



**2013**

**IL CAPITALE CULTURALE**

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE**

University of Macerata



**eum**

**Il Capitale culturale**  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*  
Vol. 6, 2013

ISSN 2039-2362 (online)

© 2013 eum edizioni università di macerata  
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

*Direttore*  
Massimo Montella

*Coordinatore di redazione*  
Mara Cerquetti

*Coordinatore tecnico*  
Pierluigi Feliciati

*Comitato di redazione*  
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

*Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali*  
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi

*Comitato scientifico*  
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Raffaella Morselli, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Bernardino Quattrociocchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

*Web*  
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>  
*e-mail*  
[icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

*Editore*  
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata  
tel (39) 733 258 6081  
fax (39) 733 258 6086  
<http://eum.unimc.it>  
[info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)

*Layout editor*  
Cinzia De Santis

*Progetto grafico*  
+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

# I fattori di successo nelle strategie di sviluppo *culture-driven*\*

Alessia Zorloni\*\*, Ilaria Tiezzi\*\*\*

## *Abstract*

Negli ultimi anni, numerosi studiosi hanno messo in evidenza come la cultura sia importante non solamente in quanto costituisce un fondamentale valore di civiltà, ma anche perché rappresenta una risorsa fondamentale per una crescita economica sostenibile. In questo articolo, nella prima parte, cercheremo pertanto di analizzare lo stato attuale della cultura in Europa attraverso i principali indicatori, prestando particolare attenzione alle correlazioni esistenti tra cultura, innovazione e competitività dei Paesi.

La seconda parte affronterà il ruolo strategico della cultura per lo sviluppo di un territorio e attraverso l'analisi di due casi si analizzeranno le iniziative *culture-driven* implementate da Vienna e Barcellona, che negli ultimi anni hanno fatto notevoli investimenti in campo

\* Gli autori ringraziano i due revisori anonimi per i preziosi suggerimenti che hanno contribuito a migliorare questo articolo. I §§ 1, 2, 3, 4 e 5 sono da attribuire ad Alessia Zorloni; i § 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 sono da attribuire a Ilaria Tiezzi.

\*\* Alessia Zorloni, Docente a contratto di Mercato dell'Arte e dell'Antiquariato, Università IULM di Milano, Facoltà di Arti, Turismo e Mercati, via Carlo Bo, 1, 20143 Milano, e-mail: [alessia.zorloni@iulm.it](mailto:alessia.zorloni@iulm.it).

\*\*\* Ilaria Tiezzi, Docente a contratto di Management delle Istituzioni Culturali e Artistiche, Università Bocconi, Dipartimento di Management e Tecnologia, via Roentgen, 1, 20136 Milano, e-mail: [tiezzi.ilaria@unibocconi.it](mailto:tiezzi.ilaria@unibocconi.it)

culturale. Lo studio ha permesso di individuare quattro fattori comuni che hanno portato al successo dei piani strategici di rinnovamento delle due città: il sostegno politico e finanziario di lungo periodo da parte degli *stakeholders*; una chiara attribuzione dei ruoli tra gli *stakeholders*; un'elevata autonomia nella gestione dei budget e la presenza di manager con esperienze e network internazionali.

In recent years, many scholars have pointed out that culture is important not only because it is a fundamental value of civilization, but also because it represents a key resource for sustainable economic growth. In this article, in the first part, we will analyze the current state of culture in Europe through the main indicators, paying particular attention to the relationships between culture, innovation and competitiveness of countries. The second part will address the strategic role of culture in the development of a territory and through the analysis of two cases we analyze the culture-driven initiatives implemented by Vienna and Barcelona which in recent years have made substantial investment in the cultural field. The study has made it possible to pinpoint four common factors that have led to the success of two strategic city renewal plans: the political and financial support from stakeholders, a clear allocation of roles between the stakeholders, a high degree of autonomy in the management of budgets and the presence of managers with international experience and network.

## 1. *Introduzione*

Negli ultimi anni, numerosi studiosi<sup>1</sup> hanno messo in evidenza come la cultura sia importante non solamente in quanto costituisce un fondamentale valore di civiltà, ma anche perché rappresenta una risorsa fondamentale per una crescita economica sostenibile. Infatti, per un'economia sempre più basata sulla conoscenza, la cultura costituisce una risorsa che contribuisce ad alimentare la creatività, a stimolare l'innovazione e ad accrescere la qualità del capitale umano. Capire quale sia il rapporto che intercorre tra cultura, innovazione e competitività di un Paese può essere utile al fine di individuare delle strategie di sviluppo.

In questo articolo cercheremo pertanto di analizzare lo stato attuale della cultura in Europa attraverso i principali indicatori, prestando particolare attenzione alle correlazioni esistenti tra cultura, innovazione e competitività dei Paesi. Nella seconda parte verrà affrontato il ruolo strategico della cultura nella valorizzazione del territorio e attraverso l'analisi di due casi europei si presenteranno i fattori di successo nelle strategie di sviluppo *culture-driven*.

<sup>1</sup> Benhamou 2004; Sacco, Pedrini 2003; Sacco, Tavano Blessi 2005; Santagata 2000, 2001 e 2007; Throsby 2001.

## 2. Cultura, innovazione e competitività nell'economia post industriale

In seguito alle profonde trasformazioni politiche, economiche e sociali degli ultimi anni, con l'avvento di un'economia postindustriale che privilegia in modo crescente la produzione di valore aggiunto di natura immateriale, la competitività dei paesi sembra essere sempre più influenzata dalla capacità di innovare. Conoscenza, immaginazione ed intuito – in una parola creatività – sono oggi le risorse che le imprese considerano più preziose. Questa idea può essere illustrata attraverso una rappresentazione schematica del processo storico di cambiamento delle principali componenti del sistema economico e della loro organizzazione. In base a questa schematizzazione il fenomeno della sostituzione degli input immateriali (soprattutto conoscenza e lavoro creativo) a quelli materiali, può essere rappresentato graficamente nella figura 1.

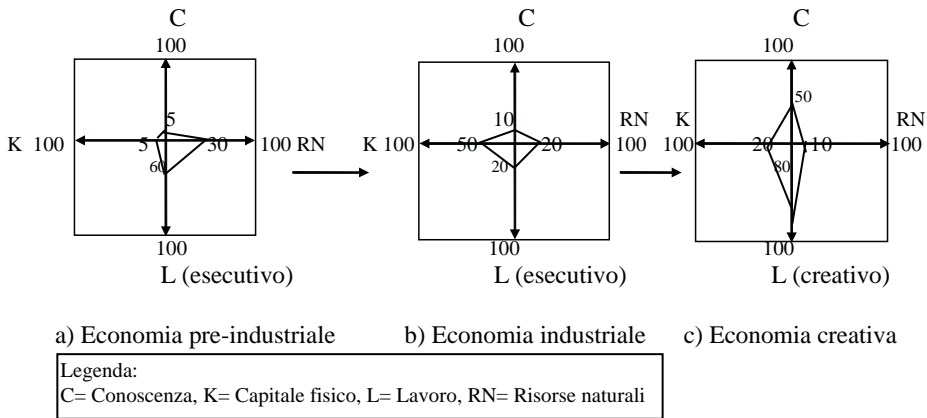


Fig. 1. La struttura – per tipo di risorse – dell'input di fattori produttivi impiegati nella produzione di un'unità di PIL (Fonte: adattato da Ricciardi, Gambaro 1997)

Definite quattro categorie di risorse – il capitale fisico (K), le risorse naturali (RN), il lavoro (L) e la conoscenza (C) – e assegnato un valore pari a 100 all'impiego complessivo di risorse necessarie per l'ottenimento di un'unità di PIL, è possibile rappresentare con valori ipotetici, attribuiti al peso delle quattro categorie, il cambiamento nella composizione percentuale nell'input di fattori produttivi associabili al passaggio da un'economia pre-industriale ad un'economia fondata sulla creatività. Il motivo di tale risultato è da attribuirsi alla crescente competizione delle economie più sviluppate, basata sui fondamenti dell'economia post industriale: l'investimento in ricerca, la produzione di brevetti, la disponibilità di capitale umano qualificato, e così via.

Analizzando i dati del *Global Competitiveness Report 2010-2011* diffuso dal World Economic Forum, scopriamo che l'Europa è una delle regioni più competitive al mondo. In effetti 5 paesi europei rientrano nella top ten e 12 tra

i primi venti: la Svizzera è al primo posto, seguita da Svezia (4), Danimarca (5), Finlandia (6) e Germania (7). Seguono i Paesi Bassi (10), il Regno Unito (13) e la Norvegia (14). L'Italia, il più basso paese europeo in classifica, occupa il 48° posto. L'area critica per l'Italia si conferma essere quella relativa al capitale umano, dove l'Italia è all'ultimo posto in graduatoria, rispetto ai principali paesi europei per quanto concerne l'investimento in istruzione. Il ritardo più sensibile patito dall'Italia rimane quello relativo all'istruzione universitaria. Solo il 19% della popolazione compresa tra i 25 e i 64 anni possiede un titolo di studio di livello terziario, una percentuale sensibilmente distante dalla media dei paesi Ocse (34%), addirittura quasi tre volte inferiore a quella del Canada (56%) e pari a circa la metà rispetto a quella riscontrata in paesi come Spagna (39%), Stati Uniti (40%) e Francia (41%) (fig. 2).

Nonostante questa situazione di arretratezza nel grado di istruzione della popolazione italiana, l'investimento pubblico in formazione (dalla scuola primaria al sistema universitario) in percentuale del Pil si è negli ultimi anni ulteriormente ridotto, passando dal massimo raggiunto nel 2006 di 5,1 punti percentuali di Pil all'attuale 4,5 contro una media dei paesi Ocse del 5,7. Il principale elemento di diversità del sistema italiano rispetto a quello degli altri paesi considerati è la quota di risorse dedicate al comparto universitario, pari solo al 17% del totale delle risorse contro il 25% della Germania, il 24% degli Stati Uniti e il 21% della Francia. L'università italiana inoltre mostra la peggiore attrazione di studenti stranieri (solo il 2%) e una preoccupante e incessante fuga di cervelli, che, in base al recente rapporto Federculture<sup>2</sup>, sarebbero stimati a circa 6.000 ogni anno. Inoltre, secondo la stima della rilevanza del fenomeno di *brain drain* effettuata dal World Economic Forum, l'Italia è al quinto posto in Europa per fuga dei talenti, preceduta solo da Bulgaria (1), Romania (2), Lituania (3) e Grecia (4) (fig. 3).

<sup>2</sup> Grossi 2010.

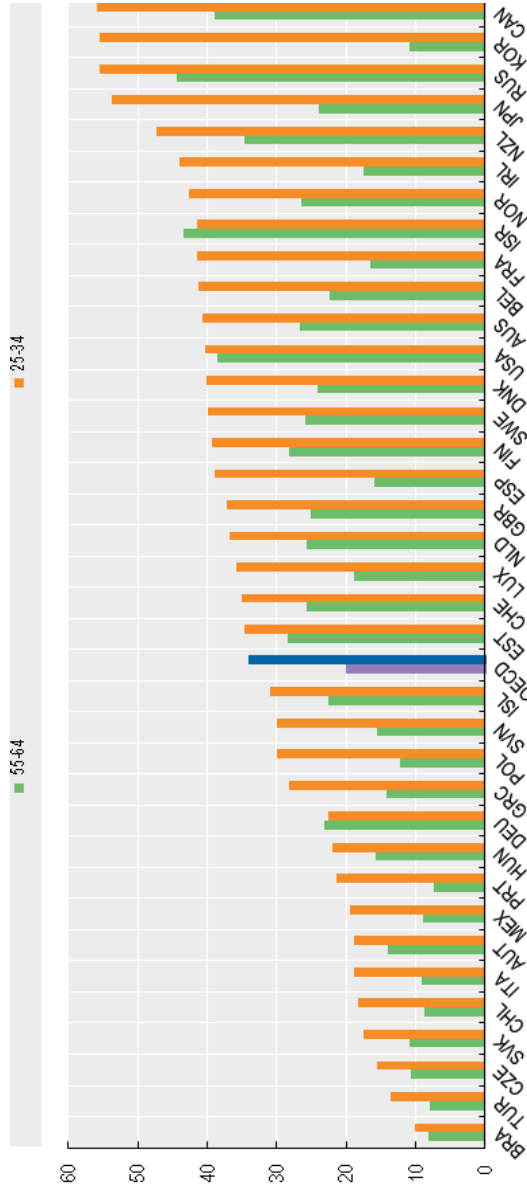
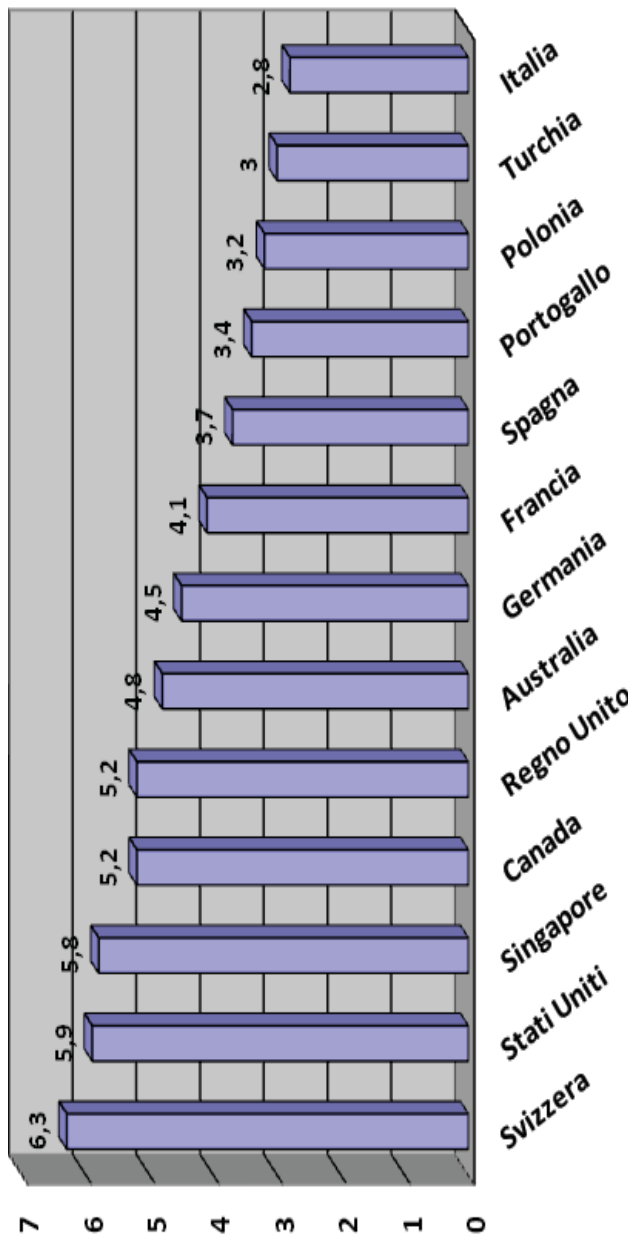


Fig. 2. Percentuale della popolazione laureata (Fonte: OECD 2010)



1= paesi che non sanno valorizzare il talento, in cui è più forte il fenomeno di *brain drain* (fuga dei cervelli)

7= paesi che offrono opportunità a persone di talento

Fig. 3. Rilevanza del fenomeno di *brain drain* (Fonte: World Economic Forum 2011)



Analizzando i dati del recente rapporto Eurostat 2011 emerge con una certa chiarezza come esista una forte relazione fra occupazione culturale e livelli di sviluppo e innovazione tecnologica. Fra i Paesi con una più elevata incidenza di occupazione culturale troviamo, infatti, Norvegia (2,6%), Danimarca (2,3%), Finlandia (2,3%), Regno Unito (2,1%) e Olanda (2%). Si tratta delle economie europee che non solo hanno i più elevati livelli di reddito pro-capite, ma che hanno mostrato negli ultimi anni anche elevati indici di competitività internazionale. Si deve inoltre rilevare che, paradossalmente, i paesi dove è più alta l'occupazione in attività culturali non sembrano eccellere per "dotazioni culturali originarie". Nessuno di essi, infatti, si colloca ai vertici della *World Heritage List* dell'Unesco, che misura il numero di siti culturali di rilevante interesse internazionale e che ha proprio l'Italia al vertice assoluto. Ciò sta ad indicare che la produzione culturale non è necessariamente legata alle attività di valorizzazione del patrimonio storico-artistico. A conferma di questa ipotesi, una ricerca di Confcommercio del 2009 su *Cultura e PMI* fa emergere come il 67,8% delle imprese ritiene il nostro patrimonio culturale una risorsa competitiva non sfruttata in maniera efficiente dal nostro sistema Paese. L'81,9% delle imprese ritiene che gli investimenti pubblici destinati alla tutela ed alla valorizzazione dei beni culturali andrebbero in ogni caso potenziati. Nonostante le considerazioni fin qui svolte in Italia lo stanziamento per la cultura è tre volte inferiore a quella dei principali paesi europei e risulta in costante flessione sia in valore assoluto, sia in quota percentuale sullo stanziamento complessivo. In Italia nel 2012 lo Stato ha stanziato in cultura 1.377.889.000 euro, 333 milioni di euro in meno rispetto al 2010 quando il budget del MiBAC costituiva a malapena lo 0,21% del bilancio dello Stato (fig. 4), che equivale ad uno stanziamento pro capite di 25 euro l'anno contro i 46 euro della Francia e della Germania.

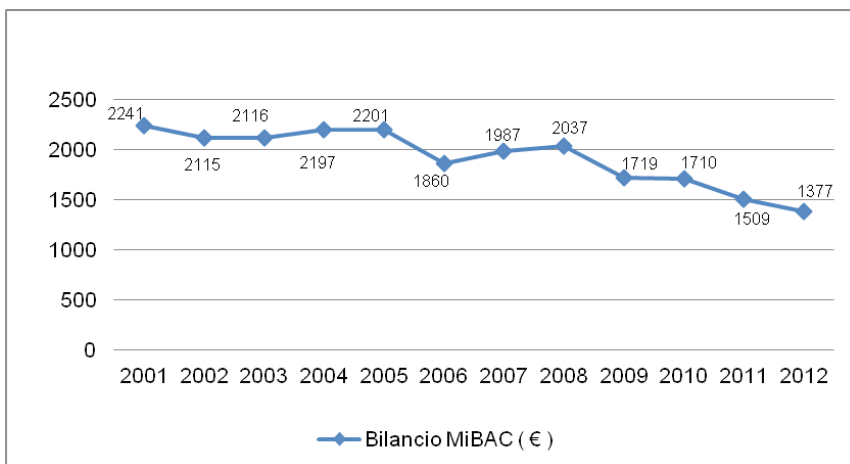


Fig. 4. Lo stanziamento del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali (Fonte: elaborazione su dati MiBAC)

Se sono gli elementi intangibili a determinare la competitività di un paese si comprende anche il motivo del rallentamento, se non immobilità, di contesti nazionali come quello italiano in cui si assiste ad una sorta di “indifferenza” nei confronti di tutto ciò che ha un valore formativo profondo sulla persona.

### 3. *Il ruolo strategico della cultura nella valorizzazione del territorio*

Da qualche anno si parla con sempre più insistenza di economia della felicità<sup>3</sup>, e non più soltanto di “economia del benessere”, e i primi risultati che emergono da questo nuovo filone di ricerche danno indicazioni sorprendenti. La cultura è il principale strumento attraverso cui vengono perseguiti quegli obiettivi di sviluppo umano che determinano il raggiungimento di standard elevati di qualità della vita<sup>4</sup>. Il ruolo strategico della cultura viene identificato con la sua capacità di generare creatività, mobilità, immaginazione e intuizione, e quindi non solo come un fattore in grado di aumentare la qualità della vita, ma anche come un *asset* cruciale per lo sviluppo di opportunità economiche e professionali. Infatti, è ormai evidente che tutti i centri urbani che perseguono una strategia di sviluppo economico locale fanno della cultura una delle proprie leve di azioni privilegiate, aprendo musei, costruendo i processi di riqualificazione urbana intorno a sempre più grandi e complessi interventi culturali-pilota e sperimentando nuove forme di integrazione orizzontale tra più filiere, tra loro diverse e spesso apparentemente lontane, ma caratterizzate da complementarità nelle loro strategie di produzione di innovazione<sup>5</sup>.

È su queste basi che nasce il modello del distretto culturale evoluto: un modello distrettuale in cui la cultura non ha valore in quanto crea profitti, ma perché aiuta la società ad orientarsi verso nuovi modelli di uso del tempo e delle risorse e così facendo produce a sua volta economie. È un modello, questo, che contribuisce non solo ad incrementare il livello di attività dell'economia locale, ma anche il capitale simbolico ed identitario della città, che diviene più nota e più attraente, non soltanto per i flussi turistici, ma anche per quelli degli investimenti e per le scelte localizzative dei professionisti qualificati. I contributi teorici che è utile richiamare per definire l'articolazione concettuale del modello proposto da Sacco e Tavano Blessi<sup>6</sup>, sono quelli di Richard Florida<sup>7</sup>, Michael E. Porter<sup>8</sup> e Amartya Sen<sup>9</sup>, ciascuno dei quali diviene il riferimento di uno dei

<sup>3</sup> Frey, Stutzer 2001.

<sup>4</sup> Sacco *et al.* 2011.

<sup>5</sup> Sacco, Ferilli 2006.

<sup>6</sup> Sacco, Tavano Blessi 2005.

<sup>7</sup> Florida 2002.

<sup>8</sup> Porter 1990.

<sup>9</sup> Sen 1994.

tre effetti sistemici che governano le dinamiche di organizzazione distrettuale: l'attrazione, cioè la localizzazione di professionisti e talenti creativi (Florida); l'orientamento all'innovazione per il sistema economico, ma anche per quello culturale (Porter); lo sviluppo delle *capabilities* (Sen). Infatti, come sottolinea Sacco<sup>10</sup>, creare valore nella società post-industriale presuppone mettere le persone in condizione di sviluppare le proprie *capabilities* in modo da poter partecipare attivamente alla vita culturale. Queste *capabilities*, una volta acquisite, diventano determinanti per molte dimensioni di rilevanza individuale e sociale, andando ad incidere sulla capacità innovativa e competitiva di un territorio. Ovviamente un distretto del genere deve ricercare la sua dimensione ottimale, ogni singolo museo deve possedere una progettualità propria ed essere in grado di tessere relazioni significative con altre realtà locali o extra-locali, deve possedere una sua forza propulsiva in termini di capacità produttiva, qualità dell'offerta, visibilità. Il raggiungimento della dimensione ottimale permette non solo di conseguire economie di scala e di varietà fondamentali per lo sviluppo del distretto ma anche di generare esternalità positive<sup>11</sup>. Le principali esternalità sono date dagli effetti di network (l'alta densità museale concentrata in uno spazio delimitato permette di accrescere l'offerta culturale per i visitatori, grazie ai legami creati con altri musei, discipline, eventi, luoghi di intrattenimento), da un aumento nei consumi (l'aumentata offerta porta il consumatore a trarre una maggiore utilità dal consumo del prodotto offerto in un contesto più ricco e stimolante), dall'ottimizzazione nell'uso del tempo (la presenza di strutture, di manifestazioni, di eventi concentrati nello spazio e nel tempo sono una fonte di attrattiva per residenti e non) e da economie di scala e di scopo (si sviluppa l'offerta di servizi accessori, le attività possono essere programmate seguendo un calendario specifico e una strategia centralizzata, con ovvi vantaggi in termini decisionali e di riduzione dei costi).

#### 4. *Obiettivi e metodologia della ricerca empirica*

In questa parte sono presentati i risultati di un'indagine empirica che, considerando le posizioni teoriche sopra delineate, si è posta l'obiettivo di identificare i fattori di successo nelle strategie di sviluppo *culture-driven* e di analizzare le iniziative implementate da due città europee molto diverse tra di loro come Vienna e Barcellona, che in questi ultimi anni si sono contraddistinte per i cospicui investimenti in ambito culturale. La ricerca si basa su 9 interviste effettuate tra il 2010 e il 2011 ai rappresentanti delle istituzioni delle due città analizzate. La scelta delle persone da intervistare si è basata sia sulla natura degli

<sup>10</sup> Sacco 2010.

<sup>11</sup> Sacco, Pedrini 2003.

*stakeholders* coinvolti (principalmente dirigenti di musei, consulenti responsabili di progetti culturali per le istituzioni pubbliche, finanziatori e dirigenti della pubblica amministrazione) che sulla loro volontà di condividere le informazioni. Gli intervistati sono stati selezionati sulla base di un parere fornito da un gruppo di esperti (composto da manager d'arte e accademici) per coprire l'insieme degli *stakeholders* coinvolti nei processi di innovazione culturale delle due città. La metodologia utilizzata per le interviste si basa sull'approccio dei fattori critici di successo (CSF). Questa metodologia si è dimostrata utile per analizzare quel numero ristretto di aree strategiche che, se opportunamente sviluppate e valorizzate, possono garantire il successo competitivo di un'organizzazione<sup>12</sup>. Le interviste hanno avuto una durata media di 60 minuti ciascuna e sono state integrate con informazioni tratte dai siti web delle istituzioni coinvolte. I dati raccolti sono stati analizzati utilizzando un approccio di codifica aperta<sup>13</sup> e le tematiche emerse sono state raggruppate in categorie. Dalle interviste si è potuto constatare come i modelli di sviluppo basati sulla cultura si basino principalmente su quattro fattori di successo: il sostegno politico e finanziario di lungo periodo da parte degli *stakeholders*; una chiara attribuzione dei ruoli tra gli *stakeholders* coinvolti; un'elevata autonomia nella gestione dei budget; e la presenza di manager con competenze manageriali, esperienze e network internazionali. Di seguito, viene presentato ciascuno degli elementi identificati, evidenziandone i tratti distintivi e le modalità di attuazione nelle diverse realtà.

#### 4.1 *Sostegno politico e finanziario di lungo periodo da parte degli stakeholders*

Il sostegno politico e finanziario di lungo periodo da parte degli *stakeholders* coinvolti è un prerequisito imprescindibile per il successo di un progetto culturale.

A Vienna, negli ultimi venti anni si è assistito a un rinnovamento totale dell'offerta culturale e al conseguente riposizionamento dell'immagine cittadina, da mèta storica di un turismo culturale classico, legato alle testimonianze architettoniche dei fasti asburgici, a destinazione percepita come dinamica e moderna, capace di attrarre un pubblico giovane e internazionale. L'arricchimento dell'offerta culturale cittadina ha richiesto il continuo sostegno finanziario da parte delle istituzioni, che a partire dai primi anni '90 hanno:

- garantito una forte e continuativa collaborazione da parte dei tre livelli governativi (cittadino, regionale e federale);
- promulgato leggi a favore dell'autonomia gestionale dei musei e delle istituzioni culturali;

<sup>12</sup> Rockhart 1979.

<sup>13</sup> Cresswell 2007.

- incrementato il budget cittadino investito in arte e cultura, passando dallo 0,2% al 2,5% del Pil.

Lo sviluppo dell'offerta culturale è stato perseguito attraverso cospicui programmi di finanziamento di lungo periodo per la creazione e il sostegno operativo di nuove attrazioni cittadine. Il principale esempio dell'impegno istituzionale di lungo periodo nel rinnovamento dell'offerta culturale viennese è sicuramente la creazione del Museumsquartier (MQ), un polo espositivo e di produzione artistica localizzato nel centro storico di Vienna, che si estende su una superficie di circa 110.000 metri quadrati, di cui oltre 60.000 al coperto, che ospita un programma continuativo di eventi e installazioni artistiche e su cui si affacciano molteplici realtà museali ed espositive e vari esercizi commerciali (ristoranti, caffè, *bookshops*, *design shops*). La sua creazione ha richiesto un investimento iniziale di 200 milioni di euro (75% conferiti dal Governo Federale e il restante 25% dal Comune di Vienna) e il *long term commitment* a versare per almeno 10 anni un budget operativo annuale (incluse le spese di promozione e marketing) di 35 milioni di euro all'anno. Il processo di ideazione, costruzione e avviamento del MQ ha richiesto oltre 20 anni di continuativo supporto politico e finanziario da parte delle istituzioni. A più di dieci anni dall'inaugurazione il bilancio dell'investimento sostenuto dalle istituzioni pubbliche nel settore artistico e culturale è decisamente positivo, sia in termini di pubblico sia di ricadute economiche sul territorio: il MQ registra circa 3,6 milioni di visitatori all'anno (di cui 1 milione negli spazi espositivi, 2 milioni di presenze negli spazi aperti gratuitamente al pubblico e circa 600.000 partecipanti alle attività svolte negli spazi "creativi": laboratori e spettacoli di teatro, musica, danza e moda) che spendono mediamente 10 euro a persona (cifra molto superiore alla media delle principali istituzioni artistiche europee, inferiore ai 5 euro a persona). I circa 35-36 milioni di euro di ricavi annuali del MQ, coprendo per intero il budget operativo conferito dalle istituzioni per sostenerne e promuoverne l'attività, sono la dimostrazione dell'opportunità anche economica degli investimenti nel rinnovamento dell'offerta artistica di una grande città d'arte. Il principale punto di forza del piano di rinnovamento viennese consiste nella duratura e condivisa convinzione delle istituzioni locali e nazionali che il rilancio economico e sociale della città sia perseguibile attraverso l'arricchimento della sua offerta culturale. Il rischio principale di fallimento dei piani di sviluppo finanziati dal settore pubblico, infatti, risiede nella discontinuità del supporto dovuto all'avvicendamento di diversi schieramenti politici. Il successo del rilancio di Vienna testimonia invece l'importanza di un allineamento sostanziale della classe politica sulla necessità di intervento, finalizzata a stimolare e promuovere lo sviluppo economico e sociale del Paese che governa.

Tra i punti di forza del modello di sostegno politico e finanziario necessario al rinnovamento di Barcellona è possibile identificare gli investimenti pubblici volti a riqualificare gli spazi centrali delle Ramblas, un'area povera e degradata

che le istituzioni pubbliche hanno restituito alla cittadinanza, e in particolare ai giovani, attraverso un significativo intervento di riqualificazione. Peraltro, gli investimenti per la creazione del polo culturale hanno sostanzialmente rilanciato le Ramblas come area residenziale, aumentandone il valore immobiliare e creando una nuova attrazione culturale per turisti e residenti. Grazie al sostegno finanziario e politico del suo piano di sviluppo, il nuovo polo dell'arte e della cultura contemporanea è stato creato in tempi relativamente rapidi: due anni di studio preventivo e selezione dei progetti architettonici e cinque anni (1989-1994) di lavori per realizzare le strutture del Museo di Arte Contemporanea di Barcellona (MACBA) e del Centro di Cultura Contemporanea di Barcellona (CCCB). Proprio il Centro di Cultura Contemporanea di Barcellona costituisce un esempio interessante di come le istituzioni pubbliche fondatrici (Municipalità e Regione) abbiano investito nello sviluppo di un'offerta artistica e culturale rivolta prioritariamente ai residenti. Dei circa 400.000 visitatori all'anno registrati dal Centro di Cultura Contemporanea di Barcellona, oltre il 65% è infatti costituito da barcellonaesi. Un ulteriore esempio di realtà culturali costituite per aumentare l'attrattività di Barcellona e per riqualificare delle aree cittadine depresse è senza dubbio il Museo CosmoCaixa (MCC), nato dall'ambizioso obiettivo della Fondazione bancaria La Caixa di creare il più innovativo tra i grandi musei della scienza al mondo, capace di attrarre flussi continui di nuovi visitatori: non solo scolaresche (generalmente concentrate in alcuni periodi dell'anno), ma anche e soprattutto famiglie e giovani nazionali ed internazionali. La creazione del Museo CosmoCaixa ha richiesto un investimento iniziale di oltre 100 milioni di euro e gode del conferimento di un budget operativo annuale di circa 10 milioni all'anno.

#### 4.2 *Chiara attribuzione dei ruoli tra gli stakeholders*

L'analisi delle attività promosse per rilanciare e rinnovare l'immagine di Barcellona e Vienna ha evidenziato come la chiara suddivisione dei ruoli tra gli *stakeholders* coinvolti a vario titolo nell'implementazione delle varie iniziative culturali sia un fattore critico di successo.

A Barcellona, ad esempio, quando alla fine degli anni '80 le istituzioni pubbliche locali e nazionali hanno promosso congiuntamente la nascita di un polo della cultura contemporanea, il successo dell'iniziativa è dipeso in gran parte dalla chiara attribuzione dei ruoli e delle responsabilità. Con riferimento al Centro di Cultura Contemporanea di Barcellona, il budget operativo annuale di 12 milioni di euro è composto per il 75% (9 milioni) da finanziamento pubblico, di cui il 75% conferito dalla Regione della Catalogna e il 25% restante dalla municipalità di Barcellona, e per il restante 25% (3 milioni) da sponsorizzazioni private e ricavi di biglietteria. Il *board* si riunisce solo per approvare il budget, non entrando in alcun modo nel merito del programma

culturale, competenza esclusiva del comitato scientifico. Il modello duale di *governance*, comitato scientifico e *board*, con competenze differenziate è presente da tempo in alcune importanti realtà museali (anche italiane), e prefigura la totale autonomia di progettazione e pianificazione delle proposte culturali per il comitato scientifico (nominato sulla base delle competenze e network internazionale) e la presenza di rappresentanze politiche nel *board* al quale compete la responsabilità di valutare la sostenibilità economica delle proposte e il mantenimento dell'equilibrio finanziario nel medio lungo termine.

A Vienna invece l'esempio più rappresentativo dell'efficacia di una chiara suddivisione dei ruoli tra gli *stakeholders* è quello di Departure, una società nata nel 2004 su iniziativa della Vienna Business Agency (Assessorato al Commercio del Comune di Vienna) per sostenere lo sviluppo e stimolare l'internazionalizzazione delle industrie creative locali (architettura, design, moda, musica, editoria, settore audiovisivo, multimedia, mercato dell'arte). L'investimento delle istituzioni pubbliche a sostegno della nascita, dello sviluppo e dell'internazionalizzazione delle imprese basate a Vienna e operanti nelle industrie creative rispecchia il diffuso convincimento che queste possano rappresentare anche in futuro (già oggi hanno un tasso di crescita maggiore rispetto ai settori produttivi tradizionali: +17.0% vs +5.4%) un importante volano per l'economia cittadina. Departure si occupa infatti di supportare le aziende operanti nelle industrie creative attraverso 4 programmi di sostegno (Classic, Focus, Pioneer ed Expert) che possono consistere nel conferimento di un finanziamento diretto (fino a 200.000 euro di progetti imprenditoriali basati a Vienna) oppure in un supporto di tipo consulenziale o legale di valore fino a 15.000 euro (a favore di realtà già esistenti sul territorio e che hanno obiettivi di crescita e internazionalizzazione).

#### 4.3 *Elevata autonomia nella gestione dei budget*

Come testimoniano le interviste ai responsabili di importanti iniziative culturali internazionali, un ulteriore prerequisito necessario affinché i progetti di rinnovamento dell'offerta culturale cittadina possano avere successo è che vengano attivati piani di realizzazione pluriennali dotati di risorse economiche significative. Infatti, come sottolinea Jorge Wagensberg, Direttore Scientifico della Fondazione La Caixa di Barcellona, la certezza di avere per almeno cinque anni un certo budget annuale da gestire in autonomia è il requisito fondamentale per ideare e implementare un innovativo piano di sviluppo per i musei.

A partire dagli anni '90 la Municipalità di Vienna ha chiesto a curatori d'arte, organizzatori di eventi culturali e manager dell'arte indipendenti di rivitalizzare la scena culturale cittadina assegnando loro a tal fine ingenti budget annuali (da 1 a 3 milioni di euro a progetto), da gestire con la massima libertà creativa e operativa, per dare risposta ad un'esigenza specifica (ad esempio,



rinnovare l'offerta teatrale indipendente, stimolare l'internazionalità, creare nuovi luoghi di socializzazione). Così Vienna si è trasformata rapidamente da un luogo grigio e rivolto al passato in una delle città di cultura più dinamiche a livello internazionale. Il budget annuale destinato dal Comune di Vienna alla propria offerta artistica e culturale è passato in meno di 20 anni dallo 0,2% al 2,5% del bilancio comunale. Questa decisione si è rivelata efficace non solo nel rendere Vienna una città più attrattiva per residenti e turisti, ma anche da un punto di vista finanziario, visto il più che proporzionale indotto generato dalle attività avviate (teatri, concerti, festival e premi) grazie agli stanziamenti pubblici. A Vienna l'esempio più rappresentativo di un'elevata autonomia nella gestione dei budget è quello di Departure. Departure riceve dall'Assessorato al Commercio un budget operativo annuale di 3,7 milioni di euro che gestisce in modo indipendente, co-finanziando iniziative private di *start-up* o crescita. I 4 programmi di sostegno alle aziende promossi da Departure assegnano i finanziamenti in base al responso di giurie internazionali composte da indipendenti esperti dei vari settori. A testimonianza del successo riscosso dal modello operativo di Departure, basti pensare che dal 2004 la società ha finanziato oltre 250 progetti imprenditoriali, contribuito a creare oltre 1.200 nuovi posti di lavoro, e ha assegnato quasi 20 milioni di euro ai quali sono corrisposti quasi 70 milioni di investimento da parte dei privati. Un aspetto importante dei finanziamenti assegnati da Departure è che questi possono contare al massimo per il 50% dell'investimento totale previsto dal progetto. Dal 2004 al 2009, all'investimento di Departure di 15,3 milioni di euro è corrisposto un investimento privato di 61,3 milioni di euro. L'esempio del modello di finanziamento implementato da Departure richiama un approfondimento interessante sul sistema dei *matching funds*, strumento adottato negli ultimi anni in molteplici paesi europei, dopo la sua nascita e diffusione negli Stati Uniti all'inizio del secolo scorso. I *matching funds* consistono nel conferimento da parte di un donatore (sia privato, come un'impresa o un singolo individuo, sia un ente pubblico o una fondazione) di un certo importo a titolo di donazione a favore di un istituto, a condizione che questo trovi un'altra sponsorizzazione di pari importo. Questo tipo di supporto alle istituzioni culturali garantisce al contempo il perseguimento di due obiettivi: l'incremento della numerosità e del peso delle sponsorizzazioni private, aspetto di grande rilievo alla luce del progressivo taglio ai fondi stanziati per arte e cultura dalla gran parte dei governi europei negli ultimi anni di crisi economica, e l'aumento della capacità di *fundraising* delle istituzioni culturali, che si impratichiscono nella ricerca di finanziamenti e sovvenzioni.

L'esperienza maturata dalle istituzioni pubbliche nell'attrarre e ricercare nuovi sponsor appare strategica anche in considerazione della mutevolezza e imprevedibilità dei comportamenti liberali da parte di imprese private. Un esempio di evoluzione del modello di *matching funds* è quello promosso ed implementato a Francoforte dal banchiere Friedrich von Metzler, che, insieme



al direttore del Museo delle Arti Applicate, ha introdotto il cosiddetto sistema dell'“1+1=3” per stimolare le attività di *fundraising* da parte dei musei della città. Questo sistema prevede che, a seguito di una donazione da parte della banca, se l'istituto beneficiario riesce a trovare un'altra donazione di pari importo la banca si impegna a raddoppiare l'importo conferito inizialmente.

#### 4.4 *Manager con competenze manageriali, esperienze e network internazionali*

Un aspetto comune ai casi di successo analizzati nell'ambito dello studio è l'attribuzione della responsabilità dei progetti più sfidanti, in termini di investimenti e livello di innovazione richiesta, a professionisti dotati di conoscenza del settore ma anche di competenze manageriali e di un ampio network internazionale.

A Vienna, sia la Municipalità che il Governo nazionale hanno assegnato la gran parte dei budget stanziati per promuovere la rinascita artistica della città a curatori esterni che portassero idee innovative e network internazionali. Ai curatori e profili manageriali selezionati dalle istituzioni promotrici delle iniziative sono stati comunque affiancati staff costituiti per la maggior parte da personale pubblico, portatore di elevata esperienza del settore e delle procedure burocratiche dell'amministrazione pubblica. I responsabili delle iniziative sono stati coinvolti con contratti a termine, biennali o pluriennali e a volte non rinnovabili, per garantire nel tempo il ricambio e la continua innovazione delle idee e dei progetti promossi.

A Barcellona, nel creare il Parco Scientifico, si è investito innanzitutto nell'attrazione di talenti. La convinzione sottostante era infatti che il suo successo sarebbe dipeso in gran parte dalla qualità delle persone che ne avrebbero fatto parte. Tutte le facoltà universitarie cittadine hanno investito ingenti risorse per attrarre professori e ricercatori di fama internazionale che portassero con sé non solo competenze ed esperienza ma anche i loro, altrettanto strategici, network relazionali. Anche nel caso delle nuove istituzioni culturali fondate per rinnovare l'immagine cittadina, la crescita e la capacità innovativa sono state favorite dalla loro attiva partecipazione a network associativi e museali internazionali. Il Museo CosmoCaixa, ad esempio, appartiene a tre network museali internazionali: l'ECSITE<sup>14</sup>, organizzazione europea che rappresenta centri, musei e istituzioni scientifiche di 25 Paesi; l'ASTC<sup>15</sup>, associazione di musei della scienza attiva negli Stati Uniti; e il Red-POP<sup>16</sup>, network che raggruppa

<sup>14</sup> European Collaborative for Science, Industry & Technology Exhibitions (ECSITE): <<http://www.ecsite.eu/>>.

<sup>15</sup> Association of Science-Technology Centers Incorporated (ASTC): <<http://www.astc.org/profdev/networks.htm>>.

<sup>16</sup> Red de Popularización de la Ciencia y la Tecnología para América Latina y el Caribe (Red-POP): <<http://www.redpop.org/>>.

i centri e i programmi per la divulgazione della scienza e della tecnologia in America Latina e nei Caraibi. Il Centro di Cultura Contemporanea di Barcellona ha collaborazioni continuative con oltre 25 istituzioni culturali internazionali e conduce parte della propria attività di ricerca in *partnership* con Microsoft e il Centre Pompidou.

## 5. Conclusioni

Lo studio ha offerto una panoramica delle modalità con cui si innescano e si realizzano i processi di sviluppo economico e sociale locale legati alla cultura e di come questa possa influire sulla competitività di un paese. Tra i casi che in questi ultimi anni hanno assunto una massa critica sufficiente per fare valutazioni sulle dinamiche di sviluppo *culture-driven* si è preso in considerazione quelli di Vienna e Barcellona. I principali insegnamenti emersi dallo studio condotto possono essere sintetizzati nei seguenti punti riassuntivi, che si propongono di guidare e supportare gli *stakeholders* di una città nella complessa ma entusiasmante sfida di rinnovarne e rilanciarne l'immagine di destinazione turistica d'arte di alto livello.

È necessario un forte e condiviso *commitment* da parte dei vari *stakeholders* della città, che si devono impegnare nel lungo termine a implementare e sostenere con sostanziali investimenti un vasto piano di riqualificazione e arricchimento dell'offerta culturale. Il *commitment* dichiarato deve esplicitarsi nello stanziamento di un budget da investire nel lungo periodo sia per avviare e sostenere l'implementazione di grandi opere che per garantire adeguati budget operativi annuali a supporto dell'attività corrente delle nuove strutture.

Appare necessaria una chiara separazione dei ruoli ricoperti dai vari *stakeholders* cittadini coinvolti nel lancio delle iniziative culturali. A tale proposito è auspicabile che gli enti finanziatori delle iniziative promosse rimangano distinti rispetto agli organismi coinvolti nella gestione operativa delle stesse. Il primo passo in tal senso è l'individuazione del modello di *governance* più adatto a ciascuna iniziativa. Devono essere quindi identificati dei sistemi a garanzia dell'autonomia gestionale delle nuove strutture, ad esempio attraverso la creazione di comitati direttivi indipendenti dai *board* che approvano i budget operativi.

È necessario prendere consapevolezza del fatto che il successo economico delle nuove iniziative promosse non ha nel numero di visitatori il suo indicatore primario, che è invece l'indotto che queste generano sul territorio. Ne consegue l'importanza di portare avanti iniziative improntate alla qualità, capaci di attrarre specifici target di visitatori, che siano disposti a pagare per un servizio di alto livello. Un elemento comune alle due città analizzate è che i budget stanziati dai promotori dei nuovi progetti culturali per il lancio dell'iniziativa

e per sostenerne l'operatività ordinaria sono assegnati senza particolari vincoli d'impiego, garantendo ai responsabili dei progetti la massima autonomia gestionale e organizzativa per tutta la durata del progetto. Appare comunque opportuno definire dei *check points* sull'operato dei comitati di gestione delle iniziative, che possono essere valutati sulla base di indicatori predefiniti di efficacia ed efficienza.

Infine l'aspetto che ha decretato il successo di molte iniziative, soprattutto di quelle legate alla gestione di realtà museali ed espositive, è la selezione di responsabili dotati non solo di profili molto qualificati ma con importanti esperienze e network internazionali. L'obiettivo primario è quello di massimizzare il loro contributo creativo e la capacità di fare leva sulla conoscenza di *best practices* internazionali e sui loro network personali nel settore.

Come sviluppo e ampliamento della discussione relativamente alle tematiche affrontate in questo articolo, si invitano altri ricercatori ad allargare l'analisi empirica svolta esaminando altre capitali europee. Tale sviluppo consentirebbe di corroborare eventualmente la significatività dei risultati conseguiti in questa ricerca, mitigando altresì il suo possibile limite legato al numero ristretto dei soggetti intervistati. Sulla base di queste considerazioni gli autori sottolineano altresì l'importanza di ampliare il campione dei soggetti intervistati prevedendo interviste anche con altre tipologie di soggetti coinvolti a diverso titolo nei processi descritti.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Benhamou F. (2004), *L'economia della cultura*, Bologna: Il Mulino.
- Confcommercio-Format, a cura di (2009), *Cultura e PMI*, Firenze: Confcommercio-Format.
- Cresswell J.W. (2007), *Qualitative enquiry and research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eurostat (2011), *Culture Statistics Pocketbooks*, Brussels: European Community.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.
- Frey B., Stutzer A. (2001), *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*, Princeton: Princeton University Press.
- Grossi R., a cura di (2010), *La cultura serve al presente*, VII Rapporto Federculture, Milano: Etas.
- Oecd (2010), *Oecd Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, Paris: Oecd.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- Ricciardi C., Gambaro M. (1997), *Economia dell'informazione e della comunicazione*, Roma: Laterza.

- Rockhart J.F. (1979), *Chief executives define their own data needs*, «Harvard Business Review», 57, n. 2, pp. 238-241.
- Sacco P. (2002), *La cultura come risorsa economica per lo sviluppo locale*, «La nuova città», 8, n. 2/3, pp. 79-87.
- Sacco P. (2010), *La partecipazione culturale come spazio di coesione sociale. Idee ed esperienze*, in *La cultura serve al presente*, VII Rapporto Federculture, a cura di R. Grossi, Milano: Etas.
- Sacco P., Ferilli G. (2006), *Il distretto culturale evoluto nell'economia post industriale*, Università IUAV di Venezia, working paper 4/06 <[http://www.iuav.it/Ricerca1/Dipartimen/dADI/Working-Pa/wp\\_04\\_2006.pdf](http://www.iuav.it/Ricerca1/Dipartimen/dADI/Working-Pa/wp_04_2006.pdf)>, 28.01.2013.
- Sacco P., Grossi E., Tavano Blessi G., Cerutti R. (2011), *The Impact of Culture on the Individual Subjective Well-Being of the Italian Population: An Exploratory Study*, «Applied Research in Quality of Life», in corso di pubblicazione.
- Sacco P., Pedrini S. (2003), *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, «Il Risparmio», 51, n. 3, pp. 101-155.
- Sacco P., Tavano Blessi G. (2005), *Distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio*, «Global and Local Economic Review», 8, n. 1, pp. 7-41.
- Santagata W. (2000), *Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economica sostenibile*, «Rassegna economica», 64, n. 1, pp. 31-61.
- Santagata W. (2001), *Economia creativa e distretti culturali*, «Economia della cultura», 11, n. 2, pp. 167-173.
- Santagata W. (2007), *La fabbrica della cultura*, Bologna: Il Mulino.
- Sen A. (1994), *Well-Being, Capability and Public Policy*, «Giornale degli economisti e annali di economia», n. 7-9, pp. 333-348.
- Sen A. (1997), *Editorial: Human Capital and Human Capability*, «World Development», 25, n. 12, pp. 1959-1961.
- Tavano Blessi G. (2006), *Città satellite? Le Laives d'Europa: quale sviluppo attraverso la cultura*, Roma: Meltemi Editore.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Valentino P. (2001), *I distretti culturali: nuove opportunità di sviluppo del territorio*, Roma: Civita.
- World Economic Forum (2011), *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, Geneva: World Economic Forum.

**JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE**  
University of Macerata

**Direttore / Editor**  
Massimo Montella

*Texts by*

Antonio Agostini, Rosa Marisa Borraccini, Serena Brunelli,  
Ginevra Domenichini, Silvia Fissi, Elena Gori, Giovanna Granata,  
Francesca Imperiale, Enrica Petrucci, Raffaella Picello,  
Karl Polanyi, Roberto Rusconi, Valentina Terlizzi,  
Ilaria Tiezzi, Alessia Zorloni

[www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult](http://www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult)

