FEDERCULTURE

CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO
PER I BENI CULTURALI

RACCOMANDAZIONI 2021

CULTURA È FUTURO

Presentazione
Raccomandazioni Ravello Lab 2021

Roma, Giovedì 23 giugno, ore 16.30
Biblioteca Nazionale Centrale di Roma, Sala Macchia

Raccomandazioni 2021

Il forum europeo **Ravello Lab**, promosso da Federculture e dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, fin dalla nascita (2006) rappresenta uno dei riferimenti più autorevoli di elaborazione e di proposta rispetto alle politiche di sviluppo territoriale a base culturale.
Il tema della XVI edizione, tenuta a Ravello dal 14 al 16 ottobre 2021, è stato **"CULTURA È FUTURO"**.
Ravello Lab si conclude con l'elaborazione di specifiche "Raccomandazioni", allo scopo di restituire utili indicazioni agli operatori, orientate alla valorizzazione del patrimonio culturale e al sostegno alle industrie creative.

In coerenza col lavoro degli anni precedenti, nel 2021 sono state affrontate due tematiche distinte, ma interconnesse:

Panel 1: Paesaggio Culturale e Aree Interne. Pianificazione strategica e progettazione integrata nel tempo della Ripartenza.

Panel 2: L'impresa socio-culturale.

PANEL 1
Paesaggio Culturale e Aree Interne.
Pianificazione strategica e progettazione integrata nel tempo della Ripartenza

Chair:
Fabio Pollice Rettore UniSalento

Key note speaker:
Sabrina Lucatelli Direttrice Associazione Riabitare l'Italia
Loredana Capone Presidente Consiglio Regionale della Puglia

Premessa – La crisi climatica, la crisi pandemica e negli ultimi mesi una crisi internazionale di cui non siamo ancora in grado di prevedere l'evoluzione, hanno evidenziato la fragilità del nostro modello di sviluppo, di quelle certezze che ci hanno portato sull'orlo del baratro. Oggi queste crisi ci obbligano a rivedere le nostre priorità, a ricercare un nuovo paradigma di sviluppo, a ripensare il nostro futuro. È tempo di un cambio epocale ed è normale che in un tempo come questo ci si interroghi su quale ruolo debba assumere la cultura, soprattutto quando si ha l'impressione che a portarci sull'orlo del baratro sia stato anche l'averla posta ai margini del nostro modello di sviluppo. Non è peraltro contraddittorio riflettere sul ruolo della cultura in un momento in cui ci si proietta nel futuro, perché non vi è pericolo maggiore che una visione del futuro senza memoria del passato, perché occorre assumere coscienza di sé per poter decidere cosa si vuole diventare. Inoltre, se la cultura rappresenta le nostre radici, è attraverso queste radici che noi ci alimentiamo ed è ad esse che dobbiamo attingere per costruire il nostro futuro. La cultura è futuro.
La sfida è però quella di declinare questo principio a livello locale, soprattutto con riferimento a quei contesti territoriali che sono rimasti ai margini dei processi di sviluppo; contesti in cui per effetto dello spopolamento si rischia di perdere un patrimonio culturale materiale e immateriale di enorme valore, non solo per lo sviluppo delle comunità che lo abitano, ma per tutto il Paese. E l'esempio più emblematico è rappresentato proprio dal paesaggio culturale delle nostre aree interne, la

cui tutela e valorizzazione è indissolubilmente legata allo sviluppo del tessuto economico e sociale, in un rapporto che, in ragione delle caratteristiche stesse del paesaggio, non è di dipendenza, ma di reciprocità. Di qui l'esigenza di riflettere su come il paesaggio culturale e, più in generale, la cultura nel suo complesso possano assumere un ruolo trainante per lo sviluppo delle aree interne, per un progetto alternativo costruito sulla specificità di questi contesti territoriali che hanno le potenzialità per affrancarsi dalle condizioni di marginalità; condizioni determinate non già da fattori di ordine geografico, ma da divari economici acuiti dalla mancanza di una politica di riequilibrio.

Inquadramento del tema – La cultura è un potente *asset* di sviluppo, in quanto intorno ad essa ruota un'importante componente del sistema economico-produttivo, quale è l'industria culturale e creativa, e anche perché contribuisce a rafforzare, direttamente e indirettamente, le identità collettive – che a loro volta alimentano coesione sociale e territoriale –, a migliorare il benessere individuale e collettivo e, non ultimo, a stimolare la creatività, la distintività e, di riflesso, la competitività delle principali filiere produttive.
Eppure, nonostante l'indubbio valore strategico che la cultura può assumere per lo sviluppo del Paese, continua ad avere un ruolo del tutto marginale nell'agenda politica – tanto a livello nazionale quanto a livello regionale e locale – e, peraltro, non è quasi mai oggetto di un approccio integrato. Anche in un momento di svolta epocale, come quello che stiamo attraversando, quando è esiziale ridefinire gli orizzonti di sviluppo, ripensarne il paradigma stesso incentrandolo sui principi della sostenibilità, la cultura rischia di rimanere ai margini del progetto strategico. Le ragioni sono indubbiamente molteplici e non sempre adeguatamente esplorate, a partire da un'idea statica e monumentalizzata della cultura stessa, identificata nel patrimonio materiale e immateriale ereditato dal proprio passato e non come un insieme di forme, di idee, di valori che costantemente si alimenta e si arricchisce attraverso pratiche individuali e collettive. Anche il PNRR sembra riservare un'attenzione non adeguata al ruolo che la cultura potrebbe o dovrebbe assumere quale asse di sviluppo del Paese; questa, infatti, non è esplicitamente richiamata in nessuna delle sei grandi aree d'intervento (pilastri) verso le quali, in base a quanto riportato nel Regolamento (UE) 2021/241, devono in-

dirizzarsi gli investimenti. La cultura compare nella Missione 1 – Componente 3 del PNRR ma con due evidenti criticità. Da un lato vi è un'interpretazione restrittiva del concetto stesso di cultura che viene associata al turismo, facendola spesso coincidere con il solo patrimonio storico-artistico e ipotizzando altresì che la sua valorizzazione debba avere finalità prevalentemente attrattive. Dall'altro la previsione di interventi puntuali che confliggono con l'esigenza di promuovere uno sviluppo integrato su base territoriale dell'offerta culturale, ispirandosi ad un modello di economia culture-driven. Con riferimento al primo aspetto il richiamo all'industria culturale e creativa lo si ritrova nella denominazione di uno degli ambiti di intervento, ma si declina in investimenti che non risultano del tutto coerenti. Assai più interessante appare l'obiettivo che anima l'Ambito di intervento 3 "Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale". Nella descrizione si legge infatti che

> "una linea d'intervento del PNRR sarà dedicata a sostenere lo sviluppo turistico/culturale nelle aree rurali e periferiche. Gli investimenti consentiranno la valorizzazione del grande patrimonio di storia, arte, cultura e tradizioni presenti nei piccoli centri italiani e nelle zone rurali, sostenendo il recupero del patrimonio culturale, l'attivazione di iniziative imprenditoriali/commerciali (ad esempio nuove modalità ricettive), rivitalizzando il tessuto socio-economico dei luoghi (ad esempio favorendo la rivitalizzazione di mestieri tradizionali, quali l'artigianato), contrastando lo spopolamento dei territori e favorendo la conservazione del paesaggio e delle tradizioni."

La misura sembra indirizzarsi alla valorizzazione turistico-culturale di contesti territoriali caratterizzati da marginalità economica e spopolamento, ed in effetti poco più avanti nella descrizione della linea di investimento (2.1 Attrattività dei borghi) viene ribadito che

> "Gli interventi in questo ambito si attueranno attraverso il *Piano Nazionale Borghi*, un programma di sostegno allo sviluppo economico/sociale delle zone svantaggiate basato sulla rigenerazione culturale dei piccoli centri e sul rilancio turistico. Le azioni si articolano su progetti locali integrati a base culturale."

Dunque, si riconosce che in questi contesti territoriali la cultura può divenire un asse di sviluppo a condizione che sia oggetto di una pianificazione integrata su base territoriale con il coin-

volgimento attivo della comunità locale, trasformandola di fatto in quella *comunità patrimoniale* a cui fa riferimento la Convenzione di Faro. D'altronde, nello stesso documento di programmazione viene evidenziato che gli interventi in tema di cultura e turismo devono fondarsi sul coinvolgimento dei privati, dei cittadini e delle comunità

> "sia in termini di incentivazione delle sponsorship, sia attraverso forme di governance multilivello, in linea con la "Convenzione di Faro" sul valore del patrimonio culturale per la società, e con il Quadro di azione europeo per il patrimonio culturale, che invita a promuovere approcci integrati e partecipativi al fine di generare benefici nei quattro pilastri dello sviluppo sostenibile: l'economia, la diversità culturale, la società e l'ambiente".

Coinvolgimento delle comunità locali e pianificazione integrata costituiscono pertanto elementi imprescindibili di una valorizzazione su base territoriale della cultura e ciò è ancor più nei contesti che soffrono condizioni di marginalità e che necessitano di mettere in valore e a sistema le risorse e le competenze esistenti per farne elemento di attrazione di professionalità, di capitali, di flussi turistici e di iniziative imprenditoriali. Del resto, già nelle Raccomandazioni della XV edizione di Ravello Lab, si era sottolineata l'importanza di "ricentrare la pianificazione culturale sui territori e le comunità patrimoniali" ribadendo che occorre promuovere:

> "lo sviluppo di un modello di governance che favorisca la formazione, prima, e il coinvolgimento, poi, delle comunità patrimoniali, affidando loro non solo il compito della valorizzazione, ma anche di tutte le attività ad essa funzionalmente collegate, così che debitamente integrate possano determinare lo sviluppo dei contesti territoriali in cui vengono a svilupparsi. Ed è proprio il territorio a costituire il riferimento ultimo di questi processi integrativi, sia in quanto medium relazionale attorno al quale può generarsi convergenza progettuale e identitaria, sia in quanto entità in grado di assumere soggettualità politica e farsi attore collettivo".

L'approccio appena descritto risulta ancor più cruciale con riferimento ad aree interessate da condizioni di marginalità economica e declino demografico, in quanto i processi di spopolamento minacciano di comprometterne qualsiasi ipotesi di sviluppo, privandole della risorsa-chiave: quella umana. Qui la cultura non ha solo il ruolo di asset strategico per lo

sviluppo territoriale, come ricordato in apertura, ma di fattore aggregante e attrattivo, capace di promuovere contemporaneamente "restanza" e "richiamo", e, di conseguenza, generatore di comunità. L'esperienza della SNAI ci insegna che nelle aree interne lo sviluppo è intimamente legato alla ricostruzione di un tessuto sociale in grado di interpretare in termini innovativi la propria dotazione territoriale, recuperando una dimensione comunitaria e identitaria che solo la cultura è in grado di generare.

La vera sfida non è fare della cultura il driver dello sviluppo delle grandi aree urbane e metropolitane, ma farlo nelle aree interne, perché è proprio con riferimento a questi contesti territoriali che la cultura può assumere un valore strategico e contribuire a promuovere uno sviluppo endogeno e autocentrato. E ancor più importante, per le ragioni che si diranno a breve, è intervenire sul paesaggio culturale che ne è l'elemento distintivo.

Il paesaggio culturale è una costruzione sociale, giacché risultato del processo di territorializzazione attuato nell'arco dei secoli dalle generazioni che si sono succedute nell'abitare quella porzione dello spazio geografico. Vi si può leggere l'evoluzione della comunità locale, ma anche la sua identità, tanto che esso la rappresenta, la custodisce, la tramanda e la proietta nel futuro. Eppure, proprio perché costruzione sociale, il paesaggio culturale ha bisogno di essere costantemente alimentato dalla comunità territoriale, collocandolo al centro del progetto della comunità stessa. Così, quando il tessuto sociale tende a sfilacciarsi – complice lo spopolamento –, quando le difficoltà economiche proiettano altrove gli interessi territoriali, il paesaggio prima si sclerotizza e poi subisce un processo di progressiva degradazione, perdendo definitivamente il collegamento con la sua matrice identitaria. E tale collegamento viene meno anche allorquando, in ragione delle sue valenze attrattive, il paesaggio diventa oggetto di una preservazione museografica e, di conseguenza, è sottratto alla comunità territoriale. Considerando il paesaggio un bene culturale complesso, medium connettivo e funzionale tra le diverse risorse culturali, materiali e immateriali che si inscrivono all'interno di uno specifico territorio, un progetto che voglia riportare la cultura al centro del processo di sviluppo dei territori non può che confrontarsi proprio con il tema della valorizzazione del paesaggio e farne oggetto prioritario d'intervento. Di qui la centralità che ad esso bisogna attribuire nella pianificazione

strategica dei territori e in particolare nelle aree interne, ove è essenziale ricostruire il rapporto tra la comunità e il paesaggio, creando meccanismi di identificazione e radicamento che facciano leva proprio sulla specificità del contesto.
Sulla base di queste considerazioni che di per sé costituiscono esse stesse delle indicazioni di natura politica, il panel ha individuato un insieme di raccomandazioni volte a guidare i diversi livelli istituzionali, dalla scala locale a quella nazionale, nell'elaborazione di una strategia *culture driven* per le aree interne del nostro Paese, una strategia che restituisca a questi contesti territoriali una prospettiva di sviluppo sostenibile.

Promuovere investimenti mirati – La cultura può divenire un asse di sviluppo per le aree interne, ma occorrono investimenti mirati e coerenti, in grado di riflettere la specificità e la vocazione del contesto territoriale su cui si interviene. Tali investimenti, infatti, dovrebbero in primo luogo rispettare e valorizzare l'identità territoriale. Per il conseguimento di questo obiettivo appare centrale la creazione di specifici percorsi formativi volti a creare competenze professionali che siano in grado di sostenere un processo di sviluppo *culture driven*. Peraltro, tali percorsi formativi dovrebbero realizzarsi all'interno delle stesse aree e non indirizzarsi alla sola popolazione locale, giacché è fondamentale – soprattutto in considerazione del calo demografico che caratterizza le aree interne – attrarre giovani da altri contesti territoriali. Allo stesso tempo occorre far crescere la densità imprenditoriale e questo lo si può fare sia promuovendo la nascita di nuove iniziative imprenditoriali, sia attraendole dall'esterno. Di qui l'importanza di creare dei veri e propri incubatori-acceleratori di imprese culturali e creative, capaci di svolgere, accanto ad una funzione di supporto alle start-up, anche una funzione attrattiva nei confronti di giovani con spiccate capacità imprenditoriali da altri contesti. L'attrazione di risorse finanziarie, imprenditoriali e professionali, soprattutto quando legata alla valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale, può contribuire ad invertire il flusso migratorio e favorire il radicamento della popolazione locale con particolare riferimento alle giovani generazioni. Questo accade anche perché l'attrazione di queste risorse viene letta dalla comunità locale come il segno del proprio potenziale di sviluppo e determina, di riflesso, un rafforzamento del senso di appartenenza e dell'investimento patrimoniale ed affettivo da parte della comunità stessa. Affinché

si crei un rapporto virtuoso tra risorse esogene e risorse endogene, è però necessario che la comunità locale sia pronta ad accogliere e integrare al proprio interno le componenti alloctone. Una comunità aperta ed accogliente è condizione ineludibile per attrarre risorse umane e fare in modo che mettano le proprie capacità al servizio del territorio. Diviene di conseguenza prioritario sviluppare una cultura dell'accoglienza all'interno della comunità locale.

Migliorare la dotazione di servizi. La contrazione demografica che si registra in larga parte delle aree interne non è un fenomeno irreversibile e l'industria culturale e creativa può essere utilizzata come leva occupazionale per attrarre nuova popolazione e radicare giovani con un elevato livello di formazione, ma occorre necessariamente attuare una politica tesa a ridurre o, quantomeno, a compensare i divari territoriali che ne determinano la marginalità. In primo luogo, occorre migliorare la dotazione dei servizi alla comunità che è uno dei fattori che maggiormente discrimina le aree interne rispetto al resto del Paese. Tale miglioramento può essere perseguito anche attraverso una spinta politica di sostegno alla formazione di iniziative aggregative all'uopo finalizzate, come la costituzione di cooperative di comunità che riducono l'impegno pubblico e rafforzano il tessuto sociale. Analogamente andrebbero ulteriormente incentivate le aggregazioni comunali – anche nella forma delle Unioni di Comuni –, onde favorire non solo un efficientamento dei servizi pubblici, ma anche un'integrazione ed un coordinamento territoriale che sono presupposti imprescindibili per lo sviluppo integrato di questi contesti territoriali. Per colmare i divari in termini di dotazione di servizi lo Stato e le Regioni potrebbero adottare un sistema di agevolazioni mirate per le aree interne, anche promuovendo la solidarietà fiscale tra aree centrali ed aree interne. La riduzione della dipendenza economica di queste ultime avrebbe infatti ripercussioni positive su tutto il Paese.

Rafforzare la connettività territoriale. Un'altra linea di intervento non può che essere rappresentata dal miglioramento del livello di connessione materiale e immateriale. Accrescere l'accessibilità delle aree interne consente di integrarle nel sistema economico nazionale e di renderle più attrattive per gli investimenti privati, ma rappresenta anche un modo per avvicinarle ai centri di servizi dell'intorno geografico, rendendo

meno gravoso per la popolazione locale il gap dotazionale precedentemente richiamato. Assumono poi una particolare rilevanza gli interventi volti ad accrescere la connettività immateriale. La pandemia ha portato ad un incremento esponenziale dello *smart working* ed è assai probabile che nei prossimi anni l'incidenza del telelavoro in molti ambiti lavorativi possa crescere ulteriormente o stabilizzarsi, accompagnandosi ad un radicale cambiamento nell'organizzazione del lavoro, anche perché nel frattempo si sta assistendo ad un profondo mutamento nel quadro motivazionale dei lavoratori. Investire sulla connessione immateriale delle aree interne potrebbe dunque renderle particolarmente attrattive per tutti coloro che possono beneficiare del lavoro a distanza. Occorre infatti sottolineare che queste aree presentano un basso costo della vita – sensibilmente più basso dei contesti metropolitani – , un minore disagio sociale e, conseguentemente, anche un più basso livello di criminalità, oltre ad una migliore qualità ambientale e ad un contesto paesaggistico fortemente attrattivo.

Utilizzare la rigenerazione del paesaggio come leva per lo sviluppo. Le aree interne conservano spesso un paesaggio culturale molto significativo che non ha subito le profonde alterazioni che si sono registrate in altri contesti territoriali. A preservarlo sono stati tanto il contenimento dei tassi di sviluppo demografico ed economico, che ha consentito di mantenere basso il consumo di suolo, quanto la persistenza di un'agricoltura tradizionale che ne ha conservato gli assetti agronomici. Occorre sottolineare a riguardo che nei contesti in cui si è assistito ad un sensibile arretramento dell'agricoltura, si è spesso registrato un processo di dequalificazione paesaggistica ed ambientale e non sempre la rinaturalizzazione spontanea dei terreni agricoli ha comportato un miglioramento della qualità ambientale e dei livelli di biodiversità. La tutela e la valorizzazione del paesaggio delle aree interne sono dunque indissolubilmente legate al sostegno delle attività agricole. Queste ultime svolgono infatti una preziosa ed insostituibile funzione di manutenzione del paesaggio, preservandone – quando caratterizzate da approcci non produttivistici – non solo le qualità estetiche, ma anche quelle ambientali. Le attività agricole contribuiscono altresì alla riduzione dei rischi idrogeologici, altro elemento di forte criticità nel nostro Paese.
Affinché lo si possa tutelare e promuoverne un'evoluzione sostenibile, il paesaggio deve essere messo al centro di pratiche

produttive (produzioni agricole e agroalimentari, servizi turistici) capaci di elevarne il valore «economico» e le ricadute occupazionali. Contestualmente occorre promuoverne la patrimonializzazione, portando la comunità locale a riconoscere il paesaggio come patrimonio collettivo, riferimento identitario e risorsa economica in grado di contribuire a migliorare il livello di benessere di chi lo abita. Una delle possibili linee d'azione è quella di favorire lo sviluppo di iniziative imprenditoriali di comunità tese ad utilizzare con finalità produttive le aree agricole dismesse e gli immobili rurali che versano in stato di abbandono, a dispetto del loro immenso valore culturale in quanto testimonianza di una civiltà contadina che ha forgiato l'identità dei nostri paesaggi. La valorizzazione delle filiere tipiche – come dimostra l'esperienza di alcune aree interne - può determinare un rafforzamento dell'agricoltura tradizionale e contribuire ad evidenziarne non solo il ruolo economico ed occupazionale, ma anche la capacità di concorrere attivamente alla tutela e alla rigenerazione del paesaggio.

Promuovere una tutela sostenibile del paesaggio. Il paesaggio, soprattutto quando parliamo di paesaggi culturali evolutivi, non può e non deve essere oggetto di una politica di musealizzazione – che in sé risulterebbe peraltro insostenibile tanto sotto il profilo ambientale, quanto sotto il profilo economico – né si può pensare di cristallizzarlo così come ci viene dal passato, attraverso una politica rigidamente vincolistica che lo sottragga alle spinte innovative sia di matrice esogena che di matrice endogena. Se il paesaggio è una risorsa per lo sviluppo territoriale, allora l'obiettivo non può che essere quello di metterlo in valore, facendone oggetto di un progetto di rigenerazione che veda come protagonista la stessa comunità locale, in modo da accrescerne anche il valore patrimoniale. Le sollecitazioni trasformative non vanno ostacolate, ma governate affinché non stravolgano la matrice identitaria del paesaggio e le sue qualità estetiche ed ambientali, ma anzi contribuiscano ad accrescerne la sostenibilità, anche in termini economici. In quest'ottica appare dunque fondamentale l'adozione di una strategia di riconfigurazione del sistema economico-produttivo per renderlo compatibile con l'obiettivo della sostenibilità e coerente con la specifica connotazione del contesto territoriale. Con riferimento alla rigenerazione del paesaggio occorre dunque sostenere attraverso un'idonea politica di incentivazione la nascita e/o l'attrazione di attività produttive

– non esclusivamente limitate alla filiera turistica e a quella agroalimentare – che concorrano alla valorizzazione del paesaggio, creando ricchezza e occupazione.

Sostenere una pianificazione partecipata. È evidente che la valorizzazione del paesaggio, come dell'insieme delle risorse culturali materiali ed immateriali, deve inserirsi all'interno di un piano integrato di sviluppo che veda la partecipazione e il coinvolgimento di tutte le forze che operano nel territorio e si riconoscono in esso. Le iniziative isolate, realizzate al di fuori di una logica sistemica, sono destinate a fallire perché – soprattutto quando insistono su aree caratterizzate da condizioni di marginalità economica – non sono in grado di beneficiare delle necessarie sinergie territoriali che possono invece realizzarsi attivando più iniziative coerenti e collegate all'interno di un piano organico di sviluppo. Perché il piano possa indirizzare l'agire individuale e collettivo con un effetto performativo sulla realtà territoriale, occorre però che il piano venga costruito come un progetto territoriale condiviso e veda dunque la partecipazione, tanto in fase di elaborazione quanto in fase di attuazione, di tutti gli attori locali. Di qui l'esigenza di creare un modello allargato di governance che si fondi sulla collaborazione tra pubblico e privato, integrandone risorse, competenze e prospettive. Un modello che favorisca il coinvolgimento della comunità locale attraverso forme di partecipazione attiva, ma che sappia nel contempo creare forme d'integrazione orizzontale (tra gli attori territoriali) e verticale (tra i diversi livelli istituzionali) con il fine di promuovere il coordinamento e la convergenza strategica, così da sviluppare quelle sinergie territoriali a cui si faceva precedentemente cenno.

Favorire le aggregazioni territoriali per una pianificazione integrata. Pianificazione e coordinamento sono attività che possono svilupparsi a diversi livelli di governo, ma con riferimento alle aree interne assumono una valenza strategica quando non si riferiscono alla singola realtà comunale, ma investono un'area comprensoriale più vasta. Un'area che aggreghi comuni contermini, integrati o potenzialmente integrati, parte del medesimo contesto paesaggistico e con una comune eredità culturale. Accrescere il livello d'integrazione all'interno di questi comprensori territoriali non consente solo di efficientare e migliorare i servizi pubblici a beneficio della popolazione residente e delle attività ivi insediate, ma anche di coordinare le

strategie attrattive tanto nei confronti dei flussi turistici, quanto nei confronti dei flussi d'investimento, sviluppando servizi a tale scopo dedicati. Occorre dunque, come già si è sottolineato in precedenza, sostenere queste aggregazioni, sia attraverso forme di premialità nell'erogazione di fondi pubblici, sia attraverso il sostegno ad iniziative congiunte di natura strategica, come l'elaborazione ed implementazione dei piani di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale. L'obiettivo non deve essere solo quello di finanziare l'adozione di un piano congiunto di valorizzazione, ma di accompagnarne l'attuazione con un sostegno finanziario indirizzato tanto alla realizzazione degli investimenti conseguenti, quanto alla gestione stessa del piano.

Utilizzare le Università come leva di innovazione territoriale. Un supporto fondamentale per lo sviluppo delle aree interne e la valorizzazione del patrimonio culturale potrebbe venire dalle Università. La collaborazione con queste aggregazioni territoriali potrebbe a pieno titolo inserirsi tra le attività di terza missione che le Università sono chiamate a realizzare a beneficio – in primo luogo, anche se non esclusivamente – dei contesti territoriali in cui operano. Il supporto alla pianificazione territoriale sarebbe infatti ascrivibile alle attività di *public engagement* attraverso le quali un'istituzione scientifica e formativa come l'Università può contribuire allo sviluppo del proprio territorio. Parlando di formazione universitaria non si può non fare riferimento ad un altro tema, anch'esso assolutamente centrale nella valorizzazione della cultura come asse strategico per lo sviluppo delle aree interne: la formazione delle competenze professionali necessarie a creare valore intorno al patrimonio culturale. Nessuna valorizzazione è possibile senza che si disponga delle competenze necessarie a realizzarla e ciò è ancor più vero quando si considera la specificità di questi contesti territoriali. Occorre progettare percorsi formativi mirati, legati ai progetti territoriali e inseriti all'interno di accordi partenariali tra atenei e aggregazioni di Comuni delle aree interne. Un esempio potrebbe essere l'istituzione di un master universitario sulla "valorizzazione delle aree interne" con periodi di stage presso le aggregazioni comunali e in enti ed imprese che operano nei relativi contesti territoriali. Il quadro dell'offerta formativa potrebbe essere completato dagli ITS a cui può essere demandata la realizzazione di

percorsi volti a creare professionalità in grado di rispondere alla domanda occupazionale attivata dalle iniziative di valorizzazione.
Se si vuole sostenere lo sviluppo delle aree interne, mettendone in valore le risorse territoriali, occorre tuttavia puntare alla realizzazione di interventi che qualifichino la domanda occupazionale, attraendo professionalità di alto profilo e radicandole nel territorio. Una delle possibili iniziative potrebbe essere quella di sostenere finanziariamente gli Atenei che si impegnino a costituire dei "laboratori di sviluppo" all'interno delle aree interne con l'impiego stabile di giovani ricercatori, dottorandi e assegnisti di ricerca. I laboratori dovrebbero svolgere tanto attività di ricerche legate alla specificità del contesto territoriale, quanto attività volte a supportarne lo sviluppo sostenibile, a partire dalla valorizzazione del patrimonio culturale che, come si è detto, può divenire un volano di sviluppo di questi sistemi territoriali. La definizione dei progetti di ricerca, come delle iniziative di valorizzazione potrebbe discendere da una convenzione tra l'Università e le Amministrazioni locali. Questi stessi laboratori potrebbero inoltre supportare la nascita degli incubatori-acceleratori di cui si è fatto cenno in precedenza, contribuendo ad accrescerne l'attrattività e sviluppando una preziosa sinergia tra università e impresa. La presenza delle Università potrebbe infatti favorire la localizzazione di altri investimenti privati e l'attrazione e stabilizzazione di professionalità di più alto profilo, creando un contesto più ricco e dinamico sotto il profilo lavorativo.
La principale raccomandazione che emerge dalle riflessioni del panel non è però legata alle linee d'azione sin qui delineate ma alla visione strategica che dovrebbe ispirare le Istituzioni nella pianificazione dello sviluppo delle aree interne e, con riferimento al tema specifico del panel, alla valorizzazione del patrimonio culturale ai fini del loro sviluppo.
La valorizzazione del patrimonio culturale delle aree interne non deve essere finalizzata ad accrescerne l'attrattività turistica o almeno non deve esserne questo l'obiettivo prioritario, in quanto il rischio è quello di asservire il territorio alla domanda turistica, mantenendo queste aree in una condizione di marginalità e, allo stesso tempo, di dipendenza dalle aree centrali.
Il patrimonio culturale va infatti interpretato come un asset strategico attorno al quale la comunità locale deve poter costruire il proprio progetto di sviluppo, deve poter costruire

coesione e convergenza, facendone un riferimento identitario in grado di rafforzarne il radicamento territoriale. Mettere la cultura al centro di un progetto di sviluppo vuol dire restituire dignità alle comunità che abitano questi luoghi, migliorarne la qualità di vita, creando le basi per un ecosistema attrattivo anche per chi proviene da altri territori. Vivacità culturale, buona qualità del contesto paesaggistico ed ambientale, unitamente ad una soddisfacente dotazione di servizi e alla presenza di attività innovative, possono creare le condizioni per invertire le attuali tendenze demografiche ed economiche e riportare le aree interne lungo un sentiero di sviluppo che le restituisca al Paese di cui sono parte.

Panel 2:
L'impresa socio-culturale

Chair:
Pierpaolo Forte Università del Sannio

Key note speaker:
Felice Scalvini Presidente Onorario Assifero
Catterina Seia Cultural Welfare Center Torino

La questione dell'impresa socio-culturale è ancora un'ipotesi di ricerca, ed ha ancora bisogno di sonde in grado di scrutare per intero quel territorio di innovazione, e di non poche trasformazioni, le quali richiedono tempo, e obiettivi ben definiti e misurabili; può tuttavia già usare alcune parole d'ordine, si muove lungo il rapporto tra l'economia civile e l'economia della cultura, *welfare* culturale e nuovo sviluppo, concorrenza e contrasto alle diseguaglianze, giacché quella socio-culturale può essere un tipo di impresa capace di una sostenibilità integrata, complessa, mutuale, fatta di azioni multidimensionali. La impresa socio-culturale può oggi avviare il dispiego delle proprie potenzialità anche in considerazione di eccezionali e – forse - irripetibili condizioni di contesto: il PNRR, una non scontata Europa solidale, che affronta anche, di nuovo, la guerra, velocissimi riassetti geo-politici globali, la necessità di dare attuazione alla Convenzione di Faro, sono solo alcuni fra i fattori che richiedono "transizioni", "processi istituenti", "salti di scala" nella definizione della catena del valore, con misurazioni di impatto, alleanze di scopo, co-progettazioni, partenariati pubblici e privati di nuova generazione, ben oltre la dicotomia tra *profit* e *non-profit*: una nuova fase "contributiva" nella quale cittadini, imprese e istituzioni siano protagonisti alleati della ripartenza, il che include nel paradigma dello sviluppo sostenibile il potenziamento delle *comunità*, concetto prezioso che va trattato con cautela.

1. La prima raccomandazione, perciò, riguarda l'acquisizione della consapevolezza che sussiste una connessione tra i "mondi" dell'impresa sociale e di quella culturale, i quali si rivelano, entrambi, emisferi articolati, composti, nebulosi, com-

plessi, ad alto potenziale ma inevitabilmente plurali: e non tutto di quegli emisferi può essere connesso, come a dire che il socio-culturale non contempla per intero né l'una né l'altra delle forme d'impresa, quella sociale e quella culturale.
Il territorio comune riguarda anzitutto il sostantivo: quella socio-culturale è, e deve rimanere, impresa, ed esserlo con riferimento al "fatto sociale" in termini di innovazione nella produzione del valore, in ordine alla necessità di nuove forme di inclusione e di rigenerazione, in rapporto con i luoghi, le persone e le comunità.
La conoscenza dei bisogni su cui intervenire, la progettazione consapevole degli impatti, e la questione dell'autonomia imprenditoriale si sono rivelati fattori decisivi nella emersione e nell'evoluzione dell'impresa sociale, non solo sul piano organizzativo d'impresa, ma soprattutto per la libera iniziativa che la connota. A loro volta, molte imprese culturali, nella loro eterogeneità, generano impatto sociale, agiscono nell'inclusione, nell'educazione, nella partecipazione alla rigenerazione territoriale e umana, nei processi deliberativi, nella salute umana ed animale, in una traiettoria che trova una sua ecologia, scopre nuovi mercati, attrae ricavi filantropici e produce domanda pagante; ciò genera una peculiare forma di imprenditorialità, attiva nella mediazione di nuovi modelli di qualità della vita e di partecipazione civica, di costruzione di senso. Tale forma può essere interessante anche per le imprese sociali, che nel pensarsi *anche* come imprese culturali, potrebbero meglio concorrere ad una nuova generazione di servizi di comunità e di cura, un vero e proprio nuovo welfare socio-culturale, che potrebbe essere la scossa per la ripartenza, per risposte ecosistemiche, co-costruite, replicabili a sfide collettive, scalabili su beni gestiti in ottica comunitaria.
Per quanto sia scontato che si possa fare impresa culturale con approccio profittevole, il lucro soggettivo è un indiscutibile discrimine dell'impresa che vuol dirsi sociale, per la quale "profits come second", per usare le parole della Commissione Europea: l'impresa socio-culturale, perciò, non distribuisce utili individuali, non ha scopo di lucro soggettivo; va comunque approfondito il ruolo specifico che può avere l'imprenditoria cooperativa, che in ambito culturale avverte peculiarità proprie, e quello delle società benefit, che stanno crescendo rapidamente e si stanno evolvendo.

2. L'incrocio tra impresa sociale e culturale, per usare la metafora della tessitura, non ha bisogno di trame troppo strette; si raccomanda di evitare la proliferazione di qualificazioni dettagliate e puntigliose, e dunque, nel trattare l'impresa socio-culturale, di usare basi e perimetri larghi, comprensivi, articolati in termini di filiere, di piattaforme, ampie comunque a sufficienza per consentire alleanze con soggetti istituzionali, quelli commerciali contigui e strumentali, quelli artistici, creativi e delle manifatture artigianali, come anche quelli di ricerca e formazione.
Va posta attenzione al modo con cui in Europa si stanno costruendo, al riguardo, le agende culturale e sociale, ed anche agli standard che si usano per semplificare il lavoro. La Commissione Europea ha varato un Action Plan sull'economia sociale, e intende riesaminare i sistemi di etichettatura/certificazione, e considerare eventuali modifiche in ordine alla disciplina sugli aiuti per l'accesso delle imprese sociali al finanziamento, e a quella per l'assunzione di lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati; una partecipazione attiva del Paese a questo lavoro è fortemente caldeggiata, poiché può consentire l'occasione per porre mano ad alcune strutture come, ad esempio, i codici Ateco, che sono chiaramente una scorciatoia pratica, ma anche una gabbia spesso mortificante.

3. Occorre aumentare la capacità di soggetti pubblici e di operatori socio-culturali di concorrere e cooperare alla co-programmazione ed alla co-progettazione, senza temere che poi chi vi partecipa possa anche agire in attuazione operativa. Occorre diffondere le conoscenze e le pratiche al riguardo, anche dando diffusione alla *soft law* adottata in relazione ai partenariati pubblico-privati di cui agli artt. 151 e segg. del Codice dei contratti pubblici, e degli art. 55 e segg. del codice del terzo settore, aiutando gli attori ad imparare insieme ad alzare lo sguardo e guardare lontano.
I bisogni di cura e utilizzo del patrimonio culturale sono oggi allargati, le missioni di chi se ne occupa sono moltiplicati, e ciò ha aumentato la complessità del lavoro, rendendo sistemico il bisogno di strategie, e di metaprogetti, capaci di estendersi dalla programmazione sino al monitoraggio ed al controllo; dunque vanno formate figure esperte, e bisogna tenersi pronti ai mutamenti che stanno investendo i ruoli, le mansioni, le professioni rilevanti per il mondo socio-culturale, e alla possi-

bilità dell'impegno degli artisti, dato che diverse forme d'arte sono sempre più disponibili ad essere messe in relazione allo sviluppo umano.
La formazione in generale è probabilmente la questione più rilevante in questo momento storico. Per un verso appare chiara la necessità di investire in qualità umana del lavoro, ed in particolare nel *management* dell'impresa socio-culturale, anche per rendere le persone che vi lavorino più capaci di confrontarsi con le sedi politiche, i bilanci pubblici, le abitudini di comportamento della pubblica amministrazione, l'interesse pubblico; ma si raccomanda anche di investire nella formazione e nello sviluppo delle capacità delle amministrazioni pubbliche, al fine di aumentare il livello di conoscenza dei decisori pubblici, nazionali e – soprattutto – locali, circa le opportunità offerte dal panorama dei soggetti socio-culturali, e sulle normative specifiche che li riguardano.
Già si è detto dell'importanza della ricerca in argomento, che può concorrere ad aumentare conoscenze ed evoluzioni affidabili in ordine alla questione dell'imprenditore socio-culturale, del soggetto economico, delle responsabilità e delle relazioni con i destinatari delle attività di impresa, ed aiutare a definire più accurate forme di comprensione e misurazione degli impatti, delle attività, del valore generato, anche in vista di nuovi meccanismi distributivi.

4. Appare meno problematico rispetto al passato il ruolo dei soggetti in controllo pubblico che lavorano in ambito culturale, anche quando siano chiaramente imprese culturali (pure implicite, come i luoghi della cultura autonomi del Ministero della Cultura); il loro ruolo, la capacità di relazione che hanno con i luoghi di governo, il trattamento del sostegno su cui possono contare, non richiedono particolari interventi sull'assetto dell'impresa sociale, semmai occorre riflettere sulle necessità di integrare la disciplina dell'impresa pubblica al riguardo, prendendo atto di quanto ormai soggetti con quella caratteristica partecipino con importanti responsabilità, talora di vera e propria *leadership* istituzionale, nella costruzione delle politiche pubbliche, oltre che nella loro attuazione, operano nel territorio che li circonda con una vera e propria nuova legittimazione, dal basso, e possono agire in una più chiara possibilità di partenariato, generando valore e suscitando impresa, nuovo lavoro e nuovo valore, anche di sviluppo locale.

5. Vanno ben considerate le potenzialità dell'impresa socio-culturale in confronto all'enorme questione del patrimonio immobiliare del Paese: l'impossibilità di continuare a consumare suolo, e la necessità di intervenire sul costruito per manutenerlo e, auspicabilmente, migliorarlo, rende evidente la torsione degli investimenti immobiliari verso il recupero, il riuso, l'adattamento, il restauro, la trasformazione, ed è altrettanto evidente come in moltissimi casi un approccio convenzionale renda perplesso, se non impossibile, l'intervento imprenditoriale tradizionale; tante operazioni di recupero e rigenerazione, edilizia, urbana, territoriale, possono trovare nel patrimonio culturale, materiale e – soprattutto – immateriale, *driver* operativi, e valore, in primo luogo per gli interventi nelle aree interne. In talune di queste iniziative, nelle quali l'impresa sociale (e talora anche quella culturale) ha già dato prova di poter essere importante alleata nella realizzazione di progetti riguardanti beni immobili, pubblici e privati, c'è grande bisogno della capacità di trattamento della dimensione immateriale, e degli elementi culturali, un approccio che sappia affrontare le diverse forme di marginalità che caratterizzano quei territori con misure sartoriali, che tengano conto delle qualità territoriali e degli specifici bisogni delle comunità interessate, e dell'enorme valore potenziale che vi è insito.

Appendice al n. 48 di Territori della Cultura - ISSN 2280-9376

Info: Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)
Tel. 089 857669 - 089 858195 | Fax 089 857711
univeur@univeur.org | www.univeur.org