione inter-organizzativa sostanzia l’ampliamento delle conoscenze, la fecondazione culturale incrociata tra gli attori e appare idonea ad attrarre le progettualità del territorio dando luogo alla sperimentazione dei cosiddetti ‘distretti culturali’.

A differenza delle reti tra aziende culturali, infatti, i distretti includono nell’ambito della cooperazione tutte le componenti dell’offerta culturale, sia sotto il profilo del patrimonio storico, artistico e archeologico, sia in relazione alle arti performative, senza tralasciare le cosiddette *cultural industries* di matrice industriale (editoria, discografia, cinema) laddove presenti.

In questo quadro, l’armatura culturale del territorio si connette su vasta scala con le traiettorie dello sviluppo locale, e il distretto culturale tende così ad inglobare all’interno delle proprie dinamiche di funzionamento tutte quelle combinazioni economiche che possono contribuire alla valorizzazione delle risorse culturali e, per mezzo di queste, alla promozione del territorio.

Lungi dall’essere un modello codificato, il distretto culturale ha assunto, nelle sue traduzioni concrete, forme e dinamiche assai diversificate: nei contesti anglosassoni, ad esempio, ha intercettato il bisogno di riconversione industriale di molte aree attraversate da forti crisi post-

industriali, destinando ampie aree, in special modo urbane, a veri e propri motori di creatività, per una produzione culturale dinamica e costante.

Il caso italiano, invece, anche per via della presenza e delle caratteristiche delle aziende culturali (in particolare pubbliche) e del contesto culturale nazionale si è contraddistinto per l'aver accolto questo nuovo assetto organizzativo con ambizioni assai evocative e scarsamente strutturate, al punto da far dubitare sulla reale portata innovatrice del modello. Elemento dirimente nel confronto tra distretto e rete sembra essere, in questo senso, la presenza, nel caso dei distretti, di una *industrial atmosphere* come strumento principe di diffusione della conoscenza, meccanismo fondamentale di coordinamento degli attori economici coinvolti e condizione necessaria perché possa instaurarsi un rapporto di specularità e reciproca alimentazione con i valori e la cultura del territorio in cui il distretto nasce e si sviluppa .

Appare subito evidente la necessità di concentrarsi sulle condizioni di trasferibilità del modello nel settore della gestione dei beni e delle attività culturali, attraverso un'opportuna ridefinizione dell'organizzazione distrettuale e (soprattutto) della logica relazionale che la sottende.

Partendo infatti dal presupposto evidente che le condizioni sociali e culturali che stanno dietro allo sviluppo di un assetto distrettuale classico mal si prestano a rendersi risultato di determinate azioni di policy, la possibilità di studiare il distretto culturale come specifico obiettivo di progettazione sembrerebbe necessariamente scontare una delle seguenti ipotesi:

- a. la formazione di distretti culturali è possibile solo in un territorio in cui è già in essere una forma di organizzazione distrettuale in settori industriali. Ipotesi questa, peraltro, ampiamente testimoniata nella prassi internazionale e che trova la sua importanza applicativa in uno scenario, quale quello attuale, in cui la capacità innovativa delle imprese è sempre più dipendente da un forte orientamento delle stesse all'innovazione;
- b. è possibile acquisire una definizione meno letterale del concetto di distretto culturale, intendendo come tale un sistema di relazioni che non nasce spontaneamente, prendendo vita da un disegno che è volontà politica e non può avvalersi di automatismi perché manca di un dispositivo di avviamento. In questa ipotesi è evidente che la pre-esistenza di una forma distrettuale classica non è condizione necessaria per l'implementazione di una forma distrettuale di tipo culturale.

A questa seconda impostazione concettuale sembrano nei fatti riconducibili le esperienze promosse negli ultimi anni da veri enti territoriali pubblici (Regione, Province e Comuni) e privati (particolarmente significativa l'esperienza della Fondazione Cariplò) con lo scopo di perseguire lo sviluppo socio-economico del territorio a partire dai beni e dalle istituzioni culturali del luogo.

Progetti, dunque, dotati di un'elevata eterogeneità di interessi-obiettivi con il coinvolgimento di attori sia pubblici che privati, che si contraddistinguono per una non scontata attivazione di comportamenti collaborativi ma, anzi, per una potenziale cooperazione antagonistica, con importanti ripercussioni sull'efficacia e sull'efficienza del sistema decisionale complessivo della rete, ponendo con enfasi il problema della *governance* distrettuale quale oggetto specifico di analisi, progettazione e negoziazione tra gli attori che al progetto distrettuale partecipano.

Nel quadro concettuale più sopra richiamato, il tavolo di lavoro Cultura e territorio vorrebbe approfondire il problema della cooperazione territoriale, in quanto riferita a:

- reti di cooperazione tra soggetti che gestiscono beni e attività culturali del territorio;
- reti di cooperazione tra soggetti che gestiscono beni e attività culturali ed altre aziende, imprese e istituzioni del territorio.

Nello specifico, il dibattito ha tratteggiato un bilancio ragionato di alcune delle principali esperienze italiane, provando a evidenziarne:

- punti di forza e principali criticità dell'esperienza vissuta;
- elementi di replicabilità delle scelte operate, dei processi svolti e dei risultati ottenuti.

A partire dalle esperienze e, quindi, dalle lezioni apprese, la riflessione si è soffermata alla esplorazione di idee, suggerimenti e strumenti utili ad incentivare e sostenere dette forme di cooperazione, dedicando particolare attenzione alla identificazioni di modelli di intervento e sviluppo territoriale di tipo *cultural driven*. In particolare, il tavolo Cultura e territorio ha approfondito:

- a. i vantaggi dell'attivazione di forme di cooperazione territoriale, tanto più in condizioni di ristrettezza economica come quelle caratterizzano e sempre più caratterizzeranno il settore della cultura;
- b. gli effetti che la costruzione di reti di cooperazione di natura *cultural driven* posso avere sullo sviluppo sociale e civile dei territori;
- c. le caratteristiche territoriali che fungono da vincolo o opportunità di sviluppo locale di tipo *cultural driven*;
- d. le tecniche e i modelli di analisi per la corretta progettazione di sistemi e distretti culturali;
- e. le esigenze di modifica delle modalità di intervento pubblico a sostegno delle reti di cooperazione territoriale;
- f. le regole e le modalità di cooperazione pubblico/privato nella gestione di aziende e reti culturali;
- g. le competenze mancanti e necessarie all'effettiva realizzazione di reti di cooperazione territoriale;

- h. l'accesso ai finanziamenti e, quindi, i strumenti e le modalità di relazione con il settore bancario e con gli investitori;
- i. criticità, tecniche e modalità di monitoraggio, misurazione e valutazione dei progetti e delle iniziative di sviluppo locale di natura *cultural driven*;
- j. i vincoli normativi e gli interventi legislativi a favore dei modelli di sviluppo economico – locale auspicati.

## Conclusioni e Raccomandazioni

Le esperienze presentate sono state *case-histories* di formazione e implementazione di modelli gestionali e di infrastrutture relazionali territoriali che hanno consentito uno sviluppo economico a base culturale in area vasta, poiché il dibattito circa il rapporto tra sviluppo locale e modelli di valorizzazione dei beni e delle attività culturali si incentra ormai da tempo sui modelli e sulle forme di collaborazione tra soggetti territoriali (quali reti, sistemi, distretti) perdendo di vista i contenuti, ovvero il tipo di contenuti culturali che vanno producendosi in questi sistemi.

Un simile approccio non solo non incentiva davvero la produzione culturale ma rischia di non attivare quelle esternalità positive sui cui appunto è stato pensato finora il circolo virtuoso del rapporto cultura e sviluppo.

Ne consegue che solo contenuti culturali di qualità fungono da enzima per lo sviluppo di quelle *social* e *individual capabilities* che sappiamo essere alla base delle ipotesi di sviluppo economico locale di matrice endogena.

Il rischio è quello di concentrarsi solo sui mezzi perdendo di vista i fini che una programmazione strategica territoriale a base culturale persegue.

Alla luce di questa istanza, appare necessario difendere e incentivare la qualità delle produzioni culturali territoriali, e si raccomanda pertanto:

- Di attuare politiche di sostegno non solo all'offerta culturale ma anche della domanda, che è una componente fondamentale della sostenibilità del sistema culturale nel medio e lungo periodo. Solo sostenendo adeguatamente la domanda è possibile ampliare il bacino di utenza della cultura di qualità, sciogliendo l'accoppiata concettuale secondo la quale la qualità è riservata alle *élites*, e

favorendo invece che essa si autoalimenti. Sarebbe auspicabile che anche il sistema dei finanziamenti al settore culturale, tanto a livello nazionale che europeo, si orienti anch'esso verso il sostegno alla domanda culturale.

- Di ricercare la qualità come bene comune, capace di rinnovare il rapporto tra pubblico e privato nella gestione di beni ed attività al fine di creare nuovi ambiti. Nella dimensione territoriale si possono trovare le condizioni per l'avvio di una feconda collaborazione tra operatore pubblico e impresa privata che consenta una equilibrata distribuzione del rischio.
- Infine, l'apporto trasversale che la cultura di qualità dà a tutto il sistema di vita di un territorio deve essere portato all'attenzione di tutti: le politiche culturali non sono politiche da portare avanti tra le altre, ma esse possono e devono essere le politiche su cui poggiano tutte le altre decisioni strategiche. Le politiche culturali pertanto, non devono più essere confinate al solo ambito del *welfare* ma devono essere trasversali rispetto ad esso. Occorre dunque che i *policy makers* culturali dialoghino di più con i decisori delle politiche sociali ( sanità, istruzione, gioventù), così come già accade, sebbene spesso in modo ancora sperimentale, con gli operatori economici locali.

Al Panel Territorio di Ravello Lab 2011 hanno partecipato:

#### CHAIRMEN:

Alessandro Hinna - Docente Università di Roma Tor Vergata

Alessandro Rubini - Programme Officer Fondazione Cariplo

#### KEYNOTE SPEAKERS:

Stefano Baia Curioni, Economia per l'Arte Università Bocconi Milano

Claudia Comella - Referente per l'attività di monitoraggio e verifica di progetto Distretto Culturale di Valle Camonica /

Raffaele Colaizzo - Regione Puglia

Alessandro Pastacci - Presidente Provincia di Mantova

Clara Peranetti - Dirigente Unità Complessa Progetti Strategici e Politiche Comunitarie, Regione Veneto

Christer Gustafsson - Director Museums of Halland, Halmstad

Jerzy Gorzelik - Member Silesian Voivodeship Board

#### DISCUSSANTS:

Marco Acri: Docente Università di Nova Gorica (Slo)

Gianpiero Bocca - Responsabile progetto strategico DC e gestione del sistema culturale provinciale MB

Pierpaolo Forte - Presidente Fondazione Donnaregina

Carlo Francini - Responsabile Ufficio Centro Storico Unesco Firenze, Direzione Cultura Comune di Firenze

Pietro Graziani - Docente Università La Sapienza, Componente Comitato Scientifico CUEBC

Jean-Pierre Lozato-Giotart - Docente Paris III Sorbonne

Rossella Moioli - Assegnista di ricerca Politecnico di Milano

Stefano Parise - Direttore Generale Fondazione per Leggere

Antonella Pinna - Dirigente Supporto in materia di Sistema museale regionale, Regione Umbria

### Panel Innovazione

#### **Cultura e innovazione: processi di innovazione *cultural driven***

#### **Documento introduttivo**

Le industrie culturali e creative rappresentano una frontiera avanzata dello sviluppo economico contemporaneo, una dimensione produttiva che, da un lato, genera innovazione (non solo innovazione culturale ma, come sottolineato da Sacco<sup>1</sup>, innovazione tout court) e nello stesso tempo se ne alimenta e ne è permeata.

L’innovazione nell’industria creativa, come ben evidenziato in un recente lavoro sulla cultura e la creatività italiana<sup>2</sup>, è peraltro, da sempre, legata alla “innovazione di senso”, ovvero alla capacità di interpretare in modo inedito un oggetto, suggerendo nuovi significati e nuovi usi rispetto a quelli tradizionalmente attribuiti.

Lo stretto legame tra creatività e sviluppo economico è stato enunciato con chiarezza nel Libro Verde della Commissione Europea<sup>3</sup>, nella consapevolezza che la creatività, in quanto linfa dell’economia della conoscenza, risultando sia l’input dei processi estetici, di design e delle innovazioni tecnologiche, sia il vero valore aggiunto dei processi in atto, eserciti un impatto più che positivo sulla qualità dei prodotti, accrescendo così, nel contempo, il livello di competitività dell’economia.

Tutto ciò assume un’importanza crescente se si pensa che, a livello globale, le industrie creative sono in rapida espansione, in particolar modo nelle principali economie emergenti, dove la crescita dell’economia della società della conoscenza e del reddito disponibile alimenta una nuova domanda di beni e servizi creativi.

<sup>1</sup> Sacco P. (2011), “Oltre la valorizzazione: una agenda di politica culturale per l’Italia dei prossimi anni”, in Lo sviluppo guidato dalla cultura: creatività, crescita, inclusione sociale, a cura di C. Bocci e G. Passaro, Giappichelli, Torino.

<sup>2</sup> Fondazione Symbola (2011), L’Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori, I Quaderni di Symbola, Roma.

<sup>3</sup> Cfr. European Commission (2010), Green paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries, Bruxelles. Si ricorda poi che nel maggio 2007, la Commissione Europea ha emanato l’Agenda Europea per la Cultura in un Mondo in Via di Globalizzazione, con tre obiettivi principali e interconnessi: promozione della diversità culturale e del dialogo interculturale; promozione della cultura quale catalizzatore della creatività nel quadro della Strategia di Lisbona; promozione della cultura come fattore di sviluppo delle relazioni internazionali dell’Unione europea. A seguito di tale documento, i Ministri della Cultura dei 27 Stati membri hanno riconosciuto l’importanza degli investimenti strategici nella cultura e nelle industrie culturali e creative per lo sviluppo socio-economico e per l’occupazione.

Se la questione della rilevanza economica di queste attività appare, pertanto, un elemento acquisito (forse un po' meno nel caso italiano<sup>4</sup>), non è semplice definire i contorni di questo segmento dell'economia, aspetto fondamentale per 'contarsi' e per 'contare'.

Ciò si deve al fatto che appare innegabile – e forse scontato – come una quota di cultura sia presente in tutte (o almeno davvero molte) le attività economiche e che la creatività rappresenti una componente di partenza nella creazione d'impresa.

Lo sforzo di perimettrare questo insieme di attività private, pubbliche e del terzo settore (che in questo ambito svolge un ruolo decisamente rilevante) ha visto diversi tentativi in Europa, con l'esperienza particolarmente rilevante di KEA<sup>5</sup>, che ha provato a restituire una tassonomia del settore adottando alla base la classificazione NACE, comparabile per tutti i paesi europei.

Individuare le imprese di questo diversificato comparto rappresenta il primo passo per una credibile azione di valorizzazione dello stesso, peraltro necessaria al suo monitoraggio. E' stato questo un *focus* specifico nell'edizione di Ravello Lab 2011, anche al fine di approfondire le questioni più prettamente operative del 'fare impresa' creativa, enucleando le principali criticità emergenti a partire da temi quali la gestione manageriale e i rapporti con il mondo del credito. Ciò è servito a formulare proposte avvertite e concrete per il settore, guardando anche ai temi della formazione.

L'industria culturale e creativa vede poi una peculiare centralità del ruolo del capitale umano (la creatività, in fondo, è propria dell'uomo) e in particolare dei giovani, segmento sul quale si è nuovamente focalizzata in modo specifico l'attenzione di Ravello Lab, così come non eludibile è stato il tema delle nuove tecnologie.

Occorre, infine, tenere presente il forte collegamento tra attività culturali e creative e città.

La creatività trova il suo terreno più fertile proprio nei centri urbani, dove, rispetto ai piccoli luoghi, ci sono ritmi di vita più vivaci, intensa circolazione di idee, un maggiore background culturale, connettività più agevole e tecnologie informatiche più sviluppate; luoghi che si dimostrano, dunque, più attrattivi per i creativi e per le industrie creative in generale. Tuttavia, osservando il rapporto di queste attività<sup>6</sup> con le città, emerge il ruolo della dimensione media e medio piccola, con i comuni tra 20 e 50 mila abitanti che come trend (2009-2003) evidenziano un +11,9% (+16,7% al netto artigianato) e che anche nel primo anno di piena crisi (variazione 2009-2008) registrano i risultati meno negativi (-1% che arriva a un -0,2% al netto artigianato ).

---

<sup>4</sup> Vale peraltro la pena sottolineare che con riferimento all'Italia, e allargando il campo all'intera filiera del sistema economico dei beni culturali, in uno studio di Unioncamere, MiBAC e Istituto Tagliacarne del 2009 (Il sistema economico integrato dei beni culturali), il contributo del settore culturale e creativo arrivava ad essere quantificato fino al 12% del prodotto interno lordo.

<sup>5</sup> KEA EUROPEAN AFFAIRS (2006), The Economy of Culture in Europe, The European Community, Bruxelles.

<sup>6</sup> Imprese contribuenti alla creatività secondo la perimetrazione KEA (Core Arts; Cultural Industries; Creative Industries and Activities).

La portata globale della crisi finanziaria ha prodotto effetti negativi su molti settori strutturali dell'economia Europea i quali, rispetto ai Paesi delle economie emergenti, scontano mancanza di competitività e rigidità sistematica. Tuttavia, recenti ricerche sembrano indicare che le Industrie Creative e Culturali non soffrono come gli altri settori, ma sono addirittura in crescita, dimostrando di essere molto dinamiche ed innovative. Possono quindi rappresentare il perno su cui costruire una efficace *exit strategy* dalla crisi.

Analizzando questo scenario, Ravello Lab 2011 si è proposto di individuare soluzioni innovative e fissare criteri per indirizzare le politiche rivolte alla creazione di impresa nel settore culturale e creativo; rispetto alla quale, come sostiene Tim Brown<sup>7</sup>, è necessario immaginare percorsi fondati su una cultura progettuale, orientata dal *design thinking*, in grado generare progetti ed esperienze capaci di connettere e ibridare filiere, saperi e metodologie.

#### Proposte di temi per la discussione

##### (1) I fattori e i processi chiave per lo sviluppo dell'impresa

*Value proposition* e *time to market* nelle imprese creative e culturali.

Co-produzione e *cross-fertilization*.

Le reti relazionali con gli *stakeholders*; - con la sfera privata non-culturale e non-creativa; - con la committenza pubblica; - con il terzo settore.

Il significato di sostenibilità e la responsabilità sociale dell'impresa culturale e creativa.

Le necessità infrastrutturali *soft* e *hard* e il ruolo delle tecnologie.

Le potenzialità offerte del *welfare* attivo.

##### (2) I servizi per lo sviluppo dell'imprenditorialità

Le fasi cruciali nelle quali affiancare la creazione di una impresa culturale creativa.

La necessità di una specifica attenzione per particolari segmenti di imprenditorialità: donne, giovani, immigrati.

I processi di incubazione di impresa (incubazione fisica e incubazione immateriale). Ruolo e funzione degli incubatori e delle agenzie di sviluppo. La promozione dei *creative business incubators*.

Percorsi di superamento della frammentazione collegata alla piccola dimensione: supportare il *clustering* e il *networking*.

---

<sup>7</sup> Brown Tim, 2009, *Change by Design*, Harper Collins.

Il *creative brokering* (mediare e proporre contenuti e competenze delle PMI creative attraverso servizi basati sulla creatività funzionali e fruibili in ambiti produttivi non creativi).

### (3) L'accesso ai finanziamenti

I rapporti con il settore bancario e con gli investitori. Gli strumenti finanziari dedicati (i fondi di garanzia, i fondi di investimento, *venture capital*, microcredito, ecc).

### (4) Competenze e implicazioni della formazione all'imprenditorialità

Fabbisogni di competenze tecniche e attitudinali/relazionali. Le competenze legate ai processi di co-produzione e *cross-fertilization*. Il trasferimento della conoscenza creativa e la multidisciplinarietà. Le peculiarità del *recruitment*.

### (5) Monitoraggio, misurazione e valutazione

Verifica e misurazione delle evidenze quantitative (domanda e offerta; condizioni di contesto e potenziali di sviluppo per le imprese culturali e creative, le attività di *foresight*); la sfida dell'individuazione di quantificazioni condivise e comparabili (anche a livello transnazionale).

La valutazione della qualità dei progetti di impresa culturale e creativa.

Modelli di accountability nella gestione di progetti culturali e creativi.

## **Conclusioni e raccomandazioni**

I partecipanti della sessione 3 di Ravello Lab sono stati concordi nell'asserire che è necessario considerare la creatività come un bene relazionale generato dal territorio, rispetto al quale essa si pone come un asset strategico, a cui tutti gli attori possono attingere.

Per questo, è necessario rendere la creatività un patrimonio condiviso e favorire il dialogo tra settori economici, cosicché le industrie culturali e creative possono creare contenuti anche per gli altri settori economici, in ambito industriale e non.

Soprattutto nell'ambito italiano sembra importante dunque favorire il dialogo tra industrie culturali e creative e l'artigianato, laddove esso è stato un antesignano di esse, nella creatività diffusa del lavoro di bottega, ma paradossalmente è uno dei settori economici più sofferenti in Italia, poiché incapace di attuare la rigenerazione del suo *modus operandi*.

Le industrie culturali e creative hanno inoltre la capacità di supportare i fenomeni di *soft innovation*, che si traducono in cambiamenti effettivi nei modi di rispondere ai bisogni quotidiani della società poiché, per loro stessa natura, esse devono rispondere più prontamente ai cambiamenti del mercato rispetto alle imprese che utilizzano tecnologie *hard*.

Alla luce della discussione del tavolo di lavoro, i partecipanti considerano come auspicabili per il sostegno delle industrie culturali e creative le seguenti azioni:

- Realizzare una più integrata *multilevel governance* nel settore, ossia, a livello comunitario, favorire una maggiore cooperazione fra le Direzioni Generali Cultura, Impresa, Ricerca, e Regioni con finanziamenti più adeguati e flessibili; a livello nazionale, ciò significa saper orientare gli investimenti pubblici verso azioni mirate che siano di effettivo beneficio per le industrie culturali e creative, soprattutto attraverso il coordinamento interministeriale; a livello territoriale, infine, occorre una leadership e una *vision unitaria mirata*, che può essere portata avanti da infrastrutture organizzative specifiche, quali commissioni e agenzie a partecipazione pubblico-privato.
- Mettere a disposizione delle imprese sistemi di servizi integrati, istituendo luoghi e incubatori di impresa per ricreare ambienti peculiari con cui facilitare i processi collaborativi e di *spill over*, ma anche sostenere i processi di co-progettazione e, soprattutto, fornire servizi consulenziali altamente specialistici, per far meglio comprendere la catena del valore delle industrie creative e favorire l'ingresso e la permanenza sul mercato, nonché l'accesso al credito.
- Favorire le condizioni di contesto per supportare la creatività come processo: la creatività va infatti interpretata - non solo dalle industrie creative - come un processo metodologico in grado di utilizzare la conoscenza per ascoltare ed interpretare il contesto in cui opera, per poi generare attraverso l'applicazione della cultura del progetto, il *design thinking*, ossia l'innovazione, e la creazione di valore e di senso. E' strategico innervare la cultura del progetto nel sistema delle imprese focalizzando anche l'attenzione sulla *social innovation* come principale *driver* per alimentare la creatività. Occorre inoltre implementare sistemi di *intelligence* dotati di strumenti adeguati alla valutazione e misurazione dell'impatto economico dell'attività delle industrie culturali e creative sul territorio, soprattutto in termini in termini di capitale di conoscenza e coesione sociale da esse prodotte.
- Ripartire dal sistema formativo, a cominciare dalla scuola primaria, per fornire un'educazione che sviluppi la capacità di canalizzare l'energia creativa, per diffondere la cultura del progetto. L'obiettivo primario deve essere quello di stimolare l'accesso alla creatività alle nuove generazioni, le quali sono più in grado di reagire, di mettere in moto una risposta veloce alla

crisi. È necessario inoltre connettere le competenze e i saperi in una visione multidisciplinare capace di creare una piattaforma di apprendimento dotata degli strumenti necessari per fertilizzare la creatività e dispensare processi dinamici di *lifelong learning*.

Al Panel Innovazione di Ravello Lab 2011 hanno partecipato:

**CHAIRMEN:**

Fabio Borghese - Direttore Creactivitas, Università di Salerno

Alessandro Rinaldi - Dirigente Area Studi e Ricerche, Istituto Guglielmo Tagliacarne

**KEYNOTE SPEAKERS:**

Ragnar Siil- Undersecretary for Fine Arts, Estonian Ministry of Culture

Philippe Kern - Managing Director Kea European Affairs

Eva Olde Monninkhof - Project Manager Creative Amsterdam

Elena Ruiz - Project Manager Creativity Zentrum Bilbao

Patrizia Ranzo- Docente Seconda Università di Napoli

**DISCUSSANTS:**

Alessandra Agnolon - Responsabile Relazioni Istituzionali Fondazione Adriano Olivetti

Andrea Granelli - Presidente Kanso

Matthias Holzner - Head of Project Team, MFG Baden-Württemberg

Pete Kercher - Ambassador, EIDD Design for All Europe

Marco Leonetti di Santojanni - Esperto in Creazione di Impresa Campania Innovazione S.p.A.

Fabio Pollice - Docente Università Salento, Responsabile Progettazione CUEBC

Fabio Renzi - Presidente Symbola

Ivan Sanna- Director Acquisitions and Partnership OMIGI