

Convegno Cultura e impresa. Come dare una scossa all'economia

Nuoro, 24 gennaio 2014

Intervento prof. Antonello Menne

Ringrazio gli industriali di Nuoro per quest'appuntamento. E ringrazio la Camera di Commercio di Nuoro che ha inserito il tema della cultura tra le linee strategiche dell'azione dell'ente. Naturalmente sul tema della cultura qui a Nuoro, persone ben più autorevoli di me presenti qui in sala e tra i relatori, possono parlare. Io sono stato chiamato a un breve intervento, alla luce del percorso che come Università Cattolica abbiamo fatto qui a Nuoro, attraverso un master, un percorso che ha messo a fuoco il tema della cultura attraverso dei project work, dei lavori che hanno fatto emergere il ruolo centrale, forte, decisivo forse, della cultura nel sistema economico di questa città, nel sistema economico della Sardegna centrale.

Voglio partire dal video, perché credo che sia, come dire, la vera relazione che apre un po' il solco di tutte le testimonianze. Partire dal video intanto per complimentarmi, perché non sono una successione di immagini, ma, dentro questo video, ritengo che ci sia un momento forte di studio. Quindi complimenti a Confindustria: ha fatto un video mettendosi a studiare. C'è un filo conduttore particolarmente interessante.

Parto dalle conclusioni di questo video: le conclusioni sono che manca un sistema culturale, nonostante la presenza di attori e di istituzioni qualificate che contribuiscono a formare il PIL di questo territorio – e oggi qui in sala ci sono i rappresentanti di queste istituzioni qualificate.

Il video inizia chiedendosi se ancora oggi si può parlare per Nuoro di Atene dei sardi. La definizione, come veniva ricordato, risale al 1894 ed è di Grazia Deledda, che per la prima volta definì Nuoro l'Atene della Sardegna. Più precisamente definì Nuoro come il luogo in Sardegna "più colto e battagliero dell'isola". Mi sembra una definizione straordinaria. D'altronde è una definizione di Grazia Deledda.

Allora, per ragionare, per poi arrivare anche ai numeri, credo che dobbiamo tenere sullo sfondo l'approfondimento che ha fatto i giorni scorsi sulla pagina culturale L'Unione Sarda che si è chiesta se ancora oggi si possa parlare di Nuoro come Atene della Sardegna.

A me sembra di sì. E ciò per la presenza nel territorio di istituzioni culturali così ricche: istituzioni culturali che producono eventi e che producono sapere. Al di là delle istituzioni culturali, non so che risposta si possa dare dal punto di vista del

sapere, del capitale umano, che poi è il vero *humus* del distretto, del sistema culturale.

La risposta credo la dobbiamo chiedere in primo luogo agli enti di formazione, alla scuola. Quando si parla di sistema culturale il principale protagonista è la scuola. In secondo luogo, l'istituzione formativa più importante è l'Università, che è il luogo che crea sapere e restituisce sapere al territorio. In questo senso credo che la battaglia per la presenza sul territorio dell'Università sia decisiva. Non si può parlare di sistema culturale se il territorio perde un luogo di alta cultura qual è l'Università.

Si può insistere poi sull'idea di costruire un sistema culturale attraverso lo strumento del distretto, che è uno strumento tra gli altri. E la cultura quindi può diventare veramente la leva dello sviluppo: una leva fondamentale dello sviluppo economico. La cultura come settore produttivo.

Qualcuno, qualche ministro, diceva che di cultura non si mangia. E in forza di quest'idea la cultura subì dei tagli indiscriminati, e ahimè mi sembra li subisca ancora oggi. Ma allora con leggerezza si tagliò sulla cultura perché di cultura non si mangia. Evidentemente quel ministro aveva letto male i dati, perché, in realtà, credo che il vicepresidente di Confindustria su questo ci dirà meglio: l'incidenza dell'industria culturale nel sistema economico del nostro Paese e della Sardegna è rilevante.

La cultura come leva per lo sviluppo economico, insomma. Il presidente Bornioli diceva prima "leva per lo sviluppo economico" dandoci un po' di numeri. E diceva anche che questi numeri possono crescere, in modo anche significativo, indicandone il percorso per il sistema. Il percorso che stiamo studiando e che abbiamo proposto è quello di un distretto culturale. D'altronde, l'esperienza dei distretti culturali in Italia dice che questi nascono dall'esperienza industriale: ovvero, i primi distretti culturali in Italia nascono sul modello dei distretti industriali. L'economia degli anni '80 del nostro Paese è un'economia che è cresciuta, che si è affermata attraverso i distretti industriali. Quello della sedia a Udine, quello della ceramica a Sassuolo, quello delle calzature a Macerata. I distretti industriali sono quelli che stanno facendo un po' da argine alla crisi oggi. Quindi è un modello di organizzazione economica che funziona. E gli studiosi che hanno ragionato sui distretti culturali hanno detto "qual è il modello? Il modello è quello dei distretti industriali". Quindi bene fa la Confindustria, bene fa la Camera di Commercio a ragionare da industriali, quindi da creatori di risorse, da creatori di sviluppo, bene fa a rendersi protagonisti di un progetto quale quello del distretto culturale, perché il distretto culturale è una diretta derivazione del distretto industriale.

Una delle prime applicazioni del modello dei distretti culturali non è italiana, viene da Londra. A un certo punto gli anglosassoni, che hanno un approccio molto pragmatico, incrociano ed elaborano dati, quindi sono meno conservatori di noi, a fine degli anni '70 si sono resi conto che molte zone periferiche di Londra andavano riqualficate: lo strumento individuato per la riqualficazione dei quartieri degradati a forte prevalenza di criminalità fu quello della cultura, dei centri di aggregazione culturale. Ora questo dice che la cultura, l'organizzazione, il sistema cultura in realtà è un sistema per fare strategia. E questa strategia spetta in primo luogo alle istituzioni pubbliche, alle istituzioni pubbliche locali. E allora io dico che il distretto culturale non nasce da una determinazione, da un incontro di studiosi o di rappresentanti di istituzioni. Il distretto culturale nasce e può nascere solo ed esclusivamente da un disegno politico. Questo lo dicono i banchieri, non lo dico io. La fondazione Cariplo in Lombardia ha investito più di 20 milioni di euro in distretti culturali. Però prima di mettere in pista queste risorse ha detto "io voglio vedere qual è la strategia, voglio vedere qual è il disegno politico delle istituzioni locali". Quindi delle Province, quindi dei Comuni e quindi anche della Regione che fa la sua parte. E nella regione Lombardia sono partiti 4 distretti culturali rilevanti in forza di questo passaggio, di questo vincolo che i banchieri hanno posto, chiedendo cioè alle istituzioni pubbliche di fare strategia e di dire se quella strategia corrisponde veramente alla loro volontà.

E allora che parlare di distretto culturale nel Nuorese non può prescindere da questo discorso. Quindi il Comune di Nuoro, la Provincia di Nuoro, gli altri enti pubblici che verranno individuati, attraverso lo studio di fattibilità, come soggetti protagonisti per far funzionare il distretto culturale, non possono stare fuori da un progetto del genere. Un progetto di distretto culturale senza gli enti locali è un progetto destinato a fallire.

Credo che sia importante l'altro riferimento che ha fatto il presidente Bornioli rispetto al coinvolgimento pubblico-privato. Il coinvolgimento pubblico-privato avviene nella chiarezza di ruoli e il ruolo di programmatore non può che essere in primo luogo dell'ente pubblico. Su questo non possono esserci confusioni. La programmazione la deve fare l'ente pubblico. Il distretto culturale – e poi lo vedremo bene in qualche altra occasione – il distretto culturale necessita di una forte programmazione che riguarda il territorio anche a livello di infrastrutture.

Qual è l'obiettivo di un distretto culturale? Quello indicato dal presidente Bornioli: quello di aumentare il benessere. Il benessere che è un benessere economico. Tradotto significa creare nuovo sviluppo economico, nuovi posti di lavoro. Ma aumentare anche il benessere sociale. Far in modo che un territorio sia vivibile. Perché ci sono zone ad alto reddito ma hanno un benessere sociale limitato. Ci

sono molte aziende che operano creando molti posti di lavoro in un territorio, ma quel territorio è povero. C'è una qualità della vita bassa.

Quindi il distretto culturale certamente deve porsi l'obiettivo di migliorare i numeri, innalzare i numeri dello sviluppo economico creando reddito, ma deve porsi il problema insieme di migliorare anche il benessere sociale. E l'obiettivo del distretto culturale è dunque quello di valorizzare. Il distretto culturale insiste su qualcosa che esiste già ma che va valorizzato. La valorizzazione quindi di realtà che già esistono, ma la valorizzazione in primo luogo del capitale umano.

La parola spopolamento è spaventosa rispetto a questo ragionamento, perché un territorio che si impoverisce delle risorse migliori ma anche del capitale sociale che è dato dall'intelligenza, dalla creatività, è un territorio che si sta impoverendo e sta abbassando, dal punto di vista degli indicatori, quel livello di benessere sociale che invece un distretto culturale deve avere a cuore.

A Nuoro ci sono le condizioni per un distretto culturale? Ritorno alla domanda iniziale. A me sembra di sì. Uso il dubbio perché bisogna ancora molto studiare, indagare. Non è detto che la presenza di attori e di istituzioni importanti nel settore della cultura di per sé siano sufficienti a dire che le condizioni per un distretto culturale ci siano. La pre-fattibilità, per usare un termine caro agli imprenditori, la pre-fattibilità dice che le condizioni ci sono per partire col distretto culturale.

Io dico però che occorrono 3 elementi fondamentali. E li sottopongo a una platea così qualificata.

La prima: il livello del consenso. Noi possiamo fare i migliori studi di fattibilità, coinvolgere gli scienziati, però se non c'è il consenso sul livello della progettazione e sul livello dell'attuazione di un sistema come questo, il distretto culturale è un salto nel buio. Quindi ci vuole un forte consenso. Quello che sanno costruire molte realtà anche del sistema economico del nostro Paese. Penso al Trentino Alto Adige. Penso al sistema della Romagna. Loro sanno che attraverso il consenso pubblico-privato, alla collaborazione profit/non profit, etc. poi vanno lontano, riescono a fare le cose bene, riescono a raggiungere gli obiettivi. Io dico ai protagonisti di questo progetto, ai rappresentanti delle organizzazioni e ai rappresentanti politici soprattutto: ci vuole un forte coinvolgimento del territorio. È un percorso faticoso. Io ho visto alcune esperienze, a Mantova, in Val Camonica, in Piemonte, di distretto culturale: è un processo molto faticoso, perché coinvolgere le persone, coinvolgere dal basso le realtà – si parlava di canto a tenores, delle associazioni, etc. Questo mondo è così ricco che richiede un lungo processo faticoso. Però se si rinuncia a fare questo stiamo facendo un percorso che non ci porta da nessuna parte. Quindi un forte coinvolgimento dal basso del territorio, dei soggetti, da quelli di eccellenza (dall'associazione di Gavoi che organizza quella cosa eccezionale che è il festival della letteratura) a tante altre piccole realtà che ci

sono e che sono poi in realtà quelle che tengono vive le comunità. Quelle piccole realtà nascoste, che non hanno visibilità, e che credo un progetto del genere debba tenere in massima considerazione.

Ultime cose. L'esperienza dice che un sistema, e un distretto culturale, nello specifico, funziona se in partenza ci dotiamo di un modello organizzativo. È meglio in questo senso fare le cose semplici il più possibile e attingere dalle cose che funzionano. È meglio andare a indagare chi ha fatto già quest'esperienza, vedere se ha funzionato, vedere quanto è costata. Quindi ispirarsi ai modelli che funzionano. All'Università ne abbiamo studiato e indagato alcuni e abbiamo visto che i modelli che stanno funzionando. Il modello amministrativo che funziona nasce intanto dall'idea, come concludeva prima il presidente Bornioli, dall'idea della progettualità. Un discorso di sistema richiede molta progettualità. Richiede molta capacità di mettersi insieme a fare progettazione. Dicevo il modello organizzativo che abbiamo studiato comprende il coinvolgimento di quattro settori nella costruzione di un distretto culturale.

Il primo: dentro l'organizzazione di distretto culturale ci vuole un tavolo che si occupi di selezionare progetti, eventi e istituzioni. Quindi un tavolo massimamente scientifico. E su questo bisogna chiamare dal territorio e dintorni le personalità più autorevoli per farlo.

Il secondo tavolo è quello della comunicazione. Un distretto che funziona deve saper comunicare. La comunicazione non è una moda di oggi. Il distretto culturale deve essere comunicato e spesso lo sappiamo, ci sono iniziative d'eccellenza nel settore della cultura che il destinatario finale non conosce.

Il terzo è quello della gestione, della *governance*. La *governance* deve essere privatistica dal punto di vista dell'organizzazione – con centri di responsabilità molto chiari, evitando consigli d'amministrazione di 25 persone. Una *governance* molto semplice con centri di responsabilità molto chiari e identificabili.

Il quarto tavolo è quello del monitoraggio: un'esperienza importante che abbiamo visto a Mantova prevede un sistema di monitoraggio, quindi di controllo di quello che il distretto culturale sta programmando e sta mettendo in opera, affidato a un organo indipendente, affidato a un organo terzo, possibilmente anche slegato dal territorio. Perché il problema del controllo non è solo un problema di controllo dei costi: è anche un problema di controllo dei contenuti, nel senso di verifica se quello che i gestori stanno facendo corrisponde esattamente alle linee strategiche, a quello che era stato enunciato, a quello che era stato programmato. Quindi monitoraggio non come elemento di controllo dei costi e basta – quello lo prevede la legge – ma come strumento di partecipazione a una *governance* valida.

E infine, io credo che alla base di tutto quanto debba esserci una cosa fondamentale che purtroppo in Sardegna forse manca. Bisogna tornare a fare un po' di esperienza di metodo. Saper lavorare insieme. Poter recuperare quella capacità di lavorare insieme. Ciò che spesso manca. Grazie.