

SUPPLEMENTI

Distretti culturali:
esperienze a confronto

Atti del workshop
(Fermo, 16 maggio 2014)



IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata



eum

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Supplementi 03, 2015

ISSN 2039-2362 (online)

© 2015 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Coordinatore editoriale

Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

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

Layout editors

Mara Cerquetti

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Distretti culturali: esperienze a confronto

Atti del workshop (Fermo, 16 maggio 2014)

PlayMarche: un distretto regionale dei beni culturali 2.0*

Alessio Cavicchi**, Eleonora
Cutrini***, Barbara Fianza****,
Roberto Perna*****

* Il § 1 è da attribuire a Roberto Perna, il § 2 ad Alessio Cavicchi, il § 3 a Barbara Fianza, il § 4 a Eleonora Cutrini.

** Alessio Cavicchi, ricercatore di Economia ed estimo rurale, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, piazzale Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: alessio.cavicchi@unimc.it.

*** Eleonora Cutrini, Ricercatore di Economia politica, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Giurisprudenza, Piaggia dell'Università, 2, 62100 Macerata, e-mail: eleonora.cutrini@unimc.it.

**** Barbara Fianza, Professore associato di Finanza Aziendale, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Giurisprudenza, Piaggia dell'Università, 2, 62100 Macerata, e-mail: barbara.fianza@unimc.it.

***** Roberto Perna, Professore associato di Archeologia Classica, Università degli studi di Macerata, Dipartimento di Studi Umanistici, Direttore dell'Associazione Sistema Museale della provincia di Macerata, P.za C. Battisti, 1, 62100 Macerata, e-mail: roberto.perna@unimc.it.

Abstract

Il contributo si propone di fornire una sintesi relativa agli obiettivi e metodi di realizzazione del progetto *PlayMarche: un Distretto regionale dei beni culturali 2.0* presentato dall'Università di Macerata e approvato nell'ambito del bando per il DCE della Regione Marche. Il progetto mira a sviluppare e consolidare il settore economico delle tecnologie ICT applicate alla comunicazione, divulgazione e valorizzazione avanzata e innovativa di beni e valori culturali, focalizzandosi in particolare sulla filiera dell'*edutainment* e dell'*entertainment*, con ricadute in termini di creazione di posti di lavoro in settori a forte innovazione e sostenibilità economica.

The paper aims to provide a brief overview on the objectives and methods of realization of the project *PlayMarche: un Distretto regionale dei beni culturali 2.0*. The project – presented by the University of Macerata and approved in the call for the DCE of the Marche Region – aims to develop and consolidate the economic sector of the ICT technologies applied to communication, dissemination and innovative exploitation of cultural heritage. It focuses, in particular, on the supply chain both of *edutainment* and *entertainment*, with consequences in terms of job creation in sectors with high innovation and economic sustainability.

1. *Un progetto per il DCE: il quadro analitico, obiettivi, metodo e azioni*

1.1 *Premesse*

Il progetto *PlayMarche. Un distretto regionale dei beni culturali 2.0* è stato elaborato dall'Università di Macerata in risposta ad un bando della Regione Marche relativo a progetti di interesse regionale per lo sviluppo del Distretto Culturale Evoluto delle Marche (DCE)¹, bando che, se da un lato ne definiva in maniera stringente finalità e obiettivi, dall'altro ha consentito di dare una risposta organica ad esigenze e interessi finalizzati sia a ricercare nuovi modelli di sviluppo, sia al marketing territoriale *values-driven*, in capo sia a soggetti pubblici che privati.

Si è ancora infatti troppo distanti da una concezione della risorsa non come ostacolo allo sviluppo, bensì come mezzo per conseguire una vera crescita sociale ed economica intelligente e incardinata nelle politiche di gestione territoriale.

Una delle caratteristiche fondamentali del territorio marchigiano, e non solo, è infatti la ricchezza e diffusione di valori culturali, materiali e immateriali, che ne costituiscono di fatto il tema identitario².

¹ D.G.R. 1753/2012. Sul progetto una breve nota è in Gagliardi *et al.* 2014, pp. 251-252.

² La legge regionale 6 del 1998, delle Marche, assolutamente innovativa rispetto alla legislazione

Il dibattito sull'argomento negli anni è passato da una valutazione dei beni idealisticamente considerati per il loro valore in sé, e dunque sottoposti a vincoli di tutela passivi e conservativi che scaturiscono da strategie difensive, di minimizzazione (o peggio ancora, di compensazione) dell'impatto, o del rischio, alla valutazione del loro valore d'uso, che ne evidenzia anche il ruolo nella costituzione delle specifiche identità legate alle diverse comunità locali, esaltando il rapporto tra storia, natura e società locali che modella e rende inconfondibile il "Bel Paese".

Oggi si è quindi affermata una visione che, andando oltre il mero riconoscimento delle singole componenti culturali, ne valuta il ruolo imprescindibile per l'elaborazione di un qualunque modello, o piano, di gestione territoriale e di sviluppo, che è proprio l'obiettivo del DCE della Regione Marche.

Di fronte ad una mancata efficacia dei più articolati piani o progetti per il governo del territorio, però, spesso si è consolidata una spinta nella direzione del "fare a meno del piano o del progetto", come strategia di breve-medio termine, mettendo in atto una politica volta a rispondere a singole e spesso disorganiche domande di intervento, svincolate da una progettazione e condivisione di più ampie e articolate linee di sviluppo.

Di fronte a tale rischio si deve pensare un modello diverso di piano-progetto, un piano aperto ad un operare anche per programmi e progetti integrati, come proposto di fatto dal bando del DCE, un approccio condivisibile anche in considerazione delle sempre più consistenti iniziative in questa direzione di origine eminentemente europea.

Per rispondere a tale esigenza la scelta iniziale dell'Università di Macerata è stata quella di superare la semplice integrazione, in un quadro seppur coerente, di progetti e attività già avviati sul territorio e bisognosi di risorse pubbliche per la loro sopravvivenza, per coinvolgere invece i potenziali *stakeholders*, pubblici e privati, in un processo di condivisa progettazione nell'ambito del quale sia le diverse esigenze e potenzialità, espresse e inesprese, si potessero rendere fattive nell'ambito di un nuovo modello di management, sia la valorizzazione del patrimonio assumesse finalmente una valenza programmatica e non più soltanto vincolistica, ponendo concretamente il problema delle risorse da investire, della realizzazione dei progetti e delle *best practices*.

La gestione del patrimonio culturale implica però un imprescindibile orientamento interdisciplinare fra temi solo apparentemente disgiunti: *green economy*, piani di sviluppo urbanistico, sviluppo sostenibile³ con il fine ultimo di valorizzare la qualità dei prodotti e dei paesaggi, al fine di sostenere il superamento del declino economico e dell'impoverimento sociale con il mettere insieme esperienze diverse accomunate dalla scommessa sulla qualità. In questo

nazionale in materia, fondandosi sull'indissolubilità del legame fra museo, beni materiali e territorio, individuava nel modello delle reti il sistema gestionale più idoneo.

³ Sul tema in generale si veda Rullani 2004.

senso è fondamentale che sviluppo e cultura procedano integrati, tenendo insieme tradizione con innovazione, rapporto con il territorio e le identità con la competizione a livello globale⁴.

È però in tale ottica, proprio considerando la diffusione, eterogeneità e complessa articolazione dei modelli di gestione del patrimonio culturale che si pongono significativi problemi di organizzazione e management⁵.

Per tale motivo l'elaborazione progettuale, poi presentata alla Regione è stata preceduta da una analisi di carattere propedeutico finalizzata ad individuare caratteristiche e aspettative del territorio, il rapporto del sistema dei beni culturali sia con il territorio fisico e sociale, sia con le realtà economiche a partire da quelle più direttamente coinvolte. Tale analisi è proceduta su tre tavoli o "direzioni".

1.2 *Il quadro analitico*

Analisi di contesto. L'analisi di contesto, della quale in questa sede si forniranno solo alcuni dati esemplificativi⁶, è partita da una mappatura delle strutture espositive nella provincia di Macerata, riconoscendone il ruolo nello stretto rapporto con il territorio, strutture suddivise per tipologia prevalente e natura giuridica⁷.

Da una prima analisi del quadro dell'offerta e delle aspettative emerge in maniera significativa il dato quantitativo con un totale di 132 strutture permanenti, autocertificatesi (su 57 Comuni), fra musei e raccolte, comprendendo anche i parchi archeologici e le aree archeologiche attrezzate, segno sia di un fortissimo rapporto maturato nel tempo tra comunità locali, patrimonio culturale e territorio, sia di una significativa consapevolezza dell'importanza del patrimonio stesso da parte dei cittadini.

La maggior parte (fig. 1) è di proprietà comunale (55%), seguono quelli di proprietà privata (18%) ed ecclesiastica (12%). Tenendo conto del fatto che il 60% viene gestito in forma diretta la conseguenza è che il sistema della gestione

⁴ Si veda quanto ad esempio anche nel Rapporto 2014 di Symbola: Gagliardi *et al.* 2014, pp. 248-262.

⁵ Sul tema del rapporto fra articolazione del patrimonio culturale e modelli gestionali si veda l'analisi di Righettini 2006 nell'ambito dell'Osservatorio Regionale per i beni e le attività culturali.

⁶ L'analisi di contesto, da cui derivano molte delle considerazioni di seguito, è stata elaborata dalla dott.ssa C. Paparello che, per quanto riguarda il tema dei musei e dei parchi e aree archeologiche, si è avvalsa della collaborazione di C. Capponi ed E. Pasqualetti dell'Associazione Sistema Museale della provincia di Macerata.

⁷ Si veda la Scheda di autovalutazione realizzata dalla Regione Marche in relazione all'Atto di indirizzo per lo sviluppo del Sistema Museo Diffuso della Regione Marche, elaborato nell'ambito della citata L.R. 6/98: *Scheda di autovalutazione dei musei e delle raccolte museali della Regione Marche*, in P.F. Cultura 2008, pp. 57-87, D.G.R. 809 del 18/05/2009.

risulta estremamente frammentato, non solo privo di indirizzi e politiche comuni, ma anche, singolarmente, di una direzione scientifica e tanto meno di competenze specializzate e qualificate e di una organizzazione del lavoro efficiente⁸.

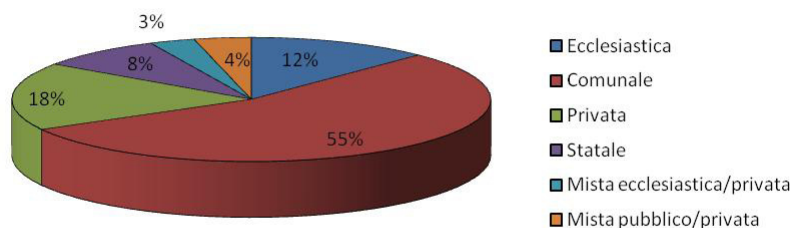


Fig. 1. Musei della provincia di Macerata divisi sulla base della proprietà

La maggior parte delle collezioni (fig. 2) è l'esito della raccolta dei beni confluiti a seguito della soppressione degli ordini religiosi e quindi, spesso integrati nel tempo grazie allo stretto rapporto con la storia e cultura del territorio, riflettono una parte significativa dell'identità culturale locale.

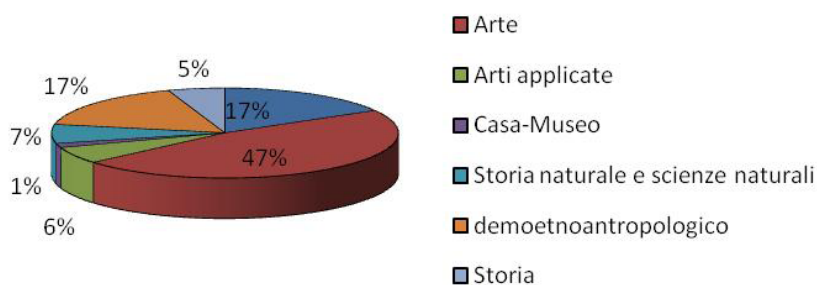


Fig. 2. Musei della provincia di Macerata divisi sulla base della tipologia

⁸ Sull'esigenza di uno sviluppo dei musei marchigiani secondo un modello museo-impresa-rete: Cerquetti 2008, pp. 143-180, in particolare pp. 162-169.

Pochi i musei con catalogo scientifico, molto carente la catalogazione informatizzata dei beni, in prevalenza assenti i bookshop⁹.

Suddividendo le spese per macrotipi funzionali (fig. 3) si rileva come la maggior parte della dotazione finanziaria sia legata al personale attribuito alle funzioni di custodia e guardiania e alla gestione ordinaria delle utenze; di fatto, tenuto conto delle ridotte dimensioni e della precarietà della gestione, sono quasi inesistenti le attività collaterali e i servizi aggiuntivi, non solo mostre, restauri, biblioteche, attività didattiche, ecc., ma soprattutto progetti di valorizzazione che, in rete, rafforzino, rendano produttivo e vivifichino il rapporto tra museo e territorio.

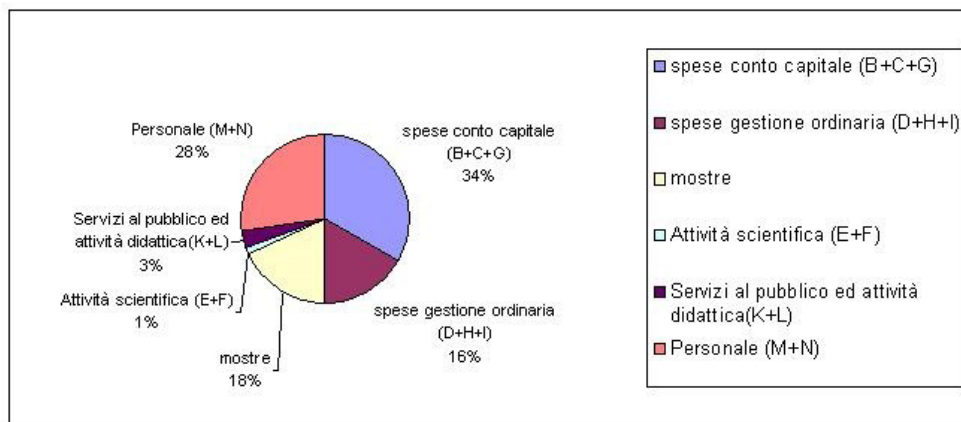


Fig. 3. Spese nei musei della provincia di Macerata divisi per macrotipi funzionali

Il numero dei visitatori per ogni museo (fig. 4) è basso, diretta conseguenza dell'alto numero delle sedi e della mancanza di una effettiva programmazione e strategia gestionale.

Un solo museo, quello di "Casa Leopardi", supera per numero di visite le 80.000 unità.

Una prima sintesi critica¹⁰ evidenzia, tra l'altro, ad esclusione di alcune strutture che potrebbero essere ricondotte a livelli di eccellenza, l'assenza di poli catalizzatori e attrattori, caratterizzati da servizi soddisfacenti diretti e per un ruolo diretto nella valorizzazione del territorio di cui sono espressione e vetrina.

Altro dato è la scarsità di musei di medio livello provinciale, di cui è priva quasi tutta la fascia costiera che fa perno sul polo di Recanati, il cui potenziamento è pertanto più che auspicabile.

⁹ Dati aggiornati al 2007 sulla base del "Censimento dei bilanci dei musei della provincia" dell'Associazione Museale della Provincia di Macerata (Macerata, 2007).

¹⁰ Estratto dallo "Studio per la sostenibilità del Sistema della Rete museale" dell'Associazione Museale della Provincia di Macerata (Macerata, 2009).

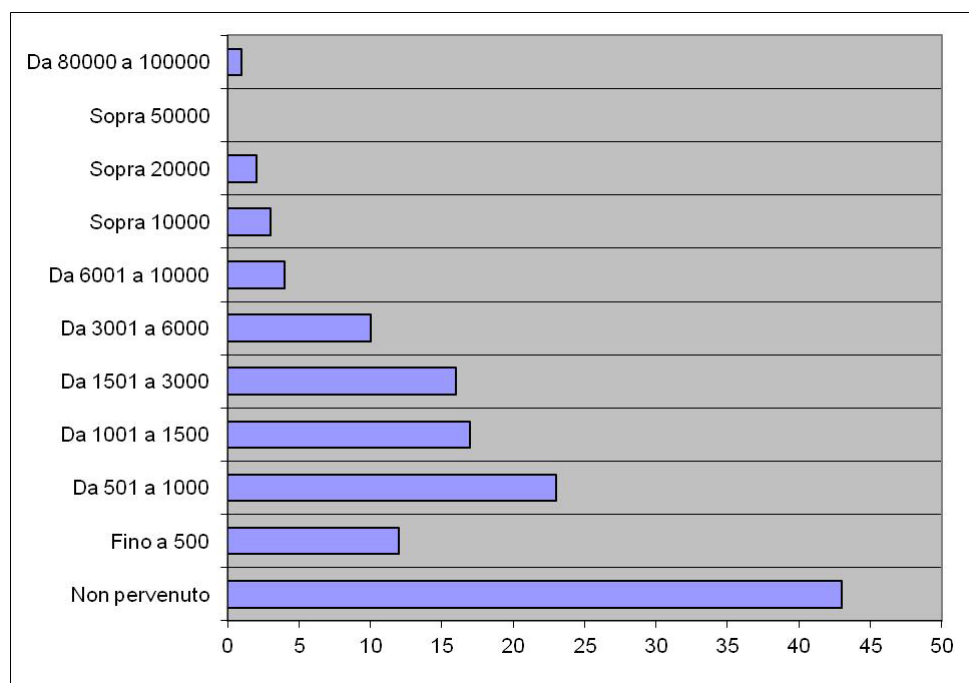


Fig. 4. Numero di visitatori per museo della provincia di Macerata

Un ruolo particolare svolgono Macerata, come punto di smistamento dei percorsi intervallivi, Camerino, fulcro del percorso trasversale interno fra i poli di S. Severino Marche e zona Sibillini, e Tolentino, al centro del complesso sistema.

Alcune strutture per la qualità e la quantità di *stock* e per la qualità, seppur esigua, dell'offerta attuale, potrebbero essere ricondotte a livelli di eccellenza con interventi mirati a medio termine, tra le quali: Tolentino, Urbisaglia, Treia. In particolare da potenziare sarebbe l'area interna nei pressi del valico di Colfiorito che gravita sull'area dei Sibillini, attraverso l'area archeologica di Serravalle di Chienti e il Comune Visso.

Le dimensioni ridotte delle collezioni e la loro diffusione, insieme alla collegata insufficienza di attività collaterali, rende più efficace l'attività di quei poli, come Macerata, in cui a livello organizzativo le funzioni di gestione di musei, biblioteca e archivio sono accentrate in un unico centro direzionale.

Per quanto riguarda la domanda diretta si deve rilevare che una recente ricerca condotta da ISNART, edita nel 2013¹¹, sulle preferenze dei turisti italiani e stranieri che scelgono di soggiornare nelle città italiane rivela (fig. 5) che la vocazione culturale delle stesse, legata ai beni artistici e monumentali del territorio,

¹¹ Cocco, Di Raco 2013, p. 81.

si posiziona ai primi posti tra le motivazioni che spingono i turisti a soggiornare in queste destinazioni, con maggiore *appeal* sugli stranieri (24,8%) che fanno emergere anche la curiosità legata all'immaginario della città scelta (24%).

CITTA' D'ARTE: Motivazione principale del soggiorno				
possibili più risposte, % calcolata sul totale turisti				
Anno 2012				
	Italiani	Stranieri		Totale
		Europei	Extraeuropei	
Ricchezza del patrimonio artistico/monumentale	20,8	23,7	33,1	24,8
Il desiderio di vedere un posto mai visto	13,6	23,2	29,7	24,0
Posto ideale per riposarsi	16,5	19,9	13,8	19,2
Bellezze naturali del luogo	15,7	20,0	11,3	18,9
Per i divertimenti che offre	10,9	18,5	8,6	17,4
Decisione altrui	8,9	16,4	6,9	15,2
Interessi enogastronomici	9,3	13,8	4,5	12,7
Shopping	6,6	15,2	6,6	14,2
Per il gusto dell'avventura	6,3	16,1	1,8	14,4
Prezzi convenienti	11,7	10,9	7,4	10,5
Ho i parenti/amici che mi ospitano	12,1	4,2	8,8	4,7
Per conoscere usi e costumi della popolazione locale	5,2	9,4	7,2	9,1
Facilità di raggiungimento buoni collegamenti	8,4	6,8	2,1	6,3
Località esclusiva	4,8	7,5	17,8	8,7
Per la vicinanza	7,4	7,1	1,6	6,4
Per assistere ad eventi	6,3	6,6	8,9	6,9
Posto ideale per praticare un particolare sport	7,2	3,9	1,1	3,6
Motivi di lavoro	6,2	3,2	6,5	3,6
Abbiamo la casa in questa località	8,0	1,9	1,4	1,9

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Fig. 5. Tabella delle preferenze dei turisti italiani e stranieri che scelgono di soggiornare nelle città italiane (Fonte: Cocco, Di Raco 2013, p. 81)

Si tratta di un dato che esalta l'unicità e trasferibilità geografica del patrimonio, in relazione al quale «le *performing arts* – ad eccezione di casi molto limitati – non sembrano altrettanto in grado di attrarre flussi turistici di grande entità e di provenienza non prossima»¹².

Va anche evidenziato come l'attuale domanda, effettiva e potenziale, sia dunque da segmentare in due macro *clusters*. Il primo comprende chi si adatta alla offerta usuale, perché, convenzionalmente, vi riconosce un indiscutibile valore in sé e perché considera che arte e cultura rientrino fra quei beni che, in quanto inessenziali, sono parte integrante dello *standard package* distintivo delle fasce sociali superiori. Questo *cluster* è difficile da attrarre nei luoghi privi di un *brand name* consolidato¹³, come nello specifico il territorio della provincia di Macerata in relazione al quale sarebbe quindi importante sollecitare domande

¹² Beretta, Migliardi 2012, p. 16.

¹³ Fra i numerosi contributi sul tema si veda quanto in: Pine, Gilmore 2000; Rispoli 2001; Franchi 2002; Bonel *et al.* 2005; Martini 2005. Con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico: Cabasino, Trimarchi 1997; Montella 2003; Antinucci 2007.

latenti. Il secondo concerne i flussi di provenienza interna e internazionale che scelgono destinazioni diverse dai contesti turistici evoluti¹⁴, caratterizzati da un approccio “culturalmente più attivo” che cerca di formarsi un’esperienza personalizzata delle caratteristiche locali¹⁵. Negli ultimi decenni è quindi in costante crescita una “domanda di cultura” non più limitata alle forme di “cultura alta”, ma che, partendo dal presupposto che i beni culturali sono anche e principalmente un sistema territoriale di beni materiali, immateriali e relazioni, si indirizza alla identità dei luoghi, composta non solo dall’arte, dalla storia e dal paesaggio, ma anche, tra l’altro, dall’enogastronomia, dall’artigianato e dall’industria. Le ricerche condotte nel corso degli anni a cura di ISNART hanno rilevato nelle motivazioni di scelta, in particolar modo per gli utenti stranieri che sono in progressiva crescita, accanto alla ricchezza del patrimonio artistico, l’interesse per quello enogastronomico e per la conoscenza degli usi e costumi della popolazione locale¹⁶.

A beneficiare delle potenzialità insite in un tale approccio dovrebbero essere proprio i territori come quello della provincia maceratese, le cui qualità e identità a tal fine devono però essere valorizzate attraverso appositi strumenti informativi basati su contenuti approfonditi e circostanziati, oltre che su linguaggi comprensibili e accattivanti, perché possano essere criticamente apprezzati, gestiti e utilizzati.

Ancora oggi tra le motivazioni che spingono il turista a scegliere una destinazione di vacanza, quelle culturali portano ad una concentrazione intorno alla mete culturali più note e le Marche, che si pongono a metà classifica fra le regioni a specializzazione culturale, sembrano presentare ampi margini di miglioramento.

Affinché però si possa salire nella graduatoria è importante raggiungere un numero alto di possibili utenti che, per quanto oggi in gran parte si affidino ai consigli di amici e parenti (41,3% degli italiani e 36,1% degli stranieri), tendono ad utilizzare sempre di più internet, cui oggi si rivolge in particolare la domanda straniera (32,2%) che naviga per trovare informazioni (20,7%) o pacchetti turistici in offerta (13,3%), mentre scarso si rivela il peso dei *social networks* (4,5%).

Anche in forma indiretta la domanda legata al patrimonio culturale è significativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. Il sistema produttivo del territorio non sembra infatti indifferente a tali temi, che considera sostanzialmente un valore aggiunto, per quanto, secondo alcune stime, nel nostro paese il potenziale produttivo delle attività culturali sarebbe al momento

¹⁴ Su tale tipo di domanda si vedano le considerazioni in Rispoli 2001 e Pencarelli 2005.

¹⁵ Pine, Gilmore 2000. Tale approccio impone ai prodotti turistici di trasformarsi in senso “multi-dimensionale” e “pluri-tematico”. Sul tema si veda Gregori 2005.

¹⁶ Cocco, Di Raco 2011, pp. 13-14. Cocco, Di Raco 2013, p. 52.

solo in parte espresso e sussisterebbero ampi margini di guadagno in termini di efficienza e produttività¹⁷.

Se ciò è immediatamente evidente per le imprese della filiera dedicata alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali, l'eredità culturale del territorio – nelle sue varie forme sedimentatasi nel tempo – incide sulla creazione di valore e sul vantaggio economico di tutte le imprese sia direttamente, per mezzo dell'inclusione di *know how* costruito nel corso dei secoli e per le potenzialità offerte al *brand* dal contesto territoriale¹⁸, sia indirettamente¹⁹ perché «favorisce la professionalità, crea coesione e capitale sociale nell'azienda [...], influenza la qualità della forza lavoro e la crescita del capitale umano, produce indotti significativi sul territorio»²⁰.

Il modello della struttura produttiva del territorio si presenta però frammentario e caratterizzato da piccole imprese²¹, ma la contemporanea presenza di alcune imprese leader di livello sovralocale e internazionale, che delegano fasi del processo produttivo ad un numero molto elevato di imprese, consente di conseguire economie di specializzazione, che unite alle economie di apprendimento e alla creatività legata alle relazioni economiche e sociali, rendono il territorio provinciale altamente competitivo. È proprio tale modello organizzativo che, sulla base del rapporto Censis, ha consentito alle Marche di dare prova di reattività nel corso della recente crisi globale²², sia approfittando di più strette relazioni con subfornitori e terzisti che hanno contribuito a rafforzare i legami interni alla provincia²³, sia in particolare puntando sulla qualità e specializzazione, sviluppando attività ad alto valore aggiunto e puntando su un riposizionamento su fasce di mercato alte.

Proprio a tale tema è legato quello dell'offerta formativa sul territorio provinciale che si caratterizza per un altissimo livello quantitativo e qualitativo.

Per quanto riguarda le scuole superiori è di carattere policentrico e articolato con ampi spazi dedicati ai settori sia tecnologico sia umanistico.

L'offerta universitaria è caratterizzata da una presenza estremamente ricca e diversificata di corsi equamente distribuiti tra l'Ateneo di Macerata e quello di Camerino, il primo maggiormente ad orientamento socio/umanistico, il secondo più tecnico/scientifico. A questi si deve aggiungere l'Accademia di Belle Arti di Macerata concentrata nel settore delle arti e, da alcuni anni, del restauro.

¹⁷ Si veda Beretta, Migliardi 2012.

¹⁸ Montella 2009, p. 115, oltre che Pastore, Vernuccio 2008.

¹⁹ Baia Curioni 2005, pp. 59-65; Imperatori 2005, pp. 47-54; Segre 2005, pp. 73-78, in particolare p. 77.

²⁰ Imperatori 2005, p. 50.

²¹ Si veda l'Archivio statistico delle imprese attive (ASIA) dell'Istat (anno 2009).

²² *Le Marche di fronte alla crisi. Tenuta e risposta del modello regionale* 2009, p. 3.

²³ *L'economia delle Marche. Rapporto annuale n. 13* 2012, p. 13.

Bando aperto al partenariato privato. La filosofia e strategia del bando, così come l'idea stessa di distretto culturale, prevedeva, evidentemente, la partecipazione e condivisione delle linee strategiche di progetto da parte del territorio. Un'iniziativa specifica dell'Ateneo è stata dunque quella di aprire una consultazione pubblica aperta alle aziende che si volevano proporre per partecipare sia a livello di elaborazione progettuale che, successivamente, fattivo al progetto.

Si è trattato di una iniziativa di grandissima importanza proprio per chiarire il metodo alla base dell'idea progettuale, che da un lato andava nella direzione di non privilegiare soggetti e progetti "storici", dall'altro consentiva di avviare un processo *bottom-up*, realizzando uno *screening* sul territorio, individuando e selezionando la reale offerta "tecnica", cioè la parte del sistema produttivo realmente interessato alla proposta di bando della Regione Marche

Tale consultazione ha dato un esito estremamente positivo (fig. 6) con 28 soggetti che hanno richiesto di aderire all'iniziativa, tra cui numericamente più della metà (18) composti da associazioni culturali e piccole imprese legate all'ICT e alla programmazione web, un segno evidente degli indirizzi che si dovevano seguire.

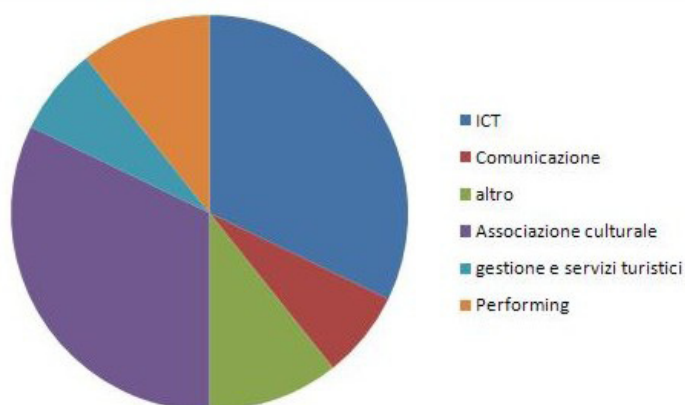


Fig. 6. Soggetti aderenti alla consultazione dell'Università di Macerata per tipologia funzionale

Consultazione mirate con i Comuni e i principali stakeholders sul territorio. L'importanza della costituzione di un saldo rapporto pubblico/privato e del ruolo che il pubblico assume nelle scelte di politica culturale all'interno del territorio ha portato all'avvio, in particolare grazie all'interesse della Provincia di Macerata, resosi fattivo nell'ambito dell'Associazione Sistema Museale della provincia di Macerata²⁴ – partner del progetto –, di una serie di incontri con

²⁴ Si tratta di una Associazione, fondata sulla spinta della L.R. 6/98, che riunisce più di 45 Comuni, 3 Diocesi, le due Università marchigiane oltre che possessori privati di musei, il cui

gli *stakeholders* pubblici, a partire da Comuni, musei e istituti, associazioni culturali e centri di studio e ricerca diffusi sul territorio, al fine di coordinare e, se possibile, indirizzare le necessità e proposte dei principali *decision makers*, nell'ambito di linee progettuali condivise.

Al di là delle risorse messe a bando dal DCE è infatti fondamentale che il territorio condivida la necessità di utilizzare le risorse pubbliche disponibili, e in particolare quelle future, per lo sviluppo del modello che si vuole avviare con il progetto DCE, sostenendo l'autonomia del modello di management innescato dal progetto stesso nel reperire le risorse necessarie. Risultava quindi fondamentale, anche nell'ottica della Convenzione Europea del Paesaggio²⁵, che punta a portare sempre verso il basso le politiche di gestione e organizzazione territoriale, che il progetto DCE fosse l'espressione di una ampia condivisione delle politiche culturali espresse dai numerosi soggetti interessati.

L'esigenza maggiormente sentita, sulla base di tre riunioni che hanno coinvolto i soci dell'Associazione che hanno risposto ad un questionario e mandato idee progettuali, discusse e sintetizzate nell'ambito delle riunioni stesse, è stata quella di individuare modelli innovativi in termini di linguaggi e tecnologie per la divulgazione e valorizzazione di beni e valori culturali, materiali e immateriali, legati al territorio.

Con assoluta evidenza è emerso, ma non poteva essere diversamente all'interno di una Associazione che tale obiettivo si pone, anche il bisogno di proseguire nella organizzazione di reali reti che non solo possono creare economie di scala, ma che uniche consentono di diffondere conoscenze e contenuti relativi ad un territorio, come già rilevato, ricco di patrimonio e privo di significativi poli emergenti, facilitando un modello di fruizione turistica che superi la semplice visita giornaliera.

Uno degli obiettivi, e direi dei metodi, che l'insieme dei soggetti coinvolti ha chiesto venisse messo al centro del progetto è stato anche quello di mettere a sistema il numeroso materiale già realizzato da soggetti pubblici o privati affinché, oggi spesso perso, dimenticato o sottoutilizzato, potesse acquisire nuova vita e contribuire a formare la parte di un racconto con l'obiettivo di valorizzare le peculiarità del territorio.

In una ottica di progettazione integrata è evidentemente fondamentale il rapporto anche con le maggiori realtà economiche e i più rappresentativi *stakeholders*, oltre che pubblici anche privati, di dimensione provinciale, a partire da quelli più direttamente coinvolti nelle tematiche progettuali, per condividere obiettivi e metodi, coordinare programmi, finalizzare risorse.

obiettivo principale è quello di gestire in forma coordinata i servizi comuni, offrire agli aderenti servizi di rete, al fine di migliorare i livelli qualitativi e quantitativi.

²⁵ Varata nel 2000 a Firenze e inserita nel panorama legislativo nazionale nel gennaio del 2006 (L. 14 del 09/01/2006).

Sono quindi stati organizzati una serie di incontri, oltre che con la Provincia di Macerata, con Camera di Commercio, Confartigianato, Fondazione Banca delle Marche, Fondazione Marche Multimedia, Fondazione Giustiniani Bandini, Centro Nazionali Studi Leopardiani e, per quanto riguarda i soggetti privati di dimensioni “sovralocali”, la Raimbow srl e la Eli srl, che hanno portato un significativo contributo al progetto aderendo quali partner di progetto.

Dal multiforme approccio al territorio è emerso dunque che l’obiettivo del bando di «sostenere l’innovazione tecnologica, organizzativa, manageriale e gestionale grazie alla realizzazione di progetti caratterizzati da forti componenti culturali e creative, capaci di innescare economie locali, coinvolgendo operatori economici appartenenti a filiere diverse, dall’edilizia all’agricoltura, dal turismo alla produzione industriale e manifatturiera»²⁶ sembrava particolarmente aderente alle esigenze espresse dal territorio, esigenze che risultava dunque necessario declinare in forma progettuale tenendo conto delle risultanze stesse della fase di consultazione.

1.3 *Che modello di distretto*

Ma quale modello di distretto può, tenendo conto delle premesse, consentirci di raggiungere l’obiettivo del salto di filiera rispetto alla semplice tutela e valorizzazione del patrimonio culturale? Si tratta infatti di contribuire allo sviluppo di un sistema di relazioni, caratterizzato dall’integrazione del processo di management delle risorse culturali con i settori produttivi, sia direttamente collegati, sia collegati in forma indiretta.

La crescente domanda di servizi culturali da parte di imprese legate ad eterogenei settori, che si rende fattivo sia nel cercare strategie e strumenti per rafforzare i collegamenti con il proprio contesto territoriale²⁷, sia manifestando forte interesse per la valorizzazione del *brand* territoriale in considerazione dei benefici che questo riverbera sui loro prodotti e sul loro capitale d’immagine, è certamente il segno che patrimonio culturale e conoscenza accumulata localmente sono percepiti come una risorsa importante.

Ci è sembrato però poco utile, vista sia la presenza di attivi e importanti istituti, associazioni culturali e centri di studio e ricerca, sia l’ampio e qualificato ventaglio dell’offerta formativa di carattere universitario, avviare un progetto finalizzato alla crescita culturale complessiva del territorio.

Ugualmente si è ritenuto poco produttivo avviare un progetto che tenesse al centro il patrimonio culturale al fine di stimolare una filiera corta. Questo in considerazione da un lato della dispersione e mancanza di significativi elementi aggregatori relativi al patrimonio stesso, dall’altro delle caratteristiche

²⁶ D.G.R. 1753/2012, p. 3.

²⁷ Sul rapporto tra imprese e cultura si veda Varaldo 2007.

del sistema economico, sostanzialmente disorganico e poco specializzato nelle attività direttamente collegate, che sono piccole, diffuse e disarticolate.

Si è deciso dunque di percorrere una strada che, partendo dalle esigenze espresse dalle imprese e dai principali *stakeholders* sul territorio, condivisa dai soggetti pubblici, stimolasse e indirizzasse le imprese aderenti verso un specializzazione produttiva legata al sistema dei beni culturali, un sistema che identifica in maniera significativa il quadro territoriale, al fine di fare della dimensione locale un *driver* di vantaggi essenziali. Il capitale di conoscenze inerente alla specifica condizione di civiltà di ogni sistema produttivo locale²⁸, ovvero il «sapere in azione nel contesto storico, sociale e culturale in cui esso ha luogo»²⁹, non può infatti essere delocalizzato e per questo si realizza come risorsa essenziale.

Il progetto culturale, che si realizzerà nella produzione di beni e prodotti, materiali e immateriali, finalizzati alla valorizzazione, è stato quindi concepito come fine strumentale per sostenere l'innovazione tecnologica, proporre nuovi modelli organizzativi (manageriali e gestionali) e di sviluppo, avviare politiche di marketing territoriale *values-driven*, stimolare le componenti culturali e creative del territorio, innescare economie locali, coinvolgere e soprattutto mettere in relazione piccoli operatori economici appartenenti a filiere diverse, fra loro e con imprese di dimensioni maggiori che operano nei settori dei beni culturali e in quelli ad essi tangenti.

Esso è stato quindi l'esito di scelte che i soggetti pubblici più direttamente coinvolti nelle politiche culturali, tenendo conto della loro programmazione, hanno elaborato in piena collaborazione con i soggetti privati.

1.4 *Il progetto*

Il bando della Regione Marche era dunque un'opportunità da non perdere per trasformare l'impresa piccola, diffusa, non direttamente dedicata al patrimonio culturale nel paradigma emergente del capitalismo delle reti, ma per fare questo era necessario sviluppare una idea forte di carattere identitario per il Distretto come, dettagliato in questa stessa sede da E. Cutrini, avvenuto per altri settori del *made in Italy*³⁰.

Obiettivi. L'idea è dunque quella di consolidare e sviluppare il settore economico delle tecnologie ICT applicate alla comunicazione, divulgazione e valorizzazione avanzata e innovativa di beni e valori culturali, materiali e immateriali, attraverso il linguaggio del gioco.

²⁸ Becattini 1999, pp. 5-16.

²⁹ Gherardi *et al.* 1997, p. 18.

³⁰ Rullani 2010, pp. 22-23.

Il progetto si focalizza in particolare sulla filiera dell'industria e dei servizi relativi ai giochi (*edutainment*) e all'*entertainment* applicati ai valori e ai beni culturali.

Esso punta a rendere evidente, organico e produttivo il legame tra creatività, contenuti culturali identitari, elaborati grazie a saperi umanistici e a dimensioni di innovazione sociale, e tecnologie ICT, con ricadute in termini di creazione di posti di lavoro in settori a forte innovazione e sostenibilità economica.

Partenariato. Il progetto è stato organizzato tenendo conto della necessità di strutturare un'effettiva filiera produttiva, in grado di assicurarne la *governance* anche quando questo si sarà concluso, e contemporaneamente di sostenersi economicamente nel mercato delle nuove tecnologie applicate ai beni culturali (tema affrontato in particolare da B. Fidanza in questa stessa sede). I soggetti privati coinvolti provengono da tutto il territorio regionale; sono inoltre presenti partner di altre regioni e imprese operanti a livello nazionale e internazionale (fig. 7).

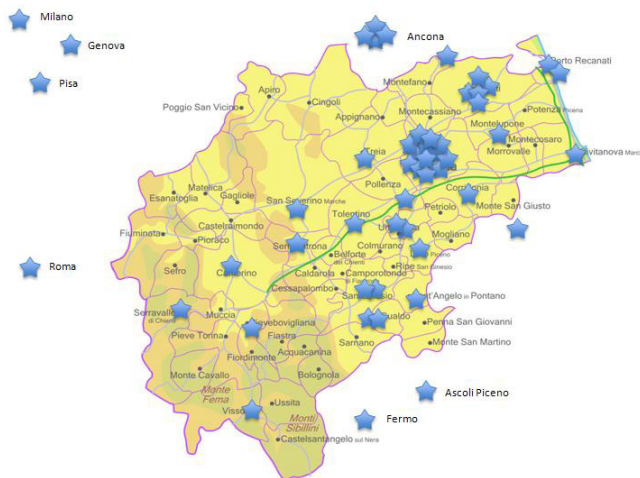


Fig. 7. Il partenariato del progetto

Sono poi stati coinvolti soggetti pubblici di livello comunale, o di area più vasta, portatori di interessi e obiettivi specifici in termini di valorizzazione dei beni culturali e di sviluppo territoriale consolidati sul territorio.

Il progetto ha voluto quindi sostenere una esperienza prototipale, in grado cioè di diventare modello e punto di riferimento a livello regionale a partire dalla nascita di uno spin-off universitario ad alto tasso di contaminazione creativa (del quale tratta, di seguito in questa stessa sede, A. Cavicchi), nel quale sono confluiti i piccoli e grandi imprenditori privati in grado di elaborare e applicare nuove tecnologie e linguaggi, frutto dunque della connessione fra professionalità dotate di specializzazioni trasversali, per elaborare fattivamente e coordinare

tecnicamente la realizzazione del progetto e la *governance* del sistema. È stato poi elaborato un articolato sistema di controllo delle procedure e di valutazione finalizzato sia al monitoraggio delle attività, come del resto richiesto dallo stesso bando progettuale, sia soprattutto al controllo della filiera per tenere sotto controllo l'articolata organizzazione del progetto (si veda E. Cutrini in questa stessa sede).

Metodo e azioni. Sono dunque state individuate e condivise, alcune “emergenze culturali”, materiali e immateriali, che contribuiscono significativamente ad identificare il territorio, a partire dai *brand* Leopardi (legato a Recanati e Visso) e Sferisterio (legato a Macerata) – intendendo sia il monumento, sia la stagione lirica, quest'ultima come sintesi delle attività musicali nel territorio.

In particolare esse sono state organizzate (fig. 8) in quattro temi: 1) “le Marche prima dell'uomo”, che comprende il Museo di Camerino, la Collezione paleontologica di Serrapetrona e l'Area paleontologica e gli scavi di Collecorti (Serravalle di Chienti); 2) “il territorio archeologico”, nel quale sono confluiti il Parco archeologico di *Urbs Salvia* (Urbisaglia), quello di *Septempeda* (San Severino Marche) e le Aree archeologiche di *Potentia* (Portorecanati) e *Ricina* (Macerata); 3) “le architetture del corpo e dello spirito”, comprendente la Gualchieria di Pievebovigliana e il Convento delle Clarisse di Loro Piceno; 4) “le persone e le idee”, che comprende i personaggi più identificativi che, radicati nel territorio hanno costruito una dimensione internazionale come, oltre a Giacomo Leopardi, Romolo Murri (Gualdo), Alberico Gentili (San Ginesio), Matteo Ricci (Macerata), S. Nicola (S. Angelo in Pontano) e insieme ad essi l'Accademia Georgica di Treia, fecondo luogo di elaborazione intellettuale.

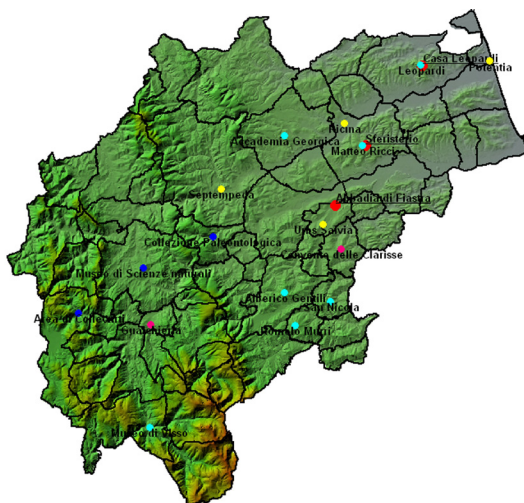


Fig. 8. Localizzazione degli interventi fisici: in blu “le Marche prima dell'uomo”; in giallo “il territorio archeologico”; in magenta “le architetture del corpo e dello spirito”; in azzurro “le persone e le idee”

Tali emergenze saranno valorizzate innanzitutto a partire da conoscenze approfondite basate su competenze storico-artistiche, archeologiche, archivistiche, storiche, ecc.

Tali competenze in fase iniziale si dovranno concentrare sulla produzione di contenuti, studi e materiali fondati sulle possibilità di elaborazione e restituzione offerte dalle tecnologie ICT.

Visitare un bene culturale, spesso, può essere un'esperienza faticosa e frustrante, in molti casi ci si imbatte in una serie di tracce, di non facile lettura e di scarsa capacità di sollecitare l'immaginazione, in contenuti troppo "accademici" o in linguaggi non adeguati ad un ampio pubblico.

L'interesse del progetto è quello di avviare politiche e strategie atte sia a corrispondere a istanze già manifeste, sia soprattutto a suscitare, attraverso un intrattenimento educativo, domande rimaste latenti, perché, proprio per mancanza di tale tipologia di comunicazione nell'attuale offerta, una parte del pubblico potenziale non ha espresso ancora consapevolezza di alcuni bisogni e desideri o della possibilità di soddisfarli.

Si utilizzerà quindi ancora la capacità di connessione ed elaborazione di informazioni offerta dalle tecnologie ICT per comunicare e condividere i prodotti culturali avanzati precedentemente elaborati, applicando linguaggi e metodologie innovativi basati sul gioco e l'intrattenimento educativo, per offrire al fruitore culturale un prodotto efficiente, competitivo, inclusivo nella logica de "l'umanesimo che innova".

Il terzo ambito di intervento del progetto nasce dalla constatazione del fatto che persiste una carenza nei processi di identificazione simbolica del nostro territorio.

Il progetto vuole, sviluppando la filiera dell'*edutainment* ed *entertainment*, far emergere dei catalizzatori partendo dalla messa a disposizione dei materiali prodotti, grazie alla predisposizione di *hardware* e *software* appositamente dedicati in due "Parchi-Aree". Tali *hubs*, primo ambito "sperimentale" di applicazione del modello, sono stati localizzati in due luoghi individuati come catalizzatori distintivi del territorio: lo Sferisterio e Casa Leopardi, dove, attraverso strumentazione informatica, saranno disponibili i prodotti culturali.

L'organizzazione in rete del sistema, grazie al ruolo dei poli egemoni di Macerata e Recanati e nel futuro di Abbadia di Fiastra, potrà anche offrire l'occasione per aumentare l'orario di apertura delle singole sedi a rafforzamento della funzione naturale e sociale di musei e aree archeologiche, quali strutture aperte al pubblico e permanenti.

È chiaro che l'obiettivo di medio-lungo termine sarà quello di creare le basi per l'attivazione, accanto alla filiera culturale, di connessioni intersettoriali (agroalimentare, manifatturiero, turismo) nella logica del tutto integrato, di uno sviluppo multifiliera.

Il progetto non intende concentrare esclusivamente negli *hubs* le occasioni di fruizione dei contenuti avanzati prodotti. Si prevede perciò di realizzare anche

singoli interventi diffusi sul territorio al fine di una lettura unitaria dello stesso, realizzati nei luoghi identitari dove saranno accessibili, attraverso *touch-screen*, in forma diversamente mediata, gli stessi contenuti.

Le connessioni avverranno grazie ad un sistema informativo aziendale ad hoc, gestito dallo spin-off, che possa connettere e coordinare le attività di tutti i soggetti coinvolti nel distretto grazie ad un portale web avanzato, interattivo, connesso con i *social networks*.

Si parte dall'assunto che debba esser l'intero territorio il tavolo da gioco dove, attraverso una specifica piattaforma web (progettualmente elaborata da P. Feliciati), poter interagire con i contenuti, dove poter costruire i propri percorsi in modalità *self-service*, secondo le attitudini e gli interessi del fruitore. Un territorio ipertestuale e ipermediale, insomma, coperto da stimoli fisici e virtuali che fungano da *àncore/links* verso la fitta trama della narrazione culturale.

Questa rete di rimandi e di stimoli informativi deve in prospettiva essere rinforzata con le informazioni georeferenziate sull'offerta enogastronomica, sull'accoglienza, sulla produzione artigianale e manifatturiera, innescando e connettendo in tal modo in una multi-filiera virtuosa cultura, territorio, attività produttive e imprenditoria.

Il tema dell'archeologia infine sarà declinato, in particolare, anche cercando di individuare e applicare modelli innovativi di management, che, nell'ottica della Convenzione di Malta, superino l'approccio della tutela passiva, per applicare un approccio attivo e ancorato alle dinamiche trasformative e di crescita socio-economica locale. Il Piano³¹, modello mutuato dalle aree naturali, sarà lo strumento grazie al quale le diverse componenti interessate e coinvolte a vario titolo nella gestione si confronteranno per trasformare i quattro siti coinvolti in contenitori e generatori di rapporti funzionali e culturali tra le diverse componenti interne ed esterne agli stessi siti, delineando nuovi equilibri gestionali che, inseriti nelle rete *PlayMarche*, costringeranno a ripensare la concezione tradizionale di Parco archeologico a favore di un'interpretazione di parco come "attrezzatura produttiva".

L'obiettivo complessivo è infine, dunque, quello di creare nuove opportunità di lavoro e rafforzare quelle esistenti in un settore che, come evidenziato dall'analisi di contesto, è strettamente legato all'offerta formativa del territorio aderente alle proposte *bottom-up*, e richiesto dalle politiche culturali degli enti pubblici oltre che significativamente rappresentativo in termini di professionalità, e che, opportunamente incubato, potrebbe trasformarsi nel distretto del nuovo umanesimo, secondo un modello distrettuale e in grado di autoalimentarsi, già vincente per la provincia e la regione in altre filiere produttive.

³¹ Su tali temi si vedano i contributi di M. Sargolini e R. Perna in De Marinis *et al.* 2006.

2. La governance del DCE: da “co-creation” e “experience economy” le nuove sfide per la terza missione dell’università

2.1 Il ruolo dell’Università per lo sviluppo territoriale e il turismo

Negli ultimi anni le rassegne di letteratura sul turismo hanno evidenziato alcuni cambiamenti a cui sia gli operatori che gli studiosi stanno assistendo. Tra questi, probabilmente il più significativo è il desiderio di avere esperienze uniche che vengono ricercate individualmente dai turisti usufruendo delle opportunità di *booking online*. Il passaggio da un turismo di massa alla presenza di pressoché infinite nicchie di offerta turistica viene spiegato da alcuni fenomeni come l’incremento della ricchezza pro-capite e la mole di informazioni a disposizione, che rendono il turista sempre più conscio delle proprie aspettative e alla ricerca di momenti autentici e irripetibili, capaci di generare notevole valore aggiunto per gli operatori.

Per comprendere al meglio questi cambiamenti vale la pena citare il lavoro di Pine e Gilmore che nel 1998 introdussero l’ormai consolidato approccio della Experience Economy³². Secondo questi autori il consumatore (turista nel nostro caso), non compra il bene per il valore d’uso in sé, ma per l’esperienza unica che ne può scaturire. Questa, nel caso del turismo, deve comprendere almeno 4 dimensioni, le cosiddette 4E (in inglese): estetica (*esthetic*), educativa (*educational*), di intrattenimento (*entertainment*) e di fuga dalla realtà (*escapist*). Per generare queste dimensioni gli operatori del settore turistico dovrebbero individuare un tema capace di attrarre l’attenzione del turista, creando coinvolgimento e partecipazione attraverso attributi positivi e coerenti con il tema prescelto, e generando impressioni favorevoli da riportare a casa³³. Questi ricordi, se opportunamente rinvigoriti tramite campagne di *marketing customizzato*, possono arrivare a cambiare definitivamente la preferenza di una persona per un determinato luogo.

Per questo motivo lo *storytelling* sta diventando uno strumento essenziale per coinvolgere persone e aggiungere valore alla loro esperienza. Narrare le storie diventa un elemento irrinunciabile di una campagna di comunicazione. Lo slogan commerciale, e forse un po’ banale, rappresentato dal “vendere sogni”, trova tuttavia una nuova linfa nella possibilità di co-creare l’esperienza unica insieme al turista a cui viene offerta una vacanza o un momento di intrattenimento. Questi sogni richiedono la partecipazione di diversi operatori sul territorio, adeguatamente coordinati.

Il problema del coordinamento dell’offerta esistente non è di facile soluzione, poiché non si tratta solo di gestire flussi di informazioni, ma di generare un

³² Pine, Gilmore 1998.

³³ Santini *et al.* 2011.

“prodotto unico”, focalizzando l’attenzione sull’esperienza del turista e creandolo insieme a lui³⁴.

Per questo motivo è essenziale riflettere sul potenziale ruolo dell’Università in questo mutato contesto. Recentemente Trencher insieme ad altri autori³⁵ hanno esplorato le varie modalità di collaborazione in un’ottica di Terza Missione delle Università con governi, aziende e società civile per sostenere lo sviluppo di alcune aree geografiche. Viene ipotizzata una nuova funzione successiva alla Terza Missione individuata proprio nella *co-creation*. Questo step ulteriore è caratterizzato dal non limitarsi al trasferimento tecnologico e allo sfruttamento economico delle invenzioni e dei brevetti universitari, ma dal contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio attraverso la funzione di facilitatore di rapporti tra *stakeholders* appartenenti a settori diversi, proponendo soluzioni che riguardano la collettività e seguendone gli effetti e gli sviluppi nel tempo.

2.2 *La ratio e la mission dello spin-off PlayMarche srl*

Per le motivazioni sopra citate è stato deciso di coordinare tutte le attività del Distretto Culturale Evoluto attraverso uno spin-off universitario costituito sotto forma di srl. Lo spin-off opera come una Destination Management Organization (DMO), collaborando con la Regione Marche e il Destination Management System di recente costituzione per raggiungere il proprio potenziale di visitatori così da permettere al patrimonio culturale di incidere maggiormente sull’economia locale, migliorando la consapevolezza e la qualità della vita della popolazione residente e stimolare l’interazione tra culture diverse.

Infatti, la gestione di una struttura complessa come il DCE richiede di prendere in considerazione gli interessi di numerosi *stakeholders* che, nonostante la diversa appartenenza alla sfera pubblica o privata, necessariamente devono perseguire obiettivi comuni. Secondo le raccomandazioni della World Tourism Organisation³⁶, la forma più adeguata per implementare numerose azioni nel contesto di una strategia coerente nel tempo è quella della DMO. La DMO non controlla direttamente le attività dei partner ma gestisce risorse e *expertises* diverse sul territorio con un certo grado di indipendenza e di obiettività per guidare tutto il sistema. La natura di ente “super partes” dell’Università permette di assolvere a questa funzione in maniera più incisiva rispetto ad altri soggetti istituzionali.

È lo spin-off quindi che garantisce la solidità dell’assetto organizzativo, coordinando il lavoro a livello di rete tra i vari attori coinvolti, e dell’assetto di *governance*, ovvero del governo delle relazioni tramite la redazione di un codice

³⁴ *Impact of European Cultural Routes on SMEs’ innovation and competitiveness* 2012.

³⁵ Trencher *et al.* 2014.

³⁶ *A Practical Guide to Tourism Destination Management* 2007.

di comportamento a cui tutti i soggetti iniziali ed eventuali entranti devono attenersi. Infatti, per svolgere una funzione realmente inclusiva, deve essere data la possibilità a tutti gli interessati di aderire al “disciplinare” che verrà proposto, perseguendo uno sviluppo sostenibile dell’industria turistico-culturale. Solo in questo modo l’ente potrà godere della stima e credibilità necessaria per fungere da guida e conseguentemente essere in grado di definire una strategia e una direzione comune seguita con fiducia da parte di tutti.

Nello specifico, la DMO si basa su 5 pilastri strategici per garantire uno sviluppo sostenibile di lungo termine:

1. potenziare l’offerta e l’esperienza nella fruizione dei beni culturali attraverso la realizzazione delle azioni previste dal progetto del DCE;
2. creare e promuovere una rete unica, un prodotto unico con valori condivisi, attraverso l’adesione a un “disciplinare” di comportamento legato a una “carta fedeltà” del distretto che integri le varie forme di fidelizzazione già presenti sul territorio;
3. potenziare la formazione degli addetti ai beni culturali e museali e degli operatori dell’accoglienza;
4. realizzare iniziative di divulgazione e di coinvolgimento della collettività;
5. sfruttare in maniera efficiente le relazioni internazionali e la presenza di numerosi studenti stranieri, agevolando la loro esperienza del prodotto culturale e mettendo in pratica programmi di fidelizzazione.

Mentre i primi quattro punti rappresentano un’applicazione di principi e di iniziative ben conosciute a livello internazionale, l’ultima azione merita un approfondimento.

Sono infatti numerosi gli esempi a livello internazionale di DMO nate dall’impulso di amministrazioni locali per promuovere, rendere fruibile e redditizio il patrimonio culturale di città, province e regioni. Tuttavia, il ruolo delle Università come facilitatrici di network e come bacino di visitatori a partire dalla presenza di numerosi studenti internazionali è stato sviluppato solo in maniera marginale. Sono da citare a questo proposito alcuni studi realizzati dall’Università di Exeter sul cosiddetto “effetto catalitico” degli studenti internazionali³⁷. I risultati di questi studi permettono di considerare strategicamente la presenza di studenti stranieri. Infatti, insieme alla spesa per tasse universitarie, alloggi e cibo, durante l’anno si realizzano economie importanti alla luce delle numerose visite di parenti e amici dall’estero.

Inoltre nel tempo si possono sviluppare altre opportunità:

- la prima riguarda l’iniezione di forza lavoro straniera che può avvenire sia a livello locale, sia all’estero ma con forti contatti con il territorio (ad esempio, gli studenti stranieri che hanno frequentato Scienze del Turismo all’Università di Macerata, unico corso di laurea in materia in tutta la Regione, avranno effettuato periodi di stage presso agenzie e aziende

³⁷ *The Economic Impact of the University of Exeter’s International Students 2012.*

legate all'accoglienza con cui potranno stabilire contatti lavorativi duraturi);

- la seconda economia va considerata in relazione alla predilezione che gli studenti internazionali avranno avuto per i beni culturali, i prodotti locali e per il territorio che porterà a una riconsiderazione dei luoghi vissuti da studenti sia nella loro vita personale che in quella professionale (futuri turisti e ciceroni per famiglie e parenti);
- collegata a quest'ultima è da considerare l'opportunità legata alle carriere di questi studenti che potrebbero diventare manager di aziende o amministratori pubblici con ruoli influenti sulla collettività. Per i motivi suddetti sembra opportuno prevedere una serie di azioni di promozione e di inclusione del grande bacino di studenti internazionali non solo attualmente frequentanti l'Università di Macerata, ma che abbiano visitato anche le altre Università del territorio marchigiano a partire dall'inaugurazione dei progetti Erasmus.

2.3 *La governance e l'assetto organizzativo di PlayMarche srl*

Nello svolgimento delle funzioni tradizionali la DMO si pone come agenzia di consulenza strategica per creare un collante tra i numerosi Tour Operator (TO), molti dei quali nati negli ultimi anni da giovani laureati all'Università di Macerata, facendo in modo che il target sia ampliato attraverso l'individuazione di nuove tendenze e nuovi mercati emergenti. I TO dovranno così valorizzare determinati prodotti culturali o meglio, secondo l'approccio della Experience Economy³⁸ è ragionevole parlare di esperienze culturali.

Il prodotto turistico infatti non è più una semplice aggregazione di servizi, ma un'esperienza che deve puntare ad essere unica per ottenere una fidelizzazione nel tempo. In relazione al DCE, il ruolo di questa DMO nel tempo deve essere quello di promuovere i "prodotti" principali, ovvero gli *hubs* previsti dal DCE, includendo altresì l'offerta già esistente sul mercato. Tutti i prodotti presenti sul territorio dovrebbero essere visibili senza alcuna eccezione per garantire uno sviluppo organico, perché un visitatore o turista culturale non richiede esclusivamente l'esperienza di visita a un museo, ma una serie di servizi di accoglienza e di fruizione del patrimonio ambientale ed enogastronomico che il territorio provinciale riesce ad offrire.

Lo sviluppo del DCE dovrà porre costantemente attenzione al tema della sostenibilità per garantire l'esistenza dei propri beni ereditati alle generazioni future senza degradare il patrimonio antropologico, naturale, storico, artistico e culturale di cui le Marche godono in modo privilegiato. Un continuo coinvolgimento degli studenti universitari attraverso competizioni a premio (es. "la tua idea per il distretto"...) e il contatto con i tour operator nati negli ultimi anni (in particolar

³⁸ Pine, Gilmore 1998.

modo da ex-studenti del corso di scienze del turismo) garantirà l'inserimento nel mondo del lavoro di giovani professionisti e la costante generazione di nuove idee. Inoltre, la crescita del DCE mirerà a incrementare gli investimenti domestici e attirare quelli esteri per creare un circolo monetario virtuoso che possa garantire uno sviluppo sostenibile economicamente e finanziariamente. Infine, *PlayMarche* avrà come obiettivo addizionale quello di stimolare gli stessi marchigiani a viaggiare, così da contrastare fenomeni di intolleranza verso culture e costumi diversi, ovvero agire anche nella direzione *outgoing* (in questo senso, *studyvisits* all'estero per operatori, da organizzare in collaborazione con le Università partner straniere, dovranno essere considerate prioritarie).

Attraverso una serie di tavoli settoriali (operatori museali, operatori dell'accoglienza, etc.) e trasversali con i rappresentanti delle varie categorie, da programmare nel corso dell'anno, i ricercatori dell'Università di Macerata coinvolti nello spin-off attueranno uno *stakeholders' engagement* per includere tutti i potenziali soggetti e rispondere in tempo reale ad ogni esigenza condivisa. Contemporaneamente, *PlayMarche* provvederà a una sezione del portale che sarà creato, riservata esclusivamente agli *stakeholders*, per informare costantemente tutti i soggetti su un'analisi del territorio in itinere che sia in grado di rispondere all'esigenza di conoscere in modo preciso e inequivocabile:

- a) l'offerta (al di là di quella generata dai partner iniziali del DCE), ovvero quali prodotti sono disponibili; quali di questi sono già oggetto di attenzione da parte degli *stakeholders*, *decision makers* e finanziatori; quali prodotti hanno potenziale di attrazione; come migliorare i prodotti esistenti; come creare nuovi prodotti e come svilupparli;
- b) la domanda: questa dovrà individuare il grado di soddisfazione del visitatore attraverso diversi strumenti come ad esempio un questionario in loco e, in secondo luogo, presentare una seconda analisi riguardo all'immagine di cui il territorio gode attraverso un questionario permanente *on line* capace di individuare il posizionamento del prodotto Marche nell'immaginario dei consumatori (dove siamo? perché siamo lì? quali sono i punti di forza e di debolezza del territorio?);
- c) i *competitors* presenti sul mercato: la ricerca dovrà rispondere all'esigenza di individuare con precisione i mercati di riferimento delle Marche, quelli emergenti che possono essere attratti dall'offerta marchigiana e infine i propri concorrenti diretti. Quest'ultima analisi dovrà essere ampliata da un monitoraggio "continuo" su come questi si muovono e si evolvono. È essenziale tenere sempre presente che la competizione tra territori deve comunque cercare di essere sana e costruttiva, non distruttiva, al fine di non sviluppare l'immagine del prodotto provinciale a discapito di quello regionale, nazionale o di altre regioni.

Il portale, nella parte istituzionale riservata agli *stakeholders*, ospiterà le offerte settimanali/mensili (*deals*) che saranno fruibili dai visitatori scaricando la *app*/tessera fedeltà.

La *governance* del DCE avverrà attraverso alcuni step finalizzati alla istituzione di un marchio del distretto di qualità, una sorta di Blue Ribbon che verrà concesso a tutti i soggetti disponibili ad aderire a un codice di condotta (disciplinare). Il primo step consisterà nella redazione da parte dei soci partecipanti allo spin-off, del disciplinare contenente valori condivisi, norme di comportamento, obblighi e benefici derivanti dall'adesione. Dopodiché verrà sviluppata una strategia di comunicazione per il coinvolgimento degli *stakeholders* sul territorio. Dietro il pagamento di una quota associativa annuale e impegnandosi a rispettare gli impegni del disciplinare, i soci avranno la possibilità di inserire in tempo reale sulla *app*/carta fedeltà, scaricabile dai visitatori, le offerte settimanali e gli eventi da promuovere con meccanismi di *co-marketing* e scontistica. Inoltre le singole attività imprenditoriali saranno inserite nelle *newsletters* e negli altri canali di comunicazione. I ricercatori universitari appartenenti allo spin-off, riuniti in un comitato di controllo, avranno il compito di vigilare sul rispetto del disciplinare e sull'utilizzo del Marchio *PlayMarche* da parte di tutti gli *stakeholders* coinvolti.

Attraverso questo assetto organizzativo, lo spin-off cerca di assolvere alle funzioni previste dal progetto DCE. Si tratta di un compito ambizioso che richiede l'attuazione di una Partnership Pubblico-Privato (PPP) contando sul dialogo tra numerosi *stakeholders*.

3. *La dimensione economica/finanziaria del progetto*

Anche se le potenzialità del modello del distretto culturale sembrano maggiori in termini di valorizzazione dei beni culturali, non da meno sono quelle in ambito economico, per le sue capacità di essere motore di sviluppo – sostenibile – a livello locale³⁹. Soprattutto in contesti di crisi del manifatturiero tradizionale, la possibilità di innescare circoli virtuosi con le imprese culturali e ad alto contenuto di conoscenza, che fanno da traino allo sviluppo e alle opportunità di riequilibrio economico, viene letta come una grande opportunità; lo dimostra l'importanza che riveste nella programmazione europea. È forte la volontà di superare l'orizzonte delle sole politiche di turismo culturale, di favorire politiche attive di coinvolgimento delle comunità locali e di imprenditorialità sia tradizionali che innovative.

Il progetto *PlayMarche* va collocato tra gli interventi che intendono favorire questo processo. Il bando della Regione Marche a cui l'Ateneo ha risposto ha lo scopo di far diventare la *cultural economy* un fattore di crescita del territorio con l'ambizione di superare la definizione classica di distretto culturale: si parla di fatto di Distretto Culturale Evoluto (DCE), in cui sia più forte che mai la

³⁹ Sacco *et al.* 2006.

contaminazione tra diverse filiere, in cui l'occupazione, in particolare quella giovanile qualificata, consenta di trasferire le competenze di tipo aziendale nel settore culturale e di tipo culturale e creativo nell'ambito delle imprese.

Rispetto a tali obiettivi il progetto ha degli elementi che possono certamente essere intesi come punti di forza:

- la metodologia di lavoro adottata è innovativa, in quanto si è riusciti a integrare le differenze culturali e creative tra pubblico e privato;
- la costituzione di uno spin-off universitario ha carattere innovativo e di valenza strategica, è in grado di potenziare la competitività e attrattività in ambito locale, nazionale, europeo con il tutoraggio e l'accompagnamento dei partner coinvolti;
- la partecipazione degli operatori locali allo spin-off evita la costituzione di alleanze temporanee che si traducano nella mera giustificazione di eventi e iniziative autonome di breve durata;
- il coinvolgimento degli operatori economici appartenenti alla filiera dell'ICT garantisce forti potenzialità nella valorizzazione dei beni culturali, in ambito locale, ma anche in ambito internazionale (rapporto TE.BE)⁴⁰;
- l'attività di *stakeholders' engagement* avviata consente di coinvolgere nel progetto gli operatori di filiere diverse, come quella del turismo, ma anche quelli della produzione industriale e manifatturiera (cfr. § 2);
- la gestione del progetto è affidata ad uno spin-off universitario, una società di capitali che persegue fini di lucro, caratterizzata da una forte multidisciplinarietà di competenze, ma che consenta di seguire logiche manageriali di *governance*.

Sulla base di quanto detto si può certamente affermare che il concetto di DCE esalta l'integrazione tra cultura ed economia rappresentando un cambiamento di prospettiva: si è passati da una sostanziale indifferenza tra le due discipline ad un dialogo concreto. Per queste ragioni è emersa l'opportunità di far propri, per le analisi della fattibilità del progetto, approcci metodologici, tecniche e strumenti di gestione di matrice aziendalistica, con un'ottica manageriale di tipo economico-finanziario. Assume particolare rilievo e difficoltà la stima dei flussi di cassa e/o di reddito; ciò comporta la necessità di tradurre tutti i benefici e le utilità che gli investimenti del progetto possono generare in termini di valore monetario, pur nella consapevolezza che taluni benefici-utilità ritraibili siano difficilmente esprimibili sotto forma di valore monetario (cfr. § 4).

Nel presente paragrafo si descrivono le logiche aziendali seguite nell'analisi della sostenibilità economico-finanziaria del progetto. Le ipotesi forti, che in un qualche modo agevolano la valutazione, sono due:

- la nascita di uno spin-off universitario (azione I);
- la creazione di due *hubs* (azione IV): negli *hubs* sono messi a disposizione i materiali tecnologici prodotti; tali "Parchi-Aree" sono intesi come

⁴⁰ Rapporto TE.BE 2013.

catalizzatori realizzati in luoghi già oggi attrattori e identificativi per le comunità locali; l'ingresso a questi luoghi avverrà dietro pagamento di una tariffa che si auspica possa rappresentare una importante fonte di entrate.

A seguire sono discussi:

- i finanziamenti, con le ipotesi sui tempi di disponibilità delle risorse;
- gli investimenti, con la distinzione delle spese per anno con riferimento e azioni che li giustificano;
- il conto economico previsionale, in cui sono descritte analiticamente le fonti di ricavo e di costo della gestione corrente, previste dall'avvio dello spin-off;
- la sostenibilità finanziaria, che consente l'esame della dinamica dei flussi di cassa generati dalla gestione corrente anche in relazione alle ipotesi sul piano degli investimenti e dei finanziamenti;
- la *performance* finanziaria, con il calcolo di parametri che permettono di valutare in ottica finanziaria la *performance* del progetto.

Il numero di anni complessivo per cui si forniscono le previsioni analitiche è otto: i tre anni di realizzazione del progetto e i cinque anni immediatamente successivi.

La scelta è motivata dal fatto che gli interventi nei primi tre anni sono eterogenei in termini di tipo di operazione (finanziamenti/investimenti/gestione spin-off) e gli obiettivi del progetto sono di medio-lungo periodo. Inoltre, in prospettiva si prevede che le iniziative avviate vengano alimentate da nuovi investimenti e che, quindi, la loro gestione vada anche oltre l'ottavo anno di previsione dettagliata.

A titolo di chiarimento, per una lettura agevole dei dati, si fa presente che nelle tabelle che seguiranno, per anno 0 si intende il momento dell'avvio del progetto, anno 1, 2, 3... 8 stanno ad indicare, rispettivamente, la chiusura del primo, secondo, terzo anno del progetto e così via.

Il prospetto seguente (tab. 1) indica su quali anni si distribuiscono gli investimenti, i finanziamenti e la gestione dello spin-off.

Anni	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Finanziamenti									
Investimenti									
Gestione									

Tab. 1. Distribuzione di investimenti, finanziamenti e gestione spin-off in otto anni

3.1 Finanziamenti

Per la realizzazione del progetto di durata triennale il partenariato pubblico/privato contribuisce con un finanziamento di tipo *cash* pari a € 465.000 e di tipo *in kind* pari a € 82.000; il contributo atteso dalla Regione è pari a € 300.000. La tabella 2 dà indicazione del peso sulla dimensione totale del progetto (€ 847.000) delle tre categorie di finanziamenti.

		peso %
Finanziamento <i>cash</i> da partner privati/pubblici	465.000	54,9%
Finanziamento <i>in kind</i>	82.000	9,7%
Finanziamento regione	300.000	35,4%
Totale progetto	847.000	100%

Tab. 2. Dimensione del progetto, peso delle categorie di finanziamento (importi in euro)

Per quanto concerne il *timing* dei finanziamenti, si prevede che ad avvio del progetto saranno disponibili il 40% sia delle risorse *cash* da partner, che quelle regionali (cfr. bando, punto 19) e il 40% del finanziamento *in kind*.

Per le restanti risorse si può ragionevolmente ritenere che:

- il 60% delle risorse *cash* da partner si distribuiscono equamente alla chiusura di ciascun anno successivo (1, 2, 3);
- sempre con riferimento al punto 19 del bando di progetto, il 40% del finanziamento regionale sia percepibile alla fine del secondo anno (a fronte della rendicontazione di una spesa pari al 70% dell'anticipo corrisposto), il restante 20% a chiusura del progetto (fine terzo anno);
- il contributo *in kind* sia per il 20% sfruttabile alla fine del primo anno e per il 40% alla fine del secondo anno.

Ne consegue che per i finanziamenti si prevede, sui primi trentasei mesi, la distribuzione che segue (tab. 3).

anni	0	1	2	3
importi (euro)	338.800	109.400	245.800	153.000

Tab. 3. Distribuzione dei finanziamenti nei primi trentasei mesi

3.2 Investimenti

Gli investimenti complessivi (€ 847.000) totalmente coperti dai finanziamenti descritti si distribuiranno per anno e per azioni come previsto nel prospetto seguente (importi in euro) (tab. 4).

Distribuzione investimenti per anno					
anni	0	1	2	3	Totale
investimenti	153.313	274.108	245.608	173.971	847.000

Distribuzione investimenti per azione							
azioni	I	II	III	IV	V	VI	Totale
investimenti	88.800	170.300	143.500	181.988	167.250	95.162	847.000

Tab. 4. Distribuzione degli investimenti per anno e per azione (importi in euro)

3.3 *Conto economico previsionale*

La gestione del progetto comincerà a produrre costi e ricavi operativi a partire dal dodicesimo mese dall'avvio del progetto (anno 1) ovvero con l'apertura dell'*hub* 1 sito in Macerata. L'apertura dell'*hub* 2 sito in Recanati è prevista per la fine dell'anno 2. La tabella 5 contiene le previsioni analitiche con riferimento ad un orizzonte temporale di otto anni: nei primi tre anni la gestione si avvierà simultaneamente con il completamento del piano di investimenti, i cinque anni successivi sono di gestione a regime.

Sulla base delle stime dei ricavi e dei costi il Risultato Operativo della gestione (RO) e il Risultato al netto delle imposte (27,5% di IRES sul Risultato Operativo, 4,73% di IRAP sul Valore Aggiunto) è positivo in tutti gli anni: ammonta a € 6.370 nel primo anno e arriva a € 163.579 nell'ultimo anno di previsione analitica.

Il risultato in ottica previsionale è quindi ritenuto positivo, i costi di gestione sono sufficientemente supportati dalle previsioni sulle fonti di ricavo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Riceviti	Ingressi		60.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000
	Eventi	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	Scarica app		4.000	4.800	5.760	6.912	8.294	9.953	11.944
	Vendita videogiochi		10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	17.716
	Spazi pubblicitari – <i>hubs</i>		4.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
	Spazi pubblicitari – <i>web</i>	15.000	16.500	18.150	19.965	21.962	24.158	26.573	29.231
	Guide scaricate		10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	17.716
	Vendita immagini		2.500	3.000	3.600	4.320	5.184	6.221	7.465
	Vendita riproduzioni 3D		7.500	9.000	10.800	12.960	15.552	18.662	22.395
		18.000	120.500	330.950	338.325	346.774	356.470	367.620	380.466

Costi di gestione	Costi per utenze – Acqua		240	480	480	480	480	480	480
	Costi per utenze – Energia elettrica		2.300	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
	Costi per utenze – Energia per climatizzazione		2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	Costo del lavoro		48.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
	Ammortamenti	3.100	5.100	6.300	15.000	15.000	11.900	9.900	8.700
	Acquisti materiali (carta, toner, materiale per riproduzione 3D)		4.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
	Telefono (rete <i>wi-fi</i>)		806	1.612	1.612	1.612	1.612	1.612	1.612
	Costo eventi	1.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Spese amministrative/ contabili	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	Mantenimento server e software		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
		8.600	71.446	129.992	138.692	138.692	135.592	133.592	132.392

RO		9.400	49.054	200.958	199.633	208.082	220.878	234.028	248.074
ires (27,5% del RO)		2.585	13.490	55.263	54.899	57.222	60.741	64.358	68.220
irap (4,73% del VA)		445	4.591	14.046	13.983	14.383	14.988	15.610	16.275
Risultato d'esercizio		6.370	30.973	131.648	130.750	136.476	145.148	154.060	163.579

Tab. 5. Conto Economico previsionale (importi in euro)

3.4 Sostenibilità finanziaria

La ricostruzione della dinamica dei flussi di cassa (liquidità) al fine di attestare la prevista sostenibilità finanziaria del progetto negli anni 1-8 è contenuta nella tabella 6⁴¹.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Risultato di esercizio		6.370	30.973	131.648	130.750	136.476	145.148	154.060	163.579
Ammortamento			5.100	6.300	15.000	15.000	11.900	9.900	8.700
Flussi di cassa operativi		6.370	36.073	137.948	145.750	151.476	157.048	163.960	172.279

Tab. 6. Flussi di cassa generati dalla gestione corrente (importi in euro)

La liquidità generata dalla gestione sarà negli otto anni sempre positiva, ovviamente molto bassa in fase di avvio (primo anno), ma di consistente ammontare nell'anno 8. Ciò equivale a dire che si prevede una gestione sostenibile: in tutto il periodo di valutazione analitica le entrate saranno maggiori delle uscite.

Tentando una stima della dinamica di cassa in relazione al flusso generato dalla gestione corrente nonché agli investimenti e ai finanziamenti, il prospetto che segue (tab. 7) mette in luce come il progetto è da ritenersi sostenibile durante tutti gli anni. Sulla base dell'avanzo di cassa si può quindi ritenere che la gestione dello spin-off produrrà liquidità sufficiente a finanziare sia nuove iniziative, al momento non quantificate in termini di spese di investimento, che l'eventuale costo di aggiornamento contenuti/attrezzature indicato in € 150.000 nell'anno 8; la previsione di tale spesa per investimenti sta a riflettere la volontà di investire in un progetto che non abbia durata limitata, ma di cui si possa prevedere un'evoluzione in tempi lunghi.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Flusso di cassa operativi	0	6.370	36.073	137.948	145.750	151.476	157.048	163.960	172.279
Investimenti	153.313	274.108	245.608	173.971					150.000
Finanziamenti	338.800	109.400	245.800	153.000					
Cassa: Avanzo(+)/ Disavanzo (-)	185.487	27.149	63.415	180.392	326.143	477.619	634.667	798.627	820.906

Tab. 7. Rendiconto finanziario delle variazioni di cassa (importi in euro)

⁴¹ Il flusso di cassa della gestione corrente può essere determinato rettificando il risultato operativo al netto delle imposte dei costi non monetari e degli eventuali disinvestimenti/investimenti in capitale circolante. Nella gestione dello spin-off allo stato attuale, per il tipo di attività che si andrà ad avviare, il capitale circolante (scorte di materiali, debito di forniture) assumerà valori irrilevanti; non si è quindi proceduto ad alcuna rettifica ad esso riferito. Il risultato netto è stato però rettificato dei costi non monetari (ammortamento), la liquidità effettivamente prodotta dalla gestione.

3.5 Valutazione performance finanziaria

Al fine di valutare la *performance* finanziaria si sono calcolati per il progetto sia il VAN che il TIR.

Il VAN dell'operazione è espressione della capacità del progetto di remunerare secondo parametri di mercato gli operatori e i capitali coinvolti, e quindi della fattibilità dell'operazione.

Il TIR è un indice di redditività finanziaria di un investimento, che si identifica con il tasso composito annuale di ritorno effettivo che un investimento genera. In altri termini, rappresenta il costo massimo finanziario associabile alle fonti di finanziamento che una società può assumere in relazione a un determinato progetto⁴².

Nel caso in questione i flussi di cassa positivi/negativi da utilizzare per il calcolo del VAN e del TIR sono calcolabili come il flusso di cassa generato dalla gestione corrente al netto degli investimenti previsti; a tal fine si ricorda la quota di rinnovo indicata per l'anno 8 (€ 150.000).

Il progetto, come più volte ribadito, è ritenuto a vita non limitata, in ragione dalle previsioni di crescita dell'iniziativa e di una sua integrazione sempre più vivace con il territorio. Si prevede, quindi, che avrà un valore anche oltre il periodo di stima analitica; tale valore al termine è stato misurato come il valore attuale del RO al netto delle imposte dell'anno 8 (nell'ipotesi che si sia in grado di produrlo anche oltre il periodo di stima), prudenzialmente fatto decrescere ad un tasso pari al 10%.

Dall'analisi del costo del finanziamento per il settore pubblico (dati Cassa Depositi e Prestiti) e del rischio degli investimenti nel settore hi-tech (dati settoriali), il costo del capitale è stato stimato pari al 7%.

La tabella 8 contiene i parametri utilizzati nel calcolo del VAN e del TIR.

Come è evidenziato il progetto ha un VAN positivo pari a € 382.983, ciò equivale a dire che rispetto agli investimenti sostenuti e tenuto conto di un rendimento minimo del 7%, il progetto crea ricchezza per gli *stakeholders* coinvolti.

Ciò è confermato dal fatto che il TIR (13,25%) è di molto superiore al costo del capitale (7%).

La differenza tra il costo del capitale e il TIR ci indica che se il costo del capitale fosse stato erroneamente sottostimato, fino ad un errore massimo di 5 punti percentuali il VAN continuerebbe ad essere positivo. Per esempio, con un costo del capitale del 9% è pari a € 225.174.

Dal punto di vista finanziario il giudizio sulla fattibilità del progetto è quindi positivo.

⁴² Per un approfondimento metodologico si veda Dallochio, Teti 2003.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Flussi di cassa operativi		6.370	36.073	137.948	145.750	151.476	157.048	163.960	172.279
Investimenti	-153.313	-274.108	-245.608	-173.971					-150.000
Flussi di cassa	-153.313	-267.738	-209.535	-36.022	145.750	151.476	157.048	163.960	22.279
Valore al termine									962.228
VAN	382.983								
TIR	13,25%								

Tab. 8. Flussi di cassa, VAN, TIR (importi in euro)

4. Il sistema di valutazione

L'efficacia e la sostenibilità dei progetti di sviluppo locale non possono prescindere da un sistema di valutazione che traduca gli obiettivi operativi e i risultati attesi cui le azioni del piano sono rivolte in indicatori quali-quantitativi realmente misurabili. In occasione della redazione del progetto, si è prestata particolare attenzione agli aspetti valutativi di misurazione. Ciò non soltanto al fine di aumentare le sue probabilità di successo data l'attenzione che vi era posta nel bando della Regione⁴³, ma anche per attribuire al processo valutativo la sua funzione sostanziale, quella di cogliere appieno gli effetti delle iniziative intraprese per lo sviluppo economico e sociale e assicurare la *governance* del progetto nonché monitorare la coerenza, efficienza ed efficacia degli strumenti messi in atto.

Nel sistema di valutazione prospettato nella fase di stesura, sono stati pertanto dapprima individuati i risultati attesi al completamento del progetto con riferimento alle finalità generali identificate attraverso la partecipazione attiva del tessuto sociale. Considerate le reali capacità di previsione e di raccolta dati, i risultati attesi di seguito descritti (effetti desiderati in termini culturali, sociali, di *governance*, economici e occupazionali) sono stati tradotti in indicatori oggettivamente misurabili che consentissero, ex post, di apprezzare il grado di raggiungimento degli obiettivi e la coerenza dei risultati e delle ricadute con le

⁴³ Nel bando della Regione, tra i requisiti delle proposte progettuali vi era la definizione di un sistema di valutazione basato su «indicatori oggettivamente misurabili in merito alle ricadute economiche-occupazionali del progetto sul territorio» (D.G.R. 1753/2012, p. 10). La capacità di individuare adeguati strumenti di misurazione e indicatori di valutazione che dessero conto della coerenza delle attività progettuali rispetto agli obiettivi del bando e delle modalità di raggiungimento degli stessi nelle tre fasi di svolgimento – ex ante, in itinere, ex post – assume un particolare significato in sede di valutazione dei progetti da parte della Regione, per la costruzione del partenariato e, successivamente, l'esecuzione del progetto.

previsioni di progetto. Ogni singolo indicatore selezionato esprime il target (es. numero di visitatori negli *hubs*) e la *performance* di miglioramento (es. tasso di crescita annuo medio) rispetto alla situazione *ex ante* che rappresenta la base di riferimento.

4.1 *Effetti desiderati in termini culturali e sociali*

La realizzazione del progetto *PlayMarche* è intesa non soltanto a migliorare l'accoglienza e incrementare la mobilità dei visitatori e dei turisti (italiani e stranieri) sul territorio, ma anche a favorire le condizioni di accesso alla cultura per i residenti, la partecipazione attiva e l'espressione culturale, condizioni essenziali per il benessere e la qualità della vita dei residenti.

Con riferimento agli effetti desiderati in termini culturali, si è posta particolare attenzione alle caratteristiche qualitative che gli *hubs* e i siti periferici (nodi) collegati dovranno avere e mantenere nel corso del tempo per assicurare una fruizione soddisfacente. Il progetto intende inoltre superare la frammentazione nell'offerta culturale. La creazione di catalizzatori (*hubs*) e la rete di interconnessioni con i nodi periferici nelle aree marginali va intesa come uno strumento volto a favorire la visibilità del patrimonio artistico e culturale di tutto il territorio di riferimento del progetto nell'ottica del modello di sviluppo diffuso che caratterizza la regione Marche.

4.2 *Effetti desiderati in termini economici e occupazionali*

Il progetto *PlayMarche* intende promuovere lo sviluppo e l'occupazione attraverso l'integrazione territoriale tra valorizzazione dei beni culturali, sviluppo di nuovi settori tecnologici e turismo. Le principali linee strategiche del progetto sono volte a favorire la competitività territoriale del sistema produttivo locale nel suo complesso, nel quadro più ampio di un percorso di sviluppo sostenibile e attrattività territoriale. L'intento ultimo è quello di valorizzare in un'ottica integrata il patrimonio storico-artistico, il turismo e le risorse produttive del territorio legate alla creatività, nonché alla tradizione e al saper fare locale. La messa a punto di beni e servizi innovativi incentrati sull'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione va intesa come un'esperienza-pilota attraverso la quale viene mobilitato il potenziale produttivo delle attività culturali e creative al momento solo in parte espresso, poiché in buona parte disperso o mal utilizzato. Il progetto intende realizzare economie di scala (o esternalità positive) attraverso la gestione integrata di beni e servizi culturali che andranno a beneficio di tutti i soggetti della filiera (riduzione dei costi, qualità dei servizi, incremento dei visitatori). Inoltre, si intende attivare e potenziare la cooperazione tra soggetti imprenditoriali di

diverse dimensioni economiche e filiere produttive e caratteristiche da rendersi fattiva attraverso la commercializzazione di prodotti (*apps*, giochi...) su scala nazionale e internazionale, grazie alla creazione di una infrastruttura ad alto contenuto di conoscenza.

In sede progettuale, sono state previste ricadute economiche direttamente connesse alla capacità del progetto di migliorare l'accessibilità e la presenza di visitatori, soprattutto stranieri, di aumentare i consumi culturali in loco (aumento della spesa per il soggiorno negli *hubs* e nei luoghi/nodi "periferici"), di creare opportunità di impiego e di crescita professionale per giovani laureati. In merito alla sostenibilità economica e all'impatto occupazionale, particolare attenzione è stata posta all'analisi degli esiti occupazionali per le persone assunte grazie all'implementazione del progetto e alla valutazione del livello di soddisfazione dei soggetti target degli interventi del progetto e dei visitatori dei siti culturali. Oltre agli effetti diretti osservabili in itinere, sono stati descritti, con riferimento ad un arco temporale di medio-lungo termine, anche i risultati economici attesi sulle preesistenti attività economiche (commercio, turismo, artigianato locale e manifattura) e potenzialmente collegate grazie alla prossimità fisica (ricadute territoriali indirette). Si pensi all'incremento di vendite successivo all'avvio del progetto realizzato dalle imprese (attività commerciali e ricettive) contigue agli *hubs*, o agli effetti sugli altri settori di specializzazione del *made in Italy* attraverso l'accesso a "vetrine" (*hubs*, portali web per l'*e-commerce*) e l'opportunità di legarvi diffuse e sistematiche attività di marketing territoriale.

A livello meso-economico, si ritiene che il progetto *PlayMarche* possa contribuire, almeno nel medio-periodo, a rafforzare il contributo fornito dal sistema produttivo culturale alla formazione del valore aggiunto complessivo della Provincia che, nel 2010, con un incidenza pari 6,7% sul totale provinciale, era già al di sopra della media nazionale (4,9%) (dati Fondazione Symbola, Unioncamere e Istituto Tagliacarne, 2011).

4.3 *Effetti desiderati in termini di governance*

Il sistema di valutazione proposto includeva inoltre forme di valutazione degli effetti generati dall'attività di *governance*. I progetti di sviluppo locale e, in particolare, la costituzione/promozione di distretti culturali dimostrano come l'integrazione e la capacità di azione collettiva siano molto spesso più che pre-condizioni, sfide progettuali che connotano il distretto culturale come un laboratorio di creazione di capitale sociale, per la costruzione di forme di coordinamento durature sul territorio. Sullo sfondo delle esperienze pregresse in altri territori, si può ritenere che un altro effetto atteso del progetto, "implicito" e di carattere immateriale, possa essere quello di diffondere la cultura della progettazione condivisa e dell'azione collettiva, elemento essenziale per favorire la capacità del territorio di guidare il processo di sviluppo economico e sociale.

La costituzione di un partenariato pubblico/privato, fondato sulla condivisione di obiettivi e strumenti di valorizzazione delle possibilità e dei tratti distintivi del territorio, consente di garantire il raggiungimento della massa critica necessaria a incidere sulle traiettorie di sviluppo territoriale. Nella stessa ottica adottata nell'elaborazione delle linee strategiche di progetto – sviluppo endogeno, di tipo *bottom-up* –, il sistema di valutazione intende inoltre garantire un approccio partecipato e condiviso dei soggetti che vivono il territorio, attraverso il costante confronto con il partenariato di progetto.

4.4 *Indicatori comuni dei progetti DCE Marche*

In merito alle attività di valutazione in itinere del Distretto Culturale *PlayMarche*, il gruppo di lavoro si è inoltre dotato del sistema di (auto) valutazione proposto dalla Regione Marche che, oltre a provvedere alla verifica dello stato di avanzamento delle azioni e delle fasi previste dal progetto, permette di monitorare la congruità e la coerenza dei risultati intermedi e finali conseguiti con gli obiettivi e le previsioni originarie contenute nel progetto finanziato. L'attività permanente di monitoraggio basata su indicatori minimi rientra nel processo di (auto)valutazione dei progetti DCE finanziati dalla Regione Marche. Considerando il livello di complessità che caratterizza i diversi progetti DCE, il set di indicatori minimi comuni risponde all'esigenza di costruire un sistema di monitoraggio: (a) sostenibile sia dal punto di vista organizzativo sia da quello economico, (b) agevolmente applicabile ai diversi progetti e al loro piano di intervento, (c) comparabile nel rispetto delle diversità di approccio e di strategia adottate.

Nella prospettiva dell'(auto)valutazione, l'attività di monitoraggio prevede la collaborazione dell'intero partenariato e coinvolgerà tutti i membri del gruppo di lavoro del progetto. Sono stati realizzati già vari incontri per definire metodo e strumenti da utilizzare, così come sugli aspetti di tipo organizzativo e gestionale collegati alla realizzazione delle singole attività.

Il quadro comune di monitoraggio e valutazione per tutti i progetti DCE finanziati dalla Regione Marche consta, in primo luogo, della raccolta sistematica di una serie di indicatori minimi che attengono a varie dimensioni dello sviluppo territoriale a matrice culturale (domanda turistica, eventi e manifestazioni di animazione territoriale, coinvolgimento attivo delle imprese del territorio, formazione di nuove imprese, presenze nei siti culturali, nuovi prodotti tecnologici, comunicazione attraverso le nuove tecnologie informatiche). In secondo luogo, l'attività di valutazione potrà essere ampliata per includere elementi conoscitivi aggiuntivi (indicatori di approfondimento), utili ad individuare ulteriori fattori di criticità e fabbisogni specifici su cui intervenire per migliorare la capacità del progetto di attivare un processo di sviluppo autosostenentesi. Esempi di informazioni aggiuntive vanno dal livello

di soddisfazione degli utenti finali e percezione del DCE da parte degli operatori economici coinvolti, ad indicatori di *performance* delle singole imprese (e.g. fatturato delle imprese ascrivibile ai cambiamenti intercorsi nel territorio a seguito delle attività del progetto, quota di fatturato che resta nel territorio). Le informazioni, in questo secondo caso (indicatori di approfondimento), possono essere ricavate, nella maggior parte dei casi, soltanto attraverso interviste dirette o questionari.

Riferimenti bibliografici / References

- Antinucci F. (2007), *Musei virtuali. Come non fare innovazione tecnologica*, Roma-Bari: Laterza.
- A Practical Guide to Tourism Destination Management* (2007), Madrid: World Tourism Organization (WTO).
- Baia Curioni S. (2005), *Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, a cura di F. Perrini, P.A. Valentino, S. Settis, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 59-65.
- Becattini G. (1999), *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, «Economia e Politica Industriale», n. 103, pp. 5-16.
- Beretta E., Migliardi A. (2012), *Questioni di Economia e Finanza. Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, Banca d'Italia (Occasional Papers, 126), Roma: Banca d'Italia.
- Bonel E., Moretti A., Rispoli M., Tamma M. (2005), *I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale*, «Economia della cultura», n. 4, pp. 497-511.
- Cabasino A., Trimarchi M. (1997), *Musei e territorio: archivi della memoria storica e poli di sviluppo e di comunicazione culturale in Europa*, «Economia della cultura», n. 2, pp. 146-149.
- Cerquetti M. (2008), *Strategie di sviluppo dei musei marchigiani*, in *La qualità del museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, a cura di P. Dragoni, Macerata: eum, pp. 143-180.
- Cocco G.A., Di Raco E. (2011), *Impresa Turismo, 2011*, Roma: Unioncamere.
- Cocco G.A., Di Raco E. (2013), *Impresa Turismo, 2013*, Roma: Unioncamere.
- Dalocchio M., Teti E. (2003), *Finanza per le arti la cultura e la comunicazione*, Milano: EGEA.
- De Marinis G., Fabrini G.M, Paci G., Perna R., Sargolini M., Teoldi S., a cura di (2005), *Verso un Piano per il Parco Archeologico di Urbs Salvia*, Ancona: Regione Marche.
- Franchi M., a cura di (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli Editore.

- Gagliardi C., Renzi F., Marcolini P., Mauriello D., Sturabotti D., Rinaldi A., Bacchella U., Taormina A., a cura di (2014), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Roma: Fondazione Symbola.
- Gherardi S., Nicolini S., Odella O. (1997), *La cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro*, «Sviluppo & Organizzazione», n. 162, pp. 15-30.
- Gregori G. (2005), *Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale*, «Sinergie», n. 66, pp. 55-77.
- Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness* (2012), Bruxelles: Consiglio d'Europa.
- L'economia delle Marche. Rapporto annuale n. 13* (2012), Roma: Banca d'Italia.
- Le Marche di fronte alla crisi. Tenuta e risposta del modello regionale* (2009), Roma: Censis.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino: Giappichelli Editore.
- Montella M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano: Mondadori Electa.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Mondadori Electa.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano: Apogeo.
- Pencarelli T., a cura di (2005), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Trieste: Edizioni Goliardiche.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1998), *Welcome to the experience economy*, «Harvard Business Review», n. 76, pp. 97-105.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Milano: ETAS.
- Rapporto TE.BE: stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali* (2013), Fondazione Promo PA, <<http://www.promopa.it/progetti-beni/tebe.html>>, 14.07.2015.
- Righettini M.S., a cura di (2006), *Il bilancio sociale della cultura nella Regione Marche. Strategie, risorse e vincoli nelle politiche di settore*, Ancona: Regione Marche, Osservatorio Regionale per i beni e le attività culturali.
- Rispoli M., a cura di (2001), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Torino: Giappichelli Editore.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma: Carocci.
- Rullani E. (2010), *Rischio e valore della conoscenza. La nuova impresa della produzione immateriale*, in *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende I. Profili di management*, a cura di L. Marchi, S. Marasca, Bologna: Il Mulino, pp. 15-35.
- Sacco P.L., Tavano Blessi G. (2006), *Verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile: distretti culturali e aree urbane*, Venezia: Università Iuav di Venezia.

- Santini C., Cavicchi A., Canavari M. (2011), *The Risk™ strategic game of rural tourism: how sensory analysis can help in achieving a sustainable competitive advantage*, in *Food, Agri-Culture and Tourism*, a cura di K.L. Sidali, A. Spiller, B. Schulze, Berlin-Heidelberg: Springer, pp. 161-179.
- Segre G. (2005), *Intervento*, in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, a cura di F. Perrini, P.A. Valentino, S. Settis, Pisa: Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, pp. 73-81.
- Tabellini G. (2010), *Culture and Institutions: Economic Development in the Regions of Europe*, «Journal of the European Economic Association», 8, n. 4, pp. 677-716.
- The Economic Impact of the University of Exeter's International Students* (2012), Exeter: University of Exeter-Oxford Economics.
- Trencher G., Yarime M., McCormick K.B., Doll C.N., Kraines S.B. (2014), *Beyond the thirdmission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability*, «Science and Public Policy», 41, n. 2, pp. 151-179.
- Varaldo R. (2007), *L'eccellenza imprenditoriale made in Italy*, «Mercati e competitività», 2, pp. 127-130.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor
Massimo Montella

Texts by

Giovanni Aquilino, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti,
Eleonora Cutrini, Stefano Della Torre, Concetta Ferrara,
Barbara Fianza, Alessandro Hinna, Massimo Montella,
Roberto Perna.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

