



LE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

RAPPORTO DI VALUTAZIONE

A CURA DI



SOMMARIO

PREMESSA	4
1. LA CULTURA COME TRAINO DI SVILUPPO: IL DCE NELLA REGIONE MARCHE	11
<i>1.1 La cultura come traino di sviluppo locale e il concetto di Distretto Culturale</i>	11
<i>1.2 Il finanziamento allo sviluppo culturale nelle Marche</i>	14
<i>1.3 Il Distretto Culturale Evoluto della Regione Marche: caratteristiche e dati</i>	19
2. LA VALUTAZIONE DEI PROGETTI ESAMINATI	25
<i>2.1 Nota metodologica</i>	25
<i>2.2 I progetti esaminati</i>	25
<i>2.3 Profili di valutazione</i>	30
2.3.1 <i>Ruolo dell'ente pubblico</i>	32
2.3.2 <i>L'azione delle partnership</i>	33
2.3.3 <i>Coerenza e sostenibilità dei progetti</i>	35
2.3.4 <i>La comunicazione</i>	36
3. ASSI PROGETTUALI VIRTUOSI	37
<i>3.1 ICT per il patrimonio culturale</i>	37
<i>3.2 Istruzione e formazione per operatori e giovani</i>	40
<i>3.3 Sostegno alla creazione di start up</i>	41
<i>3.4 Comunicazione per la disseminazione dei risultati</i>	43
<i>3.5 Contaminazione per l'innovazione</i>	44
<i>3.6 Efficacia per la continuità del partenariato</i>	45
4. IL DCE COME INNESCO DI ALTRE PROGETTUALITÀ	47
<i>4.1 Dal DCE al POR FESR</i>	47
<i>4.2 Effetti indiretti</i>	50
5. OSSERVAZIONI E PROPOSTE PER LA GESTIONE, IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DI UN DISTRETTO CULTURALE EVOLUTO	55
<i>5.1 La rete come paradigma di governance e integrazione di risorse</i>	55
<i>5.2 Un piano di gestione integrata per il DCE</i>	58
<i>5.3 Indicatori per una valutazione delle politiche culturali</i>	63
5.3.1 <i>Strumenti per la valutazione dell'impatto locale</i>	66
5.3.2 <i>Strumenti per la valutazione dell'impatto macroregionale</i>	69
<i>5.4 Dall'impatto agli obiettivi futuri</i>	73
LE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO	2
Rapporto di valutazione	

CONCLUSIONI	73
BIBLIOGRAFIA	77
SITOGRAFIA	80

PREMESSA

La Regione Marche ha coinvolto l'ISTAO (Istituto Adriano Olivetti) per la valutazione qualitativa e di impatto dei progetti che a partire dal 2013 sono stati attivati e finanziati con fondi regionali in ambito culturale, con specifico riferimento al Distretto Culturale Evoluto (DCE).

Il DCE si è sostanziato in una politica per il sostegno alle imprese culturali e creative, per la creazione di reti tra enti pubblici e privati operanti in settori diversi e finalizzate allo sviluppo di nuove opportunità di lavoro per giovani diplomati e laureati del territorio.

I primi mesi di attività sono stati dedicati al reperimento e all'analisi della documentazione regionale prodotta per la gestione del programma. È stato poi individuato un campione di progetti da approfondire mediante una fase di interviste sul campo ai testimoni protagonisti che li hanno coordinati ed animati. Al fine di valutare la reale efficacia dei progetti esaminati e il relativo valore percepito dalle comunità di riferimento, ci si è avvalsi anche della testimonianza di figure chiave che hanno contribuito alla progettazione culturale regionale.

Il primo capitolo del report è dedicato ad una introduzione generale al ruolo delle politiche culturali come traino per lo sviluppo locale e illustra le caratteristiche quantitative del DCE Marche. Nel secondo capitolo viene presentata l'indagine condotta sul campo e i risultati qualitativi emersi, da cui sono poi stati elaborati gli assi progettuali virtuosi descritti nel terzo capitolo.

La quarta sezione illustra le linee di prosecuzione delle progettualità innescate dal DCE, con specifico riferimento al finanziamento POR FESR.

I risultati della ricerca sono inoltre stati utilizzati per fornire, nella parte conclusiva del rapporto, uno strumento utile alla predisposizione di nuove linee programmatiche inerenti le future politiche della Regione Marche per lo sviluppo territoriale in chiave culturale e creativa.

RINGRAZIAMENTI

Un doveroso ringraziamento ai collaboratori ISTAO, Nicola Cucchi, Rebecca Marconi e Francesco Turchetti che hanno lavorato alla raccolta di informazioni e dati, realizzato le interviste, rielaborato le statistiche e i contributi per la stesura definitiva del rapporto con il supporto dello staff organizzativo di ISTAO.

Senza il prezioso supporto della dott.ssa Teoldi e dei suoi collaboratori nella messa a disposizione di dati e archivi regionali questo lavoro non sarebbe stato possibile.

Un ringraziamento finale a tutti gli operatori, progettisti, soggetti coinvolti nei progetti presentati nel presente lavoro per la disponibilità a fornire interviste e documentazione utile.

PREFAZIONE

L'economia culturale e creativa è una realtà in espansione, recentemente confermata anche dallo studio di Ernst & Young (Rebuilding Europe: the cultural and creative economy before and after Covid19) che riporta i dati di una crescita esponenziale delle industrie culturali e creative europee.

Con un volume di affari di 643 mld di euro (per un valore aggiunto di 253 mld di euro) e una incidenza del 4,4% sul totale PIL europeo, è uno dei settori con la maggiore capacità di creazione di posti di lavoro e con un tasso di crescita superiore alla media UE.

Quale settore di investimento tra i più promettenti ma anche tra i più colpiti dalla pandemia Covid (nel 2020 ha perso il 31% del volume di fatturato tradotti in 199 mld di euro dal 2019), l'Economia Culturale e Creativa è destinataria nel PNRR di oltre 6 miliardi di euro, nella terza componente della Missione 1 "Turismo e Cultura 4.0". Oltre al rilancio dei borghi e alla sicurezza sismica dei luoghi di valore rurale culturale e religioso, alla digitalizzazione per l'accessibilità al patrimonio culturale e a una serie di interventi (14) previsti sui "grandi attrattori culturali nelle città metropolitane", ben 455 milioni di euro sono indirizzati a "Industrie Culturali e Creative 4.0 e Sviluppo dell'industria cinematografica" per migliorarne la competitività e il livello dell'offerta qualitativa e produttiva e per favorire la ripresa dei settori creativi incentivando l'innovazione e la transizione tecnologica e green.

La Regione Marche in questo ambito può dirsi precorritrice per aver intuito il potenziale di sviluppo e crescita economica legato all'investimento e alla valorizzazione del patrimonio culturale in cui l'impresa culturale e creativa si è contaminata con quella manifatturiera tradizionale, profilando una linea evolutiva di successo dei distretti industriali tradizionali.

L'intuizione si è concretizzata in una politica regionale che nel programma del Distretto Culturale Evoluto (DCE) riconosce un valore prioritario alle possibilità di connessione tra la cultura, la creatività e i settori produttivi per i processi di sviluppo del benessere, dell'innovazione e della riqualificazione dei territori e delle comunità.

Sui dati raccolti e analizzati dal presente rapporto si può certamente riconoscere nella regione Marche la dimensione sperimentale di una politica di crescita e sviluppo del territorio che, fondata sulla cultura come driver di innovazione e di coesione sociale, ha prodotto un risultato notevole di *soft/cultural economy*. Laddove la cultura si è saldata con l'innovazione tecnologica, con l'internazionalizzazione, con lo sviluppo rurale e le attività collegate (agroalimentare, turismo,...), con le attività sociali (politiche giovanili) e socio-sanitarie, con la formazione, l'ambiente e la *green economy*, si è infatti sviluppato un processo di fertilizzazione reciproca tra settori e filiere diverse con un significativo effetto moltiplicatore delle risorse attivate, come dimostrato anche dalle recenti ricerche condotte da Fondazione Symbola, Unioncamere, ISTAO e Federculture. Il successo della politica regionale nel quadro programmatico del DCE è confermato dal posizionamento nazionale delle Marche in testa alla classifica delle regioni italiane per incidenza del valore aggiunto e dell'occupazione nel sistema produttivo culturale e per ammontare di spesa turistica attivata dalla cultura.

Dai dati analizzati una menzione particolare merita l'utilizzo dei fondi di Europa Creativa e dei fondi strutturali che si è dimostrato essenziale per la realizzazione di progetti culturali e creativi sui temi del patrimonio culturale, del turismo, della riqualificazione urbana.

Proprio la circostanza dell'attuale crisi, che nel 2020 ha causato una ingente flessione dei ricavi delle filiere culturali e creative superiori ad almeno il 15% dei singoli bilanci, riporta in primo piano la virtuosità del lavoro svolto nelle Marche nella cornice del DCE. Il rapporto incoraggia ad accogliere la sfida europea ed a proseguire nella via del consolidamento delle progettualità fino ad ora attivate con la definizione di nuove azioni, tenendo conto degli impatti ottenuti e delle potenziali sinergie attivabili con le nuove attività dei GAL (Gruppi d'Azione Locale) e degli ITI (Investimenti Territoriali Integrati), che sviluppano progetti consonanti con il DCE, e con i fondi di finanziamento FSE e FESR.

Le contaminazioni settoriali richiamate potrebbero rivelarsi un ottimo strumento non soltanto per la creazione di nuova occupazione, ma anche per la disseminazione di competenze professionali *sempre più competitive e, quindi, per lo sviluppo del territorio tutto*. In questa prospettiva il Distretto Culturale Evoluto può davvero rappresentare un motore strategico di rilancio, non solo dello specifico settore culturale e creativo, ma dell'intera società, in termini di innovazione, sostenibilità e inclusione, a beneficio dell'intera comunità.

Pietro Marcolini
Presidente ISTAO

CONTRIBUTI INTRODUTTIVI

Questa ricerca che ISTAO-Istituto Adriano Olivetti ci consegna è ancora una volta la riprova dell'importanza che l'alta formazione riveste in connessione anche con lo sviluppo a base culturale del nostro territorio ed in particolare con le esperienze dei distretti culturali delle Marche.

La formazione continua per i professionisti e le esperienze recentemente condotte di formazione per i giovani laureati nel management dello sviluppo locale creano nuove competenze e risorse per la lettura e la gestione dei fenomeni in un ambito di grande complessità come quello della cultura.

Le Marche possiedono innegabilmente importanti potenzialità nel settore delle imprese culturali e creative, imprese che generano innovazione nel settore delle produzioni culturali e che imprimono nuovi contenuti ed impulsi a settori industriali manifatturieri più tradizionali.

Ma a fronte di queste potenzialità, sono molte ancora le criticità da risolvere per un pieno utilizzo delle risorse culturali esistenti: musei e teatri non sono abbastanza accessibili e le restrizioni anti Covid 19 hanno inferto un duro colpo alle più fragili realtà culturali locali.

La ripartenza deve iniziare dal basso, e per questo è essenziale che la Regione intesa come istituzione sappia ascoltare il territorio ed intercettare le energie nuove, mettendo anche in cantiere azioni sinergiche e coordinate di carattere trasversale e multidisciplinare.

In questa direzione si muove il progetto di legge riguardante i Borghi delle Marche, un patrimonio diffuso di siti spesso fuori dalle rotte turistiche e dalle traiettorie economiche, di realtà ad altissimo potenziale che necessitano di essere riagganciate a reti di circolazione di risorse economiche, di persone e nuove idee.

Il primo segno tangibile di questo processo, che si muove secondo traiettorie molto articolate ed in ambiti economico produttivi diversi ed interconnessi è il Festival dei Borghi Marche Storie, un progetto sperimentale di creazione di spettacolo dal vivo su storie, miti, leggende, personaggi, fatti e aneddoti che hanno contraddistinto questi borghi marchigiani e la loro vita quotidiana nei secoli, un vero patrimonio di cultura immateriale.

A partire da questo processo estrattivo di cultura e di significato sarà possibile moltiplicare i racconti e gli elementi di attrattività di questi luoghi, attraverso l'opera delle imprese culturali e creative chiamate a contribuire con la loro inventiva e capacità.

In questa ottica si apre una stagione totalmente nuova per l'impresa culturale e creativa come realtà agile, flessibile, digitale, innovativa, capace di fare della nostra storia un valore identitario e distintivo accrescendo l'attrattività dei luoghi più belli delle Marche.

Giorgia Latini
Assessore alla Cultura
Regione Marche

IL DISTRETTO CULTURALE EVOLUTO NELLA STRATEGIA DELLA REGIONE MARCHE

Fin dal 2010 il concetto di distretto culturale è stato introdotto nella legge regionale n. 4 per i beni e le attività culturali, in piena coerenza con le direttive della Commissione Europea, a identificare un sistema integrato di risorse culturali la cui messa in valore è attivata da imprese appartenenti a settori diversi accomunate dalla capacità di estrarre contenuto e significato dalla cultura dei territori.

Da allora ha preso le prime mosse Il progetto di **Distretto Culturale Evoluto (DCE), nel quale turismo e cultura si arricchiscono di ulteriori dimensioni manifatturiere e tecnologiche**, avviato come azione strategica della programmazione della Regione Marche: le imprese culturali e ad alto contenuto di conoscenza ne sono protagoniste come traino dello sviluppo e opportunità di riequilibrio economico, in particolare nei contesti territoriali teatro di crisi del manifatturiero tradizionale.

Lo sviluppo del DCE Marche si fonda sul principio che il patrimonio culturale, le attività ad esso connesse, gli istituti ed enti culturali e di formazione, sono laboratori di innovazione capaci di generare imprenditorialità culturale e creativa, e che i prodotti e i servizi ideati a loro volta possono rappresentare uno dei principali vantaggi competitivi anche dei settori produttivi tradizionali del territorio.

Complessivamente il **DCE nel periodo di attuazione ha sviluppato 17 iniziative: 13 di interesse regionale e 4 di iniziativa regionale.**

I progetti di **interesse regionale** sono stati selezionati a seguito di un avviso pubblico emanato nel 2013 con la partecipazione di partner pubblici e privati del territorio aggregati attorno ad un capofila pubblico. I progetti di **iniziativa regionale** sono stati individuati a diretta titolarità regionale e si sono connotati anche per l'apertura internazionale e/o per la connessione a reti lunghe, e per l'intersectorialità e multidisciplinarietà.

Il DCE è stato l'inizio di un percorso più ampio collocato all'interno di una strategia pluriennale di sviluppo economico locale che ha poi trovato riscontri nella successiva programmazione dei fondi strutturali per il periodo 2014-2020. Tale stagione di programmazione ha costituito un'importante occasione per rafforzare e consolidare l'azione del Distretto Culturale, a conferma del ruolo strategico della cultura quale driver di sviluppo territoriale, attivando e sostenendo interventi a favore delle imprese Culturali in modo sinergico, per cui domanda/offerta di servizi da parte delle imprese culturali e creative si potessero connettere con il manifatturiero tradizionale e il turismo, e le operazioni di concezione, sviluppo e comunicazione dei prodotti e servizi potessero avvalersi di contenuti e professionalità della cultura e della creatività capaci di veicolare al meglio i valori e i caratteri identitari del territorio marchigiano. In tale contesto le azioni rivolte alle imprese della filiera culturale, turistica, creativa, dello spettacolo e delle produzioni tradizionali hanno inteso perseguire il fine di valorizzare le intersezioni settoriali e realizzare prodotti e servizi finalizzati all'arricchimento, diversificazione, qualificazione dell'offerta turistico – culturale nonché alla capacità di innovazione anche non tecnologica del manifatturiero.

I progetti presentati singolarmente o in rete attraverso il coinvolgimento anche di imprese del settore manifatturiero e turistico in partnership con quelle culturali e creative hanno riguardato tipologie di attività diverse quali:

- progetti aziendali di **innovazione organizzativa e gestionale** delle imprese operanti a vario titolo nell'ambito culturale e creativo (a titolo esemplificativo assetti, configurazioni, procedure, strumenti operativi e risorse umane, azioni di integrazione orizzontale e verticale, promozione, internazionalizzazione);
- progetti aziendali di **investimento** quali acquisizione di mezzi di produzione ed insediamento di nuove attività in grado di favorire la *cross fertilization* tra i settori interessati in spazi attrezzati pubblici e privati;
- progetti di **sviluppo di processi, prodotti e servizi** innovativi da parte delle **imprese culturali e creative** per la conoscenza del territorio e delle produzioni locali;
- progetti di **sviluppo di processi, prodotti e servizi** innovativi da parte delle **imprese culturali e creative con le altre filiere produttive** del territorio come ad esempio quella della manifattura e del turismo utili a migliorare l'integrazione tra settore culturale e altri settori (a titolo esemplificativo: produzioni di spettacolo dal vivo e *performing arts, story telling, short business film* nell'ambito del marketing e comunicazione d'impresa, del patrimonio culturale e dell'offerta turistica, produzioni audiovisive per il *gaming* ed *edutainment, merchandising* innovativo 3D e di tradizione, allestimenti show room e musei d'impresa a carattere innovativo/immersivo, marketing, pubblicità, grafica, design, prodotti per la rete, etc).

Due le azioni gemelle attivate con i fondi strutturali del POR FESR 2014/2020 a valere sull'Asse 3 per l'intero territorio regionale e sull'Asse 8 riservato all'Area Sisma, progetti finanziati con i fondi comunitari e con i fondi regionali che hanno così consentito alle imprese culturali marchigiane di acquisire una consapevolezza diversa, centrata sulle loro potenzialità, e di mappare sul territorio le realtà più interessanti e innovative.

Con il primo bando sono stati presentati **108 progetti** di cui finanziati 71 con un investimento regionale di circa 6,5 milioni.

Con i fondi dell'Asse 8 riservati all'area sisma poi, è stato emanato nel 2019, un nuovo analogo bando rivolto alle sole aree del sisma, con uno stanziamento di **4,5 milioni di euro**. Alla sua chiusura sono stati presentati **62 progetti** di cui finanziati 45.

Nonostante l'attività sia ancora in corso, almeno per la parte di progettazione ammessa e finanziata più di recente, è già possibile tracciare un bilancio dell'esperienza compiuta e individuare nuove traiettorie di sviluppo, ed a questo serve la ricerca condotta da ISTAO- Istituto Adriano Olivetti di Ancona.

Sicuramente la rilettura dei progetti evidenzia l'importanza del coinvolgimento degli enti pubblici nella prima fase del DCE, fortemente voluta e poi non più possibile nel contesto dei fondi comunitari, che ha consentito di risolvere nella pratica, con semplicità e concretezza, il difficile rapporto tra pubblico e privato nella valorizzazione del patrimonio e delle attività culturali.

Le imprese culturali e creative hanno dimostrato negli anni di essere resilienti e capaci di fronteggiare le difficoltà, dalla crisi economica, al sisma, all'ultima crisi pandemica. Non sono rari i casi in cui sono proprio le imprese culturali e creative a produrre soluzioni innovative che possono concorrere ad aggiornare e reinventare l'attività di altri settori, nella comunicazione, nella promozione, nella vendita di prodotti e servizi, ad iniziare dal turismo.

La contaminazione tra cultura, manifattura, nuove teorie e pratiche di marketing, gaming, edutainment, sono segmenti di un unico comparto di attività che produce e sprigiona innovazione.

A questo dinamismo corrisponde anche il lavoro delle Università e dei Centri di ricerca, che soli possono garantire al settore la ricerca applicata utile a realizzare non solo cose nuove ma anche cose realmente innovative e con metodologie diverse.

Dare forma e connessione a queste diverse componenti è la chiave per produrre valore e imprimere energia al territorio provato dalle avversità.

E poiché sono le persone che fanno le cose, lo studio di ISTAO e l'attività svolta per la formazione e il management che lo sottende è la principale forma di azione di un processo futuro che resta molto promettente.

Simona Teoldi
Dirigente PF Beni e Attività Culturali
Regione Marche

1. LA CULTURA COME TRAINO DI SVILUPPO: IL DCE NELLA REGIONE MARCHE

1.1 La cultura come traino di sviluppo locale e il concetto di Distretto Culturale

La cultura come diritto e le opportunità di sviluppo

I principali studi di respiro internazionale sulle nuove frontiere dello sviluppo pongono l'accento su una concezione più elaborata della cultura, descritta come elemento essenziale per il benessere e lo sviluppo umano, segnando la via per l'applicazione di nuovi modelli di governance nei contesti nazionali e regionali¹. Per inquadrare il nuovo ruolo riconosciuto alla cultura nello scenario globale, è obbligatorio il riferimento alla *Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul Valore del Patrimonio Culturale per la Società*, meglio conosciuta come *Convenzione di Faro* (dal nome della città portoghese dove fu presentata alla firma dei Paesi membri dell'Organizzazione). Si tratta di un documento che lega in maniera inequivocabile il patrimonio culturale europeo all'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali di cui il Consiglio d'Europa è garante. L'elemento chiave di innovatività inserito nella Convenzione è il concetto di "patrimonio culturale", che viene inteso come oggetto sostanziale di diritti individuali, quindi una risorsa sociale, politica ed economica per l'esercizio delle libertà fondamentali e per lo sviluppo sostenibile del territorio, al fine di creare società più pacifiche, democratiche e partecipate². È evidente, dunque, che si pone sempre più un'attenzione particolare all'esigenza di ridisegnare le politiche culturali adattandole ai bisogni della società, introducendo un vero e proprio "diritto alla cultura" che vede i cittadini coinvolti in prima persona nella produzione, diffusione e conservazione della cultura comune, favorendo così la costruzione di reti e di capitale sociale³.

Lo sviluppo culturale dalle città ai territori

Simili riconoscimenti negli indirizzi sia giuridici che politici di livello europeo e globale sono riconducibili al ruolo crescente che la cultura svolge nei nuovi processi di creazione del valore economico. L'uomo, la sua cultura e la sua creatività stanno diventando il nuovo centro analitico del paradigma dello sviluppo economico mondiale e così, anche a livello locale, si assiste ad una

¹ Gli studi sullo sviluppo a traino culturale che hanno aperto questa linea d'investimento e di ricerca sono: UNESCO 1998 e 2000 *World Culture Report*; *World Commission on Culture and Development*, 1996; *Our Creative Diversity*; OECD, *Culture and local development* 2019.

² Infatti, a differenza delle convenzioni precedenti, che si focalizzavano sull'oggetto della salvaguardia e le modalità della stessa, la Convenzione di Faro annovera anche il diritto a godere del patrimonio culturale (art.4) come espressione del diritto alla partecipazione alla vita culturale della comunità (art.1) e all'educazione (Preambolo, paragrafo 4). Il testo della Convenzione è stato aperto alle firme nel 2005 ed è entrato in vigore nel 2011. Ad oggi la Convenzione è stata ratificata da 19 Paesi membri del Consiglio d'Europa e 6 l'hanno firmata. L'Italia ha firmato la Convenzione nel febbraio 2013 e dopo un iter tortuoso, il 23 settembre 2020 la Camera dei Deputati ha approvato in via definitiva la ratifica della Convenzione. Recentemente è stato pubblicato un testo che fa il punto sul significato e sulle prospettive della convenzione di Faro: L. Pavan-Woolfe, S. Pinton (a cura di), *Il valore del patrimonio culturale per la società e le comunità. La Convenzione del Consiglio d'Europa tra teoria e prassi*, LINEA edizioni, Padova, 2019.

³ *Ibidem*

analoga ri-centralizzazione delle strategie e dei modelli di sviluppo in chiave culturale (Lash e Urry, 1994). I centri urbani, nell'ambizioso tentativo di stimolare un processo di sviluppo locale, investono sempre di più sulla cultura come leva di azione privilegiata, promuovendo e disseminando esperienze culturali sempre più ardite e costruendo processi di riqualificazione urbana mediante l'attivazione di progetti culturali-pilota.

Se, da un lato, si ritiene che soltanto le grandi aree metropolitane siano i luoghi ideali per lo sviluppo di attività creative, che avvengono attraverso la creazione di nuove imprese e l'attrazione di nuovi talenti, una dinamica simile, tuttavia, può essere innescata anche nei territori con minore densità abitativa. Infatti, nonostante la densità abitativa e la prossimità di imprese costituiscano un fattore potente per le economie di agglomerazione e per la produzione di atmosfere creative (Scott, 2000), l'esperienza italiana, nelle sue declinazioni regionali, ha dimostrato e dimostra che la creatività può annidarsi e crescere anche in piccole realtà locali. Storicamente, in Italia, input e fattori creativi sono rintracciabili anche nelle piccole città e sotto forma di distretti industriali e culturali (Becattini, 1987; Bertacchini, Santagata, 2006). Le ragioni di questi successi locali possono dipendere da caratteristiche specifiche del territorio, che lo rendono unico e adatto ad una certa produzione culturale, o da condizioni produttive ambientali favorevoli grazie alla presenza di materie prime e fonti di energia.

È quindi interessante, in questa sede, esplorare come le pratiche creative nella produzione culturale possano svilupparsi in ambienti non metropolitani e apportare un valore aggiunto allo sviluppo locale.

Il concetto di atmosfera creativa

Il cambiamento dei bisogni che ha caratterizzato l'ultimo secolo ha comportato un notevole mutamento nei consumi delle società postindustriali: la cultura ed il consumo culturale assumono un ruolo costitutivo di modelli comportamentali, componenti essenziali nella costruzione dell'identità personale dell'individuo. In questo contesto è fuorviante pensare alla cultura in senso stereotipato, ovvero soltanto come un bene pubblico da conservare o da riservare ad un'utenza sempre più elitaria. Al contrario, nell'economia dell'identità in cui siamo tutti consumatori e (potenzialmente) produttori di cultura, essa diviene l'elemento essenziale della catena di produzione del valore economico. Le industrie e i beni culturali diventano, quindi, importanti non soltanto per il loro peso economico, ma anche per il contributo che apportano alla diffusione di capitale simbolico e alla promozione di un'identità territoriale.

La cultura, in tal senso, può considerarsi strettamente interconnessa alla creatività, entrambi i concetti, infatti, pongono l'uomo al centro del processo di sviluppo locale. La creatività serve a produrre cultura, ma anche la cultura può essere un attivatore sistemico di creatività e innovazione, aumentando la propensione delle persone a investire nelle loro capacità e competenze cognitive (Sacco e Segre 2006). L'investimento (pubblico e privato) in cultura è, pertanto, determinante quale stimolo alla creatività non solo individuale, ma anche di rete. Non a caso, si inizia a parlare di creatività non facendo più riferimento esclusivamente all'espressione del genio isolato, ma come manifestazione di intelligenze collettive prodotte e strettamente correlate al luogo in cui si manifestano, secondo una sorta di *genius loci*. Il concetto di creatività si è dunque ampliato e ha assunto le caratteristiche di un "sistema diffuso", intendendo con ciò un sistema in cui il capitale (sociale e relazionale) non è detenuto da una élite di persone definite, o da un corpo professionale selezionato, ma è un capitale comune a tutto lo spettro delle classi

sociali e a tutto il tessuto territoriale di cui il sistema si compone. Si può parlare di una creatività diffusa dentro tutti i processi di produzione, industriali e non, e riguardante non solo la filiera dell'immateriale. In questo contesto, l'ente pubblico, in una logica multilivello, si conferma attore essenziale per incentivare una produzione costante e innovativa di cultura, ma accanto a questo si affiancano le imprese e le associazioni promosse dalla società civile, protagonisti altrettanto importanti nella costruzione di un contesto sociale generativo. A tal proposito, Santagata parla di "atmosfera creativa", riferendosi ad un clima favorevole frutto di un'intensa circolazione di idee relative a prodotti, stili, espressioni artistiche, bisogni dei consumatori, innovazioni tecnologiche, modelli di business, design industriale e ricerca della qualità. La formazione e l'addensamento dell'atmosfera creativa è tuttavia un processo cumulativo che richiede tempo, poiché necessita lo sviluppo di competenze e conoscenze, nonché di un'ambiziosa propensione alla sperimentazione da parte degli attori coinvolti.

Il distretto culturale come cornice organizzativa dello sviluppo locale

Più in generale, il fenomeno che sta interessando in profondità i sistemi economici territoriali, di fronte alla crisi delle economie industriali, è l'avvento di una nuova modalità di produzione del valore aggiunto incentrata sull'apporto di fattori produttivi intangibili in una logica di rete. In tal senso, una delle forme organizzative in cui il valore economico e sociale dell'intangibile associato alla cultura sta assumendo rilievo nella società attuale è quella distrettuale.

Il distretto culturale può essere generalmente inteso come un sistema di relazioni territorialmente delimitato in cui un'atmosfera culturale favorevole ed un atteggiamento di reciproca fiducia e cooperazione alimentano l'integrazione tra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, materiali e immateriali e le infrastrutture con gli altri settori produttivi connessi a tale processo (Cerquetti, Ferrara 2015)⁴.

Pur conservando alcune caratteristiche del distretto industriale, quello culturale se ne distingue nella misura in cui la cultura costituisce il fondamento del processo, sostituendo così il precedente vettore di creazione del valore economico. L'obiettivo è infatti quello di rendere più efficace il processo di produzione di cultura, ottimizzandone l'impatto sociale ed economico su scala locale. Questa strategia favorisce un cambiamento nella valorizzazione del patrimonio culturale interpretato come fattore qualificante della catena del valore del sistema produttivo locale e come risorsa nei processi di "capacitazione" individuale e sociale (Seddio, 2017).⁵

In questo modello la cultura è una risorsa privilegiata, fondamento del processo di sviluppo del pensiero innovativo, che mediante una policy progettuale di lungo periodo promuove il territorio locale. Le imprese che si localizzano nella stessa area dove risiede una comunità socialmente coesa hanno la possibilità di operare con facilità coordinandosi orizzontalmente lungo la catena del

⁴ L'assenza di una definizione giuridica univoca di distretto culturale conduce ad una molteplicità di prospettive e ad una polifonia di approcci che complicano ogni tentativo di analisi delle potenzialità e delle ricadute sociali, economiche e culturali connesse ai distretti culturali.

⁵ Per quanto riguarda la gestione del patrimonio culturale, essa è stata inserita fino ad ora esclusivamente in un modello prettamente culturale-fruitivo. I principali elementi che qualificano questo tradizionale modello di sviluppo possono essere: 1) la risorsa culturale è in grado di attrarre visitatori in una data area territoriale, 2) i visitatori generano una spesa, 3) questa spesa si trasforma in reddito e in capitale per lo sviluppo economico locale.

valore (Sacco, Ferilli 2006)⁶. La creazione e diffusione della conoscenza restano gli elementi competitivi di un distretto a livello globale, in grado di favorire un orientamento all'innovazione.⁷

Conclusione sullo sviluppo nelle Marche

Considerando che gli elementi di *governance* e sviluppo del distretto sono la convergenza di consuetudini sedimentate nella comunità locale ed iniziative politiche finalizzate alla valorizzazione delle risorse locali, si può proporre una riflessione sullo sviluppo locale a traino culturale. Reti territoriali di città medio-piccole basate su una comunità coesa e depositaria di antiche tradizioni e saperi rappresentano un'alternativa all'ambiente metropolitano come struttura per le dinamiche produttive e le attività creative (Bertacchini, Santagata 2012). Le Marche nello specifico, a differenza di regioni come Piemonte e Lombardia, non hanno una grande area metropolitana come centro propulsore e catalizzatore, pertanto ci impongono di pensare ad uno sviluppo distrettuale strutturalmente policentrico, capace di stimolare gli stakeholder locali a diventare nodi della rete così da potersi inserire in un mercato più ampio.

Tutto ciò porta quindi a rivalutare i vantaggi delle piccole-medie dimensioni in grado di accorciare le distanze di accesso ai servizi connessi alla cultura e favorire uno sviluppo territoriale di "micro-poli aperti al mondo". Il ripensamento delle distanze favorito dall'uso diffuso della rete (inclusa la possibilità di accedere alla conoscenza di frontiera) rimette al centro la forma distrettuale come strategia di sviluppo, puntando ad alimentare un legame tra la città medio-piccola della provincia italiana e il suo contesto territoriale circostante come volano di crescita economica e sociale.

1.2 Il finanziamento allo sviluppo culturale nelle Marche

Il progetto di istituzione di un "Distretto Culturale Evoluto" nella Regione Marche nasce a seguito di vari percorsi accademici, di ricerca e riflessione sull'interazione tra urbanistica, cultura ed economia come fondamenta per la costruzione di un modello di sviluppo sociale a traino culturale⁸. Queste esperienze hanno convinto la Regione delle potenzialità di questa intuizione e dell'esistenza di un humus fertile per guardare favorevolmente ad un progetto di integrazione complessa di una pluralità di attori quali: Pubbliche Amministrazioni ed enti pubblici, operatori turistico-culturali, enti formativi ed accademici e le realtà imprenditoriali culturali-creative e manifatturiere.

⁶ Il distretto culturale ha origine nell'economia localizzata in cui si crea e circola la conoscenza, grazie alla creatività propria degli ambienti complessi e ad una fertilizzazione incrociata di idee tra settori anche molto diversi tra loro. L'interazione tra conoscenze tacite e codificate che attraversano la rete di relazioni tra le imprese presenti nel distretto industriale è quella che ritroviamo tra tutti gli attori presenti nel processo di sviluppo culturale.

⁷ Premessa essenziale per un'adeguata diffusione dell'orientamento all'innovazione, indicatore reale di sviluppo locale, è la capacità diffusa di ricoprire un ruolo attivo e consapevole nella società. Scopo delle attività economiche, in tal senso, deve essere quello di migliorare la qualità della vita tramite l'acquisizione di nuove risorse, non solo materiali ma anche immateriali, necessarie alla corretta definizione e al perseguimento di obiettivi individualmente e socialmente significativi, così da produrre un contesto favorevole a coltivare ed accogliere capacità innovative.

⁸ In merito, è importante sottolineare la rilevanza svolta dal ciclo di seminari di ricerca divulgativa, tenutosi presso Istao, da cui è stata tratta la pubblicazione "*Territori creativi. Manuale per la governance territoriale*", a cura di C. Pesaresi, P. Pettenati, V. Salmoni.

Ai sensi del DGR 1753/12 il DCE viene definito come “azione strategica” il quale obiettivo prioritario è da intendersi “lo sviluppo locale a traino culturale del territorio regionale, individuando e valorizzando ogni relazione di integrazione [...] tra attività culturali ed attività produttive ad alto contenuto di cultura e di conoscenza”.

Nello specifico, il DCE nasce dal proposito di collegare in modo innovativo filiere differenti, attraverso una politica di sostegno alle attività delle realtà protagoniste, per favorire la creazione di reti tra imprese di settori diversi e l’alimentazione di nuove opportunità di lavoro per giovani diplomati e laureati.

Il primo aspetto che emerge dallo studio di tale iniziativa è la capacità di concretizzare questa visione d’insieme mettendo a contatto enti molto diversi tra loro. Il DCE si è infatti dimostrato capace di sfruttare favorevolmente l’altissimo tasso di creatività delle imprese del territorio, che si distinguono nel settore manifatturiero di primo livello, e l’imponente fattore identitario che caratterizza il patrimonio culturale regionale.

Il termine “evoluto”, associato a quello di “distretto culturale”, è stato scelto per descrivere un processo di trasformazione che segna la transizione dal canonico distretto industriale alla sua versione culturale, in una regione storicamente caratterizzata da importanti realtà imprenditoriali strettamente connesse alla cultura del territorio.

In generale, considerando la tendenziale frammentazione delle attività di proposta culturale, tra finanziamento pubblico e iniziativa privata, si è voluto introdurre una visione programmatica di sintesi in grado di favorire in maniera più efficace lo sviluppo locale.

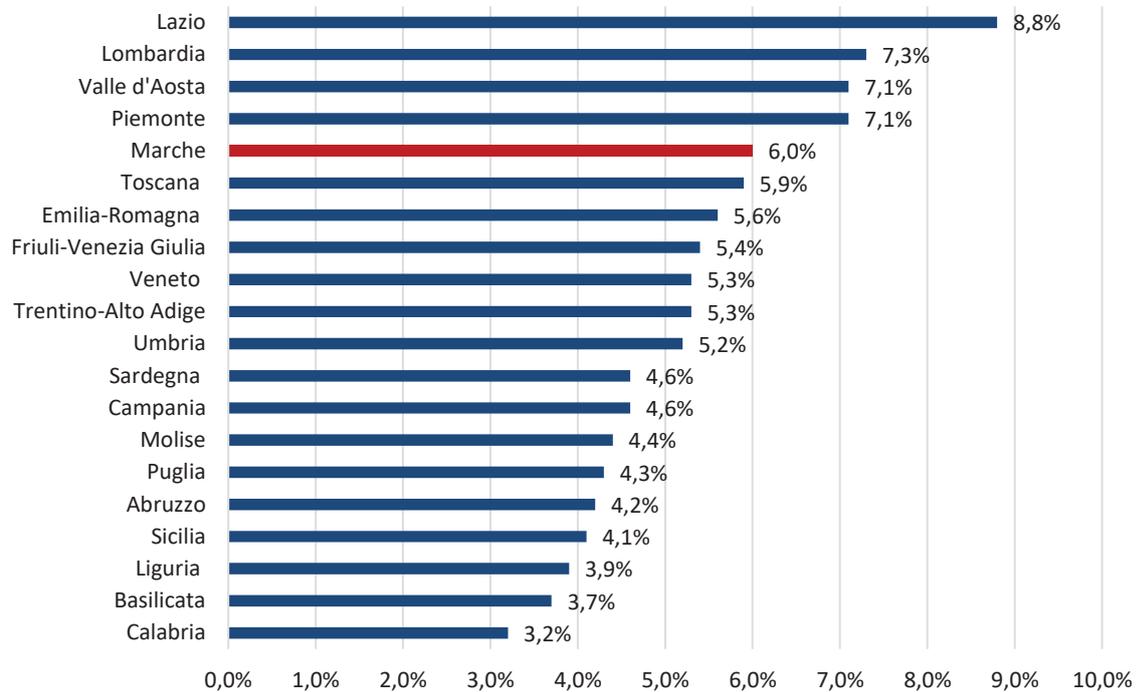
L’idea è partita dal tentativo di svincolare il distretto dalla localizzazione geografica al fine di renderlo un fenomeno trasversale alla regione, oltrepassando i confini specifici delle reti produttive manifatturiere. L’obiettivo di generare un’evoluzione in chiave culturale del distretto produttivo, in questa ottica, sarebbe stato in grado di rendere quindi le Marche un modello di sinergia tra la cultura e l’impresa locale.

Il DCE come politica economica

Per comprendere la coerenza del progetto all’interno della cornice più ampia della politica regionale basta guardare come, a livello nazionale, le Marche occupino un posto di primo piano nell’ambito culturale e creativo: la Regione si trova al quinto posto per incidenza del valore prodotto dal settore culturale e creativo sul totale regionale (pari al 6% del totale), incidendo positivamente anche in termini di occupazione, con una percentuale del 6,4%, sopravanzando regioni come la Toscana e l’Emilia-Romagna.

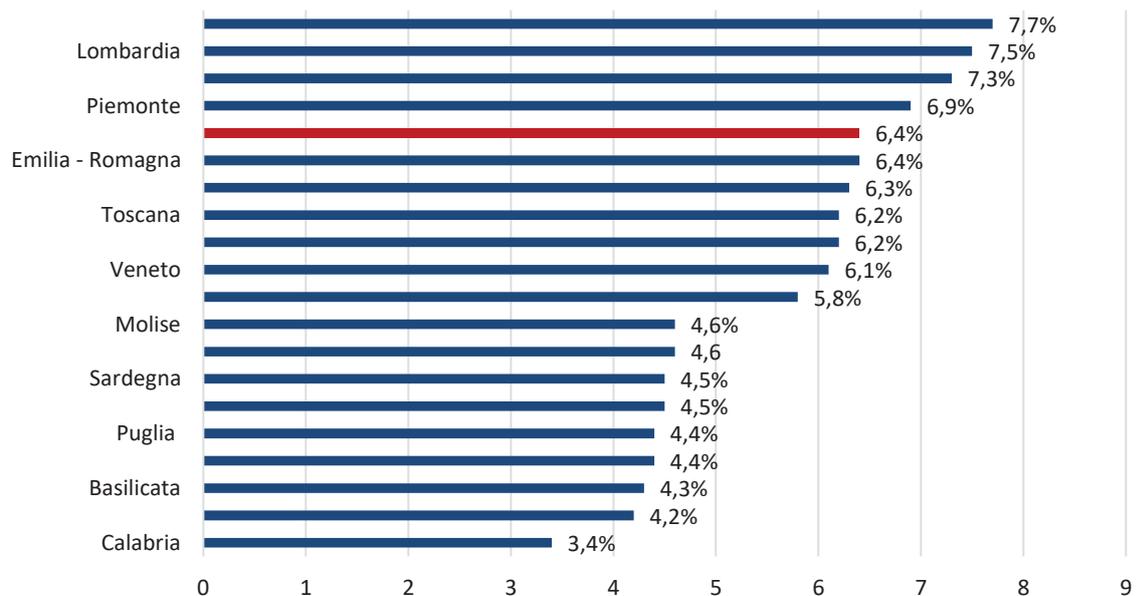
I seguenti grafici, Fig.1 e Fig.2, ricavati dal rapporto annuale di Symbola, *Io sono cultura*, illustrano quanto riportato. E’ importante sottolineare come tali dati si siano, peraltro, mantenuti stabili negli anni precedenti, ovvero nell’arco temporale durante il quale il DCE è stato progettato e successivamente implementato.

Fig.1 Incidenza del valore aggiunto del sistema produttivo culturale e creativo sul totale della Regione



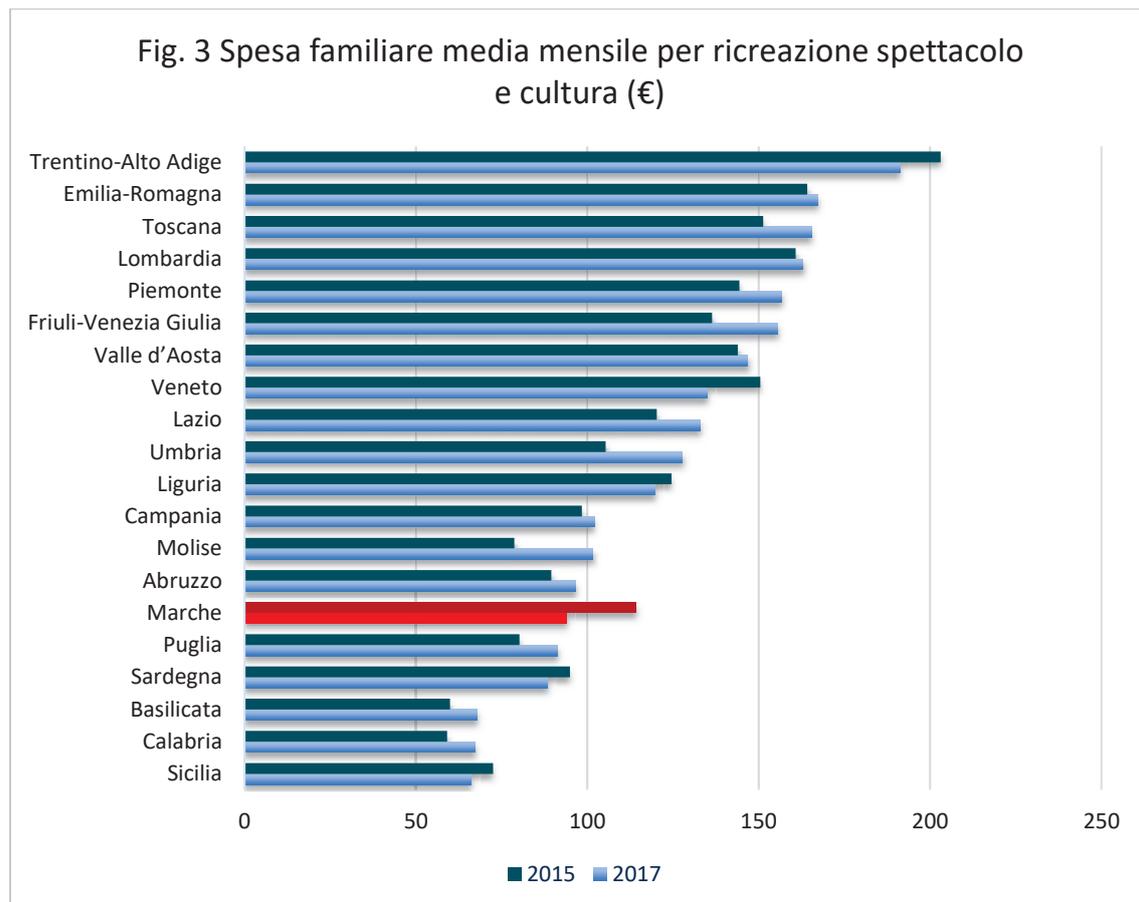
Fonte: elaborazione dei dati del rapporto Symbola "Io sono cultura 2019"

Fig. 2 Incidenza dell'occupazione del sistema produttivo culturale e creativo sul totale della Regione



Fonte: elaborazione dei dati del rapporto Symbola "Io sono cultura 2019"

Se dal lato dell'offerta e della produzione culturale e creativa le Marche si trovano ai primi posti, non si può dire lo stesso per quanto riguarda il lato della domanda: il rapporto Federculture, Fig.3, mostra come la spesa media mensile in cultura delle famiglie marchigiane sia tra le più basse in Italia, con anche un decremento tra il 2015 ed il 2017. Se da un verso questo può sembrare scoraggiante, dall'altro dovrebbe fornire una spinta ulteriore a proseguire la strada intrapresa, alla luce del margine di crescita potenziale.



Fonte: elaborazione dei dati dei rapporti Federculture 2018 e 2016

I dati delle analisi di Symbola, come in parte anche quelli raccolti da Federculture, danno forza alla possibilità e all'auspicio che l'investimento in cultura possa essere la "via italiana" e marchigiana, per combattere la crisi e produrre una reazione di sistema.

Per inquadrare ulteriormente il DCE come politica culturale della Regione è necessario che venga considerato anche un altro aspetto: il DCE è stato implementato con fondi interamente regionali proprio negli anni durante i quali la crisi economica imperversava e le imprese della regione stavano faticosamente cercando di mantenersi a galla in una palude di domanda stagnante e credito bancario inaccessibile. Scopo della Regione, quindi, non è stato solamente garantire un sostegno al consumo e all'indotto turistico, bensì si è trattato di un **investimento culturale diretto** (e non di risorse frutto di un programma europeo) quale **componente di politiche economiche** di lungo periodo volte ad agire sui processi e sull'innovazione del settore culturale e creativo

regionale. Il finanziamento pubblico ha messo in moto una mole rilevante di investimenti privati nella misura in cui ogni progetto è stato coperto fino al 40% dell'ammontare complessivo dei costi. La politica del Distretto Culturale Evoluto si sposa quindi perfettamente con l'intento del Consiglio d'Europa stabilito nella *Convenzione di Faro* di promuovere i diritti legati alla cultura garantendone la massima diffusione e favorendo un accesso più ampio possibile tramite la contaminazione settoriale e l'istituzione di partnership con promotori diversi.

In questo senso, viene posto l'accento sull'importanza della vita comunitaria senza la quale non ci sarebbe una vita culturale a sostegno dei beni comuni da trasferire alle future generazioni. Inoltre, il concetto di "ambiente culturale", elaborato nella *Convenzione di Faro*, rispecchia fortemente l'obiettivo del DCE di creare una sinergia tra il patrimonio culturale esistente e le peculiarità identitarie di ogni territorio, quindi i fattori di unicità e diversificazione, al fine di sviluppare una percezione condivisa del valore del patrimonio culturale come essenziale fattore identitario, per garantirne la sopravvivenza anche mediante la creazione di condizioni sociali ed economiche favorevoli.

Una scelta, quella della Regione Marche, che nelle risoluzioni adottate può considerarsi pioniera, a livello regionale e non solo, nel tentativo di rilanciare la vitalità economica dei territori.

Basti ricordare che nella Regione sono state identificate due aree di crisi industriale complessa, ovvero territori soggetti a recessione economica e perdita occupazionale di rilevanza nazionale e con impatto significativo sulla politica industriale nazionale, non risolvibili con risorse e strumenti di sola competenza regionale. Si tratta dell'area della Val Vibrata-Valle del Tronto-Piceno istituita nel 2016 e quella del Distretto Fermano Maceratese istituita nel 2018. In questo senso, nel 2017 è stato lanciato il **Patto regionale per lo sviluppo e la ricostruzione** che è l'esito dell'integrazione di due linee di lavoro che sono risultate fortemente complementari: da un lato la definizione dei *Nuovi sentieri di sviluppo per l'Appennino marchigiano dopo il sisma del 2016* da parte delle quattro università marchigiane, e dall'altro la strutturazione di 6 pilastri strategici per la ricostruzione, individuati da un tavolo di concertazione tra diversi attori promosso dal Consiglio regionale, in collaborazione con l'ISTAO.

La contaminazione tra queste due proposte ha portato all'istituzione di 8 aree integrate di intervento e la successiva presentazione di progetti per ciascuna di queste, per un totale di 94 progetti e 2 miliardi di investimento stimato. L'area di intervento denominata "Valorizzazione del patrimonio" (numero 5) è di particolare interesse per la tematica qui trattata e verrà approfondita nel Capitolo 4.

L'azione regionale viene sostenuta e rafforzata anche attraverso l'investimento di fondi comunitari, in particolare si fa riferimento al **Piano Operativo Regionale** relativo al **Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (POR FESR)**. Questo piano si prefigge l'obiettivo globale di accrescere la competitività del "Sistema Marche" elevando il potenziale e la capacità di innovazione del sistema produttivo, migliorando la tutela e la valorizzazione delle risorse ambientali e culturali e promuovendo una maggiore coesione territoriale (Regione Marche). È distribuito su 8 Assi di intervento, di cui l'Asse 3 è quello di maggior interesse per il presente rapporto poiché si propone di promuovere la competitività delle piccole e medie imprese.

Il bando del 2016 relativo all'Azione 8.1 di questo asse faceva specifico riferimento alle Industrie Culturali e Creative e molte realtà vi hanno partecipato con il primario intento di proseguire le

progettualità avviate con il DCE. Si proponeva infatti il *“Sostegno alla innovazione e aggregazione in filiera delle PMI Culturali e Creative, della manifattura e del turismo ai fini del miglioramento della competitività in ambito internazionale e dell’occupazione”*. Il bando in questione, rivolto alle micro, piccole e/o medie imprese, associazioni e fondazioni, prevedeva che tali enti, in forma singola o aggregata, potessero ricevere contributi a fondo perduto per lo sviluppo di processi, prodotti e servizi innovativi e per l’acquisto di nuovi mezzi di produzione utili allo scopo. Il budget totale ammontava a meno di 3.3 milioni di euro ed il contributo massimo corrispondeva al 50% delle spese ammissibili. Le imprese singole potevano ricevere una cifra massima compresa tra i 50 mila e i 150 mila euro, mentre per le aggregazioni di impresa erano previste risorse tra i 150 mila e i 400 mila euro. Sono stati ammessi al finanziamento oltre 90 progetti e al momento della stesura del presente rapporto ne sono stati effettivamente finanziati poco più di 40.

In diretta continuità con questa linea di finanziamento, la Regione, nell’agosto 2019, ha emesso un ulteriore bando POR-FESR, il cui asse 8 – azione 23.1.2 è rivolta al *“Sostegno alla innovazione e aggregazione in filiere delle PMI culturali e creative, della manifattura e del turismo ai fini del miglioramento della competitività in ambito internazionale e dell’occupazione”* nell’area del cratere del sisma e nelle aree limitrofe. L’intervento intende sostenere in modo sinergico la domanda e l’offerta di servizi inerenti alle imprese culturali e creative in sinergia con il settore manifatturiero e con quello del turismo, laddove operazioni di progettazione, sviluppo e comunicazione di prodotti e servizi possano avvalersi di contenuti e professionalità del settore culturale e creativo, capaci di veicolare al meglio i valori e i caratteri identitari del territorio marchigiano. L’intervento si rivolge, pertanto, alle imprese della filiera culturale, turistica, creativa, dello spettacolo e delle produzioni tradizionali al fine di valorizzare le intersezioni settoriali e realizzare prodotti e servizi finalizzati all’arricchimento, alla diversificazione e qualificazione dell’offerta turistico-culturale, nonché alla capacità di innovazione anche non tecnologica del manifatturiero⁹.

1.3 Il Distretto Culturale Evoluto della Regione Marche: caratteristiche e dati

Tutte le valutazioni raccolte dalla Regione Marche hanno trovato sbocco nella legge e nei decreti regionali che hanno istituito il Distretto Culturale Evoluto: LR 4/10, DGR 1753/12 e DGR 1426/13. Ai sensi di questi sono stati stanziati circa 4.8 milioni di euro per finanziare progetti a fondo perduto (fino al 40% di ciascuno di essi) da realizzarsi in partenariato.

In totale sono stati finanziati **17 progetti: 13 progetti di interesse regionale**, su iniziativa di terze parti, e **4 progetti di iniziativa regionale**, ovvero promossi e attuati direttamente dalla Regione. Questa peculiare modalità di compartecipazione ha portato a triplicare i fondi investiti nelle molteplici attività realizzate.

I progetti hanno interessato una grandissima varietà di tematiche ed aree di intervento e, contestualmente, sono stati in grado di coinvolgere molte realtà diverse tra loro. Di seguito una panoramica dei contenuti e degli obiettivi di ciascun progetto.

⁹Dal bando si cita esplicitamente la continuità con il bando precedente rivolto alle ICC: *“Si intendono proporre tipologie di intervento che possano sostenere le seguenti attività a seguito di bando, in linea con quanto finanziato con l’azione 8.1.3 e in relazione con l’azione 29.1 del POR FESR Marche, per imprese operanti a vario titolo nell’ambito culturale e creativo in forma singola o in rete fra loro o anche con le altre filiere produttive del territorio come ad esempio quelle della manifattura e del turismo”*.

Progetti di interesse regionale:

1. **Adriatic Innovative Factory:** prevede la creazione di un incubatore di start-up culturali e creative per i giovani della Macroregione Adriatico-ionica e l'istituzione di un Network macroregionale per favorire l'integrazione dell'offerta turistica;
2. **Playmarche:** prevede la nascita di una start-up per la produzione di prodotti e servizi volti ad una fruizione altamente innovativa, digitale ed interattiva del territorio Maceratese;
3. **BARCO:** prevede la riqualificazione del Barco Ducale di Urbania al fine di ospitare un incubatore di talenti creativi;
4. **Cammini Lauretani:** prevede lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi per la valorizzazione della Via Lauretana;
5. **DCE Fermo:** un progetto di ricerca e sperimentazione per valorizzare il patrimonio culturale del territorio fermano contribuendo a farne un motore ricchezza locale, in sinergia con altri settori produttivi;
6. **CreATTIVITA':** prevede l'integrazione delle filiere del turismo, del marketing territoriale, dell'enogastronomia e della cultura;
7. **AMAMI:** prevede lo sviluppo di interventi pilota, integrando settori differenti, per una migliore fruizione e valorizzazione dell'intera area di Camerino;
8. **DCE Piceno:** prevede azioni ed interventi per promuovere lo sviluppo culturale del territorio, secondo i filoni tematici del Buono, del Bello e del Benfatto;
9. **Valle della Creatività:** prevede interventi innovativi nella piccola impresa artigiana della Vallesina, ispirati al tema della invenzione artigianale e al collegamento di un insieme di micro-offerte per rendere la Valle della Creatività un luogo attrattivo per creativi e professionisti;
10. **Pesaro, Città di eventi e festival:** prevede la creazione di un "marchio di qualità" di Pesaro e del comprensorio individuato per attivare e potenziare un sistema integrato di servizi culturali e creativi, nonché la riqualificazione di Casa e Teatro Rossini;
11. **ROAD:** prevede la creazione di un Marketplace per la vendita online di calzature e l'organizzazione di eventi culturali negli showroom del territorio;
12. **Flaminia Nextone:** prevede una riorganizzazione dell'offerta museale e la creazione del Museo della Flaminia, ad alto contenuto tecnologico, e di una piattaforma di valorizzazione turistica;
13. **Music for Screen:** prevede l'istituzione del Marche Music College, un centro di formazione dedicato alla produzione di musica per schermo di giovani artisti del territorio, e la creazione di un'orchestra e di una big band.

Progetti di iniziativa regionale:

14. **Urbino, Città Ideale:** progetto di riqualificazione urbana della città di Urbino, volto a trasformarla in una città della creatività e dell'accoglienza;
15. **S.IN.C:** prevede l'integrazione di arti performative e imprese per la creazione di un portfolio di servizi in sinergia, la riqualificazione di teatri e il relativo inserimento lavorativo di professionisti dello spettacolo;
16. **Adriatico:** prevede la creazione di una piattaforma di cooperazione per la Macroregione Adriatico-Ionica;
17. **Impresa Cinema:** prevede lo sviluppo di una filiera regionale relativa alla produzione e postproduzione cinematografica.

Preso atto del carattere altamente eterogeneo di questi progetti, risulta tuttavia possibile aggregarli in macroaree tematiche individuate secondo le caratterizzazioni più ricorrenti, nelle seguenti:

- **Utilizzo di tecnologie ICT** (quali soprattutto piattaforme e applicazioni) per la valorizzazione e una migliore fruizione del patrimonio culturale e dell'offerta turistica;
- **Potenziamento e/o allestimento ex-novo di strutture museali e affini** con l'implementazione di sistemi tecnologici innovativi;
- **Sostegno all'imprenditorialità e all'occupazione**, soprattutto dei giovani, in ambito culturale e creativo;
- **Contaminazione tra imprese del settore e imprese tradizionali**, soprattutto manifatturiere.

I paragrafi successivi illustrano nel dettaglio queste iniziative, evidenziando gli elementi di successo e le criticità emerse nelle linee progettuali e nell'implementazione delle stesse.

Nel complesso, si denota un'evidente coerenza dei progetti con quanto emerso in letteratura e con gli intenti originari della programmazione regionale.

Dal punto di vista della distribuzione geografica, la mappatura territoriale degli enti capofila di ciascun progetto mostra come la Regione sia stata in grado di raggiungere tutte le province ed i grandi centri, sostanziando in maniera omogenea l'azione programmatica.

La *tabella 1* riporta l'elenco dei progetti, il loro costo complessivo e quello rendicontato e il contributo apportato dalla Regione.

Tab.1 Volume finanziario dei progetti del Distretto Culturale Evoluto

PROGETTI DI INTERESSE REGIONALE	ENTE CAPOFILA	COSTO PREVISTO DEL PROGETTO	IMPORTO RENDICONTATO	VARIAZIONE	CONTRIBUTO REGIONALE
Adriatic Innovative Factory	Camera di Commercio di Ancona	€ 750.000,00	€ 693.491,25	€ 56.508,75	€ 300.000,00
PlayMarche	Università degli studi di Macerata	€ 826.000,00	€ 833.167,32	€ -7.167,32	€300.000,00
BARCO Officina Creativa	Comunità montana Alto e Medio Metauro	€ 752.368,23	€ 755.381,21	€ -3.012,98	€ 300.000,00
Cammini Lauretani	Comune di Loreto	€ 858.000,00	€ 786.833,57	€ 71.166,43	€ 250.000,00
DCE Fermo	Comune di Fermo	€ 861.000,00	€ 861.064,11	€ -64,11	€ 250.000,00
CreATTIVITÀ	Provincia di Pesaro e Urbino	€ 979.412,64	€ 979.412,64	€ -	€ 250.000,00
AMAMI	Università degli studi di Camerino	€ 772.200,00	€ 892.230,90	€-120.030,90	€ 200.000,00
DCE Piceno	Centro Universitario Piceno	€ 500.000,00	€ 531.714,73	€ -31.714,73	€ 200.000,00
Valle della Creatività	Comune di Fabriano	€ 728.120,68	€ 730.348,57	€ -2.227,89	€ 200.000,00
Pesaro, città di eventi e festival	Comune di Pesaro	€ 703.012,80	€ 637.475,46	€ 65.537,34	€ 200.000,00
ROAD	Comune di Montegranaro	€ 505.800,00	€ 573.828,03	€ -68.028,03	€ 200.000,00
Flaminia Nextone	Comune di Fano	€ 567.039,59	€ 512.966,36	€ 54.073,23	€ 200.000,00
Music for Screen	Comune di Senigallia	€ 513.973,30	€ 537.174,93	€ -23.201,63	€ 200.000,00

PROGETTI DI INIZIATIVA REGIONALE	ENTE CAPOFILA	COSTO PREVISTO DEL PROGETTO	IMPORTO RENDICONTATO	VARIAZIONE	CONTRIBUTO REGIONALE
Urbino, Città Ideale	Urbino International Centre	€ 875.000,00	€ 821.052,00	€ 53.948,00	€ 437.500,00
S.IN.C	Consorzio Marche Spettacolo	€ 820.000,00	€ 822.475,14	€ -2.475,14	€ 437.500,00
Adriatico	SVIM Sviluppo Marche	€ 892.000,00	€ 912.492,34	€ -20.492,34	€ 437.500,00
Impresa Cinema	Fondazione Marche Cultura	€ 859.400,00	€ 895.083,43	€ -35.683,43	€ 437.500,00
TOTALI		€ 12.763.327,24	€ 12.776.191,99	€ -12.864,75	€ 4.800.000,00

Fonte: elaborazione ISTAO della documentazione DCE Regione Marche

In riferimento al gran numero di soggetti che la politica regionale del DCE è stata in grado di coinvolgere, è utile, a questo punto, soffermarsi sui partenariati che sono stati costituiti.

La creazione di **partnership pubblico-private** quale prerequisito per la partecipazione al progetto costituisce, infatti, uno degli elementi più innovativi e strategicamente rilevanti dell'intera impalcatura del DCE.

Il Distretto Culturale Evoluto ha dimostrato una notevole capacità aggregativa considerando che i 17 progetti hanno raccolto un totale di **413 partecipazioni**.

Di queste, le componenti principali sono: il 44% imprese, il 21% realtà del terzo settore (associazioni e fondazioni), il 20% comuni e il 5% Università ed enti di formazione.

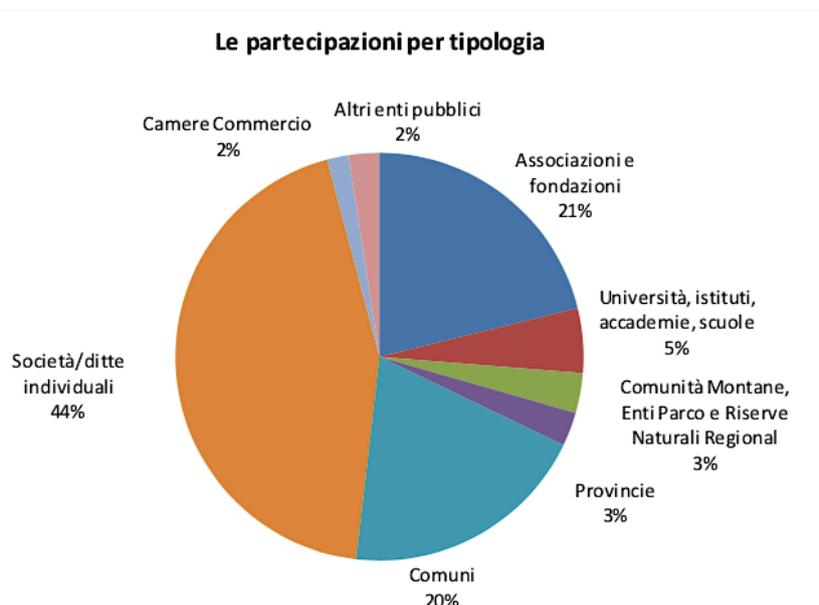
La *tabella 2* illustra la distribuzione dei partner tra i 17 progetti e la Fig.4 mostra la composizione per tipologia di ente.

Tab. 2 Le partnership dei progetti

Tipologia progettuale	Progetto	N Partner
I PROGETTI DI INTERESSE REGIONALE	ADRIATIC INNOVATIVE FACTORY	12
	AMAMI	33
	BARCO - OFFICINA CREATIVA	19
	CREATIVITA'	95
	DCE DEL PICENO - D3B	14
	DISTRETTO CULTURALE DELLA PROVINCIA DI FERMO	21
	FLAMINIA NEXTONE	22
	I CAMMINI LAURETANI	19
	MUSIC FOR SCREEN	13
	PESARO, DISTRETTO DI EVENTI E FESTIVAL	13
	PLAYMARCHE	51
	ROAD	13
	VALLE DELLA CREATIVITA'	17
	I PROGETTI DI INIZIATIVA REGIONALE	ADRIATICO
URBINO CITTA' IDEALE		23
S.I.N.C.		7
IMPRESA CINEMA		9
Totale Partecipazioni		413

Fonte: Rapporto di Valutazione - Disamis, 2016

Fig.4 – Composizione delle partnership per tipologia



Fonte: Rapporto di Valutazione - Disamis, 2016

2. LA VALUTAZIONE DEI PROGETTI ESAMINATI

2.1 Nota metodologica

Nel corso dell'attività di ricerca ed analisi si è proceduto ad una selezione di 11 casi, scelti sia nell'ottica dell'individuazione delle migliori pratiche che in questi anni sono state poste in essere, sia nella possibile riproposizione di progetti virtuosi.

I criteri adottati per la selezione dei casi sono i seguenti:

- **Equilibrio territoriale:** sono stati selezionati progetti a rappresentanza di tutte le province della Regione;
- **Tematica:** Le iniziative selezionate hanno agito sui diversi ambiti individuati dal bando pubblico: ICT, start-up, integrazione tra settore culturale e imprese tradizionali e potenziamento strutture;
- **Rete:** progetti caratterizzati da partner comuni;
- **Continuità:** progetti che hanno avuto una prosecuzione nelle successive opportunità di finanziamento europeo.

2.2 I progetti esaminati

I criteri metodologici adottati hanno portato alla selezione dei progetti che vengono illustrati nel dettaglio in questa sezione.

Adriatic Innovative Factory

Il progetto con capofila la Camera di Commercio di Ancona ha come obiettivo la creazione di un incubatore di imprese e l'istituzione di un'Agenzia per lo sviluppo dell'impresa culturale e creativa nella Macroregione Adriatico-Ionica. Il progetto si è articolato su due assi:

1. *La E-Capital Culture Adriatic Startup School:* una scuola per imprenditori culturali e creativi aperta ai giovani provenienti dagli otto paesi della Macroregione Adriatico-Ionica. L'iniziativa è nata dall'intesa con il progetto E-Capital Culture di Fondazione Marche.
2. Lo sviluppo di un'offerta integrata turistico-culturale a livello macroregionale da proporre ai mercati extraeuropei anche attraverso forme innovative di comunicazione e la creazione di una piattaforma tecnologica multicanale. Questo asse è consistito in un'azione di networking tra i diversi stakeholders e gli operatori della progettazione europea e della cooperazione territoriale, a livello sovranazionale.

PlayMarche

Il progetto, con capofila l'Università degli Studi di Macerata, costituisce una start up innovativa, spin-off dell'Università, nata dalla sinergia di partner accademici e aziendali.

PlayMarche offre prodotti e servizi per una comunicazione culturale innovativa del territorio, nello specifico quello maceratese. Si caratterizza per l'alto contenuto tecnologico quale strumento primario per costruire e sostenere un sistema territoriale integrato che individui, valorizzi e comunichi, a cluster di utenti differenziati, le relazioni e il capitale territoriale, con l'obiettivo di produrre sviluppo e innovazione economica e sociale ad alto contenuto esperienziale.

Attraverso tecnologie avanzate per la ripresa e le modellazioni tridimensionali di edifici ed oggetti di interesse storico-artistico ed archeologico, sono stati creati plastici virtuali interattivi di edifici e beni di interesse culturale. Si è quindi proceduto a realizzare ricostruzioni virtuali che consentono all'utente finale di prendere visione dei beni culturali nella loro forma originaria.

Due sono state le linee guida del progetto:

1. L'individuazione di Hub che fungessero da catalizzatori di identità e da spazi co-working. Ne sono stati predisposti due, uno presso lo Sferisterio e uno presso Casa Leopardi, che oggi operano come luoghi di accesso ai contenuti del DCE PlayMarche e a tutti i beni culturali del territorio disponibili in formato digitale. Presso gli Hub sono dunque fruibili i contenuti culturali 3D e le animazioni, i giochi e i prodotti di edutainment e di entertainment.
2. La creazione di un gioco, rivolto ai ragazzi delle scuole medie, come strumento di ispirazione narrativa e paradigma del territorio. L'idea è nata dalla volontà di garantire l'accesso a contenuti culturali digitali scientificamente validati e di stimolare l'interesse a visitare il territorio della provincia di Macerata.

CreATTIVITÀ

Un progetto promosso dalla Provincia di Pesaro che si è prefissato come obiettivi principali: lo sviluppo di infrastrutture per favorire processi di creazione d'impresa, la promozione di modelli di business per la creazione di prodotti e servizi innovativi e la formazione e attrazione di giovani talenti nel territorio provinciale. L'iniziativa ha previsto la costituzione di un partenariato specifico molto ampio con l'intento di mettere insieme servizi e competenze diverse relativi al patrimonio culturale, al turismo e alla formazione, valorizzando ciascuna di queste componenti.

Il progetto ha seguito 4 assi di intervento:

1. Nuovi modelli di integrazione e valorizzazione degli asset culturali (il patrimonio culturale come parte attiva e strategica);
2. Integrazione innovativa di operatori di filiere diverse: marketing territoriale;
3. Piattaforme digitali: nuovi modelli di business per le filiere culturali e turistiche;
4. Imprese innovative e manifatture creative.

Cammini Lauretani

Il progetto, guidato dal Comune di Loreto, è nato con lo scopo di promuovere i territori dove si snodano i Cammini Lauretani rafforzando lo sviluppo delle imprese locali ad alta intensità culturale (turismo, artigianato, agricoltura, ecc..), promuovendo un tessuto di servizi di alta qualità e offrendo opportunità di crescita e di protagonismo ai giovani marchigiani.

I 6 assi del progetto sono stati individuati in:

1. Iniziative a supporto della spiritualità lauretana;
2. Comunicazione integrata;
3. Valorizzazione dei beni culturali connessi alla Via Lauretana;
4. Laboratori lauretani: ICT, ART, CULT;
5. Innovazione imprenditoriale mediante la promozione di 3 progetti imprenditoriali e l'organizzazione di convegni ed eventi;
6. Governance: istituzione di comitati di gestione.

Valle della Creatività

Il Comune di Fabriano è l'ente capofila di numerosi interventi a sostegno della piccola impresa artigiana della Vallesina, volti alla creazione di un collegamento tra diverse micro-offerte con l'intento di rendere la Valle della Creatività un luogo attrattivo per creativi e professionisti. Tre gli obiettivi principali, articolati su altrettanti assi:

1. Rendere i musei luoghi di maggior diffusione di saperi, conoscenze ed esperienze;
2. Valorizzare i paesaggi agricoli e quelli urbanizzati come luoghi simbolo della qualità del territorio, dell'ambiente e della vita;
3. Sviluppare la contaminazione tra arte, linguaggi espressivi del contemporaneo e attività produttive.

Tra le principali realizzazioni: il Centro di documentazione del catalogo d'arte su carta a Fabriano; incontri propedeutici alla creazione di una startup, poi avviatasi, a Sassoferrato; eventi a sostegno della produzione vinicola a Matelica; eventi e festival ad opera di Gagliardini srl; progettazione di un materasso innovativo da parte di Lordflex's.

AMAMI

Progetto promosso dal Comune di Camerino per la pianificazione di una strategia di sviluppo territoriale volta alla contaminazione di esperienze innovative diverse con lo scopo di superare l'idea di una "progettazione locale" in favore di una "co-progettazione multilocalizzata". In tal senso, sono stati implementati numerosi interventi pilota nel settore dei servizi e della formazione avanzata della cultural economy. Questa impostazione, basata specificatamente sul network, ha mirato a collocare queste progettualità all'interno di una strategia di ottimizzazione, cercando di ricondurre a unità ciò che, a livello territoriale, risultava invece frammentato.

I 3 assi di intervento del progetto:

1. Accoglienza, attrattività e memoria: asse legato allo sviluppo della dorsale longitudinale pedemontana e basato sulla valorizzazione della vocazione turistica del territorio;

2. Innovazione, creatività e industria: asse dedicato alla innovazione e alla creatività connesse al mondo produttivo;
3. Promozione, comunicazione e marketing territoriale.

Il progetto ha subito una brusca interruzione a seguito degli eventi sismici dei mesi di agosto e ottobre 2016. Le attività sono state successivamente riprese nella seconda metà del 2017 riuscendo così a concludere il progetto.

DCE Piceno

Il progetto è stato promosso dal Consorzio Universitario Piceno e mediante una rete di soggetti pubblici e privati ha previsto la creazione di un sistema organizzato di azioni ed interventi per promuovere lo sviluppo culturale del territorio. La dimensione culturale del progetto si è basata sul design partecipativo, quale strumento capace di rigenerare ed innovare i patrimoni culturali e le risorse creative, intercettando tutte le filiere di cui il distretto si è composto.

Il modello logico funzionale alla base del progetto e della sua articolazione, denominato “modello delle 3B” (Bello, Buono, Benfatto), ha previsto una serie di attività realizzate dai partner del progetto organizzati in filiere, quali:

- conferenze condotte da esperti, artisti, filosofi, opinion leader, imprenditori, visionari, tecnologi che hanno fornito stimoli e visioni, nonché avviato brainstorming condivisi e la generazione di nuove idee intorno alle diverse declinazioni di Bello, Buono e Benfatto;
- seminari su esempi di buone prassi, casi di successo e progetti innovativi, nazionali ed internazionali, relativi alla valorizzazione dei capitali culturali del Bello, Buono e Benfatto;
- workshop progettuali intensivi, condotti con il contributo di designer esperti, ricercatori e docenti, finalizzati a supportare le filiere partner nello sviluppo di nuovi concept di prodotti e servizi ispirati al territorio.

Al termine di queste azioni sono stati realizzati prototipi di nuovi prodotti e servizi relativi a ciascun ambito delle 3B, al fine di generare nuove opportunità di business per le imprese e un indotto per il loro territorio di riferimento, in termini di valorizzazione e sviluppo dei patrimoni culturali ed identitari che li caratterizzano.

Il progetto DCE Piceno si è concluso con una mostra aperta al pubblico durante la quale sono stati presentati ben 70 prototipi di nuovi prodotti e servizi volti a potenziare l’offerta culturale di qualità del piceno.

Flaminia Nextone

Il progetto, con capofila il Comune di Fano, ha previsto la sperimentazione di nuovi sistemi di governance del territorio, di servizi integrati a disposizione degli abitanti locali e dei turisti e lo sviluppo di nuovi strumenti di valorizzazione del patrimonio culturale. In ambito ICT ha portato alla costituzione di Cloud Nextone, una piattaforma di connessione e filtro delle banche dati sui Beni Culturali esistenti dotata di servizi web e mobile per garantire un sistema di lettura e monitoraggio del distretto culturale.

Il progetto ha sortito due risultati principali:

- la nascita di un sistema di collaborazione tra diverse amministrazioni locali, sostanziatosi nella condivisione di un bando per la concessione della piattaforma Flaminia Nextone a determinate imprese come strumento di valorizzazione territoriale;
- la realizzazione di prodotti e servizi mediante nuovi processi produttivi, in particolare: la piattaforma Flaminia Nextone, che raccoglie le ricerche archeologiche condotte sul territorio, e il Museo della Via Flaminia, presso Fano, che rappresenta un sistema museale diffuso munito di apparati multimediali all'avanguardia

Music for Screen

Un progetto promosso dal Comune di Senigallia, orientato alla formazione e alla produzione musicale, avente l'obiettivo di formare figure capaci di interpretare stili diversi e specializzate nell'esecuzione e nella registrazione di Colonne Sonore e Musica per Immagini.

Il progetto si è sviluppato su 4 azioni attuative:

1. l'istituzione del consorzio Marche Music College, che ha favorito il lancio di nuove collaborazioni a vario titolo con diverse scuole e l'inserimento in vari network sovranazionali (es. Trinity College). Il consorzio è stato istituito a seguito della realizzazione di un Centro di produzione Musicale, dell'allestimento di un teatro per la gestione delle registrazioni e dell'attivazione di una Casa editrice musicale;
2. la costituzione di un'orchestra ritmico-sinfonica e di una Big Band nate da un programma di formazione rivolto ai giovani dei comuni limitrofi che ha portato alla selezione di 39 studenti per l'orchestra e 28 studenti per la Big Band;
3. l'attivazione di percorsi didattici volti alla formazione di figure implicate nei processi di produzione audiovisiva e multimediale;
4. il festival "L'invisibile essenziale", con l'intento di mostrare i risultati del percorso effettuato e degli sforzi sostenuti.

S.IN.C.

Il progetto, di iniziativa regionale e coordinato dal Consorzio Marche Spettacolo, è stato sviluppato con il primario obiettivo di stabilire legami e sperimentare nuove forme di cooperazione tra le arti dello spettacolo e le imprese creative.

Si è sviluppato su 4 filoni, ognuno dei quali focalizzato su un tema differente:

1. *imprese*: questo filone si è incentrato sul rapporto tra il mondo imprenditoriale e quello dello spettacolo, e sulla *cross fertilization* tra questi due settori. Sono stati realizzati 3 progetti, selezionati da altrettante aziende: quello dell'Associazione Sferisterio presso Nuova Simonelli spa (Opera hipster), quello della compagnia Babelia presso l'azienda Enzo Reschini srl (Estetica della leggerezza) e quello di Rovine Circolari, compagnia che ha agito per conto di Amat, presso IFI spa (Enjoy). Nella seconda parte del progetto, è entrato nel vivo il filone denominato "Vitamina A – artisti attivatori d'impresa" che ha previsto interventi artistici presso due aziende, nello specifico: "Lead art" un lavoro sulla gestione della leadership, presso la E-xtrategy, e "Campioni di made in Italy", un intervento di

sviluppo della comunicazione del prodotto e dell'azienda stessa tramite la registrazione e l'utilizzo dei "suoni aziendali", presso Nuova Simonelli spa;

2. *lavoro*: questo filone ha offerto sostegno all'impiego di lavoratori dello spettacolo iscritti nell'apposito registro e nella Banca Dati regionale degli Operatori dello Spettacolo dal vivo. Dal mese di gennaio 2015 è stata avviata l'implementazione di micro-progettualità finalizzate alla creazione di lavoro nuovo, aggiuntivo/integrativo, o avente carattere innovativo;
3. *teatri*: filone pensato per sperimentare forme innovative di utilizzo dei teatri, calibrate sulle diverse tipologie dei teatri marchigiani e improntate su uno spirito di imprenditorialità;
4. *fruizione*: filone finalizzato allo sviluppo di strumenti per l'incremento della fruizione dello spettacolo dal vivo regionale. Nello specifico, è stato incrementato un sistema di bigliettazione elettronica diffusa, è stato creato un inedito call center dello spettacolo dal vivo nelle Marche per fornire informazioni e supporto e garantire la prenotazione e la vendita di biglietti, è stata avviata una campagna di promo-commercializzazione di pacchetti spettacolo con annesso il pernottamento e sono state progettate campagne di comunicazione mirate, sia on che off line.

Adriatico

Altro progetto di iniziativa regionale, promosso dall'Agenzia di Sviluppo della Regione Marche (SVIM), in collaborazione con ISTAO.

Il progetto si è rivolto alle imprese marchigiane che offrono beni, prodotti e servizi connessi alle attività culturali (musica, teatri, festival, eventi, performances, ecc..) e alla valorizzazione del patrimonio culturale (musei, biblioteche, aree monumentali, centri storici, ecc..).

L'obiettivo principale è stato quello di stimolare la creazione di networks tra gli operatori del settore culturale già esistenti nella Macroregione Adriatico-Ionica. Il piano d'azione del progetto ha incluso sette campi di intervento.

I primi due campi di intervento si riferiscono alla costruzione di relazioni commerciali tra le imprese creative della partnership di progetto nel distretto del suono e del patrimonio culturale:

1) Distretto del suono;

2) Distretto del patrimonio.

I rimanenti cinque campi d'intervento affrontano aspetti più definiti e specifici, quali:

3) rilievo di siti archeologici e utilizzo dei droni;

4) nuove tecnologie wireless per gli strumenti musicali;

5) turismo culturale;

6) agenzia internazionale per la promozione e scambio di produzioni artistiche;

7) la mappa.

2.3 Profili di valutazione

La presente indagine è stata strutturata su due fasi.

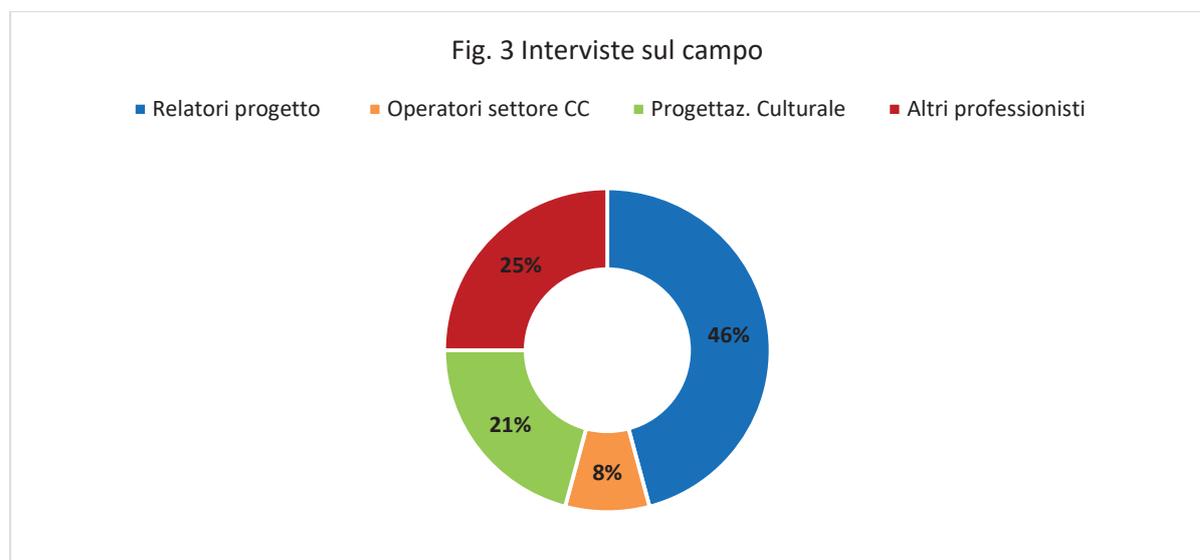
Nella prima, si è analizzato il materiale relativo a ciascun progetto, in formato cartaceo e digitale, disponibile presso gli archivi della Regione. Nella seconda fase, sono state programmate e realizzate delle interviste da sottoporre ad alcuni referenti e testimoni dei progetti individuati come campione dell'indagine.

Tutte le interviste sono state condotte seguendo una struttura comune e per ogni progetto sono poi state elaborate ulteriori domande più specifiche per approfondire le peculiarità di ciascuno, secondo il modello dell'intervista semi-strutturata.

La scelta dei protagonisti dei progetti da intervistare ha costituito una fase fondamentale dell'indagine, in quanto, da questa, è stato possibile raccogliere testimonianze significative che hanno fornito un quadro preciso inerente ciascuna progettualità.

I testimoni identificati sono per lo più i progettisti che hanno seguito la fase di progettazione e l'iter di implementazione dei diversi progetti e/o che, in alcuni casi, sono subentrati in una fase successiva a quella di avvio.

Altre interviste, invece, hanno visto coinvolte figure trasversali che hanno svolto ruoli diversi all'interno del DCE e nella progettazione culturale in senso lato. Nello specifico, sono state condotte **24 interviste totali**: 11 interviste sono state rivolte a responsabili di progetto (in un caso si è resa necessaria una doppia testimonianza) e 13 interviste ad altre figure protagoniste del DCE. La *figura 3* illustra la distribuzione delle interviste tra le diverse professionalità che sono state individuate.



Fonte: elaborazione ISTAO

Le interviste condotte sul campo hanno permesso di conoscere i progetti in maniera più approfondita ed è stato, pertanto, possibile trarre conclusioni sulla loro riuscita, sull'aderenza dei risultati agli obiettivi iniziali e sugli aspetti critici che inevitabilmente hanno caratterizzato ciascuno di essi. Considerando i diversi ambiti di attività e la grande varietà di attori pubblici e privati coinvolti, è stato possibile individuare solo alcune linee tematiche comuni sulla base delle quali comparare i progetti in termini oggettivi.

Nello specifico, sono state prese in considerazione le seguenti linee di indagine:

- **Ruolo dell'ente pubblico**
- **Azione delle partnership**
- **Coerenza e sostenibilità dei progetti**
- **Comunicazione**

2.3.1 Ruolo dell'ente pubblico

Il finanziamento regionale ha privilegiato un'equa distribuzione dei fondi tra le differenti aree territoriali coinvolte.

Il DCE è nato dalla dichiarata intenzione di non vincolare il programma entro rigidi confini territoriali, in sintonia con lo spirito appunto "evoluto", bensì di rendere possibile, e anzi incoraggiare, l'interazione di territori diversi e distanti tra loro. Nonostante questo auspicio, si è riscontrata, nella maggior parte dei progetti, la tendenza a mantenere il proprio raggio di azione ed impatto entro perimetri territoriali limitati, fattore cruciale, questo, che ha poi comportato una frammentazione nell'assegnazione delle risorse regionali.

Nella fase iniziale, la Regione ha dapprima previsto il finanziamento di un ammontare complessivo di 11 progetti, successivamente di 13 e in via definitiva di 17 progetti totali. Tale aggiornamento in fase progettuale è stato dovuto a considerazioni relative ad opportunità politico-amministrative e a strategie di valorizzazione territoriale ed equità distributiva.

La frammentazione nell'assegnazione delle risorse ai diversi progetti viene così giustificata in relazione al gran numero di soggetti coinvolti e alla natura, storicamente poco coesa, delle realtà locali, che non ha favorito una maggior coesione delle progettualità.

Per quanto riguarda, invece, il ruolo dell'ente pubblico nelle fasi di supporto amministrativo, la maggior parte dei testimoni è concorde nell'affermare di aver ricevuto un'assistenza puntuale e disponibile da parte della Regione, in particolar modo si fa riferimento ai progetti che hanno ricevuto un'assistenza specifica durante alcune fasi attuative rivelatesi più critiche.

Non di poco conto sono le perplessità riscontrate a proposito della mole di assolvimenti burocratici richiesti in fase di rendicontazione. Se da un lato è infatti comprensibile ed auspicabile la richiesta, da parte dell'ente pubblico promotore, di un'attenzione dettagliata ed esaustiva alle ottemperanze burocratiche, dall'altro, vista la dimensione medio-piccola degli enti coinvolti, questo appesantimento burocratico ha rischiato di risultare eccessivo rispetto alle attività realizzate¹⁰.

Alla richiesta di rendicontazione per la gestione amministrativa dei progetti non ha, tuttavia, fatto seguito uno stesso sistema di monitoraggio attento all'efficacia di attuazione dei progetti implementati. Questa dinamica ha fatto sì che diversi assi progettuali venissero modificati in corsa senza garantire un supporto adeguato per avviare una fase di re-indirizzamento che potesse coordinare al meglio le risorse a disposizione rispetto agli obiettivi preposti, indebolendo così alcuni assi.

¹⁰ A dimostrazione di ciò, in un caso specifico è stato necessario assumere una risorsa *ad hoc* che si occupasse esclusivamente di sbrigare le pratiche richieste.

I tavoli di coordinamento promossi periodicamente dalla Regione sono stati efficaci, per alcuni progetti al fine di mantenere un certo grado di comunicazione con l'ente pubblico, poco utili per altri che si aspettavano, invece, azioni intermedie più incisive, soprattutto a garanzia del buon funzionamento delle partnership istituite.

2.3.2 L'azione delle partnership

Alla luce delle interviste svolte, la Regione Marche sembra aver innescato, in linea generale, un buon processo di erogazione di risorse per garantire la nascita di partnership locali. Alcune osservazioni critiche riguardano, però, la mancanza di un corpo intermedio autorevole a garanzia della politica insita nel Distretto Culturale per tutta la durata di implementazione dei progetti. Questo aspetto ha sicuramente influito sul grado di disponibilità dei soggetti ad interagire, nonché sulla percezione del valore intrinseco del DCE come strumento-traino di sviluppo locale. Nello specifico, gli intervistati hanno individuato nel depotenziamento dei poteri delle province, il venir meno di quel corpo intermedio necessario a supportare il coordinamento tra le partnership.

La Regione come stimolo allo sviluppo di reti

Tutti i soggetti intervistati hanno riconosciuto la valenza positiva di creare spazi concertativi di dialogo, capaci di favorire l'instaurazione di rapporti fiduciosi e una maggior propensione alla cooperazione in grado di alimentare una nuova percezione della realtà locale e delle sue potenzialità di sviluppo, definendo con più chiarezza le responsabilità in capo a ciascuno.

Il ruolo della Regione diventa fondamentale nell'orientare il cambiamento e nel determinare la capacità di seguire logiche universalistiche che bilancino il particolarismo insito nel territorio marchigiano, dove determinati attori hanno preferito massimizzare le risorse individuali in un'ottica di breve periodo piuttosto che costruire reti di relazioni durature per un bene collettivo condiviso.

Seppur la costituzione di un partenariato abbia rappresentato un requisito preminente e strategico nella fase iniziale di programmazione del DCE, occorre evidenziare che tale aspetto è stato talvolta anche la causa di ritardi ed appesantimenti processuali, soprattutto durante la fase di avvio dei progetti. In qualche caso alcuni partner si sono tirati indietro durante la fase appena precedente alla formalizzazione della domanda di partecipazione al bando o, addirittura, successivamente alla fase di approvazione del progetto, comportando ritardi impattanti e richieste di variazioni notevoli inoltrate alla Regione.

Nonostante questa rilevazione, nella maggior parte dei casi sono emersi risultati positivi relativamente all'ampia partecipazione dei soggetti delle partnership durante le fasi iniziali di progettazione, evidenziando in maniera inequivocabile il valore del dialogo e della collaborazione in rete. Tuttavia, non tutti i soggetti coinvolti hanno riconosciuto il medesimo valore al DCE, infatti solo alcuni, più di altri, hanno saputo cogliere l'opportunità fornita dalla Regione e insita nella politica DCE. Questa dinamica evidenzia come alcuni partner abbiano percepito il DCE solamente come uno spazio in cui poter acquisire visibilità politica e legittimazione e in cui poter intercettare agevolazioni economico-finanziarie, imponendo una rimodulazione del partenariato per riadattare gli intenti di rete e danneggiando l'iter delle attività per il raggiungimento dei risultati previsti.

Criticità della rete

Il patrimonio di relazioni accumulato non sempre si è sedimentato nel contesto locale a causa di fattori diversi quali: 1) la mancanza di socializzazione dell'esperienza da parte dei protagonisti delle reti con altri attori coinvolti indirettamente (per esempio la cittadinanza), 2) il ricambio ai vertici degli enti locali, che ha contribuito a disperdere i saperi e le prassi acquisiti nella fase concertativa, 3) la scissione o il mancato coordinamento tra la fase di progettazione della rete e quella di gestione con attori ed obiettivi differenti, 4) lo scarso interesse di alcuni attori politico-istituzionali che ha contribuito ad indebolire il radicamento dell'esperienza sul territorio.

Le interviste hanno evidenziato come la debolezza emersa di alcune partnership sia riconducibile al vincolo, imposto dal bando di progetto, del capofila pubblico. Questo aspetto si è talvolta rivelato fonte di criticità in sede di attuazione di alcuni progetti e nelle relazioni con le imprese, per via di un diverso ritmo gestionale ed attuativo condizionato dalle logiche dell'alternanza politica, con la conseguente incertezza sulla fattibilità di una possibile continuità progettuale. Un discorso a parte va invece dedicato al ruolo svolto del capofila accademico, che, laddove presente, ha rappresentato, per gli altri partner, una garanzia di scientificità e stabilità nella conduzione progettuale.

Proprio con riferimento alle imprese, se da una parte si è riscontrato maggiore spirito d'iniziativa (non mancano infatti casi virtuosi in cui la contaminazione con esperienze artistiche ha portato reali vantaggi all'interno dell'azienda), dall'altra ci sono stati casi nei quali il partner privato si è posto su un piano distaccato rispetto al contesto generale. Tale fenomeno, in realtà, è stato dominante nei partenariati meno coesi, in cui ciascun componente ha sfruttato l'occasione del DCE per finanziare la parte del proprio core business maggiormente coerente con la strategia distrettuale.

Una visione complessiva dell'impatto

Positivo, secondo molti testimoni, è stato l'impatto delle reti create, che, in diversi casi, ha stimolato contaminazioni virtuose tra il mondo delle imprese tradizionali e quello della cultura e della creatività. In questo senso, è anche interessante segnalare che i partenariati più funzionali sono stati quelli sorti da relazioni già esistenti, che il DCE ha contribuito a rafforzare e stabilizzare. Rilevanti sono stati i casi in cui la rete di partenariato ha seminato virtuose sinergie che hanno garantito risultati migliori delle attese preventivate e hanno aperto la strada a nuove collaborazioni che sono proseguite anche oltre la conclusione del progetto.

A tal riguardo, alcuni intervistati ritengono sia più utile ed efficace investire risorse in progetti strategici mirati, da costruire sulla base di esigenze specifiche: si ritiene che in tal modo risulterebbe più semplice generare un terreno fertile, sia in termini di percezione del valore progettuale che di partnership, per l'implementazione successiva di un DCE di più ampio respiro. Si può quindi affermare che il DCE ha sicuramente rappresentato un ottimo innesco per la creazione di nuovi tavoli di dialogo e la contaminazione di intenti tra enti e attori differenti, ma l'elevata differenziazione tra i partner non sempre ha garantito un'operatività fruttuosa e una condivisione di progettualità oltre il contesto programmatico del DCE.

2.3.3 Coerenza e sostenibilità dei progetti

Tutti i progetti realizzati risultano aver rispettato con coerenza lo spirito promotore con il quale sono stati avviati, elemento, questo che appare particolarmente meritorio per i progetti che hanno insistito sull'area che è stata successivamente colpita dal fenomeno sismico, dove sono stati rilevati ingenti ritardi e complicazioni, ma mai una cessazione definitiva delle iniziative avviate.

La valutazione dei progetti non può prescindere dall'analisi della sostenibilità, intesa sia come grado di efficienza nella gestione delle risorse, sia come capacità di continuare a produrre benefici per un periodo di tempo esteso oltre la durata del finanziamento pubblico di riferimento.

In questo senso, il DCE ha raggiunto un risultato parzialmente positivo.

Dall'analisi della *tabella 1* (pag.16) si può notare come la maggior parte dei progetti abbiano sostenuto spese complessive non del tutto conformi a quelle preventivate, delineando un andamento talvolta complesso e non lineare.

In alcuni casi si è reso necessario ricalibrare gli assi di intervento dei progetti, molti dei quali sono stati rimodulati introducendo indirizzi differenti rispetto a quanto previsto nella fase iniziale di progettazione. Modifiche di questo genere hanno necessitato l'inoltro di specifiche richieste alla Regione, provocando, di conseguenza, non pochi ritardi nella fase di attuazione.

Le richieste di rimodulazioni degli assi progettuali sono pervenute per i motivi più diversi: in alcuni casi c'è stato un cambiamento all'interno del partenariato, che ha comportato un'alterazione dei ruoli di ciascun partner e la sostituzione di determinate attività progettuali con altre. Alcune situazioni hanno visto l'insorgere di problematiche sia relazionali tra i vari componenti delle partnership, che burocratico-amministrative sfociando, in alcuni casi, nell'accantonamento di interi assi di progetto.

In generale, molte problematiche sono state ricondotte ad un'eccessiva ambizione iniziale che si è poi dovuta circoscrivere entro obiettivi più concreti durante la fase attuativa.

Complessivamente, rispetto alla cifra inizialmente preventivata, sono stati spesi quasi 13 mila euro in più, una cifra comunque contenuta rispetto al volume movimentato dalla programmazione DCE. Tale scostamento è ad ogni modo la risultante di consuntivi di progetto anche molto diversi tra loro: ad esempio per il progetto AMAMI sono stati spesi circa 120 mila euro in più del previsto, a fronte anche del grande impatto provocato dal sisma, mentre progetti come Adriatic Innovative Factory e Cammini Lauretani hanno registrato economie per 50 e 70 mila euro circa.

Alcuni progetti hanno rivelato una carenza progettuale in quanto, nei piani iniziali, non veniva menzionata una previsione dei costi di riproduzione e manutenzione di specifiche attività o degli strumenti innovativi che si intendeva introdurre, ostacolando così la fattibilità operativa nel lungo periodo e la sostenibilità.

Troppo spesso, infatti, i promotori di progetti culturali complessi hanno privilegiato un approccio teso a misurare con precisione il fabbisogno finanziario necessario a garantire l'avvio del progetto e la copertura degli investimenti iniziali, sottostimando, o trascurando totalmente, la previsione a regime del fabbisogno finanziario aggiuntivo necessario per la conservazione programmata dei beni e la gestione di attività e servizi nel lungo periodo.

Nei casi più virtuosi, le partnership hanno saputo intercettare ulteriori linee di finanziamento (per lo più da bandi europei) per garantire la prosecuzione di assi progettuali nati dal DCE. In altri casi,

invece, il DCE ha innescato un processo di investimenti privati da parte dei diversi attori delle partnership per potenziare quanto di positivo posto in essere.

Il supporto alla nascita e allo sviluppo di nuove imprese operanti nel settore culturale, una delle principali finalità del DCE, è l'elemento valutativo più tangibile per analizzare il grado di sostenibilità dei progetti.

Si evidenzia che diverse esperienze sono ritenute particolarmente significative poiché continuano a produrre beni e risultati sia in termini di attività che di radicamento sul territorio.

2.3.4 La comunicazione

Nei propositi iniziali della Regione erano presenti una serie di attività di comunicazione strategica per garantire la buona riuscita del DCE e la più ampia visibilità e diffusione dei risultati.

Tra gli strumenti predisposti a tal fine e gestiti dal Social Media Team della Regione Marche erano previsti: un logo comune da utilizzare in ogni attività e promozione, sia on line che off line, un sito in cui far convergere tutte le informazioni e gli aggiornamenti relativi a ciascun progetto e piattaforme social media dedicate.

Al di là di questi strumenti comuni a tutti i progetti, la comunicazione dei singoli progetti è risultata piuttosto disomogenea, riscontrando grandi differenze in termini di efficacia. Solo alcuni progetti hanno creato siti web *ad hoc* o collegamenti ad altri siti già esistenti, favorendo così un eco informativo su più livelli. Ci sono stati casi nei quali la comunicazione è rimasta limitata a comunicati stampa veicolati dal comune capofila, altri nei quali sono state promosse molte attività tramite eventi promozionali e video divulgativi.

Le interviste rivelano che, nonostante la disseminazione dei risultati abbia avuto una valenza strategica, non sia stata adeguatamente posta in risalto l'importanza di azioni specifiche. Da evidenziare la generalizzata mancanza di un'area, nella governance dei singoli progetti, dedicata agli aspetti comunicativi, spesso delegati a singoli soggetti, talvolta anche non professionisti del settore.

L'attività di comunicazione risulta, dunque, usata estemporaneamente solo nella promozione di determinati eventi o produzioni e limitata al canale istituzionale. Questo aspetto ha reso ulteriormente complicato il raggiungimento di ampie fasce di utenti, impattando anche sul grado di percezione da parte della cittadinanza.

In conclusione, la comunicazione risulta un potenziale non pienamente sfruttato da parte dei soggetti coinvolti nel Distretto Culturale Evoluto.

3. ASSI PROGETTUALI VIRTUOSI

Lo studio di valutazione della documentazione progettuale e di quella rendicontativa prima e l'analisi sul campo poi hanno consentito di individuare le principali buone pratiche, selezionate sulla base delle peculiarità più rilevanti del Distretto Culturale Evoluto, che vengono elencate qui di seguito:

- ICT per il patrimonio culturale
- istruzione e formazione per operatori e giovani
- sostegno alla creazione di startup
- comunicazione per la disseminazione dei risultati
- contaminazione per l'innovazione
- efficacia per la continuità del partenariato

Per ognuno di queste linee sono stati selezionati specifici assi virtuosi all'interno dei progetti.

3.1 ICT per il patrimonio culturale

Uno dei requisiti fondamentali che si richiedeva ai progetti partecipanti al bando DCE consisteva nell'adottare tecnologie capaci di valorizzare in maniera innovativa il patrimonio storico-artistico e i servizi ad esso relativi, mettendoli in rete con altre realtà del territorio.

Questo approccio strategico, articolato dunque in interventi mirati all'innovazione di prodotti e servizi culturali, non è stato limitato ai settori più tradizionali del patrimonio e delle produzioni culturali (musei, teatri, sistema dello spettacolo, ecc.), ma è stato aperto anche alle nuove industrie culturali e ai settori produttivi ad alto contenuto di cultura e di conoscenza. L'obiettivo, in tal senso, è stato quello di integrare le differenze culturali tra il settore pubblico e quello privato, trasformandole in fattori di competitività per l'industria tradizionale e di attrattività per il territorio di riferimento.

Nei progetti PlayMarche e Flaminia Nextone, nello specifico, sono stati individuate declinazioni virtuose relative all'utilizzo di nuove tecnologie.

PlayMarche

PlayMarche è una Start Up innovativa nata come spin-off dell'Università degli Studi Macerata dal partenariato tra Università e aziende locali.

Offre prodotti e servizi che mirano allo sviluppo di una comunicazione culturale per promuovere il territorio, con un'attenzione particolare alla zona del maceratese.

Con riferimento al Distretto Culturale Evoluto, PlayMarche ha sviluppato alcuni assi strategici che hanno saputo utilizzare tecnologie avanzate nella produzione di innovazione economica e sociale in prospettiva esperienziale per competere nel mercato globale dell'economia della conoscenza. Il progetto di PlayMarche che si rivolge a clusters di utenti differenziati è stato in grado di costruire partnership virtuose e durature per lo sviluppo e il coordinamento del capitale territoriale.

Il risultato tangibile e più atteso è senz'altro la nascita di due Hub (uno presso lo Sferisterio, a Macerata, e l'altro presso Casa Leopardi, a Recanati), vale a dire spazi fisici che oggi, grazie al DCE, fungono da incubatori di idee e relazioni tra imprenditorialità e cultura, perfettamente in linea con l'essenza del DCE.

Sono stati creati, inoltre, sistemi virtuali interattivi per la ricostruzione di edifici e beni di interesse culturale, storico-artistico ed archeologico che hanno consentito all'utenza finale di prendere visione dei beni nella loro forma originaria. Tra i beni culturali oggetto di tale valorizzazione sono degni di nota: l'archivio storico dell'accademia georgica di Treia, il patrimonio del fondo Romolo Murri e la biblioteca di Casa Leopardi, che ha visto la creazione di un percorso digitale interno dedicato.

Una partnership di successo è stata quella con l'Associazione Sferisterio e il Comune di Macerata, che, grazie all'acquisizione e all'elaborazione di contenuti video e grafici presenti nei diversi archivi, ha permesso la realizzazione di un archivio digitale per la conservazione dinamica del patrimonio spirituale e materiale dello Sferisterio. I risultati del progetto hanno poi dato forma all'allestimento di spazi multimediali per la ricerca, la sperimentazione e la didattica innovative all'interno dell'Hub Sferisterio.

Grazie alla presenza dell'Università degli Studi di Macerata, in qualità di capofila del progetto, PlayMarche ha altresì saputo sviluppare un'attenzione particolare alla formazione delle giovani generazioni mediante l'assegnazione di premi di studio e di ricerca, la progettazione di strumenti di gioco e ICT per una disseminazione efficace ed interattiva che oggi rende più accessibile e fruibile il patrimonio territoriale.

A tal proposito, è stata sviluppata l'app/videogioco "PlayMarche: un distretto regionale dei beni culturali 2.0" che ha permesso di trasformare una vasta banca dati di informazioni, rivolte perlopiù a un pubblico adulto, in un contenitore ludico-formativo a carattere culturale per far conoscere il territorio della provincia, i suoi beni culturali e le sue eccellenze con un linguaggio adatto e attraente al mondo dei più giovani, senza perdere la ricchezza del suo spessore culturale.

La realizzazione è stata supportata e garantita dall'interazione di 12 partner aziendali e diversi docenti universitari, favorendo il coinvolgimento di 14 comuni e 15 siti di interesse.

Gli intervistati hanno sottolineato come tale contaminazione di competenze e linguaggi diversi sia stata il motore cruciale che ha permesso di ottenere un prodotto estremamente innovativo.

I disegni dei personaggi del gioco sono stati totalmente realizzati dalla Rainbow, azienda che produce le animazioni delle Winx, mentre la redazione dello storyboard è stata affidata alla casa editrice Eli. La fruizione del gioco è possibile sia da remoto che nei singoli siti di interesse, con l'obiettivo di promuovere la propensione al turismo dei territori coinvolti¹¹.

L'uso di moderne tecnologie ha inoltre permesso a PlayMarche di dedicarsi anche alla valorizzazione dei Parchi archeologici di Potentia (Porto Recanati), Helvia Ricina (Macerata) e Septempeda (San Severino Marche).

¹¹Attraverso l'ufficio valorizzazione della ricerca Ilo e Placement dell'Università di Macerata, l'app è stata selezionata tra i progetti meritevoli di essere illustrati durante la Maker Faire di Roma (2017), il più spettacolare evento al mondo sull'innovazione, nato a New York nel 2006. Si tratta di un brand registrato a livello internazionale e consiste in una fiera annuale che si tiene in più di 190 capitali. La fiera di Roma, allora alla sua quinta edizione, ha visto la partecipazione di oltre 110 mila visitatori e 25 mila studenti e 600 progetti di innovazione esposti da parte di imprese, centri di ricerca, università, scuole, enti pubblici, associazioni, ecc.

Il settore degli *applied games*, cioè della produzione di videogame in cui la dimensione ludica rappresenta un mezzo, e non un fine, rappresenta uno dei principali ambiti dell'industria creativa del nuovo millennio per programmi di formazione e di valorizzazione dei beni culturali, nonché per lo sviluppo di politiche sociali ed altro ancora.

Il XIV rapporto annuale di Federculture 2018 sottolinea che in Italia il tasso di sviluppo e produzione di videogiochi sia ancora piuttosto basso, nonostante il consumo di prodotti videoludici sia in linea con quello di altri paesi europei. Tale dato risulta essere sintomatico di una mancanza di programmi di investimento strategici, sia di natura pubblica che privata, a supporto di un settore ancora molto giovane e dal grande potenziale artistico-culturale ed economico. Tramite il DCE, quindi, la Regione Marche ha manifestato la chiara intenzione di stimolare investimenti, auspicabilmente di lungo periodo, per la crescita del settore, nonché delle competenze artistiche e scientifiche da cui nasce il prodotto videoludico, dando così la possibilità di avviare un percorso artistico-creativo anche nel settore degli *applied games* nella nostra Regione.

Flaminia Nextone

Il progetto Flaminia Nextone si è sviluppato sul territorio attraversato dalla Via Flaminia, importante asse di comunicazione e simbolo di fermento e sviluppo economico.

Nell'indagine svolta, l'iniziativa dimostra un utilizzo virtuoso delle nuove tecnologie finalizzato alla valorizzazione del patrimonio culturale. Il progetto, infatti, ha raggiunto, come si proponeva, lo sviluppo di una contaminazione tra imprese culturali e tessuto produttivo locale mediante la creazione di una piattaforma, Flaminia Nextone appunto. Quest'ultima, oltre a raccogliere le ricerche archeologiche sul territorio, è stata in grado di supportare la valorizzazione e la fruizione del patrimonio territoriale con tecnologie di realtà aumentata, visione immersiva e ipertestuale. È stata inoltre istituita una società che ha in concessione la piattaforma nella quale anche enti privati possono trovare uno spazio di promozione e vendita dei propri prodotti.

La compagine delle imprese private aderenti, sommata alla rete di comuni, università e start-up, costituisce il valore aggiunto del partenariato poiché ha conferito al progetto maggiori opportunità di accrescere la massa critica delle attività economiche e ha favorito l'ideazione di progetti sostenibili e validabili a livello socio-territoriale.

Gli strumenti ICT sono anche stati fondamentali per garantire la fruizione turistica e didattica del patrimonio mediante un sistema di guida avanzata teso a favorire la mobilità sui territori e il tracciamento dell'utente finale, che è stato possibile attraverso un sistema di monitoraggio basato su strumenti di sensistica ad alta definizione e altre soluzioni software.

Altresì degna di nota è la nascita del Museo della Via Flaminia, un sistema museale diffuso composto da 4 presidi (Fano, Aqualagna, Fossombrone e Cagli) e provvisto di apparati multimediali all'avanguardia a scopo didattico ed esperienziale, come dispositivi *touch screen* e di *edutainment*. Inaugurato a Fano a dicembre 2016, il Museo della Via Flaminia si è rivelato un'iniziativa virtuosa in grado di aumentare le capacità attrattiva, comunicativa ed educativa del territorio, registrando ottimi riscontri in termini di utenza.

Un'azione di questo tipo va sicuramente nella giusta direzione, alla luce dei dati relativi alla digitalizzazione del patrimonio culturale italiano. Il rapporto Istat del 2019, infatti, con riferimento ai musei, segnala che solo il 10% dei musei italiani ha già effettuato una catalogazione digitale del

proprio patrimonio (un terzo l'ha portato a completamento) e solamente la metà delle strutture è attrezzata con supporti multimediali e di accessibilità virtuale.

In un contesto simile, gli obiettivi individuati in sede progettuale si rivelano lungimiranti e degni di nota.

3.2 Istruzione e formazione per operatori e giovani

Il Distretto è stato costituito con l'obiettivo, tra gli altri, di favorire l'incremento di nuove competenze degli operatori di settore e dei giovani, al fine di contribuire allo sviluppo di nuove professionalità. In linea con tale paradigma, sono stati individuati due esempi che maggiormente hanno saputo integrare questa peculiarità: la nascita dell'Adriatic Start up School, rivolta a ragazzi provenienti dai paesi della Macroregione Adriatico-Ionica, che offre percorsi mirati alla creazione di start up culturali e creative, e il Marche Music College, dedicato alla formazione di professionisti nel settore della musica per immagini.

E-Capital Culture Adriatic Start-up School

La confluenza del progetto AIF con l'iniziativa di Fondazione Marche E-Capital Culture ha prodotto la creazione di un incubatore di imprese culturali e creative denominato Adriatic Start-up School, destinato a giovani appartenenti agli otto paesi della Macroregione Adriatico-Ionica. La E-Capital Culture Adriatic Start-up School è un percorso formativo orientato allo sviluppo di startup innovative nel settore del turismo culturale finalizzato a valorizzare l'*Heritage* della macroregione adriatico-ionica.

L'obiettivo principale del progetto, tutt'ora in essere, è quello di creare le condizioni affinché i giovani, provenienti in particolare da Albania, Bosnia ed Erzegovina, Croazia, Grecia, Italia, Montenegro, Serbia e Slovenia, possano realizzare nuove idee imprenditoriali avvalendosi delle proprie capacità e creatività.

La I edizione si è conclusa il 10 dicembre 2015. A fronte degli iniziali 26 iscritti, gli studenti che hanno terminato il percorso sono stati 22 di cui 7 italiani, 4 albanesi, 3 bosniaci, 6 croati, 1 ragazza serba ed 1 greca. Di questi, 7 partecipanti hanno proseguito il proprio percorso formativo accedendo ad un percorso di incubazione presso l'ISTAO.

I beneficiari del progetto hanno valutato positivamente il percorso formativo, prevalentemente incentrato sulla gestione d'impresa, e le attività didattiche, tra cui i numerosi casi studio che sono stati presentati e che hanno offerto spunti di approfondimento e discussione con l'obiettivo finale di redigere un proprio *business plan*.

Il 40% delle ore è stato dedicato alla formazione in aula, il 20% alla validazione della propria idea di impresa, il 30% al *business plan* e il 10% a specifici *case histories*.

La II edizione ha raccolto 64 candidature da cui sono stati ammessi alla selezione 35 ragazzi, ma a seguito di rinunce il numero effettivo dei partecipanti è sceso a 27.

La III edizione ha avuto avvio nella primavera del 2019.

Marche Music College

Il DCE Music for Screen, coordinato dal Comune di Senigallia, si è posto come obiettivo generale quello di mettere in rete le scuole di musica della provincia organizzandole in un consorzio (Marche Music College) e offrire così una formazione specifica di secondo livello relativa alla composizione di musica per immagini e in particolar modo per video.

La fase iniziale di progettazione ha sollevato problematiche considerevoli, trattandosi di un'iniziativa totalmente nuova e non potendo, quindi, fare affidamento sull'esempio di esperienze pregresse simili.

In primo luogo, alcune scuole hanno riscontrato notevoli difficoltà finanziarie ed organizzative nel tentativo di mettere insieme numerosi musicisti, non abituati a gestire progettazioni complesse di questa portata, e nella fase di attuazione in capo alle imprese sono state rilevate ulteriori problematiche legate soprattutto all'inefficienza presso le strutture.

L'iniziativa è nata dall'esigenza di colmare la mancanza, sullo scenario nazionale, di professionalità altamente qualificate nel settore delle colonne sonore e capaci di raggiungere un alto livello nel lavoro, per questo è stato messo a disposizione dei partecipanti un percorso di formazione specialistica atto ad agevolarne l'inserimento nel mondo del lavoro, in particolare nel settore musicale del cinema e del multimedia. I giovani musicisti selezionati sono stati ammessi ad un percorso formativo triennale volto all'acquisizione di competenze per la registrazione ed esecuzione di musica per immagini, formando una nuova figura di operatore artistico contemporaneo.

Ai fini valutativi, è importante sottolineare che la scuola ha ottenuto un ottimo risultato in termini di *placement* dei propri allievi.

Il Marche Music College ha attivato anche un corso strumentale ed orchestrale per l'istituzione di un'orchestra ritmico-sinfonica e di una Big Band: sono stati individuati 39 studenti musicisti per l'orchestra e 28 per la Big Band. L'orchestra, nonostante abbia mosso i primi passi con debolezza coinvolgendo un numero ridotto di musicisti, è tutt'oggi attiva ed ha maturato una reputazione tale da esser composta da circa trenta ragazzi.

3.3 Sostegno alla creazione di start up

Il Distretto Culturale Evoluto è nato anche con il chiaro intento di creare opportunità di crescita professionale per le nuove generazioni ed è per questo che oltre alla promozione di percorsi formativi finalizzati al rafforzamento delle competenze professionali sono stati selezionati progetti fortemente orientati a sostenere la nascita di nuove imprese giovanili.

Inoltre, sono state altresì attivate nuove borse lavoro per i giovani, con l'intento di garantire un accesso immediato al mondo del lavoro in collaborazione con le imprese partner.

Due filoni progettuali si sono maggiormente distinti in quest'area ed hanno portato all'istituzione di due startup: Happennines soc. coop, all'interno del progetto Valle della Creatività, e Creattività srls, nell'alveo del progetto CreATTIVITÀ.

Happennines soc.coop.

Si tratta di un'azienda di servizi quali la promozione, la consulenza e la gestione turistica. La società è nata nel 2015 grazie al progetto Cultlab (approfondito nel Capitolo 4) con sede a Sassoferrato. Il legame tra questo progetto di incubazione e il DCE è testimoniato dal fatto che questa realtà è nata a seguito degli incontri preparatori, funzionali alla creazione di una startup, che sono stati promossi dal Comune di Sassoferrato all'interno del progetto Valle della Creatività.

La progettazione di Happennines, pur evidenziando determinate lacune, è riuscita a far fronte ad una mancanza di risorse dovuta ad un posizionamento insufficiente nella graduatoria di selezione, grazie al sopramenzionato progetto Cultlab, finanziato dai Gruppi di Azione Locale, che ha permesso il consolidamento del percorso avviato. Valle della Creatività ha previsto interventi innovativi relativi alla piccola impresa artigiana della Vallesina, ispirati al tema della produzione artigianale e alla messa in rete di un insieme di micro-offerte per rendere la Valle della Creatività un luogo attrattivo per creativi e professionisti.

Happennines nasce proprio da questo intento: la cooperativa è stata creata da alcuni giovani del territorio che hanno deciso di mettere in sinergia le loro competenze, creando nuovi posti di lavoro e mettendo la propria professionalità a disposizione delle esigenze del comune.

L'intento della startup è quello di contribuire allo sviluppo di servizi turistici professionali e di una *destination management organization area* per la zona.

L'impresa oggi segue diversi progetti a stampo turistico-culturale che insistono sull'area della Vallesina e durante la fase di validazione è riuscita a stringere collaborazioni con altre società del territorio e con l'Unione Montana dell'Esino Frasassi, con la quale ha attivato laboratori didattici all'interno delle Grotte di Frasassi.

Il duplice obiettivo raggiunto mediante l'istituzione della startup Happenniness, vale a dire nuova occupazione e rafforzamento del sistema turistico-culturale della zona di riferimento, è uno dei risultati virtuosi che evidenziano il contributo allo sviluppo territoriale apportato dalla strategia del DCE.

Tipico.Tips – Creattività srls

Il progetto Creattività si è posto come obiettivo principale lo sviluppo di infrastrutture per favorire processi di creazione d'impresa, ovvero lo sviluppo di modelli di business per la creazione di prodotti e servizi innovativi e la formazione ed attrazione di giovani talenti.

A questo proposito sono state attivate quattordici borse lavoro e i giovani beneficiari, dopo un periodo di formazione, sono stati inseriti nelle diverse aziende partner.

L'iniziativa, attivata in un periodo storico caratterizzato da un'impattante crisi economica (2013-2015), ha rappresentato una preziosa opportunità per i giovani della Regione e per stimolare lo sviluppo di nuove competenze professionali al servizio del territorio.

Al termine dell'iniziativa, nonostante un certo grado di insicurezza ed esitazione iniziali nel mettersi in proprio, tre dei giovani partecipanti hanno proseguito il rapporto lavorativo nelle aziende ed altri tre hanno dato vita alla NewCo Creattività srl.

La NewCo ha riqualificato uno spazio nel centro storico di Pesaro e ha aperto la sede fisica del brand Tipico.Tips, un marchio già esistente relativo ad una app per la promozione delle tipicità dei

territori pesarese ed urbinata. Il negozio si è rivelato un ottimo mezzo per mettere a sistema un'offerta dapprima frammentata.

L'iniziativa ha riscosso un ampio coinvolgimento da parte dei comuni e delle imprese del territorio che già nella fase di istituzione della NewCo sono entrate a far parte del suo portafoglio clienti.

La startup ha usufruito, inoltre, di un sostegno economico durante la fase di avvio, a copertura per tre anni del canone di affitto di un palazzo storico nel centro della città di Pesaro.

Il format di tale esercizio commerciale è stato successivamente replicato anche nelle città di Recanati e Macerata.

3.4 Comunicazione per la disseminazione dei risultati

Tra gli asset strategici individuati per il coordinamento e la buona riuscita del DCE, la Regione ha qualificato la comunicazione quale driver indispensabile per la disseminazione e la promozione dei risultati progettuali predisponendo specifici strumenti a tale scopo.

Durante l'indagine valutativa è stata, però, riscontrata una certa disomogeneità nell'attribuire alla comunicazione un carattere preminente e una tendenza prevalente a concepire la comunicazione come uno strumento accessorio.

Tra le varie iniziative, il progetto DCE Piceno si è distinto per aver saputo ampliare la propria audience mediante l'utilizzo di strumenti comunicativi efficaci, integrati grazie al coinvolgimento di un'agenzia di comunicazione nel partenariato.

DCE Piceno

Il DCE Piceno nasce per costituire una rete di soggetti pubblici e privati in grado di generare una serie di azioni ed interventi finalizzati alla promozione dello sviluppo culturale del territorio, con lo specifico obiettivo di valorizzarlo come "comunità creativa", un polo attrattivo sia come meta turistica sia come approdo di nuovi talenti.

Nella fase attuativa sono stati organizzati diversi eventi che hanno raggiunto buona parte degli operatori e dei portatori d'interesse del territorio grazie all'ausilio di un sistema di comunicazione efficace che ha contribuito alla disseminazione degli intenti progettuali.

L'attività di diffusione delle azioni intraprese è stata fondamentale per contribuire ad un rilevante incremento di competenze dei partner e degli studenti coinvolti.

Oltre al sito e ai canali social di riferimento sono stati realizzati: un prodotto audiovisivo a carattere documentaristico distribuito sulla piattaforma Youtube; un prodotto e-book di valorizzazione della filiera produttiva; una mostra allestita all'università di Camerino con 70 prototipi realizzati nell'arco delle attività progettuali; un evento finale divulgativo sul "Saper far bene le cose dei territori marchigiani fra tradizione e innovazione". È seguito un ulteriore evento divulgativo in occasione della presentazione della rivista "Canditi".

Tutte le iniziative hanno avuto un buon riscontro in termini di partecipazione degli stakeholders e, soprattutto, dei cittadini e degli studenti del Piceno: secondo la scheda finale del progetto hanno infatti partecipato circa 2.000 persone. L'università ha inoltre registrato i prodotti che sono stati realizzati nel corso del progetto ricavandone così anche un'entrata in termini economici.

3.5 Contaminazione per l'innovazione

Il Distretto Culturale Evoluto, come precedentemente illustrato, nasce dall'intuizione di creare un sistema di contaminazioni proficue a supporto dello sviluppo del territorio tra imprese appartenenti a filiere produttive differenti, in particolare si è cercato di favorire l'incontro sinergico tra l'area culturale-creativa e quelle manifatturiera e tecnologica.

In tutti i progetti è possibile trovare esempi di fertilizzazione incrociata e sono numerosi i casi in cui, per almeno una delle parti, questa peculiarità si è rivelata fruttuosa.

In sede valutativa è stato individuato l'asse 1 del progetto S.IN.C quale buona pratica di contaminazione intersettoriale.

S.IN.C.

L'asse 1 del progetto S.IN.C. ha creato le condizioni per avvicinare il mondo dello spettacolo dal vivo (Consorzio Marche Spettacolo - CMS) alle imprese manifatturiere del territorio.

Nel 2015 i membri del CMS sono stati invitati a presentare proposte progettuali all'interno del bando DCE per sperimentare nuovi percorsi di impiego di arti, tecniche e linguaggi performativi nei processi di innovazione non tecnologica delle imprese marchigiane aderenti al progetto.

Un rapporto di questo tipo era già esistente, tuttavia non si era mai arrivati a sperimentare in maniera sostanziale qualcosa del genere e la possibilità di avere a disposizione un budget a supporto dell'iniziativa è stata senz'altro la spinta necessaria per immaginare una progettazione più efficace.

L'asse progettuale è nato con lo scopo di andare a strutturare un portafoglio di servizi che il mondo dello spettacolo, ed il Consorzio in particolare, potesse offrire alle imprese. A seguito di incontri tra i consorziati e le imprese interessate e alla luce delle problematiche aziendali riscontrate durante la fase preliminare, sono stati presentati diversi progetti dai vari associati, con obiettivi che spaziavano dalla gestione della leadership, alla promozione del brand e al miglioramento del clima aziendale.

Le collaborazioni attivate sono state cinque: due tra l'Arena Sferisterio e l'azienda Nuova Simonelli, una tra l'Associazione Babelia e la Enzo Reschini Srl, una tra la Compagnia Rovine Circolari e IFI Spa e una tra l'Orchestra Sinfonica Rossini e l'E-xtrategy Srl.

Il management di ciascuna azienda coinvolta ha valutato molto positivamente l'iniziativa messa in campo, mentre è stato riscontrato un grado di soddisfazione inferiore da parte dei dipendenti coinvolti (ad eccezione del caso di IFI Spa, nel quale l'obbiettivo specifico e raggiunto ha riguardato il miglioramento del clima interno all'organizzazione).

Particolarmente innovativa ed esemplificativa è stata l'iniziativa "Campioni di Made in Italy" presso l'azienda Nuova Simonelli, ad opera dell'Associazione Arena Sferisterio. Il progetto prevedeva la campionatura dei suoni tipici del processo produttivo delle macchine da caffè, che sono poi stati mixati con brani tratti dalla produzione operistica ed integrati per la realizzazione finale di un'unica base musicale da cui sono state ricavate tre installazioni sonore per il sottofondo di una performance live e di una comunicazione innovativa del prodotto.

L'azienda si è detta estremamente soddisfatta per il risultato ottenuto e soprattutto per la grande innovatività dei contenuti artistici, qualificata come il maggior punto di forza dell'intervento.

Dall'altro lato, anche per gli artisti si è rivelata un'esperienza soddisfacente, che ha permesso loro di cimentarsi in un contesto professionale diverso dal proprio e di stimolare le proprie intuizioni creative ed ampliare il proprio campo d'azione verso il mondo dell'impresa.

3.6 Efficacia per la continuità del partenariato

Il DCE è stato strutturato sul modello del partenariato pubblico-privato con l'intento di superare i limiti di azioni frammentarie per ottenere una progettazione concertata e risultati quanto più condivisi possibile sul territorio regionale. Nonostante le criticità già menzionate, si rilevano due esempi di partnership che hanno creato sinergie funzionali capaci di individuare anche altre vie di finanziamento per garantire la prosecuzione dei risultati innescati dal DCE: la partnership di Cammini lauretani e quella del progetto AMAMI.

Cammini lauretani

Si tratta dell'unico progetto del Distretto ad avere una chiara connotazione religiosa, legando l'importante patrimonio ad essa legato ad una sua valorizzazione in chiave turistica.

La partnership di questo progetto nasce da un'associazione di comuni lungo la via Lauretana, costituita già nel 2008, finalizzata alla riqualificazione e allo sviluppo turistico-religioso del percorso. Il DCE è stato fondamentale per creare e rafforzare la rete e soprattutto per fissare obiettivi intermedi concreti. Dall'associazione preesistente è stato creato il Tavolo di concertazione per la ricostruzione della Via Lauretana, comprendente anche la Conferenza Episcopale Marchigiana, l'ANCI Marche, le Fondazioni CariMa e CariLo. Si tratta di un unico grande progetto di valorizzazione che attinge da diversi fondi di finanziamento con progetti simili e complementari, di volta in volta costruiti per aderire alle richieste del bando specifico, seguendo però la più ampia visione strategica generale di lungo periodo.

Nel caso del bando DCE il partenariato è stato molto esteso, aprendosi anche alle università e alle Camere di Commercio, ed è riuscito ad instaurare nuove sinergie con operatori del turismo religioso e con altri comuni della via lauretana. Un lavoro con scuole ed oratori, d'altra parte, è stato necessario per favorire l'incontro tra l'accoglienza povera e le comunità locali.

Il progetto si è concretizzato soprattutto in eventi ed iniziative volti a sensibilizzare il territorio, attività queste che hanno permesso l'inserimento dei Cammini Lauretani nel catalogo dell'Agenzia di Viaggi Opera Romana.

Per raggiungere l'utenza globale sono tutt'oggi disponibili il sito e l'app, costantemente aggiornati per fornire informazioni su accoglienza e punti ricettivi, geolocalizzazione, itinerari e servizi collegati alla carta del pellegrino.

Per un ulteriore potenziamento dell'iniziativa, nel rispondere al Bando POR FESR, rivolto esclusivamente ad imprese ed associazioni, si è cercato di promuovere uno sviluppo del DCE Cammini Lauretani in chiave commerciale, realizzando prodotti di merchandising e pacchetti turistici con un rafforzamento della strategia comunicativa del progetto.

AMAMI

Il progetto AMAMI ha trovato una linea di prosecuzione nell'ambito del finanziamento europeo POR FESR con il progetto UnicaMontagna, che mediante una strategia di co-progettazione multi-localizzata è stato in grado di creare uno spazio condiviso nel quale sviluppare un modello organizzativo nuovo tra filiere produttive: il Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI).

L'RTI è nato per integrare, valorizzare e innovare i prodotti e i processi organizzativi delle principali filiere locali nei settori dell'enogastronomia, della cultura, della manifattura e del turismo.

Il processo di formazione della partnership si è concretizzato grazie all'intuizione dell'impresa Poltrona Frau, che in qualità di soggetto promotore è riuscito ad attrarre l'interesse di soggetti pubblici e privati da coinvolgere nel DCE, tanto da facilitare anche la nascita di un'associazione di partenariato che è attiva ancora oggi.

Risulta interessante sottolineare come la visione lungimirante ed innovativa di un'eccellenza nella manifattura di qualità della Regione Marche abbia saputo mettere in rete il *know-how* di soggetti differenti, mobilitando risorse e condividendo obiettivi di lungo periodo a beneficio dell'intero territorio.

Gli stessi nodi fondamentali della rete hanno proseguito, seppur con determinate modifiche, la relazione nata tra i soggetti partner, partecipando al nuovo bando del 2019 nell'alveo del POR FESR e specificatamente rivolto all'area del sisma.

4. IL DCE COME INNESCO DI ALTRE PROGETTUALITÀ

4.1 Dal DCE al POR FESR

Elemento non trascurabile nella valutazione della politica culturale regionale è la continuità, intesa come:

1. Dimensione pubblica, ovvero la **continuità nelle politiche regionali e nelle logiche** che le guidano;
2. Dimensione privata, ovvero la **prosecuzione dei rapporti e delle aggregazioni** nate in un certo contesto e il **perseguimento di una strategia comune**.

In termini di capacità di innescare processi virtuosi, è interessante evidenziare nuovamente la vicinanza di impostazione tra il bando DCE ed il bando POR FESR. Sebbene non sia possibile descrivere l'andamento generale delle attività, dal momento che le fasi di avanzamento dei progetti sono estremamente disomogenee e la maggior parte è stata avviata tra il 2018 e il 2019, la linea di indirizzo dedicata alle aggregazioni di imprese li rende complementari.

Nel 2019 la Regione ha emanato un altro bando orientato, ancora una volta, al sostegno delle imprese culturali e creative insistendo sull'area del sisma. Il nuovo bando si inserisce nel programma POR MARCHE FESR 2014-2020, ASSE 8 – AZIONE 23.1.2 rivolto al "Sostegno alla innovazione e aggregazione in filiere delle Pmi culturali e creative, della manifattura e del turismo ai fini del miglioramento della competitività in ambito internazionale e dell'occupazione".

Data la natura della linea di finanziamento, in questo caso non sono finanziabili enti pubblici. I partenariati formati sono, dunque, il risultato di partnership private, che, in alcuni casi, corrispondono a rapporti di collaborazione nati nella cornice del DCE e che hanno poi trovato ulteriori sinergie oltre il DCE stesso.

A questo proposito segnaliamo alcuni progetti che sono stati sviluppati a partire da quelli del DCE:

Unicamontagna



Il progetto ha origine dal DCE Amami e in continuità con esso intende perseguire l'integrazione tra filiere culturali, artigianali ed agroalimentari tramite la promozione di modelli organizzativi in grado di valorizzare le reti di partenariato.

Gli output principali previsti sono:

1. Servizi innovativi alle PMI;

2. Riqualificazione di uno spazio in cui costruire la Factory Fucina: un Hub della “Competitività multi-filiera”;
3. Istituzione del marchio ombrello “Unicamontagna”.

B.Art



Il progetto B.Art intende capitalizzare i risultati del progetto di iniziativa regionale S.IN.C. (nello specifico in continuità con l’asse 1) con l’obiettivo generale di stimolare i processi organizzativi interni e la competitività delle imprese manifatturiere e di servizi, tramite un processo di contaminazione con il settore dello spettacolo dal vivo.

Gli output previsti sono i seguenti:

1. Interventi di natura artistica progettati e realizzati dai Consorziati in risposta ai bisogni di innovazione non tecnologica manifestati dalle aziende;
2. Un portfolio digitale di servizi messi a disposizione dalle imprese culturali e creative marchigiane attive nel settore dello spettacolo dal vivo, per stimolare e facilitare l’incontro tra domanda e offerta di servizi *Art & Business*;
3. Una piattaforma web per favorire l’incontro tra diverse filiere produttive che intendono avvalersi di servizi artistico-culturali;
4. Servizi di marketing evoluto applicati al settore dello spettacolo, afferenti all’area della bigliettazione (call center), della comunicazione (storytelling) e del marketing (indagine sul pubblico).

Imprese Culturali Lauretane



Imprese Culturali Lauretane è un progetto che traduce il patrimonio culturale, tecnologico e relazionale generato dal progetto DCE Cammini Lauretani in concrete iniziative imprenditoriali, trasformandole quindi in chiave commerciale. Prevede la realizzazione di prodotti di merchandising e pacchetti turistici, nonché un rafforzamento della strategia comunicativa mediante le seguenti azioni:

1. Azioni preparatorie di progetto, che includono l'attivazione di risorse e l'animazione territoriale, nonché studi e ricerche preparatorie;
2. Azione "Sviluppo del marchio e Merchandising", che prevede la produzione e la commercializzazione oggettistica con il marchio Cammini Lauretani;
3. Azione "Laboratorio Prodotti e servizi ICT", che prevede lo sviluppo e l'animazione di una piattaforma web, di un'app e dei canali social;
4. Azione "Campi Scuola Itineranti" per la promozione ed erogazione di servizi di accoglienza ed ospitalità per minori;
5. Azione Campagna Comunicazione Integrata, un sistema di informazione e comunicazione multimediale;
6. Azione Valutazione e diffusione dei risultati, che include le fasi di monitoraggio e valutazione, nonché la campagna di informazione.

Play&Co



Il progetto Play&Co, che vede protagonista la startup innovativa Playmarche Srl, prevede il rilevamento e la gestione dell'Enoteca Civica maceratese per poterne fare un hub di promozione del territorio e delle sue caratteristiche culturali, come pure dei valori della filiera agroalimentare, mediante lo sviluppo di prodotti e servizi nuovi per le imprese coinvolte nel progetto e non solo. Si intende, quindi, integrare la tradizionale attività dell'enoteca con due nuovi prodotti, basati su soluzioni tecnologiche innovative, che saranno ospitati all'interno dell'hub.

I prodotti innovativi in questione sono:

1. PlayBox, un sistema di creazione di spazi destinati ad ospitare allestimenti virtuali multimediali ed immersivi, per narrare in modo altamente innovativo opere, storie e prodotti coinvolgendo i visitatori in un'esperienza di forte impatto;
2. Il portale E-Commerce www.gustamarche.it, che si configura quale portale web dedicato e dinamico che permette la ricerca e l'acquisto dei prodotti enogastronomici locali.

Tipico RTI



Il progetto Tipico RTI tra origine dall'iniziativa Creattività realizzata nell'ambito del Distretto Culturale Evoluto. È un modello di business innovativo, capace di generare valore aggiunto attraverso la creazione e commercializzazione di un'offerta integrata di prodotti e servizi ad una platea di clienti-utenti interessati al territorio regionale, attraverso un front-end commerciale fisico e virtuale (Info-Point).

La realizzazione del progetto prevede le seguenti azioni:

1. Creazione di un'innovativa ed esclusiva offerta integrata di prodotti e servizi turistici, culturali e manifatturieri tipici del territorio marchigiano;
2. Consolidamento di una rete di partenariato stabile con operatori delle filiere del sistema turistico (ricettività, ospitalità, accoglienza, intrattenimento) e manifatturiero regionali specificamente selezionati;
3. Realizzazione di una piattaforma tecnologica per la promozione e la vendita dell'offerta integrata comprensiva di un portale web, di un'app, un e-shop e una digital card;
4. Messa a regime funzionale e consolidamento commerciale del front-end fisico e virtuale (Info Point @TIPICO.M).

Al momento del presente report di valutazione il progetto non è ancora stato finanziato.

4.2 Effetti indiretti

Il Distretto Culturale Evoluto non ha soltanto incoraggiato la prosecuzione di partnership e la progettualità già in essere, ma è stato anche uno strumento utile per costruire e diffondere una chiara consapevolezza che il settore culturale e creativo può essere un orizzonte strategico in cui investire tempo e risorse, proprio perché capace di innescare processi virtuosi di sviluppo intra-settoriale.

Dallo studio valutativo è emerso inoltre che alcuni progetti successivi al DCE, pur non derivando direttamente da esso, presentano peculiarità simili, a testimonianza del merito del DCE di aver saputo individuare linee di investimento ritenute cruciali per la crescita.

Pluservice - Sevenplus



L'iniziativa Sevenplus è stata promossa da un solo soggetto, Pluservice Srl. L'azienda, leader a livello regionale nel settore ICT, ha partecipato alle partnership di 3 progetti del Distretto Culturale Evoluto (Adriatic Innovative Factory, CreATTIVITÀ e Road). Un testimone dell'azienda, intervistato ai fini valutativi, ha espresso un buon grado di soddisfazione per il coinvolgimento della Pluservice

Srl nel DCE ed in particolare ha sottolineato come l'esperienza abbia permesso di approcciarsi ad un nuovo tipo di business quale quello delle tecnologie progettate per il settore turistico-culturale. Dall'evidenza di questo risultato, l'azienda ha poi deciso di proseguire l'impegno su questa linea di azione partecipando al bando europeo POR FESR del 2016 con il progetto Sevenplus.

Il progetto prevede lo sviluppo di una piattaforma orientata sia agli operatori che al mercato:

- In chiave B2B, verrà implementato un Marketplace aperto agli operatori della cultura per reperire e impiegare le risorse migliori al fine di incrementare la qualità dell'offerta culturale;
- In chiave B2C, nel portale verranno aggregati diversi mini-siti relativi a ciascun operatore culturale per strutturare al meglio le informazioni e la strategia promozionale degli attori della piattaforma.

Change Your Museum



Il progetto, volto allo sviluppo di un servizio innovativo nato da un processo di *cross over* tra il settore culturale e il settore delle imprese ad alto grado di conoscenza, è volto alla qualificazione dell'offerta delle istituzioni culturali. Mira allo sviluppo di un sistema di monitoraggio dei poli museali che possa fornire ai musei e alle aziende che si occupano dell'organizzazione di eventi, soluzioni efficaci per migliorare l'esperienza dei visitatori sfruttando le possibilità offerte dalle più avanzate tecnologie di raccolta dei dati per l'analisi dei comportamenti dei clienti. Nello specifico è prevista l'implementazione di tecnologie per la rilevazione delle presenze e del grado di soddisfazione degli utenti dei musei mediante un sistema automatizzato che utilizza algoritmi e sistemi di riconoscimento facciale e biometrico.

L'incontro di competenze diverse e consolidate in ambito museologico, tecnologico ed informatico potrà garantire lo sviluppo di un sistema di analisi altamente affidabile e capace di rispondere in maniera flessibile alle esigenze dei singoli musei e delle imprese coinvolte.

Il sistema che si intende proporre ai musei si articola su tre fasi:

1. Definizione dei bisogni e degli obiettivi del singolo museo
2. Applicazione di pacchetti personalizzabili di sistemi di monitoraggio
3. Analisi dei dati raccolti e sviluppo di strategie condivise

È interessante notare come tra i musei individuati per la fase *testing* delle tecnologie sia stato individuato il Museo della Via Flaminia a Fano, di recente realizzazione nell'ambito del DCE Flaminia Nextone, e già dotato di molte strumentazioni multimediali, di realtà aumentata e realtà virtuale.

Cultural Heritage & Industrial Tourism



Il progetto *Cultural Heritage & Industrial Tourism* (CHIT) sostiene la domanda e l’offerta di servizi innovativi in ambito turistico per veicolare al meglio i valori e i caratteri identitari del territorio marchigiano. Promosso dall’Associazione Paesaggio dell’Eccellenza, coinvolta all’interno del DCE per la realizzazione del progetto Adriatico di iniziativa regionale, il progetto è strutturato sul modello del distretto industriale ma concepito secondo le peculiarità insite nell’ambito turistico. Il core progettuale prevede lo sviluppo di una nuova offerta turistica, il cosiddetto “turismo industriale”, vale a dire un connubio tra impresa, produzione, paesaggio e patrimonio culturale in collaborazione con le aziende manifatturiere e quelle dell’artigianato.

Il turismo industriale è dunque una declinazione del turismo culturale e rappresenta il miglior esempio di *cross over* tra settori richiedendo per la sua organizzazione e promozione una filiera composta da tre componenti: quella creativa in senso stretto, quella turistica e quella rappresentativa del tessuto manifatturiero e della produzione di qualità.

La misurazione delle ricadute e delle esternalità positive riconducibili direttamente o indirettamente al progetto è fondamentale per valutare il ritorno dell’impegno prestatato dai soggetti coinvolti, degli stakeholders e degli investitori operanti nel territorio.

Per avviare tale misurazione è stata affidata ad ISTAO la realizzazione di un cruscotto per la valutazione dell’impatto socio-economico sul territorio del progetto e più in generale delle altre attività culturali coerenti con esso in un contesto territoriale specifico e ben definito.

Il progetto CultLab

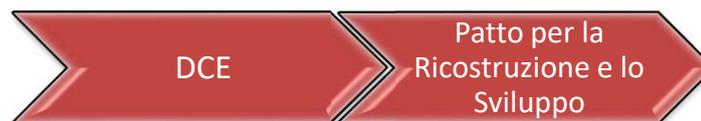


Altre linee di finanziamento che le imprese culturali e creative, o loro aggregazioni con altre realtà, sono state in grado di intercettare sono i bandi **POR FSE**, orientati allo sviluppo sociale, e i bandi dei **Gruppi di Azione Locale (GAL)**. In entrambi i casi si tratta di iniziative rivolte a partenariati misti, composti cioè da soggetti pubblici e privati, aggregatisi allo scopo di favorire lo sviluppo locale di un'area rurale attraverso altri fondi strutturali. Questi soggetti, infatti, intercettano ed erogano una quota dei finanziamenti orientati allo sviluppo delle aree rurali (FEASR). Nello

specifico, nel 2015, è stato finanziato il progetto CultLab, iniziativa nata in totale continuità con il Distretto Culturale Evoluto.

CultLab consiste in un incubatore che è stato pensato e progettato per assistere e supportare, in maniera totalmente gratuita, il processo di nascita di imprese culturali, creative ed innovative nella Marche. Nel 2015 ha offerto assistenza a 16 imprese selezionate con bando pubblico per la definizione di un progetto d'impresa (durante il percorso di sviluppo 4 di queste imprese si sono ritirate). Tra le imprese beneficiarie si segnala Happennines, startup di Sassoferrato già menzionata, che offre servizi di promozione, consulenza e gestione di servizi turistici e che risulta di particolare interesse per l'evidenza dell'efficiente grado di sostenibilità del progetto da cui deriva, il DCE Valle della Creatività. Quest'ultimo, infatti, comprendeva l'attivazione di una serie di incontri e workshop volti a stimolare l'istituzione di una startup a vocazione culturale e proprio alcuni dei partecipanti a questi incontri hanno successivamente aderito al bando CultLab riuscendo poi ad istituire la startup Happennines.

Il Patto per la Ricostruzione e lo Sviluppo



Una delle aree di intervento del Patto per la Ricostruzione e lo Sviluppo, già descritto nel paragrafo 1.2, nello specifico l'area 5, è la "valorizzazione del patrimonio", con particolare riferimento alla valorizzazione in chiave turistica del patrimonio storico-artistico ed ambientale, nonché al recupero e ripristino dello stesso a seguito degli eventi sismici che hanno interessato la Regione. Tali azioni sono state riconosciute come imprescindibili e potenti driver di sviluppo "a traino culturale" per il recupero di competitività di tutti i territori regionali ed in particolare di quelli del cratere.

Questo ambito progettuale rappresenta un'importante linea di prosecuzione dell'esperienza del DCE in relazione alla capacità di mettere in rete le strutture e i servizi di valorizzazione e fruizione del patrimonio, di sostenere l'offerta culturale e turistica e di supportare le iniziative di imprese culturali e creative.

Progetti nati dal Patto per la Ricostruzione e lo Sviluppo – Area 5

- MARCHE ACCESSIBILI E SOSTENIBILI PER IL TURISMO DI PERSONE CON BISOGNI SPECIALI
- VALORI COMUNI
- DISTRETTI CULTURALI EVOLUTI: INCENTIVAZIONE E SUPPORTO DELL'ECONOMIA A TRAINO CULTURALE E CREATIVO
- LA CITTÀ DEI BENI CULTURALI: *CITY OF CULTURAL HERITAGE*
- OFFICINE STORICHE: CENTRO DI FORMAZIONE PER IL RESTAURO DI VEICOLI STORICI
- ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE NELL'AREA DEL CRATERE
- RETE CULTURALE EVOLUTA DELLE AREE INTERNE
- INFRASTRUTTURA DI RICERCA E SVILUPPO PER L'*HERITAGE SCIENCE*
- ATTIVITÀ SPORTIVA TURISTICO SOLIDALE OUTDOOR
- I SENSI DELL'ARTE: L'ARTIGIANATO E IL BELLO, FATTORI DI RESILIENZA
- DIAMO VOCE: POLO PER L'INNOVAZIONE DELLA COMUNICAZIONE PASTORALE
- PADRE MATTEO RICCI: SIMBOLO DI DIALOGO NEL MONDO
- RETE MUSEALE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO RELIGIOSO
- I TESORI NASCOSTI SUI CAMMINI LAURETANI: RETE E TALENTI PER L'ECOMUSEO LAURETANO
- EPICENTRO DELLE STORIE E DELLE MEMORIE DEL PICENO
- MUSEO DINAMICO DEI SIBILLINI
- NETWORK SIBILLINI

5. OSSERVAZIONI E PROPOSTE PER LA GESTIONE, IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DI UN DISTRETTO CULTURALE EVOLUTO

In ogni ciclo progettuale sono fondamentali le azioni di monitoraggio delle attività e di valutazione dei risultati e, per queste, è necessaria una struttura di *governance* efficace. Questo capitolo è dedicato alla valutazione di questi aspetti in riferimento al DCE e alla formulazione di proposte per una futura progettazione. Nello specifico, viene proposto un piano di gestione integrata per l'organizzazione e il monitoraggio di tale politica distrettuale, formulato alla luce dell'importanza della rete come paradigma di *governance*, e sono di seguito illustrati alcuni possibili indicatori per la misurazione dell'impatto di tale iniziativa.

5.1 La rete come paradigma di *governance* e integrazione di risorse

Alla luce dei punti di forza e delle criticità rilevati nel presente lavoro, appare efficace sviluppare una strategia di sistema che possa mettere in rete i diversi progetti DCE e consolidare un processo di analisi, progettazione, implementazione e valutazione degli stessi.

La rete, intesa come paradigma di *governance*, è una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome¹² (i nodi della rete) in assenza di controllo e direzione unitaria (Powell e Smith-Doerr, 1994). Questo concetto di rete non fa riferimento semplicemente al network di relazioni che si vengono a creare tra diversi istituti, ma è inteso come vero e proprio modello di *governance* e specifico assetto organizzativo. In altri termini, **il concetto di rete qui proposto si basa sullo scambio dinamico di risorse per la realizzazione di obiettivi condivisi per lo sviluppo locale in termini innovativi, come risposta emergente ad una pluralità di ambienti mutevoli e complessi** (Seddio, 2013), quali quelli propri del territorio marchigiano.

Come già evidenziato nella sezione dedicata all'analisi della partnership, il disegno di una politica distrettuale deve mirare ad uno sviluppo coerente e chiaro che rafforzi i margini di manovra dei livelli decentrati di regolazione e che articoli in maniera integrata i compiti e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti in una reciproca valorizzazione delle potenzialità (De Pascali, 2008). La disponibilità ad interagire, unitamente ad una visione sistemica dei problemi che impattano sullo sviluppo locale, può influenzare la qualità della *governance*. Le scelte compiute dagli attori pubblici e privati, collettivi e individuali, devono infatti saper garantire la capacità di recepire le opportunità di sviluppo mediandole con le condizioni preesistenti. Per fare ciò, è necessario attivare un sistema di reti relazionali in cui organizzare le sinergie progettuali degli attori coinvolti o da coinvolgere.

La sinergia tra organizzazioni pubbliche e private, in un'aggregazione di soggetti istituzionali, può essere più proficua di qualsiasi forma pura di *governance*, in quanto è in grado di dar vita ad un nuovo stile di *policy* basato sul dialogo che anticipa la decisione (Chiappinelli et al., 2010), nonché

¹² "Il concetto di autonomia non va inteso meramente in senso giuridico, ma dovrebbe esprimere la capacità dell'azienda culturale di determinare gli obiettivi, di non essere etero diretta ma in grado, attraverso suoi propri processi decisionali, di raggiungere le proprie finalità istituzionali ed eventualmente di integrarle e modificarle", P. Seddio.

a processi e output (di beni e servizi) caratterizzati da un livello di complessità crescente e capaci di affrontare e sostenere le sfide del contesto socio-economico nel lungo periodo.

Infatti, la strategia integrata concertativa, peculiare, per definizione, al distretto culturale, non dovrebbe semplicemente guidare il processo di progettazione iniziale, ma anzi contribuire ad affermare nuove modalità decisionali, a diffondere nuove prassi e differenti logiche di governo locale nella gestione dei processi, preparando il terreno per una nuova *governance* locale.

L'analisi delle reti di partenariato è un fattore qualitativo di difficile misurazione, poiché influisce su un ampio prospetto di dinamiche distrettuali, condizionando, di fatto, la natura stessa del DCE.

La qualità della rete di *governance* dipende, quindi, dall'effettività del coinvolgimento di tutti gli attori e dalle logiche che motivano i loro comportamenti. Affinché non prevalgano particolarismi ed opportunismi è essenziale che tutti i soggetti della rete riconoscano l'importanza di partecipare ad un processo di costruzione di sviluppo locale per il bene collettivo. A seconda della modalità di coordinamento si garantisce, o meno, la coesistenza operativa di diversi elementi del sistema territoriale attraverso azioni collettive strutturate, negoziate e gestite in maniera relazionale ed interattiva a diversi livelli istituzionali. La rete è chiamata a sviluppare una ***extended accountability***, sia nella dimensione orizzontale che in quella verticale, fino alla creazione di relazioni e comunicazioni sociali consolidate.

La Regione, in questo senso, rappresenta l'attore istituzionale preposto all'organizzazione dell'impianto del DCE ed è chiamata ad assumere un ruolo decisivo nella gestione multilivello della rete di partenariato, fungendo da intermediario e collante qualora gli attori, da soli, non siano capaci di mantenere le redini della strategia d'azione per mancanza di risorse o per il prevalere di logiche di interesse.

La rete garantisce un dialogo utile anche a bilanciare e preservare le diversità locali riconoscendo in esse i presupposti per rapide risposte al variare dei bisogni sul territorio, senza per questo compromettere l'unitarietà del sistema distretto. Il tutto risulta quindi essere dotato di una forza maggiore della semplice sommatoria delle parti, e la capacità di innovazione e creatività acquisisce un'importanza prioritaria in contesti estremamente dinamici come quelli locali.

Di seguito si illustra un quadro concettuale di riferimento con le principali dimensioni e sottodimensioni in cui dovrebbe essere strutturato un modello di *governance* da applicare al concetto di rete appena illustrato.

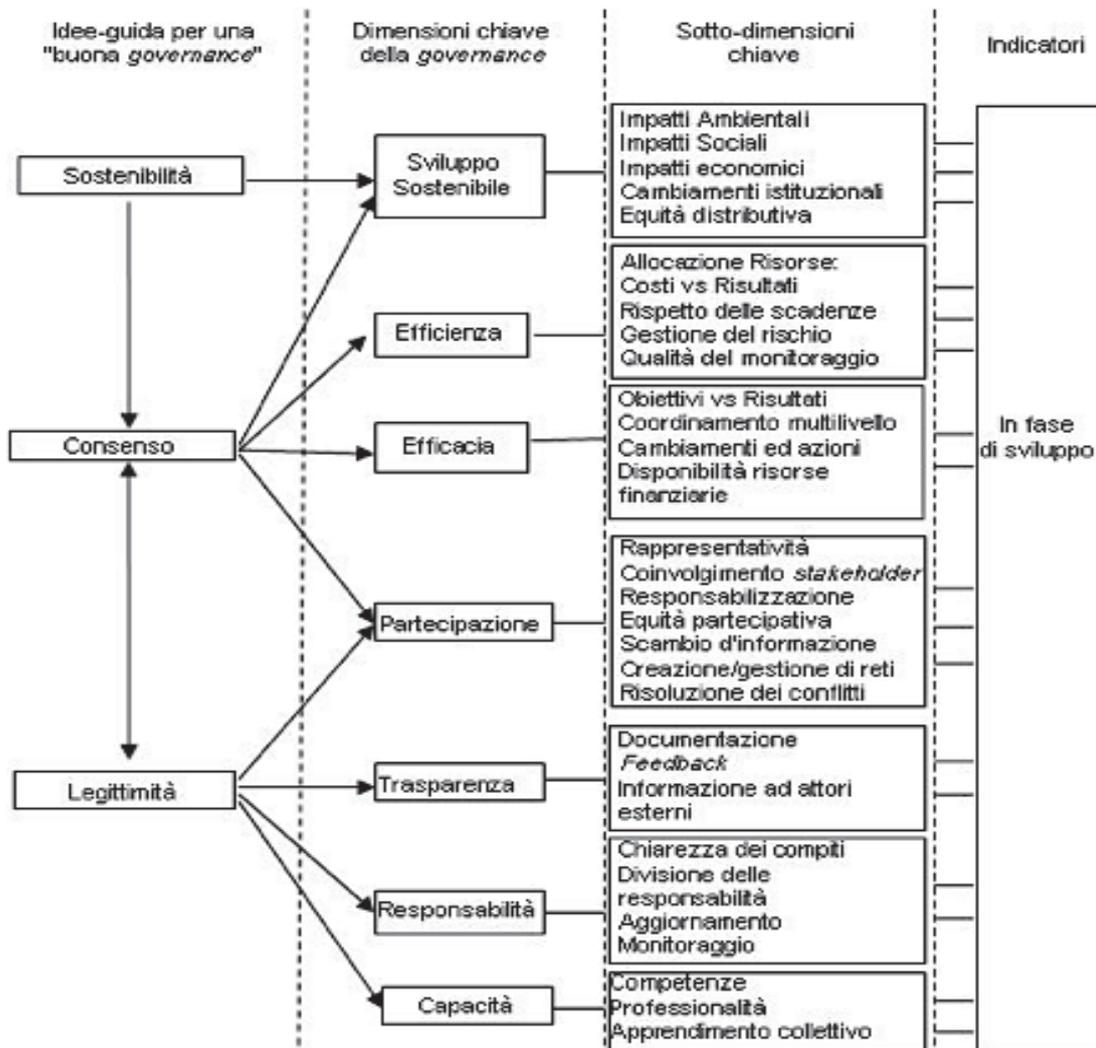


Fig. 4- Un quadro teorico-concettuale semplificato della "Buona Governance"

Fonte: V. Fortunato, M. Mirabelli, *La governance nell'esperienza della progettazione integrata in Calabria*, in "Quaderni di Sociologia", 2008.

Lo schema può essere di supporto sia per una riflessione analitica sull'organizzazione del sistema, sia per valutare la qualità nella gestione delle politiche e le relative risorse inerenti al Distretto Culturale Evoluto. Tale schema si rifà alla struttura gerarchica dell'insieme di principi, criteri e indicatori tradizionalmente impiegati in alcune applicazioni settoriali. Il termine *governance* vi è scomposto in dimensioni e sottodimensioni chiave, prendendo spunto dallo schema di Bezzi (2007), che aiuta ad analizzare e valutare concetti ampi e complessi, al fine di rendere più agevole l'individuazione di indicatori utili ad una misurazione delle varie dimensioni individuate.

Le dimensioni di efficienza ed efficacia sono affiancate da cinque ulteriori dimensioni: sviluppo sostenibile globale, partecipazione, trasparenza, responsabilità e capacità.

5.2 Un piano di gestione integrata per il DCE

La gestione di una *governance* di rete richiede l'implementazione di un **sistema di qualità e monitoraggio** che sviluppi l'interdipendenza tra i soggetti coinvolti e alimenti un senso di reciproca responsabilità, nonché un'integrazione organizzativa, professionale e amministrativa raggiungibile mediante l'instaurazione di rapporti di fiducia tra le unità che compongono la rete e un buon sistema garante del processo.

L'attore pubblico deve favorire l'interazione e orientare i comportamenti dei nodi della rete verso i bisogni prevalenti e le priorità di azione. Assegnare all'ente pubblico la funzione di coordinamento e gestione significa immaginare una rete con un centro, nel quale opera un "regista", un "network manager" (Seddio, 2017) capace di integrare e coordinare le risorse dei singoli attori protagonisti della rete.

La sussidiarietà non è solo un limite all'intervento dell'autorità superiore nei confronti di una persona o di una collettività che è in grado di agire da sola, è anche un obbligo per tale autorità di agire nei confronti di tale persona o di tale collettività per dargli i mezzi di realizzarsi.

(Delors, 1991)

Il DCE potrebbe essere costruito sulla base di un piano di gestione integrata che riesca a mettere in dialogo i diversi attori della rete, chiamati a mantenere relazioni durature proprio in virtù di una gestione strutturata nel lungo periodo.

Si tratta di un sistema previsionale di scelte e di strumenti che chiarificano il posizionamento del progetto e qualificano la sua capacità di attivare e rigenerare nel tempo le condizioni per il raggiungimento dei risultati attesi.

Nella sua dimensione strategica, il piano di gestione integrata può essere definito così come proposto da Demattè (1993), vale a dire un << **sistema di scelte, di azioni e di strumenti in grado di determinare il posizionamento strutturale, simultaneo e dinamico del distretto culturale rispetto a tutti i suoi interlocutori attuali e potenziali** >>.

Sul piano invece strettamente operativo, esso costituisce **l'insieme delle risorse economiche tra loro interdipendenti, sottoposte ai vincoli previsti dal bando pubblico.**

Una proposta per la progettazione futura potrebbe essere l'istituzione di un **Nucleo permanente di Valutazione della Qualità all'interno della Regione**, funzionale alla sistematizzazione di un piano *ad hoc* di organizzazione e gestione della politica DCE. Il Nucleo rappresenterebbe un corpo istituzionale garante di un coordinamento monitorato delle partnership e delle linee progettuali degli interventi, alla stregua del ruolo ricoperto dalla Fondazione Cariplo nel territorio lombardo, quale esempio virtuoso nella costruzione di un distretto culturale.

Così inteso, il Nucleo rappresenterebbe un vero e proprio **corpo inter-istituzionale** preposto al settore dello sviluppo territoriale a traino culturale, costituito da componenti con competenze ed esperienza nei campi del management, della pianificazione e controllo di gestione, della valutazione delle attività degli enti promotori e della misurazione della performance e degli impatti sul territorio delle strategie DCE.

Le esigenze reali e le peculiarità locali costituiscono le sfide strategiche che potenzialmente rendono il territorio competitivo, in virtù delle proprie potenzialità. Proprio le esigenze territoriali dovrebbero costituire il driver di sviluppo del piano strategico distrettuale e pertanto non dovrebbero essere adeguate alle mere esigenze del bando pubblico.

Considerando che il territorio non si limita più ad essere esclusivamente uno spazio fisico, ma costituisce un'entità dinamica, dalle molteplici sfaccettature che mutano nel tempo, l'ideazione del distretto culturale dovrebbe essere preceduta da un'indagine analitica dei bisogni reali a partire dalle esigenze territoriali, per poter conseguentemente individuare ambiti specifici di azione e garantire così un impatto efficace della rete di *governance*.

Il Nucleo dovrebbe, quindi:

1. **Condurre un'indagine conoscitiva per lo studio di pre-fattibilità** sull'intero territorio, individuando le aree in cui i progetti di distretti potrebbero trovare le condizioni idonee allo sviluppo. Tale fase iniziale contribuirebbe alla definizione di un'attenta analisi dei bisogni per garantire che questi siano il vero driver di progettazione di un programma culturale evoluto;
2. **Condurre studi di fattibilità operativa** relativi alla verifica delle condizioni per lo sviluppo dei distretti, delle prospettive di economicità delle proposte progettuali e delle risorse a disposizione;
3. **Supportare la realizzazione dei distretti culturali** favorendo il cofinanziamento dei progetti valutati maturi e concreti;
4. **Misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.**

La Regione si farebbe così promotrice di un'indagine specifica che anticipa la progettazione al fine di indagare le peculiarità del territorio e i suoi bisogni reali per ideare un progetto di sviluppo fattibile e credibile mirando ad una sostenibilità di lungo periodo mediante un percorso di pianificazione e controllo strategico incentrato sull'organicità degli interventi, coerentemente con l'identità territoriale e i mutamenti socio-economici e culturali che hanno un impatto su di essa (Bianchi, 2009). Inoltre, le verifiche di fattibilità e sostenibilità dovrebbero essere parti integranti di un modello di gestione che includa anche i principi e gli strumenti tipici del piano di gestione, ovvero la verifica del grado di sostenibilità economico-finanziaria delle attività e dei servizi culturali e la gestione integrata di ciascun intervento di valorizzazione in dialogo con le infrastrutture strategiche di servizio che caratterizzano quella di distretto culturale, funzionali a consolidare nel tempo il "patto fondativo" che segna la fase di avvio del progetto. Un iter gestionale di questo tipo contribuisce a catalizzare prima e consolidare poi strategie comuni finalizzate allo sviluppo economico del territorio di riferimento (Sedio, 2017).

Come visto, infatti, la mancata individuazione *ex-ante* di specifiche esigenze ha portato, in taluni casi, alla frammentarietà di alcuni interventi e a differenze consistenti nella percezione del DCE tra gli attori coinvolti, influenzando negativamente l'organicità del sistema e lasciando spazio a particolarismi e deviazioni nel raggiungimento degli scopi previsti.

Il Nucleo avrebbe altresì il compito di:

5. **Assicurare i termini di indirizzo e il supporto operativo e tecnico** adeguato alle attività di gestione e monitoraggio di tutto l'iter di progettazione, implementazione e valutazione delle attività DCE.

Le incombenze amministrative relative alle attività dei vari DCE fanno tutte capo al Nucleo, che potrà quindi fungere da catalizzatore delle procedure burocratiche per garantire un'assistenza costante e risposte univoche, operando da facilitatore per le questioni più tecniche per cui è richiesto un livello di assistenza più incisivo e alleggerendo, così, l'impianto burocratico a capo dei singoli DCE.

Inoltre, quanto più il progetto di distretto culturale si propone di favorire la contaminazione di sinergie tra partner differenti con obiettivi sfidanti, tanto più sarà necessario realizzare un sistema di gestione sufficientemente evoluto che sia in grado di affrontare e risolvere in modo contestuale gli accadimenti economici che si manifestano nelle fasi di implementazione, sia in quella di realizzazione degli interventi che in quella di verifica delle condizioni di economicità che il progetto culturale globalmente è in grado di produrre e rigenerare nel tempo.

Attivare e rigenerare le condizioni per il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli interlocutori attuali e potenziali rappresenta la missione prioritaria di un distretto culturale.

In particolare, la gestione finanziaria assume un'importante funzione di collegamento fra il nuovo sistema di offerta che gradualmente si va a configurare, l'andamento reddituale e quello monetario, evidenziando nel tempo il fabbisogno finanziario che emerge dalla gestione corrente, con interventi di copertura non sistematici da parte di soggetti economici esterni.

La previsione e la programmazione di eventuali opzioni alternative in funzione delle prestazioni e degli esiti attesi risultano di fondamentale importanza per evitare di trascurare le valutazioni sulle future condizioni di economicità che un determinato progetto culturale è in grado di produrre.

Per questi motivi il Nucleo avrebbe anche il compito di:

6. **Configurare ex-ante un sistema previsionale di scelte e di strumenti** (piano di gestione integrata) che dia continuità ai progetti, programmando e sostenendo nel tempo le migliori condizioni di conservazione, utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio culturale e le attività ad esso connesse quale input creativo.

In questo quadro assume quindi una crescente importanza il tema della responsabilità gestionale, in quanto si pone l'esigenza di qualificare e quantificare, anche in sede amministrativa, la natura delle attività proposte e dei risultati attesi, al fine di raggiungere un più elevato grado di autonomia e flessibilità dei processi di nuova produzione culturale.

Il grado di responsabilizzazione dei diversi soggetti istituzionali ed economici che hanno condiviso il progetto va definito e sviluppato mediante un'altra azione in campo al Nucleo:

7. **Progettare specifici strumenti di *accountability*** che facilitino la reciproca interdipendenza dei partners coinvolti e delle operazioni gestionali relative all’acquisizione e all’impiego di risorse e alla produzione dei risultati attesi.

In particolare, il piano di gestione deve essere coerente con il piano economico-finanziario per garantire chiarezza in merito agli investimenti necessari, ma anche ai potenziali ricavi e ai costi da sostenere per un corretto funzionamento e per contenere il rischio di bloccare gli obiettivi preposti dal patto fondativo originariamente condiviso.

Il Nucleo dovrebbe, auspicabilmente:

8. **Indirizzare le partnership virtuose verso lo sviluppo di ulteriori progetti** per lo sviluppo culturale territoriale.

Fig.5 Funzioni del Nucleo



Fonte: elaborazione propria

Durante la fase iniziale di progettazione, la Regione non ha elaborato una mappatura finalizzata all’individuazione delle aree territoriali più idonee per la realizzazione dei singoli distretti all’interno del più ampio alveo del DCE regionale, si è infatti provveduto all’assegnazione diretta dei fondi tramite il bando di finanziamento.

Per quanto concerne la fase di indagine conoscitiva pre-fattibilità, Sacco e Pedrini (2003) ritengono che il decisore politico debba tener conto dei seguenti aspetti:

- Capacità di auto-organizzazione imprenditoriale dei partner;
- Forma evoluta di tutela e di promozione congiunta delle produzioni del sistema locale e della loro valenza esperienziale;
- Recupero conservativo e valorizzazione del patrimonio culturale preesistente;
- Capacità di produrre e far circolare idee culturali innovative inserendo il sistema locale all'interno dei network dell'eccellenza produttiva in uno o più ambiti culturali specifici.

Un esempio di declinazione differente può essere ritrovato nella valutazione della Fondazione Cariplo, che ha elaborato la seguente lista di requisiti per l'individuazione di un territorio idoneo alla costruzione di un distretto culturale e che potrebbero fungere da linee guida per il Nucleo nelle prime fasi del suo operato.

Secondo l'analisi Cariplo, un territorio capace di accogliere la politica del DCE è un territorio caratterizzato dalle seguenti prerogative:

1. **PATRIMONIO CULTURALE** inteso come la somma dei beni culturali espressi da un territorio, quindi tutte le testimonianze materiali aventi valore di civiltà, che comprendono quindi i beni paesaggistici (componenti naturali, morfologiche, storiche ed estetiche di un territorio) ed i beni architettonici ed artistici (l'insieme di testimonianze materiali che presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico);
2. **PLURALITÀ** relativa ai caratteri identificativi del patrimonio culturale presente e la capacità di costituirsi in offerte diversificate, che non offuschino l'identificazione primaria;
3. **DELIMITAZIONE TERRITORIALE** dell'area con riferimento ai criteri che ne hanno determinato i confini (caratteri geografici, identitari, di accessibilità...) e ai criteri di individuazione di aree di start up ed espansione. L'elenco dei comuni, degli enti sovracomunali, di reti e sistemi, infatti, ha senso di chiarire l'interrelazione tra i diversi sottosistemi, ovvero il quadro delle interrelazioni, delle scalarità dei livelli di governo, delle sussidiarietà orizzontali e verticali, delle reti funzionali e gestionali che il DCE, potenzialmente, potrebbe rafforzare ed incrementare¹³;
4. **MARCA TERRITORIALE** vale a dire ciò che rende riconoscibile un territorio e si può leggere nell'identificazione della popolazione, nella cultura e nei suoi prodotti. In questo senso la marca territoriale indirizzerebbe la definizione del DCE secondo le linee identitarie dell'area territoriale di riferimento;

¹³ La delimitazione territoriale influisce sulla composizione del gruppo degli stakeholders coinvolti, sui soggetti gestori e sui fruitori delle risorse. Lo studio di pre-fattibilità individua un'area omogenea, unitaria, che sarà poi il fulcro dell'azione di sistema. Solo successivamente verranno delineati i confini dell'azione, senza escludere la possibilità che le reti create all'interno del distretto riescano, in una fase successiva, ad attrarre e coinvolgere altri nodi, inizialmente non coinvolti. La delimitazione, pertanto, non è da intendersi come una barriera-ostacolo, ma come delimitazione di un'area interessata da una medesima azione.

5. IDENTIFICAZIONE E CONSAPEVOLEZZA vale a dire il senso di appartenenza di una popolazione ad un territorio (può essere riferita al patrimonio culturale, alla delimitazione o alla marca territoriale). La lettura di un ruolo attivo della comunità residente, infatti, si traduce in indicatore della “qualità” del sistema locale. L'attenzione della comunità locale ai suoi beni culturali è insieme premessa e obiettivo, quindi è un fattore in qualche misura modificabile che il DCE, con azioni opportunamente progettate, può contribuire a sostanziare;
6. EDUCAZIONE intesa come l'esistenza e la partecipazione di istituzioni educative a livello universitario e specialistico orientate al patrimonio culturale, con particolare attenzione riservata alle potenzialità di trasferimento di cultura, inclusione sociale, formazione professionale legate alle nuove attività culturali e tecnologiche;
7. INTRAPRENDENZA cioè la capacità di un territorio di aprirsi verso nuove forme di espressione culturale e di fare networking con le realtà culturali di eccellenza, con specifico riferimento all'innovazione nei campi della produzione e dell'amministrazione¹⁴;
8. ESTERNALITÀ / COMPLEMENTARITÀ vale a dire la presenza di soggetti economici le cui azioni si legano al processo di valorizzazione generando esternalità positive sul distretto culturale;
9. ORGANIZZAZIONI PROPONENTI si intende l'esistenza di un sistema amministrativo locale in grado di facilitare e incentivare la messa a sistema delle attività culturali, presenza di enti con competenze d'area in grado di farsi carico dell'elaborazione progettuale e di esercitare nel tempo un'azione di monitoraggio e pilotaggio del sistema nella sua evoluzione.

Tali prerogative risultano essere in linea con la strategia di raggiungimento degli obiettivi preposti dal DCE e ne consegue un possibile utilizzo, da parte del Nucleo qui teorizzato, nella fase di pre-fattibilità per l'individuazione di aree territoriali consone alla nascita del DCE. Lo schema potrà essere aggiornato in relazione alle peculiarità intrinseche che si ritengono necessarie per la buona riuscita di una politica distrettuale.

5.3 Indicatori per una valutazione delle politiche culturali

Qualsiasi tipo di progetto prevede una fase di valutazione dei risultati a fini sia rendicontativi che di individuazione di eventuali miglioramenti da apportare e necessari per una progettazione successiva. La valutazione è dunque una fase strategica di gestione, monitoraggio, riprogrammazione e verifica della coerenza del progetto.

Per quanto riguarda il Distretto Culturale Evoluto, nella fase preliminare del progetto è stato predisposto, dalla Fondazione Fitzcarraldo (2014), un documento di linee guida che identificava, oltre agli indicatori di realizzazione, le modalità di raccolta e di valutazione dei dati necessari a

¹⁴ Per esempio: progetti finanziati da leggi regionali; accordi di programma; progetti di sistemi; sistemi esistenti; partnership internazionale o con enti esterni al distretto.

calcolarli e gli accorgimenti gestionali necessari a rendere sostenibile tale attività. A partire dalle linee guida della Fondazione è stato redatto un report di valutazione (Disamis srl, 2016) che riporta gli indicatori dei singoli progetti e i relativi valori calcolati.

Si allega una tabella riassuntiva (tab.3) degli indicatori relativi all'intero DCE, che è stata ricavata integrando le tabelle dei singoli progetti.

Tabella 3 - Indicatori di realizzazione del Distretto Culturale Evoluto delle Marche

AMBITO TEMATICO	INDICATORE	ULTIMO VALORE RIPORTATO ¹⁵
EVENTI E MANIFESTAZIONI DI ANIMAZIONE TERRITORIALE (ad es: manifestazioni, mostre, eventi musicali/teatrali; fiere, itinerari guidati etc)	N° eventi/manifestazioni organizzati direttamente da uno o più partner del progetto di DCE	340
	N° spettatori degli eventi DCE	Oltre 300.000
EVENTI FORMATIVI (ad esempio: laboratori, workshop, borse lavoro, altri interventi formativi etc)	N° eventi formativi (laboratori, workshop, seminari) organizzati direttamente da uno o più partner del progetto di DCE	355
	N° partecipanti di eventi formativi DCE	6139
NUOVE IMPRESE - START UP e OCCUPAZIONE	N° nuove imprese avviate attraverso iniziative DCE	11 ¹⁶
	N° nuovi addetti occupati a tempo pieno	61
	N° nuovi addetti occupati a tempo parziale	29
	N° borse lavoro attivate	27
APPLICAZIONI TECNOLOGICHE	N° prototipi realizzati	225
	N° prodotti messi a mercato	56
	N° brevetti depositati	38 ¹⁷

¹⁵ Ove dati incompleti o parziali si è fatto riferimento all'analisi svolta da Disamis nel 2016.

¹⁶ Da considerare anche i 25 business plan emersi da AIF, come potenziali nuove imprese.

¹⁷ Tutti relativi al progetto DCE Piceno.

	N° marchi registrati	7
--	----------------------	---

Fonte: elaborazione dei dati della Regione Marche

La tabella offre alcuni dati di sintesi dei risultati ottenuti dal DCE nel suo complesso:

- **oltre 300 eventi di formazione;**
- **oltre 6 mila persone** hanno acquisito nuove conoscenze e competenze;
- **11 startup attivate;**
- **90 nuovi rapporti di lavoro** (a tempo pieno e a tempo parziale);
- **27 borse lavoro/ricerca.**

Alla valutazione dei risultati tangibili ottenuti, segue la misurazione del ritorno sugli obiettivi (ROO) e del ritorno sull'investimento economico (ROI) delle iniziative culturali e di comunicazione, una fase cruciale per valutare la redditività e l'efficacia delle partnership culturali per incentivare la crescita del sistema – cultura e impresa – nel suo complesso.

Infatti, sia gli operatori del settore sia gli investitori privati necessitano di un monitoraggio quantitativo e qualitativo dei risultati ottenuti a fronte degli investimenti e un metodo che riesca a valorizzare anche i risultati intangibili che possono generare flussi economici in tempi più dilatati e per questo non immediatamente calcolabili.

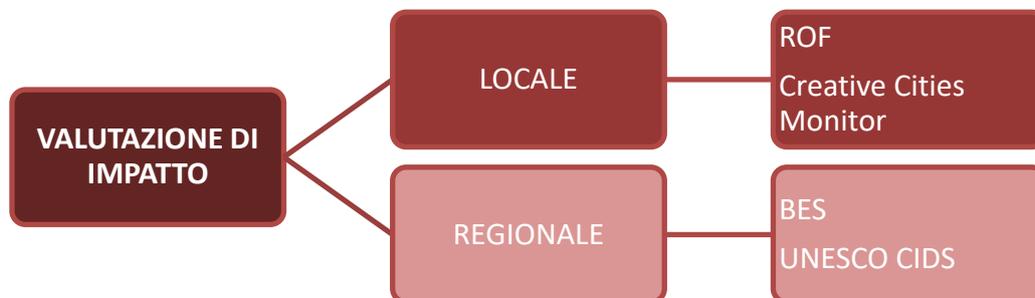
Dall'analisi del documento di Fitzcarraldo (2014) emerge la necessità, a garanzia di una valutazione efficace, di un confronto tra la fase preparatoria dei progetti e quella conclusiva degli stessi, nonché una valutazione dei risultati innescati dalle attività realizzate, vale a dire una valutazione di impatto.

A tal riguardo, sono utili le analisi di Symbola e Federculture, a cui si è fatto riferimento nella prima parte del report. Questi rapporti forniscono numerosi valori che possono essere usati come indicatori efficaci del livello di sviluppo culturale di un territorio ed offrono un quadro dettagliato del settore culturale e creativo, a livello sia nazionale che regionale, dal punto di vista produttivo e da quello occupazionale.

Dall'analisi degli indicatori e delle ricadute in termini di impatto si può dunque passare ad un'azione propositiva per una prossima progettualità regionale. Questi documenti riportano, inoltre, le migliori pratiche poste in essere a livello locale e potrebbero essere analizzate come riferimenti per i progetti marchigiani.

Nei paragrafi che seguono viene riportata una serie di indicatori di impatto utilizzabili in ambiti progettuali locali e regionali. In particolare si illustrano:

- La metodologia costi-benefici per la valutazione del Rossini Opera Festival (ROF);
- Il sistema valutativo del Centro di Ricerca della Commissione Europea per le Città Creative;
- L'approccio metodologico del BES;
- Gli indicatori Unesco per lo sviluppo culturale.



5.3.1 Strumenti per la valutazione dell'impatto locale

1) La metodologia costi-benefici: il Rossini Opera Festival

Una specifica valutazione del rapporto costi-benefici dei singoli progetti risulta necessaria per comprendere la reale portata di un'iniziativa sul territorio e poterne così prevedere eventuali sviluppi futuri mediante opportune analisi di sostenibilità.

Qui si propone, come valido strumento, la metodologia di valutazione utilizzata nell'ambito del Rossini Opera Festival (2016), che consiste in un'indagine effettuata sulle risultanze dei questionari somministrati ad un campione di spettatori, lavoratori e collaboratori del Festival. Grazie a questo strumento sono state stimate le spese per beni e servizi effettuate sul territorio di Pesaro durante il periodo di svolgimento dell'iniziativa, da parte di tutti coloro che hanno trascorso un periodo di soggiorno in questa zona per motivi legati al ROF.

La natura differente delle due programmazioni (il DCE include anche progetti che si esauriscono in un arco di tempo specifico e limitato, mentre il ROF è un'iniziativa ricorrente) non permette una replicabilità immediata della metodologia, tuttavia lo strumento risulta comunque interessante per una valutazione dei risultati dei singoli progetti, perché è in grado di assegnare una dimensione quantitativa ad aspetti solitamente considerati solo in chiave qualitativa.

Uno strumento simile può essere adattato e modellato a seconda del singolo progetto che si vuole analizzare, dal momento che si basa sulla somministrazione di questionari ad un campione di utenti, collaboratori, esercenti e beneficiari a vario titolo. Le evidenze che emergeranno saranno, dunque, diverse a seconda della natura del progetto da valutare e quindi non comparabili.

Nel caso di una programmazione come quella del DCE, all'analisi dei singoli progetti dovrà poi seguire un lavoro di integrazione dei risultati per poter ottenere un quadro di valutazione complessivo.

2) Cultural and Creative Cities Monitor

Per quanto riguarda la capacità di sviluppo del settore culturale e creativo a livello locale, si segnala il *Cultural and Creative Cities Monitor*, un sistema di valutazione elaborato dal Centro Comune di Ricerca della Commissione Europea (JRC) per misurare il tasso di “creatività” delle città europee. Tale monitor (*Tab. 4*) esiste dal 2017 e viene pubblicato ogni due anni per sostenere l’investimento politico e finanziario nel settore culturale e creativo attraverso strumenti di misurazione e di valutazione affidabili, agili e di notevole portata comunicativa.

Viene qui segnalato in quanto strumento utile per dare ai decisori politici locali un supporto nell’identificazione dei punti di forza e delle potenzialità delle proprie città al fine di poter progettare strategie coerenti e valutare l’impatto dell’azione politica.

Il monitor rende più chiara, misurabile ed esplicita l’importanza sociale ed economica della cultura e della creatività, contribuendo ad ispirare nuove domande di ricerca e nuovi approcci allo studio del ruolo della cultura e delle creatività nei contesti locali.

Il rapporto, attraverso il quale si diffondono i risultati dell’attività di monitoraggio delle 190 città culturali e creative prese in considerazione, è costruito su tre domini principali: la vivacità culturale (*Cultural Vibrancy*), che pesa per il 40% della misura sintetica finale e che saggia il “polso” culturale di una città in termini di infrastrutture culturali e partecipazione alla cultura; l’economia creativa (*Creative Economy*), anch’essa pesata al 40%, che cattura in quale proporzione il settore culturale e quello creativo contribuiscono all’economia di una città in termini di occupazione, creazione di posti di lavoro e innovazione; l’ambiente abilitante (*Enabling Environment*), con un peso del 20%, che rileva i beni materiali e immateriali che aiutano le città ad attirare talenti creativi e che stimolano l’impegno culturale.

Ogni dominio è articolato in dimensioni (9 dimensioni totali che, a loro volta, raccolgono piccole batterie di indicatori, da 2 a 5, per un totale di 29). Di seguito viene illustrata la matrice:

Tabella 4 | Cultural and Creative Cities Monitor

29 Indicators		9 Dimensions		3 main facets
1	Sights & landmarks		1.1 Cultural Venues & Facilities	Cultural Vibrancy
2	Museums & art galleries			
3	Cinemas			
4	Concert & music halls			
5	Theatres			
6	Tourist overnight stays		1.2 Cultural Participation & Attractiveness	
7	Museum visitors			
8	Cinema attendance			
9	Satisfaction with cultural facilities			
10	Jobs in arts, culture & entertainment		2.1 Creative & Knowledge-based Jobs	Creative Economy
11	Jobs in media & communication			
12	Jobs in other creative sectors			
13	ICT patent applications		2.2 Intellectual Property & Innovation	
14	Community design applications			
15	Jobs in new arts, culture & entertainment enterprises		2.3 New Jobs in Creative Sectors	
16	Jobs in new media & communication enterprises			
17	Jobs in new enterprises in other creative sectors			
18	Graduates in arts & humanities		3.1 Human Capital & Education	Enabling Environment
19	Graduates in ICT			
20	Average appearances in university rankings			
21	Foreign graduates			
22	Foreign-born population		3.2 Openness, Tolerance & Trust	
23	Tolerance of foreigners			
24	Integration of foreigners			
25	People trust			
26	Accessibility to passenger flights		3.3 Local & International Connections	
27	Accessibility by road			
28	Accessibility by rail			
29	Quality of governance			
			3.4 Quality of Governance	

Fonte: JRC, Commissione Europea

All'interno della matrice è possibile individuare alcuni tra gli indicatori più coerenti con gli obiettivi del DCE e con il contesto regionale di riferimento secondo quanto fino ad ora illustrato:

- risulta particolarmente interessante il concetto di *Cultural Vibrancy* del primo macro ambito che permette di valutare in prima fase la presenza di un humus fertile su cui poter costruire un'iniziativa politica che contribuisca ad un ulteriore sviluppo;
- gli indicatori relativi alla dimensione *Creative and knowledge based jobs* (sezione dedicata all'occupazione del settore culturale e creativo) misurano la capacità di creare nuovi posti di lavoro negli ambiti creativi e della conoscenza;
- gli indicatori relativi alla dimensione *Local and International Connections* misurano l'accessibilità di un territorio e la conseguente capacità di aprirsi a nuove reti di partenariato e ad altrettanti beneficiari, oltre i propri confini territoriali;
- la dimensione *Cultural Participation & Attractiveness* è strettamente collegata ai risultati attesi e al grado di percezione dei risultati ottenuti da parte dei cittadini che partecipano ai progetti in qualità di beneficiari o di spettatori, vale a dire, quindi, alla capacità di saper attrarre comunicando i benefici collettivi delle diverse progettualità.

5.3.2 Strumenti per la valutazione dell'impatto macroregionale

Elevando il livello di osservazione si possono individuare altri tipi di indicatori che mostrano l'impatto plausibile di questi interventi sul medio e lungo periodo, sul territorio e sulla società. Nella sezione introduttiva del report e in gran parte della letteratura di settore (Sacco et al., 2012), si fa riferimento al legame esistente tra la cultura ed il benessere psico-fisico della persona. Il cambiamento qualitativo e quantitativo dei bisogni e delle motivazioni che ha caratterizzato l'ultimo secolo ha comportato un'enorme differenziazione nei consumi legati alla cultura e al benessere. Nelle società postindustriali, la cultura ed il consumo culturale arrivano quindi ad assumere un ruolo costitutivo di modelli comportamentali, componenti essenziali nella costruzione dell'identità personale dell'individuo.

La fase di valutazione del DCE non può dunque prescindere dall'analisi del contributo, diretto o indiretto, apportato dalle progettualità attivate al benessere e alla qualità della vita della comunità di riferimento. Altro aspetto da tenere in considerazione è sicuramente la capacità di una politica regionale di incidere sul livello di attivismo culturale e creativo di una città e di un territorio: le sezioni che seguono illustrano alcune possibili strade per raggiungere questi obiettivi.

1) Il Benessere Equo e Sostenibile (BES)

L'Istat, insieme ai rappresentanti delle parti sociali e della società civile, ha sviluppato un approccio multidimensionale per misurare il Benessere Equo e Sostenibile (BES) con l'obiettivo di integrare le informazioni sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere, corredate da misure relative alle disuguaglianze e alla sostenibilità.

Annualmente l'Istat pubblica un rapporto che si articola su 12 domini e un totale di 130 indicatori:



Ai fini della valutazione del Distretto Culturale Evoluto sono tre i domini che risultano più direttamente coinvolti nell'analisi: A) istruzione e la formazione, B) paesaggio e patrimonio culturale; C) ricerca, innovazione e creatività.

A) ISTRUZIONE E FORMAZIONE

L'istruzione, la formazione e il livello di competenze influenzano il benessere delle persone e aprono opportunità altrimenti precluse contribuendo all'inclusione sociale. In particolare, a livelli più elevati di conseguimento in termini di istruzione e formazione corrispondono livelli più elevati

di accesso e godimento consapevole dei beni e dei servizi culturali, e una partecipazione attiva al processo di produzione nei settori della cultura e della creatività (Eurostat, 2011).

Ulteriore aspetto da considerare è il fatto che il DCE si sia prefissato come obiettivo proprio quello di favorire e supportare la formazione giovanile e l'aumento delle competenze degli operatori.

In particolare, degli undici indicatori di questo dominio, un intervento come quello in oggetto potrebbe avere impatti positivi sui seguenti aspetti:

- **Giovani che non lavorano e non studiano (Neet)**
Percentuale di persone di 15-29 anni né occupate né inserite in un percorso di istruzione o formazione sul totale delle persone di 15- 29 anni;
- **Partecipazione alla formazione continua**
Percentuale di persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista sul totale delle persone di 25-64 anni;
- **Competenze digitali**
Persone di 16-74 anni che hanno competenze avanzate in comunicazione, creazione di contenuti e problem solving;
- **Partecipazione culturale**
Percentuale di persone, a partire dai 6 anni, che, nei 12 mesi precedenti l'intervista, hanno svolto tre o più attività a carattere culturale sul totale delle persone della fascia d'età considerata.

B) PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE

Questo dominio rappresenta il *core* del settore culturale. Per il paesaggio geografico, la relazione con il benessere si può identificare con lo stato di attuazione del principio costituzionale della tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione (art. 9): sono questi beni comuni di cui deve essere garantita la salvaguardia su tutto il territorio nazionale e la fruizione per le generazioni future.

Anche in questo caso sono stati selezionati gli indicatori più strettamente correlati al patrimonio:

- **Spesa corrente dei Comuni per la gestione del patrimonio culturale: pagamenti di competenza per la gestione di musei, biblioteche e pinacoteche (in euro pro capite);**
- **Densità e rilevanza del patrimonio museale: numero di strutture espositive permanenti per 100 km (musei, aree archeologiche e monumenti aperti al pubblico);**
- **Diffusione delle aziende agrituristiche: numero di aziende agrituristiche per 100 km.**

C) INNOVAZIONE, RICERCA E CREATIVITÀ

L'innovazione, la ricerca e la creatività costituiscono determinanti indirette del benessere della persona e sono alla base del progresso sociale ed economico di una società.

Anche la Regione Marche ha identificato questi tre elementi come cruciali spingendo verso uno sviluppo in chiave ICT degli allestimenti museali, promuovendo la valorizzazione del patrimonio culturale, favorendo la contaminazione tra imprese creative e tradizionali, incoraggiando l'innovazione di prodotti e processi per elevare la capacità dei nostri territori di attrarre talenti.

Per stimare un indicatore di creatività si è utilizzata come proxy la percentuale di occupazione in attività culturali e creative:

- Propensione alla brevettazione
Numero totale di domande di brevetto presentate all'Ufficio Europeo dei Brevetti (Epo) per milione di abitanti;
- Innovazione del sistema produttivo
Percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo), organizzative e di marketing nel triennio di riferimento sul totale delle imprese con almeno 10 addetti;
- Occupati in imprese creative
Numero di occupati in imprese culturali e creative sul totale degli occupati (15 anni e più).

Di tutti questi indicatori l'Istat calcola annualmente il valore, sia per l'Italia che per le singole Regioni, facilitando il monitoraggio e l'analisi della loro evoluzione.

La seguente tabella (Tab. 5) elenca i valori degli indicatori descritti per la Regione Marche, a partire dall'anno di lancio del DCE.

Tabella 5 | Indicatori del BES per la Regione Marche

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ISTRUZIONE E FORMAZIONE						
Giovani che non lavorano e non studiano (Neet)	17,6	20,2	20,3	19,8	19,2	19,0
Partecipazione alla formazione continua	7,5	7,3	9,3	7,4	8,6	7,4
Competenze digitali				21,4	21,2	
Partecipazione culturale	26,8	26,0	26,3	29,1	29,0	27,7
PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE						
Spesa corrente dei comuni per la cultura	22,6	22	21	20,3	19,1	
Densità e rilevanza del patrimonio museale				0,9		
Diffusione delle aziende agrituristiche	8,4	9,4	10,7	11	11,3	11,4
INNOVAZIONE RICERCA E CREATIVITA'						
Propensione alla brevettazione	58,5					
Innovazione del sistema produttivo	44,4		38,3		46,3	
Occupati in imprese creative	3,2	3,3	3	3,2	3,2	3,6

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

2) Unesco Culture for Development Indicators (CDIS)

Anche l'UNESCO (2014) ha elaborato un complesso set di indicatori, *Indicatori della Cultura per lo Sviluppo* (CDIS), al fine di valutare l'impatto della cultura sullo sviluppo, inteso non solo come sviluppo che genera benefici economici, ma anche in termini di valori e norme che orientano l'azione umana generando benefici anche immateriali, quali la coesione sociale, la tolleranza e l'inclusione. Gli indicatori fungono, quindi, da:

- STRUMENTO DI RICERCA
- STRUMENTO DI GOVERNANCE

L'elaborazione della metodologia è il risultato di un processo di ricerca che si è esteso su un periodo di cinque anni e a cui hanno preso parte rinomati esperti internazionali, un vasto pool di competenze interne dell'UNESCO e le parti interessate direttamente coinvolte nel progetto, compresi gli Istituti di statistica, Ministeri della Cultura, della Pianificazione, degli Affari Sociali e dell'Educazione, organizzazioni della società civile, accademici e agenzie di sviluppo bilaterali e multilaterali.

I CDIS costituiscono un insieme di 22 indicatori quantitativi e qualitativi raggruppati in 7 dimensioni politiche chiave (economia, istruzione, governance, partecipazione sociale, uguaglianza di genere, comunicazione e patrimonio), scelte per la loro particolare rilevanza e il potere esplicativo nel rispondere alla domanda centrale su come la cultura contribuisca effettivamente alla crescita e aiuti gli individui e le comunità ad espandere le proprie scelte di vita e ad adattarsi ai cambiamenti.

Ogni dimensione nella griglia è composta da almeno 1 indicatore, mentre alcuni di essi possono includere fino a 5 indicatori (Tab. 6).

Tab. 6 Culture for development indicators

7 DIMENSIONI	CHE MISURANO	INDICATORI
ECONOMIA	Contributo del settore culturale allo sviluppo economico e al suo potenziale di crescita	PIL OCCUPAZIONE SPESA DOMESTICA
ISTRUZIONE	Priorità assegnata dalle autorità pubbliche ad un sistema educativo che possa offrire la più ampia copertura possibile, la valorizzazione della diversità e la promozione di una classe competitiva e creativa	ISTRUZIONE INCLUSIVA ISTRUZIONE MULTILINGUE ISTRUZIONE ARTISTICA FORMAZIONE PROFESSIONALE
GOVERNANCE	Impegno pubblico a creare le condizioni per strutturare il settore culturale, rafforzare i processi culturali e promuovere la diversità di opinioni ed espressione	STANDARD POLICY E ASSETTO ISTITUZ. INFRASTRUTTURE SOCIETA' CIVILE
PARTECIPAZIONE SOCIALE	Capacità di pratiche, valori e atteggiamenti culturali di orientare comportamenti, inclusione, cooperazione e responsabilizzazione individuale	PARTECIPAZIONE ALLA CULTURA PARTECIPAZIONE AD ASSOCIAZ. CULTURALI TOLLERANZA INTERCULTURALE FIDUCIA INTERPERSONALE LIBERTA' DI AUTODETERMINAZIONE
UGUAGLIANZA DI GENERE	Divario oggettivo e soggettivo tra uomini e donne nelle opportunità e di partecipazione alla vita culturale sociale, economica e politica	GAP UOMO – DONNA PERCEZIONE PARITA' DI GENERE
COMUNICAZIONE	Condizioni di accesso e godimento di diversi media e libertà di espressione	LIBERTA' DI ESPRESSIONE ACCESSO E UTILIZZO DI INTERNET DIVERSITA' DEI CONTENUTI DEI MEDIA
PATRIMONIO	Impegno pubblico a stabilire e applicare standard, politiche e misure per proteggere e promuovere il patrimonio, garantendo al contempo accesso e sostenibilità	SOSTENIBILITA' DEL PATRIMONIO

Fonte: Unesco Culture for development indicators, Methodology manual, UNESCO, 2014

5.4 Dall'impatto agli obiettivi futuri

Anche l'Agenda 2030 delle Nazioni unite dà valore a questa tematica. L'Agenda ha individuato 17 obiettivi di sviluppo sostenibile da raggiungere entro l'anno 2030 (*Sustainable Development Goals*). Questi obiettivi esplorano tutti i campi dello sviluppo sociale e prevedono, a loro volta, numerosi sotto-obiettivi, i target.

Il tema della cultura rientra nel sotto-obiettivo 11.4, "Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale (e naturale) del mondo", all'interno dell'macro-obiettivo 11, "Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili".

Per quanto riguarda l'Italia, l'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASVIS) ha inserito questo obiettivo all'interno dell'Agenda Urbana per lo Sviluppo Sostenibile: l'obiettivo è quello di aumentare di 2/3 la spesa per la cultura rispetto al 2015 nei comuni capoluogo di provincia/città metropolitana, contribuendo così a portare la spesa nazionale al livello della media europea.

Per raggiungere questo obiettivo nell'Agenda vengono individuate 5 misure:

1. Il mantenimento delle politiche di incentivo alla domanda, come ad esempio *Bonus cultura*, cercando di aumentarne l'efficacia attraverso la messa a disposizione tempestiva dei dati relativi alla composizione e alla distribuzione della spesa;
2. La pubblicazione del bando per la capitale italiana della cultura per il 2021, dopo Matera capitale europea per il 2019 e Parma capitale europea per il 2020, che si sono rivelati un incentivo molto utile per stimolare la competizione virtuosa fra i territori e una cooperazione pubblico-privata a livello locale, attorno a politiche di sviluppo *culture based*;
3. Lo sviluppo di politiche *open data* per fornire agli operatori i dati intersettoriali a supporto dei loro processi decisionali;
4. Il coordinamento tra il sistema nazionale dei musei e la comunicazione dello strumento *Art Bonus*;
5. La ratifica della Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa (27 ottobre 2005, firmata dall'Italia il 27 febbraio 2013) sul valore dell'eredità culturale per la società.

CONCLUSIONI

Un principio fondamentale ha aperto e guidato l'intera analisi valutativa: la cultura è una delle leve fondamentali per la crescita economica e lo sviluppo del territorio, nella sua dimensione locale e regionale.

I progetti descritti nel presente report hanno messo in evidenza l'esistenza dell'importante correlazione tra il tasso di partecipazione culturale di una regione e lo sviluppo del suo capitale umano (Crociata et al., 2019).

Un governo che introduce nel proprio modello di governance un preciso programma di finanziamento al settore culturale e creativo è un governo che sceglie di investire nella cura dei cittadini, nel benessere che deriva dalla conoscenza, dalle nuove competenze acquisite, dallo sviluppo delle vocazioni tradizionali ed innovative intrinseche di un territorio.

Il report sottolinea come la Regione Marche abbia saputo concretizzare, ed anzi anticipare, questa politica di investimento mediante la costruzione del Distretto Culturale Evoluto, promuovendo e supportando l'interazione tra filiere produttive differenti, nonché la nascita di partenariati in rete tra enti pubblici e privati e l'utilizzo di tecnologie ICT per innovare il patrimonio culturale.

Il progetto si è rivelato un potente innesco per la programmazione di successive politiche di sostegno alla piccola impresa locale, di cui hanno potuto beneficiare anche partnership consolidate grazie al DCE che hanno così potuto intercettare anche ulteriori bandi di finanziamento europei.

La politica relativa al Distretto Culturale Evoluto rientra in una sfera di governance in continua evoluzione: il Distretto muta perché il contesto sociale ed urbano di riferimento si trasforma e con esso mutano le esigenze dei cittadini e i *drivers* del cambiamento culturale.

Il DCE nasce per dare forma e voce al potenziale di una comunità territoriale, ai suoi talenti e alla sua identità in mutamento. Proprio questa natura mutevole richiede un sistema di monitoraggio che possa e sappia dirottare lo sviluppo della politica distrettuale in relazione all'insorgere di nuovi bisogni. L'esigenza di un monitoraggio costante e integrato per tutte le fasi progettuali si evince dai risultati dell'analisi.

Le proposte di indicatori per la valutazione dell'efficacia di interventi di stampo culturale e creativo rappresentano senza dubbio il filone di ricerca più interessante e attuale per rendere consistente la crescita dell'approccio culturale allo sviluppo locale. Oltre alla valutazione costi-benefici, le dimensioni e gli indicatori descritti nell'ultimo capitolo risultano utili per approfondire una riflessione sul tema della valutazione di impatto.

Un contributo conclusivo viene apportato nella seguente tabella (Tab.7), che offre una sintesi dei vari approcci metodologici proposti in un quadro riassuntivo degli indicatori classificati per area tematica. Sono state individuate quattro aree fondamentali: istruzione, occupazione, partecipazione ed infrastrutture e per ciascuna di queste sono elencati gli indicatori di riferimento ricavati dal BES, dal *Cultural and Creative Cities Monitor* e dagli indicatori UNESCO (CDIS).

Le quattro aree includono gli ambiti di azione su cui si fonda il Distretto Culturale Evoluto ed intervengono sullo sviluppo del capitale umano e sulla capacità dell'ambiente di recepire determinate politiche relative alla partecipazione e alla cittadinanza attiva e allo sviluppo di infrastrutture culturali e creative.

Tab. 7 Gli indicatori per la valutazione delle politiche culturali

SETTORE	STRUMENTO	INDICATORE
ISTRUZIONE	BES	Giovani che non lavorano e non studiano Partecipazione alla formazione continua Competenze digitali Partecipazione culturale
	C. C. CITIES MONITOR	Laureati in discipline artistiche ed umanistiche
	CDIS	Istruzione inclusiva Istruzione multilingue Istruzione artistica Formazione professionale
OCCUPAZIONE	BES	Innovazione del sistema produttivo Occupati in imprese creative
	C.C CITIES MONITOR	<i>Creative and knowledge-based jobs</i>
	CDIS	Contributo del settore culturale e creativo all'occupazione
PARTECIPAZIONE	BES	Spesa corrente dei Comuni per la gestione del patrimonio culturale
	C.C. CITIES MONITOR	<i>Cultural vibrancy</i>
	CDIS	Partecipazione alla cultura Partecipazione ad associazioni culturali Tolleranza interculturale
INFRASTRUTTURE	BES	Densità e rilevanza del patrimonio museale
	C.C. CITIES MONITOR	Soddisfazione verso le infrastrutture culturali
	CDIS	Sostenibilità del patrimonio

Fonte: elaborazione ISTAO

Questa tabella rappresenta un primo cruscotto da cui poter partire per la ricerca di indicatori coerenti per un modello di governance per lo sviluppo a traino culturale.

Essere in grado di produrre una rendicontazione quantitativa e qualitativa affidabile è fondamentale per correggere e migliorare le politiche programmate.

La coraggiosa sfida accolta dalla Regione Marche ha innescato processi virtuosi che hanno delineato scenari alternativi e praticabili sullo sfondo di un territorio complesso e dalle molteplici variabili tra loro interrelate. Per questo, nell'immediato futuro, si ritiene importante continuare ad investire sull'implementazione di un sistema integrato di politiche per lo sviluppo locale a traino culturale, con una visione di lungo periodo che incrementi in maniera sostanziale le potenzialità derivanti da una governance di rete. A tal fine è prevedibile un aumento della domanda di professioni creative che assumono oggi un grande valore di mercato perché permettono di andare al di là di ciò che è direttamente osservabile. In altre parole saranno sempre più richieste figure

professionali in grado gestire la complessità dei patrimoni culturali storici e artistici dei territori in chiave economica e la rete di stakeholder che insiste nell'ecosistema. Le competenze di pianificazione, programmazione, project management, comunicazione, negoziazione e promozione di un progetto a sfondo culturale andranno a formare professionalità valevoli di un riconoscimento sociale ed istituzionale. La formazione di operatori della cultura, cioè di soggetti economicamente rilevanti, per l'implementazione sostenibile delle progettualità di istituti ed enti delle comunità territoriali sarà sempre più necessaria quale fattore evolutivo di politiche di settore.

Il mondo della formazione ha la responsabilità di preparare figure altamente qualificate in grado di sviluppare il potenziale culturale e manageriale del territorio locale. Una governance attenta alla cultura e allo sviluppo è una governance capace di creare un contesto favorevole, educando la comunità ai valori culturali e al potenziamento di uno spirito imprenditoriale creativo.

Percorsi finalizzati a formare capacità di governance per lo sviluppo a base culturale, rappresentano un elemento di continuità con l'investimento finora effettuato nell'ambito del DCE della Regione Marche. Elevare ed innovare in questa direzione le competenze di operatori culturali, decisori politici e giovani neolaureati garantirebbe il consolidamento della mission regionale innescando quei processi di innovazione virtuosa che contribuiscono positivamente alla crescita economica e culturale del territorio.

BIBLIOGRAFIA

D. Agostino, M. Arnaboldi, E. Lorenzini, *Quando la tecnologia digitale da sola non è sufficiente: erso la roadmap per l'innovazione digitale*, 14 Rapporto Annuale Federculture 2018. Impresa Cultura, Territori, Sviluppo, Gangemi Editore spa, Roma, 2018

G. P. Barbetta., Cammelli M., Della Torre S., *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Società editrice il Mulino, Bologna, 2013

G. Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna, 1987

E. Bertacchini, W. Santagata, *Atmosfera creativa. Sviluppo, creatività, cultura*, in "Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività", E. Bertacchini e W. Santagata (a cura di), Il Mulino, 2012

C. Bezzi, *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Franco Angeli, 2007

P. Bianchi, *Il bilancio sociale nel sistema di pianificazione e controllo strategico delle aziende pubbliche*, in T. Onesti e N. Angiola (a cura di), *Il controllo strategico nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano, 2009

G. Calcagnini, F. M. Cesaroni, *Il Rossini Opera Festival nell'Economia Pesarese*, Dipartimento di Economia, Società, Politica, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", 2011

M. Cammelli, S. Della Torre, A. Hinna, P. Seddio, *Come realizzare uno studio di fattibilità operativa per la progettazione di un distretto culturale. Linee guida*, Comitato Tecnico del Progetto Distretti Culturali, Fondazione Cariplo

M. Cerquetti, C. Ferrara, *Distretti culturali: percorsi evolutivi e azioni di policy a confronto*, in "Il Capitale culturale, studies on the Value of Cultural Heritage", EUM, 2015

Commissione Europea, *Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles, 2010

Consiglio d'Europa, *Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, CETS no. 199, Faro, 2005

Council of Europe, *Indicator Framework on culture and democracy. Policy maker's guidebook*, by Hertie School of Governance, 2017

A. Crociata, I. Odoardi, M. Agovino, P. L. Sacco, *Missing link? Cultural capital as source of human capital: evidence from Italian regional data*, The Annals of Regional Science, Springer, 2019

J. Delors, in AA.VV, *Subsidiarietà: le défi du changement*, Atti del convegno Jacques Delors, Institut Européen d'Administration Publique, Maastricht, 1991

C. Demattè, et altri, Working Paper SDA, Bocconi 1993

Disamis, *Rapporto di Valutazione*, 2016

Etnografie del contemporaneo III: le comunità patrimoniali, in “Rivista della Società Italiana per la Museografia e i Beni Demoetnoantropologici”, Anno 13, Numero 37/39, 2015-2016, Editrice La Mandragora s.r.l., 2017

R. Florida, *Cities and the Creative Class*, Carnegie Mellon University, American Sociological Association, Washington, 2003

Fondazione Fitzcarraldo, *Linee guida per la costruzione di sistemi di osservazione per i DCE*, 2014

Fondazione Symbola - Unioncamere, *Io sono cultura - Rapporto 2019*

P. Forte, *Il patrimonio culturale digitale: una enorme sfida per la comunità nazionale*, in “14 Rapporto Annuale Federculture 2018. Impresa Cultura, Territori, Sviluppo”, Gangemi Editore spa, Roma, 2018

V. Fortunato, M. Mirabelli, *La governance nell’esperienza della progettazione integrata in Calabria*, in “Quaderni di sociologia”, 2008, pp. 101-122

M. Gattini Bernabò, *Bilanci di missione nella cultura: una lingua-ponte tra indicatori e narrazioni*, in “14 Rapporto Annuale Federculture 2018. Impresa Cultura, Territori, Sviluppo”, Gangemi Editore spa, Roma, 2018

I. Giuliani, *La città culturale. Spazi, lavoro e cultura a Milano*, in “Utopie / 63 Città e Cittadinanza”, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, 2018

D. Grammatico, M. Minuti, *Investire nell’industria del videogame come fattore di sviluppo economico ed occupazionale: il caso del Cinecittà Game Hub*, in “14 Rapporto Annuale Federculture 2018. Impresa Cultura, Territori, Sviluppo”, Gangemi Editore spa, Roma, 2018.

R. Grandi, *Creatività e Politiche territoriali*, in “ERVET, Cultura e creatività, ricchezza per l’Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna, Assessorato alla cultura e allo sport”, 2012

D. Hesmondhalgh, A. C. Pratt, *Cultural industries and cultural policy*, in LSE Research Online, 11 (1), 2005, pp. 1-14

Il Capitale Culturale, *Studies on the Value of Cultural Heritage, Supplementi (5/2016): La valorizzazione dell’eredità culturale in Italia. Atti del convegno*, 2016

Il Capitale Culturale, *Studies on the Value of Cultural Heritage, N° 19 (2019) The management of cultural heritage and landscape in inner areas*, 2019

MiBAC, *Libro Bianco sulla Creatività, Commissione sulla Creatività e Produzione di Cultura in Italia*, (D.M. 30 Novembre 2007)

F. Moneta, S. Romenti, *Nuovi strumenti per un rapporto strategico tra cultura e impresa: un modello di valutazione delle sponsorizzazioni e partnership culturali*, in “14 Rapporto Annuale Federculture 2018. Impresa Cultura, Territori, Sviluppo”, Gangemi Editore spa, Roma, 2018

L. Pavan-Woolfe, S. Pinton (a cura di), *Il valore del patrimonio culturale per la società e le comunità. La Convenzione del Consiglio d’Europa tra teoria e prassi*, LINEA edizioni, Padova, 2019

W. W. Powell, L. Smith – Doerr, *Networks and economic life*, in “Research gate”, 1994

OECD, *Culture and local development*, 2018

Research for CULT Committee, *Culture and creative sectors in the European Union – Key future developments, challenges and opportunities*, 2019

P. L. Sacco, N. Ferilli, *Il distretto culturale evoluto nell’economia post industriale*, DADI/ WP_4/06, 2006

P. L. Sacco, N. Ferilli G. Blessi, *Cultura e sviluppo locale*, Bologna: Il Mulino, 2015

P. L. Sacco, N. Pedrini, *Distretto come strumento di sviluppo locale*, in 8° Rapporto Fondazioni Bancarie, 2003

P. L. Sacco, G. Segre, *Creativity, Cultural Investment and Local Development: A New Theoretical Framework for Endogeneous Growth*, in U. Fratesi & L.Senn (Eds), *Growth and Innovation of Competitive Regions: The Role of Internal and External Connections*, Springer, Berlin, 281-294, 2009

P. Sacconi, *A consideration about cultural districts in Italy*, in Tafter Journal: esperienze e strumenti per cultura e territorio, 2013

P. Seddio, *La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive*, Franco Angeli, 2013

P. Seddio, *Quali strategie per il futuro dei distretti culturali in Italia?*, in “Annali del Turismo”, VI, Edizioni Geoprogess, 2017

A.L. Tarasco, *La redditività del patrimonio culturale. Efficienza aziendale e promozione culturale*, Giappichelli, Torino 2006

Unesco, *Unesco Culture for development indicators, Methodology manual*, 2014

SITOGRAFIA

ASVIS, www.asvis.it

Commissione Europea, <https://ec.europa.eu>

Compendium of Cultural Policies & Trends, www.culturalpolicies.net

Finestra sull'Arte, www.finestrasullarte.info

Fondazione Fitzcarraldo, www.fitzcarraldo.it

Il Capitale Culturale, <https://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

ISTAT, www.istat.it

Regione Marche, www.regionemarche.it

SYMBOLA, www.symbola.net

Tafter Journal, www.tafterjournal.it

UNESCO, www.unesco.it

Ringraziamenti:

alla stesura e revisione del rapporto hanno collaborato :

Nicola Cucchi - borsista Regione Marche presso ISTAO

Rebecca Marconi - borsista Regione Marche presso ISTAO

Francesco Turchetti - borsista Regione Marche presso ISTAO

Sabrina Dubbini – ISTAO