



CAMERA DI COMMERCIO
PADOVA
il futuro a portata di impresa



Le imprese creative e culturali come elemento di sviluppo del territorio

Proposte di intervento dal progetto europeo induCCI



Indice

Introduzione.....	4
1. La politica culturale come politica pubblica	6
1.1 Il ciclo di <i>policy</i> : dal finanziamento alla valutazione dei risultati.....	11
2. Le politiche culturali e creative della regione Veneto	14
2.1 Politica culturale e creativa attraverso lo strumento normativo.....	17
2.2 Una <i>multi-actor regional policy</i> per la cultura e la creatività	25
2.2.1 Il <i>policy network</i> di iniziativa civica: il caso di <i>please distrub</i>	27
2.2.2 Il <i>policy network</i> per la candidatura “Venezia per il Nordest”	29
2.2.3 I <i>policy network</i> nei progetti Interreg: il caso DICE	31
2.3 I Programmi Regionali per i Fondi Strutturali Europei	33
2.3.1 Programma Operativo Regionale per Il Fondo Sociale Europeo.....	34
Bandi per la cultura e le imprese creative finanziati dal POR FSE 2014-2020	35
2.3.2 Programma Operativo Regionale per Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale	37
Bandi per la cultura e la creatività finanziati dal POR FESR 2014-2020	38
RIS3 e le Creative Industries	39
2.3.3 FEASR e Programma di Sviluppo Rurale	40
I Gruppi d’Azione Locale (GAL).....	41
Esempi di progetti di sviluppo rurale con la cultura e la creatività	41
3. Le PILOT ACTIONS del progetto InduCCI.....	43
3.1 CCI help-desks	43
3.1.1 Obiettivi.....	43
3.1.2 Fasi del processo	43
3.1.3 Risultati e sostenibilità del progetto	44
3.2 “Design4workers”	45
3.2.1 Obiettivi	45
3.2.2 Fasi del Processo	46

3.2.3 Risultati e sostenibilità del progetto	46
3.3 Teatro d'impresa.....	48
3.3.1 Obiettivi	48
3.3.2 Fasi del processo	49
3.3.3 Risultati e sostenibilità del progetto	50
3.4 Laboratorio di arte digitale.....	52
3.4.1 Obiettivi	52
3.4.2 Fasi del processo	53
3.4.3 Risultati e sostenibilità del progetto	53
4. Sfide istituzionali per la Regione Veneto.....	55
4.1 Il contenuto della <i>policy</i> : tra Cultura e creatività.....	56
4.2 Il livello di Integrazione delle politiche culturali e creative	58
4.2.1 Disintegrazione e settorialità	59
4.2.2 Integrazione operativa	59
4.2.3 Integrazione politica	59
Conclusioni.....	61

Introduzione

Il seguente *policy paper* ha l'intenzione di ricostruire il modo in cui si fanno le politiche culturali e creative in Veneto, riconoscendo i destinatari ma soprattutto i soggetti con ruoli di *policy making* in grado di definire le priorità di investimento e sostegno culturale e creativo; sia attraverso strumenti istituzionali e politici sia tramite processi partecipativi *bottom-up multi-stakeholders*. L'obiettivo è quello di mappare gli attori chiave per peso e sensibilità e i luoghi effettivi dove si formula il vocabolario e la visione della politica culturale che poi si riscontra sul territorio.

Con questo scopo, sono stati quindi indentificati i protagonisti e le relazioni chiave formali e informali, mettendo in evidenza i punti di forza e di debolezza dell'attuale processo di formulazione di una *policy* culturale per il territorio veneto, proponendo infine alcune chiavi interpretative e prospettive di sviluppo future. L'elaborato ha l'obiettivo, infatti, di essere un'analisi utile al *policy maker* istituzionale per comprendere come poter esercitare in modo efficace ed efficiente il potere formale di elaborazione e deliberazione politica. Conoscere l'attuale metodologia alla base del *cultural policy making* regionale significa infatti arricchire di significato il ventaglio di azioni politiche così come aumentare il livello di conoscenza dei luoghi di dibattito pubblici dove si delineano le scelte di finanziamento.

Per poter rappresentare la metodologia alla base dei processi di *policy* sono stati quindi analizzati i documenti normativi, politici e programmatici che sono stati pubblicati, condivisi, discussi o emanati sul territorio Veneto in un arco temporale definito (dal 1974 a ottobre 2021) in ambito culturale e creativo. Il campione è stato creato sulla base di tre tendenze principali, includendo documenti di *policy* di fonte istituzionale, di fonte para-politica e documenti derivati da processi di programmazione e pianificazione comunitaria. In particolare, in primo luogo, sono state analizzate le normative della Regione Veneto che hanno trattato, dal 1974 ad ottobre 2021, tematiche culturali e creative. Dopo uno screening qualitativo delle leggi regionali, l'analisi ha messo in rilievo le normative che attualmente sono poste alla base del finanziamento culturale regionale.

In secondo luogo, la ricerca ha posto accento particolare su tutti quegli aspetti di partecipazione politica civica che, in una dimensione di *governance*, hanno determinato il pensiero della politica culturale fino ad oggi, intervenendo nella formulazione dell'agenda in modo più o meno

influyente, condividendo documenti para-politici parallelamente rispetto all'organismo regionale, indentificando un nuovo ruolo centrale all'interno della politica culturale alle imprese creative. Infine, sono stati analizzati i Programmi Operativi di Finanziamento Regionale (POR), prodotti dalla Regione Veneto per il recepimento dei fondi strutturali FSE, FESR e FEASR.

Riflettere sulle diverse modalità di manifestazione delle politiche culturali è stato fondamentale per comprendere quanto sia multiforme lo scenario politico che necessita di integrazione, territoriale e verticale, perché sia possibile comprendere il livello di finanziamento culturale del territorio e le diverse modalità con cui è possibile intervenire per costruire una visione comune di cultura, partecipando ad un dibattito più ampio di *public policy*.

Il documento si conclude presentando infine tre sfide istituzionali per la Regione Veneto declinate in termini di contenuto, processo e di livelli di integrazione. In particolare, la prima sfida istituzionale prevede che venga affrontato il problema terminologico associato alle politiche culturali e creative, comprendendo quanto le due materie possano essere sempre più sovrapposte in termini di competenza e titolarità politica. In particolare, la riflessione si soffermerà sul livello di integrazione semantica tra i due termini "cultura" e "creatività" e sulle diverse sfumature che, di conseguenza, potrebbero emergere in azioni di *policy* sempre più settoriali o, viceversa, integrate. La cultura, considerata come uno dei pilastri dello Stato Sociale, è infatti sempre più posta in dialogo dalle politiche europee con la creatività, intesa come risorsa produttiva e competitiva per lo sviluppo territoriale. È necessario che a livello regionale avvenga un appropriamento di tali termini tramite la maturazione di una consapevolezza rispetto alla relazione biunivoca e sinergica che esiste tra il mondo culturale e il mondo creativo. In secondo luogo, una delle sfide da intraprendere da parte della Regione si riferisce al dominio procedurale del *policy making*: è necessario, infatti, che si acquisisca un metodo di formulazione politica sempre più *evidence-based* che sappia, partendo dal dato e dalle sue successive analisi, apportare misurazioni di impatto e valutazioni, con l'obiettivo di garantire l'efficacia e l'autoapprendimento delle politiche stesse considerando sempre l'intero ciclo di *policy* e non soltanto la fase di adozione normativa.

1. La politica culturale come politica pubblica

Prima di definire la politica culturale come una sottocategoria di politica pubblica è necessario definire quest'ultima, considerando due diverse prospettive di analisi, a seconda se riporre maggiore attenzione sull'oggetto o sul soggetto delle politiche. La definizione più generalmente adottata è quella di Thomas Dye che nel 1976 definisce le politiche pubbliche come *"Ciò che i governi scelgono di fare o di non fare"*. Basandosi sul soggetto della politica, Dye si concentra sulle istituzioni che compiono l'azione (o la non-azione) pubblica mettendo in risalto l'aspetto dinamico del processo di *policy*. Tuttavia, questa definizione non mette in risalto l'oggetto della politica e si sofferma solo su alcuni attori di *policy*, ovvero i governi, senza considerare il sistema di *governance* che interviene nel processo di *framing* e senza includere quegli attori non politici che svolgono tuttavia un ruolo chiave nelle fasi di programmazione.

La definizione di Bruno Dente del 1990 risponde ad alcune di queste mancanze riproponendo la politica pubblica come *"L'insieme delle azioni in qualche modo correlate alla soluzione di un problema collettivo che sia generalmente considerato di interesse pubblico"*. Questa definizione, spostando l'attenzione dal soggetto all'oggetto di *policy*, introduce un concetto chiave, ovvero il problema collettivo.

Nell'ambito degli studi delle politiche pubbliche, l'approccio oggettivista definirebbe i problemi collettivi di interesse pubblico come fatti empiricamente riscontrabili, malfunzionamenti sociali rilevabili con metodi analitici di misurazione e valutazione. Tuttavia, nel corso della storia, è evidente come la percezione di alcuni problemi di rilevanza collettiva siano cambiati nel tempo, come il fenomeno dell'adulterio, dell'omosessualità, della parità di genere o del cambiamento climatico. L'approccio costruttivista, diversamente da quello oggettivista, spiega queste alterazioni ritenendo invece che il peso di alcuni problemi collettivi cambi sulla base di interessi, ideologie, valori e narrazioni. Considerando questa prospettiva, un problema collettivo inizia ad esistere e diventa prioritario solo quando si manifestano una serie di rivendicazioni sociali annesse a tale problema.

Adottando l'approccio costruttivista nell'analisi della questione culturale, è possibile affermare che questa non è costituita da fenomeni auto evidenti e univocamente misurabili ma è il risultato di processi cognitivi soggettivi. Questi processi di inquadramento cognitivo dell'urgenza culturale si concretizzano nell'azione di *framing* ovvero la costruzione di una

storia e di una cornice narrativa intorno al problema percepito.

Analizzare le politiche culturali con questa metodologia significa riconoscere di volta in volta il problema collettivo per il quale le politiche sono pensate e formulate. Per fare questo, è necessario ricostruire il *framing* su cui si basa la *policy* di tipo culturale, individuando le ipotesi di intervento e le ipotesi causali. Riprendendo il triangolo delle politiche pubbliche di Peter Knoepfel rappresentato in figura 1, è possibile analizzare le politiche culturali considerando quindi, di volta in volta, come il problema culturale generale viene identificato e circoscritto, quali sono i destinatari della politica che dovranno cambiare il proprio comportamento a seguito dell'attuazione dell'agenda politica e quali sono i beneficiari che godranno degli effetti positivi di tale cambiamento comportamentale.

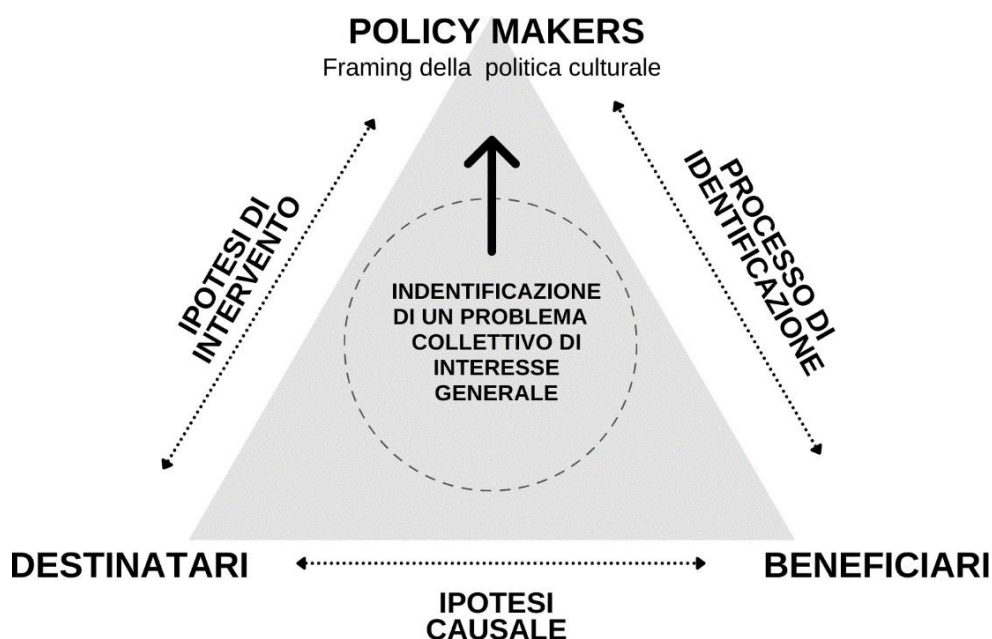


Figura1: Rielaborazione del triangolo delle politiche pubbliche di Peter Knoepfel del 2011

A seconda di come viene inquadrato il problema si assumono diverse relazioni di causa ed effetto e, di conseguenza, si può far ricorso a diverse politiche, beneficiari, destinatari e strumenti di *policy*.

Dunque, riprendendo la definizione di Dente, è possibile delineare le politiche culturali come quelle politiche pubbliche che si propongono come soluzione ad un problema culturale che è percepito di interesse collettivo. In questo senso, i confini della politica culturale vengono

posti non sulla base dei soggetti coinvolti nella formulazione della *policy* ma partendo dal problema di interesse pubblico che la politica cerca di affrontare facendo leva su specifiche competenze tecniche o scientifiche, spesso presidiate da una comunità epistemica.

Definire la politica pubblica partendo dal suo contenuto, ovvero indagando la situazione problematica su cui interviene, è una metodologia di identificazione che trasla il problema definitorio dal concetto di politica pubblica al concetto di cultura. Più precisamente, per identificare i problemi di carattere culturale, spesso si fa riferimento al settore culturale e creativo e quindi, etichettando tutte le politiche che insistono su questo settore economico e professionale, come culturali. Ma, come il concetto di cultura, anche i confini del settore culturale e creativo si sono modificati nel tempo, diventando sempre più porosi e in continua mutazione, comportando di conseguenza importanti problemi definitori. La distinzione delle politiche sulla base del loro contenuto rimane tuttavia il metodo che maggiormente viene utilizzato dal dibattito pubblico. In particolare, le etichette che vengono applicate alle politiche pubbliche si ricollegano al dipartimento o livello governativo che le emana, ridando struttura e praticità al processo di *policy* stesso, riportando l'attenzione dall'oggetto al soggetto politico. In questo senso, analizzare la politica culturale significa rivolgere il proprio sguardo verso l'evoluzione delle decisioni dei governi per il settore culturale e creativo e studiare le diverse decisioni intraprese dai singoli *policy maker*.

Eppure, la nascita della politica culturale, intesa come l'insieme delle azioni strutturate di una specifica autorità pubblica responsabile del settore culturale, la possiamo ricondurre a solo a 70 anni fa circa, quando la cultura venne considerata dalle neodemocrazie europee come uno dei pilastri dello Stato Sociale e uno dei servizi alla persona di critica importanza per il miglioramento della vita collettiva. Le azioni pubbliche di carattere culturale, tuttavia, non rientrarono subito sotto l'etichetta di "*cultural policy*" e sarà necessario aspettare il 1969 per vedere quest' termine apparire per la prima volta nelle linee programmatiche UNESCO dal titolo "*A body of operational principles, administrative and budgetary practices and procedures which provide a basis for cultural action by the state*".

Il termine *cultural policy*, comunque, rimarrà praticamente inutilizzato fino agli anni Ottanta, coincidendo, fino a quel momento, con il concetto di *arts policy*, ovvero con le politiche in grado di garantire il supporto pubblico ai musei, all'arte visuale, allo spettacolo dal vivo, alle attività di tutela, agli archivi, alle biblioteche e a tutte quelle realtà e pratiche artistiche in

linea con le classificazioni romantiche di arte ed istituzione culturale.

In particolare, è la Francia che nel 1959 istituisce il primo ministero della cultura europeo, seguita dal Regno Unito, che nel 1964 fonda il *Minister of the Arts* come ramo del Dipartimento inglese per l'Educazione e la Scienza.

Su imitazione degli Stati precedentemente nominati, negli anni Sessanta gradualmente in tutti gli Stati occidentali europei vennero organizzate specifiche istituzioni pubbliche che, sia a livello locale che a livello nazionale, iniziarono ad occuparsi del settore culturale. In Italia, in particolare, il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali venne istituito dal governo Moro IV nel 1974, scorporando quello che all'epoca era il Ministero della Pubblica Istruzione.

È fondamentale precisare che prima degli anni Sessanta, comunque, le politiche culturali erano ben sviluppate nei principali Stati europei, in diretto coordinamento con i sistemi di propaganda. D'altra parte, è riconosciuto dalla letteratura scientifica come, dal dopo guerra, sia nato in quasi tutte le democrazie occidentali un nuovo ciclo di politica pubblica culturale, moderna e settoriale, con diversi obiettivi di *Welfare*.

Ancora una volta, sarà poi nel Regno Unito che, in ambito di politiche culturali, si espanderanno i confini della materia attraverso l'istituzionalizzazione dell'autorità locale *Greater London Council* (GLC) nel 1965. Sotto la guida del consulente Nicholas Granham, il GLC sarà la primissima autorità pubblica a sviluppare in autonomia una strategia rivolta alle industrie culturali con l'obiettivo di allontanarsi dalla tradizionale concezione idealistica di cultura alta ed elitaria.

Nonostante la brevissima durata dell'esperienza del GLC, questo istituto lasciò una forte eredità nel Regno Unito come nel resto del mondo. Nel 1997, in particolare, sarà il partito *New Labour* a proseguire quanto già iniziato da Granham istituendo il *Department of Culture, Media and Sport* e cambiando definitivamente l'oggetto di interesse delle politiche culturali allargandone il dominio, le competenze e i poteri degli attori coinvolti.

Da quel momento in poi la politica culturale assumerà una presenza costante negli organi governativi nella maggior parte degli stati occidentali, evolvendo poi nel tempo i propri obiettivi coerentemente con le diverse sensibilità estetiche e crisi identitarie. Tuttavia, nonostante questa evoluzione di pensiero e il *turning point* avvenuto negli anni Novanta, è evidente come l'"arte alta" continui ad avere un'importanza centrale all'interno delle

politiche culturali e nei discorsi degli analisti. Infatti, possono cambiare nel tempo i valori culturali e le categorie appartenenti al termine ombrello di cultura, estendendo l'ambito fino ad integrare ogni sistema di significati compreso il mondo delle industrie culturali e creative, ma la politica culturale sembrerebbe rimanere ancora oggi molto legata alla dicotomia di arte elitaria, da finanziare e sostenere, e arte popolare o commerciale, che vive anche in assenza di fondi pubblici perché sostenuta dalle dinamiche di mercato.

A seguito di tali premesse, per posizionare la politica culturale come sottocategoria di politica pubblica, è infine necessario introdurre tre declinazioni di politica pubblica culturale, a seconda di come viene inserito l'oggetto culturale in relazione agli obiettivi di *policy* e di come viene identificata la politica pubblica dallo stesso ente governativo che la emana.

La tripartizione della politica culturale è utile per comprendere le diverse modalità con cui è possibile approcciare alla materia, comprendendo la distribuzione degli interventi politici che derivano da diversi assessorati e dando sempre maggiore attenzione al carattere utilitaristico e trasversale del prodotto culturale e creativo.

Le tre principali declinazioni di politiche culturali

La politica culturale esplicita

Politica pubblica che si rivolge esplicitamente al settore cultura con l'obiettivo di **sostenere e promuovere l'offerta culturale** della società. Queste sono politiche pubbliche emanate dall'Assessorato alla cultura o dalle rispettive Direzioni. Le politiche di questo tipo hanno come obiettivi principali la **conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio storico e artistico, il sostegno e promozione delle attività culturali delle istituzioni pubbliche** come biblioteche, enti lirici sinfonici, teatri e musei. Dagli anni Novanta, all'interno di questo ambito rientrano anche le politiche per le imprese culturali e creative.

Le politiche culturali implicite

Contribuiscono alla **delineazione di una identità e di un senso comune**. Tra queste rientrano le politiche scolastiche, formative, quelle relative alla stampa, ai media, e in generale tutte quelle politiche pubbliche che agiscono per diffondere, consolidare o proibire una certa gamma di abitudini e di atteggiamenti culturali in un territorio. Ogni politica pubblica ha una dimensione culturale più o meno intenzionale considerando gli effetti culturali che produce, promuovendo particolari modelli comportamentali. In questo senso la cultura è intesa in senso antropologico, ovvero come "stile di vita di una società".

Le politiche culturali trasversali

Politiche pubbliche che utilizzano la cultura come strumento per il raggiungimento di obiettivi di tipo non culturale facendo leva sul **carattere strumentale della cultura e delle attività culturali**. Tuttavia, il risultato finale è il finanziamento del settore culturale e il sostegno del lavoro artistico. Tra queste politiche rientrano le politiche per il turismo, le politiche sociali e per l'economia e lo sviluppo.

1.1 Il ciclo di *policy*: dal finanziamento alla valutazione dei risultati

Per comprendere come le politiche culturali per il settore di riferimento producano effetti e risultati, è importante considerare le altre fasi del ciclo di *policy*, come quella dell'attuazione, fase fondamentale in grado di aggiungere o sottrarre significato dall'oggetto politico, a seconda delle modalità in cui questo è reso efficace.

Infatti, parlare di politica culturale come politica pubblica significa saper guardare al processo di *policy* come un ciclo interconnesso. Dopo la fase di identificazione del problema e la formulazione di soluzioni, sulla base di ipotesi rappresentate nel triangolo di Knoepfel (figura 1) e l'approvazione formale del governo dell'agenda politica, è necessario prestare attenzione ai documenti programmatici capaci di rendere efficaci le disposizioni normative approvate. Senza la traduzione della legge in sistemi di allocazione, procedure burocratiche e regolamenti, non è possibile parlare di risultati.

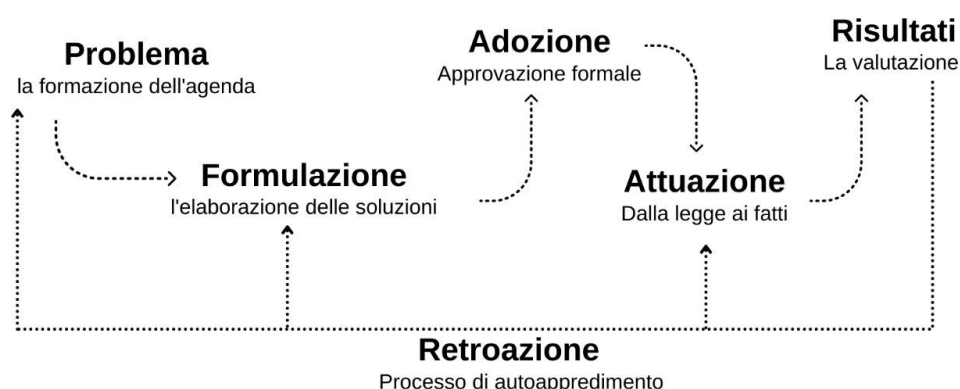


Figura 2: Rielaborazione del ciclo delle politiche pubbliche.

Fonte: Le politiche pubbliche: Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti di Luigi Bobbio, Gianfranco Pomatto, Stefania Ravazzi, 2017, pag: 13

Invece, l'obiettivo generale dell'azione pubblica è quello di generare un effettivo impatto positivo, a seguito dell'adozione e attuazione dell'agenda politica.

Per comprendere la capacità di una manovra di *policy* di risolvere parte dei problemi di interesse pubblico precedentemente individuati è quindi necessario adottare dei parametri valutativi in grado di confrontare gli effetti prodotti con l'obiettivo specifico, assumere degli indicatori di risultato in grado di esprimere un giudizio di efficacia e, in caso, di porre le basi per attivare una retroazione con cui è possibile migliorare le fasi preliminari del processo di

policy, processo caratterizzato dalla circolarità e dell'autoapprendimento.

Nonostante l'importanza di quest'ultima fase valutativa, che determina di fatto il livello con cui un governo o l'ente regionale è in grado di migliorarsi osservando lo storico delle proprie azioni, i parametri di giudizio che vengono maggiormente utilizzati nelle politiche pubbliche in Italia sono parametri di conformità giuridica, di correttezza finanziaria, di efficienza e razionalità dell'organizzazione amministrativa e non di risultato.

La presenza di questo limite valutativo nella politica pubblica italiana si conferma anche alla base delle formulazioni delle politiche culturali che spesso si sviluppano senza analizzare la veridicità delle ipotesi causali sulle quali si basano e senza constatare gli obiettivi, spesso ideologici, assunti a priori o su basi valoriali di difficile falsificazione scientifica. Spesso, infatti, le azioni politiche vengono intraprese non sulla base di motivazioni razionali ma facendo leva su sentimenti e ideologie, soprattutto in questo periodo storico dove in tutta Europa si stanno sviluppando e consolidando partiti di stampo populista. Ogni politica pubblica e ancora di più ognipolitica culturale dipende quindi da un sistema di valori e idee incorporate dai soggetti coinvolti nella loro formulazione, fino al momento legislativo: momento in cui le idee vengono rese potenzialmente operative nella concretezza dall'intervento di *policy*. Inoltre, non solo nelle prime fasi di identificazione del problema e di proposta di soluzione, ma anche nelle fasi di valutazione intervengono prepotentemente visioni e ideali, condizionando l'interpretazione dei fatti attraverso processi di categorizzazione che necessariamente tracciano confini selezionando ed escludendo, privilegiando alcuni aspetti ed escludendone altri.

Quindi, concludendo, sono tre le principali criticità che si presentano nel momento in cui si vuole definire la politica culturale come tipologia di politica pubblica, la prima di tipo definitorio, la seconda di tipo relazionale e la terza legata alla mancanza in Italia di un approccio di *policy* consolidato.

Di seguito sono riportate le tre principali criticità:

I due livelli del processo di definizione: Le politiche culturali, rispetto alle altre politiche pubbliche, devono essere definite non solo considerando il momento di *framing* ma anche nei termini con cui è stato circoscritto l'oggetto della politica. I sistemi valoriali alla base dell'identificazione del problema si rispecchiano simmetricamente anche nel processo di definizione del settore in cui si opera, ovvero la cultura. Se una politica istituzionale, sociale o economica riconosce chiaramente nel proprio nome qual è l'oggetto delle proprie manovre pubbliche, nel corso della storia, da quando sono comparse le politiche culturali nel ventaglio delle possibili azioni intraprese da uno Stato, l'oggetto di tali politiche culturali è variato in relazione con i diversi tentativi di definizione del settore culturale, del lavoro dell'artista e del concetto di creatività. Questo sviluppo bilaterale, sia rispettivamente al *framing* che all'oggetto politico, è una caratteristica peculiare ed esclusiva delle politiche culturali.

La **relazione tra cultura e policy**: le politiche culturali intervengono nell'offerta di stimoli e saperi che condizionano la percezione del reale, costruiscono priorità e sistemi di valori e, di conseguenza, intervengono nello stesso processo di identificazione dei problemi collettivi di portata generale. I *policy maker* sono inseriti in un contesto culturale e possiedono percezioni, credenze, valori e assunti cognitivi alimentati dal contesto culturale stesso. Questo, di conseguenza, può essere interpretato come principali *driver* della identificazione del problema collettivo, delle sue possibili soluzioni e degli strumenti di *policy* da utilizzare.

Tra **approccio giuridico e approccio di policy**: La disciplina di analisi delle politiche pubbliche si consolida in Italia solo recentemente, negli anni Novanta, scontrandosi con uno storico approccio giuridico che tende a fermarsi allo studio legislativo per esprimere valutazioni di efficacia politica. Se quindi, in generale, l'analisi della politica pubblica è una disciplina molto fertile e in continuo sviluppo a livello internazionale, in Italia la cultura giuridica sta rallentando questo cambio di prospettiva, che rivede la politica come un processo che non si esaurisce con l'emanazione di una normativa. La dimensione processuale della politica pubblica è infatti il cambio di paradigma introdotto da questo filone di studi che ne analizza, con una visione sistematica, la totalità delle fasi attraverso le quali si sviluppa, dalla identificazione del problema, all'implementazione legislativa fino alla fase di valutazione dei risultati. Tuttavia, questa metodologia di analisi è ancora nella sua fase iniziale di adozione e non è ancora presente in Italia un *modus operandi* consolidato che approcci alla materia politica secondo questa prospettiva.

2. Le politiche culturali e creative della Regione Veneto

Nel territorio della regione Veneto gli attori che intervengono nel delineare l'offerta culturale e le occasioni di sviluppo creativo sono molteplici, internamente ed esternamente alla Regione-Istituzione, pubblici e privati. In particolare, secondo il principio di sussidiarietà verticale, gli interventi a sostegno delle imprese culturali e creative di un territorio sono la somma delle politiche culturali emanate da diversi livelli governativi; dal locale al nazionale. I Comuni, le Province e i Ministeri sono infatti attori pubblici fondamentali per comprendere l'intensità con cui il comparto pubblico promuove e sostiene la cultura e la creatività, con azioni più o meno bilanciate e complementari.

Le politiche con contenuto culturale risultano essere trasversali anche all'interno della stessa Regione Veneto, facendo capo all'Assessorato alla Cultura ma anche all'Assessorato alla Formazione, allo Sviluppo Economico, al Turismo e al Sociale. Per comprendere questa particolare configurazione, il seguente paragrafo dedicato alle politiche per la cultura e la creatività della Regione Veneto analizza la produzione normativa regionale (con riferimento all'Assessorato alla Cultura) ma, successivamente, integra tale parte legislativa approfondendo i programmi di investimento e sostegno al comparto creativo derivati dalle altre politiche pubbliche regionali. Dalla nostra analisi è stato possibile confermare infatti quanto sia importante integrare la politica culturale esplicita con la politica culturale trasversale indiretta, per ottenere un quadro generale completo delle politiche. Infatti, è evidente come negli anni analizzati altri Assessorati e Direzioni della Regione Veneto hanno posto le imprese e le professionalità culturali al centro delle loro politiche pubbliche, sollecitati dalle indicazioni di *policy* europee. Questa ricerca mette in evidenza quindi quanto è importante riconoscere le politiche che vedono la cultura e la creatività non solo come fine ma anche come strumento per il raggiungimento del benessere collettivo in modo sostenibile, innovativo ed inclusivo; facendo sempre più leva sulle potenzialità derivate dalla multidimensionalità e l'interdisciplinarietà.

È possibile, inoltre, includere a tale rappresentazione un ulteriore livello di complessità, introducendo nello schema delle politiche culturali e creative della regione Veneto anche i soggetti privati che, singolarmente o organizzati in *policy networks*, producono propri

suggerimenti di *policy* con linee di indirizzo specifiche, facendo emergere nuove sensibilità, urgenze e priorità nel campo culturale e creativo. Alcuni di questi attori sono dotati di una propria capacità finanziaria (come le fondazioni bancarie), altri invece insistono sul territorio influenzando l'opinione pubblica e l'agenda politica (come i sistemi di rappresentanza). In figura 3 è possibile rileggere come gli attori che intervengono nella definizione della politica culturale del territorio possono essere integrati visivamente e messi in relazione, considerando la regione sia come ente locale istituzionale (Regione Veneto), sia come territorio.

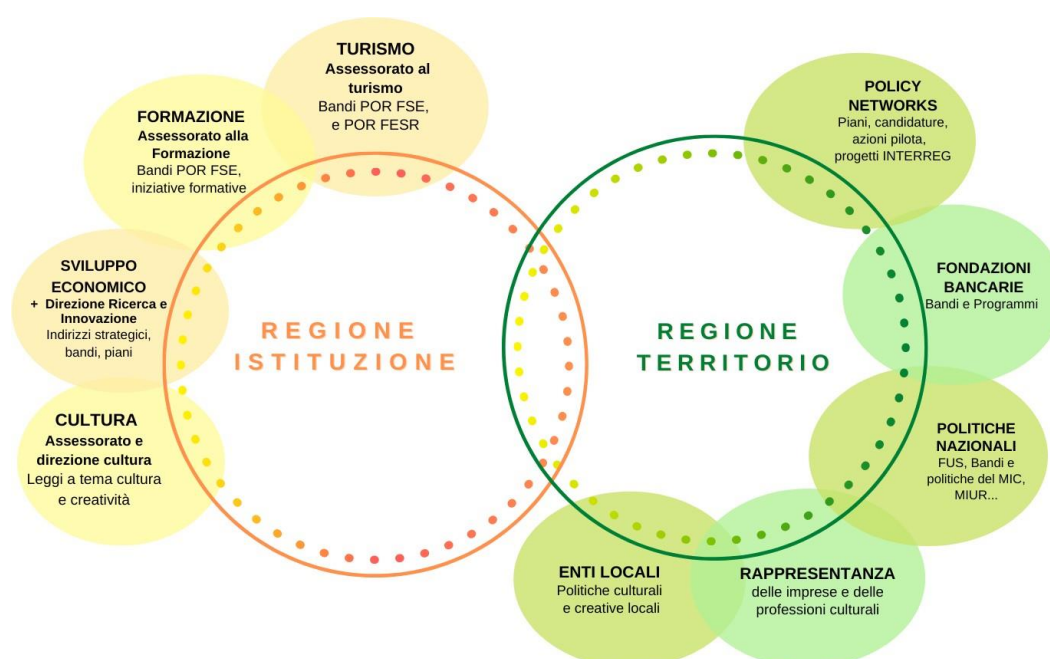


Figura 3: Una rappresentazione visiva dell'integrazione possibile tra politiche culturali che emergono dalla Regione Istituzione e le politiche culturali invece che giù persistono sul territorio.

Nello specifico, per la parte della “regione come territorio” il seguente paragrafo citerà tre documenti prodotti da azioni di *multi-actor regional policy* che sono stati in grado di anticipare, rispetto alla Regione Veneto, le potenzialità connesse alle imprese creative. In particolare, verrà introdotto il manifesto “*Please disturb, una mappa del Veneto contemporaneo*” del 2007, l'iter di candidatura di “*Venezia per il Nordest*” come Capitale Europea della Cultura e il documento di fine progetto Interreg “*DiCE, Distretto Culturale Evoluto*” pubblicato nel 2008 dal Professore Pier Luigi Sacco. Anticipando una presa di consapevolezza a livello istituzionale, i diversi documenti di *policy*, derivati da spinte

propulsive diverse, sono stati selezionati per la loro vicinanza ideologica con “la svolta creativa” degli anni 90’ del governo Blair, prima che tale svolta terminologica e concettuale venisse accolta dall’Assessorato alla Culturale della Regione. Quest’ultimo, infatti, si allinea con le tematiche legate alle imprese culturali e creative soltanto nel 2019, emanando la prima legge quadro per la cultura, in sostituzione dell’apparato normativo precedente risalente al 1984.

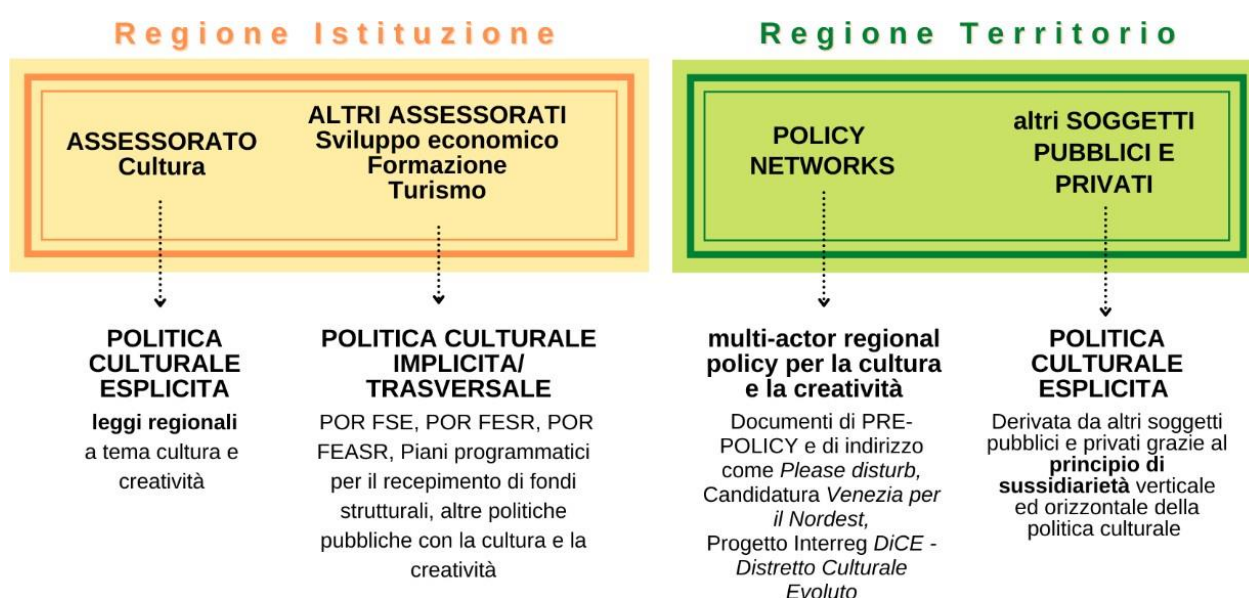


Figura 4: La tipologia di politica culturale in relazione al soggetto coinvolto nella sua formulazione.

Concludendo, in figura 4 sono state rappresentate le diverse declinazioni di politica culturale in connessione con i diversi attori responsabili della loro emanazione. Il seguente paragrafo, in particolare, approfondirà la produzione normativa Regionale alla base della politica culturale esplicita regionale (sottoparagrafo 2.1), alcune esempi di documenti prodotti dai *policy networks*, che vedono la Regione non come ente capofila ma come *stakeholder* in una dimensione collaborativa, *primus inter pares* (sottoparagrafo 2.2) ed infine i piani programmatici di derivazione UE e rispettivi bandi posti alla base della politica culturale trasversale e indiretta promossa da differenti assessorati regionali (sottoparagrafo 2.3).

2.1 Politica culturale e creativa attraverso lo strumento normativo

Per ricostruire gli interventi di *policy* destinati al territorio veneto si è partiti dall'analisi dell'intenzionalità politica della Regione che, dagli anni Ottanta fino ad oggi, si è espressa tramite la deliberazione di una molteplicità di normative legate al tema "cultura". Tale oggetto normativo si è evoluto in diverse forme, facendo leva su priorità diversificate in modo più o meno coerente con l'emergere di sensibilità ed urgenze contemporanee quali le imprese creative, la transizione digitale e la progettazione europea.

In particolare, sono state analizzate tutte le leggi emanate dal Consiglio della Regione Veneto da gennaio 1984 a luglio 2021 contenenti nel testo legislativo la parola "cultura". Da questo campione, costruito tramite la ricerca selettiva dal catalogo presente nel sito internet del Consiglio Regionale, è stato creato un secondo raggruppamento sulla base dei contenuti specifici della legge. In particolare, sono state selezionate, classificate ed analizzate un totale di 68 leggi attinenti alle seguenti tematiche: il patrimonio culturale, beni culturali mobili ed immobili, artigianato, identità e cultura veneta, cultura delle minoranze e di altri popoli, musei, partecipazione e costituzione di premi, fondazioni ed istituzioni culturali, celebrazioni di giornate per il ricordo e la memoria di avvenimenti storici o personalità rilevanti, lavoratori della cultura, interventi di restauro, promozione e sostegno del sistema audiovisivo, radiotelevisivo, editoriale, fieristico, cinematografico, teatrale, musicale e il sostegno di iniziative e manifestazioni popolari. Alcune leggi, per la loro lunghezza e articolazione, sono state individuate come particolarmente significative per la costruzione del nostro *frame di policy* e analizzate mettendo in evidenza anche gli strumenti adoperati e le tematiche di rilievo. È proprio riferendoci a queste leggi che è stato possibile disegnare un'evoluzione negli anni della rappresentazione del comparto culturale da parte della Regione Veneto. In particolare, l'analisi si è soffermata su due principali momenti normativi dedicati, quello avvenutasi nel 1984, con l'emanazione di tre leggi a tema cultura (legge regionale del 5 settembre 1984 n.50, legge regionale del 5 settembre 1984 n.51, legge regionale del 5 settembre 1984 n.52) e il recente momento normativo che ha visto l'emanazione della legge per la cultura il 16 maggio 2019, riformando per la prima volta la rappresentazione normativa del settore culturale che era rimasta inalterata dagli anni Ottanta. Da questi due momenti normativi si è cercato dunque di tessere un filo conduttore, capace di delineare un'alinea di sviluppo del tema cultura e allo stesso tempo contestualizzare

tutte le altre leggi “operative” che, nonostante la loro semplicità in termini di struttura e contenuti, sono fondamentali per rappresentare il quadro legislativo che la Regione Veneto ha prodotto fino ad oggi.

Dal 1984 l’analisi della normativa regionale ci mostra come la politica culturale degli ultimi decenni sia stata di carattere interventistico a livello prevalentemente finanziario. In particolare, la maggioranza delle leggi analizzate sono caratterizzate da un obiettivo distributivo specifico senza possibilità di generalizzazione. Per esempio, la legge del 6 marzo 1984, n. 10 “Interventi urgenti per la diffusione della cultura”, la legge regionale 29 aprile 1985, n. 38 “Contributi straordinari per la realizzazione dei programmi culturali” e la Legge regionale 6 settembre 1988, n. 49 “Contributi straordinari per la realizzazione di iniziative artistiche e culturali” sono leggi che, già dal loro titolo, dimostrano come il loro fine si esaurisca con l’erogazione di un contributo. Oltre che gli importi, nelle sopracitate leggi sono esplicitamente definiti i destinatari: grandi strutture culturali di rilevanza regionale. Altre volte, la legge è stata utilizzata non solo con finalità erogative ben coniugate nel tempo ma anche unicamente destinate ad una specifica e riconosciuta istituzione. Per esempio, notiamo la legge regionale 15 gennaio 1985, n. 9 tramite cui la Regione formalizza una convenzione specifica con la Fondazione Cini oppure la legge regionale 24 gennaio 1992, n. 9 dal titolo “Norme per la partecipazione all’associazione Teatro stabile del Veneto - Carlo Goldoni” emanata per la definizione dell’importo di partecipazione. Significativa anche la legge “Partecipazione della Regione del Veneto al premio Guggenheim - impresa e cultura” di dicembre 1997 che unicamente approva un’erogazione annuale a favore del Museo Guggenheim di Venezia per il suddetto premio.

È interessante riflettere sulle motivazioni per cui l’apparato normativo venga utilizzato con questo carattere di operatività, qualche volta esplicitando negli stessi articoli che la finalità della legge è “l’erogazione del finanziamento” senza definire poi come tali contributi più o meno straordinari debbano essere investiti. Questo utilizzo operativo dello strumento legislativo, a prima vista, si potrebbe far risalire al periodo precedente alla riforma Bassanini. Tuttavia, anche dopo la legge per la cultura 2019, la produzione normativa per il settore culturale ha continuato ad avere forti elementi di personalizzazione. Citiamo la legge regionale 19 dicembre 2019, n. 47 “Contributo per interventi urgenti di riparazione di danni subiti dalla Basilica di San Marco” e la Legge regionale 16 luglio 2019, n. 28 “Interventi per la

conservazione e valorizzazione della casa di Giacomo Matteotti a Fratta Polesine” che dimostrano come l’utilizzo della legge “ad hoc” continui ad essere una modalità ancora attualmente in uso. In generale, questa delega di programmazione culturale alla “struttura” o ente culturale mostra come nel tempo la Regione sia stata incapace di manifestare una chiara posizione politica che avrebbe potuto essere espressa solo tramite linee di indirizzo generali, ovvero, documenti di *policy* che risultano assenti nel panorama normativo analizzato. Invece, l’intento politico della Regione sembrerebbe esaurirsi solo con la deliberazione di contributi e finanziamenti per iniziative ed eventi culturali.

Inoltre, è emerso come il finanziamento delle attività artistiche sia stato sempre attuato facendo leva su una decina di leggi in grado di legittimare il sostegno finanziario da parte della Regione Veneto di alcune specifiche iniziative culturali, schematizzate in figura 5. Nonostante l’intento di sintesi proposto dalle leggi per la cultura 2019, queste leggi continueranno a supportare la candidatura spontanea di progetti in ambito culturale per la richiesta di sussidi e contributi, con un orientamento esclusivamente finanziario. Fanno eccezione la legge del 9 ottobre 2009, n. 25 sul sistema del cinema e dell’audiovisivo e la legge regionale 25 settembre 2019, n. 39 per il patrimonio culturale della Repubblica Serenissima di Venezia nell'Istria, nella Dalmazia e nell'area mediterranea, le uniche due leggi che prevedono una programmazione triennale e una pianificazione annuale, oltre alla legge per la cultura 2019. Eppure, la programmazione sarebbe il metodo di intervento che normalmente la Regione dovrebbe utilizzare, definendo prima obiettivi, criteri e modalità della propria azione. Una legge regionale 29 novembre 2001, n. 35 “Nuove norme sulla programmazione” è dedicata a tale metodologia, metodologia che è diventata ormai prassi negli altri ambiti di competenza regionale. Per quanto riguarda invece il settore culturale, come già anticipato, è solo nel 2019 che è stata presentata per la prima volta una legge di “sistema” che incorpora questometodo di intervento, prevedendo consulte e conferenze per l’elaborazione di un programma triennale strategico. Eppure, come è elencato nella seguente figura 5, importanti leggi con più di una quarantina d’anni di storia sono attualmente gli strumenti normativi che vengono utilizzati dalla Regione per fare “politica culturale”. Solo le leggi del 1984, già citate precedentemente, verranno abrogate con la pubblicazione del programma triennale previsto dalla legge per la cultura 2019. Le altre, d’altra parte, rimarranno in vigore, continuando ad essere una potenziale alternativa per

sostenere azioni culturali di interesse per la Regione ma indipendenti della pianificazione preventiva e condivisa.

Legge regionale	Ambito culturale di intervento	Abrogata con il programma triennale previsto dalla legge per la cultura 2019?
L.R. n. 49/1978	Manifestazioni culturali, festival, mostre e iniziative culturali	NO
L.R. n. 50/1984	Archivi, Biblioteche, Musei	SI
L.R. n. 51/1984	Iniziative culturali	SI
L.R. n. 52/1984	Spettacolo dal vivo	SI
L.R. n. 8/2007	Lingua veneta	NO
L.R. 3/2003 Art. 22 della legge finanziaria regionale per l'esercizio 2003	Identità veneta	NO
L.R. n. 22/2010	Palii e manifestazioni storiche	NO
L.R. n. 18/2011	Edilizia culturale	NO

Figura 5: Schema delle leggi attualmente efficaci con cui la Regione Veneto sostiene diverse tipologie di iniziative culturali.

Fonte: <https://www.culturaveneto.it/it/la-tua-regione/strumenti-e-progetti-per-la-cultura/contributi-finanziamenti-regionali>

È rilevante infine notare il meccanismo con cui vengono utilizzate le leggi finanziarie per promuovere degli interventi in ambito culturale. Ne è un esempio la legge per l'identità veneta, ovvero la Legge regionale 14 gennaio 2003, n. 3, che tratta argomenti di carattere culturale solo in un suo articolo, il 22, essendo in realtà una legge finanziaria. Nonostante quest'ultime siano delle leggi operative, con la finalità di predisporre annualmente le

previsioni di spesa della Regione, spesso nei loro articoli emergono delle posizioni culturali significative. Un altro esempio lo possiamo trovare analizzando la legge finanziaria del 2013, dove nell'art. 19 si dichiara la partecipazione della Regione Veneto al Circuito Regionale per la promozione e la diffusione del teatro e della cultura nelle comunità venete (ARTEVEN) di Venezia, il principale attore regionale che interviene nella distribuzione di spettacoli teatrali per oltre sessanta teatri comunali del territorio veneto.

Quindi, in conclusione, con la legge per la cultura del 2019 la Regione ha proposto per la prima volta un nuovo approccio al mondo culturale presentando una visione di politica culturale integrata e multilivello. Si è abbandonata la settorialità delle forme d'arte tradizionali, valorizzando d'altra parte ogni espressione culturale e creativa ed enfatizzando il valore sistemico dei rapporti interdisciplinari, rapporti che richiedono politiche trasversali e linee di intervento universali. In particolare, nell'art. 2 della legge si è fatto enfasi sull'importanza del raccordo di politiche in materia di istruzione, formazione, turismo, ambiente, territorio, industria, attività produttive ed innovazione. La cultura viene trattata nella sua dimensione trasversale comune ad ogni politica pubblica, non più formalmente rilegata ad un assessorato o ad un compartimento. Questa nuova prospettiva è coerente con la visione culturale dei progetti finanziati dall'Unione Europea che, anche con la nuova programmazione di Europa Creativa 2021-2027, posiziona la cultura come strumento e linguaggio funzionale alla promozione di azioni innovative ed intersettoriali.

Quando la cultura diventa il comune denominatore di tutte le politiche pubbliche, è interessante riflettere se ha ancora senso parlare di politica culturale o se invece si può andare oltre a tale definizione per comprendere invece come, intenzionalmente o preterintenzionalmente, alcune politiche "altre" incidono sul settore culturale e creativo, coinvolgendo i lavoratori culturali in processi ancora inesplorati. Inoltre, l'integrazione delle politiche di cui parla la legge per la cultura 2019 non è solamente intersettoriale ma anche multilivello. Infatti, adottando una visione verticale della politica culturale, la legge ribadisce l'importanza dei diversi livelli di governo territoriale e del coordinamento con gli enti locali comunali.

Tuttavia, il coinvolgimento diretto degli *stakeholder* politici e non politici nella formulazione delle politiche per il settore previsto dalla legge comporterà un notevole costo di risorse temporali e gestionali, aumentandone la complessità generale. L'aumento della complessità

è infatti direttamente proporzionale all'aumento delle relazioni instaurate con ogni attore ed è giustificabile solo se connessa ad un effettivo ascolto dei diversi interessi messi in gioco. Il rischio è che tale costo organizzativo non comporti un reale miglioramento della *policy* e una conseguenza sfiducia nei confronti dell'istituzione che l'ha implementata. Per questo è importantane che la Regione porti a termine il processo iniziato con la legge 2019 per la cultura per prevenire una generale disillusione e rendere meno probabile un secondo coinvolgimento nel futuro. Ogni relazione di dialogo è necessario che venga alimentata e curata nel tempo e non solo attuata perché prevista dalle linee di indirizzo della politica e della progettazione europea. Quindi, per non far sì che l'inclusione di gruppi volontari e la consultazione dei diversi portatori di interesse sia un'azione solo per acquisire maggior consenso nel breve periodo, è necessario ragionare in una reale ottica di *network* ed interdipendenza. Per questo motivo la Regione Veneto ha di fronte una grande opportunità: attivare un effettivo coinvolgimento della cittadinanza nei processi di *policy making* in modo democratico ed autentico.

Infine, è importante soffermarsi sul tentativo di sostituzione ed integrazione previsto dalla Legge per la cultura 2019. Infatti, l'art. 40 della legge abroga una lista numerosa di leggi che erano rimaste in vigore fino a quel momento. Nel comma 1 si citano undici leggi direttamente abrogate mentre nel comma 2 altre ventuno leggi che verranno abrogate con la pubblicazione della programmazione triennale. Questo articolo è particolarmente significativo perché mostra ancora una volta l'ambizioso tentativo di sintesi che la legge per la cultura del 2019 ha cercato di ottenere ridefinendo l'intero comparto culturale. Tuttavia, la maggior parte delle leggi significative del passato come quelle che abbiamo già introdotto del 1984 potranno essere abrogate e sostituite solo con l'introduzione del programma triennale per la cultura che, con i successivi piani annuali, sarà di fatto il meccanismo con cui sarà possibile attuare nel concreto i principi e le finalità della legge regionale. Questi documenti saranno vere e proprie linee di indirizzo complessive, di interesse e competenza intersettoriale, basi per un nuovo quadro normativo-disciplinare d'insieme derivato da un'operazione di amministrazione partecipata. La prevedibile complessità del processo ha comportato tuttavia un tale rallentamento per cui ancora oggi si sta aspettando perché venga definito un percorso d'attuazione chiaro e una sequenza logico-temporale capace di costruire il senso della cultura veneta con criteri, strategie, obiettivi e priorità di azione. Successivamente alla

messa in efficacia del programma triennale si potrà passare con la definizione dei piani annuali e procedere con i provvedimenti attuativi mettendo in essere un'orchestrazione organica delle varie fonti informative tra loro integrate. In particolare, verrà coinvolto il Sistema regionale degli istituti della culturale e dello spettacolo, il Sistema informativo regionale della cultura e l'Osservatorio dello spettacolo dal vivo; organismi per la raccolta di dati, studi e ricerche costituiti dalla stessa legge proprio in vista di una più chiara rappresentazione del comparto e una sua appropriata valorizzazione e comunicazione.

Tuttavia, considerando le effettive trasformazioni che si sono verificate nel settore culturale veneto nei trentacinque anni di storia che intercorrono dal 1984 al 2019, è possibile affermare che comunque l'ultima legge per la cultura emanata sia stata una presa di consapevolezza tardiva, capace di esprimere gradi di innovazione come lasciare in sospeso ancora una volta un'affermazione chiara di priorità. Infatti, quello che ha portato la legge del 2019 e un'aggiunta di nuove tematiche (come le imprese creative e la progettazione europea) a fianco di quelle più tradizionali. Un aumento di sotto-argomenti e paragrafi per ampliare il dominio di influenza delle politiche culturali e affermare un allineamento della Regione con le istanze prioritarie a livello europeo. Si comunica in questo modo un cambio di rotta, aggiungendo nuove declinazioni di cultura e formulando una nuova metodologia di produzione normativa. Le grandi strutture ed istituzioni culturali (fondazioni lirico sinfoniche, Teatro Stabile, Fondazione Biennale...), ancora rigorosamente finanziate annualmente dall'ente locale, vengono rilette ai margini della normativa per dare spazio invece ad una cultura contaminata dai processi creativi, periferica, liquida e decentrata, chiave per lo sviluppo economico intelligente e sostenibile. Questo cambio di prospettiva rimane, ad oggi, la principale innovazione introdotta dalla legge per la cultura 2019. Per quanto riguarda invece la definizione di priorità e sotto-obiettivi specifici, si dovranno aspettare gli effetti del programma triennale, che darà attuazione a tutte quelle potenzialità ancora inesprese dalla legge. Fino a quel momento, la presa di posizione avvenutasi nel 2019 rimane incompiuta e le leggi del 1984 ancora in vigore.

Per quanto riguarda invece le tematiche della creatività, oggi, concluso il settennio di programmazione europea 2014-2020, possiamo affermare quanto ormai il concetto di impresa o industria creativa sia entrato nel vocabolario del *policy maker* regionale. Eppure, il cambiamento non è stato immediato. Se infatti andiamo a studiare tutte le normative

regionale fino ad ottobre 2021 che contengono la parola “creatività” o “impresa creativa” otteniamo dei risultati ben meno soddisfacenti. Infatti, solo nel 2018 con la legge regionale dell’8 ottobre 2018, n. 34 dedicata all’artigianato artistico compare per la prima volta il concetto di innovazione creativa nel testo delle normative regionali. Diversamente, la parola “imprese culturali e creative” compare per la prima volta proprio con la legge per la cultura 2019 e ricompare poi successivamente con la legge regionale del 30 giugno 2021, n. 20 per il riconoscimento del titolo “Città veneta della Cultura”. Eppure, questo conferma come il cambiamento sia in atto e come a piccoli passi anche le leggi regionali si stiano accorgendo della svolta creativa, accolta e promossa dai programmi europei. Tuttavia, dedicare espressamente delle politiche e delle leggi alle imprese creative significa distinguerle e connotarle di valore specifico rispetto alle altre attività imprenditoriali del territorio. È da valutare quanto questa distinzione sia stata fatta a seguito di una riflessione critica e quanto invece per natura imitativa delle dinamiche già attuate da decenni dalle politiche europee. È certo, tuttavia che le “Creative Industries” siano un fenomeno riconosciuto a livello comunitario da Bruxelles, e un settore chiave da citare nelle programmazioni per rientrare nei meccanismi di sostegno e finanziamento europeo. Quindi, se da una parte possiamo ritenere importante adottare una visione globale di priorità, è altresì fondamentale non procedere per imitazione passiva ma attivare una riflessione critica con l’obiettivo di comprendere gli effettivi fenomeni contestuali. È importante non dimenticare infatti che la categoria delle “imprese creative” nasce negli anni Novanta nel Regno Unito dopo un’analisi e mappatura di una specifica configurazione del mercato. Per questo motivo è centrale soffermarsi sulle peculiari caratteristiche del settore culturale e creativo italiano e veneto prima di applicare di default una terminologia e una serie di politiche nate in un ambiente differente dal punto di vista normativo, sociale e culturale. Solo soffermandosi sulle caratteristiche e studiando la storia e distribuzione delle imprese nel Veneto si avrà la possibilità di comprendere in che modo applicare la categoria della creatività con pertinenza.

2.2 Una *multi-actor regional policy* per la cultura e la creatività

Quando ci si riferisce ai *policy network* si intende ogni entità informale o formale che si costruisce grazie alle relazioni più o meno conflittuali di attori pubblici e privati che si interfacciano allo stesso problema collettivo, condividendo conoscenze specifiche e creando coalizioni interne a seconda dei diversi sistemi di preferenze. La complessità legata alla politica culturale emerge analizzando la moltitudine di casi in cui la società civile, in forme più o meno aggregative, è intervenuta nei processi di formulazione. Studiare i *policy network* in questo contesto è quindi fondamentale per comprendere la nascita di specifiche politiche culturali per un territorio e identificare gli attori che vengono coinvolti nei processi di formulazione e deliberazione politica.

Il contesto di formulazione di una politica è infatti presidiato da molteplici portatori di interesse, ossia stakeholder in grado di fare *lobbying* e quindi influenzare le decisioni pubbliche. Questi si possono organizzare in collettivi con interessi concentrati o settoriali, sostenendo una specifica categoria (sindacati dei lavoratori, associazioni di categoria...) oppure una comune causa sociale. Dal secondo dopo guerra, tuttavia, alle tradizionali formule di consultazione si stanno sempre più affiancando alcuni processi innovativi di *policy making* che si ispirano ai principi di democrazia partecipativa e deliberativa. Questi modelli si basano sulla costruzione di confronti aperti e approfonditi, coinvolgendo i cittadini e arrivando a delle soluzioni di *policy* condivise grazie ad un'accurata progettazione e supervisione da parte di esperti facilitatori.

Altre volte, più spesso, il coinvolgimento della cittadinanza è attuato con un valore meramente consultivo, come fase di un processo decisionale più ampio. In generale, i modelli di implementazione delle *policy* pubbliche sono cambiati molto nel tempo, diventando sempre più aperti al coinvolgimento della comunità o dei destinatari a cui sono rivolte. Nel passato, viceversa, le politiche si svolgevano prevalentemente all'interno delle istituzioni di governo, come all'interno dei parlamenti o negli organi esecutivi. In quel contesto l'attore sociale aveva la possibilità di intervenire nei processi di *policy* solo facendo pressioni ed influenzando l'opinione pubblica, in una dimensione generalmente gerarchica, top-down. D'altra parte, da alcuni decenni, il coinvolgimento degli attori sociali è cresciuto sempre più nel tempo, così come il coinvolgimento del mondo imprenditoriale e privato.

Questo cambio di paradigma è stato conseguente ad alcune trasformazioni storiche che si

sono susseguite negli anni, comportando una generale riduzione di potere delle istituzioni pubbliche. In particolare, la riforma del *New Public Management* rivoluzionò dagli anni Novanta il comparto dell'amministrazione pubblica italiana, adottando approcci e metodologie proprie del mondo imprenditoriale e producendo un indebolimento generale degli strumenti gerarchici degli enti pubblici. In più, l'aumento di variabili e di complessità nella risoluzione di problemi ad interesse diffuso ha prodotto una inevitabile apertura al dialogo e l'inizio di un confronto con gli stakeholder del territorio, con il fine ultimo di produrre delle politiche integrate capaci di fare sintesi tra punti di vista, risorse e interessi differenti.

Dal *Government* si è passati quindi ad una prospettiva di *Governance*, ovvero sistemi sociali che portano in stretta relazione il comparto pubblico con quello privato e che permettano che ci sia una formulazione di scelte pubbliche condivise attraverso *network multi-stakeholders* e relazioni informali: tavoli di confronto, contratti pubblico-privato, patti sociali e accordi di vario genere sono le modalità con cui una nuova collaborazione tra settore pubblico e settore privato ha preso forma giuridica in questi anni. In particolare, da un sistema gerarchico basato sull'autorità e sulla legge (*Government*) si è passati ad un sistema di tipo reticolare, creando una *Governance* pubblica costituita da soggetti diversi in termini di provenienza e tipologia.

Il sistema di *governance* porta quindi il governo ad interfacciarsi con tutti gli altri *stakeholder* che abitano un territorio, attori non statali che vengono coinvolti nei processi di *framing* e di *policy making* organizzati in *network* e in *partnership*. In queste reti agili di relazioni e di interessi, l'autorità governativa si trova in una dimensione orizzontale rispetto agli altri partner privati.

Anche nell'ambito culturale sono sempre più diffuse azioni di *policy* partecipata e azioni di *governance* orizzontali. La comunità viene ascoltata e accolta per riportare problematiche, desideri e per condividere informazioni strategiche per il *policy maker* e per la conseguente costruzione di consenso politico.

In aggiunta, i processi partecipati sono sempre più richiesti, al livello sovranazionale, perché possa avvenire il riconoscimento dei siti patrimoniali nelle varie liste UNESCO tutelate; e a livello europeo, per la candidatura e la progettazione a tema culturale. Per fare alcuni esempi ricordiamo la necessità di accreditare e coinvolgere una comunità patrimoniale per

l'iscrizione di un sito alla lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità e gli elementi di partecipazione civica presente nei bandi per la Capitale Europea della Cultura. Il pericolo, soprattutto quando la *governance multistakeholder* diventa un requisito di acquisizione di finanziamenti europei o di lustro internazionale, è che tali meccanismi partecipativi siano adottati solo come puro adempimento. In questi casi la comunità viene inclusa nei processi senza però esser disposti a rinunciare, da parte dei rappresentanti statali o regionali, al proprio potere politico. In queste situazioni il ruolo autoritario dell'ente governativo produce delle asimmetrie nelle modalità di gestione del *network* comportando delle distorsioni che rendono inefficace o discutibile la stessa teoria alla base del concetto di *governance* e di coinvolgimento degli *stakeholder* nella proposta di una visione di *policy* culturale. Quando la "*community involvement*" viene esplicitamente impiegata solo come processo da scrivere nei report politici, la comunità stessa se ne accorge, perdendo fiducia nei confronti delle autorità e dei politici. In questo contesto non è possibile instaurare un genuino processo democratico *bottom-up* e il coinvolgimento apparente della comunità è finalizzato unicamente all'acquisizione di pregio e di finanziamenti. In questo spiacevole contesto non si produce alcun tipo di innovazione sociale e il governo continua a perseguire i propri interessi rimanendo l'attore ultimo e responsabile dell'*agenda-setting* e dell'allocazione finale delle risorse.

Non è tuttavia il caso dei *policy network* proposti nei successivi sottoparagrafi, accumulati dalla loro capacità autentica di influenzare la sensibilità politica regionale, con il desiderio ultimo di rinnovare la rappresentazione del territorio veneto attraverso la cultura. In particolare, proponendo diverse politiche culture-led, i tre policy paper analizzati posizionano la cultura e la creatività al centro delle loro strategie di sviluppo, contribuendo in modo fondamentale alla costruzione di una visione di politica culturale regionale.

2.2.1 Il *policy network* di iniziativa civica: il caso di *please disturb*

Tra le azioni più significative di *cultural governance* che negli ultimi anni hanno coinvolto il territorio veneto è stato selezionato il manifesto di *pre-policy* "*Please disturb*", pubblicato in concomitanza con la Biennale Arte del 2007 e curato da Fuoribiennale, diretta da Cristiano Segnanfreddo. Una mappatura del Veneto contemporaneo che si sofferma sui numeri del territorio per valorizzare le sue contraddizioni e le sue potenzialità mal comunicate. Tale

documento propone una nuova costruzione concettuale del Veneto inteso come metropoli policentrica culturale e creativa, ricca di reti conoscenza e connessioni liquide. Un documento di *policy* che nasce quindi da un'azione coordinata di *storytelling* e marketing territoriale, con l'obiettivo di sfidare lo stereotipo del chiuso Nordest imprenditoriale e proporre all'ambiente internazionale, in primis, un'immagine di Terzo Veneto rinnovato.

Nel sistema metropolitano, vengono così raffigurate le interconnessioni di saperi tra il settore del Design, dell'Arte, della Moda, dell'Attività Performativa edell'Architettura, riconoscendo in questi cinque macro ambiti le principali imprese creative e culturali che vivono sul territorio veneto e in grado di formare una rete immateriale di creazione del valore.

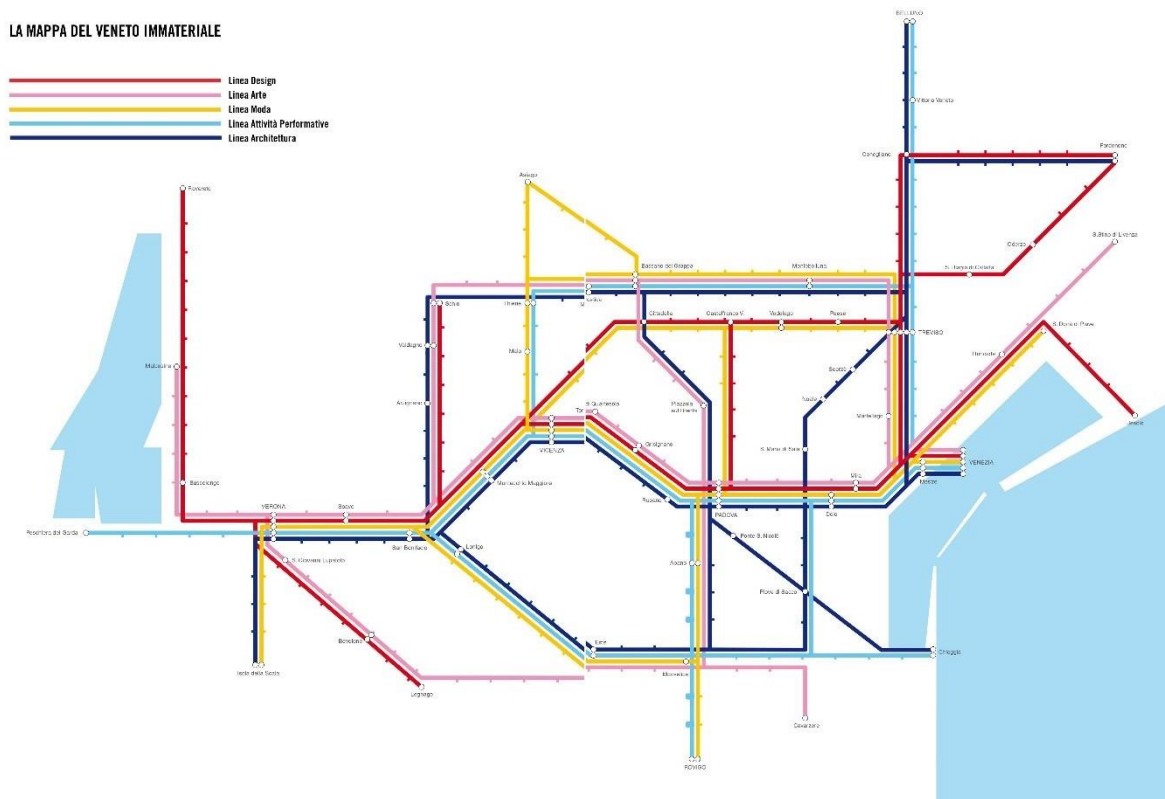


Figura 6: La mappa del Veneto immateriale. Fonte: Manifesto Please Disturb

Il manifesto è stato quindi lo strumento attraverso cui la classe creativa ed imprenditoriale della regione ha proposto una nuova identità al territorio veneto per poter attrarre maggiori finanziamenti ed essere riconosciuti a livello internazionale, facendo leva sul tema della cultura per ridisegnare la regione come un'unica area metropolitana di oltre sette milioni di abitanti e interconnessa dalla filiera della creatività.

2.2.2 Il *policy network* per la candidatura “Venezia per il Nordest”

In concomitanza con queste spinte propulsive prodotte dalla classe creativa imprenditoriale veneta, un altro tentativo di rappresentazione del territorio che pone al centro le risorse creative e culturali prende forma con la candidatura di “Venezia con il Nordest” come Capitale Europea della Cultura 2019. L’atto formale che segna l’inizio del percorso si può collocare al 1° dicembre 2010 quando venne firmato il Protocollo d’Intesa dal Comune di Venezia, dalla Provincia di Venezia, dalla Regione Veneto, dalle Province di Trento e Bolzano e dalla Regione Friuli-Venezia Giulia. Riunita in un unico comitato, la rappresentanza politica fu, tuttavia, fin dall’inizio intrinsecamente legata e dipendente dalla classe dirigente di riferimento realizzando a tutti gli effetti una visione di *policy multi-stakeholders* in previsione del Dossier di candidatura. Per la scrittura della programmazione vennero coinvolti attivamente infatti i rappresentanti della Fondazione CUOA, della Fondazione Nord Est e dei Giovani Imprenditori di Confindustria Veneto. Tra i principali temi della candidatura è possibile notare nuovamente il desiderio di costruire una rete culturale metropolitana sfruttando la narrazione unificante legata al mito del Nordest imprenditoriale. Al centro troviamo quindi una politica di sviluppo trasversale che propone la cultura come antidoto per uscire dalla crisi economica e chiave per attivare processi di innovazione. Il documento inoltre concretizza il riconoscimento nonché la mappatura delle industrie culturali e creative e le contaminazioni tra settori. L’assegnazione a Capitale Europea Culturale, secondo tale visione progettuale, avrebbe favorito quindi il sistema imprenditoriale veneto ad estrapolare il potenziale di sviluppo economico nascosto dietro alle imprese creative, ovvero quelle imprese capaci di mettere a valore le risorse simboliche e artistiche appartenenti all’identità, saperi e tradizioni del triveneto.

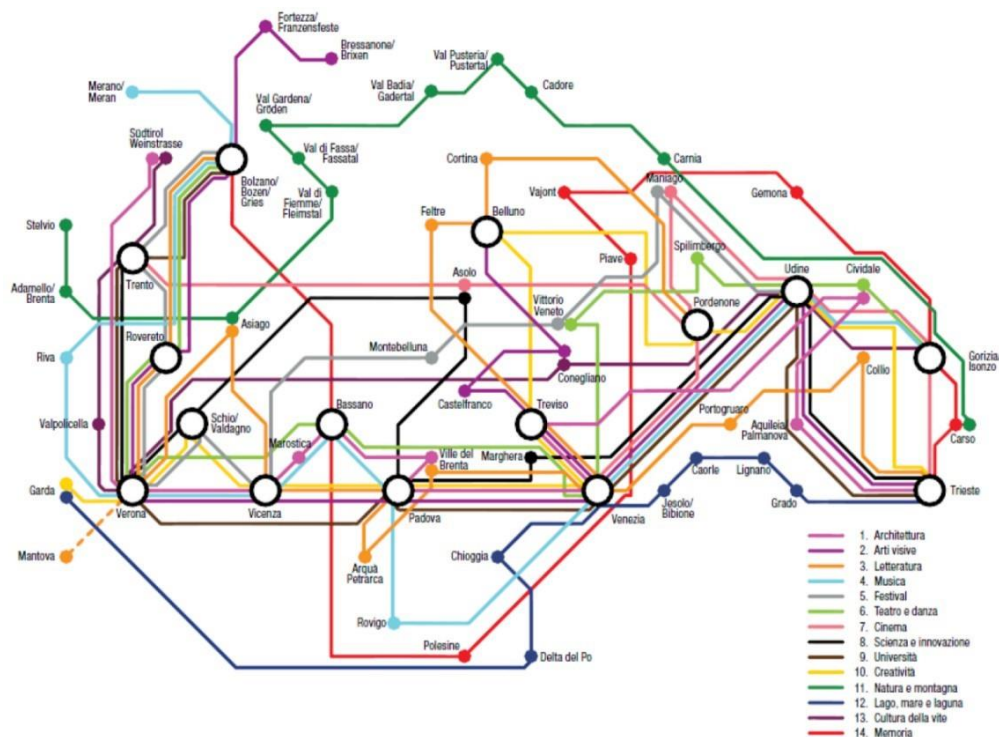


Figura 7: La Metropolitana culturale del Nordest.

Fonte: <http://www.nordest2019.eu>

Nonostante la finale incapacità di portare a termine questa rivoluzione culturale, il processo di candidatura attivò in ogni caso la classe dirigente in un tentativo di coordinamento e governance culturale. “Venezia per il Nordest” venne infatti esclusa già alla prima fase di selezione della Capitale Europea della Cultura interrompendo questo ambizioso percorso nel 2013. Eppure, il processo testimonia l’inizio di una nuova presa di consapevolezza da parte della classe dirigente veneta, avendo questa impostato l’intera candidatura sulle potenzialità economiche connesse alla creatività, in linea con il cambio di paradigma europeo. Più di una decina di anni fa, ancora prima che la Regione Veneto si fosse accorta dell’importanza e centralità delle imprese culturali e creative, il territorio e la sua comunità avevano colto il cambiamento che si sarebbe poi diffuso in tutta Europa.

2.2.3 I *policy network* nei progetti Interreg: il caso DiCE

Un'altra declinazione di *policy network* è quello che, parallelamente a "*Please Disturb*" e alla candidatura di "Venezia per il Nordest", si è prodotta grazie alle committenze di documenti e consulenze nell'ambito di progetti Interreg. Elaborati tecnici di *pre-policy* commissionati e sostenuti dall'Unione Europea per favorire il dialogo e l'interazione sinergica tra gli enti e le istituzioni locali con professionisti, tecnici, accademici e, in generale, *policy-advisor* in grado restituire una fotografia analitica del presente per affrontare strategicamente il futuro. Secondo la ratio sostenuta dall'Unione, i documenti redatti dagli esperti sono consegnati alle istituzioni con suggerimenti e linee di indirizzo perché vengano inglobati nella *policy* e nella normativa regionale. Di conseguenza, il soggetto politico locale non interviene in modo attivo nel dibattito ma assiste e riceve suggerimenti "*expertise knowledge-base*" per migliorare i possibili interventi pubblici. Sono numerosi i casi in cui la progettazione Interreg ha comportato la restituzione di linee di indirizzo strategiche e di *policy* per il settore culturale e creativo. Alcuni esempi sono il progetto Interreg MED "Smath", dedicato alle imprese culturali e creative, il progetto Interreg Central Europe "InduCCI", incentrato sulla promozione dei processi e delle professionalità del settore creativo e culturale e il progetto Italia- Slovenia "DIVA".

In particolare, Il documento di *policy* di maggiore interesse per la linearità con cui si presenta rispetto a quelli già citati è la pubblicazione finale del progetto "DiCE, Distretto Culturale Evoluto della Regione Veneto". Commissionato dal programma INTERREG Italia-Slovenja "DIVA" per lo sviluppo di ecosistemi e catene di valore dell'innovazione attraverso le Industrie Creative, DiCE è precisamente un report di *pre-policy* che individua 12 distretti culturali evoluti potenziali curato dal Professore Pier Luigi Sacco e pubblicato nel 2008 per dimostrare il nuovo ruolo della cultura nelle economie post-industriali. È evidente come questo documento abbia influenzato il comparto imprenditoriale veneto presentando una nuova interpretazione dei fattori culturali e dando gli strumenti necessari per ripensare alla territorialità molto prima che lo facesse l'Istituzione regionale. In particolare, in questo documento la cultura viene indagata per la sua capacità di innescare processi innovativi e di creare ambienti sociali favorevoli alla circolazione di conoscenze. La dimensione culturale viene quindi approfondita in questo contesto sotto una lente antropologica per le sue

potenzialità di agire come integratore sociale ed essere piattaforma di relazioni grazie alla creazione di un'atmosfera condivisa. È quindi tale ambiente a permettere e promuovere la circolazione di idee e saperi nonché mettere in comunicazione filiere diverse ma complementari.

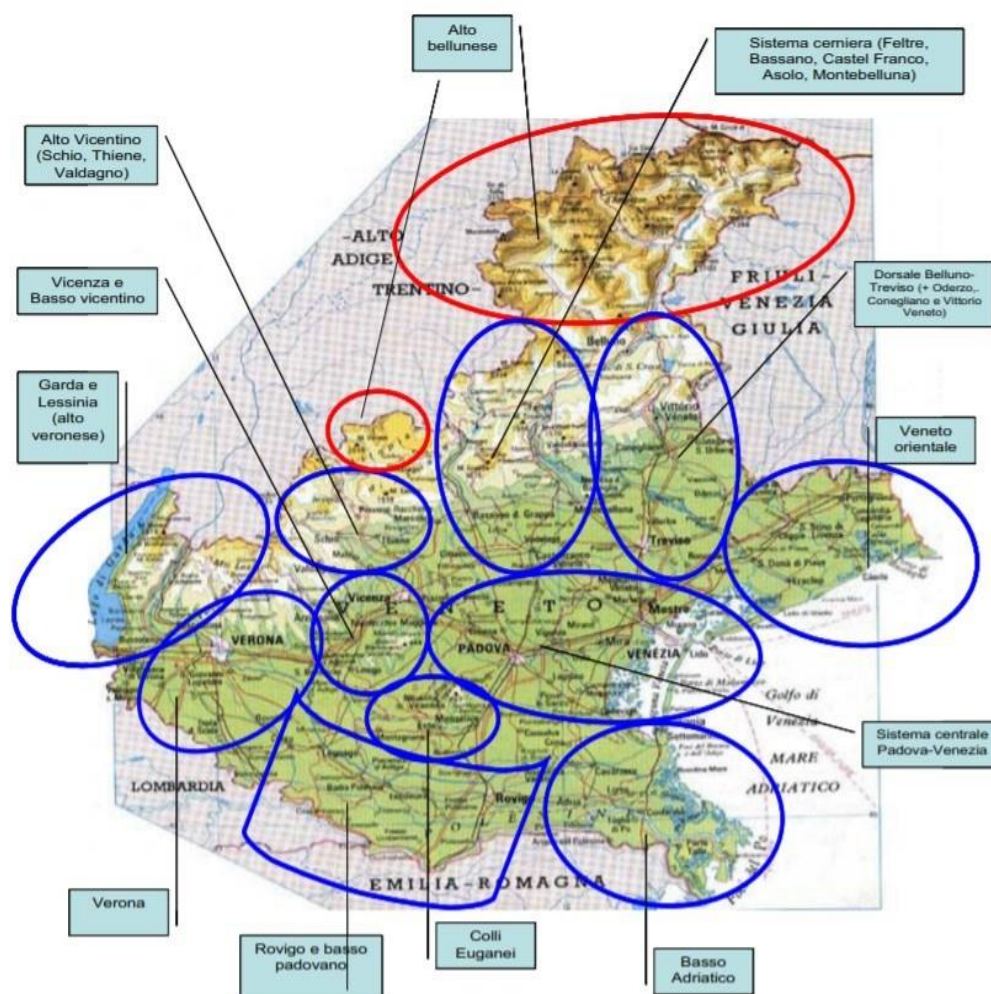


Figura 8: Rappresentazione dei 12 distretti culturali evoluti individuati sul territorio della Regione del Veneto.

Fonte: Pubblicazione finale Progetto DiCE, allegato 2.

Dal mettere a sistema le realtà artistiche e creative del Veneto raffigurando il territorio con una mappa metropolitana di *"Please Distrub"* si passa quindi a prendere in esame la capacità stessa di fare rete come conseguenza della presenza di stimoli culturali comuni sul territorio di riferimento. Di conseguenza, attraverso questa analisi, si costruiscono nuovi confini alternativi rispetto a quelli istituzionali e si riscoprono aree del Veneto connesse da un comune senso culturale. Tutto questo è stato reso possibile grazie ad una precisa mappatura e rilevazione georeferenziata effettuata sul territorio veneto grazie ad amministrazioni,

istituzioni ed operatori locali coordinati con l'obiettivo di individuare macroaree interpretabili come potenziali distretti culturali interconnessi ed evoluti.

2.3 I Programmi Regionali per i Fondi Strutturali Europei

Dopo aver affrontato le politiche culturali di origine normativa e originate da azioni di *governance* e di *policy networking* il paragrafo dedicato alle politiche culturali e creative della regione veneto si conclude con la presentazione dei programmi operativi che, con contenuti di *policy*, vengono stilati dagli amministrativi regionali per il recepimento dei fondi strutturali europei. Questi documenti, di derivazione burocratica, si inseriscono nel nostro quadro di documenti di *policy* per la loro rilevanza in termini finanziari e di contenuto. In particolare, questi vengono prodotti parallelamente rispetto a quanto avviene sul piano legislativo e sul piano civico- partecipativo. Infatti, il principale interlocutore in questo contesto è l'Unione Europea, organismo sovranazionale che ospita i dibattiti alla base dei processi di *policy making UE*. Le politiche di riferimento per i piani programmatici a contenuto culturale fino ad oggi stipulato sono, in particolare, le politiche di coesione UE, uno degli strumenti principali di investimento dell'Unione Europea per aumentare i posti di lavoro, la crescita economica, la competitività delle imprese e lo sviluppo sostenibile verso un generale miglioramento della vita dei cittadini degli Stati membri. Queste vengono previste dall'art 174 del Trattato di Lisbona del 2009 (Trattato sull'Unione Europea) e sono finanziate dai Fondi Strutturali di Investimento Europei, fondi finanziari destinati dall'Unione per rafforzare la coesione e ridurre le disparità di sviluppo tra territori. Tali fondi si dividono a loro volta tra fondi a gestione diretta e fondi a gestione indiretta. I fondi a gestione diretta sono fondi coordinati e gestiti direttamente dall'Unione Europea, viceversa, i fondi strutturali indiretti sono assegnati e gestiti dagli Stati membri a livello nazionale e dalle Regioni a livello locale. Queste, per poter accedere ai finanziamenti e gestirne l'erogazione verso i rispettivi beneficiari, sono obbligate a presentare un piano di programmazione che contenga un impegno condiviso di *accountability* e sviluppo.

Anche la Regione Veneto, quindi, rientra tra le Regioni UE chiamate a stilare dei documenti programmatici per il recepimento dei finanziamenti europei. Con tale programmazione, la Regione Veneto ha l'opportunità di accedere ai fondi strutturali definendo precedentemente le proprie linee di indirizzo e la propria visione di *policy*. La scrittura dei documenti viene

effettuata applicando una specifica metodologia distinta in fasi, indicata dalle linee guida comunitarie. In particolare, per la stesura dei programmi di investimento è previsto un percorso partecipativo secondo il modello della quadrupla elica, ovvero tramite il coinvolgimento di quattro macroaree che definiscono il territorio: industria, società civile, ricerca e pubblica amministrazione. Prima di generare il *policy mix* è infatti necessario che ogni regione analizzi, in primis, il proprio contesto così da comprendere le proprie potenzialità per l'innovazione e lo sviluppo.

Tuttavia, l'utilizzo del fondo ha dei vincoli di coerenza rispettivamente alla politica europea che li dà in dotazione, a favore degli stati membri e delle rispettive regioni. I meccanismi di erogazione e gli strumenti di intervento sono preimpostati, ovvero condizioni a priori che sono solo parzialmente modificabili tramite la scrittura del Piano Operativo Regionale (POR). Piano che, come dal nome, non è strategico e non ha al suo interno ampi margini di possibilità di riflessione politica. Questo perché l'attività di analisi del problema e ricerca di strumenti di intervento è delegata all'Unione Europea con una logica di sussidiarietà verticale. I limiti che incorrono sono connessi alle forme di discostamento date dalla non presenza reale sul territorio, proponendo da parte dell'Unione Europea le stesse politiche di sviluppo economico senza considerare le peculiarità dei diversi contesti socioculturali.

Quindi, in vista della nostra analisi e restituzione di un quadro integrato di politiche culturali e creative, nel seguente paragrafo si andranno a presentare i principali Piani Operativi stilati dalla Regione Veneto che, nonostante non derivino da politiche culturali locali, intervengono sul territorio finanziando le professionalità e il settore culturale e creativo, prevalentemente con un approccio di tipo strumentale.

2.3.1 Programma Operativo Regionale per il Fondo Sociale Europeo

Il Fondo Sociale Europeo (FSE) è stata la quota finanziaria più rilevante nella programmazione comunitaria 2007-2013 e 2014-2020, destinando alla Regione Veneto dai 100 ai 150 milioni per anno. Questi fondi sono stati principalmente convogliati, nei due settennati, all'interno della missione regionale "Politiche per il lavoro e la formazione professionale".

L'intento del Fondo UE è quello di promuovere lo sviluppo del capitale umano per aumentare l'occupabilità, rinforzare l'istruzione e l'inclusione sociale dei paesi membri. Di conseguenza, per agire culturalmente e innescare dei cambiamenti sostenibili, il POR FSE 2014-2020 della Regione Veneto ha recepito le indicazioni di *policy* europee destinando ingenti risorse finanziarie per promuovere progetti culturali con scopi educativi, formativi e sociali. Altre volte, il Programma ha messo a disposizione dei finanziamenti a favore del comparto culturale in quanto settore economico e professionale, rivolgendosi direttamente ai lavoratori o alle imprese culturali e creative. Questa sensibilità è stata poi ulteriormente enfatizzata durante il periodo Covid-19, quando la Regione Veneto, tramite i Fondi Sociali Europei, ha offerto un sostegno temporaneo a tutti i lavoratori dello spettacolo per consentire loro il superamento della fase emergenziale verso una nuova ripartenza compatibile con le norme relative al distanziamento. In più, il POR FSE 2014-2020 ha agito sul piano dell'occupabilità, cercando di rinforzare le competenze professionali legate al patrimonio artistico e culturale; e sul piano della formazione, promuovendo la fruizione culturale nelle scuole e offrendo la possibilità di usufruire di attività artistico e creative in orario extra-scolastico. Infine, il POR FSE 2014-2020 è stato anche utilizzato dalla Regione per sviluppare il capitale umano all'interno delle imprese, promuovendo la cultura dell'apprendimento tramite progetti formativi e di aggiornamento professionale. Anche in questo contesto i piani e i bandi attuativi legati a questo obiettivo hanno proposto i linguaggi artistici come chiave per accedere alla cultura d'impresa e consolidare alcune competenze trasversali, tanto strategiche quanto essenziali per promuovere il livello di innovazione del settore imprenditoriale veneto.

Bandi per la cultura e le imprese creative finanziati dal POR FSE 2014-2020

In virtù del loro peso finanziario e della loro attinenza con il comparto culturale e creativo, di seguito si propongono alcuni bandi regionali POR FSE 2014-2020 rappresentativi, emanati dalla Regione Veneto con obiettivi occupazionali e formativi e ponendo al centro le professionalità e il settore culturale e creativo.

- 1. DGR N.818 del 23/06/2020 – Laboratorio Veneto. Strumenti per il settore cultura**
(Fondo Sociale Europeo in sinergia con il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale): con tale

iniziativa la Regione Veneto, attraverso il Fondo Sociale Europeo, ha supportato con 3 milioni di € i professionisti e le aziende del settore cultura e spettacolo, fra i più colpiti dall'emergenza Covid-19 favorendo *“la realizzazione di percorsi formativi e di accompagnamento per la riorganizzazione delle attività e dei servizi culturali, finalizzati a ridisegnare l'offerta, ad adeguare gli spazi culturali secondo le nuove modalità di sicurezza e a progettare nuovi servizi e nuove produzioni culturali in stretta attinenza con l'attualità”*.

2. **DGR n. 293 del 10 marzo 2020, DGR nr. 1117 del 30 luglio 2019, DGR nr. 1179 del 07 agosto 2018, DGR nr. 1094 del 13 luglio 2017; Bandi regionali per Lo sviluppo delle competenze nel Settore Restauro** – La Regione Veneto ha supportato ogni anno, dal 2017 al 2020, progetti formativi per il restauro di beni culturali, mettendo a disposizione circa 2,5 milioni di € per ogni edizione. Lo scopo è stato quello di formare figure professionali specializzate che svolgessero attività complementari al restauro e alla conservazione del patrimonio dei beni culturali.
3. **DGR N.718 del 21/05/2018 – INN Veneto – Cervelli che rientrano per il Veneto del futuro, Progetti di innovazione sociale.** Bando dal valore di 1,5 milioni di € finanziato dal Fondo Sociale Europeo ed emanato per sviluppare progetti di innovazione sociale e culturale per favorire la creazione di poli d'attrazione permanente. Tra i “cervelli” in fuga una cospicua parte di finanziamenti è stata dedicata a tutte quelle professioni culturali e creative emigrate dalla Regione Veneto per sviluppare il proprio progetto di ricerca artistica.
4. **DGR N.1220 del 01/08/2017 – A.S.S.I.: Azioni di Sistema per lo Sviluppo di un'offerta turistica regionale integrata.** 1 milione di € è stato messo a disposizione, all'interno del POR FSE, con l'obiettivo di sviluppare *“nuove proposte progettuali volte alla realizzazione di azioni di sistema per il potenziamento delle competenze degli operatori del sistema turismo”*. Tra le tipologie progettuali previste da bando rilevanti per le politiche culturali e creative citiamo la categoria di “Turismo architettonico e paesaggistico” e il “Turismo culturale - musicale”.
5. **DGR N.580 del 28/04/2017 – Cultura come investimento (Fondo Sociale Europeo in sinergia con il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale)** iniziativa promossa dalla Regione del Veneto e finanziata dal Fondo Sociale Europeo. È stato infatti destinato 1 milione di € a

sostegno della formazione e dello sviluppo delle competenze nel settore culturale.

6. **DGR N.254 del 6/03/2020; DGR N. 1987 del 21/12/2018; DGR N.686 del 16/06/2017; Bandi regionali per gli ATELIER E BOTTEGHE AZIENDALI** proposto per finanziare progetti di valorizzazione dell’eredità culturale delle imprese tradizionali, rafforzarne il legame con il territorio di riferimento e ritornare ad essere volano di crescita economica, sociale e culturale. Nel 2017, in particolare, la Regione del Veneto ha destinato, tramite il Fondo Sociale Europeo, un importo complessivo di 1 milione di € permettendo la realizzazione di 12 progetti di riscoperta del territorio anche dal punto di vista del turismo industriale. Nel 2018 e nel 2020 ha riconfermato questa attenzione al tema della valorizzazione del patrimonio aziendale destinando 4 milioni di € nei due anni, finanziando decine di progetti per il patrimonio culturale d’impresa.
7. **DGR N.1037 del 17/07/2018 - Progetto Teseo del TEATRO STABILE DEL VENETO.** TeSeO è un ciclo completo di formazione professionale per attori frutto di un Accordo di Programma tra la Regione del Veneto e il Teatro Stabile del Veneto che si è sviluppato nell’arco di tre anni (settembre 2018 – agosto 2021) coinvolgendo, in qualità di partner di progetto, anche l’Accademia Teatrale Veneta. La Regione Veneto è intervenuta co-finanziando il progetto tramite il Fondo Sociale Europeo per una somma di 1.535.787,50 € (pari al 65% del totale). Il progetto Teseo, in linea con la Legge regionale 31 marzo 2017, n. 8 “Il sistema educativo della Regione Veneto”, è stato sostenuto dalla Regione per accrescere quindi le possibilità culturali e per *“favorire l’occupazione qualificata di professioni artistiche nell’ambito dello spettacolo dal vivo, attraverso interventi finalizzati ad innalzare le conoscenze e le competenze delle persone e a sostenere l’inserimento di nuove professionalità, mettendo a sistema l’offerta formativa professionalizzante.”*

2.3.2 Programma Operativo Regionale per il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Tra i Fondi Strutturali di Investimento Europei, i Fondi Europei di Sviluppo Regionale (FESR) sono i finanziamenti europei destinati alla dimensione territoriale locale che puntano a promuovere lo sviluppo *place-based* (ovvero tramite il coinvolgimento del territorio) e ad

incrementare le sinergie tra le politiche comunitarie, nazionali e regionali. Nelle indicazioni della Commissione Europea per l'utilizzo dei fondi FESR nel settennio 2014-2020 le imprese culturali e creative (ICC) hanno avuto un ruolo significativo per la creazione di nuove forme imprenditoriali e di valore aggiunto. Nelle raccomandazioni contenute nella Risoluzione del Parlamento europeo del 12 settembre 2013 è presente una linea di indirizzo che punta a "Valorizzare i settori culturali e creativi per favorire la crescita economica e l'occupazione". Nel POR FESR della Regione Veneto, di conseguenza, è stato dato ampio spazio alle *Creative Industries* venete, rappresentando l'8,7% del totale nazionale e un importante fattore di traino per l'indotto regionale. Queste sono considerate dal Programma Regionale come uno strumento strategico: dal punto di vista turistico, per destagionalizzare e distribuire meglio i flussi turistici sul territorio; dal punto di vista imprenditoriale, per la loro capacità di sfruttare nuove idee creative e trasformarle in nuovi modelli di business. Le ICC sono citate dal POR FESR anche per la loro potenzialità di sviluppare nuovi prodotti e servizi complementari per la valorizzazione degli attrattori culturali e naturali del territorio, con uno sguardo particolare verso le imprese culturali che operano nel campo dell'audiovisivo.

Nello specifico, il POR FESR 2014-2020 ha distribuito più di 600 milioni di € in 6 assi prioritari e sotto-obiettivi regionali. Per quanto riguarda il comparto culturale e creativo, le iniziative promosse si sono concentrate all'interno dell'ASSE prioritario 3 "Competitività dei sistemi produttivi" e ASSE 1 "Ricerca, sviluppo tecnologico e l'innovazione". Quest'ultima, in particolare, è stata la cornice programmatica di riferimento del programma RIS3 dove incontriamo le *Creative Industries* tra i quattro ambiti di specializzazione individuati dalla Regione Veneto.

Bandi per la cultura e la creatività finanziati dal POR FESR 2014-2020

Con lo scopo di stilare alcuni esempi di finanziamento culturale e creativo che avviene all'interno dei confini istituzionali regionali ma esternamente dalla dimensione di politica culturale tradizionale, di seguito sono riportati i bandi finanziati dal POR FESR che dal 2016 la Regione Veneto ha emanato per sostenere le imprese culturali e creative.

1. **DGR N. 334 del 17/03/2020 - Bando per l'erogazione di contributi a favore della produzione cinematografica e audiovisiva.** All'interno dell'Asse 3. Azione 3.3.2. *"Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di*

identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo" la Regione Veneto ha dato in dotazione 5 milioni di euro per la realizzazione di serie televisive, fiction, opere di animazione, documentari e cortometraggi localizzate nel territorio veneto.

2. **DGR N.81 del 29/01/2019 e DGR N.1582 del 10/10/2016 - Bando per l'erogazione di contributi alle imprese culturali, creative, e dello spettacolo.** All'interno dell'Asse 3. Azione 3.1.1 *"Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale"* - Sub-Azione C *"Imprese culturali creative e dello spettacolo"* il POR FESR ha previsto 3 milioni di euro nel 2016 e nel 2019 per sostenere il settore delle imprese culturali, creative e dello spettacolo venete, favorendo gli investimenti di tipo infrastrutturali e interventi di sviluppo e consolidamento delle attività.
3. **DGR N.955 del 22/06/2016 e DGR N.2083 del 14/12/2017 – Bando per l'erogazione di contributi alle nuove imprese,** all'interno della Sub-azione C *"Imprese culturali, creative e dello spettacolo"* sono stati destinati 1.500.000,00 € nel 2016 e 1.262.667,84 € nel 2017 per la *promozione dell'imprenditorialità delle imprese culturali e creative, sfruttando il loro potenziale economico e riconoscendone il ruolo centrale in termini di crescita, competitività e innovazione.* Per la loro natura intrinseca sono state quindi selezionate in quanto uno dei principali fattori di sviluppo locale e di driver del cambiamento industriale.

RIS3 e le Creative Industries

Il piano programmatico *"Strategia di Specializzazione Intelligente"* (c.d. RIS3) viene stipulato dalla Regione Veneto nel 2014 in risposta agli obiettivi posti da Europa 2020 e per accedere ai fondi FESR messi a disposizione delle politiche di coesione 2014- 2020. Nel documento sono riportate le fasi partecipative e di *tuning* che hanno portato alla sua compilazione, definendo in particolare gli ambiti di specializzazione nei quali intervenire a livello finanziario con i Fondi Europei. Queste aree sono state riportate all'interno del Piano Programmatico RIS3 in quanto aree strategiche all'interno delle quali la regione Veneto possiede un vantaggio competitivo e contemporaneamente la possibilità di potenziare la crescita qualificata in forma sostenibile, considerando le trasformazioni economiche e le sfide sociali e ambientali contemporanee.

È rilevante inserire questo documento nel quadro di contributi regionali per il comparto culturale e creativo poiché, per il settennio di programmazione 2014-2020, RIS3, le *Creative Industries* sono state individuate tra i quattro ambiti di specializzazione produttiva della Regione Veneto, alla base quindi del sistema economico regionale per il loro livello di innovazione e fertilizzazione trasversale tra settori produttivi. Insieme all'industria agroalimentare (*Smart Agrifood*), e a quella manifatturiera (*Sustainable Living e Smart Manufacturing*) alle imprese creative sono state destinate specifiche politiche per lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, anche grazie alle previsioni dettate dal "Piano Strategico Regionale" previsto dalla Legge Regionale 18 maggio 2007 per creare un ecosistema di sviluppo regionale integrato.

Quindi, con lo scopo di rendere più efficace il sistema di innovazione regionale, è stato scritto un piano strategico per aumentare il livello di innovazione integrato attraverso un coinvolgimento diretto del territorio applicando la logica "bottom-up", approccio che si fonda su ripetuti meccanismi di consultazione e mediazione per l'elaborazione di una policy condivisa. La sfida è stata quella di intrecciare le misure tradizionali e regionali di sostegno alle imprese con nuove azioni per l'innovazione derivate dalle spinte propulsive UE.

2.3.3 FEASR e Programma di Sviluppo Rurale

Il Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR) è il fondo strutturale dato in dotazione agli Stati membri e alle Regioni per incentivare lo sviluppo delle aree agricole e rurali dell'Unione Europea. Il Programma di Sviluppo Rurale per il Veneto 2014-2020 è stato di conseguenza predisposto dalla Regione e approvato nel 2015 dalla Commissione Europea per definire le modalità di adozione delle linee di sviluppo comunitarie in relazione alle specificità del territorio regionale veneto.

Il Psr Veneto 2014-2020 costituisce quindi lo strumento di programmazione per lo sviluppo rurale regionale che, assieme agli altri fondi strutturali e di investimento europei (SIE), ha lo scopo di realizzare le priorità strategiche di "Europa 2020", nel quadro dell'Accordo di partenariato tra lo Stato italiano e l'Unione Europea. Il Psr rientra tra i documenti di *policy* con importanza culturale e creativa in quanto, per la promozione dello sviluppo delle aree extraurbane, il patrimonio naturale e storico-artistico è individuato tra gli asset strategici per

poter migliorare la fruibilità dei territori rurali e stimolare lo sviluppo locale. Infatti, la vitalità culturale è considerata tra i principali promotori della coesione. Per questo motivo, nel settennato 2014-2020, sono stati erogati milioni di € a favore di iniziative culturali per sviluppare il territorio rurale della Regione Veneto, con il metodo dello sviluppo locale di tipo partecipativo.

I Gruppi d'Azione Locale (GAL)

Principali promotori dello sviluppo locale di tipo partecipativo previsto dal Psr, i Gruppi d'Azione Locale (GAL) sono organismi organizzati in forma associativa o societaria, rappresentanti degli interessi socioeconomici locali pubblici e privati il cui scopo essenziale è quello di favorire lo sviluppo locale adoperando il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR). Come previsto dalla programmazione comunitaria 2014-2020, il metodo adottato dai GAL è basato sullo Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo (SLTP). Denominato anche Sviluppo locale *Leader* quando rientra nell'ambito di applicazione e cofinanziamento FEASR, questo è un approccio allo sviluppo locale caratterizzato da strategie territoriali di sviluppo locale integrate e multisettoriali che prevede la partecipazione attiva delle comunità, coinvolgendo quindi ogni declinazione possibile del capitale territoriale. L'animazione territoriale da parte dei GAL, prevista in differenti azioni e sub-azioni all'interno di una programmazione pluriennale, è quindi garantita dai finanziamenti europei. Attualmente sono nove i GAL presenti sul territorio veneto, in particolare: GAL Alto Bellunese, GAL Prealpi Dolomiti, GAL Patavino, GAL Montagna Vicentina, GAL Polesine Delta del Po, GAL Adige, GAL Alta Marca, GAL Baldo Lessinia e il GAL di Venezia Orientale (VeGAL).

Esempi di progetti di sviluppo rurale con la cultura e la creatività

1. **Progetto di cooperazione transnazionale He A.R.T – Rural Art:** Network di GAL internazionali volto a *“promuovere, attraverso il coinvolgimento di molteplici espressioni artistiche, il patrimonio culturale ed artistico del territorio nonché a creare una rete virtuosa di operatori culturali ed economici che garantiranno il passaggio di testimone dell'identità culturale locale”* con al centro il tema dello sviluppo sostenibile. I GAL della regione veneto partecipanti alla rete territoriale sono stati il GAL Patavino e il GAL Adige.

2. **AGRI... CULTURA NEL TERRITORIO DELL'ADIGE 2014-2020:** uno dei progetti chiave del GAL Adige per favorire lo sviluppo del turismo sostenibile tramite la creazione di una rete diffusa sul territorio volta a potenziare l'identità culturale delle comunità rurali. Più di un milione e mezzo è stato dunque messo a disposizione dal GAL per promuovere degli interventi di tipo culturale sul territorio, migliorandone la fruibilità, facendo delle azioni di restauro e conservazione e potenziandone l'identità culturale.
3. **VeGAL e progetti a tema culturale:** Con l'intento di migliorare l'attrattività del territorio, citiamo le iniziative culturali finanziate dal GAL della Venezia Orientale nell'ambito di alcune progettazioni europee 2014-2020: la creazione di Infopoint diffusi nella Venezia Orientale per consolidare itinerari (costa-entroterra e costiero), valorizzare il paesaggio e il patrimonio rurale e per rispondere ad una crescente domanda di turismo «lento», «culturale» e «destagionalizzato»; il progetto "sviluppo sostenibile del patrimonio della prima guerra mondiale tra le Alpi e l'Adriatico – WALK of PEACE" all'interno della progettazione europea Interreg V-A ITA-SLO 2014/2020 e il progetto Interreg V-A ITA-SLO 2014/2020 "PRIMIS - Viaggio multiculturale tra Italia e Slovenia attraverso il prisma delle minoranze" per valorizzare il patrimonio linguistico, culturale e naturale delle comunità linguistiche dell'area al fine di attrarre la domanda di turismo sostenibile.

3. Le *PILOT ACTIONS* del progetto InduCCI

3.1 CCI *help-desks*

La Camera di Commercio di Padova ha promosso l'apertura di cinque help-desk CCI per creare una effettiva rete di supporto e di orientamento e per incentivare lo sviluppo di CCI nella Regione Veneto. In collaborazione con diversi partner regionali in diretta connessione con i distretti industriali del territorio, gli sportelli hanno favorito, tramite i loro servizi, processi di *open innovation*; sia per le imprese tradizionali già avviate sia per supportare le nuove iniziative imprenditoriali promosse dalle giovani generazioni.

3.1.1 Obiettivi

Il progetto è partito in risposta ad un "*policy gap*" presente all'interno della regione Veneto nell'ambito delle industrie culturali e creative. In particolare, gli help-desk sono stati progettati per far fronte alla mancanza di una visione comune all'interno della filiera delle ICC in Veneto, proponendo le imprese culturali e creative come fattore di sviluppo dell'economia regionale e generatrici di valore aggiunto all'interno del proprio ecosistema di relazioni. L'obiettivo secondario è costituito poi nell'incentivare l'utilizzo della creatività all'interno delle industrie tradizionali come canale per innescare processi di innovazione e far fronte alla futura trasformazione industriale. Attraverso una serie di workshop, sono state presentate le possibilità virtuose di interazione tra arte e impresa, in un'ottica di *cross-fertilization*. L'obiettivo generale è stato quello di dimostrare come questi processi di contaminazioni siano benefici sia per le imprese tradizionali, sia per l'economia regionale, aggiungendo valore all'ecosistema territoriale, promuovendo la collaborazione tra *stakeholders* e capitalizzando le diverse competenze degli attori parte del sistema economico. I percorsi di Open Creative Innovation per aspiranti imprenditori culturali e creativi hanno quindi sperimentato nuovi modelli di sviluppo dell'imprenditorialità culturale e creativa, grazie alla veicolazione di informazioni amministrative, giuridiche e finanziarie per guidare l'avvio di imprese culturali e creative, con una costante azione di *mentoring*.

3.1.2 Fasi del processo

Le azioni di *help desk* sono state provate e realizzate sia dalla Camera di Commercio di Padova sia dal partner sloveno BSC, in Gorenjska, Slovenia. In Veneto l'approccio è stato prevalentemente di tipo consulenziale, offrendo una serie di interventi di supporto per indirizzare processi di incubazione, accelerazione e di *crowdfunding*, coinvolgendo ICC ma anche imprese pubbliche e liberi professionisti. Per selezionare i soggetti con cui sviluppare il progetto degli help-desk è stata indetta una call. Una volta fatta la selezione dei cinque partner del progetto è stato predisposto un calendario di attività con rispettive azioni di monitoraggio e valutazione. La scelta di cercare partner regionali senza subappaltare i servizi ha fin da subito garantito la sostenibilità dell'azione pilota.

Gli stessi partner sono stati coinvolti in corsi di formazione, workshop e seminari organizzati dalla Camera di Commercio di Padova, in collaborazione con istituzioni culturali e hub di innovazione, mettendo insieme i funzionari degli help desk, i funzionari pubblici e le CCI.

Le attività di supporto offerte degli help desk sono state promosse tramite una campagna di sensibilizzazione e di informazione attraverso il Sito della Camera di Commercio di Padova, alcuni manifesti informativi, diverse attività promozionali con i canali social dei partner regionali e tramite la newsletter della Camera di Commercio.

3.1.3 Risultati e sostenibilità del progetto

Sono stati aperti in totale 5 help-desk, tre in partnership con "T2I", con sede a Treviso e a Verona, società consortile di diverse Camere di Commercio del Veneto, attiva nel campo del trasferimento Sono stati aperti in totale 5 help-desk, tre in partnership con "T2I", con sede a Treviso e a Verona, società consortile di diverse Camere di Commercio del Veneto, attiva nel campo del trasferimento tecnologico e dell'innovazione ; e due con "Assindustria Venetocentro", con sede a Padova e Treviso.

Sono state offerte attività di consulenza specializzata per l'avvio di *creative business* è stato offerto un percorso di *mentoring workshop* insieme a diverse imprese creative del territorio. Sono stati realizzati una serie di webinar formativi, tra cui un webinar dal titolo "Avvio intelligente del business!" sviluppatosi in due edizioni con un totale di 27 partecipanti; e un webinar chiamato "*design thinking lab*" che, sempre progettato in due edizioni, ha visto la partecipazione di un totale di 17 partecipanti. Infine, è stato offerto un workshop online per

illustrare le possibilità di contaminazione tra arte e impresa attraverso la presentazione dei risultati della ricerca "Industrial Heritage" con la partecipazione di oltre 100 persone.

Tra i risultati, è possibile affermare come il progetto abbia diffuso le nozioni chiave relative alle imprese culturali e creative, aumentando la consapevolezza generale delle opportunità che emergono dall'interscambio di conoscenze e know how tra settori.

Per quanto riguarda la sostenibilità delle azioni pilota, entrambi i partner regionali prevedono di mantenere gli *help desk* con le proprie risorse e, se possibile, con altri progetti, ad esempio finanziati dalla Regione Veneto.

I Test di valutazione dei servizi di *help desk* (consulenza individuale, programma di workshop, scambio e relazione con aziende industriali e servizi di promozione) hanno fornito importanti linee guida per poter organizzare i servizi di *help desk* CCI nel tempo e in altri contesti nazionali, con la possibilità inoltre di trasferire questa pratica di supporto anche negli altri settori economici, secondo un modello reticolare che favorisce l'innovazione tra imprese e aziende innovative.

3.2 “Design4workers”

Il potenziale innovativo delle CCI è stato sperimentato all'interno di tre aziende industriali attraverso la realizzazione di alcuni interventi di design volti a favorire il welfare all'interno dell'ambiente. L'obiettivo generale è stato quello di trovare soluzioni creative per migliorare la permanenza dei dipendenti nei luoghi di lavoro, proponendo progettazioni innovative per convivere in modo sicuro durante la pandemia Covid-19.

3.2.1 Obiettivi

L'obiettivo principale della Pilot Action è stato quella di assicurare delle condizioni di sicurezza durante il periodo pandemico all'interno dei luoghi di lavoro. Con questo fine, è stato necessario ridisegnare i luoghi condivisi e di produzione secondo le nuove necessità sanitarie richieste dalla pandemia, sfruttando il contributo dei linguaggi del design. Le azioni si sono suddivise in interventi architettonici di breve e lungo termine, capaci di ridisegnare l'identità stessa dello spazio aziendale privilegiando il senso di sicurezza. Una nuova industria a

“prova di Pandemia” è stata quindi la visione cardine che ha guidato i cambiamenti proposti dai designer, in un’ottica comunque di adattabilità e di resilienza.

3.2.2 Fasi del Processo

L’idea progettuale è stata discussa a livello regionale in un focus group mentre a livello internazionale durante il workshop T2 con i partner di InduCCI. In questa fase il Progetto ha preso una forma definitiva, con anche la pubblicazione del bando finalizzato alla selezione dei partner tecnici. La Camera di Commercio, successivamente, ha seguito la fase di identificazione delle aziende interessata e co- finanziarie e implementare le azioni di ridefinizione spaziale. In assenza di candidati all’avviso pubblico indetto, la Galileo Visionary Discrit è intervenuta proponendo di lavorare alla realizzazione dell’azione con tre importanti realtà industriali della Regione Veneto: Arneg (azienda di produzione di frigoriferi professionali), Breton (azienda di edilizia) ed Euronda (azienda di produzione di devices in ambito medico). L’idea generale è stata infatti quella di testare il potere trasformativo del design in tre imprese appartenenti a differenti catene industriali del valore e, anche, localizzate in tre diversi territori. Per quanto riguarda la selezione dei designer, la Galileo Visionary District si è occupata della loro individuazione all’interno del dipartimento SID, La Scuola Italiana di Design. Tre gruppi di giovani designer selezionati per il Progetto hanno quindi visitato le diverse aziende e organizzato un workshop di *design thinking* con i lavoratori e i rappresentanti delle tre aziende beneficiarie, proponendo tre diverse soluzioni elaborate in modo partecipato.

3.2.3 Risultati e sostenibilità del progetto

I risultati hanno comportato per l’impresa EURONDA la realizzazione di due differenti interventi di interior design. Il primo, sviluppato unicamente attraverso elementi naturali capaci di veicolare sicurezza e suggerire il nuovo comportamento basato sul distanziamento senza imposizioni; il secondo basato sul concetto di piazza che fisicamente e visivamente diventa un luogo bi-dimensionale per promuovere una nuova gestione dello spazio. Per l’impresa ARNEG sono stati sviluppati due progetti dal titolo “The Safe Flow” e “A glimmer of

light”, costituiti con lo scopo di comunicare ai dipendenti un senso di appartenenza e di benessere, nonostante il distanziamento. Le indicazioni di sicurezza sono state quindi veicolate senza imposizioni, interpretate attraverso la lente estetica dell’interior e visual design.

Per quanto riguarda l’impresa BRETON, l’Intervento proposto dal gruppo di designer di InduCCI ha permesso la realizzazione di uno spazio di confort, pausa e relax all’interno dello spazio lavorativo: un “*recharging point*” dove il dipendente ha la libertà di togliersi la mascherina e lavorare in serenità. L’obiettivo generale è stato infatti quello di trovare una soluzione architettonica che permettesse di assumere implicitamente le distanze minime di sicurezza e di vivere il distanziamento in modo implicito, senza messaggi d’obbligo. Le strutture di design proposte quindi hanno permesso di ricreare una situazione di serenità all’interno dell’impresa, sfruttando anche alcuni elementi chiave come la cromoterapia e l’utilizzo di luce naturale.

Grazie a questi interventi le imprese coinvolte nel progetto hanno compreso le grandi opportunità che possono nascere dalle interconnessioni con le CCI, applicando metodi alternativi di risoluzione delle problematiche aziendali, ridefinendo lo spazio, il modo di comunicare e le strategie per migliorare il welfare di tutti i dipendenti. Allo stesso tempo, anche i giovani designer partecipanti hanno potuto sperimentare una sfida concreta professionale, lavorando in stretto contatto con alcune delle imprese leader della Regione Veneto.

Di seguito, le relazioni finali di ogni azienda partner:

1. EURONDA: l’azienda ha apprezzato la metodologia utilizzata del design thinking per elaborare le soluzioni concrete da applicare all’interno dei suoi spazi. Nonostante alcuni interventi proposti dai designer siano di difficile applicazione all’interno delle zone di produzione aziendale, questi continuando ad essere particolarmente interessanti e potenzialmente adattabili in altre aree dell’impresa, come all’interno degli spogliatoi e dell’amenità.
2. ARNEG: grazie al progetto InduCCI l’azienda ha riscoperto l’importanza della dimensione del benessere e del welfare aziendale dando attenzione ai bisogni primari dei dipendenti, psicologicamente e fisicamente provati dall’emergenza sanitaria. Particolarmente

apprezzato è stato quindi il progetto proposto dai designer “Glimmer of Light” puntando all’utilizzo dell’luce naturale per favorire il senso di rilassatezza e di de-compressione dei dipendenti dell’azienda.

3. BRETON: l’azienda ha apprezzato particolarmente lo sviluppo della struttura interna destinata alla promozione dell’inclusione e dell’isolamento all’interno del posto di lavoro, riducendo in questo modo i livelli di stress grazie alla possibilità di vivere momenti di pausa e relax con i colleghi, senza essere costantemente minacciati dal pericolo del contagio.

Tra i risultati più importanti dell’azione realizzata si mette in evidenza anche l’inedita cooperazione avvenuta tra i giovani creativi del SID - Italian Design School del dipartimento Galileo Visionary District di Padova e le imprese industriali, facendo emergere soluzioni innovative partendo dalla disciplina del design.

3.3 Teatro d’impresa

Il Teatro d’impresa è stata l’azione sviluppata da InduCCI per elaborare nuove drammaturgie teatrali dall’alto valore artistico e creativo volte alla promozione della storia e dell’identità aziendale. Questa metodologia è quindi stata elaborata come un modello condivisibile di cooperazione tra cultura ed impresa, mettendo a disposizione il linguaggio teatrale come strumento interpretativo delle trasformazioni industriali e come risorsa per adoperare inedite azioni di storytelling d’impresa.

3.4 Obiettivi

L’obiettivo principale è stato quello di promuovere le potenzialità concrete derivate dall’applicazione dei linguaggi culturali e creativi nelle formule di narrazione. Le aziende moltiplicatrici sono state infatti selezionate per poter sperimentare i diversi meccanismi di utilizzo dei linguaggi teatrali, raccontando in modo inedito e non convenzionale la propria identità, fattore cruciale in un mercato sempre più premiante dell’autenticità. Il progetto di Teatro d’impresa promosso da InduCCI ha avuto altresì l’obiettivo di far fronte al *gap* esistente tra domanda ed offerta da parte del mercato culturale e creativo, e in particolare

alla mancanza di una chiara conoscenza del sistema d'offerta di prodotti della narrazione. Le professionalità teatrali hanno avuto la possibilità di rispondere a questa esigenza comunicativa aziendale mettendo al servizio le proprie competenze sviluppate nella pratica artistica. Il fine ultimo è stato quindi quello di scovare nuove sfumature e sensibilità all'interno delle storie aziendali grazie alle proficue relazioni umane ed emotive nate tra compagnia teatrale e azienda. Mantenendo sempre una forte coerenza con la propria poetica, le compagnie coinvolte hanno avuto quindi l'obiettivo di sviluppare nuove narrative cogliendo il valore aggiunto culturale di ogni azienda partner. La relazione tra impresa e culturale e azienda ha infine costruito le basi perché potesse avvenire una narrazione efficace e trans-settoriale, andando a coinvolgere e declinare diverse testimonianze della trasformazione industriale.

3.3.2 Fasi del processo

L'azione pilota è iniziata raccogliendo le espressioni di interesse da parte delle imprese, attivando percorsi di co-creazione e di elaborazione drammaturgica partendo dall'interazione tra imprese culturali e creative (compagnie teatrali) e imprese tradizionali. Le espressioni di interesse sono state raccolte tramite un bando pubblicato dalla Camera di Commercio di Padova, per cercare quali aziende volessero sperimentare lo sviluppo di una drammaturgia d'impresa con una compagnia del territorio. Sono state selezionate cinque aziende candidate su un totale di sei manifestazioni di interesse, con l'intento di coprire la più ampia generalità dei settori industriali: tre delle aziende selezionate appartengono infatti al settore metalmeccanico, una al settore food&beverage e una al settore abbigliamento.

Una volta selezionate le aziende partner si è provveduto alla fase di matching con le compagnie teatrali, grazie al contributo del partner tecnico e artistico "Teatro Stabile del Veneto". Si sono quindi identificate le compagnie teatrali in grado di sviluppare una drammaturgia in sinergia con il mondo imprenditoriale.

Dal punto di vista concettuale il "Teatro D'impresa" è stata anche la metodologia adottata dal percorso di ricerca drammaturgica, una metodologia specificamente adattata sulle specificità del contesto InduCCI e sugli obiettivi peculiari di ogni impresa veneta.

Per la maggioranza di queste infatti (4/5) si è trattato della prima esperienza di

collaborazione con il mondo teatrale. L'intero processo è stato quindi finalizzato a creare e mantenere le condizioni ideali per sviluppare una collaborazione proficua, favorendo le migliori circostanze di dialogo e curando ogni fase di intermediazione. Nello specifico, è stata portata a termine un'analisi incrociata tra imprese e compagnie per immaginare le migliori combinazioni tra linguaggio poetico e preferenze aziendali. Su questa logica la compagnia Zeldà Teatro è stata associata con Antonio Carraro spa, avendo in attivo già delle precedentemente collaborazioni. Per le altre compagnie teatrali invece, si è proceduto con i seguenti accostamenti: la compagnia Barabao con Luxardo, impresa storica specializzata nel settore dei liquori; la compagnia Top Teatri con Cast Bolzonella, impresa specializzata nella produzione e commercializzazione di abbigliamento da lavoro e abiti per uso professionale; Teatro Bresci con La Meccanica, Impresa metalmeccanica specializzata nella produzione di macchine e impianti per la mangimistica, le biomasse e fertilizzanti; e infine La compagnia Piccionaia con OMP Engineering, impresa metalmeccanica operante nel settore del *life support systems* e di *solution provider* per il settore difesa e la gestione delle emergenze.

Una volta completato le combinazioni, sono stati calendarizzati una serie di incontri conoscitivi e co-progettuali, guidati e monitorati dallo staff del Teatro Stabile del Veneto, responsabile della fase di relazione e di documentazione del progetto.

Alla fine del percorso è stato poi organizzato un incontro conclusivo dove tutti i partecipanti hanno potuto evidenziare positività e criticità, riassumendo in una parola l'idea narrativa risultante dal percorso di Teatro d'Impresa concluso.

3.3.3 Risultati e sostenibilità del progetto

Durante il percorso di Teatro d'Impresa sono stati realizzati una media di quattro incontri per ognuna delle cinque drammaturgie, concentrando l'attenzione verso particolari episodi, aneddoti e caratteristiche dell'azienda. Tre compagnie teatrali hanno inoltre mobilitato tre drammaturghi specificamente per lavorare alla narrazione d'impresa, coinvolgendo così nell'organico un'altra competenza creativa per lo sviluppo del testo teatrale.

Due quinti delle compagnie teatrali hanno parallelamente offerto dei laboratori teatrali alle aziende partner, sviluppando così il capitale umano e le competenze trasversali dei partecipanti.

Una volta affinata l'idea narrativa, in quattro casi su cinque è stata presentata al team di

progetto e all'azienda partner, il testo teatrale in forma di bozza. Successivamente la drammaturgia è stata arricchita di ogni elemento scenico rispettando i limiti progettuali del contesto. Infatti, ogni prototipo proposto ha dovuto rispettare delle condizioni di coerenza, non superando una specifica durata teatrale (20 minuti max) e rimanendo flessibile a livello scenografico.

I cinque studi teatrali sono stati infine presentati al pubblico in due giornate di dicembre 2021 all'interno del Teatro Stabile del Veneto, in una programmazione pubblicizzata attraverso canali social, newsletter e le principali testate giornalistiche locali e regionali. Il primo festival in Europa dedicato al Teatro d'impresa ha così registrato più di 250 presenze, avvicinando il linguaggio teatrale ad un pubblico neofita di imprenditori, famiglie, operai e dipendenti.

Complessivamente le collaborazioni hanno avuto un esito positivo e tutte le aziende sono rimaste soddisfatte delle partnership realizzate, maturando quindi una maggiore consapevolezza delle potenzialità legate al linguaggio teatrale.

Inoltre, nelle diverse applicazioni delle tecniche teatrali, ogni azienda è entrata in contatto con una varietà di possibilità comunicative: dal racconto storico che indaga i fondatori, il prodotto e il brand; alla drammaturgia che proietta l'azienda in un futuro ipotetico; fino a raccontare le dinamiche organizzative tra dipendenti.

Alcune compagnie, invece, hanno adottato la tecnica del teatro partecipativo come chiave di lettura, coinvolgendo in questo modo nel processo creativo il personale dell'azienda partner, in una nuova sfida artistica e personale.

L'espedito drammaturgico della Piccionaia per OMP è stato invece quello di dare voce direttamente alle caratteristiche dei prodotti iconici dell'impresa.

L'esperienza è stata proficua anche nei termini dell'interesse manifestato da parte delle compagnie teatrali, che si sono viste coinvolte in progetti inediti con un alto livello di fattibilità tecnica di ripetizione. La volontà di sperimentare nuovamente questo genere di commistioni è stata anche confermata dal Teatro Stabile.

Perché ciò avvenga è necessario che l'impresa insieme agli attori abbia l'intenzione di investire nel prototipo drammaturgico all'interno delle proprie politiche aziendali. Sono positive le condizioni di fattibilità soprattutto nel caso in cui venga affermato il proseguimento di questa progettualità perché in linea con le esigenze strategiche

imprenditoriali. Dal lato della comunicazione e del marketing, il Teatro d'Impresa è infatti uno strumento innovativo con cui poter valorizzare il brand e i prodotti dell'azienda, in eventi aziendali, fiere e manifestazioni, rivolgendosi direttamente al proprio *business environment* (optando per una comunicazione esterna) o, con uno sguardo interno, comunicando l'identità aziendale tra i propri dipendenti. Inoltre, dal prodotto teatrale è anche possibile far leva sui benefici generati dal processo alla sua base, utilizzando così la tecnica teatrale per le politiche di organizzazione interna, aumentando il benessere e la comunicazione interpersonale tra le risorse umane, valorizzando così la dimensione processuale, in un percorso laboratoriale e di crescita.

3.4 Laboratorio di arte digitale

Il laboratorio di arte digitale è stata l'azione pilota promossa dalla Camera di Commercio in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia per favorire l'incontro tra gli studenti del liceo artistico Giovanni Valle di Padova e le nuove professionalità artistiche e creative richieste dal mercato del lavoro, attraverso la condivisione di conoscenze ed esperienze professionali e la realizzazione guidata di un'opera di arte digitale in grado di comunicare l'identità e la proposta educativa della scuola di appartenenza.

3.4.1 Obiettivi

Sono molteplici gli obiettivi che hanno guidato la realizzazione del laboratorio. In primo luogo, la proposta di InduCCI ha voluto rispondere alla necessità di avvicinare le giovani generazioni alle nuove professionalità creative, entrando in contatto con due artisti del settore: la videomaker e regista Raffaella Rivi e il musicista e digital-artist Sergio Marchesini. La conoscenza diretta delle loro esperienze professionali ha dato la possibilità alle due classi V del liceo selezionate di comprendere le infinite possibilità di specializzazione nell'ambito creativo, anche e soprattutto sfruttando i nuovi linguaggi digitali di programmazione, grafica e videoediting. Infine, l'intero processo è stato guidato da un approccio pratico con l'obiettivo di restituire un prodotto digitale che potesse essere realizzato replicando le dinamiche che si instaurano nelle relazioni tra committenza e sviluppo creativo dell'idea

progettuale. In questo modo le studentesse e gli studenti del liceo si sono potuti sperimentare nelle diverse mansioni, assumendo ruoli specifici di responsabilità durante il processo di realizzazione.

L'intero laboratorio è stato uno strumento pratico per guidare i partecipanti nelle future scelte professionali, combinando una parte teorica e una parte pratica e sperimentale in 18 ore di lezione, alla scoperta delle nuove professionalità creativo-digitali.

3.4.2 Fasi del processo

Il laboratorio si è sviluppato in 18 ore di didattica con circa una quarantina di ragazzi e ragazze, componenti di due classi V del liceo artistico, una di indirizzo grafico e una seconda di indirizzo multimediale. L'azione è stata guidata da un primo momento conoscitivo, dove i due professionisti hanno presentato il progetto laboratoriale e le loro professionalità; e un secondo momento di messa in pratica, in un ritmo cadenzato di incontri che hanno visto sempre la partecipazione di entrambi gli artisti in un tutoraggio costante delle varie ideazioni artistiche.

Per decidere quale progetto realizzare alla fine del laboratorio, le due classi sono state suddivise in piccoli gruppi ed è stato indetto un contest per scegliere la proposta vincitrice che si sarebbe realizzata per la promozione dell'istituto scolastico. Ogni gruppo ha dovuto quindi presentare la propria idea progettuale alla classe per poi votare quella preferita in un processo di responsabilizzazione. La proposta vincitrice è stata quella di realizzare un "Serious Videogame" per poter guidare lo studente e studentessa di terza media a scegliere l'indirizzo di specializzazione del liceo artistico Valle. Poi, in ordine, i ragazzi sono stati ulteriormente divisi in gruppi, ognuno responsabile di un aspetto specifico per la realizzazione del gioco finale. In particolare, è stato creato un gruppo per la realizzazione grafica e multimediale del gioco, uno per la composizione della musica e dei suoni, uno per lo sviluppo dei contenuti extra, uno per l'ideazione dell'oggetto fisico nel quale poter giocare al videogame, uno per elaborare il corner fotografico per l'oggetto fisico ed infine un ultimo per la realizzazione dei gadget ed eventuali flyer, manifesti o supporti cartacei.

3.4.3 Risultati e sostenibilità del progetto

Alla fine del laboratorio si è realizzato un videogame con uno stile grafico anni 80- 90 e fisicamente è stato costruito un cabinato con grafica pixel art simile a quello che si sarebbe potuto ritrovare in passato all'interno delle sale da gioco. La struttura concettuale del videogame è stata sviluppata con la volontà di far scoprire la scuola e i rispettivi indirizzi di specializzazione tramite la successione di una decina di domande d'orientamento. Nonostante l'emergenza pandemica abbia privato della possibilità di esporre il lavoro finale all'interno della Fiera di formazione Exposcuola come previsto dal progetto iniziale, il gioco è stato comunque condiviso sul web nel sito del Liceo Valle (<https://www.iisvalle.edu.it/pagine/speedpick-game>). Per quanto riguarda il cabinato invece è prevista la sua esposizione o alla Camera di Commercio di Padova o all'interno della scuola stessa, con annesso evento di presentazione.

In generale gli artisti tutor del laboratorio digitale sono rimasti soddisfatti del percorso realizzato, ritrovando i ragazzi della scuola responsivi agli stimoli e in grado di mettersi in gioco in questa esperienza formativa e innovativa sperimentata all'interno della scuola.

4 Sfide istituzionali per la Regione Veneto

Dopo l'analisi dei precedenti documenti di *policy*, dei piani programmatici di stampo culturale e creativo inseriti in contesti e dibattiti differenti e le PILOT ACTIONS realizzate da InduCCI, concludiamo il documento presentando tre sfide principali che, a nostro avviso, la Regione Veneto avrà necessità di affrontare nel breve periodo per riuscire ad ottenere una visione integrata delle politiche culturali e creative che insistono sul territorio veneto. La prima sfida è connessa al problema terminologico che caratterizza la politica culturale e che abbiamo affrontato fin dal primo capitolo: la cultura è una categoria multiforme e trasversale ed è necessario imporsi a livello definitorio in ambito di *policy* per non essere succubi della retorica ed implementare delle politiche coerenti. In particolare, le imprese creative sono ancora un termine ombrello poco definito sul territorio regionale e declinato in modo differente a seconda dei contesti. Come verrà affrontato nel paragrafo 4.1, è necessario adottare una terminologia comune per riuscire a comprendere le diverse entità finanziarie destinate al settore. L'acronimo "Industrie Culturali e Creative" è necessario che si utilizzi con pertinenza, nei limiti strutturali che si manifestano quando si adotta un vocabolario di significati che proviene dall'esterno e non nasce, viceversa, all'interno del contesto nel quale si deve applicare.

Una volta capite le categorie e gli oggetti della politica, si potrà poi successivamente fare una riflessione in termini di *policy* e comprendere se ha ancora senso suddividere in politiche diverse le scelte per il settore culturali e quelle invece per le imprese culturali e creative. Per scegliere la via dell'integrazione o della settorializzazione è necessario prima che venga risolto il problema definitorio legato ai termini di cultura e creatività.

La seconda sfida, non meno ambiziosa, è legata alle possibilità di integrazione delle politiche culturali e creative, a livello istituzionale, orizzontale e a livello verticale. L'integrazione potenziale non è solo possibile a livello di contenuto (settore culturale tradizionale da una parte e imprese culturali e creative dell'altra) ma, inoltre, risulta possibile tra politiche locali, regionali, europee, di derivazione civica, private e altre politiche che comunque coinvolgono la regione-territorio. È infatti necessario, come si approfondirà nel paragrafo 4.2, avere una fotografia dettagliata di tutti gli interventi di *policy* culturale che si manifestano sul territorio veneto, per poter fare un'analisi dei finanziamenti e attivare forme compensative di sostegno. Come una vera cabina di regia, in questo modo, la Regione non agirebbe solo con

politiche culturali di tipo distributivo, sostenendo in modo diretto e indiretto le attività culturali, ma agirebbe da regolatore, per coordinare e mettere a sistema tutte le spinte propulsive che smuovono la regione. Per comprendere come il territorio si trasforma nel corso della storia e come mutano di conseguenza le produzioni artistiche e creative, è necessario ricostruire l'ecosistema di politiche culturali che provocano il cambiamento e, purtroppo o per fortuna, le politiche culturali di stampo Regionale, che derivano dall'Assessorato alla Cultura, sono solo una delle tante politiche che prendono parte al nostro disegno di politica culturale integrata.

Quindi, considerando quanto accennato nei paragrafi precedenti e in particolare la frammentazione del finanziamento culturale è importante ragionare sul il livello di integrazione delle politiche culturali della regione Veneto in termini di contenuti, organismo regionale e territorio.

4.1 Il contenuto della policy: tra Cultura e creatività

Abbiamo visto come, dal manifesto "Please disturb", anche nel Veneto si sia diffuso il concetto di creatività come motore di sviluppo economico e driver di innovazione. Oggi, conclusa la RIS3 e il settennio di programmazione europea 2014-2020, possiamo affermare quanto ormai il concetto di impresa o industria creativa sia entrato nel vocabolario del *policy maker* regionale. Eppure, il cambiamento non è stato immediato. Se infatti andiamo a studiare tutte le normative regionale che ad oggi, ottobre 2021, contengono la parola "creatività" o "impresa creativa" otteniamo dei risultati ben meno soddisfacenti rispetto a quanto già fatto con la parola "cultura" e analizzato nel paragrafo 2.1. Infatti, solo nel 2018 con la legge regionale dell'8 ottobre 2018, n. 34 dedicata all'artigianato artistico compare per la prima volta il concetto di innovazione creativa nel testo delle normative regionali. Diversamente, la parola "imprese culturali e creative" compare per la prima volta proprio con la legge per la cultura 2019 e ricompare poi successivamente con la legge regionale del 30 giugno 2021, n. 20 per il riconoscimento del titolo "Città veneta della Cultura". Eppure, questo conferma come il cambiamento sia in atto e come anche le leggi regionali si stiano accorgendo della svolta creativa, accolta e promossa dai programmi europei. Tuttavia, dedicare espressamente delle politiche e delle leggi alle imprese creative significa

distinguerle e connotarle di valore specifico rispetto alle altre attività imprenditoriali del territorio. È importante riconoscere quanto questa distinzione sia stata fatta a seguito di una riflessione critica e quanto invece per natura imitativa delle dinamiche già attuate da decenni dalle politiche europee. È certo, infatti, che le “Creative Industries” siano un fenomeno chiave riconosciuto a livello comunitario da Bruxelles, e un settore chiave da citare nelle programmazioni per rientrare nei meccanismi di sostegno e finanziamento europeo. Quindi, se da una parte è essenziale adottare una visione globale di priorità, è altresì fondamentale non procedere per imitazione passiva ma attivare una riflessione critica con l’obiettivo di comprendere gli effettivi fenomeni contestuali. È importante non dimenticare infatti che la categoria delle “imprese creative” nasce negli anni Novanta nel Regno Unito dopo un’analisi e mappatura di una specifica configurazione del mercato. Per questo motivo è centrale soffermarsi sulle peculiari caratteristiche del settore culturale e creativo italiano e veneto prima di applicare di default una terminologia e una serie di politiche nate in un ambiente differente dal punto di vista normativo, sociale e culturale. Solo soffermandosi sulle caratteristiche e studiando la storia e distribuzione delle imprese nel Veneto si avrà la possibilità di comprendere in che modo applicare tale categoria con pertinenza.

Inoltre, particolarmente di rilievo è stata la decisione della Regione Veneto di dedicare un articolo alle imprese culturali e creative all’interno della legge per la cultura 2019. Questo inserimento conferma una parziale acquisizione ed integrazione delle tematiche creative all’interno del comparto culturale nei nostri tempi recenti. Tuttavia, quello che si può notare con la lettura dell’art.13 della legge è che è ancora presente un attaccamento ideologico della Regione a quello che tradizionalmente viene inteso da David Throsby come “cultura core”. Infatti, le imprese creative che vengono citate nel suddetto articolo sono solo quelle che hanno un importante legame con le forme d’arte romantiche generalmente riconosciute: le arti dello spettacolo, le arti visive, il patrimonio culturale, l’audiovisivo, i nuovi media, la musica e l’editoria. Risalta subito la mancanza nell’articolo di imprese creative di alto rilievo dal punto di vista economico quali quelle legate al mondo del design, della comunicazione e della moda, presenti invece negli altri documenti di policy analizzati. Inoltre, con l’utilizzo della terminologia “nuovi media” la legge non esplicita come e in che grado rientrino le nuove tecnologie o i nuovi media digitali. Inoltre, in tutti i documenti precedentemente citati si fa uso di termini quali “industria creativa”, “impresa creativa”,

“Veneto immateriale” e “*creative industries*” come sinonimi. Questo è un altro esempio che mostra come sia diffuso il problema terminologico, dal documento di fonte regionale fino ad altri piani emanazione di origine multi-stakeholders: quando si cerca di declinare il comparto creativo in più specifici e riconoscibili settori si notano immediatamente le incongruenze, nonostante la vicinanza temporale dei diversi contributi di *policy*. L’ambiguità sull’appartenenza o non appartenenza di alcuni settori alla categoria di imprese ed industrie creative comporta una perdita di nitidezza rispetto alle politiche pubbliche dedicate a questo settore, anche quando delineato, come in questo caso, a livello territoriale.

Per questo motivo, in un’ottica di politica pubblica, è necessario comprendere più specificamente i destinatari delle azioni perché si possa poi, di conseguenza, implementare una misurazione dei risultati ottenuti e una valutazione dell’impatto. Distinguere la categoria delle imprese culturali e creative è quindi essenziale per un’elaborazione efficace e coerente dei programmi di *policy*.

Una terza via è quella di intervenire nel dibattito pubblico europeo per ridefinire le categorie prioritarie di sviluppo. Per non subire le classificazioni che arrivano da altri substrati culturali e sociali, e per non dover, nei migliori dei casi, trovare strategie di “adattamento”, la Regione Veneto potrebbe intervenire nel momento stesso di formulazione delle politiche culturali e creative europee, portando la giusta attenzione a delle istanze del territorio veneto. Un esempio primo su tutti è il ruolo dell’artigianato artistico e del “Bello, Buono e Benfatto (BB&B)”: le imprese manifatturiere semi-industriali con alto valore creativo e un forte legame con la dimensione territoriale e culturale ancora non rientranti nell’agenda politica europea. Nel comprendere in che modo queste potrebbero parte dei programmi UE, è necessario come Regione Veneto si prendere parte alle conversazioni europee che determinano le priorità, le “*keywords*” e le parole d’ordine, così da poter poi applicare le politiche in modo coerente ed essere partecipi fin dalla loro elaborazione.

4.2 Il livello di Integrazione delle politiche culturali e creative

Integrazione

1. Titolarità delle politiche: Tra politiche culturali e creative
2. Tra regione istituzione e regione territorio

4.2.1 Disintegrazione e settorialità

Continuare a riconoscere come “politica culturale” solo le attività finanziate da bilancio regionale – MISSIONE 5, delegare agli altri enti/assessorati una parte di azione ed offerta culturale ma, nella varietà e differenza di stimoli che potrebbero nascere da diverse soggettività, non coordinare il tutto, nella convinzione che, anche senza coordinamento, saranno generativi di esternalità positive.

4.2.2 Integrazione operativa

Una cabina di regia che coordini i diversi settori dell’istituzione Regione tramite la condivisione di informazioni, la creazione di un dialogo costante fino alla creazione di economie gestionali e di scopo.

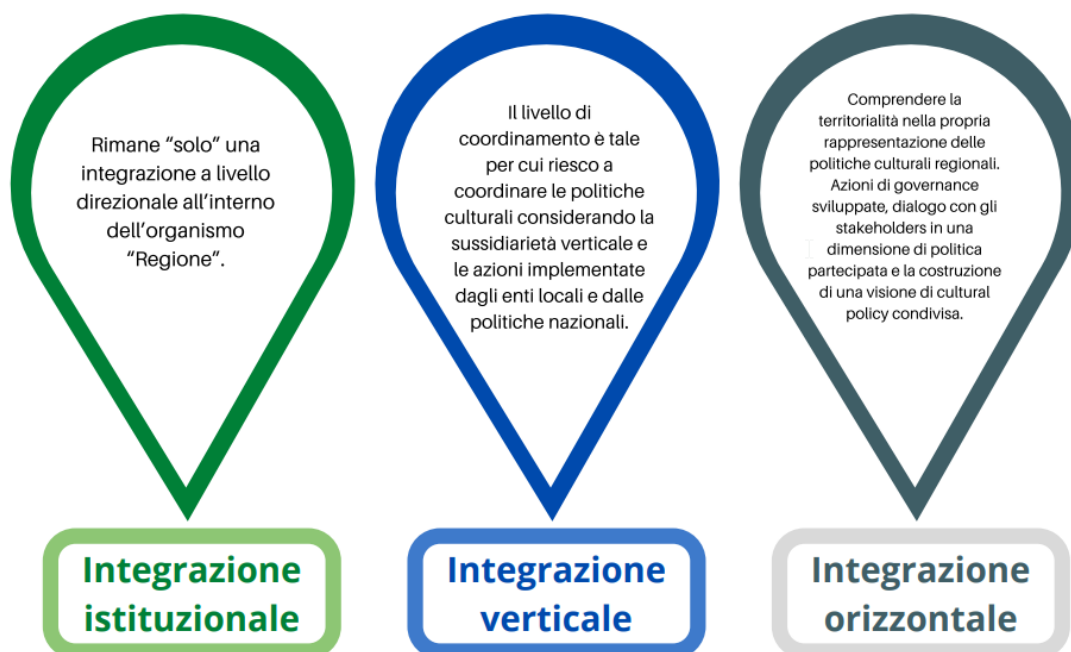
4.2.3 Integrazione politica

Luoghi della politica e del finanziamento.

Quadro strategico comune: coordinamento settoriale e territoriale dell’intervento.

Costituire una direzione cultura e creatività con autonomia politica e con competenze di coordinamento tra i vari settori della regione veneto.

Di seguito sono riportate le tre tipologie di integrazione politica.



Conclusioni

Il policy paper presentato consiste in una classificazione e schematizzazione inedita e elaborata per approcciare le politiche culturali rispettandone la complessità, nella loro possibilità di essere intese sia settorialmente che in un'ottica trasversale; sia considerando i sistemi di *governance* che si costruiscono sul territorio, sia tenendo in considerazione i diversi livelli governativi, dalla dimensione europea a quella locale. Sfidando alcuni assiomi culturali e sistemi incrementali generalmente adottati dalla politica culturale moderna, è stata portata a termine un'operazione chirurgica di indagine di significati, ricostruendo poi il legame tra simbolico e pratico, tra ideologia ed effetti concreti. Inoltre, la scrematura e schedatura delle leggi regionali venete a tema cultura e creatività ha messo in evidenza quanto l'utilizzo del sistema normativo sia ancora inefficiente e di quanto le tematiche culturali negli ultimi anni stiano incorporando un vocabolario che deriva dal mondo dell'impresa. Un cambiamento di prospettive e una "economizzazione culturale" attuato anche per natura imitativa delle politiche culturali implementate da altre nazioni.

Lo studio è stato portato a termine nella convinzione che le diverse declinazioni di *policy* culturale possano generare sostanziali cambiamenti nei processi di produzione artistica, creativa e culturale e, per questo motivo, siano un ambito di ricerca essenziale per comprendere le caratteristiche qualitative e quantitative di tali cambiamenti.