

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 19 marzo 2019, n. 543

Documento Strategico di Piano della Cultura della Regione Puglia 2017-2026 “PiiiiLCulturainPuglia” – presa d’atto e approvazione degli indirizzi strategici

L’Assessore all’Industria Turistica e Culturale - Gestione e Valorizzazione dei Beni Culturali avv. Loredana Capone, sulla base dell’istruttoria espletata dal Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio, confermata dal Direttore del medesimo Dipartimento Dott. Aldo Patruno, riferisce quanto segue.

PREMESSO CHE:

- la Regione Puglia, ai sensi dell’articolo 12 del proprio Statuto, promuove e sostiene la cultura, l’arte, la musica e lo sport, tutela i beni culturali e archeologici, assicurandone la fruibilità, e riconosce nello spettacolo una componente essenziale della cultura e dell’identità regionale e ne promuove iniziative di produzione e divulgazione;
- in attuazione dei predetti principi:
 - con la L.R. n. 6 del 29/04/2004 “Norme organiche in materia di spettacolo e norme di disciplina transitoria delle attività culturali” è stato riconosciuto nello spettacolo e nella cultura una componente fondamentale dell’identità dei nostri territori;
 - con la LR. n. 17 del 25/06/2013 “Disposizioni in materia di beni culturali” è stata disciplinata la materia regionale e degli Enti locali in materia di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale per il potenziamento e il miglioramento della fruizione, della conoscenza e della conservazione di Beni culturali e dello sviluppo del territorio, al fine di promuovere percorsi di valorizzazione integrata per lo sviluppo sostenibile e la coesione sociale;
- il Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio, nella sue funzioni in materia di indirizzo e programmazione, rapporti con gli Enti locali, regolamentazione, monitoraggio, vigilanza e controllo degli interventi in materia culturale e dello spettacolo dal vivo: presidia la pianificazione strategica in materia di spettacolo dal vivo e cultura, favorendo la costruzione di idonee forme di partenariato con gli operatori pubblici e privati del settore; è responsabile della programmazione degli interventi finanziati a valere su fondi comunitari, statali e regionali; provvede alla gestione operativa dei relativi programmi, processi e attività; indirizza, coordina, monitora e controlla le attività e gli obiettivi di risultato delle Sezioni afferenti e degli Enti regionali partecipati nelle materie di competenza; assicura il coordinamento e l’interazione trasversale con le strutture organizzative interne, con gli altri Dipartimenti regionali e con i livelli nazionali ed europei di rappresentanza istituzionale;
- la molteplicità delle iniziative realizzate in questi anni e la crescente importanza acquisita dalle stesse, anche sul piano nazionale e internazionale, richiede, per garantire il consolidamento del citato sistema, oltre a un aggiornamento della regolamentazione regionale, una nuova programmazione strategica che conduca alla costruzione di un modello evolutivo di sviluppo e valorizzazione del Territorio;
- al fine di delineare la propria strategia di sviluppo culturale e, quindi, le azioni di valorizzazione, innovazione e promozione dell’intero sistema, nonché le priorità di intervento, la Regione ha avviato la costruzione di un Piano Strategico della cultura per la Puglia sviluppato su un arco decennale 2017-2026;
- la Giunta Regionale, con deliberazione n. 50 del 29 gennaio 2016, ha individuato il Consorzio Teatro Pubblico Pugliese (TPP) quale responsabile dell’elaborazione del “Piano strategico regionale della Cultura”;
- in esecuzione di detta deliberazione, è stato predisposto dal TPP il livello unico di progettazione del Piano strategico della Cultura, approvato con DGR n. 1233 del 2 agosto 2016, costituendo un gruppo di lavoro congiunto (TPP - Dipartimento) per l’attuazione dello stesso;
- al fine di declinare la visione della Puglia sui temi della creatività e della cultura in strategie e strumenti

operativi, è stato promosso un grande coinvolgimento dell'intera comunità (il c.d. "*Weekend della Cultura*", svoltosi tra il 16 e il 18 dicembre 2016 in contemporanea tra Foggia, Bari e Lecce), in linea con il tratto caratterizzante di tutte le politiche regionali: quello della partecipazione, del coinvolgimento e del confronto con i cittadini, gli operatori, i professionisti, le associazioni, le Imprese, il tessuto produttivo, le istituzioni (pubbliche e private), le associazioni di categoria, gli artisti, i talenti (vecchi e nuovi), le maestranze, etc...;

- sulla base di tali premesse, il Consorzio Teatro Pubblico Pugliese, unitamente al gruppo di lavoro costituito da un coordinatore operativo del Piano, nella persona del Prof. Paolo Ponzio, e da quattro esperti riconosciuti a livello nazionale, coordinatori a loro volta di team multidisciplinari, costituiti da giovani ricercatori delle Università pugliesi e sotto l'indirizzo e con il supporto dell'Assessorato all'Industria Turistica e Culturale e del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio, ha predisposto il Piano strategico della Cultura della Regione Puglia 2017/2026, denominato "PiiilCulturainPuglia";
- il Piano è stato progressivamente condiviso con i dirigenti responsabili delle Sezioni e degli Enti partecipati afferenti al Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio, cui da ultimo è stato trasmesso nella versione conclusiva oggetto della presente deliberazione, con nota del Direttore del Dipartimento prot. n.AOO_004/1369 del 18/03/2019;
- il Piano Strategico rappresenta un mezzo di pianificazione e crescita del Territorio nel medio-lungo periodo. La Regione Puglia risulta tra le prime regioni italiane ad avvalersi in modo strutturato di tale strumento in relazione ai temi della Cultura e su un territorio vasto, differenziato e, dunque, complesso;
- il Piano è da considerarsi un modello in evoluzione, incentrato su azioni c.d. "*work-in-progress*" che, mentre il Piano strategico prende forma, consentono di sperimentare operazioni e progetti innovativi, coerenti con gli indirizzi strategici del programma di governo regionale denominato "*Una lunga vita felice*" e con le istanze emerse dal processo di partecipazione attivato;
- in tal modo, la stesura finale del Piano sconta già i punti di forza e le opportunità da stressare/sviluppare e i punti di debolezza e le criticità da attenuare/correggere in relazione alle azioni programmate nell'arco decennale di estensione del Piiil;

ATTESO CHE:

- la pianificazione strategica del Piano regionale della Cultura ha, pertanto, seguito un metodo funzionale e partecipativo al fine di ottenere effetti positivi sulla programmazione, lo sviluppo, l'implementazione e la gestione delle politiche culturali. In particolare per:
 - orientare dentro un'unica visione e strategia l'agire della pluralità di istituzioni e politiche che insistono sulle materie della Cultura e sulle relative filiere;
 - fornire alle competenti strutture regionali (politiche e amministrative) e a tutti i *decision maker* le informazioni necessarie circa le esigenze e le aspettative di lungo periodo degli operatori stessi;
 - diffondere, attraverso il metodo della partecipazione ed elaborazione condivisa, una consapevolezza maggiore da parte dell'opinione pubblica circa la necessità di avviare politiche attive sui temi della Cultura quale comparto economico in grado di produrre reddito e valore a vantaggio dell'intera collettività, che può e deve diventarne protagonista direttamente o indirettamente;
 - innescare un metodo di *governance* virtuoso per lo sviluppo, attraverso la responsabilizzazione dei suoi protagonisti;
 - programmare insieme condividendo una visione e adattare gli strumenti e le strategie agli scenari che cambiano;
 - consentire di identificare realisticamente, negli anni a venire, gli obiettivi da proporre attraverso il coinvolgimento dei privati, le azioni da attribuire al settore pubblico e quelle da realizzare in *partnership* pubblico-privato;
 - mettere a punto le modalità secondo cui - nell'ambito della *governance* e in coerenza con il nuovo

modello organizzativo regionale "MAIA (Modello Ambidestro di Innovazione Amministrativa)" di cui alla D.G.R. n. 1518 e al D.P.G.R. n. 443 del 31/07/2015 e ss.mm.ii. - si possa dare attuazione alle linee programmatiche del Presidente della Regione per la realizzazione di un soggetto regionale che sovrintenda all'intera filiera del settore Cultura, comprensivo di attività e beni;

CONSIDERATO CHE:

- gli obiettivi strategici del PiiLCulturainPuglia, in una prospettiva "pan-meridionale" rivolta all'intero Mezzogiorno d'Italia e al Mediterraneo sono:
 1. **programmazione pluriennale:** è indispensabile porre alla base degli investimenti pubblici e privati in Cultura una chiara definizione di obiettivi e strategie nel medio-lungo periodo, passando dalla mera pianificazione finanziaria a quella "di visione" su un arco decennale che vada oltre la scadenza di una legislatura, in un'ottica di semplificazione amministrativa e procedurale;
 2. **qualificazione della spesa:** non basta spendere tutte le risorse europee assegnate, ma occorre spenderle bene, attraverso un uso intelligente e strategico dei fondi strutturali 2014-2020 su progetti di sistema pluriennali. Investire con oculatezza, in un'ottica di lungo periodo, in progetti che possano incidere strutturalmente sul sistema territoriale, economico e sociale;
 3. **Contenuti di qualità dentro e fuori i Contenitori, attraverso una sinergia vera tra Pubblico e Privato:** occorre andare oltre la logica del mero restauro/recupero del patrimonio culturale per puntare a modelli gestionali innovativi che ne assicurino - nel medio-lungo periodo - la sostenibilità (anche economico-finanziaria), la massima fruibilità, l'integrazione con le attività culturali e di spettacolo, la valorizzazione a servizio dello sviluppo del Territorio, l'occasione di nuova impresa culturale e creativa e, dunque, di buona occupazione. L'obiettivo è quello di garantire accessibilità e pari opportunità che assicurino ai cittadini e ai viaggiatori il diritto al patrimonio culturale tangibile e intangibile, per costruire spazi di incontro e forme di sinergia sui progetti nei quali il Pubblico svolga la propria funzione di accompagnamento, supporto, indirizzo, promozione, cofinanziamento e controllo, e il Privato investa le proprie risorse, competenze manageriali e *know how*;
 4. **nuova Cultura d'Impresa:** è venuto il momento di consolidare e incrementare la presenza dell'industria culturale e creativa nel tessuto economico pugliese, favorendo processi di integrazione secondo logiche di rete e accompagnando processi di evoluzione dall'associazionismo e dal volontariato verso forme anche innovative di impresa, in grado di generare lavoro e buona occupazione, contro ogni forma di sfruttamento ed evasione/elusione;
 5. **formazione e Audience Development:** è necessario dar vita ad un *network* permanente di formazione diffusa e costante rivolto a operatori pubblici e privati, utilizzando la rete di presidi culturali presenti sul Territorio (Laboratori Urbani, Cineporti, Poli Biblio-Museali, etc.), aggiornare il repertorio delle figure professionali, attivare processi formativi legati alle nuove professioni nel mondo della Cultura e del management culturale e integrare le tradizionali modalità di sostegno all'offerta culturale con forme innovative di sostegno alla domanda culturale, in modo da consentire l'allargamento e la diversificazione del pubblico, l'internazionalizzazione, nonché il miglioramento delle condizioni complessive di fruizione;
 6. **internazionalizzazione e accordi strategici:** l'obiettivo è quello di favorire e incentivare processi di internazionalizzazione all'Interno della filiera produttiva della Cultura, attraverso azioni di *outgoing* e *incoming*, favorendo gli scambi culturali, le tournée, le coproduzioni, anche attraverso la realizzazione di accordi istituzionali e di partenariati con distretti culturali esteri;
 7. **monitoraggio e controllo:** occorre arrivare a un sistema (ed. *Puglia Index Global Impacts*) in grado di misurare e valutare - in modo scientifico, su tutta la filiera del Prodotto culturale - le performance dei progetti e gli impatti economici, sociali, politici, ambientali, urbanistici, formativi, culturali e

comunicazionali, determinando flussi di rendimenti anche a medio e lungo termine, a servizio di un Osservatorio permanente della Cultura che sostituisca l'attuale Osservatorio dello Spettacolo;

8. **coordinamento delle politiche culturali e governance di sistema:** si intende realizzare, ottimizzando e specializzando strutture esistenti quali il Teatro Pubblico Pugliese, un unico soggetto regionale di riferimento per il sistema culturale pugliese, con funzioni di attuazione degli indirizzi regionali, coordinamento operativo verso gli enti operanti nel settore dell'Economia della cultura e della Valorizzazione del territorio (Sistema Integrato delle Arti e della Cultura), supporto e assistenza tecnica agli attori pubblici e privati operanti sul Territorio; nel contempo va rafforzata la *capacity building* del competente Dipartimento regionale e delle strutture amministrative ad esso afferenti, in modo da fornire risposte immediate al Territorio in tema di valorizzazione e fruizione culturale, anche attraverso la standardizzazione dei processi informativi, relazionali e partecipativi tra Dipartimento, Enti partecipati, Amministrazioni locali e il più complesso Sistema regionale della Cultura e del Turismo.

CONSIDERATO INOLTRE CHE:

- la costruzione del PiiiLCulturainPuglia è avvenuta partendo dall'attivazione di una serie mirata di azioni *work-in-progress*, già in parte realizzate e delle quali in questo provvedimento si prende atto;
- a partire dalle azioni su riportate il PiiiLCulturainPuglia presuppone lo sviluppo di una serie di ulteriori azioni proiettate nel medio-lungo periodo;
- tutte le azioni (*work in progress* e di medio-lungo periodo) sono state riportate in una serie di campi di intervento, ovvero:

- a) **SMART-In Puglia (Sostegno, Memoria, Arti, Resilienza, Territorio, Ingegno)**, la strategia regionale che punta ad affermare un nuovo modello di valorizzazione del patrimonio culturale pubblico - materiale e immateriale, mettendo al centro non il restauro dei "contenitori" in sé, ma lo sviluppo di "contenuti" di qualità che consentano di assicurare una fruizione più ampia del patrimonio, attraverso una gestione sostenibile nel medio-lungo periodo. Le azioni *work-in-progress* attivate sono:

- o *Community Library* - Biblioteche di Comunità, quali presidi culturali, di partecipazione e coesione sociale;
- o *Murgia abbraccia Matera*, per la valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico murgiano in vista del grande evento "Matera Capitale europea della Cultura 2019";
- o Valorizzazione del patrimonio culturale di proprietà dei Comuni inclusi nell'*Area interna Monti Dauni*;
- o "*I luoghi del cuore di Puglia*" (in collaborazione con il FAI - Fondo Ambiente Italia) per la tutela e la fruizione innovativa e partecipata dei beni culturali pugliesi individuati dagli studenti;
- o Valorizzazione e ampliamento della fruizione dei Beni Ecclesiastici, quale componente rilevante del patrimonio culturale pugliese;
- o Realizzazione di *Laboratori di fruizione/Empori della creatività/Teatri pubblici* secondo una idea evoluta di musealità e di gestione teatrale, a carattere laboratoriale, interattivo e multimediale.

In questo ambito, nel medio-lungo periodo sono previste le seguenti ulteriori azioni:

- o Valorizzazione del *Teatro Kursaal Santa Lucia*, quale espressione del patrimonio culturale di pregio di proprietà regionale, per realizzare la "*Casa delle Arti e dei Suoni*"
- o Riconoscimento e valorizzazione di un *Sistema di Grandi Attrattori naturali e culturali* diffuso in modo capillare sull'intero territorio regionale.

- b) **Sistema regionale dell'industria culturale e creativa (SRICC)**, azioni finalizzate ad accompagnare lo sviluppo e il potenziamento di un vero e proprio sistema industriale nei settori della cultura, della creatività e dell'audiovisivo, attraverso la programmazione pluriennale delle Attività Culturali e di Spettacolo dal vivo e gli aiuti alle PMI per la creazione di grandi attrattori culturali integrati, la

produzione, l'esercizio e la distribuzione del prodotto culturale. Le azioni *work-in-progress* attivate sono:

- o *Bandi/procedure negoziali triennali 2017_2019* per la costruzione di un parco progetti Cultura e Spettacolo di qualità;
- o *Apulia Film Fund* per il sostegno alte produzioni audiovisive che girano in Puglia;
- o *Apulia Cinefestival Network* per il sostegno alla rete dei festival cinematografici di eccellenza;
- o *VIVA CINEMA* sistema integrato di azioni core dell'Apulia Film Commission: *Apulia Film Forum* (per lo sviluppo di coproduzioni). *Social Film Fund* (per il sostegno di opere audiovisive legate al Terzo Settore), progetto *Memoria* (per il sostegno di progetti audiovisivi che raccontino l'identità pugliese), *Cineporti* (per il sostegno degli hub logistici di AFC a Bari, Lecce e Foggia);
- o *Puglia Sounds/Medimex* progetto core del Teatro Pubblico Pugliese per il sostegno al sistema musicale pugliese nel suo complesso, compreso il sostegno alle ICO-Istituzioni Concertistico Orchestrali, alle bande, ai cori e alla musica popolare;
- o Sviluppo *filiere Teatro-Danza-Spettacolo-Residenze*;
- o Aiuti alle PMI culturali e creative per la realizzazione, valorizzazione, fruizione e messa in *rete di attrattori naturali e culturali* (Cinema-Teatri-Aree destinate allo Spettacolo dal Vivo, residenze artistiche, teatri di posa, Fab-Lab, altri attrattori destinati alla contaminazione tra ambiti culturali e artistici diversi, ...).

In questo ambito, nel medio-lungo periodo sono previste le seguenti ulteriori azioni:

- o Piano Lettura per l'incremento dei livelli di lettura e il sostegno all'editoria;
 - o Nuovi Circuiti d'Autore per il sostegno alla programmazione (cinematografica, teatrale, museale, artistica, etc.) di qualità e all'*audience development* con il coinvolgimento attivo delle scuole;
 - o *Fondo di garanzia* per agevolare l'accesso al credito da parte delle PMI culturali e creative;
 - o *Apulia Theater Fund* per il sostegno alle produzioni e coproduzioni teatrali in Puglia e all'internazionalizzazione delle compagnie teatrali;
 - o *Vaucher* per lo sviluppo, il consolidamento e l'internazionalizzazione dell'ICC pugliese.
- c) **Poli Integrati Territoriali**, la costituzione di sistemi a rete aggregati intorno a nodi di livello locale, provinciale e regionale, sia sotto il profilo soggettivo, mettendo in rete i gestori del Patrimonio e gli operatori della Cultura, a partire dagli Enti e dalle Fondazioni partecipate dalla Regione Puglia, sia sotto il profilo oggettivo, connettendo gli attrattori naturali e culturali secondo criteri territoriali o funzionali. Le *work-in-progress* attivate sono:
- o Costituzione del *Polo Biblio-Museale Regionale*, che accorpa i musei e le biblioteche di competenza regionale, articolati in Poli Biblio-Museali provinciali;
 - o *South Cultural Routes*: sistema integrato dei Cammini e degli Itinerari culturali del Sud, a partire da *Appia regina viarum* e *Via Francigena*;
 - o *Sistema Integrato delle Arti e della Cultura* per sviluppare il coordinamento, le sinergie, gli scambi e le produzioni tra gli Enti partecipati dalla Regione;
 - o Sviluppo di un *Circuito del Contemporaneo* in Puglia.

Nel medio-lungo periodo sono previste le seguenti ulteriori azioni:

- o Valorizzazione degli *attrattori culturali, naturali e turistici dislocati lungo i Cammini e gli Itinerari culturali e turistici*, anche al fine di dar vita ad una rete di ospitalità integrata a servizio del turismo *slow*;
 - o Organizzazione grandi *eventi diffusi*, a carattere fieristico e vocazione mediterranea, connessi in particolare ai *temi dell'Arte e del Libro*.
- d) **Azioni di sistema** che incrociano trasversalmente i tre campi di intervento e che attengono principalmente alla governance di sistema, all'innovazione dei processi e alla formazione, ampiamente

descritti nell'allegato parte integrante al presente provvedimento:

- la realizzazione del *Polo Arti, Cultura e Turismo* presso la Fiera del Levante;
 - la *razionalizzazione delle Fondazioni e degli Enti regionali partecipati*;
 - il rafforzamento della *Capacity Building* dei competente Dipartimento regionale;
 - la costituzione dell'*Osservatorio regionale della Cultura* e l'implementazione dell'*Ecosistema digitale della Cultura*;
 - azioni di formazione: i) *formazione professionale vera e propria*, con la costituzione di un network permanente di formazione diffusa; ii) *corsi di alta formazione residenziale e short master in management* e mediazione culturale e sulle nuove professioni; iii) *audience development ed engagement*;
 - *implementazione, divulgazione e comunicazione di PiiiLCulturainPuglia*;
- le azioni individuate e programmate in PiiiLCulturainPuglia rappresentano solo una piattaforma di partenza che, nel tempo, sarà progressivamente arricchita ed integrata con ulteriori proposte e progetti di iniziativa sia pubblica che privata, secondo quel principio di coinvolgimento e partecipazione dei cittadini che Regione Puglia ha assunto come propria bussola, costruendovi intorno un impianto normativo con la legge regionale sulla partecipazione n. 28 del 13 luglio 2017;
 - il "PiiiLCulturainPuglia" nutre l'ambizione di essere il veicolo attraverso il quale traghettare la Regione verso la strategia del "dopo Europa 2020", in modo da consentire la trasformazione del settore della creatività e della cultura in un'economia intelligente, sostenibile e inclusiva, caratterizzata da adeguati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale;
 - per consentire la piena attuazione di PiiiLCulturainPuglia, la sua implementazione sul campo, gli aggiornamenti, il monitoraggio e il controllo, nonché il coordinamento con le altre politiche regionali, a partire da quelle sul turismo, si rende necessario dar vita ad una cabina di regia che opererà nel rispetto degli indirizzi politico-amministrativi forniti dall'Assessore regionale all'Industria Turistica e Culturale e dal Direttore del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio;

Copertura Finanziaria - D.Lgs. n. 118/2011

La presente deliberazione non comporta implicazioni di natura finanziaria sia di entrata sia di spesa e dalla stessa non deriva alcun onere a carico del bilancio regionale.

Tutto ciò premesso e considerato, i proponenti, sulla base delle risultanze istruttorie e delle motivazioni innanzi espresse, propongono alla Giunta l'adozione del conseguente atto finale che rientra nelle competenze della Giunta Regionale ai sensi dell'art.4 comma 4°, lettera k, della LR. n.7/97.

LA GIUNTA REGIONALE

Udita la relazione e la conseguente proposta dei relatori;
Viste le sottoscrizioni poste in calce al presente provvedimento;

A voti unanimi e palesi espressi nei modi di legge

DELIBERA

- **di prendere atto**, secondo le premesse che qui si intendono integralmente riportate, del Documento strategico del Piano della Cultura della Regione Puglia 2017-2026 denominato "PiiiLCulturainPuglia", allegato al presente provvedimento per farne parte integrante e sostanziale;

- **intitolare** il “*PiiiLCulturainPuglia - Piano Strategico della Cultura della Regione Puglia 2017-2026*” ad Alessandro Leogrande, nei primo anniversario della sua prematura scomparsa;
- **approvare** gli indirizzi strategici relativi alle azioni di medio-lungo periodo contenute nel documento strategico su riportato;
- **prendere atto** che, al fine di consentire la piena attuazione di *PiiiLCulturainPuglia*, nonché il coordinamento con le altre politiche regionali, sarà costituita una cabina di regia che opererà nei rispetto degli indirizzi politico-amministrativi forniti dall’Assessore regionale all’Industria Turistica e Culturale e dal Direttore del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio;
- **individuare** prioritariamente nel Teatro Pubblico Pugliese - Consorzio regionale per le Arti e la Cultura, nella Fondazione Apulia Film Commission e nell’ARET Pugliapromozione, gli Enti partecipati con cui procedere alla sottoscrizione e/o integrazione di Accordi di collaborazione pubblico-pubblico ex art. 15 della Legge n. 241/90, per l’attuazione ed implementazione degli interventi previsti dal Piano di azioni prioritarie *PiiiLCulturainPuglia*;
- **dare mandato** al Direttore del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio di provvedere alla costituzione della cabina di regia e alla pubblicazione e alla massima divulgazione del Documento strategico di Piano della Cultura della Regione Puglia 2017-2026 *PiiiLCulturainPuglia*, del Piano azioni prioritarie *PiiiLCulturainPuglia*, nonché di tutta la documentazione, gli atti, i contributi tecnico-scientifici, le rilevazioni, i rapporti propedeutici, annessi e connessi;
- **di pubblicare** il presente provvedimento nel BURP e sui sito ufficiale www.regione.puglia.it;

IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA
ROBERTO VENNERI

IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA
MICHELE EMILIANO



Investiamo nel vostro futuro

DOCUMENTO STRATEGICO di
Piano della Cultura della Regione Puglia
2017-2026

presentazione, obiettivi, azioni

«Beato colui che riesce a dare ai propri figli ali e radici»

ad Alessandro Leogrande



PRESENTAZIONE DEL PIANO

Dopo il Piano Strategico Regionale del Turismo denominato "Puglia365" - i cui obiettivi strategici sono: destagionalizzazione, internazionalizzazione e qualificazione dell'offerta e dell'accoglienza - con il **Piano Strategico Regionale della Cultura** siamo alla definizione dell'altro **pilastro fondamentale delle nuove policy della Regione Puglia** verso la costruzione di un **modello evolutivo di sviluppo e valorizzazione del Territorio**. Un modello fondato sulla **programmazione** attraverso la "convergenza parallela" dei due Piani Strategici che, per un verso, presentano significativi elementi di contatto nella prospettiva del cosiddetto "Turismo Culturale", quale condizione fondamentale per favorire internazionalizzazione e destagionalizzazione, per altro verso conservano una propria specifica e autonoma ispirazione che, nel caso della Cultura, viene ancor prima degli impatti socio-economici e attiene alla idea stessa e alla **concezione della Vita, di un Territorio e di una Comunità**. Da qui il gioco di parole nella denominazione del Piano della Cultura: Piiil rimanda, infatti, al Prodotto Interno Lordo, che tradizionalmente misura la ricchezza di un Paese; oggi, tuttavia, tale indicatore meramente economico-finanziario appare con tutta evidenza insufficiente a misurare l'effettivo benessere di una Comunità; mentre siamo convinti che - soprattutto in un Territorio come il nostro - la vera ricchezza possa essere generata attraverso un **nuovo modello di economia "circolare"**, proprio del Patrimonio Culturale, in senso materiale e immateriale, e orientato al riuso, alla riqualificazione, alla rigenerazione. Il Piano strategico regionale della Cultura assume in tal senso a proprio fondamento i valori e i principi della **"Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società"** che ne costituisce parte integrante e ispirazione sostanziale. La Convenzione, sottoscritta il 27 ottobre 2005 nella Città portoghese di Faro, è entrata in vigore nel 2011 ed è stata ratificata da 17 Stati, ma non ancora dall'Italia che, pure, l'ha sottoscritta nel 2013. Regione Puglia si associa, pertanto, all'appello di Federculture affinché la Convenzione di Faro sia ratificata quanto prima dal Parlamento italiano.

Nell'acronimo P.i.i.i.L., per altro verso, si riassumono i temi strategici del Piano:

- **"P" di Prodotto**, perché abbiamo necessità di costruire, qualificare e rendere riconoscibile e unico il nostro prodotto culturale, puntando all'*audience development* ed *empowerment*;
- **"I" di Identità**, perché non c'è prodotto culturale di qualità senza una profonda ispirazione identitaria "meticcias", di cui sono intrise le nostre comunità e i nostri "paesaggi culturali";
- **"I" di Innovazione**, perché l'identità non è solo la memoria del tempo che è stato, ma, partendo dai tanti "dossier della memoria", deve calarsi profondamente nel mondo "glocalizzato" in cui viviamo e proiettarsi nel futuro, puntando sulla evoluzione non solo dei prodotti, ma soprattutto dei processi;
- **"I" di Impresa**, perché la Cultura e la Creatività sono strumenti di creazione di valore e, dunque, occasione per una nuova Cultura d'Impresa che richiede l'attivazione di robusti processi di formazione e qualificazione professionale;
- **"L" di Lavoro**, perché non c'è Economia della Cultura, senza la creazione, attraverso l'industria culturale e creativa, di lavoro e buona occupazione, per abbattere le sacche di nero e sommerso, e frenare la migrazione di cervelli e talenti che continua ad affliggere la nostra Terra.

Mezzogiorno, Mediterraneo, Mondo: la traiettoria nella quale vuole collocarsi la Puglia nel prossimo futuro non può che partire da queste **tre "M"**: tre ambiti geografici,

Da #Puglia365 a
#PiiilCulturainPuglia:
"convergenze parallele"

Giochi di parole: dal P.I.L.
al P.i.i.i.L.

La "Convenzione di Faro"

Nell'acronimo
l'ispirazione e gli obiettivi
strategici del P.i.i.i.L.

Le 5 "M"



ma anche tre luoghi dello Spirito attraverso i quali guardare/interpretare la realtà del proprio Territorio e del proprio Tempo, e approfondire nessi e legami interculturali e, a un tempo, identitari.

Chiunque guardi la posizione geografica della Puglia si accorge della naturale propensione al nostro "sporgerci" verso l'Oriente: come un ponte, un crocevia, una porta, un passaggio sociale, antropologico e culturale insieme. È la vocazione della nostra Terra da sempre accogliente e ospitale verso tutti: Messapi, Dauni, Iapigi, Greci, Romani, Arabi, Longobardi, Bizantini, Normanni, Francesi e Spagnoli. E, più di recente, migranti e profughi provenienti dall'ulteriore Sud del Mondo, alla ricerca di speranza e di futuro.

In tal senso potremmo aggiungere **altre due "M"** alla nostra traiettoria: quelle di **Mare e Madre**, valorizzando il legame ancestrale tra le profondità marine e le profondità materne, quale luogo di rinascita, simbolo della vita che crea, nutre, purifica, matrice stessa della coscienza.

Per queste ragioni la Puglia si propone come **luogo dell'equilibrio, tra aerospazio, infrastrutture digitali ed elogio della lentezza, tra la virtualità dei rapporti professionali e la fisicità delle relazioni umane**. In tal senso la Puglia si rivela una terra in cui riscoprire una simmetria personale e professionale insieme, dove l'artista e l'operatore della cultura possono sviluppare la propria attività lavorativa e allo stesso tempo trovare un paesaggio congeniale al benessere psicofisico.

La Puglia mira a garantire infrastrutture, fisiche e digitali, per svolgere al meglio il proprio lavoro. Banda larga per la massima velocità di connessione, altissima copertura web sul territorio, collegamenti sempre più efficienti con il resto del mondo e con l'entroterra, supporto alla *sharing economy*, sviluppo di politiche centrate sul cittadino e sulla comunità, spazi culturali ad elevata accessibilità, promozione dell'arte come volano di crescita dell'economia, sinergie fra i comparti della cultura e del turismo per sviluppare ricchezza sociale e produttiva. Ma, allo stesso tempo, il Territorio pugliese propone una **qualità della vita intimamente pervasa dall'eccezionalità dell'ambiente naturale**, dove gli spazi di interazione trovano perfetto equilibrio con i tempi necessari alla corretta metabolizzazione, dove **arte e spettacolo recuperano massima integrazione con tradizione e identità**. Architettura ed enogastronomia, performance e spazi urbani, ruralità e paesaggi sonori, antiche masserie e set cinematografici: la Puglia si rivela al suo fruitore, cittadino, viaggiatore, turista, con **la propulsione verso il futuro e la solidità della storia passata**. Un Territorio unico, dove le dinamiche del contemporaneo non piegano il flusso temporale alle proprie necessità, bensì è la persona a poter stabilire le modalità di autodeterminazione del proprio presente, potendo scegliere luoghi nei quali la connessione è volutamente assente, per poter riprendere bioritmi naturali e trascorrere giorni lenti, sereni e in armonia con l'ambiente.

La Puglia è una **Regione ricca di città d'arte e del sapere**: musica, teatri, musei, chiese, archivi, biblioteche, parchi, castelli e torri, siti archeologici e storico-artistici, siti Unesco, pellegrinaggi e sentieri religioso-tematici costituiscono una base solida per rafforzare e sviluppare il **senso dell'identità di una comunità**, favorendo la sinergia tra le istituzioni culturali - pubbliche e private - così da rendere più attrattiva e accogliente la nostra Terra, valorizzando quelle produzioni artistiche e quelle professioni che si riconoscono nell'industria della creatività e della cultura, e che creano nuove **imprese ad alto contenuto di conoscenza**.

I **beni culturali**, lo **spettacolo dal vivo** e le **produzioni editoriali, cinematografiche e audiovisive**, l'**artigianato** e il **design**, l'**enogastronomia** di qualità, la moda costituiscono oggi un'asse portante dell'economia della nostra Regione, in continua espansione e trasformazione, realizzando un indotto estremamente positivo sull'intero sistema economico della Puglia, soprattutto nel

*Memoria e Futuro.
Lentezza e Progresso*



settore del turismo.

Piil, il Piano Strategico della Cultura per la Regione Puglia (d'ora in poi "PiilCulturainPuglia") e il Piano strategico del Turismo "Puglia365" nutrono l'ambizione di essere il veicolo attraverso il quale **traghetta la Regione verso la strategia del "dopo Europa 2020"**, in modo da consentire la trasformazione del settore della creatività e della cultura in un'economia intelligente, sostenibile e inclusiva, caratterizzata da adeguati livelli di occupazione, produttività, inclusione e coesione sociale.

L'Italia e la Puglia dispongono di un patrimonio storico-artistico e naturale inestimabile, strategico per la produzione culturale e per il suo sviluppo, eppure difficilmente quantificabile all'interno di filiere produttive predeterminate. E ciò da un lato è dovuto alla straordinaria vivacità del settore, dall'altro alla estrema precarietà dello stesso mercato del lavoro "culturale".

La Puglia ha molto investito negli ultimi anni sulla valorizzazione e promozione del patrimonio materiale e immateriale regionale, facendone una componente prioritaria delle proprie politiche per lo sviluppo socioeconomico, la coesione territoriale e l'inclusione sociale. Questo sviluppo culturale ha, tuttavia, presentato caratteri disomogenei e, per certi versi, estemporanei, guidato e sostenuto da una vera e propria "voracità" di affermazione di sé che certamente ha conseguito il risultato della riconoscibilità in Italia e nel Mondo di un *brand* "Puglia" connesso alla Cultura, alla Bellezza, al Paesaggio e al Turismo.

PiilCulturainPuglia, in continuità con il processo attivato nell'ultimo decennio, punta a inquadrare lo sviluppo culturale regionale in una **solida prospettiva di programmazione e pianificazione pluriennale** che offra un orizzonte di ampio respiro, tutelando, valorizzando e promuovendo la coscienza, l'identità e la bellezza del Territorio e, quindi, la sua creatività, il suo patrimonio materiale e immateriale, i suoi attrattori culturali e naturali, mettendo a sistema **"contenitori" e "contenuti" in modo sempre più innovativo e partecipato**, stimolando nuova consapevolezza e crescita sociale e culturale, sviluppo e occupazione, **benessere e innalzamento della qualità della vita**. Perché una comunità che vive meglio nel rapporto con il suo Patrimonio, determina sicuramente una migliore attrattività del suo Territorio verso i visitatori esterni che diventano così cittadini "temporanei".

Al fine di declinare la visione della Puglia sui temi della creatività e della cultura in strategie e strumenti operativi, è stato promosso un grande coinvolgimento dell'intera comunità, in linea con il tratto caratterizzante di tutte le politiche regionali: quello della **partecipazione e del confronto con i cittadini, gli operatori, i professionisti, le associazioni, le imprese, il tessuto produttivo, le istituzioni (pubbliche e private), le associazioni di categoria, gli artisti, i talenti (vecchi e nuovi), le maestranze, etc.** Ma la partecipazione è anche una forma di **responsabilizzazione** e di **presa di coscienza di sé e dell'essere parte di una comunità**. Una consapevolezza fondamentale anche per **contrastare in modo strutturale quei fenomeni di devianza e illegalità** che ancora condizionano pesantemente alcune porzioni del territorio pugliese, non a caso caratterizzate da maggiori tassi di sottosviluppo e arretratezza sociale ed economica.

Sotto il profilo metodologico, nel declinare le attività funzionali all'elaborazione di un Piano Strategico che definisca visioni e conduca a una strategia condivisa, è stato necessario **partire dall'analisi degli impatti delle politiche del decennio appena trascorso** e, quindi, dalla **mappatura del contesto attuale** in termini di azioni e di specifiche peculiarità del Territorio, passando attraverso un metodo di piena partecipazione delle istituzioni e di tutti gli attori della filiera culturale, per arrivare a una pianificazione operativa e un monitoraggio costante, al fine di valutare eventuali correttivi o azioni di implementazione.

Nel contempo, si è scelto di ribaltare la tradizionale impostazione - già adottata per il Piano strategico del turismo "Puglia 365" - per cui prima si scrive il Piano e poi si

La Puglia verso il "dopo Europa 2020"

La programmazione e la pianificazione pluriennale

La partecipazione a fondamento della programmazione

La Cultura a contrasto dell'illegalità

Il metodo di costruzione del Piil

Mappatura del contesto e analisi di impatto

Un "Piano vivente" incentrato su azioni work-in-progress



attuano le azioni in esso previste; si è andati, invece, verso un modello di "Piano vivente", incentrato su una serie mirata di **azioni work-in-progress che, mentre PiiilCulturainPuglia prende forma, consentano di sperimentare sul campo operazioni e progetti innovativi** coerenti con gli indirizzi strategici del programma di governo regionale finalizzato a "Una Lunga Vita Felice" e con l'ispirazione di fondo del Piiil; per arrivare a una stesura finale del Piano, da sottoporre all'approvazione della Giunta regionale, che già sconta i punti di forza e le opportunità da stressare/sviluppare e i punti di debolezza e le criticità da attenuare/correggere in relazione alle azioni programmate nell'arco decennale di attuazione del Piiil.

Tra le principali azioni *work-in-progress* messe in campo:

- a) il grande progetto **SMART-In-Puglia** (Sostegno, Memoria, Arti, Resilienza, Territorio, Ingegno) per la realizzazione di **Community Library, Laboratori di fruizione -valorizzazione del patrimonio degli enti ecclesiastici, Empori della creatività, Teatri storici, I luoghi identitari della Puglia**, attraverso un nuovo modello di valorizzazione del patrimonio culturale pubblico e degli enti ecclesiastici che mette al centro non il restauro dei "contenitori" in sé, ma lo sviluppo di "contenuti" di qualità che consentano di assicurare piani di fruizione e gestione sostenibili nel medio-lungo periodo;
- b) il sostegno allo **sviluppo e potenziamento di un Sistema Regionale dell'Industria Culturale e Creativa (SRICC)**, attraverso gli aiuti alle PMI del settore in relazione alle Attività Culturali, di Spettacolo dal vivo, di sostegno alla filiera del cinema e dell'audiovisivo, ed alla creazione di grandi attrattori culturali integrati, alla produzione, all'esercizio e alla distribuzione del prodotto culturale;
- c) la **realizzazione di Poli Integrati Territoriali, attraverso la costruzione di sistemi aggregati a livello locale, provinciale e regionale**, sia sotto il profilo soggettivo, mettendo in rete i gestori del Patrimonio e gli operatori della Cultura, a partire dagli Enti e dalle Fondazioni partecipate dalla Regione Puglia, sia sotto il profilo oggettivo, connettendo gli attrattori naturali e culturali secondo criteri territoriali o funzionali (i.e. Polo Biblio-Museale regionale, articolato in Poli provinciali e Community Library; Circuito del Contemporaneo che aggrega musei, gallerie, curatori, artisti intorno ad una fondazione di interesse regionale; Sistema integrato dei Cammini e degli Itinerari Culturali che innerva l'intero territorio regionale intorno ai due assi strategici "Appia Regina Viarum" e "Via Francigena").

SMART-In-Puglia: nuovo modello di valorizzazione del patrimonio culturale

Sostegno e sviluppo dell'industria culturale e creativa regionale

Poli Integrati Territoriali: Poli Biblio-Museali, Polo del Contemporaneo, Cammini e Itinerari culturali

Il Piano Strategico rappresenta un mezzo relativamente recente di pianificazione e crescita del Territorio nel medio-lungo periodo. E, tuttavia, la Regione Puglia risulta la prima ad avvalersi in modo strutturato di un tale strumento in relazione ai temi della Cultura e ad un territorio vasto, differenziato e, dunque, complesso.

Attraverso una nuova metodologia e un processo volontario e non vincolato solo da norme legislative, si è inteso immaginare il futuro della Regione, elaborando e mettendo in pratica azioni per il rilancio del Territorio, l'innovazione, la riqualificazione, il miglioramento della qualità della vita, la sostenibilità ambientale, l'attrattività e la valorizzazione di un immenso patrimonio culturale. La pianificazione strategica di PiiilCulturainPuglia ha seguito un metodo funzionale e partecipativo al fine di ottenere effetti sullo sviluppo e la gestione delle politiche culturali. In particolare per:

L'originalità dell'esperienza pugliese



- orientare dentro **un'unica visione e strategia** l'agire della pluralità di istituzioni e politiche che insistono sulle materie della Cultura e sulle relative filiere;
- **fornire** alle competenti strutture regionali (politiche e amministrative) e **a tutti i decision maker le informazioni necessarie** circa le esigenze e le aspettative di lungo periodo degli operatori stessi;
- diffondere, attraverso il metodo della **partecipazione** ed elaborazione condivisa, una **consapevolezza** maggiore da parte dell'opinione pubblica circa la necessità di avviare politiche attive sui temi della Cultura quale comparto economico in grado di **produrre reddito e valore a vantaggio dell'intera collettività**, che può e deve diventarne protagonista direttamente o indirettamente;
- innescare un **metodo di governance virtuoso** per lo sviluppo, attraverso la **responsabilizzazione** dei suoi protagonisti;
- **programmare insieme** condividendo una visione e **adattare** gli strumenti e le strategie agli scenari che cambiano;
- consentire di identificare realisticamente, negli anni a venire, gli obiettivi da proporre attraverso il coinvolgimento dei privati, le azioni da attribuire al settore pubblico e quelle da realizzare in una **partnership pubblico-privato**;
- mettere a punto le modalità secondo cui - nell'ambito della *governance* e in coerenza con il nuovo modello organizzativo regionale "MAIA (Modello Ambidestro di Innovazione Amministrativa)" di cui alla D.G.R. n. 1518 e al D.P.G.R. n. 443 del 31/07/2015 - si possa dare attuazione alle linee programmatiche del Presidente della Regione per la **realizzazione di un soggetto regionale che sovrintenda all'intera filiera del settore Cultura**, comprensivo di attività e beni.

PiiilCulturainPuglia, oltre che come strumento, deve essere inteso anche e soprattutto come processo organizzativo, il cui modello generale è stato adattato a partire dalla struttura generale dei Piani Strategici, secondo quanto previsto dalla letteratura internazionale di riferimento.

Nel Capitolo 1 del PiiilCulturainPuglia vengono analizzati il contesto regionale e nazionale, le politiche culturali pugliesi nel decennio 2006-2016 e i temi emersi dall'ascolto dei Territori nel corso del **Grande Weekend della Cultura** svoltosi tra il 16 e il 18 dicembre 2016 **in contemporanea tra Foggia, Bari e Lecce**; il Capitolo 2 presenta i risultati dei gruppi di lavoro tematici (Prodotto, Identità, Innovazione, Impresa, Lavoro) coordinati dagli esperti individuati per ciascun tema; nel Capitolo 3 questi temi sono analizzati trasversalmente e in base ai diversi settori della Cultura. Nei Capitoli 4 e 5 sono definiti rispettivamente gli obiettivi e le azioni strategiche del PiiilCulturainPuglia (per i capitoli su citati, si rimanda al testo integrale del Piano strategico al quale sarà data massima diffusione attraverso tutti gli strumenti di comunicazione).

PiiilCulturainPuglia non ha voluto - e per certi versi non può - porsi all'interno di ambiti e parametri già prefissati e chiusi: per sua natura **un Piano della Cultura non può che essere aperto, inclusivo e costantemente partecipativo e in fieri**. Non crediamo, pertanto, di essere giunti al termine, quanto piuttosto all'inizio di un percorso che ci troverà a camminare insieme per la sostenibilità, lo sviluppo e la maturazione di processi, idee e modelli culturali e creativi in continua evoluzione. In tal senso, le azioni individuate e programmate nel presente Piano rappresentano una **piattaforma di partenza che potrà/dovrà progressivamente essere integrata con ulteriori proposte e progetti** di iniziativa sia pubblica che privata, purché coerenti con l'ispirazione di fondo e le linee di indirizzo del PiiilL.

La struttura del Piano

*Piattaforma di partenza
aperta a ulteriori
proposte e progetti*



GLI OBIETTIVI STRATEGICI

PiilCulturainPuglia vuole rappresentare un modello alternativo di sviluppo economico e territoriale di medio-lungo periodo, anche in relazione a un turismo regionale molto attrattivo in questa fase storica, all'interno di un unico sistema virtuoso che riequilibra, accoglie, promuove e genera nuova impresa e buona occupazione. Qui di seguito viene tracciato, attraverso alcuni "obiettivi strategici", il cammino verso cui il PiilCulturainPuglia vuole accompagnare la Puglia nei prossimi anni, in una prospettiva "pan-meridionale" rivolta innanzitutto all'intero Mezzogiorno d'Italia e al Mediterraneo.

A. Verso una programmazione pluriennale

Definire obiettivi e strategie di medio lungo periodo, passando dalla mera pianificazione finanziaria a quella "di visione" su un arco decennale che vada oltre la scadenza di una legislatura, in un'ottica di semplificazione amministrativa e procedurale delle policy

Ai fini della costruzione di una solida programmazione pluriennale degli investimenti in Cultura, risulta essenziale una chiara e corretta impostazione dei bandi e, più in generale, delle procedure di evidenza pubblica per l'assegnazione dei finanziamenti regionali agli operatori pubblici e privati del settore.

È emersa con chiarezza la necessità strategica di valorizzare sempre più la programmazione a lungo e medio termine per garantire una progettualità che permetta maggiore pianificazione degli investimenti (pubblici e privati), e scongiurare la estemporaneità nella elaborazione da parte degli operatori.

Sempre nell'ottica di valorizzazione delle idee elaborate in chiave strategica pluriennale vanno inserite nei bandi **premierità per i concorrenti risultati idonei in altri bandi nazionali ed europei** e per i progetti capaci di **fare sistema con altre iniziative strategiche regionali** (o comunque pubbliche) e **rafforzare l'internazionalizzazione e l'incoming**. Per il raggiungimento di tali obiettivi è indispensabile, oltre a strutturare i bandi secondo logiche di "programmazione pluriennale", assicurare il supporto e l'accompagnamento al *long life learning* per micro, piccole e medie imprese partecipanti/vincitrici ai bandi, ma anche per le amministrazioni locali concorrenti, con la costituzione di **Task Force - assistenze tecniche regionali** che "prendano in carico", monitorando e sostenendo, i soggetti beneficiari vincitori.

Perché si costruisca un sistema virtuoso, capace di incentivare gli operatori, occorre garantire la massima trasparenza e accessibilità all'informazione. Utile a tal fine risultano: la costruzione di un **Catalogo unico degli operatori diviso fra profit, benefit e non profit** (che consentirebbe una distinzione netta fra: a) i soggetti che operano per animare il Territorio in un'ottica non professionale, b) le attività strettamente profit, che generano profitti ad esclusivo vantaggio diretto dei proprietari, potendo creare nondimeno benefici indiretti alla collettività in termini di sviluppo dell'occupazione e dei territori, e c) le attività benefit che, pur in una logica prettamente imprenditoriale di profittevolezza per la proprietà, internalizzano allo scopo sociale finalità di interesse comune, perseguendole istituzionalmente accanto al fine lucrativo); l'innalzamento del **controllo sulla legalità** (anche in relazione ai lavoratori del settore); la trasparenza degli *stakeholders* e l'inserimento di **premierità per il partenariato fra pubblico e privato**.

È essenziale, inoltre, sostenere e favorire l'evoluzione strutturale **degli operatori coinvolti da forme associazionistiche variegata e non sempre appropriatamente utilizzate a forme imprenditoriali tipizzate e organizzativamente adeguate**, attraverso appositi criteri di premierità, da inserire all'interno dei bandi, ovvero nelle politiche attive dedicate alla prestazione di aiuti e servizi alle PMI; ma anche garantire maggiore certezza nelle tempistiche di erogazione dei finanziamenti, prevedendo meccanismi che modulino le rendicontazioni intermedie in relazione all'entità degli importi assegnati.

Occorrerà, infine, misurare costantemente l'andamento dei bandi attraverso l'analisi, il monitoraggio e la valutazione del grado di successo degli stessi, così da adeguare o

Dalla mera pianificazione finanziaria a quella strategica "di visione" pluriennale

Una nuova policy per i bandi



implementare secondo criteri oggettivi le capacità di azione e di intervento pubblico, permettendo di valutare l'impatto dell'azione sul Territorio su un arco pluriennale.

In tale prospettiva, si ritiene necessario agire sui seguenti fronti:

- **Bandi** e procedure negoziali articolati preferibilmente su base triennale, come già sperimentato nella principale delle azioni *work-in-progress* già attivata in via sperimentale: il cosiddetto "bandone" triennale (2017-2019) per il sostegno alle Attività culturali, allo Spettacolo dal vivo e alle Residenze artistiche;
- sviluppo di **progetti Integrati e pluri-fondo** che abbiano una connotazione sovralocale/regionale (Matera 2019, Cammini e itinerari storici), in grado di accrescere le potenzialità in ambito turistico-culturale del Territorio, con riferimento agli attrattori identificativi nel campo della rivalutazione e riscoperta del Patrimonio artistico della Puglia, a vantaggio di reti di sviluppo di progetti condivisi e con l'obiettivo di favorire l'integrazione tra gli attrattori culturali individuati e altri attrattori turistici, rafforzando i rispettivi livelli di competitività all'interno di partenariati pubblico-privati.
- **costruzione di un sistema di inclusione digitale e partecipazione in rete**, con la previsione di misure che incentivino la digitalizzazione e innovazione per le PMI (*ecosistemi digitali* della Cultura interoperabili con il Turismo);
- **professionalizzazione**: l'assegnazione di fondi e di beni pubblici dovrebbe tenere conto dei profili professionali dei candidati, tenendo in considerazione in modo sistemico i curricula artistico-professionali relativi al settore di intervento del progetto;
- **supporto tecnico alle attività culturali avviate con bandi pubblici**: al fine di garantire l'avvio di attività culturali in grado di andare oltre il momento dell'assegnazione dei fondi, è necessario mettere in campo idonee forme di *mentoring* in grado di accompagnare l'impresa culturale nei momenti successivi alla fase di *start up*. Tale accompagnamento non deve consistere necessariamente nell'erogazione di altri fondi, ma soprattutto nella fornitura di servizi come consulenze professionali e assistenza tecnica.

B. Qualificare la spesa.

Dall'obiettivo dello spendere tutte le risorse europee assegnate (su cui la Puglia ha già dimostrato la sua competenza nella programmazione 2007-2013), a quello dello spendere "tutto e bene", attraverso un uso intelligente e strategico dei fondi strutturali 2014-2020 su progetti di sistema pluriennali. In una prospettiva per la quale i fondi europei andranno progressivamente riducendosi (a fronte di un auspicato miglioramento delle condizioni di sviluppo del Mezzogiorno e della Puglia), è indispensabile investire in qualità su progetti che possano incidere strutturalmente sul sistema territoriale, economico e sociale.

Dallo spendere tutto o spendere tutto e bene secondo logiche strutturali

Qualificare la spesa pubblica non significa solo investire su progetti di qualità, ma fare in modo che l'investimento pubblico generi valore aggiunto e stimoli ulteriori investimenti, auspicabilmente privati. Gli operatori culturali mostrano, tuttavia, grandi difficoltà legate all'accesso al credito. Le principali motivazioni appaiono essere le seguenti:

- elevata **incertezza riguardo al ritorno economico del progetto culturale** e alla sua "domanda di mercato";
- **assenza di asset tangibili** nel processo di realizzazione del prodotto culturale;
- **insufficienti competenze manageriali** e di *business planning* da parte degli operatori.

Questi problemi hanno fatto sì che gli operatori siano finora rimasti legati a due sole fonti di approvvigionamento finanziario: l'autofinanziamento e, soprattutto, il ricorso a risorse pubbliche a fondo perduto. La quasi totalità degli operatori prova, in ogni caso, ad accedere a bandi regionali, mentre non vengono adeguatamente sfruttate risorse a livello più ampio (concorrendo, ad esempio, direttamente a bandi nazionali ed europei). La principale causa del problema è la mancanza di adeguato supporto agli operatori nella redazione dei progetti e/o

Altre forme di sostegno diverse dal finanziamento pubblico a fondo perduto



delle domande di partecipazione. L'incapacità di differenziare le fonti di finanziamento determina strategie instabili nel tempo, minando *in primis* la possibilità di garantire la continuità di eventi periodici come, ad esempio, i festival annuali.

Consapevole di queste importanti limitazioni, negli ultimi anni la Regione Puglia ha posto l'accento sulla necessità di una evoluzione dall'associazionismo/volontariato all'impresa culturale e creativa, riconoscendo anche nella Cultura un distretto produttivo (il primo riconoscimento istituzionale di un distretto culturale in Italia è stato proprio il Distretto Produttivo "Puglia Creativa" -DPPC).

Gli operatori culturali pugliesi (durante il Weekend della Cultura) hanno chiesto che si faccia chiarezza in merito al passaggio da non profit a profit.

Da un lato le giovani realtà culturali non sono contrarie a priori al passaggio giuridico al mondo profit, purché la Regione metta a punto formule di agevolazione per le neo-attività imprenditoriali (ad esempio facendo da garante con gli istituti finanziari per l'accesso al credito o fornendo agevolazioni sulle imposte).

Dall'altro, le imprese culturali profit, chiedono alla Regione misure e trattamenti *ad hoc*, differenti a seconda di parametri che chiamano in causa diversi fattori, tra cui bilanci, numero di dipendenti, *background*, e non solo la forma giuridica. In effetti, con questa operazione pro-impresa culturale, la Regione intende anche diminuire i numeri del mercato del lavoro nero, ancora molto alti nel settore culturale, a livello regionale come nazionale.

Qualificare la spesa significa, dunque, spostarsi progressivamente dal mero sostegno a fondo perduto dell'offerta in Cultura e Spettacolo, alla logica del sostegno alla domanda di Cultura e, dunque, a progetti in grado di soddisfare tale domanda attraverso investimenti imprenditoriali che assicurino anche una idonea remuneratività.

In tale prospettiva, si ritiene necessario agire sui seguenti fronti:

- **Promuovere l'accesso ai fondi pubblici sovregionali (es. fondi statali ed europei):**
 - o garantire agli operatori culturali il più ampio accesso alle informazioni (ad esempio, creando, nell'ambito dell'ecosistema digitale della Cultura regionale un portale *on line* unico per tutti i bandi culturali a differenti livelli territoriali: regionali, nazionali, europei) con il supporto degli enti regionali partecipati operanti nel settore;
 - o sostenere la formazione di figure professionali con un *know how* specifico (tecnico, amministrativo, economico) rispetto a finanziamenti regionali, nazionali e sovranazionali e renderle disponibili (ad esempio tramite un albo) agli operatori culturali, cui dovrà essere assicurato idoneo incentivo economico per accedere a tale assistenza tecnica.
- **Promuovere l'accesso a fonti di finanziamento differenti da quelle attualmente utilizzate:**
 - o favorire l'accesso degli operatori allo strumento del *crowdfunding* offrendo occasioni formative e supporto tecnico in fase di progettazione della campagna;
 - o creare e gestire fondi di microcredito a carattere pubblico-privato a sostegno dei progetti culturali e artistici, soprattutto se prodotti da operatori *under 25*;
 - o programmare strumenti di sostegno della patrimonializzazione, per favorire il passaggio da "associazione culturale" a "impresa culturale" (ad esempio, garanzia *equity*);
 - o dar vita ad un fondo di garanzia a sostegno delle imprese culturali e creative che vogliono accedere a fonti di indebitamento (il fondo di garanzia aumenta il *rating* dell'impresa).
- **Promuovere nuovi modelli di finanziamento pubblico-privato**, ad esempio premiando con finanziamenti pubblici progetti che abbiano raggiunto una determinata copertura tramite campagne di *crowdfunding* o sponsorizzazione.
- **Incentivare investimenti privati su imprese culturali**, ad esempio favorendo interventi di fiscalità regionale premiante per motivare imprese/fondazioni private a contribuire alla cultura).



- **Interventi "complementari"**: introducendo premialità nei bandi regionali per le assunzioni regolari; formule di incentivi alla vigilanza e monitoraggio costante in materia di tutela della legalità; premialità per le società che si connotino come "benefit" ai sensi di legge, perseguendo per statuto, accanto allo scopo di lucro, una o più finalità di beneficio comune; preferenza per interventi ad elevato livello di sostenibilità e/o che integrino ambiti settoriali diversi.

C. Contenuti dentro e fuori i Contenitori, attraverso una sinergia virtuosa tra Pubblico e Privato

Superare la logica del mero restauro/recupero del patrimonio culturale, per puntare a modelli gestionali innovativi che ne assicurino - nel medio-lungo periodo - la sostenibilità (anche economico-finanziaria), la massima fruibilità, l'integrazione con le attività culturali e di spettacolo, la valorizzazione a servizio dello sviluppo del Territorio, l'occasione di nuova impresa culturale e creativa e, dunque, di buona occupazione. Garantire accessibilità e pari opportunità che assicurino ai cittadini e ai viaggiatori il diritto al patrimonio culturale tangibile e intangibile, così da andare oltre le logiche assistenziali nel sostegno al sistema regionale della Cultura, per costruire spazi di incontro e forme di sinergia sui progetti nei quali il Pubblico svolga la propria funzione di accompagnamento, supporto, indirizzo, promozione, cofinanziamento e controllo, e il Privato investa le proprie risorse, competenze manageriali e know how.

Oltre la logica del mero restauro, verso modelli gestionali sostenibili in partenariato pubblico-privato

L'analisi condotta nel corso dei lavori del PiiilCulturainPuglia e l'ascolto degli *stakeholders* hanno confermato che **il sistema culturale locale non può più prescindere dall'attivazione di idonee e innovative forme di Partenariato tra Pubblico e Privato**. La questione attiene all'**efficienza dei modelli gestionali**, che non possono essere attribuiti *tout court* all'Amministrazione pubblica, non solo per ragioni finanziarie, a causa del progressivo ridursi delle dotazioni di bilancio ordinario, soprattutto degli Enti locali; ma soprattutto per insufficienza di capacità e competenze professionali e, più ancora, manageriali. Ciò impone di immaginare e strutturare forme nuove e originali di sinergia e condivisione con **oggetti e operatori privati provvisti del necessario know how**.

La sfida è quella di **riempire di contenuti attrattivi i contenitori**, mantenendoli vivi 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, **mettere in campo programmi di animazione continua dei siti e proposte** in grado di costruire un prodotto culturale di eccellenza che possa attrarre e risultare gradito al più vasto pubblico di visitatori, facendo ricorso anche alla **contaminazione delle arti e tra le arti e la tecnologia**, puntando sui temi dello *storytelling*, della esperienzialità, della multimedialità, dell'immersività.

Tutto questo presuppone la necessità di **una profonda varietà della proposta e dell'offerta culturale**, in uno con l'intensificazione della stessa, proprio quando la domanda è maggiore. Ma significa anche costruire progetti le cui fonti di finanziamento siano opportunamente differenziate, spaziando dal **contributo pubblico** allo **sbigliettamento** (che rappresenta l'indice più sicuro del gradimento del pubblico), alle **sponsorizzazioni**, all'**investimento privato**, secondo **logiche di sostenibilità**, economico-finanziarie, che non possono fondarsi esclusivamente o prevalentemente sul sostegno pubblico assistenziale.

Obiettivo dell'Amministrazione regionale è, dunque, quello di **trasformarsi in "investitore" in grado di scegliere, tramite idonee procedure di selezione, i propri partner di progetto**.

È del tutto evidente che tale processo risulta favorito dall'**attivazione di idonee economie di scala** che passano innanzitutto attraverso lo sviluppo di processi di **integrazione territoriale: di tipo soggettivo** (diversi attori del sistema culturale che si mettono insieme per proporre un progetto più grande e di maggior valore/impatto) e **di tipo programmatico** (progetti che si sviluppano su Territori diversi), secondo logiche di destagionalizzazione e, soprattutto, internazionalizzazione.

Centrale in tal senso è il concetto del **network**, che ancora stenta a decollare.

In questo ambito, si impone la necessità di strutturare/consolidare:



- la **Rete dei Festival di eccellenza** - *Apulia Cinefestival Network* - affidata alla Apulia Film Commission (a partire dal "Bif&st-Bari International Film Festival"), individuando ogni opportuna modalità di integrazione e scambio, nonché sostegno finanziario statale conseguente alla nuova normativa in materia di cinema ed audiovisivo;
- la **rete dei Teatri** e, quindi, dell'Opera lirica, della musica sinfonica e della danza per agevolare nuove produzioni e coproduzioni originali;
- la crescita dell'intero **sistema teatrale pugliese**, sotto il coordinamento del Teatro Pubblico Pugliese, con un **circuito di distribuzione multidisciplinare** sempre più integrato;
- la **Rete museale regionale** che, partendo dal Polo museale statale, si estenda a tutti i musei provinciali e comunali;
- il **Polo Biblio-Museale Regionale**, incentrato sulla Teca del Mediterraneo (la Biblioteca presso il Consiglio regionale) e la Mediateca regionale, ed esteso ai Poli Biblio-Museali provinciali a loro volta connessi alle biblioteche comunali e scolastiche;
- **i Cammini e gli Itinerari spirituali, religiosi, storici, paesaggistici** (a partire dall'*Appia Regina Viarum* e dalla *Via Francigena*), che svolgono una straordinaria funzione di ricucitura e integrazione - anche identitaria - tra Territori diversi, regionali e non solo.

In altre parole - per usare uno slogan che è molto risuonato in questi mesi di elaborazione del PiiiL.CulturainPuglia - *"non più un Euro per il mero restauro dei Contenitori, senza un chiaro piano di Contenuti e di fruizione sostenibile nel medio-lungo periodo"*. Un chiaro invito ad andare oltre il mero investimento in opere, per rafforzare la prestazione di servizi e le prospettive del *management* culturale.

È questa la logica che ha ispirato la più rilevante - per significato e per risorse investite - azione *work-in-progress* già messa in campo nell'ambito della strategia "SMART-IN Puglia" - Sostegno, Memoria, Arti, Resilienza, Territorio, Ingegno: il progetto *Community Library*. Non il semplice restauro delle mura e dei tetti delle biblioteche - comunali, scolastiche, universitarie, ma la realizzazione di vere e proprie biblioteche di comunità, luoghi di aggregazione e di inclusione sociale, presidi culturali in contesti territoriali che ne siano privi. Con la prestazione di servizi all'avanguardia soprattutto nei confronti dei bambini e dei ragazzi e modelli gestionali - sostenuti in fase di *start-up* - fortemente innovativi e orientati a generare nuove occasioni di impresa culturale e creativa e, dunque, di occupazione.

D. Nuova cultura d'impresa.

Consolidare e incrementare la presenza dell'industria culturale e creativa (ICC) nel tessuto economico pugliese, favorendo processi di integrazione secondo logiche di rete e accompagnando processi di evoluzione dall'associazionismo e dal volontariato verso forme anche innovative di impresa (no profit, profit e benefit), in grado di generare lavoro e buona occupazione, contro ogni forma di sfruttamento, sommerso, evasione/elusione.

Da associazionismo e volontariato a Industria Culturale e Creativa

Dal confronto con gli operatori e dalle analisi degli esperti sono emerse le seguenti linee di azione prioritaria per le ICC pugliesi

- **Sedi, dotazioni infrastrutturali e tecnologie abilitanti**
 - **Censimento e valorizzazione degli immobili pubblici inutilizzati o sottoutilizzati** che possono essere messi a disposizione di incubatori, spazi di *coworking*, *cluster* di soggetti e imprese con canoni concessori e di locazione gratuiti o agevolati, per favorire l'insediamento di realtà che faticano a costruire legami territoriali duraturi, nè possono sostenere costi di avviamento elevati;
 - istituzione di **poli urbani di grandi dimensioni nei capoluoghi di provincia**, in cui la Regione dovrebbe rimanere come stakeholder di riferimento per stimolare l'ingresso di altri operatori pubblici e privati, individuando antenne locali per i centri di minori dimensioni e svolgendo opera di disseminazione e cross-fertilizzazione settoriale;



- garantire **coperture telefoniche e connessioni Internet veloci/ultraveloci**, per permettere a realtà non profit e imprese sfavorite dalla perifericità delle loro localizzazioni di superare gli svantaggi della marginalità geografica e operare su mercati in cui la qualità delle connessioni, la tempestività della risposta e la reperibilità degli operatori sono condizioni necessarie ma non sufficienti per sopravvivere;
 - **attuare il processo di digitalizzazione della PA**, rendendo disponibile *online* la maggior parte della documentazione, della modulistica e degli strumenti di management che servono alla ICC.
- **Governance**
- costituire un **competence center regionale**, per fornire servizi di assistenza tecnica (*mentoring, business planning, advisory, ...*) alle *start up* e risorse di *temporary management* (anche con sistemi di *vaucher/ore* di assistenza tecnica) alle realtà in fase di transizione: da associazioni a imprese, da ditte individuali a società di capitali, da soggetti operanti sul mercato regionale a operatori nazionali/internazionali, etc.;
 - assistere la **costituzione di reti territoriali** che superino la frammentazione delle attività, l'isolamento degli operatori, le carenze informative, l'assenza di relazioni tra gli operatori territoriali) e favoriscano la nascita di reti "ibride" con operatori economici appartenenti ad altri mondi della società civile;
 - presidiare il campo di **relazioni/collaborazione tra le ICC e le imprese del settore turistico**, garantendo il coordinamento orizzontale e verticale del sistema di relazioni;
 - costituire **patti territoriali mirati a integrare il sistema culturale con altri settori produttivi** (sviluppo economico e agricoltura *in primis*) per costruire un'offerta più attrattiva (*governance* complessa e intersettoriale) e massimizzare la ricaduta delle risorse investite.
- **Sostegno all'imprenditorialità**
- favorire, eventualmente in seno alla Agenzia Regionale per la Cultura o ai Distretti della Cultura e della Creatività, la realizzazione di sportelli:
 - di consulenza su temi importanti come: *governance*, modelli imprenditoriali (terzo settore/no profit, imprese profit e la nuova frontiera delle imprese benefit), procedure costitutive, certificazioni, adempimenti previdenziali, aspetti fiscali e tributari, temi di diritto industriale e diritti di proprietà intellettuale, depositi di brevetti, adempimenti Siae, procedure di tutela in ambito comunitario, modelli contrattuali, assistenza giuridica nei processi di internazionalizzazione, etc.
 - di consulenza tecnico-amministrativa (una sorta di "CAF delle imprese culturali e creative"), dove svolgere le pratiche necessarie per realizzare eventi culturali, avviare imprese creative (permessi, titoli autorizzativi, collaudi, agibilità, sicurezza), template, modulistica e modelli standard di business plan e di budget, bilanci etc...
 - creare un'unità dedicata di supporto per l'informazione e il sostegno alla partecipazione a bandi internazionali, comunitari, nazionali e regionali.
- **Lavoro**
- siglare accordi con soggetti già attivi (vedi *LinkedIn*) o costituire *ex novo* anagrafi professionali, mettendole a disposizione degli operatori (modello: *Sintel*), per favorire la **realizzazione di market places verticali** e piattaforme per lo sviluppo di attività condivise;
 - favorire l'attivazione di iniziative formative avanzate gratuite *on line* (ad esempio MOOC, Massive Open Online Courses) e *off line* finalizzate alla definizione di percorsi specifici per la certificazione delle competenze;
 - concorrere con lo Stato e l'Unione Europea a definire una legislazione unitaria per il settore, in tema di forme contributive, regimi pensionistici, assistenza sanitaria, sicurezza e indennità di disoccupazione, in grado di tutelare realmente le diverse tipologie di lavoratori e dei relativi inquadramenti



contrattuali professionali possibili (autonomi, subordinati, di collaborazione, associativi e altro).

- **Aspetti finanziari**

- o favorire il riconoscimento delle ICC nel sistema legislativo regionale delle Camere di Commercio, prevedendo incentivi finanziari o sgravi fiscali ai soggetti che decidono di intraprendere il percorso di crescita verso assetti societari;
- o prevedere servizi per agevolare un sistema articolato di accesso al credito: costituzione di un fondo rotativo di garanzia per la bancabilità dei progetti; sostegno a progetti intersettoriali; attivazione di uno specifico sportello di consulenza in campo finanziario; sottoscrizione di accordi quadro con istituti di credito specializzati, etc.;
- o favorire incontri periodici con fondi di *private equity*, banche e investitori istituzionali, nazionali e internazionali, per agevolare l'ingresso di capitali privati.

E. Formazione e Audience Development

Attivare processi formativi legati alle nuove professioni nel mondo della Cultura e integrare le tradizionali modalità di sostegno all'offerta culturale con forme di sostegno alla domanda culturale, in modo da consentire l'allargamento e la diversificazione del pubblico. Fondamentale risulterà il coinvolgimento delle istituzioni dell'alta formazione per poter condividere percorsi e strategie di lungo respiro.

Dal sostegno all'offerta al sostegno alla domanda culturale

1. Formazione diffusa e continua

Nell'impostare azioni di medio e lungo periodo che possano incidere sull'occupazione pugliese in campo culturale, appare necessario **orientare una progettualità in campo formativo rivolta verso tutti gli attori del sistema**: operatori, professionisti, imprese, amministratori, pubblico. Con l'obiettivo di coniugare formazione e competenze, prevedendo percorsi professionalizzanti e uno scambio continuo fra enti formativi e mondo del lavoro.

In tal senso, a fronte di un'offerta dell'alta formazione relativamente adeguata a livello universitario, ciò che occorre fortemente potenziare è la **relazione di tali percorsi formativi con il territorio, con le best practices culturali locali, con le imprese culturali e creative già affermate** che avrebbero tanto da insegnare in merito alla fattibilità e sostenibilità di alcune intuizioni culturali, nonché esperienze progettuali da condividere sul campo, sfruttando formule come tirocini formativi o stage.

Appare, inoltre, assai opportuno sfruttare di più e meglio la rete di presidi culturali presenti sul Territorio, a partire dai Laboratori Urbani e dai Cineporti, fino ad arrivare ai Poli Biblio-Museali provinciali, per farne un **network permanente di formazione diffusa e costante** rivolto a operatori pubblici e privati.

L'esigenza di fondo è, dunque, professionalizzare, ponendo una chiara distinzione tra ciò che è "specialistico" e ciò che è amatoriale, ma evitando anche una iper-specializzazione "infinita" in settori di nicchia che richiedono tempi lunghi di studio e frequenza e, a volte, non risultano spendibili nel mondo del lavoro. Compito specifico di una Regione attiva e "presente" è quello di interpretare le reali esigenze del mercato e fare da intermediaria tra le richieste e gli Enti di formazione che organizzano gli specifici corsi, in modo da renderli quanto più rispondenti ai reali bisogni del Territorio.

Parimenti, la formazione deve essere obbligatoriamente indirizzata alla **creazione di esperti nell'ambito delle Amministrazioni pubbliche** che abbiano competenze tali da riuscire ad entrare nel merito dei progetti culturali, così rafforzando la *capacity building* pubblica.

Il sistema della formazione presenta, dunque, ampi margini di miglioramento, attraverso il ricorso ad una serie di interventi mirati, tra i quali:

- il potenziamento o la creazione di **Workshop e Short Master** (ad esempio organizzati tramite *spin off* universitari) pertinenti all'acquisizione di competenze trasversali spendibili nell'ambito del *management* culturale: si pensi all'uso delle



tecnologie applicate ai Beni Culturali o al patrimonio audiovisivo (diagnosi, restauro beni mobili e immobili, conservazione, ricerca, catalogazione e cartografia, archiviazione del patrimonio culturale mobile e immobile, etc.);

- lo sviluppo del **marketing digitale applicato alla cultura**, e delle **lingue straniere** in chiave specialistica;
- **l'aggiornamento delle Categorie professionali e del Repertorio delle figure professionali** della Regione con l'inserimento di queste nuove figure multiformi e multiformate, altamente qualificate, impiegabili in svariati ambiti dei Beni e Attività Culturali, dello Spettacolo, delle Arti e dell'Audiovisivo, ma diversi da quelli tradizionali (ricerca, cura e gestione delle collezioni, conservatori, *project manager* culturali, educatori museali, operatori, responsabili amministrativi, ufficio stampa, *marketing* e *digital specialist*, comunicazione, progettisti per allestimenti e mostre, impresari, mediatori culturali, etc.);
- l'interscambio tra studenti di diverse discipline dell'ambito culturale, in relazione a professionisti, imprese culturali e creative, Istituzioni, pubblico, allo scopo di costruire relazioni, rafforzare il confronto e lo scambio reciproco di *know how*, bisogni, idee su progetti culturali che uniscano il *core* materiale-paesaggistico culturale pugliese e le attività culturali, stimolando gli interessi delle imprese a costruire e avvicinare la propria *mission* al valore culturale-identitario del proprio Territorio;
- organizzazione di momenti di **alternanza scuola-lavoro** o di **stage curriculari presso Istituzioni e Imprese del settore culturale**, attraverso cui gli studenti possano conoscere realmente gli aspetti del mondo del lavoro, accompagnati da specifici tutor/consulenti/ in attività di *coaching* per essere indirizzati nella scelta di percorsi paralleli o post-universitari da seguire, in linea con le loro reali aspirazioni e con le esigenze del mercato del lavoro;
- l'implementazione degli **scambi internazionali tra studenti pugliesi e studenti di altre parti del mondo**.

2. Audience development e Audience engagement

Sotto le etichette di *audience development* e *audience engagement*, divenute piuttosto di moda anche per il loro inserimento formale nei bandi dell'Unione Europea, si nascondono tecniche e strumenti variegati, riconducibili per lo più al disegno strategico di ciascuna singola organizzazione attiva nel sistema culturale. Si tratta di norma di azioni che rientrano nell'alveo del *marketing* convenzionale, prendendo le mosse dalla **segmentazione del pubblico e dalla conseguente identificazione degli strumenti da adottare per attrarlo e coinvolgerlo**. Ora, se questo può risultare efficace - con tutti i limiti relativamente meccanicistici di molto *marketing* culturale - la prospettiva rimane sempre individuale, e finisce immersa nell'ambiguo calderone della concorrenza tra produttori culturali, il cui obiettivo tattico è "strappare" il pubblico ai loro omologhi.

Ben diversa è - e deve essere - la prospettiva regionale, il cui obiettivo è **consolidare la domanda di Cultura come risposta e stimolo nei confronti dell'offerta e fonte di benessere per la comunità regionale**. Questo comporta alcuni punti specifici da tenere in conto:

- a) il primo è l'irrinunciabile **pluralismo dell'offerta culturale**, che può essere incoraggiato e sostenuto da una domanda migrante tra le forme dell'arte, tra le organizzazioni produttrici e possibilmente tra le aree del Territorio regionale;
- b) il secondo è la **distribuzione sociale e territoriale della domanda**, in modo da superare e controbilanciare le zone grigie nelle quali la domanda è bassa per effetto della limitata presenza dell'offerta o della prevalenza di altre attività non connesse con le opzioni culturali (nelle aree balneari, per esempio, non vi sono connessioni strutturali con l'offerta culturale);
- c) il terzo è il **grado di turnazione del pubblico** che garantisca il **passaggio osmotico tra consumatori occasionali e consumatori abituali** (*addicted*, nel gergo per una volta pertinente e realistico dell'economia della Cultura); il pubblico emergente rafforza l'inclusione sociale grazie alle connessioni orizzontali, e allunga l'orizzonte produttivo della Cultura attraverso la maggior longevità delle generazioni in ingresso.

Nell'esperienza pugliese anche la domanda di Cultura mostra ampi margini di rafforzamento. La prospettiva appare molteplice: da una parte si può indurre un allargamento della domanda di esperienza culturale in tutti i settori del sistema, dal Teatro ai Musei, dall'Arte contemporanea all'Editoria, etc., attraverso **un ventaglio di incentivi diretti alla comunità residente** (individui, gruppi informali, associazioni e organizzazioni); dall'altra parte si può **costruire un reticolo di connessioni tra l'offerta e la domanda**: in molte analisi la presenza e la diffusione territoriale dell'offerta sono viste come il principale vincolo rispetto alla domanda, pertanto intervenire sull'offerta può **indurre la domanda latente a manifestarsi**. In entrambi i casi si deve partire dalla consapevolezza che i mancati consumatori culturali non sono, come pure spesso si cerca di far credere, ignoranti che rifiutano l'esperienza culturale per propria incapacità di comprensione, ma di norma sono soltanto persone che non hanno mai realizzato un'esperienza diretta e si sentono scoraggiati dalla vulgata predominante che presenta la Cultura come un messaggio meta-etico per addetti ai lavori.

Molte azioni a sostegno della domanda possono essere misurate e valutate, e il loro peso può essere tenuto in considerazione ai fini della determinazione del sostegno regionale. Per esempio, **l'Amministrazione può graduare alcuni dei propri incentivi in relazione all'effettiva crescita del pubblico nel corso del tempo**, dato misurabile in termini percentuali.

Un'ulteriore azione che l'Amministrazione regionale può sviluppare ai fini della crescita della domanda è **vincolare il sostegno a progetti formativi del pubblico** (per esempio i progetti realizzati nelle scuole di diverso ordine e grado) **e all'effettiva partecipazione ad attività culturali** da parte dei discendenti e possibilmente delle loro famiglie; si tratta di **connettere i progetti a orientamento formativo del pubblico con lo sbocco nell'esperienza culturale**, in modo da evitare uno spreco delle risorse finanziarie regionali. In questo quadro la Regione può **facilitare la realizzazione dell'esperienza culturale attraverso la prestazione di servizi specifici**, che assorbono quote contenute dei fondi regionali, spostando **il sostegno dalle organizzazioni alle famiglie e in generale alle persone**: si pensi per esempio al **trasporto gratuito verso i luoghi della Cultura**, per assicurare il compimento effettivo dei percorsi formativi.

Quanto all'offerta – come osservato, una fonte solida di consolidamento della domanda –, va garantita la sua diffusione nel Territorio o comunque la sua accessibilità. L'offerta culturale gode, contrariamente a quanto sostengono gli apostoli della concorrenza, di un grado piuttosto elevato di monopolio territoriale, anche negli spazi urbani in cui coesistono diverse Istituzioni, ciascuna delle quali offre comunque prodotti non fungibili. Ciò richiede da una parte la **facilitazione degli spostamenti nel Territorio**, in modo che i consumatori possano accedere a costo zero (o vicino allo zero) a luoghi della Cultura non raggiungibili nello spazio di propria residenza; dall'altra parte può essere molto efficace **ricollocare l'offerta culturale in spazi attualmente sguarniti**, in modo da attivare relazioni di prossimità e di familiarità con quella parte del pubblico potenziale che non consuma semplicemente perché non ha alcuna idea di come possa mostrarsi nei fatti l'esperienza culturale.

Per poter condurre queste attività è necessario che la Regione, attraverso gli Enti Regionali competenti e l'Osservatorio, si faccia carico di coordinare almeno gli ambiti di intervento di seguito indicati:

- **Programmazione e coordinamento calendari**

- o Assistere e coordinare i responsabili delle singole Istituzioni al fine di razionalizzare la programmazione delle attività con l'obiettivo di:
 - **armonizzare in una visione globale** la programmazione culturale regionale;
 - **minimizzare** le sovrapposizioni geografiche e temporali degli eventi e delle attività speciali, valorizzandone la **possibile sequenzialità per prolungare i periodi di permanenza**;
 - favorire l'attivazione della **circuitazione**. In tal modo si potrebbe contribuire a generare e incrementare un **flusso di visitatori/spettatori/partecipanti lungo l'intero arco dell'anno**, coinvolgendo i visitatori/spettatori in una sequenza di esperienze stimolanti.
- o Predisporre un **calendario di massima** in grado di coprire la programmazione delle attività di maggior prestigio e impegno (grandi eventi), **su base triennale**, riempiendolo progressivamente con i dati delle manifestazioni minori. Sarà così facilitato il compito di **redigere con anticipo i calendari annuali**, fondamentali



per comunicare con tempestività e precisione i palinsesti agli operatori commerciali (tipicamente *tour operators* internazionali e nazionali) che devono predisporre con almeno 12 mesi di anticipo le proposte stagionali. Un'efficiente programmazione è necessaria per l'efficace funzionamento degli uffici stampa, dei piani di *marketing* e delle strategie di *ticketing*, come pure delle attività di *fund-raising*.

Il calendario dovrà tener conto dell'incidenza dei pubblici locali e delle stagionalità che caratterizzano in modo specifico l'attività dei diversi Territori e di molte Istituzioni culturali, al fine di stimolare la creazione di legami collaborativi tra le controparti, razionalizzare e potenziare le *policies* di valorizzazione del Territorio.

I contenuti principali di questa funzione sono:

- **monitoraggio delle politiche di accesso:** calendari di apertura, orari di apertura, calendari di chiusura, aperture straordinarie, eventi speciali;
- **coordinamento, armonizzazione e programmazione dei calendari espositivi, performativi, convegnistici ed evenemenziali:** mostre, spettacoli dal vivo, rievocazioni storiche, giornate nazionali (giornate FAI, ADSI, musei aperti, etc.), iniziative speciali/giornate a tema, stagioni (estive ed invernali), didattiche (offerta di corsi tematici), convegnistica e iniziative di carattere scientifico, sagre e rassegne tematiche, celebrazioni laiche e religiose;
- **coordinamento con le attività delle istituzioni locali.**

- *Audience Analysis e Development*

Tale funzione è di fondamentale rilevanza, dal momento che buona parte degli attrattori culturali pugliesi patisce l'assenza di iniziative di *marketing culturale*, la presenza di strategie impostate sul rafforzamento di singoli *brand* (si pensi alla forza della "Notte della Taranta"), l'inesistenza di partenariati e alleanze con altre Istituzioni culturali nazionali e internazionali basate su un pieno respiro sistemico. Si tratta di condurre ricerche (pre e post visita) sui pubblici esistenti, su quelli potenziali e sui non-visitatori, sulla *customer satisfaction e customer loyalty*, nel definire e testare gli orari di apertura, i piani tariffari e le modalità di differenziazione degli stessi, nell'analizzare le opportunità di sviluppo e individuare i partner strategici per tali attività, nello sviluppare forme di partenariato e alleanze strategiche con altre istituzioni culturali nazionali e internazionali interessate a incrementare i propri pubblici. Le principali attività da svolgere sono:

- condurre un **audit sulle sedi** (per esempio segnaletica, parcheggi, dotazioni impiantistiche, personale);
- raccogliere tutte le **analisi e indagini condotte in passato sui pubblici** in Puglia, lanciando una *call* aperta per la raccolta e catalogazione di quanto è stato fatto (per esempio tesi di laurea) e condurre ricerche sistematiche sui pubblici esistenti, su quelli potenziali e sui non visitatori;
- **monitorare i fabbisogni culturali individuali e collettivi** tramite interviste, questionari, *info corner*, etc.;
- determinare le funzioni di domanda di beni e servizi culturali;
- determinarne l'elasticità al reddito e ai prezzi;
- **definire gli scenari delle politiche tariffarie** (definizione di ipotesi realistiche sulle possibili differenziazioni dei prezzi per fasce di età, pubblici esistenti e potenziali, orari di apertura, grado di saturazione delle strutture, etc.);
- condurre simulazioni e testare le variazioni delle politiche tariffarie sulla struttura dei pubblici e sulla loro composizione;
- **progettare biglietti unici, abbonamenti, pacchetti, smart cards, pass, packages, vouchers, grants**, analizzando il possibile impatto sui pubblici;
- analizzare le campagne *marketing* promosse dalle singole Istituzioni e comprenderne i fattori di successo e di insuccesso;
- condurre verifiche sulla *customer satisfaction e loyalty* (contatti post incontro, *follow ups*) e redigere i relativi rapporti.

Si tratta di una funzione che la Regione potrà svolgere attraverso l'**Osservatorio regionale della Cultura**, in collaborazione con il sistema universitario e dell'alta formazione. Tale opzione è legata alla strategicità della funzione e alla necessità di creare una struttura cui le istituzioni presenti in Regione si affidino senza dubbi e

riserve, tenendo presente che i servizi erogabili dovrebbero essere estesi a tutte le realtà culturali e territoriali della Regione, non solo pubbliche o non profit.

F. Internazionalizzazione e accordi strategici

Favorire processi di internazionalizzazione all'interno della filiera produttiva della cultura, attraverso azioni di outgoing e incoming, e la realizzazione di accordi istituzionali e di partenariati con distretti culturali esteri.

Sviluppare gli scambi internazionali per rafforzare la capacità di import/export dell'industria culturale e creativa

Il senso dell'internazionalizzazione ha assunto una dimensione quotidiana, dato atteso e prevedibile in un'era di post globalizzazione, di grandi migrazioni, di conflitti mondiali pur fortemente parcellizzati, di ribaltamento geografico delle piramidi geografiche dell'economia dove i Paesi del primo capitalismo hanno iniziato a cercare finanziatori nei Paesi del secondo capitalismo. L'internazionalizzazione comincia sulla soglia della porta di casa, spesso nel nostro salotto.

In Italia la **capacità di esportare** è sempre stata un'importante leva di sviluppo economico e di crescita sociale, a volte capace, da sola, di riequilibrare i conti a fronte di una fragile economia interna. L'esportazione in Italia si è sempre abbinata alla qualità: design, moda, nautica ne sono gli esempi più virtuosi. Ma anche il settore dello spettacolo ha avuto un ruolo positivo in questo contesto. Basti pensare alla lirica, alla musica leggera, alla danza, dove alcuni fenomeni abitano stabilmente i cartelloni internazionali.

Sugli stessi assi di attività del Piano Strategico del Turismo - formazione, promozione, prodotto, innovazione, infrastrutture ed accoglienza - va avviato un processo di internazionalizzazione della Cultura della Puglia che dovrà elaborare strategie e concrete opportunità di sostegno in due direzioni: da una parte il **rafforzamento delle capacità delle imprese culturali** di prendere parte a questo processo e, dall'altra, il **rafforzamento strutturale (materiale, ma soprattutto, immateriale)** del sistema culturale nella prospettiva internazionale.

Nella prima direzione dovranno essere previste **azioni che favoriscano l'import/export di prodotti culturali:**

- **partecipazione delle imprese ai principali Festival/Fiere Internazionali**, vere e proprie vetrine e mercati dello spettacolo, delle arti e dell'audiovisivo, senza delle quali è difficile pensare di far conoscere i nostri prodotti culturali ai mercati internazionali. Questo tipo di sostegno non può prevedere semplicemente la copertura dei costi legati alla realizzazione di uno spettacolo, ma soprattutto quelli legati alle attività di relazione, di comunicazione, di promozione;
- **partecipazione delle imprese culturali alle principali reti culturali internazionali** (si veda la positiva partecipazione di Regione Puglia e Distretto Puglia Creativa al network *Art Lab*);
- **coproduzioni internazionali**, meglio se realizzate in Puglia;
- **trasferimenti di best practices internazionali** (artistiche e manageriali) verso imprese pugliesi, sia realizzate in Puglia che all'estero (con un sistema simile a quello dei vaucher concessi a tutte le altre imprese pugliesi);
- **capacità del pubblico pugliese di fruire di prodotti culturali internazionali**. Anche in tal caso, non basta favorire l'acquisto di spettacoli stranieri, ma serve organizzare veri e propri momenti di formazione del pubblico.

Nella seconda direzione, vanno attivate azioni che implementino e consolidino il settore in modo strutturale, materialmente e soprattutto immaterialmente:

- **conoscenza dei principali mercati culturali internazionali** realizzando ricerche, schede Paese, incontri B2B. Tale azione dovrà avere una funzione sistemica e dovrà essere accessibile a tutti ed essere realizzata stabilmente dalla Regione;
- implementazione delle **competenze del management culturale pugliese**, dalla conoscenza delle lingue a quella dei linguaggi settoriali, a quella delle normative e



- degli usi commerciali dei principali Paesi esteri (anche con accordi con il Sistema Universitario);
- agevolare **sinergie strutturali (azioni congiunte e stabili)** tra il settore culturale e quello Turistico, ma anche a quello dell'Agro-Food, dell'Artigianato tipico, della Formazione Professionale, dei Trasporti. Sono da favorire in tal senso anche **stabili sinergie tra le diverse aree del settore culturale**: Musei e Teatri, Spettacolo e Arte, Musei, e Patrimonio culturale e naturale;
 - rafforzare l'immagine della cultura pugliese all'estero attraverso le **Reti dei Pugliesi nel Mondo** e attraverso l'azione di veri e propri **Ambasciatori Culturali all'Estero**;
 - rafforzare gli standard qualitativi dell'attività di internazionalizzazione, anche elaborando una sorta di **Carta regionale della Qualità Internazionale**;
 - **sviluppare intese internazionali** con i Paesi individuati quali *target* per lo sviluppo dell'*incoming* e dell'*outgoing* sul piano turistico (ad esempio Cina e Russia), finalizzate alla reciproca conoscenza, allo scambio culturale, alla realizzazione di co-produzioni, etc.

In generale, occorre da una parte favorire un innalzamento della qualità dell'offerta culturale pugliese all'interno di un preciso processo di internazionalizzazione; dall'altra, creando un focus stabile, produrre opportunità affinché i servizi strutturali siano disponibili e sostenibili. In questo senso la sinergia e la cooperazione di vari ambiti e settori è una caratteristica imprescindibile.

G. Monitoraggio e controllo

Misurare e valutare – in modo scientifico, su tutta la filiera del Prodotto culturale, anche attraverso un Osservatorio Permanente della Cultura – le performance dei progetti e gli impatti economici, sociali, politici, ambientali, urbanistici, formativi, culturali e comunicazionali, determinando flussi di rendimenti anche a medio e lungo termine, tramite un sistema di analisi di impatto (Puglia Index Global Impacts)

Definire un sistema scientifico di misurazione e analisi delle performance dei progetti culturali e degli impatti sul Territorio

1. Osservatorio Regionale e data room

L'esperienza della Regione Puglia è positivamente segnata da alcune rilevazioni che hanno fornito un quadro analitico e interpretativo delle dinamiche culturali tanto ai pubblici amministratori quanto ai professionisti del sistema culturale. La partecipazione ricorrente e vincente ai bandi dell'Unione Europea, il progetto del Distretto Produttivo "Puglia Creativa", il processo in atto del PiiiilCulturainPuglia, nonché la messa a fuoco del sistema culturale regionale presente in alcuni rapporti generali (Symbola, Federculture, Istat, CGIL Puglia, etc.) e nelle ricerche appositamente commissionate dalla Regione (da quelle di Aldo Bonomi a quelle condotte dal team di Flavia Barca), hanno consentito di comprendere a fondo il ruolo cruciale che la creazione, produzione, diffusione e condivisione della Cultura possono ricoprire ai fini della crescita economica e sociale, e la connessa rilevanza delle politiche culturali che ne possono stimolare i processi, rafforzare la sostenibilità e moltiplicare gli impatti sulla qualità della vita urbana e territoriale.

Dall'analisi critica delle attività di *assessment* svolte, è risultato evidente che **vi sono specifici settori (ad esempio quello museale) in cui mancano dati aggiornati e confrontabili**, e altri in cui i riferimenti camerati (ad esempio quello delle industrie culturali e creative) non sono sufficienti per ottenere dati affidabili e comparabili, due caratteristiche fondamentali per la conduzione di qualunque forma di valutazione *ex ante* ed *ex post* delle *policies* regionali.

Senza tali informazioni, gli sforzi per definire obiettivi, parametri di misurazione e indicatori di successo risultano vani, rendendo problematica la valutazione dei risultati attesi e la comparazione tra misure di *policy* alternative.

Per questa ragione, è necessario istituire un **Osservatorio Regionale della Cultura, che**



possa coprire sinotticamente tre macro-ambiti:

- il comparto dello **spettacolo**, degli **eventi culturali**, dell'**audiovisivo** e delle **arti**;
- il **patrimonio culturale materiale** e le sue istituzioni;
- le **industrie culturali e creative**.

Tale strumento può essere avviato in tempi rapidi, grazie alle esperienze sopra citate, che forniscono gli elementi di base per poterlo strutturare efficacemente, sfruttando positivamente la già sperimentata **collaborazione attiva delle organizzazioni e dei professionisti del sistema culturale** che possono costituirne la spina dorsale informativa, facilitando la realizzazione della analisi periodiche così come degli approfondimenti specifici. La struttura dell'Osservatorio potrebbe in tal senso risultare essenziale, avvalendosi di risorse umane qualificate già attive nell'Amministrazione regionale e formate per realizzare, non necessariamente *full time*, attività di rilevazione, collazione, restituzione dei dati e registrazione critica delle analisi qualitative.

Ad esse potranno essere affiancati giovani professionisti/ricercatori, individuati in collaborazione con le Università e le associazioni di categoria, che svolgano la delicata **azione di scouting ed esplorazione dei diversi Territori e Settori del sistema culturale regionale**, rilevando i fenomeni nascenti, le iniziative embrionali, le alleanze tra produzione culturale e attività economica nel suo complesso, i talenti emergenti e i processi più innovativi.

Gli indirizzi strategici dell'Osservatorio potranno essere declinati da uno snello **Comitato Scientifico** composto da esperti di chiara fama, ciascuno dei quali sarà responsabile delle singole aree tematiche.

L'Osservatorio produrrà un Rapporto Annuale, strutturato in 4 capitoli: tre dedicati alle aree d'interesse (Patrimonio culturale, Spettacolo dal vivo, Industria culturale e creativa), ed un capitolo conclusivo con la valutazione dei risultati conseguiti e l'elaborazione di linee guida per orientare l'azione regionale. A questo Rapporto Annuale sarà affiancato un **Rapporto di approfondimento** che ogni anno metterà a fuoco uno specifico tema, concordato con l'Assessore Regionale alla Cultura, anche alla luce delle urgenze della politica regionale.

In parallelo, su base trimestrale dovranno essere redatti dei **micro record congiunturali**, con finalità quantitative, per seguire gli andamenti di specifici progetti e per condurre anche brevi comparazioni su serie storiche di minore durata ma con un maggior grado di dettaglio, in stretta collaborazione con i soggetti che in ambito regionale seguiranno l'implementazione del Piano Strategico del Turismo.

Infine, obiettivo primario del *team* sarà quello di dotare la Regione di una **data room on line**, nell'ambito dell'ecosistema digitale della Cultura, da cui poter estrarre a richiesta micro report settoriali, serie storiche, indicatori di *performance* e altre informazioni di carattere quantitativo necessarie per impostare le attività di valutazione degli impatti (ad esempio quelli economici, occupazionali, sociali e comunicazionali), di definizione dei contenuti dei bandi regionali e di monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza delle politiche promosse.

2. II PUGLIA INDEX Global Impacts

Esistono diversi metodi di calcolo degli impatti, anche se sono tutti limitati a singoli settori, senza fornire indicatori di sintesi. In tal senso l'analisi dei diversi modelli d'impatto settoriale dimostra quanto lavoro sia necessario per ottenere risultati validi e, al tempo stesso, quanto spazio sia ancora disponibile per introdurre sensibili margini di miglioramento, ottenendo un indice di sintesi più intelligente e degli indicatori d'impatto settoriali più agili, comunicabili e **attenti alle legacies tangible and intangible di medio (3-5 anni) e lungo periodo (almeno 10 anni)** che altri indici non riescono a monitorare con altrettanta precisione, ma che il Puglia Index potrebbe invece includere, per fornire un ritratto di breve, medio e lungo periodo più consono alle nuove esigenze analitiche.

Quasi tutti gli indici sino ad oggi proposti lavorano in larga misura sugli impatti tangibili, trascurando le *legacies* e le trasformazioni che riguardano le dimensioni intangibili, ovvero *soft*, dei cambiamenti indotti dall'implementazione di un Piano Strategico come quello redatto da Regione Puglia.



Si tratta, nell'epoca dell'economia della conoscenza, del capitale umano e dei patrimoni immateriali, di un limite che va assolutamente superato, soprattutto in un contesto come quello pugliese, i cui processi di riposizionamento strategico tendono a sostenere i settori dei servizi avanzati, le *creative industries*, il radicamento di centri formativi e imprese fondati su cultura e innovazione, i processi di internazionalizzazione e globalizzazione, etc.

Vanno, pertanto, colte le ricadute di carattere formativo ed educativo; gli impatti sull'attrazione, formazione e diffusione del capitale umano e di *soft skills*; la capacità di alimentare i soggetti che operano nel settore culturale e creativo e incrementare il grado di internazionalizzazione del contesto economico e sociale di riferimento; le ripercussioni sull'immagine, la reputazione internazionale, il *media coverage* e l'attrattività della Regione; la capacità di fornire una visione più dinamica e aperta del sistema regionale; la maggior offerta culturale; l'accresciuta qualità della vita, etc.

A tal fine il PUGLIA INDEX vuole essere una sorta di meta indice in grado di sintetizzare e misurare i diversi impatti, fornendo una misura unica delle trasformazioni provocate dall'implementazione del PiiilCulturainPuglia nei diversi ambiti di applicazione.

Non si tratta solo di uno strumento di comunicazione e monitoraggio, ma di un importante strumento di supporto alle decisioni, poiché il PUGLIA INDEX è in grado di:

- contribuire alle fasi di pianificazione dell'intervento e identificare (in relazione all'ambito di impatto) i soggetti interessati;
- facilitare la partecipazione degli *stakeholders*;
- interpretare le reazioni e commisurare gli impatti accumulati nei contesti di intervento;
- concorrere a definire la *data room* e raccogliere i dati per consentire la valutazione e il controllo dei processi di misurazione degli impatti;
- identificare e descrivere le attività che sono in grado di provocare particolari impatti;
- analizzare i probabili impatti e identificare come i differenti *stakeholders* risponderanno ai diversi stimoli;
- supportare nella valutazione e selezione delle possibili alternative di carattere progettuale;
- formulare proposte di mitigazione, qualora insorgano impatti negativi;
- descrivere i potenziali conflitti tra gli *stakeholders* e suggerire possibili forme di risoluzione;
- sviluppare strategie di contenimento degli impatti non mitigabili;
- favorire il *consensus building* attorno al PiiilCulturainPuglia;
- assistere i decisori politici e il *management* regionale nel formulare e implementare programmi di monitoraggio e management dell'emergenza.

Per conseguire gli obiettivi appena descritti, il PUGLIA INDEX dovrebbe coprire 8 aree di impatto, quattro tangibili (*hard*), riferite agli impatti: economici, ambientali, sociali e urbanistici, e quattro intangibili (*soft*), riferite invece agli impatti: formativi, culturali, politici e comunicazionali).

Il PUGLIA INDEX dovrebbe, inoltre, recepire, le **linee guida fornite dalle principali istituzioni internazionali che si occupano di indicatori di performance**, concordi nel suggerire l'adozione di indicatori dotati dei seguenti requisiti:

- quantitativi, evitando quanto più possibile valutazioni qualitative soggettive;
- sintetici, in grado di riassumere in forme chiare l'incidenza e l'andamento dei principali fattori di cambiamento;
- articolati in sub indicatori autonomi;
- comunicabili, per condividere periodicamente con gli *stakeholders* e i mezzi di comunicazione le principali evidenze;
- utili per condurre analisi *ex ante* ed *ex post*;
- capaci di garantire valide comparazioni spazio-temporali, per misurare il cambiamento su orizzonti temporali diversi e in contesti geografici e politici differenti, così da poter confrontare i fattori critici di successo/insuccesso, dotando i committenti di validi strumenti di pianificazione e controllo.

H. Il coordinamento delle politiche culturali e la governance del sistema

Realizzare, anche ottimizzando e specializzando le strutture esistenti, un unico soggetto regionale di riferimento per il sistema culturale pugliese, con funzioni di attuazione degli indirizzi regionali, coordinamento operativo verso gli enti operanti nel settore dell'Economia della cultura e della Valorizzazione del territorio (Sistema Integrato delle Arti e della Cultura), supporto e assistenza tecnica agli attori pubblici e privati operanti sul Territorio; rafforzare nel contempo la Capacity Building del competente Dipartimento regionale e delle strutture amministrative ad esso afferenti, in modo da fornire risposte immediate al Territorio in tema di valorizzazione e fruizione culturale, anche attraverso la standardizzazione dei processi informativi, relazionali e partecipativi tra Dipartimento, Enti partecipati, Amministrazioni locali e il più complesso Sistema regionale della Cultura e del Turismo.

Necessità di un unico soggetto regionale di riferimento per il sistema culturale pugliese

1. Semplificazione e coordinamento tra le strutture regionali di riferimento

Il sistema regionale della Cultura, come si è detto in principio, è andato sviluppandosi negli ultimi anni in maniera vorticoso, non preoccupandosi troppo dei temi della programmazione strategica e, soprattutto, di una possibile *governance* integrata del sistema.

Si è assistito, così, per un verso ad un processo di esternalizzazione della gestione del sistema amministrativo della Cultura dall'Amministrazione regionale agli Enti partecipati, senza, tuttavia, assicurare idonee forme di coordinamento e di sinergia tra i diversi attori del sistema. Con l'aggravante che, in alcuni casi, gli Enti partecipati dalla Regione sono stati percepiti dal mercato non già come strumenti a supporto del Territorio, ma piuttosto come diretti *competitor* degli operatori sul medesimo Territorio. Questo fenomeno va letto in modo differente, in ragione della diversa natura degli Enti partecipati dalla Regione, tra i quali è possibile distinguere almeno due categorie:

- a) **gli Enti pubblici di diretta emanazione regionale (anche normativa):** la Fondazione Apulia Film Commission e il Consorzio Teatro Pubblico Pugliese partecipati dalla Regione (in condivisione con Comuni e, un tempo, Province) e quasi interamente finanziati dalla Regione stessa (a parte le residuali quote di adesione dei soci minori e, nel caso del TPP, la quota FUS di competenza statale);
- b) **le Fondazioni private d'interesse regionale** (allo stato attuale: Petruzzelli e Teatri di Bari, Notte della Taranta, Focara, Paolo Grassi, Museo Pino Pascali, Di Vagno, Carnevale di Putignano), in massima parte finanziate dalla Regione.

Nel primo caso la questione appare particolarmente rilevante, in quanto investe attori che devono essere considerati parte integrante dell'Amministrazione regionale. In passato non ha aiutato l'incerta interpretazione del quadro normativo ed amministrativo che tendeva a considerarli Enti regionali *in house*, con conseguente ricorso alle regole dell'*in house providing* per l'affidamento diretto di incarichi (e relative risorse) da parte regionale.

Con l'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici (D. Lgs. n. 50/2016 e ss.mm.ii.), la questione può considerarsi superata, grazie alla possibilità di inquadrare il rapporto tra Regione ed Enti partecipati (AFC e TPP, in particolare, ma anche PugliaPromozione, sul versante turistico) nell'ambito della **cooperazione pubblico-pubblico** (art. 5, comma 6, del Codice), finalizzata a **conseguire obiettivi comuni per il perseguimento dell'interesse pubblico**, non svolgendosi sul mercato aperto più del 20% delle attività interessate dalla cooperazione. In tal caso il rapporto è sottratto all'applicazione del Codice dei contratti pubblici e presuppone la gestione condivisa dei progetti affidati direttamente dalla Regione all'Ente partecipato, attraverso la costituzione di specifici Comitati di attuazione con compiti di definizione del progetto, monitoraggio e controllo della sua attuazione e rendicontazione.

Tale impostazione risolve il problema complesso delle modalità di affidamento di progetti da Regione ad Ente partecipato, ma sempre in una logica di rapporto bilaterale. La sfida ulteriore è quella di **dar vita ad un coordinamento più stretto tra il Dipartimento regionale di riferimento e tutti gli Enti partecipati**, non soltanto quelli direttamente competenti in materia di attività e Beni Culturali, Spettacolo e Audiovisivo, ma anche quelli con competenze

nella promozione del Territorio (PugliaPromozione), così da coprire anche il versante della promozione del sistema culturale, oltre che la valorizzazione e la produzione.

Per le suddette finalità, la proposta più semplice è quella di dar vita ad un **Comitato di Coordinamento**, presieduto dal Dirigente regionale apicale e partecipato dai rappresentanti legali degli Enti partecipati per le questioni strategiche e di indirizzo e dai dirigenti operativi. Inoltre potrebbero essere invitati i responsabili di procedimento per le questioni attuative, la circolazione/condivisione delle informazioni, la gestione di progetti comuni.

Nel caso delle Fondazioni private d'interesse regionale [di cui alla lettera b)], la questione è meno rilevante sotto il profilo istituzionale, ma altrettanto significativa in relazione alla programmazione delle risorse e alla qualità progettuale. Questa tipologia di soggetti è sempre stata sottoposta a regole diverse, in alcuni casi partecipando ai bandi pubblici regionali, in altri affidandosi a contributi diretti e provenienti da fonti finanziarie differenziate (con grande difficoltà a ricostruire ed analizzare i bilanci dei singoli progetti, anche in relazione alla confusione tra contributi al funzionamento e contributi alla realizzazione dei progetti); in alcuni casi rientranti nell'Albo dello spettacolo, in altri beneficiari del FUS nazionale.

Insomma, una situazione assai eterogenea che innanzitutto va ricondotta ad omogeneità, senza che le risorse destinate alle Fondazioni private partecipate vadano ad incidere sulla dotazione destinata agli operatori sul mercato.

La proposta, in questo caso, è quella di **ricorrere ad adeguate forme di procedura negoziale** attraverso le quali, per un verso strutturare una vera e propria *partnership* progettuale pubblico-privata, per l'altro verso assicurare, anche in tal caso, una reale integrazione territoriale e/o artistica e/o progettuale tra iniziative che, in quanto partecipate direttamente dalla Regione, dovrebbero rappresentare l'eccellenza, da mettere a disposizione del Territorio per una crescita ed uno sviluppo uniforme dello stesso.

La prospettiva è quella di arrivare alla costruzione di un **Sistema Integrato delle Arti e della Cultura** che rappresenti il baricentro pubblico intorno al quale sviluppare il mercato della Cultura e della Creatività, assicurando idoneo supporto e modelli di riferimento per il consolidamento e l'evoluzione di un reale partenariato pubblico-privato.

2. Un ente per il coordinamento operativo

Ripartendo dalle esigenze espresse durante l'attività di ascolto e partecipazione dell'intero sistema della Cultura e della Creatività pugliese, appare determinante la creazione di un unico soggetto di riferimento, con funzioni di attuazione degli indirizzi regionali, coordinamento operativo verso gli enti operanti nel settore dell'Economia della cultura e della Valorizzazione del territorio nell'ambito del Sistema Integrato delle Arti e della Cultura, supporto e assistenza tecnica agli attori pubblici e privati operanti sul Territorio. La creazione di tale soggetto istituzionale potrà facilitare una conduzione unitaria delle scelte strategiche e operative, evitando frammentazioni e divisioni tra ambiti strettamente congiunti. Contestualmente sarà necessario il rafforzamento della *Capacity Building* del competente Dipartimento regionale e delle strutture amministrative ad esso afferenti, al fine di dare risposte immediate al territorio in tema di valorizzazione e fruizione culturale, anche attraverso la standardizzazione dei processi informativi, relazionali e partecipativi tra Dipartimento, Enti partecipati, Amministrazioni locali e il più complesso Sistema regionale della Cultura e del Turismo

La *governance* di sistema sarà così assicurata dal competente Assessorato/Dipartimento regionale, per gli aspetti di indirizzo, coordinamento strategico, monitoraggio e controllo, che si avvarrà, per gli aspetti operativi, di supporto e di assistenza tecnica, dell'Ente regionale di riferimento del sistema della Cultura e della Creatività pugliese. Per assicurare la funzionalità del sistema, oltre all'Osservatorio permanente della Cultura, sarà individuato un Esperto, dotato di idonee competenze, con il compito di assicurare il coordinamento operativo, l'attuazione, gli aggiornamenti e l'implementazione del Piano strategico regionale della Cultura "PiiiLCulturainPuglia". Tale figura dovrà garantire il **dialogo costante con gli altri ambiti di sviluppo della Regione**, a partire dal Piano strategico regionale del Turismo "Puglia365": dalla formazione al lavoro, dall'internazionalizzazione alla cooperazione transfrontaliera, dallo sviluppo economico all'agricoltura, dai trasporti all'accessibilità.

La *governance* del Sistema regionale delle Arti e della Cultura così impostata dovrà assicurare il raggiungimento di alcuni obiettivi primari:



- attivazione di **politiche di *command and control***, basate su una maggiore responsabilizzazione dei soggetti preposti alle decisioni in ambito culturale, e verifiche sul raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- creazione di una **Mappa delle Identità Locali** (sistema integrato tra luoghi e patrimonio culturale immateriale – Carnevale di Putignano, Disfida di Barletta, Focara di Novoli, Notte della Taranta, feste patronali tradizionali, etc.);
- **mappatura e calendarizzazione di ogni singolo evento culturale** della Regione, implementando l'Ecosistema digitale della Cultura (Carta dei Beni, Digital Library, Puglia Events, etc.) in un'ottica di partecipazione attiva e comunicativa e in stretto coordinamento e interoperabilità con l'Ecosistema digitale del Turismo (SIRTUR, Viaggiare in Puglia, Visit Puglia, Puglia365, etc.);
- **monitoraggio delle *performance*** e degli impatti generati sul Territorio attraverso l'Osservatorio permanente della Cultura e il *Puglia Global Index*;
- **semplificazione amministrativa e burocratica**, (attraverso la realizzazione del "Competence Center Regionale", di sportelli informativi/formativi dislocati sul Territorio pugliese);
- attivazione di procedure di **partecipazione della cittadinanza attiva** (formazione del pubblico, formazione di figure professionali, alta formazione di operatori della cultura) in attuazione della normativa regionale sulla partecipazione;
- implementazione di una **piattaforma sul lavoro** per la cultura (domanda e offerta, reti di imprese, etc.);
- attivazione di processi di accompagnamento e facilitazione di **accesso al credito**, supporto alla **progettazione** di bandi europei, etc.

In una logica di economie di scala, piuttosto che dar vita ad una nuova Agenzia o struttura regionale, si sta lavorando, anche attraverso interventi normativi, ove necessario, ad una **trasformazione strutturale del Consorzio Teatro Pubblico Pugliese, già ridenominato Consorzio per le Arti e la Cultura**, modificandone innanzitutto la *mission* statutaria, in modo da allargare l'ambito di azione e intervento, oltre al Teatro, la Musica e la Danza, fino a comprendere l'intero sistema delle Arti e della Cultura pugliese, compresi i Beni Culturali, nonché gli Istituti e luoghi di Cultura.

LE AZIONI STRATEGICHE

Come anticipato nelle premesse metodologiche del PiiiLCulturainPuglia, la costruzione del Piano strategico regionale della Cultura è avvenuta partendo dall'attivazione di una serie mirata di **azioni work-in-progress utili a sperimentare sul campo progetti innovativi** coerenti con gli indirizzi strategici del programma di governo regionale "Una Lunga Vita Felice" e con le istanze emerse dal processo di partecipazione attivato nei mesi scorsi; per arrivare finalmente alla elaborazione di un testo che sconta i punti di forza e le opportunità da stressare/sviluppare e i punti di debolezza e le criticità da attenuare/correggere in relazione alle azioni programmate nell'arco decennale di estensione del PiiiL.

Come si può evincere dall'elenco degli interventi allegato al presente documento, le principali azioni *work-in-progress* attivate possono essere raggruppate in 3 campi, a partire dai quali si sviluppano una serie di ulteriori azioni proiettate nel medio-lungo periodo. A queste azioni immediate e di medio-lungo periodo, si aggiungono le azioni di sistema che riguardano trasversalmente tutti i campi di intervento.

I principali campi di intervento possono essere così riassunti:

- a) **SMART-In Puglia (Sostegno, Memoria, Arti, Resilienza, Territorio, Ingegno)**, la strategia regionale che punta ad affermare un **nuovo modello di valorizzazione del patrimonio culturale** pubblico – materiale e immateriale, mettendo al centro non il restauro dei "contenitori" in sé, ma lo sviluppo di "contenuti" di qualità che consentano di assicurare una fruizione più ampia del patrimonio, attraverso una gestione sostenibile nel medio-lungo periodo.

In questo campo, sono state attivate le seguenti **azioni work-in-progress**:

- *Community Library* – Biblioteche di Comunità, quali presidi culturali, di partecipazione e coesione sociale
- *Murgia abbraccia Matera*, per la valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico murgiano in vista del grande evento "Matera Capitale europea della Cultura 2019"
- Valorizzazione del patrimonio culturale di proprietà dei Comuni inclusi nell'Area interna *Monti Dauni*
- "*I luoghi identitari della di Puglia*" (in collaborazione con il FAI – Fondo Ambiente Italia) per la tutela e la fruizione innovativa e partecipata dei beni culturali pugliesi identitari individuati dagli studenti
- Valorizzazione e ampliamento della fruizione dei *Beni Ecclesiastici*, quale componente rilevante del patrimonio culturale pugliese
- Realizzazione di Laboratori di fruizione/Empori della creatività/Teatri pubblici secondo una idea evoluta di musealità e di gestione teatrale, a carattere laboratoriale, interattivo e multimediale.

A partire da queste azioni *work-in-progress* nel medio-lungo periodo sono previste le seguenti ulteriori azioni:

- Valorizzazione del *Teatro Kursaal Santalucia*, quale espressione del patrimonio culturale di pregio di proprietà regionale, per realizzare la "*Casa delle Arti e dei Suoni*"
- Ricognizione, valorizzazione, gestione e messa in rete di un sistema di Grandi Attrattori naturali e culturali diffuso in modo capillare sull'intero territorio regionale.

- b) **Sistema regionale dell'industria culturale e creativa (SRICC)**, una serie di azioni finalizzate ad accompagnare lo sviluppo e il potenziamento di un vero e proprio sistema industriale nei settori della cultura, della creatività e dell'audiovisivo, attraverso la programmazione pluriennale delle Attività Culturali e di Spettacolo dal vivo e gli aiuti alle PMI per la creazione di attrattori culturali integrati, la produzione, l'esercizio e la distribuzione del prodotto culturale.

In questo campo, sono state attivate le seguenti **azioni work-in-progress**:

La centralità nel PiiiL delle azioni work-in-progress

SMART-In Puglia: nuovo modello di valorizzazione del patrimonio culturale

Sistema Regionale dell'Industria Culturale e Creativa (SRICC)



- Bandi/procedure negoziali triennali 2017_2019 per la costruzione di un parco progetti Cultura e Spettacolo di qualità
- *Apulia Film Fund* per il sostegno alle produzioni audiovisive e cinematografiche che girano in Puglia
- *Apulia Cinefestival Network* per il sostegno alla rete dei festival cinematografici di eccellenza
- *VIVA CINEMA* sistema integrato di azioni *core* dell'Apulia Film Commission: Apulia Film Forum (per lo sviluppo di coproduzioni), Social Film Fund (per il sostegno di opere audiovisive legate al Terzo Settore), progetto Memoria (per il sostegno di progetti audiovisivi che raccontino l'identità pugliese), Cineporti (per il sostegno degli hub logistici di AFC a Bari, Lecce e Foggia)
- *Puglia Sounds/Medimex* progetto *core* del Teatro Pubblico Pugliese per il sostegno al sistema musicale pugliese nel suo complesso, compreso il sostegno alle ICO-Istituzioni Concertistico Orchestrali, alle bande, ai cori e alla musica popolare
- Sviluppo filiera Teatro-Danza-Spettacolo-Residenze
- Aiuti alle PMI culturali e creative per la realizzazione, valorizzazione, fruizione e messa in rete di attrattori naturali e culturali (Cinema-Teatri-Aree destinate allo Spettacolo dal Vivo, residenze artistiche, teatri di posa, Fab-Lab, altri attrattori destinati alla contaminazione tra ambiti culturali e artistici diversi, ...)

A partire da queste azioni *work-in-progress* nel medio-lungo periodo sono previste le seguenti ulteriori azioni:

- *Piano Lettura* per l'incremento dei livelli di lettura e il sostegno all'editoria
- *Nuovi Circuiti d'Autore* per il sostegno alla programmazione (cinematografica, teatrale, museale, artistica, etc.) di qualità e all'*audience development* ed *engagement*, con il coinvolgimento attivo delle scuole
- Fondo di garanzia per agevolare l'accesso al credito da parte delle PMI culturali e creative
- *Apulia Theater Fund* per il sostegno alle produzioni e coproduzioni teatrali in Puglia e all'internazionalizzazione delle compagnie teatrali
- *Vaucher* per lo sviluppo, il consolidamento e l'internazionalizzazione dell'ICC pugliese

- c) **Poli Integrati Territoriali**, la costituzione di sistemi a rete aggregati intorno a nodi di livello locale, provinciale e regionale, sia sotto il profilo soggettivo, mettendo in rete i gestori del Patrimonio e gli operatori della Cultura, a partire dagli Enti e dalle Fondazioni partecipate dalla Regione Puglia, sia sotto il profilo oggettivo, connettendo gli attrattori naturali e culturali secondo criteri territoriali o funzionali.

Poli Integrati Territoriali

In questo campo, sono state attivate le seguenti azioni *work-in-progress*:

- Costituzione del *Polo Biblio-Museale Regionale*, che accorpa i musei e le biblioteche di competenza regionale, articolati in *Poli Biblio-Museali provinciali*
- *South Cultural Routes*: sistema integrato dei Cammini e degli Itinerari culturali del Sud, a partire da *Appia regina viarum* e *Via Francigena*
- *Sistema Integrato delle Arti e della Cultura* per sviluppare il coordinamento, le sinergie, gli scambi e le produzioni tra gli Enti partecipati dalla Regione
- Sviluppo del *Circuito del Contemporaneo* in Puglia

A partire da queste azioni *work-in-progress* nel medio-lungo periodo sono previste le seguenti ulteriori azioni:

- Valorizzazione degli attrattori culturali, naturali e turistici dislocati lungo i Cammini e gli Itinerari culturali, anche al fine di dar vita ad una rete di ospitalità integrata a servizio del turismo *slow*
- Organizzazione grandi eventi diffusi, a carattere fieristico e vocazione mediterranea, connessi in particolare ai temi dell'Arte e del Libro



Sono, infine, state individuate alcune **azioni di sistema** che incrociano trasversalmente i tre campi di intervento e che attengono principalmente alla **governance** di sistema, all'**innovazione** dei processi e alla **formazione**. Nel dettaglio:

Azioni di sistema

- la realizzazione del **Polo Arti, Cultura e Turismo** presso la Fiera del Levante punta a concentrare nel Polo fieristico regionale l'intero sistema di governo dei settori della Cultura e del Turismo (dall'Assessorato al Dipartimento, fino alle Agenzie e agli Enti regionali del settore), così completando la riqualificazione del quartiere fieristico, restituendogli la sua naturale vocazione turistico-culturale, e offrendo a cittadini e operatori nuovi servizi e nuove opportunità; nell'ambito del Polo è previsto il completamento e l'avvio delle attività dell'*APULIA FILM HOUSE - Museum of Moving Arts*
- la **razionalizzazione delle Fondazioni e degli Enti regionali partecipati**, al fine di renderli più aderenti alle strategie del PiiiLCulturainPuglia, a partire dalla trasformazione del Consorzio Teatro Pubblico Pugliese in Consorzio regionale per le Arti e la Cultura, per avviarlo a diventare il soggetto di riferimento delle politiche culturali regionali;
- il **rafforzamento della Capacity Building** del competente Dipartimento regionale (progetto "ECONOMIA DELLA CULTURA E TURISMO PER LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO") attraverso la formazione di team di esperti, con competenze multidisciplinari, in grado di intervenire tempestivamente sui procedimenti burocratico-amministrativi; di agevolare l'accesso a bandi e finanziamenti e relative rendicontazioni; di semplificare, facilitare, ottimizzare e ove possibile standardizzare i processi informativi, relazionali e partecipativi tra il Dipartimento Regionale e il Sistema regionale (pubblico e privato) della Cultura;
- la costituzione dell'**Osservatorio regionale della Cultura**, (con gli annessi *Puglia Index Global Impacts* e *Data Room online* per la valutazione degli impatti sul territorio delle politiche culturali regionali) e l'implementazione dell'**Ecosistema digitale della Cultura**, nell'ambito del più vasto progetto *Puglia Log-IN*, con la realizzazione del Portale Cultura e le evoluzioni di *Digital Library*, Si.R.Pa.C./Carta dei Beni Culturali;
- tre i filoni lungo i quali si sviluppano le azioni relative alla formazione, da programmare in collaborazione con le strutture regionali competenti in materia: *i) la formazione professionale vera e propria*, con la costituzione di un *network* permanente di formazione diffusa e costante rivolto a operatori pubblici e privati, utilizzando la rete di presidi culturali presenti sul Territorio (Laboratori Urbani, Cineporti, Poli Biblio-Museali, etc.), l'aggiornamento del repertorio delle figure professionali e l'avvio di scuole/accademie nell'ambito delle professioni culturali, dello Spettacolo, del Cinema e dell'Audiovisivo; *ii) corsi di alta formazione residenziale in management* e mediazione culturale e sulle nuove professioni, a partire dalla realizzazione di una **sede distaccata in Puglia del Centro Sperimentale di Cinematografia** con l'attivazione di un corso di alta formazione sul restauro digitale del patrimonio cinematografico e audiovisivo, così da consolidare sul territorio, in termini di qualificazione professionale e di ulteriori occasioni di lavoro e occupazione, il grande successo determinato dall'Apulia Film Fund nell'attrazione delle produzioni cinematografiche in Puglia; *iii) audience development* ed *engagement* attraverso azioni mirate di sostegno alla domanda culturale e non solo all'offerta;
- la predisposizione di una proposta organica di **riforma delle norme e dei regolamenti** che disciplinano i settori dello Spettacolo dal Vivo, delle Attività Culturali, del Cinema e dell'Audiovisivo, delle Arti performative e figurative, nonché la *governance* di tale complesso sistema e le relazioni con le riforme di settore in atto a livello statale ed europeo, assicurando una adeguata armonizzazione;
- implementazione, **divulgazione e comunicazione** di PiiiLCulturainPuglia, attraverso idonee attività di coinvolgimento e partecipazione attiva degli operatori e dei cittadini, il ricorso agli strumenti mediatici, a partire dai social, anche prevedendo la costituzione di un canale tematico, la realizzazione di tutorial ed altri *device* multimediali, ovvero altri mezzi artistici finalizzati a rappresentare il Piano tramite i linguaggi trattati dal Piano stesso

Come più volte evidenziato, le azioni *work-in-progress*, di medio-lungo periodo e di sistema individuate e programmate in PiiiLCulturainPuglia rappresentano solo una **piattaforma di partenza** che, nel tempo, sarà progressivamente arricchita ed integrata con ulteriori proposte e progetti di iniziativa sia pubblica che privata, secondo quel principio di coinvolgimento e partecipazione dei cittadini che Regione Puglia ha assunto come propria bussola, costruendovi intorno uno specifico impianto normativo con la fondamentale **legge regionale sulla partecipazione** n. 28 del 13 luglio 2017.

In conclusione, riprendendo la metafora marinara che ci ha accompagnati in questi lunghi mesi di lavoro, PiiiLCulturainPuglia rappresenta una sorta di mappa di navigazione, utile ad orientare la rotta del Sistema culturale pugliese, anche e soprattutto nel momento in cui tutto sembra essere favorevole alla Puglia della Cultura e del Turismo. Perché è proprio in questi momenti che bisogna avere la forza e la capacità di guardare oltre, lavorare sul consolidamento del sistema e non perdere mai di vista la meta, rammentando che: *“Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto vuole approdare”* (L. A. Seneca, *Lettere a Lucilio*, lettera 71, in *Tutte le opere*, a cura di G. Reale, Bompiani, Milano 2000: «Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est»).

PiiiL piattaforma di partenza in continuo divenire attraverso la partecipazione dei cittadini



I PROTAGONISTI DI PIIIIL CULTURA IN PUGLIA

Le Istituzioni del PiiiL:

Michele Emiliano: Presidente della Regione Puglia

Loredana Capone: Assessore all'Industria Turistica e Culturale/Gestione e Valorizzazione dei Beni Culturali

Aldo Patruno: Direttore del Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio

Peppino D'Urso: Presidente del Teatro Pubblico Pugliese/Consorzio regionale per le Arti e la Cultura

Maurizio Sciarra: Presidente della Fondazione Apulia Film Commission

Silvia Pellegrini: Dirigente Sezione Valorizzazione Territoriale

Mauro Paolo Bruno: Dirigente della Sezione Economia della Cultura

L'organizzazione del PiiiL:

Paolo Ponzio: Coordinatore operativo di PiiiLCulturainPuglia

Sante Levante: Direttore del Teatro Pubblico Pugliese/Consorzio regionale per le Arti e la Cultura

Claudia Sergio: Responsabile progetti regionali Teatro Pubblico Pugliese/Consorzio regionale per le Arti e la Cultura

Carmelo Grassi: già Presidente del Teatro Pubblico Pugliese

Antonio Parente: Direttore della Fondazione Apulia Film Commission

Luigi De Luca: Coordinatore Polo Biblio-Museale Regionale

Piero Campanella: Coordinatore Segreteria Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio

Brigida Salomone: Funzionaria InnovaPuglia Assistenza tecnica c/o Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio

Giuseppe Tucci: Funzionario Dipartimento Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio

Giusy Barletta: Funzionaria Pugliapromozione

Ottavia Grassi: Funzionaria Pugliapromozione

I team di esperti e ricercatori sui 5 temi del PiiiL:

Coordinatori:

Francesco Cascino (PRODOTTO)

Alessandro Leogrando (IDENTITÀ)

Guido Guerzoni (INNOVAZIONE, IMPRESA)

Michele Trimarchi (LAVORO)



Redazione dei gruppi tematici:

Gemma Adesso	Biagio Giurato
Valentina Albanese	Luigi Iacobellis
Mario Angelelli	Pier Paolo Miglietta
Stefania Antonicelli	Mariapia Moggia
Angelofabio Attolico	Antonella Nitti
Beatrice Bambi	Mario Resta
Michele Casella	Salvatore Romeo
Stefania Castellana	Michele Sardone
Giorgio Cataldo	Giuseppe Schiavariello
Giulia Chironi	Tommaso Sgarro
Federica Epifani	Carlotta Susca
Amalia Federico	Piero Toma
Nunzia Ferrante	Nadia Troisi
Roberta Fiorito	Claudia Verna
Luca Fraccascia	Maria Vitale
Irene Giorgio	

SPECIAL THANKS TO *(in ordine alfabetico)*

Patrizia Asproni: Presidente Confcultura e Museo “Marino Marini” Firenze

Vincenzo Bellini: Presidente Distretto produttivo “Puglia Creativa”

Massimo Biscardi: Sovrintendente Fondazione “Petruzzelli e Teatri di Bari”

Daniela Caterino: Professore associato di diritto commerciale Università degli Studi di Bari

Giuseppe Giaccardi: Founder e CEO Studio Giaccardi & Associati

Vito Labarile: Manager - Collegio degli esperti del Presidente della Regione

Vito Antonio Leuzzi: Direttore dell'Istituto Pugliese per la Storia dell'Antifascismo e dell'Italia Contemporanea (IPSAIC) – Collegio degli esperti del Presidente della Regione

Giampaolo Loperfido: Presidente Fondazione “Carnevale di Putignano”

Massimo Manera: Presidente Fondazione “Notte della Taranta”

Laura Marchetti: Antropologa, docente di Didattica delle Culture c/o l'Università di Foggia – Collegio degli esperti del Presidente della Regione

Anna Maria Montinaro: Presidente Associazione “Presidi del Libro”

Franco Punzi: Presidente Fondazione “Paolo Grassi”

Giuseppe Stampone: Artista

Giuseppe Teofilo: Presidente Fondazione “Museo Pino Pascali”

Sergio Ventricelli: Presidente Distretto dell'Industria culturale “Dialogò”

Fabio Viola: gamification designer

Un GRAZIE di cuore va a tutti i Sindaci, gli Assessori e gli operatori della Cultura e dello Spettacolo dal Vivo pubblici e privati che hanno accompagnato la nascita e lo sviluppo del PiiiL, a partire dal Week-Endone del dicembre 2016 e che continueranno ad esserne assoluti protagonisti



Coerenza con la programmazione																				
N.	Programmi avviati	Programmi avviati	Programmi avviati	In corso di programmazione	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse III. Competitività delle imprese e crescita sostenibile 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo.	
AZIONI WORK-IN-PROGRESS																				
SMART-IN-PUGLIA Sostegno, Memoria, Arti, Resilienza, Territorio, Ingegno																				
1	Progetti	2017 2018	2019 2020 2026	2021 2026																
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
AZIONI di MEDIO-LUNGO PERIODO																				
SMART-IN-PUGLIA Sostegno, Memoria, Arti, Resilienza, Territorio, Ingegno																				
7																				
8																				



		Coerenza con la programmazione						in corso di programmazione											
N.	Progetti	2017 2018	2019 2020	2021 2026	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	ESF 2014-2020 "Patto per la Puglia" Asse II - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi di valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio ambientale	
17	NUOVI CIRCUITI D'AUTORE: per il sostegno alla programmazione (cronometraggi, percorsi, iniziative) e quello di promozione e valorizzazione dei servizi culturali (attività, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														
18	FACILITAZIONI PER L'ACCESSO AL CREDITO DA PARTE DELLE PMI CULTURALI E CREATIVE: attuazione di strumenti finanziari in grado di finanziare attività di promozione e valorizzazione culturale, di ricerca e sviluppo, di innovazione e di valorizzazione del patrimonio culturale (attività di valorizzazione, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														
19	APULIA THEATER FUND: per il sostegno a produzioni e coproduzioni teatrali in Puglia e Basilicata (attività di valorizzazione, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														
20	VAUCHER CULTURA & CREATIVITA': per lo sviluppo, il consolidamento e la promozione culturale e creativa (attività di valorizzazione, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														
AZIONI WORK-IN-PROGRESS																			
21	POLO BIBLIOMUSEALE REGIONALE: per lo sviluppo, il consolidamento e la promozione culturale e creativa (attività di valorizzazione, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														
22	SOUTH CULTURAL ROUTES: individuazione, valorizzazione, infrastrutturazione e sviluppo di un sistema integrato del cammino e degli itinerari culturali (attività di valorizzazione, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														
23	SISTEMA INTEGRATO DELLE ARTI E DELLA CULTURA IN PUGLIA: per lo sviluppo, il consolidamento e la promozione culturale e creativa (attività di valorizzazione, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														
24	SVILUPPO DEL CIRCUITO DEL PATRIMONIO CULTURALE: per lo sviluppo, il consolidamento e la promozione culturale e creativa (attività di valorizzazione, iniziative, servizi culturali aggiuntivi) (ex art. 17 del Piano di Programmazione)	●	●	●	X														



Coerenza con la programmazione															
N.	Progetti	programmato svolto	programmato svolto	in corso di programmazione	POR Puglia 2014-2020 Area VI - Tutela dell'ambiente e promozione delle risorse naturali Interventi per la valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale	POR Puglia 2014-2020 Area III - Competitività delle imprese e sviluppo del territorio 3.4 - Interventi di sostegno alle imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo	FSC 2014-2020 "Patto per la Puglia" Area 1 - Valorizzazione della cultura e valorizzazione delle risorse naturali Interventi per la valorizzazione del patrimonio ambientale	POE PUGLIA 2014-2020 Area 2.2. Digitalizzare i processi e i servizi digitali della PA e cittadini e imprese per il futuro e i beni culturali	POR Puglia 2014-2020 Area XIII - Sviluppo economico e innovazione 13.1 - Sviluppo di strategie di comunicazione e pratiche in attuazione del Piano di Programmazione	POR Puglia 2014-2020 Area - (FSE) - Investimenti nell'istruzione, nella formazione e nella ricerca permanente Interventi per la promozione della formazione in lingua e apprendimento di primo, secondo e terzo livello	AL TRE risorse LIBERATE	BILANCIO AUTONOMO	POLICURE e STIMOLI ASSE I Rafforzamento delle istituzioni culturali	FSC 2014-2020 PON Cultura MBAC Area MBAC/Regione Puglia	Fondi della CTE Cofinanziamento Regionale Europa
AZIONI DI MEDIO-LUNGO PERIODO															
Sviluppo Poli Integrati Territoriali															
25	VALORIZZAZIONE DEGLI ATRATTORI NATURALI E CULTURALI dislocati lungo i Cammini e gli itinerari turistici, attraverso la fruizione di servizi di ospitalità a servizio del turismo slow					X	X					X	X		X
26	Organizzazione GRANDI EVENTI (DEFINIRI) e iniziative turistico-culturali, vocazione mediterranea, connesse in particolare ai temi dell'ARTE e del LIBRO				X	X	X					X			
AZIONI TRASVERSALI DI SISTEMA															
27	POLO ARTI, CULTURA, TURISMO: concentrare con la Fiera del Levante l'intero sistema di servizi turistico-culturali, attraverso la collaborazione dell'Assessorato al Dipartimento, fino alle Agenzie e agli Enti regionali dei settori, con completamento la rete di servizi turistico-culturali, attraverso il potenziamento della vocazione turistico-culturale, razionalizzando gli spazi pubblici per offrire a cittadini e operatori un servizio turistico-culturali, attraverso il potenziamento del Polo e previsto il completamento e il favore delle attività dell'APULIA FILM HOUSE - Museum of Moving Pictures				X	X									
28	PRODOTTORE REGIONALI E DELLA CULTURA - FONDAZIONI REGIONALI PARTECIPATE														
29	IMPLEMENTAZIONE DELL'ECOSISTEMA DIGITALE CULTURA attraverso lo sviluppo di un Portale Culturale, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia				X	X	X								
30	OSSERVATORIO DELLA CULTURA attuazione di un osservatorio regionale per la promozione, il monitoraggio e il controllo delle performance e degli interventi turistico-culturali, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia				X	X	X								
31	IMPLEMENTAZIONE & COMUNICAZIONE Pillole CulturaliPuglie: attuazione di un osservatorio regionale per la promozione, il monitoraggio e il controllo delle performance e degli interventi turistico-culturali, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia, attraverso la creazione di un database di beni culturali della Puglia				X	X			X						



Coerenza con la programmazione

N.	Descrizione	programmato avviato		in corso di programmazione		ESG 2014-2020 "Patto per la Puglia"	POR PUGLIA 2014-2020	ESG 2014-2020	POR PUGLIA 2014-2020	ALRE (reserve) RIBIBATE LIBERATE	BILANCIO AUTONOMO	ESG 2014-2020	ESG 2014-2020	ESG 2014-2020	Fondi della CTE
		2017	2018	2019	2020										
22	FORMAZIONE PROFESSIONALE Apertura di una scuola distaccata in Puglia del Centro Italia e con un ruolo di osservatorio pubblico a scuola, utilizzando la rete di presidi culturali presenti sul territorio. Progetti "MUSEI" - "Scuole professionali" - "Scuole permanenti di formazione professionale" - "Scuole di alta formazione" - "Scuole del Cinema e dell'audiovisivo, del management del BBLCC."					X				X					
23	CBC Digital Lab Apertura di una scuola distaccata in Puglia del Centro Italia e con un ruolo di osservatorio pubblico a scuola, utilizzando la rete di presidi culturali presenti sul territorio. Progetti "MUSEI" - "Scuole professionali" - "Scuole permanenti di formazione professionale" - "Scuole di alta formazione" - "Scuole del Cinema e dell'audiovisivo, del management del BBLCC."					X				X					
24	REFORMA NORMATIVA Adempimento delle norme e dei regolamenti che disciplinano i settori dello Spettacolo dal Vivo, delle Attività e dei Beni Culturali, del Cinema e dell'Audiovisivo, del Management del BBLCC, nonché la governance di tale complesso sistema e la relazione con le riforme in atto a livello statale ed europeo.														
25	"ECONOMIA DELLA CULTURA E TURISMO PER LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO" Rifornimento del Dipartimento, tramite la costituzione di team di esperti in grado di fornire supporto e assistenza tecnica ai territori per la partecipazione ai bandi, analisi di impatto e rendicontazione														X

ALLEGATO ALLA PROPOSTA DIR AD4/DEI/2019/00014

COMPILATO DA N. S. FACCIATE

REGIONE PUGLIA
DIPARTIMENTO TURISMO, ECONOMIA DELLA CULTURA
E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO
IL DIRETTORE
ALDO PATRUINO

