

Come realizzare uno studio di fattibilità operativa
per la progettazione di un distretto culturale

Linee guida

Realizzato a cura del Comitato tecnico del Progetto Distretti Culturali:
Marco Cammelli, Stefano Della Torre, Alessandro Hinna e Pasquale Seddio

Indice

Premessa	5
Sezione 1	
Inquadramento conoscitivo del distretto	7
Sezione 2	
Definizione degli obiettivi strategici	8
Sezione 3	
Definizione delle azioni previste	9
A. Interventi sul patrimonio tangibile	9
B. Interventi rivolti al patrimonio intangibile	12
C. Piano di comunicazione	13
Sezione 4	
Definizione delle modalità di gestione	15
A. Modello di governance	15
B. Piano di gestione	16
Sezione 5	
Definizione del piano economico-finanziario	18
Sezione 6	
Definizione del cronoprogramma del distretto	19
APPENDICE 1	
Il Piano d'Azione "I beni culturali come volano dello sviluppo sociale ed economico del territorio"	20
APPENDICE 2	
Che cosa è un distretto culturale	24

Premessa

Il presente documento di “Linee guida” è uno degli strumenti elaborati da Fondazione Cariplo nell’ambito del Progetto “Distretti culturali” e destinato prioritariamente alle organizzazioni del territorio coinvolte in questa iniziativa.

Questo progetto è uno degli strumenti attuativi del Piano d’azione “I beni culturali come volano per la crescita economica e sociale del territorio”, che risponde all’obiettivo strategico che la Fondazione si è data in questo settore e cioè la valorizzazione del patrimonio culturale come fattore di sviluppo del territorio. Questa finalità appare perseguibile se le strategie d’intervento sui beni culturali vengono pianificate ed attuate nella direzione della costruzione di un sistema di offerta integrato tra le risorse culturali ed ambientali del territorio, le infrastrutture e le attività dei settori produttivi connessi.

A tal fine, attraverso il Progetto “Distretti culturali”, la Fondazione intende sostenere e accompagnare i territori nella sperimentazione di un modello d’intervento distrettuale basato sul patrimonio culturale.

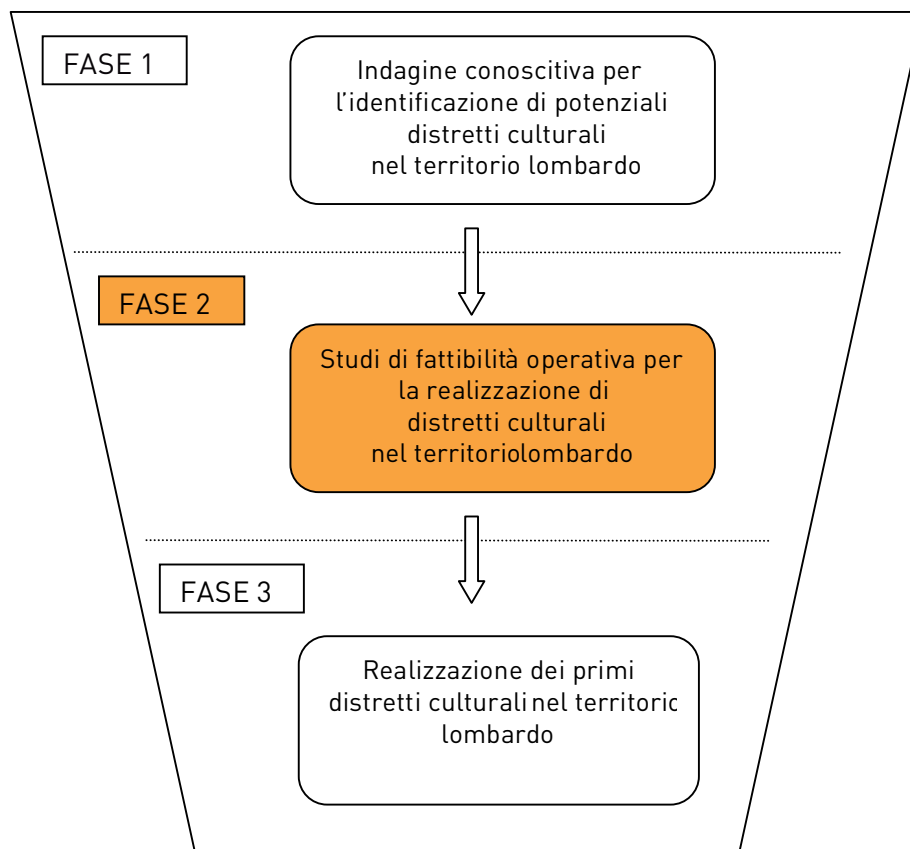
Si ricorda sinteticamente l’articolazione di questo progetto in tre macrofasi:

Fase 1 – Indagine conoscitiva - La Fondazione ha affidato al Politecnico di Milano uno **studio generale di pre-fattibilità** sull’intero territorio lombardo, che ha fissato i criteri fondamentali del lavoro e ha condotto nel 2006 all’identificazione di aree in cui progetti di distretti potrebbero trovare condizioni idonee allo sviluppo.

Fase 2 – Studi di fattibilità operativa - Dallo studio di pre-fattibilità è risultato evidente come i potenziali distretti siano in condizioni di maturità assai diverse l’uno dall’altro; in ogni caso, appare necessario e preliminare all’avvio delle azioni che portino alla concreta attuazione di possibili distretti, la realizzazione di accurati studi di fattibilità operativa che verifichino le condizioni per lo sviluppo dei distretti e promuovano la creazione di compagini coese per la loro concreta attuazione.

Per questo motivo nel 2007 la Fondazione ha selezionato e cofinanziato attraverso un bando una decina di proposte di studi di fattibilità operativa. Al termine di ogni singolo studio finanziato, la Fondazione verificherà la qualità e l’effettiva fattibilità delle operazioni distrettuali; nei casi valutati positivamente sarà avviata la Fase 3 del progetto.

Fase 3 – Realizzazione dei distretti culturali - Questa fase consisterà nel cofinanziamento e nella realizzazione dei distretti, valutati maturi e concreti. In questo stadio la Fondazione avrà un importante ruolo a garanzia del raggiungimento degli obiettivi di costruzione del distretto. Questa fase condurrà alla nascita dei primi distretti sul territorio lombardo in un periodo di tempo variabile a seconda dei distretti.



L'attuazione di questo progetto è stata pianificata per step di progettazione progressivi con l'obiettivo finale di arrivare alla concreta realizzazione di distretti culturali sul territorio d'intervento della Fondazione (Lombardia e province di Novara e Verbania).

Allo stato attuale è in corso di realizzazione la fase 2: nel dicembre 2007

il Consiglio d'Amministrazione ha deliberato i contributi per la realizzazione degli studi di fattibilità operativa.

Il ruolo di accompagnamento alla sperimentazione che la Fondazione ha scelto di assumere si traduce, in questa fase, nel sostegno alla progettazione attraverso il cofinanziamento degli studi, la costituzione di un Comitato tecnico con compiti di monitoraggio e valutazione e l'utilizzo di alcuni strumenti di supporto a disposizione dei soggetti beneficiari del contributo.

Il presente documento di Linee guida è uno di questi strumenti di supporto, elaborato dal Comitato scientifico al fine di indicare con chiarezza i fabbisogni informativi che gli SdFO finanziati dovranno soddisfare al termine dell'elaborazione. Come ricordato, ogni studio, una volta terminato, dovrà essere valutato per verificare la concreta fattibilità del distretto e la possibilità di passare all'attuazione con il cofinanziamento di Fondazione Cariplo.

Queste linee guida contengono indicazioni sui contenuti fondamentali che gli SdFO dovranno fornire alla Fondazione. Queste indicazioni si riferiscono alle informazioni di base che gli SdFO

dovranno rappresentare, ma non devono essere considerate esaustive e onnicomprensive: gli SdFO potranno avere dimensioni d'analisi più ampie e articolate rispetto a quelle qui descritte, coerentemente con quanto già presentato dai singoli enti sul bando.

Si evidenzia inoltre che il documento non ha alcun carattere prescrittivo in merito alle metodologie da utilizzare per pervenire ai dati e alle informazioni indicate.

Sezione 1

Inquadramento conoscitivo del distretto

A. Scopo

Lo studio di fattibilità operativa dovrà dedicare una prima parte all'analisi alla valutazione del contesto territoriale in cui il distretto culturale dovrebbe prendere vita, mettendo in luce i punti di forza e di debolezza che motivano le proposte strategiche ed organizzative del progetto di valorizzazione culturale ed economica del territorio.

B. Dimensioni di analisi

La sezione dello studio dedicata all'inquadramento conoscitivo del distretto dovrà produrre una descrizione:

- delle caratteristiche socio-economiche e culturali del territorio di interesse;
- degli aspetti relazionali che identificano il sistema reticolare territoriale all'interno del quale i beni e le attività culturali oggetto di valorizzazione sono integrati.

In particolare, nel presentare l'analisi di contesto, è opportuno che lo SdFO si focalizzi su:

1. l'**armatura territoriale**, attraverso una valutazione delle potenzialità del territorio dal punto di vista della dotazione delle infrastrutture di rete, siano esse le infrastrutture in senso proprio, siano esse le dotazioni di strutture ricettive e di servizi connessi alla valorizzazione delle risorse culturali;
2. la **coerenza** con i principi e le strategie della programmazione unica regionale 2007 – 2013 e la verifica con gli ambiti d'intervento individuati e realizzati (o da realizzare) in altre progettazioni integrate (a puro titolo di esempio: sistemi turistici, sistemi di parchi, aree naturalistiche o archeologiche, ecc.);
3. la **dimensione economica**, analizzando in particolare dinamiche demografiche, tessuto produttivo e mercato del lavoro locale;
4. la **dimensione culturale**, valutando le potenzialità del territorio in termini di risorse culturali di tipo tangibile (es. beni architettonici e monumentali, beni archeologici e musei), intangibile (es. tradizioni locali) ed ambientale;
5. la **dimensione relazionale**, descrivendo le potenzialità del territorio in termini di identità locale, cooperazione ed esistenza di reti di contatto e scambio fra operatori territoriali;
6. la **dimensione istituzionale**, descrivendo (se esistenti) prassi e modelli già avviati di cooperazione tra le diverse istituzioni pubbliche territoriali coinvolte nel progetto di avvio e consolidamento distrettuale.

L'analisi e la descrizione delle dimensioni appena accennate dovrà coerentemente motivare la scelta del perimetro territoriale al quale lo SdFO si rivolge.

Sezione 2

Definizione degli obiettivi strategici

A. Scopo

Considerata la molteplicità degli obiettivi e degli interessi da soddisfare, lo SdFO - a partire dalle informazioni di contesto rilevate - dovrà esplicitare le idee, i valori e le aspettative entro le quali si intende orientare la strategia e l'azione di distrettualizzazione. Una sezione specifica dello SdFO dovrà quindi essere dedicata alla definizione puntuale degli obiettivi strategici del progetto e, quindi, del ruolo che il sistema di azioni da porre in essere vogliono rivestire nello sviluppo economico del territorio.

B. Dimensioni di analisi

Data la natura dei beni in esame ed il perimetro territoriale scelto, lo SdFO dovrà presentare con chiarezza i propri obiettivi in termini di:

- **esternalità di sistema**, derivanti dai nuovi legami culturali che si intendono instaurare tra i siti culturali oggetto di valorizzazione e tra questi ed altri assets culturali e non del territorio;
- **esternalità di consumo**, derivanti dagli incrementi attesi in termini di domanda dei beni culturali del territorio;
- **economie di scala e/o di scopo**, derivanti dagli eventuali vantaggi economici che scaturiscono dall'integrazione gestionale di funzioni o attività a vario titolo connesse ai processi di conservazione e valorizzazione dei beni culturali del territorio.

In funzione delle finalità e degli obiettivi strategici dichiarati, lo SdFO dovrà altresì specificare il piano strategico di integrazione territoriale, in quanto identificativo degli attori e delle filiere produttive coinvolte e, quindi, del grado atteso di:

1. **integrazione politico - programmatica**, finalizzata alla realizzazione a monte di strategie di intervento che contribuiscano a realizzare un processo decisionale unitario e condiviso tra i soggetti partecipanti al sistema distrettuale;
2. **integrazione gestionale**, finalizzata alla condivisione e messa a sistema dei processi di produzione e - dunque - delle funzioni "aziendali" che compongono le singole filiere;
3. **integrazione del sistema di offerta**, finalizzata alla condivisione delle modalità di funzionamento e di offerta di beni e attività;
4. **integrazione di comunicazione e promozione** del distretto e quindi dell'area territoriale nel suo complesso.

Sezione 3

Definizione delle azioni previste

PREMESSA

Considerata la necessità che le azioni finanziate abbiano rilevanza strategica, siano organizzate secondo una visione sistemica che ne incrementi l'efficacia e l'efficienza e siano definite in modo tale da poter essere intraprese con sufficiente sicurezza quanto ai tempi e ai costi, una sezione dello SdFO deve contenere tutti i dati necessari e la esplicitazione delle logiche di progetto. Per chiarezza, gli interventi sono distinti tra interventi sul patrimonio tangibile (sezione 3.A), interventi rivolti al patrimonio intangibile (sezione 3.B) e piano di comunicazione (sezione 3.C). Le azioni descritte in questa sezione, integrate con il budget di gestione del progetto, vanno a comporre il quadro degli investimenti cofinanziati.

3.A. INTERVENTI SUL PATRIMONIO TANGIBILE

A. Scopo

A conclusione dello SdFO dovrà essere disponibile un quadro certo e completo degli interventi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale programmati.

Lo SdFO dovrà esplicitare:

- le ragioni per cui gli interventi sono stati selezionati;
- il ruolo che i beni e i relativi lavori di conservazione/valorizzazione vanno ad assumere nel corso della costruzione del distretto;
- il ruolo che i beni, attraverso le funzioni ospitate e la fruizione, vanno ad assumere nel funzionamento a regime;
- le modalità con cui si vuole garantire una qualità degli interventi tale da essere esemplare e da avere ricadute positive sul patrimonio immateriale dell'area e sulla crescita di fattori quali il capitale intellettuale, sociale e culturale.

Il richiamo alla qualità degli interventi riguarda soprattutto tre temi:

- **l'approfondimento della componente conoscitiva**, soprattutto per obiettivi generali di valorizzazione. Per questo tema appare importante che negli SdFO si insista sull'investimento in ricerca, rilevamento e diagnostica. Notoriamente le indagini preliminari sono utili per ridurre le incertezze in fase esecutiva, spesso ripagando abbondantemente l'investimento fatto; in un processo di valorizzazione, poi, l'approfondimento della conoscenza e l'accrescimento del bagaglio di dati e temi da comunicare non può che giovare anche a lungo termine. In coerenza con questa impostazione, sarà compito dei responsabili del procedimento individuare le indagini da svolgere, allocare le risorse opportune, individuare le modalità di affidamento e di esecuzione delle indagini stesse. Queste funzioni richiedono competenze non sempre presenti, che quindi dovranno essere prodotte o procurate attraverso consulenze e attività formative. La competenza e la specializzazione dei progettisti e direttori dei lavori è poi

necessaria affinché le indagini siano finalizzate e valorizzate nel progetto, affinché i lavori siano condotti con attenzione, e gli esiti adeguatamente comunicati. La spesso disattesa redazione del consuntivo scientifico dovrà essere esplicitamente prescritta e valorizzata.

- **il soddisfacimento dei requisiti funzionali** legati agli obiettivi di costruzione del progetto.

La traduzione degli obiettivi di progetto in requisiti funzionali precisi e verificabili nasce da un dialogo costruttivo tra la stazione appaltante e il progettista. Va precisato che trattandosi di un progetto di sistema distrettuale, la definizione degli obiettivi dovrà essere condivisa e verificata rispetto alle logiche del progetto di distretto, e non potrà essere ridotta alle pur importanti esigenze del singolo Ente. Tra i requisiti, trattandosi generalmente di luoghi della cultura aperti al pubblico, dovranno avere particolare ed esemplare rilievo quelli di accessibilità. In generale, per l'individuazione dei requisiti ma anche delle modalità di analisi prestazionale, si raccomanda il riferimento alle linee d'indirizzo ministeriali e regionali per i Musei.

- **la visione processuale della conservazione**, che imponga l'intervento non come evento eccezionale, ma come momento di una strategia gestionale di lungo periodo. Il finanziamento degli interventi all'interno di progetti di distretto di largo respiro è motivato anche e forse soprattutto dalla esigenza di garantire una successiva gestione attenta a non lasciare che il bene ritorni presto nelle condizioni di richiedere un nuovo restauro. Pertanto è necessario che le operazioni inserite nell'ambito di un progetto di distretto siano coerenti con una visione processuale della conservazione, dedichino particolare attenzione a non disperdere la conoscenza che si va acquisendo, impostino piani di manutenzione integrati con i piani di gestione, valorizzino i consuntivi scientifici, utilizzino per questo fine le più aggiornate tecnologie disponibili.

B. Contenuti dello studio di fattibilità operativa

Al fine di disporre di tutte le informazioni è necessario che, nel caso di lavori pubblici, la stazione appaltante individuata abbia almeno approvato un Documento preliminare alla progettazione, come richiesto dall'art. 93 del Codice degli appalti 163/2005, o che abbia già sviluppato fasi di progettazione. Si configurano pertanto due possibili casi:

- nel caso che siano disponibili progetti preliminari, definitivi o esecutivi, lo SdFO dovrà farsi carico di evidenziare che i progetti selezionati e inseriti nel progetto di distretto rispondano ai criteri d'indirizzo sopra accennati. In tal caso inoltre dovranno essere stati acquisiti i pareri delle competenti soprintendenze.

- nel caso che non siano ancora stati sviluppati progetti, dovrà essere rivolta particolare attenzione a garantire la massima qualità della fase di progettazione, a partire dall'impegno a svolgere le attività di selezione dei progettisti sulla base di criteri di qualità e competenza specifica rispetto al tema progettuale da sviluppare. Sarà quindi necessario aver predisposto gli schemi dei bandi di gara (con i relativi allegati) e dei disciplinari d'incarico, sia per le

progettazioni che per l'esecuzione dei lavori, che per eventuali concorsi o appalto-concorso, qualora si ritenga di scegliere queste vie. La consultazione preventiva degli Organi di controllo competenti appare comunque necessaria, e dovrà essere oggetto di relazione nell'ambito dello SdFO.

Per ogni intervento, pertanto, dovranno essere stati riconosciuti, ed ufficializzati attraverso le scritture e gli atti amministrativi necessari ed opportuni, i dati elencati di seguito, che dovranno essere riportati in schede di sintesi:

- la proprietà, la stazione appaltante e quindi, nel caso di lavori pubblici, il Responsabile del procedimento;
- lo stato di consistenza del bene;
- il quadro delle conoscenze disponibili;
- gli obiettivi generali da perseguire e le strategie per raggiungerli;
- le esigenze e i bisogni da soddisfare in relazione al progetto d'area;
- vincoli di legge relativi al bene oggetto dell'intervento e al suo contesto;
- funzioni che dovranno essere ospitate nel bene e relativo quadro di requisiti e normative tecniche;
- eventuali impatti dell'opera sulle componenti ambientali;
- fasi di progettazione già sviluppate e da sviluppare, loro sequenza logica e relativi tempi di svolgimento;
- elaborati diagnostici, grafici e descrittivi redatti e da redigere;
- strategie attivate per accrescere i livelli di fruizione del bene e delle attività in un'ottica di inclusione sociale;
- modalità di validazione dei progetti;
- modalità della redazione del piano di manutenzione e sua integrazione nel piano di gestione del distretto;
- quadro economico dell'intervento, ovvero limiti finanziari da rispettare, stima dei costi e individuazione certa delle fonti di finanziamento;
- modalità di affidamento dei lavori, con particolare riferimento alle alternative e alle soglie previste dalla normativa sugli appalti nel caso di lavori pubblici;
- modalità di monitoraggio di attuazione, validazione della qualità dei lavori e redazione del consuntivo scientifico;
- modalità di comunicazione;
- modalità attivate per l'integrazione della fase progettuale ed esecutiva nelle strategie di crescita del capitale intellettuale, sociale e culturale;
- modalità attivate ai fini della sostenibilità.

3.B. INTERVENTI RIVOLTI AL PATRIMONIO INTANGIBILE

A. Scopo

Il modello di distretto culturale assunto come riferimento tende a mettere in evidenza e valorizzare non soltanto le esternalità di consumo e le economie di scala e/o di scopo, ma anche le ricadute del processo di valorizzazione sul patrimonio intangibile del sistema locale e sulla identità locale. Dunque lo SdFO dovrà evidenziare le forme prescelte per la gestione delle esternalità di sistema del processo di valorizzazione, sia nel transitorio di costruzione del distretto che nel funzionamento a regime.

Si tratta di superare la diffusa riduzione dei beni culturali a vettori di domanda turistica, per farne un vettore di crescita e qualificazione del sistema locale. In questo senso diventa centrale il tema della connessione tra le attività culturali e le altre filiere economiche.

B. Contenuti dello studio di fattibilità operativa

Sotto il profilo degli interventi rivolti al patrimonio intangibile, si richiede agli SdFO di definire, anche in termini attuativi e finanziari, sia le azioni specificamente intraprese in questa direzione sia le strategie messe in campo per rendere efficaci le sinergie.

Lo studio dovrà quindi restituire:

- consistenza, tempi e costi previsti per le azioni formative e di formazione/accompagnamento specificamente inserite nel progetto, che dovranno essere giustificate rispetto alla analisi SWOT a scala territoriale;
- consistenza, tempi e costi previsti per le azioni inserite nel progetto rivolte al sistema educativo/formativo;
- il rapporto tra il progetto di distretto culturale e il sistema scolastico (d'ogni ordine e grado) esistente sul territorio di riferimento;
- il rapporto tra il progetto di distretto culturale e i soggetti operanti sul territorio nel settore della ricerca culturale, scientifica e tecnologica;
- i rapporti che il progetto rafforza o istituisce tra il settore culturale e le altre attività economiche presenti sul territorio;
- le occasioni di networking che il progetto istituisce o sviluppa all'esterno del sistema locale;
- le modalità di messa a frutto degli interventi straordinari di valorizzazione del patrimonio per la crescita del capitale intellettuale;
- le modalità di messa a coerenza tra gli obiettivi di consolidamento dell'identità locale e di crescita del capitale intellettuale e il piano di comunicazione, con particolare riferimento alla "comunicazione interna" (vedi punto 3.C);
- le occasioni di formazione continua previste, a regime, all'interno del distretto culturale.

Sarà anche molto importante definire il sistema di rapporti tra i soggetti costituenti il sistema locale e i consulenti specialisti esterni, con riferimento alle diverse fasi di svolgimento del progetto. Tali rapporti non devono tradursi in una totale delega, bensì occorre programmare e attuare un trasferimento di competenze.

3.C. PIANO DI COMUNICAZIONE

A. Scopo

Il ruolo del piano della comunicazione nella costruzione del distretto culturale è fondamentale e non deve essere sottovalutato, né ridotto soltanto al sistema di regole per l'utilizzo dei loghi.

Nella definizione del piano deve essere posta molta attenzione ai contenuti, al fine di non confondere la comunicazione del distretto culturale con quella finalizzata al sistema turistico: i due piani dovranno essere tenuti ben distinti, il che peraltro significa mettere in evidenza le correlazioni e le sinergie tra i due settori.

La circolazione delle notizie, delle idee e delle buone pratiche deve essere posta al centro della progettazione del distretto, tenendo presente che si deve agire sia verso l'esterno che all'interno del sistema locale.

L'efficacia della comunicazione è condizione necessaria per il successo delle iniziative, favorendo ad esempio la crescita del numero dei visitatori, ma è anche essenziale per consolidare l'immagine del sistema culturale e la condivisione del progetto.

B.1. Contenuti dello Studio di fattibilità operativa riguardo alla Comunicazione esterna

L'efficacia del rapporto con i media richiede un adeguato investimento e adeguate professionalità.

Il coordinamento dei rapporti con i media da parte dei diversi enti deve essere studiato e controllato, ad evitare che l'esigenza di apparire dei singoli attori dia luogo a comunicazioni parziali e incoerenti, che danneggiano l'immagine complessiva e possono nuocere al senso di appartenenza e alla costruzione della partnership.

D'altra parte non si devono avere regole così difficili e un controllo così rigoroso da mortificare le occasioni di comunicazione. Pertanto diviene strategica la costruzione, fin dall'avvio del progetto, di una procedura di comunicazione che comprenda un "sistema di identità visiva" semplice e condiviso, che rispetti e definisca i livelli di autonomia dei singoli attori, i quali devono sentirsi incentivati e non ostacolati a fare comunicazione. L'attività di comunicazione degli attori minori, diretta al sistema locale, dovrà essere orientata a favorire la partecipazione e la crescita culturale del territorio, veicolando contenuti informativi corretti e sottolineando le componenti di innovazione.

La stessa costruzione del sistema di identità visiva può avvenire, secondo una prassi consolidata, tramite un percorso di crescita e di aggregazione, coinvolgendo il sistema locale e/o internazionale attraverso concorsi d'idee o di grafica.

Lo SdFO dovrà contenere le scelte fatte in questo settore, individuando:

- i soggetti incaricati di tenere i rapporti con la stampa e i media;
- le forme di coordinamento tra questi soggetti;
- le forme di coordinamento (operativo, finanziario, ecc.) con la promozione turistica del territorio;

- le modalità di costruzione del sistema di regole per la comunicazione;
- le modalità e i tempi di realizzazione e adozione del sistema coordinato di identità visiva;
- le modalità e i tempi di realizzazione della comunicazione tramite web;
- le risorse dedicate alla comunicazione e il relativo piano di copertura.

La comunicazione in campo culturale soffre spesso di banalizzazione dei contenuti, specialmente a livello locale. Pertanto dovranno essere particolarmente curate le relazioni tra il piano della comunicazione e le altre parti dello studio di fattibilità operativa, per individuare ed esplicitare nel sistema delle regole le forme di diffusione non soltanto delle notizie, ma anche delle buone pratiche seguite e della qualità dei lavori svolti, e per curare l'accesso a canali di comunicazione specialistici, necessari per la costruzione di "reti lunghe" e per aprire al sistema locale l'accesso alle comunità scientifiche internazionali. Con riferimento agli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale, quindi, diviene strategico comunicare i risultati dei lavori, e la spesso disattesa pratica del consuntivo scientifico dovrà essere esplicitamente richiesta e valorizzata.

B.2 Contenuti dello Studio di fattibilità operativa riguardo alla Comunicazione interna

La formula abusata "fare sistema" non deve essere intesa soltanto nei termini dell'attuazione del principio di sussidiarietà, ma deve tradursi, proprio per attivare le ricadute sul "capitale intangibile" del sistema locale, nella costruzione di una **comunità di apprendimento**, all'interno della quale la circolazione delle informazioni e la condivisione dei saperi diventi pratica usuale.

A tal fine lo SdFO dovrà individuare, e se possibile aver sperimentato, le iniziative opportune, quali ad esempio la costituzione di gruppi di lavoro aperti, la costruzione di reti intranet e banche dati, la programmazione di corsi di formazione continua e servizi di consulenza, la valorizzazione del sistema di identità visiva allo scopo di rafforzare il senso di appartenenza.

Lo SdFO dovrà:

- descrivere gli strumenti adottati, precisandone la finalizzazione e le modalità operative;
- presentarne l'efficacia valutata e/o sperimentata già in fase preliminare;
- valutare i costi e il relativo piano di riparto e copertura.

Sezione 4

Definizione delle modalità di gestione

4.A MODELLO DI GOVERNANCE

A. Scopo

Lo SdFO dovrà analizzare e motivare la scelta dell'assetto istituzionale ed organizzativo più consono agli obiettivi strategici che il distretto ambisce realizzare, dovendo al meglio esprimere la qualità di coordinamento richiesto dall'attività di implementazione delle strategie dichiarate e, al contempo, soddisfare l'esigenza di coerenza (compatibilità, complementarità, sinergia) dei comportamenti dei soggetti e delle istituzioni a vario titolo coinvolte.

B. Dimensioni di analisi

Nel configurare le scelte di governance dedicate al sostegno dei processi integrazione e coordinamento dei soggetti partecipanti al progetto di distretto, lo SdFO dovrà analizzare e descrivere le scelte operate in termini di:

1. **assetto di governance**, intendendo come tale la modalità di soluzione dei problemi di coordinamento tra gli attori del distretto, in funzione degli obiettivi socioeconomici attesi. Gli elementi costitutivi della missione e del piano strategico di integrazione rappresenteranno quindi le variabili fondamentali sulle quali definire il più efficiente meccanismo formale di governo delle relazioni, definendo così non solo gli obblighi reciproci a carattere patrimoniale, ma anche una serie di obbligazioni di comportamento, di diritti reciproci di informazione, decisione e controllo. In questo quadro, dovrà quindi essere valutata l'opportunità di dare vita alternativamente a:

- meccanismi di tipo formale senza strutture di coordinamento,
- meccanismi di tipo formale con strutture di coordinamento,
- meccanismi di natura proprietaria o semi-proprietaria (utilizzo/creazione di un soggetto costituito e/o partecipato da uno o più attori del distretto).

Lo SdFO oltre a descrivere le soluzioni adottate, dovrà chiarire criteri e logiche di valutazione e scelta delle stesse.

2. **assetto organizzativo** che, in quanto tale, definisce e presenta le modalità di suddivisione e coordinamento del lavoro. La numerosità, disomogeneità, variabilità e interdipendenza degli elementi da governare determineranno infatti situazioni di complessità informativa assai eterogenee, la cui risposta presuppone una logica di progettazione organizzativa di natura contingente, in evidente contrasto con una "cultura amministrativistica", la cui attenzione è il più delle volte concentrata sulla scelta della forma giuridica del modello di gestione, prescindendo dai compiti che esso dovrà svolgere e dagli assetti di potere che dovrà gestire. Al contrario, la progettazione organizzativa del distretto dovrà ben tenere conto di dette variabili, andando a definire un assetto organizzativo e gestionale del network chiaramente definito:

- nella sua dimensione **macro**, afferente cioè al disegno delle strutture organizzative e dei sistemi operativi di gestione del complesso delle attività di coordinamento e servizio;

- nella sua dimensione **micro**, afferente cioè alle competenze organizzative sulle quali si intende investire a garanzia dell'efficienza e l'efficacia organizzativa dei servizi.

4.B PIANO DI GESTIONE

A. Scopo

Nella fase di analisi e valutazione delle richieste di contributi per la realizzazione degli SdFO si è potuto constatare come la maggior parte dei progetti presentati non sembri tenere nella giusta considerazione la necessità di prevedere uno strumento strategico e operativo (**il piano di gestione**) che abbia lo scopo di preordinare le modalità di gestione delle attività e dei servizi che verranno implementati nei siti del distretto culturale.

L'obiettivo che ha orientato il gruppo di lavoro nell'elaborazione di un modello è stato quello di costruire uno strumento che fosse:

- snello, al fine di consentirne un'applicazione diffusa sul territorio (dopo la opportuna fase di validazione nell'implementazione dei distretti culturali pilota);
- completo ed esaustivo. In questo senso, è stata necessaria un'attenta selezione delle informazioni ritenute maggiormente rilevanti ed esplicative.

Il modello è stato costruito tenendo presente che **il piano di gestione** nel suo complesso ha la prospettiva di creare uno strumento utile sia alla valutazione dei progetti, sia al confronto tra realtà diverse (obiettivo di benchmarking).

In sintesi, il Piano dovrà essere in grado di:

1. preordinare un **sistema di gestione** che, partendo dal modello di distretto culturale adottato, pervenga ad una analisi integrata dello stato **di conoscenza, conservazione e valorizzazione** dei siti e delle risorse culturali inserite (o da inserire) nel processo di distrettualizzazione, **individuando le forze di cambiamento e di innovazione** in atto;
2. sviluppare un adeguato sistema di simulazioni in grado di valutare gli **scenari** futuri raggiungibili attraverso un'analisi di sensibilità degli **obiettivi (strategici e operativi)**, delle **opzioni di intervento**, dei **potenziali impatti** sul **sistema di gestione**;
3. selezionare i progetti **strategici e complementari** per conseguire gli obiettivi e i risultati attesi;
4. verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, dei risultati e degli impatti sul **sistema di gestione** tramite una sistematica attività di **monitoraggio e valutazione**.

B. Dimensioni di analisi

In particolare, la sezione dello SdFO dedicata al **piano di gestione** dovrà esplicitare:

1. il **progetto delle conoscenze**, finalizzato alla costruzione di un sistema informativo integrato idoneo a :
 - produrre, raccogliere e monitorare lo stato dei siti e delle risorse culturali inserite nel distretto culturale;
 - realizzare una zonizzazione dell'area distrettuale, identificando per ciascuna zona i problemi

e le priorità a cui dare risposta;

- comprendere i fenomeni e i processi di trasformazione in atto nelle diverse zone dell'area distrettuale;
- monitorare i fattori critici nel processo di fruizione dei siti e delle risorse culturali.

Il sistema informativo integrato dovrà essere funzionale al progetto della conservazione delle diverse risorse culturali, rilevando le specifiche caratteristiche delle stesse e il loro stato di conservazione, fornendo così dati significativi alla definizione dei progetti di recupero, di manutenzione e al processo decisionale che ne deriva.

2. il **progetto della conservazione**, finalizzato alla stesura organica per tipologia di bene e per motivi di rischio delle azioni da intraprendere per conservare i siti e le risorse culturali inserite (o da inserire) nell'area distrettuale;

3. il **progetto di valorizzazione**, finalizzato alla messa a punto di un sistema di offerta culturale fortemente articolato, coerente con l'individuazione dei pubblici prevalenti di riferimento per il distretto, da qualificare in termini di bisogni espressi, modalità di accesso e fruizione dei servizi;

4. il **progetto di monitoraggio**, finalizzato a verificare lo stato di realizzazione del distretto, definendo quali attività siano state svolte e come il loro avanzamento rispecchi gli obiettivi e i risultati attesi definiti prima della realizzazione. Questa è una delle principali fonti per la valutazione *in itinere*, finale ed *ex-post*.

5. il **progetto di valutazione**, finalizzato a migliorare la programmazione e il funzionamento del distretto fornendo un giudizio complessivo sul valore dell'intervento in riferimento ad alcuni criteri standard:

- **rilevanza**, è la verifica del grado in cui il progetto di distretto culturale tiene conto del contesto e dei bisogni di crescita della collettività;
- **efficacia**, misura il grado, l'entità di raggiungimento degli obiettivi;
- **efficienza**, rappresenta la misura della ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse per conseguire i risultati previsti nel progetto;
- **impatto**, misura gli effetti diretti e indiretti, attesi e non, generati dal progetto, sul contesto di riferimento;
- **sostenibilità**, misura la capacità del progetto di produrre e riprodurre benefici nel tempo per il territorio e la collettività. La sostenibilità può assumere varie dimensioni: finanziaria, economica, istituzionale, socioculturale, ambientale, ecc..

La valutazione dovrà rappresentare uno strumento di apprendimento e di dialogo per tutti gli attori coinvolti nel progetto.

Il Piano di gestione dovrà comunque prevedere al suo interno la possibilità di apprendere dalle esperienze già realizzate e assumere un livello di flessibilità tale da potere essere adeguato alle particolari e specifiche esigenze che potrebbero manifestarsi nella eventuale fase di implementazione del distretto culturale.

Sezione 5

Definizione del piano economico-finanziario

A. Scopo

Lo SdFO nella sua versione definitiva dovrà produrre una approfondita disamina delle componenti finanziarie ed economiche del distretto culturale attraverso lo studio e l'analisi delle soluzioni e delle caratteristiche gestionali più idonee a conseguire gli obiettivi e i risultati attesi dal progetto.

B. Dimensioni di analisi

Partendo dalle dimensioni propedeutiche di analisi (vedi Box 1), lo SdFO dovrà fornire indicazioni chiare ed esaustive circa i seguenti elementi conoscitivi:

1. costruzione di un adeguato modello di analisi finanziaria che, per le varie alternative progettuali, consenta di effettuare:

- stima dei flussi monetari dei costi di investimento;
- stima dei flussi costi-ricavi di gestione nella fase di start-up e a regime;
- stima dei flussi di cassa e dei principali indicatori sulla qualità finanziaria della gestione;
- analisi, sotto il profilo della sostenibilità finanziaria, delle soluzioni/caratteristiche gestionali più efficaci per garantire le funzioni e i servizi previsti nel progetto;
- verifica della sostenibilità finanziaria in un arco temporale sufficientemente ampio date le caratteristiche tecniche, economiche e gestionali del progetto;

2. definizione del piano di copertura attraverso l'analisi del quadro delle risorse finanziarie acquisite, disponibili o attivabili, nonché delle modalità (tempi e condizioni) di conferimento di tali risorse al soggetto gestore del distretto culturale;

3. costruzione di un modello di analisi economica (a puro titolo di esempio: analisi costi-benefici), in grado di valutare la convenienza dell'investimento con una particolare attenzione al miglioramento della qualità della vita delle comunità locali nelle diverse analisi di scenario considerate;

4. stima degli impatti economici diretti e indiretti, provenienti sia dagli investimenti infrastrutturali, sia dalle attività e dai servizi che verranno implementati nel distretto culturale;

5. sviluppo di un adeguato sistema di simulazioni (analisi di scenario) in grado di verificare i punti di debolezza economica e finanziaria del progetto. Individuazione, sulla base dei risultati del sistema di simulazione e dell'analisi di sensibilità, di azioni o modifiche progettuali che permettano di contenere al meglio le condizioni di debolezza (o di rischio) sopra indicate.

Box 1. Alcune dimensioni propedeutiche di analisi.

Il sistema di analisi propedeutica dovrà essere funzionale alle dimensioni di analisi riportate nel punto (B). In particolare, si dovrà focalizzare su alcuni specifici elementi conoscitivi del distretto:

- rappresentazione del contesto territoriale e socio-economico entro cui il distretto culturale dovrà realizzarsi con l'individuazione di obiettivi e risultati che il progetto intende conseguire;
- identificazione e analisi dei bisogni e delle domande collettive (conosciute e latenti) cui il progetto di distretto culturale intende dare risposta;
- individuazione e quantificazione dei bacini di domanda del distretto culturale, stima della disponibilità a pagare per i beni e i servizi ottenibili dalla eventuale realizzazione del progetto, analisi della dinamica temporale con la formulazione di ipotesi per il suo andamento futuro, analisi di sensibilità ed eventualmente di rischio;
- valutazione dell'influenza del sistema di offerta (aggiuntiva e integrata, che verrà realizzata attraverso il progetto) sulla qualità e sulla traiettoria dei bacini di domanda (stima quantitativa e qualitativa dell'eventuale flusso incrementale), analisi della dinamica temporale.

Sezione 6

Definizione del cronoprogramma del distretto

A. Scopo

Lo SdFO dovrà fornire e rappresentare un quadro temporale delle azioni previste per la realizzazione del distretto.

Il cronoprogramma sarà, inoltre, lo strumento per il monitoraggio e la rendicontazione del distretto, nel caso la Fondazione approvi il progetto.

B. Elementi contenuti nel cronoprogramma

Di tutti gli interventi proposti dovrà essere indicata la durata e la collocazione temporale, indicando laddove necessario la consequenzialità delle azioni.

In questo cronoprogramma dovranno essere indicati anche gli step del Piano di monitoraggio (v. Sezione 4.B Piano di gestione).

Il cronoprogramma dovrà dimostrare la propria coerenza con il piano economico-finanziario.

APPENDICE 1

Piano d'Azione "I beni culturali come volano della crescita economica e sociale del territorio"

Il problema

I beni culturali – un elemento di estremo rilievo per la crescita della cultura e della qualità della vita dei cittadini – possono favorire lo sviluppo di alcune iniziative economiche sul territorio lombardo; una adeguata valorizzazione dei beni culturali potrebbe infatti rappresentare un volano per lo sviluppo dell'industria turistica, della ristorazione, dell'intrattenimento e dell'informatica oltre che della industria culturale in senso stretto. A fronte di queste possibilità, le politiche di sostegno al settore dei beni culturali attuate a partire dalla metà degli anni '80 non sono tuttavia riuscite a produrre gli impatti desiderati.

Tali politiche possono essere suddivise in tre grandi insiemi:

- politiche che hanno attuato interventi di recupero e manutenzione del patrimonio culturale, con lo scopo dichiarato di attivare il processo di valorizzazione dei beni recuperati e di sfruttarne l'impatto economico. La gran parte degli interventi si muovevano con l'obiettivo di accrescere, attraverso il recupero e la rifunzionalizzazione dei beni culturali, l'impatto economico derivante dalla loro fruizione;
- politiche che hanno avuto l'obiettivo di contribuire allo sviluppo delle industrie sussidiarie a quella culturale. In questa classe possono essere comprese sia le politiche a sostegno dell'informatica e della diffusione della multimedialità, sia quelle che hanno cercato di collegare più strettamente il settore dei beni culturali ad altri settori produttivi;
- politiche per la razionalizzazione e riorganizzazione del processo di valorizzazione, aventi l'obiettivo di accrescere l'offerta di servizi e la loro fruizione e, nello stesso tempo, di ridurre i costi unitari di gestione (politiche che mirano ad una profonda trasformazione istituzionale, tecnologica e organizzativa di archivi, musei, biblioteche, parchi tecnologici).

Il limite maggiore di queste politiche deriva dalla loro scarsa connessione con il territorio in cui risiedono i beni culturali e con le offerte economiche e culturali in esso presenti. Si è proceduto parcellizzando gli interventi, enfatizzando surrettiziamente un obiettivo a discapito di un altro e, soprattutto, non integrando politiche e interventi settoriali con le altre risorse e dotazioni del territorio. Si è sottovalutato il fatto che molte delle risorse culturali sono inamovibili, sono cioè così incastonate nel territorio da perdere valore e senso al di fuori di quel contesto.

Le ragioni dell'intervento della Fondazione

L'opportunità della valorizzazione dei beni culturali come fattore di crescita economica e culturale del territorio è sempre più riconosciuta. **Negli ultimi decenni l'impatto economico associato al processo di valorizzazione dei beni culturali ha assunto maggior importanza e viene ormai considerato tra gli obiettivi espliciti delle politiche di razionalizzazione e sviluppo del**

settore; viene inoltre riconosciuta l'importanza di una forte connessione tra queste politiche ed il territorio in cui si realizzano, pena il loro fallimento.

In questo quadro, **le politiche pubbliche hanno sviluppato nuovi strumenti di programmazione negoziata al fine di attuare azioni integrate di sviluppo partendo anche dalla valorizzazione del patrimonio culturale** (Patti Territoriali, Accordi Quadro, Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale). Risultano dunque di un certo interesse alcune esperienze di valorizzazione delle risorse culturali ed ambientali fortemente integrate con il territorio - e capaci di incidere significativamente anche sui processi di sviluppo locale - che fanno riferimento al concetto di distretto culturale. **Esiste però una reale difficoltà nella promozione e nell'attuazione di processi integrati di valorizzazione del patrimonio culturale.** Tale difficoltà è dovuta alla complessità delle azioni e alla mancanza di una reale volontà di sperimentazione ed ideazione di nuovi modelli di intervento.

Deboli sono l'esplorazione e l'indagine sulle domande potenziali in rapporto alle offerte realizzabili. Uno dei principali ritardi registrati in Italia, con effetti limitanti sui potenziali sviluppi del settore culturale, è proprio rappresentato dal ruolo passivo nei confronti della domanda svolto dai responsabili della gestione dell'offerta culturale e dei servizi associati. **Anche la progettualità è scarsa;** la realizzazione di un distretto culturale richiede interventi complessi che devono partire da una prima fase di ideazione nella quale si pone il problema di individuare sia i contenuti della proposta iniziale, sia i soggetti potenziali che intervengono. Particolarmente complessa è poi la gestione del processo di programmazione poiché prevede, da una parte una programmazione di tipo top-down, e dall'altra la partecipazione ed il coinvolgimento di un insieme variegato di attori.

Nella realizzazione del processo di costruzione di un distretto culturale, un ruolo determinante è pertanto quello del "promotore", il soggetto che procede ad una prima identificazione degli obiettivi da perseguire, delle risorse da valorizzare, del marchio da assegnare al distretto e delle unità territoriali da aggregare per pervenire poi alla individuazione dei confini del distretto e dei principali attori da coinvolgere nella definizione e realizzazione della strategia.

Gli enti territoriali dovrebbero essere i soggetti più titolati a svolgere questa azione, ma, in alcuni contesti, il loro ruolo viene a mancare; in questo senso, la Fondazione sarebbe nella condizione di prestare un contributo importante, avviando il processo di coinvolgimento, insieme ai responsabili della tutela e conservazione delle risorse culturali, dei diversi attori interessati e cruciali per l'avvio di distretti culturali: i soggetti pubblici interessati alla realizzazione di un programma di sviluppo (lo Stato, le Regioni, le istituzioni comunitarie e sopranazionali), gli enti di ricerca (università), i soggetti privati (professionisti, artigiani) e i rappresentanti della società civile.

La Fondazione potrebbe divenire soggetto che sperimenta ed avvia nuovi modelli di intervento attraverso il sostegno di studi di fattibilità per la realizzazione di veri e propri distretti culturali, soggetto catalizzatore dei diversi attori coinvolti e coinvolgibili nella costruzione dei distretti e sostenitore di apporti specialistici nella gestione e nel monitoraggio dell'attuazione di queste operazioni.

Obiettivi

Il Piano di Azione ha come obiettivo la valorizzazione dei beni culturali come fattore di crescita economica, sociale e culturale del territorio. Proprio a partire dalla ricchezza ed unicità delle risorse culturali custodite sul territorio, la Fondazione si propone di attivare, promuovere e sostenere il processo di crescita culturale, economica e sociale del paese, sia attraverso la valorizzazione delle dotazioni culturali presenti sul territorio (in modo integrato con altri settori produttivi che insistono sul territorio stesso), sia attraverso la promozione di iniziative di creazione e divulgazione di cultura.

Tali obiettivi possono essere raggiunti grazie a due "Linee di azione" complementari e distinte. La prima linea di azione ("I distretti come strumento per la valorizzazione economica e sociale dei beni culturali del territorio") mira a sfruttare le possibilità di valorizzazione culturale, sociale ed economica di beni culturali presenti sul territorio lombardo, mentre la seconda linea di azione ("Creare e divulgare cultura attraverso gli archivi storici") è finalizzata a utilizzare gli strumenti rappresentati dagli archivi storici, per avviare ampie operazioni di creazione e divulgazione di cultura. La valenza culturale delle fonti archivistiche, se è poi opportunamente armonizzata ed integrata con le altre risorse culturali custodite in un dato territorio ed è inserita in una logica di distretto culturale, è essa stessa un elemento di apporto allo sviluppo del tessuto economico, culturale e sociale del territorio.

Mediante la Linea d'azione "I distretti come strumento per la valorizzazione economica e sociale dei beni culturali del territorio" si prevedono l'avvio, la sperimentazione e la realizzazione di distretti culturali, finalizzati a promuovere lo sviluppo sociale ed economico del territorio. Questo obiettivo generale si declina in obiettivi specifici quali:

1. favorire lo sviluppo di azioni di valorizzazione delle risorse culturali ed ambientali fortemente integrate con il territorio, capaci di incidere significativamente anche sui processi di sviluppo locale;
2. promuovere modelli innovativi di gestione del patrimonio culturale;
3. sviluppare la conservazione delle risorse culturali senza agire in situazioni di emergenza, ma pianificando gli interventi di manutenzione anche nella prospettiva della valorizzazione dei beni (conservazione programmata);
4. promuovere interventi capaci di diversificare la domanda, nonché di riqualificare ed innovare l'offerta di cultura ed accrescere l'utilizzazione dei prodotti dell'industria culturale anche nei processi produttivi di altre industrie.

Il punto di partenza e di focalizzazione della Linea d'azione "Creare e divulgare cultura attraverso gli archivi storici" è l'universo dei contenuti culturali custoditi dalle fonti archivistiche e la loro divulgazione attraverso chiari progetti. Finalità di tale linea d'azione è, dunque, quella di sostenere e sviluppare progetti di diffusione della conoscenza e della cultura - su tematiche storiche, scientifiche, artistiche, religiose, politiche - a fasce di utenti più ampie entro il nostro paese. In questo processo di diffusione, il patrimonio materiale rappresentato dalle fonti archivistiche può rivelarsi come una fondamentale risorsa, adatta a favorire una maggiore diffusione ed una più facile comprensione delle tematiche affrontate.

Al fine di favorire il processo di divulgazione culturale, non appare opportuno adottare alcuna selezione preventiva di aree tematiche culturali da privilegiare; ma chiedere agli enti di concentrare i propri sforzi sulla elaborazione dei contenuti culturali indipendentemente dai temi degli archivi di riferimento, di attivare un processo di coordinamento, di adottare una metodologia condivisa che dovrà condurre ad una lettura integrata delle fonti e all'erogazione di servizi di accesso alle fonti secondo un comune standard.

La diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione è destinata ad incidere significativamente sulla realizzazione di simili iniziative.

Strategie

La realizzazione di distretti culturali è un priorità inserita anche negli indirizzi programmatici delle istituzioni territoriali, a partire dal governo regionale. Per questa ragione, **le strategie di azione della Fondazione** non potranno prescindere da, ma al contrario **dovranno mirare a un pieno coinvolgimento delle istituzioni** territoriali nella realizzazione dei distretti culturali, stimolando la progettualità e la partecipazione locale. **La strategia di azione della Fondazione si articola in cinque fasi** operative con l'utilizzo di diversi strumenti.

- **Fase 1:** Studio generale di pre-fattibilità sull'intero territorio lombardo, per l'identificazione dei potenziali distretti culturali;
- **Fase 2:** Selezione di studi di fattibilità operativa da realizzare nelle aree territoriali identificate come potenziali distretti;
- **Fase 3:** Realizzazione degli studi di fattibilità finanziati; selezione, condivisione e avvio di 2/3 progetti pilota;
- **Fase 4:** Realizzazione dei progetti pilota; monitoraggio sull'attuazione dei piani avviati nei distretti; erogazione dei contributi;
- **Fase 5:** Implementazione progressiva dei distretti culturali individuati negli studi di fattibilità già finanziati.

In riferimento alla seconda linea di azione si prevede il sostegno e lo sviluppo di progetti di diffusione della conoscenza e della cultura valorizzando le fonti archivistiche. Il buon esito dell'iniziativa sarà affidato alla capacità degli enti detentori di sviluppare, in un arco temporale pluriennale, un processo di coordinamento, definizione ed adozione di una metodologia condivisa di valorizzazione e salvaguardia delle fonti archivistiche, nonché di definire una cornice di criteri di selezione e sviluppare la creazione di un tessuto informativo coerente, basato sull'integrazione di fonti legate da una comune identità (archivi della resistenza, della storia dell'impresa, del teatro, dei movimenti politici).

APPENDICE 2

Che cosa è un distretto culturale

Nell'indagine conoscitiva della Fase 1 del Progetto "Distretti culturali" si sono affrontate e confrontate le proposte di interpretazione più aggiornate ed elaborate che la letteratura di settore offre in merito alla definizione di "distretto culturale".

Ai fini del progetto si è giunti ad identificare una serie di requisiti caratterizzanti il distretto culturale.

Di seguito si descrivono brevemente i requisiti fondamentali del distretto culturale, che hanno guidato l'indagine conoscitiva sul territorio. Tali requisiti hanno guidato anche la Fase 2 del progetto, nella selezione delle richieste di contributo per la realizzazione degli studi di fattibilità operativa.

Ruolo del patrimonio paesistico, monumentale e artistico nella strategia di sviluppo

Nel distretto culturale il patrimonio paesistico, monumentale e artistico ha un significato centrale per la strategia di sviluppo dell'area.

La disponibilità di un patrimonio immobiliare di qualità strategicamente localizzato e da riqualificare non corrisponde necessariamente all'esistenza di capolavori assoluti (rispetto a criteri di giudizio consolidati), ma di un patrimonio "riconosciuto": in pratica nel distretto è interessante avere un mix di valori consolidati e di nuove proposte, o chiavi di rilettura.

Il processo di valorizzazione che passa, come frequentemente accade, attraverso una campagna di restauri su edifici a rischio o comunque da adeguare per nuove funzioni, dovrà essere condizionato dal modo con cui quei restauri saranno condotti e presentati. Si ricorda che il buon esito del processo dipende strettamente dalla qualità delle operazioni, e quindi anche dalla attenzione alla qualità degli interventi sul patrimonio. Sotto questo profilo è importante che i distretti scelgano delle modalità attuative, idonee a garantire che non venga mai meno la tensione verso le scelte di più alto profilo, tali da mettere a frutto gli interventi sul patrimonio ai fini della crescita del capitale umano, della produzione e della diffusione di conoscenze, dell'aggiornamento e consolidamento della sensibilità individuale e collettiva, dell'implementazione di modalità più aggiornate di cura del patrimonio (conservazione programmata).

In un distretto non si considera la produzione di beni culturali immateriali presi in sé (pubblicazioni, spettacoli, sostegno ad attività creative o artigianali, ecc.), se non come possibile complemento delle attività culturali dell'area.

Delimitazione territoriale

La delimitazione del distretto è legata all'identificazione e alla riconoscibilità di un territorio prima di tutto dai suoi stessi abitanti (e in questo è strettamente legata al punto successivo). La definizione territoriale influisce sulla composizione del gruppo degli stakeholders coinvolti nel processo di realizzazione del distretto, soggetti gestori e fruitori delle risorse del territorio.

La delimitazione non deve coincidere obbligatoriamente con i confini amministrativi, o con altre

delimitazioni costruite per sistemi di altra finalità; in questi casi deve essere chiaro come il distretto si relazioni con i diversi sottosistemi (culturali, turistici, economici, ecc.), ovvero il quadro delle interrelazioni, delle scalarità dei livelli di governo, delle sussidiarietà orizzontali e verticali, delle reti funzionali e gestionali.

Il distretto culturale ha un'estensione prevalentemente sovracomunale; le dimensioni dell'area del distretto non devono essere né troppo limitate, per non incorrere nella carenza di "massa critica" della partnership, né troppo ampie, per non assommare troppe difficoltà operative nell'avvio dei processi di messa in rete.

Identificazione e consapevolezza della comunità locale ("del sistema locale")

Il territorio del distretto deve essere identificabile e riconosciuto in primo luogo dai suoi stessi abitanti. Il concetto è molto più articolato del semplice marchio o branding che permette la riconoscibilità di un territorio o, più comunemente, dei suoi prodotti.

Per la costruzione di un distretto è fondamentale il ruolo attivo della comunità residente, non solo al fine di facilitare la coesione, la condivisione, la partecipazione al processo di creazione distrettuale, ma anche in relazione al rischio di conflitto tra azioni di valorizzazione e esigenze del territorio. La "qualità" del sistema locale è un fattore essenziale nella previsione della evoluzione di un processo di distrettualizzazione culturale, tanto che l'emergere di un distretto culturale presuppone un certo grado di sviluppo già maturato.

L'attenzione della comunità locale ai suoi beni culturali è insieme premessa e obiettivo, quindi è un fattore in qualche misura modificabile con azioni opportunamente progettate, per innescare processi di innovazione e crescita del capitale umano, di produzione e diffusione di nuove conoscenze, e non semplici strategie di marketing per una valorizzazione dell'offerta locale in un'ottica meramente turistica.

Esistenza e partecipazione delle istituzioni educative ai diversi livelli

All'interno di un distretto culturale il coinvolgimento delle scuole di ogni ordine e grado appare strategico, in quanto attraverso i più giovani si opera anche un coinvolgimento delle famiglie.

In un distretto culturale divengono importanti anche le operazioni di inclusione sociale e quelle di formazione professionale legate alle nuove attività culturali e tecnologiche. Su questo piano si gioca, in molti casi, anche la possibilità che la "valorizzazione" sia una effettiva promozione della società e non un banale incremento dei flussi turistici.

Apertura verso nuove forme di espressione culturale e capacità di networking nei confronti delle realtà culturali di eccellenza

Uno degli elementi che distingue il distretto dagli altri modelli "a rete" è la capacità di innovazione: il vero beneficio economico dell'investimento in cultura è indicato nella creazione di un clima favorevole alla innovazione, in tutti i campi.

In questa direzione è determinante, ai fini della costruzione di un distretto, che anche le attività culturali si propongano come innovative e tendenti all'eccellenza e non si riducano alla rappresentazione degli stereotipi locali. La capacità di mettersi in rete localmente, ma soprattutto di entrare in circuiti tematici di grande respiro diviene uno degli indicatori più chiari delle

potenzialità e della maturità di un distretto culturale. Poiché il più efficace fattore di sviluppo è oggi la crescita del capitale umano connessa alla produzione e alla diffusione di nuove conoscenze, tutta l'azione di messa a sistema dei processi di cura e valorizzazione deve essere orientata a costituire un catalizzatore di qualità, innovazione, creatività (e quindi crescita qualitativa diffusa anche in zone del territorio e della società finora escluse). Nel distretto culturale dovrebbero trovare spazio iniziative che tendano all'eccellenza, che assumano un atteggiamento di ricerca, che sappiano radicarsi, ma anche alimentarsi mediante contatti a largo raggio, che puntino alla internazionalizzazione.

Le iniziative di valorizzazione del patrimonio non devono avere solo un ruolo di leva per lo sviluppo in quanto attrattore turistico, anche perché il cosiddetto "turismo culturale", se comporta una serie di vantaggi in termini di disponibilità a spendere del turista e di esternalità positive per la comunità locale, si è spesso tradotto in congestione e in opportunità mancate, proprio per aver favorito modalità di sfruttamento immediato invece di essere governato a dare sostegno allo sviluppo locale.

Pluralità di aspetti integrati

Il modello di distretto monotematico, specializzato intorno a una sola filiera, risponde in misura limitata alla ricerca dei modi migliori per valorizzare i beni culturali nella loro correlazione sistemica con il territorio. Pertanto, si preferisce un distretto dotato di un'offerta culturale del territorio articolata e in grado di metterla in luce nelle sue varie forme. Si ritiene che, quand'anche un aspetto fosse tanto più noto degli altri tanto da consigliarne l'adozione come marca ai fini del marketing (la città dei violini, l'area del mobile, la città della seta, la valle delle incisioni rupestri, il quadrilatero del maiale, ecc.), nessuna marca sarà mai davvero esaustiva, e la forma distrettuale si coglierà proprio nella capacità di costruire offerte ricche e diversificate, che non offuschino l'identificazione primaria.

Esistenza di organizzazioni economiche legate al processo di valorizzazione (o potenziali beneficiarie di esternalità positive)

All'interno di un distretto è frequentemente considerata essenziale l'esistenza di attività economiche legate al processo di valorizzazione, direttamente oppure mediante una complementarità riconoscibile.

Dal momento che la funzione delle attività culturali è creare un ambiente orientato all'innovazione, in cui si creano con le attività culturali sinergie innovative, si può considerare come fattore decisivo del distretto culturale l'orientamento all'innovazione della base imprenditoriale, favorevole a scommettere sui benefici dell'investimento in cultura.

Esistenza di un sistema amministrativo locale impegnato a facilitare e incentivare la messa a sistema delle attività culturali

In un distretto è opportuna la presenza di un sistema istituzionale che sia in grado di garantire che il distretto funzioni. In generale si richiede che un ente con competenze d'area si faccia carico dell'elaborazione progettuale e si faccia garante della costituzione della partnership e dei meccanismi di attuazione degli interventi previsti. Si colloca all'interno di questo requisito la

presenza di istituzioni erogatrici, tenendo presente che l'avvio di un processo di valorizzazione richiede sempre un notevole investimento soprattutto in operazioni di restauro e riqualificazione. Il distretto dovrà anche essere in grado di esercitare nel tempo un'azione di monitoraggio e pilotaggio del sistema nella sua evoluzione.