

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL TURISMO E L'OCCUPAZIONE NELLE REGIONI DEL SUD *ITALIA*

Dalla creatività all'impresa creativa

Settembre 2016

I contenuti dei Working Papers OCSE non devono essere considerati rappresentanti le posizioni ufficiali dell'OCSE e dei suoi paesi membri. I pareri espressi e gli argomenti utilizzati sono da attribuirsi ai soli autori.

I Working Papers contengono risultati preliminari o di una ricerca in corso da parte dell'autore (i) e sono pubblicati per stimolare più ampie discussioni sui temi OCSE.

Questo documento e qualsiasi mappa ivi contenuta non pregiudicano lo status o la sovranità dei territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali, e la denominazione di qualsiasi territorio, città o area.

Illustrazione di copertina: © Tarchyshnik Andrei

© OCSE 2016

E' consentito riprodurre, scaricare o stampare i contenuti OCSE per uso personale e inserire estratti delle pubblicazioni, dei database e dei prodotti multimediali dell'OCSE nei propri documenti, presentazioni, blog, siti web e materiali didattici, a condizione di indicare adeguatamente l'OCSE come fonte dei dati e detentore del relativo copyright. Per l'utilizzo commerciale e i diritti di traduzione, presentare richiesta a rights@oecd.org.

L'OCSE

L'OCSE è un'organizzazione inter-governativa e multi-disciplinare composta da 34 Paesi membri con la missione di facilitare la cooperazione fra i governi per definire politiche socio-economiche condivise e migliori e rendere l'economia globale più etica, il mercato più trasparente e lo sviluppo più sostenibile ed equo. Attraverso il suo network di oltre 250 Comitati specializzati e gruppi di lavoro, l'OCSE fornisce una piattaforma dove i Paesi possono comparare esperienze, cercare risposte a problemi comuni, identificare e suggerire buone prassi e coordinare politiche nazionali e internazionali.

I Paesi membri dell'OCSE sono: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Corea, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia e Ungheria. Ai lavori dell'OCSE partecipa la Commissione Europea.

IL PROGRAMMA LEED DELL'OCSE

Il Programma LEED dell'OCSE (*LEED - Local Economic and Employment Development / Sviluppo economico e dell'occupazione a livello locale*) aiuta dal 1982 i governi e le comunità a rispondere ai mutamenti economici e affrontare problemi complessi in un mondo in rapida evoluzione. La sua missione è contribuire alla creazione di un numero maggiore di posti di lavoro e di miglior qualità, attraverso una più efficace attuazione di politiche e di pratiche innovative, lo sviluppo di competenze e l'attuazione di strategie integrate a livello locale. Il Programma LEED sviluppa analisi comparative delle esperienze provenienti dai cinque continenti attinenti alla promozione della crescita economica, all'occupazione e all'inclusione economica e sociale.

IL CENTRO OCSE LEED DI TRENTO PER LO SVILUPPO LOCALE

Il Centro OCSE LEED di Trento per lo Sviluppo Locale è stato istituito nel 2003 dall'OCSE, in cooperazione con il Governo italiano e la Provincia Autonoma di Trento. Il Centro è parte integrante dell'OCSE (Programma LEED). La missione del Centro di Trento è sviluppare capacità per lo sviluppo locale nei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Gli obiettivi del Centro di Trento sono: (i) migliorare la qualità delle politiche pubbliche locali attraverso monitoraggi e valutazioni costanti delle pratiche utilizzate, utilizzando risultati di ricerca e studi comparati nell'elaborazione di raccomandazioni politiche e piani d'azioni; (ii) sviluppare capacità nella progettazione, attuazione e valutazione delle strategie di sviluppo economico e occupazionale locale per stimolare la crescita delle economie locali nei paesi membri e non-membri dell'OCSE; (iii) promuovere globalmente lo sviluppo economico e occupazionale locale; e (iv) rafforzare le relazioni tra decisori politici, professionisti dello sviluppo locale e comunità scientifica e facilitare il trasferimento di conoscenza e lo scambio di esperienze tra le economie dei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Per maggiori informazioni www.trento.oecd.org.

RINGRAZIAMENTI

Questo studio è stato effettuato dal Centro OCSE per lo Sviluppo Locale di Trento, che è parte del Programma LEED dell'OCSE, su incarico del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT). Lo studio è parte di un progetto più ampio tra OCSE e MiBACT, denominato ACTORS (Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia), che il Segretariato e, in particolare il servizio II, hanno sviluppato a beneficio delle Regioni del sud Italia.

Questo rapporto è stato preparato dal dottor Luca Dal Pozzolo, Responsabile ricerche e consulenze, Fondazione Fitzcarraldo, sotto la supervisione di Andrea Billi e Alessandra Proto (OCSE).

INDICE

I caratteri dell'impresa culturale e creativa	6
I problemi di una definizione operabile	6
L'impresa culturale e creativa tra ordinamento e senso comune	7
Caratteri dell'ecosistema culturale e creativo, caratteri dell'imprenditore culturale.	11
Efficacia delle policy e dei programmi per le ICC: elementi di forza e di criticità	23
La dimensione aurorale.....	23
Le start up: successi e vincoli	24
L'impresa culturale e il territorio.....	26
Strumenti e strategie per un più profondo impatto delle ICC sulla società.....	29
Allegato 1.....	32
Startup, private equity e venture capital in Italia	32
Allegato 2.....	33
Le startup in Italia: dati di sintesi e caratteristiche	33
Allegato 3.....	35
Startup e produzione culturale	35
Box	
Box 1. Timbuktu.....	36
Box 2. Belive Digital	37
Box 3. Tutored.....	38
Box 4. Soundreef	39
Box 5. Mogess	40
Box 6. Bookabook	40
Box 7. Fluently	41

I CARATTERI DELL'IMPRESA CULTURALE E CREATIVA

I problemi di una definizione operabile

Inoltrarsi per l'ennesima volta nell'analisi di che cosa sia l'impresa culturale creativa può apparire, in questa sede, un esercizio dalle scarse implicazioni ai fini della implementazione delle policy settoriali e, dal punto di vista teorico, ridondante: la letteratura e le riflessioni maturate nei contesti delle organizzazioni e delle istituzioni internazionali, delle università e dei centri studi (ormai estremamente abbondanti e, nonostante la fisiologica dialettica interdisciplinare, sostanzialmente consolidate), nonché le numerose prassi sperimentate da parte di amministrazioni nazionali e locali, forniscono infatti una cornice estremamente articolata e complessa, alla quale è possibile riferirsi per inquadrare il problema in modo completo ed esaustivo.

Il tema, tuttavia, rimane estremamente rilevante ed attuale quando, come nel caso italiano con l'avvio del PON Cultura e Sviluppo rivolto alle regioni del Sud Italia, un'Amministrazione nazionale si cimenti per la prima volta con programmi che a questa categoria di imprese sono specificamente rivolti, nella prospettiva di elaborare strumenti adatti a stimolare efficacemente uno sviluppo trainato dalla cultura e dalla creatività in tutto il territorio nazionale.

Una parte della rilevanza deriva dal fatto che alcune esperienze italiane dimostrano come il concetto stesso di impresa assume, nel contesto della cultura e della creatività, significati meno netti di quanto accada in altri settori: è per esempio un dato di fatto, riscontrato nel corso dell'analisi delle progettualità presentate in risposta ai bandi di agevolazione per imprese ICC proposti dalle Fondazioni di origine bancaria, che l'aspirante imprenditore culturale identifica se stesso secondo parametri talvolta molto distanti dalla definizione di imprenditore ricavabile dal Codice Civile.

Ma poiché, per definizione, la Pubblica Amministrazione opera nell'ambito del proprio contesto giuridico, si può facilmente ipotizzare che l'interazione con la frammentata categoria delle "imprese culturali e creative" possa risultare meno efficace delle aspettative qualora i due fronti non condividano un, seppur minimo, comune orizzonte conoscitivo: le esperienze di numerosi avvisi pubblici andati sostanzialmente deserti nel corso del precedente periodo di programmazione (con le note conseguenze negative sui due fronti: la mancata opportunità di sviluppo per il settore privato e le difficoltà nella spesa dei fondi comunitari per quello pubblico) confermano diffusamente nei fatti questa intuitiva constatazione.

Dal punto di vista dell'Amministrazione, dunque, per essere pienamente operabile (ovvero essere univocamente definita ai fini della gestione di programmi pubblici, ed in particolare di programmi di aiuto all'impresa e al contesto in cui essa opera) e al contempo efficace, tale definizione deve trovare innanzi tutto un solido e simultaneo fondamento tanto nel sistema giuridico entro il quale vengono definiti gli strumenti di policy (in modo che i beneficiari diretti delle misure di aiuto all'impresa vi si riconoscano e siano a loro volta chiaramente riconosciuti dall'Amministrazione erogatrice) quanto, auspicabilmente, in una vision, un progetto di sviluppo fondato sulla cultura condiviso dagli operatori e legato al territorio.

Quale non irrilevante corollario, essa deve inoltre essere correlata a variabili rilevanti ai fini della rilevazione statistica, in modo che il *policy maker* possa tarare i propri strumenti di intervento su rappresentazioni realistiche del proprio target, pur nella consapevolezza che non tutte le caratteristiche delle imprese culturali e creative (come peraltro avviene in numerosi altri settori) vengono restituite da una lettura di dati aggregati, per quanto significativi.

Sulla base di queste premesse, il capitolo analizza innanzi tutto alcune comuni accezioni del termine "impresa" riferito al contesto culturale, richiamando in particolare la lettura secondo l'attuale contesto normativo ma soprattutto, per quanto è qui più rilevante, secondo le percezioni e le "autorappresentazioni" degli operatori, raccolte attraverso il contatto diretto con numerose esperienze territoriali. Il taglio scelto, necessariamente multidisciplinare, è quello della rassegna delle caratteristiche di alcuni *business model*

ricorrenti ma anche di alcune importanti (seppure difficilmente codificabili secondo le più diffuse categorie descrittive della letteratura economica) tipicità motivazionali degli imprenditori culturali e creativi. Per rendere ulteriormente fruibile l'analisi, viene inoltre introdotta una distinzione tra "impresa culturale" e "impresa in ambito culturale", a sottolineare la necessità per le Amministrazioni di meglio comprendere che la cultura e la creatività possono essere intese per talune imprese come un mercato, per altre come una *mission*: alcuni dei casi riportati nel testo e nelle appendici mostrano combinazioni estremamente diversificate, che pongono ai policymaker sfide da affrontare con strumenti diversi.

L'impresa culturale e creativa tra ordinamento e senso comune

Il termine *impresa*, innanzitutto. In Italia per il Codice Civile la definizione d'impresa dev'essere declinata dall'art 2082 che recita come sia

“... imprenditore colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e di servizi”.

Se ne deduce che i caratteri distintivi dell'impresa siano: 1) la professionalità, ovvero la non occasionalità e la stabilità dell'attività; 2) l'economicità, ovvero la produzione di valore economico; 3) l'organizzazione di tutti fattori produttivi necessari, dal lavoro proprio e altrui al capitale; 4) lo scopo, ovvero la produzione e lo scambio di beni e di servizi con un orientamento al mercato.

Sempre nel Codice Civile, all'art 2195 vengono elencate le categorie di attività che debbono obbligatoriamente essere iscritte nel registro delle imprese, ovvero: a) industriale, diretta alla produzione di beni e servizi; b) intermediaria alla circolazione dei beni; c) trasporto per terra, acqua e aria; d) bancaria ed assicurativa; e) quelle ausiliarie alle precedenti.

Inoltre, sebbene usati spesso come sinonimi nel linguaggio comune, *impresa* e *azienda* non coincidono e non sono da confondersi: mentre l'impresa si definisce come *l'attività esercitata dall'imprenditore*, l'azienda è individuata dall'art 2555 del Codice Civile nel “... complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa..”. Da una parte, quindi, una specifica attività messa in campo da un particolare attore sociale – l'imprenditore – dall'altro un complesso di beni strumentali al raggiungimento dei fini dell'impresa. Si aggiunga a margine che la nozione d'impresa commerciale civilistica e quella fiscale non coincidono perfettamente, fattore che dal punto di vista giuridico rende il quadro tratteggiato più complesso: sebbene nell'economia di questo testo non sia uno dei fuochi d'interesse, si rileva comunque come in alcuni casi di professioni culturali vi sia un'incertezza sull'inquadramento dell'attività, se attività d'impresa, professionale o altro ancora e, conseguentemente, nella pertinenza dei riferimenti normativi e tributari.

Fin qui una definizione civilistica e normativa che evita di citare alcuni caratteri, seppure non strettamente economici, che – occorre anticiparlo – saranno in seguito determinanti per comprendere dinamiche d'impresa e possibili *policy*. Primi fra tutti i concetti di rischio, di difficoltà, di possibilità d'insuccesso, di tenacia nell'affrontare il compito, che sono tutti insiti nel termine *impresa*. Come recita il dizionario Garzanti per impresa, a corredo e integrazione del significato economico: “azione importante e difficile, spesso rischiosa, che richiede impegno per essere portata a termine: *tentare, affrontare un'impresa; abbandonare l'impresa; impresa eroica*, ardua, estremamente difficoltosa; *è un'impresa!*, è molto difficile! azione eroica e gloriosa: *le imprese di Garibaldi*” e ancora, più sotto. “(lett.) ciò che si comincia a fare o si ha intenzione di fare: *pensando, consumai la 'impresa / che fu nel cominciar cotanto tosta* (DANTE *Inf.* II, 41-42)”.

Che questi richiami non configurino una marginale chiosa filologica è dimostrato dall'enormità della letteratura economica e sociologica che analizza i *cluster* d'impresе innovative e i territori della nuova impresa, dalla *Sylicon Valley* in poi, sottolineandone - non senza indulgere spesso in una qualche retorica - proprio l'aspetto di rischio, di difficoltà della competizione, dallo “*Stay hungry, stay foolish*” di Steve Jobs, alla capacità di messa in discussione dei paradigmi esistenti e dominanti, fino alle descrizione di vere e proprie epopee, che da umili garage sconfinano nei trionfi leggendari della globalizzazione. D'altro canto, confinare la motivazione all'impresa solo all'interno dell'interesse economico, appare sempre più come un

atteggiamento riduzionistico e un esercizio poco utile alla comprensione: molte imprese, culturali e non, condividono inneschi che albergano in altre province dell'immaginario. Ce lo ricorda Gaston Bachelard quando sostiene:

“Nessuna utilità può rendere legittimo il rischio immenso di farsi trasportare dai flutti. Per intraprendere una navigazione occorrono fortissimi interessi. Orbene, gli interessi davvero fortissimi sono chimerici. Sono gli interessi di cui si sogna, non quelli che si progettano. Sono gli interessi favolosi.”¹

L'altro aspetto da sottolineare è l'accezione dell'impresa come nuovo inizio, come cominciamento instancabile, come discontinuità dallo *status quo*, innesco continuo di spirali virtuose in termini economici, culturali e sociali: è su questo pilastro e su questa attesa che si fonda la strategia di implementazione dell'impresa culturale e creativa in Europa e la necessità di individuare nuove *policy*. Innovazione, conoscenza, occupazione sono le mete alle quali si riguarda facendo perno sulla nuova impresa culturale.

Fin qui alcuni brevi tratti di complessità connessi al termine impresa, ma la situazione è destinata a complicarsi quando si affronta la declinazione creativa e culturale. La stessa definizione di cultura è banco di prova ostico per definizioni e tassonomie da cui far discendere comparti, classificazioni e statistiche economiche, ma non è questo il luogo per riassumere l'abbondante letteratura: la definizione, larga e inclusiva dell'Unesco che ne riassume i caratteri antropologici può benissimo essere richiamata a rappresentare un perimetro di riferimento. A partire da una prospettiva economica, non risulta nemmeno troppo problematico il concetto di industria culturale: l'editoria, la televisione, il cinema, i media in genere, necessitano di una organizzazione industriale e producono “oggetti” materiali e immateriali di cultura. Qui, nell'articolazione di questa tassonomia, se alcuni prodotti siano o no considerabili “culturali” (la pubblicazione di manualistica, i videogiochi, specifici tipi di software, ecc.), più che a una problematica economica, pertiene a un dibattito interno al mondo culturale che risente ancora in maniera pesante di una distinzione poco utile tra “cultura alta” e “cultura bassa”, ragion per la quale non tutta la musica sarebbe cultura, solo i fumetti d'autore e non la produzione corrente, una buona parte delle produzioni televisive e di *entertainment* verrebbe esclusa, ecc. In termini economici, i film vincitori di festival, i blockbuster, i premi Oscar e la pornografia non rappresentano categorie distinte per qualità dei contenuti; il giudizio critico è proprio di altri domini della conoscenza. Se si accenna a tali questioni è solo per sottolineare che l'accoppiata dei termini industria e cultura non è radicata nella storia e c'è ancora chi vede l'aspetto economico e commerciale nettamente distinto dalle componenti culturali. Tuttavia, la complessità della questione aumenta ulteriormente se all'industria culturale aggiungiamo il termine industria creativa.

La creatività sfugge a definizioni nette e la nuova enfasi per gli aspetti creativi porta a riconoscerla ovunque, come un gradiente o un enzima consustanziale a qualsiasi attività che richieda un minimo di organizzazione e di pianificazione, che non sia l'esecuzione meccanica e senza luce di un compito ripetitivo, appannaggio ormai della macchina. La creatività, un tempo considerata virtù propria dei grandi artisti e ragione dei loro caratteri saturnini che ben descrive il Wittkover², si è estesa dapprima ai mondi della pubblicità, della grafica, del video che si sovrappongono per larghe regioni ai domini dell'arte (cooptando artisti, registi, citando opere, parafrasando...) per dilagare ovunque: inventare un nuovo prodotto, disegnare un packaging valorizzante l'oggetto, costruire un immaginario attorno al prodotto in vendita rappresentano tutte attività che implicano una notevole creatività nei diversi passaggi del processo; ma anche un *management* efficace delle risorse umane ed economiche, un *marketing* appropriato, la progettazione di una componente ingegneristica rappresentano campi di applicazione della creatività.

Per tali motivi è illuminante ripercorre brevemente la strada che ha portato gli economisti a parlare di ICC, di Industrie Culturali e Creative, per individuarne le ragioni e gli obiettivi sottesi.

Il termine Industrie Culturali, risale alla scuola di Francoforte, ad Horkheimer e Adorno e fu impiegato all'inizio per distinguere il carattere artigiano dell'arte dalla produzione di massa. In questo modo l'arte, in

1 Bachelard, G. *L'Eau et les Rêves. Essai sur l'imagination de la matière*, José Corti, Parigi 1942, trad.it. *Psicanalisi delle acque*, Red Edizioni, Milano, 2006, p. 87

2 Wittkover, R. e M., *Born under Saturn*, (1963) trad. it. *Nati sotto Saturno. La figura dell'artista dall'Antichità alla Rivoluzione Francese*, 1968, 1996, 2005, Einaudi Torino

quanto tale, si qualificava come altro, si fermava alla soglia dell'industria culturale che invece comprendeva l'intrattenimento e la riproduzione industriale dei prodotti³. Tuttavia, il mondo dell'industria culturale, grazie a questa nuova concezione di contiguità poteva essere traghettato in prossimità dell'arte, come ambito al quale allargare le politiche culturali, nonostante alcune resistenze del mondo culturale, imperniate, come prima si diceva sul concetto di cultura alta e bassa.

Attorno agli anni 2000, in Inghilterra avviene un passaggio, in qualche modo simmetrico, foriero di una nuova concezione capace di imporsi a livello europeo e internazionale.

*“By adopting the phrase ‘creative industries’ Britain’s New Labour government were doing the reverse: in other words bringing the creative arts into an economic policy agenda. New Labour purposefully adopted the term creative industries to replace ‘cultural industries’ because it was regarded as a ‘unifying’ and ‘democratising’ notion. As a rhetorical device, it bridges the divide between ‘high’ and ‘low’ culture – between the mass market, popular cultural products of the cultural industries and the high art of the creative arts, now branded ‘elitist’. It also bridges the divide between ‘art’ and ‘industry’ – between the demarcations of what is ‘publicly supported’ and what is ‘commercial’. It thereby provides a holistic approach to cultural production in its entirety, overcoming, at least conceptually, the traditional division of responsibility for culture within UK government, split between the Department of Trade and Industry and the Department responsible for Culture – previously Education, then DNH and now the DCMS.”*⁴

L'intento di far emergere in termini olistici un intero comparto all'interno della produzione economica è evidente e, d'altro canto, politiche espressamente disegnate e indirizzate allo sviluppo di tale comparto non possono prescindere da una valutazione di rilevanza, di dimensione produttiva e di previsioni in termini di sviluppo e occupazione; gli obiettivi di politica economica necessitano di una pertinente conoscenza del campo d'azione e della sua perimetrazione.

Il Libro Verde della Commissione Europea, *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, del 2010 definisce chiaramente gli obiettivi di politica economica e le attese nei confronti del comparto culturale, prendendo atto in premessa che: *“Le fabbriche sono progressivamente sostituite da comunità creative, la cui materia prima è la capacità di immaginare, creare e innovare.”*⁵ A questa nuova centralità dell'immaginario, della conoscenza e dell'innovazione riconosciuta come guida per un futuro economico sostenibile e desiderabile da perseguire, segue un tentativo di definizione, non particolarmente vincolato nella sua perimetrazione nell'intento di fornire un campo d'azione certo, almeno nelle sue componenti essenziali e core, come di seguito riportato:

“Le "industrie culturali" sono le industrie che producono e distribuiscono beni o servizi che, quando vengono concepiti, sono considerati possedere un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti (arti dello spettacolo, arti visive, patrimonio culturale - compreso il settore pubblico), questi beni e servizi comprendono anche i film, i Dvd e i video, la televisione e la radio, i giochi video, i nuovi media, la musica, i libri e la stampa. Questo concetto è definito in relazione alle espressioni culturali nel contesto della convenzione UNESCO sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali (2005).

Le "industrie creative" sono le industrie che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale. Comprendono l'architettura e il design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, e sottosettori come il design grafico, il design di moda o la pubblicità.

3 Galloway, S. and Dunlop, S. (2006) *Deconstructing the concept of 'Creative Industries'*. Cultural Industries: The British Experience in International Perspective <http://eprints.gla.ac.uk/5243/> Deposited on: 15 May 2009

4 Ibidem, pag. 2

5 Commissione Europea, Libro verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare, Bruxelles, 27.4.2010, pag. 2

A un livello più periferico, molti altri settori, tra l'altro quelli del turismo e delle nuove tecnologie, si basano sulla produzione di contenuti per il loro sviluppo e sono quindi in certa misura interdipendenti con le industrie culturali e creative. Questi settori non sono compresi esplicitamente nel concetto di industrie culturali e creative utilizzato in questo Libro verde.”⁶

S'individua qui una configurazione ad aloni concentrici: da un nucleo duro d'industrie culturali (all'interno delle quali si situano le arti e il patrimonio culturale) che comprendono film, editoria, media, si procede verso le industrie creative che allargano ad architettura, design moda, pubblicità e sfumano verso altre attività pure dotate di componenti creative, come l'organizzazione turistica che fa spesso dei poli culturali la meta attrattiva, il *software* e altre attività contermini. Non si tratta solo di contiguità, ma anche d'influenza e di pervasività degli effetti e degli impatti, al di là della loro misurabilità diretta. Non a caso, sempre il Libro Verde sottolinea:

“In terzo luogo, le imprese che, proporzionalmente, ricorrono in maggiore misura ai servizi delle industrie culturali e creative ottengono risultati assai migliori in fatto di innovazione. Anche se non è ancora ben chiaro come questo accada, sembra che i servizi di innovazione creativa forniti dalle industrie culturali e creative contribuiscano alle attività innovative di altre imprese e organizzazioni nell'insieme dell'economia e permettano di ovviare a carenze comportamentali come l'avversione per il rischio, l'immobilismo e la vista corta. Il design è un buon esempio di processo creativo che può tradursi in innovazione centrata sull'utente”.⁷

Le considerazioni precedenti suggeriscono come dal punto di vista delle policy da disegnare non sia facile, all'atto pratico, identificare una definizione univoca del margine e del perimetro in cui collocare le industrie culturali e creative, e come, anzi, ciò risulti in qualche modo di difficile operabilità, essendo la creatività componente trasversale strutturante e decisiva della maggior parte delle attività economiche, ivi comprendendo fattispecie anche molto distanti dal prodotto artistico e culturale; in altri termini, si configura in quest'ambito un *trade off* tra i benefici derivanti da una classificazione (certezza del diritto sottostante alla individuazione dei soggetti che devono beneficiare di misure di policy, che a loro volta devono essere sottoposte ai principi ordinamentali di parità di trattamento, non discriminazione; ripetibilità dell'operazione; ecc) e i relativi costi (inadeguatezza delle perimetrazioni, che prima o poi si riveleranno inevitabilmente incoerenti con misure che vogliano accompagnare l'evoluzione delle applicazioni della creatività; eccessiva “burocratizzazione”; ecc.).

Proprio per non cadere in una semplificazione che muti la complessità del tema e per tener conto dell'effetto d'irrigazione carsica che la creatività avrebbe nei domini economici, il governo del Regno Unito ha più recentemente adottato una metodologia di riconoscimento e inclusione delle industrie creative, (al di fuori dei comparti già compresi sulla base del tipo di attività, - pubblicità, editoria, cinema, architettura, artigianato ecc.) fondata sull'*intensità creativa*.⁸ In estrema sintesi, la metodologia definisce innanzitutto una lista di occupazioni considerate creative sulla base dei codici *SOC (Standard Occupational Classification)* a 4 *digit*. Da notare, che le classificazioni di occupazioni creative inserite nella lista possono essere anche molto lontane da ciò che tradizionalmente si considera come lavoro culturale: ad esempio direttore *marketing* e vendite nella pubblicità, oppure fabbro e saldatore nell'artigianato, urbanista, programmatore *software*, ecc. In secondo luogo si calcola l'intensità creativa di tutte le strutture presenti nell'economia. I settori (*industry*) al di sopra di una certa soglia di intensità creativa, sono considerati appartenenti al comparto creativo. Il calcolo, fondato sui dati di censimento del 2011 e del 2012, prevede una soglia di almeno 30% di occupazioni creative all'interno dell'industria per l'inserimento nel comparto creativo (attualmente, per motivi di affidabilità dei dati, questa metodologia di riconoscimento dell'industria creativa è stata applicata alle imprese al di sopra dei 6 000 occupati).

L'intento di tale classificazione è evidentemente statistico e di dimensionamento del settore, ma pone invece non poche questioni sul piano delle politiche da perseguire. Proprio il Libro verde sottolinea:

6 Ibidem, pag. 6

7 Ibidem, pag. 19

8 GOV.UK, Department for Culture, Media and Sport, Creative Industries and Digital Sector Economic Estimates Methodology Published 26 January 2016

“Come si è detto, molti degli operatori del settore della cultura e della creazione sono costituiti da piccoli e medie imprese. Fra queste, prevalgono le imprese composte da una o due persone, che comprendono questo nuovo tipo di "persone con spirito imprenditoriale" o di "operatori culturali-imprenditori" che non rientrano più negli schemi tradizionali delle professioni a tempo pieno.”⁹

In un altro passo l'importanza delle industrie culturali e creative per le dinamiche di sviluppo locale è sottolineata in uno specifico paragrafo intitolato: *La dimensione locale e regionale*:

“Le industrie culturali e creative contribuiscono spesso a rivitalizzare le economie locali in declino, favorendo la nascita di nuove attività economiche, creando posti di lavoro nuovi e sostenibili e aumentando l'attrattiva delle regioni e delle città europee.” Indubbiamente, in questo caso, è la specificità delle condizioni locali necessaria a operare all'interno di un territorio geograficamente individuato che gioca un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle industrie culturali e creative, ed è a questa specificità che le policy non possono fare a meno di guardare, ricucendo gli indirizzi generali in modo sartoriale sul contesto di riferimento.

Un sistema statistico che rincorra questa specificità e questa frammentazione al livello di base con caratteri di confrontabilità internazionale è fuori dalla portata operativa: qualunque vaglio si adotti, le maglie saranno sempre troppo larghe per tener conto di questo brulicare d'imprenditorialità, di quest'economia pulviscolare. Per contro una buona parte delle *policy* per lo sviluppo di nuove imprese si colloca proprio in questa fase iniziale, prende in carico le micro-imprese, sviluppa opportunità cucite su misura dei requisiti imprenditivi e dei mercati, si pone il problema di un'impresa diffusa sul territorio capace di alimentare processi di sviluppo locale. Le *policy* per lo sviluppo di nuova impresa, per loro natura, si collocano allo stato nascente, aurorale dei fenomeni e a questo livello devono misurare la loro efficacia, supportando e accompagnando processi imprenditoriali con una conoscenza di dettaglio dei mercati di riferimento e delle potenzialità dei singoli imprenditori.

Occorre, allora, accettare senza drammi un *gap* strutturale tra gli elementi di conoscenza macro del comparto delle industrie creative e culturali, oggetto di statistiche, e l'apparato conoscitivo di grana fine utile per disegnare le *policy* e per valutarne l'impatto. E' una considerazione banale, ma non ancora del tutto fatta propria anche al livello europeo: l'auspicio contenuto in diversi documenti che vorrebbe le statistiche culturali europee capaci di rendere conto degli impatti economici sociali e culturali anche dei progetti finanziati attraverso Creative Europe, mostra con evidenza questa contraddizione. Come farebbero statistiche a livello nazionale e regionale, per quanto raffinate, a tener conto dell'impatto economico di singoli progetti del valore massimo di due milioni di Euro? Si può pretendere di leggere nella variazione del PIL di una regione sviluppata l'impatto dell'apertura di un ristorante di lusso, di un albergo di 20 stanze o della costruzione di una villa con piscina, tanto per fornire comparazioni con la soglia dei due milioni di Euro d'investimento? Ciò non vuol dire che non vi siano effetti percepibili, ma che la loro rilevanza è visibile solo attraverso analisi *ad hoc*, che puntano sul singolo fenomeno.

Non resta che rassegnarsi al fatto che lo studio statistico del comparto delle Industrie Culturali e Creative risulti indispensabile e ineludibile come scenario di riferimento sul quale confrontare in termini di coerenza le singole policy di sviluppo di nuove imprese e di consolidamento degli operatori del settore culturale, ma che le linee d'azione operativa, il disegno degli strumenti e degli incentivi, la costruzione stessa di policy efficaci debbano affondare le loro radici nella conoscenza di dettaglio dei caratteri dell'imprenditoria culturale, dell'ecosistema culturale e dei suoi singoli territori.

Caratteri dell'ecosistema culturale e creativo, caratteri dell'imprenditore culturale.

È impossibile non evidenziare come l'ecosistema in cui si muovono le industrie culturali e creative sia estremamente differenziato e contribuisca nelle sue discontinuità geografiche a configurare condizioni di impresa e di lavoro completamente differenti. Da sub comparti completamente (o quasi) affidati all'autoregolazione dal mercato (media, editoria, cinema) ad ambiti dominati dall'intervento pubblico come le biblioteche, buona parte dei musei e dei beni culturali, o ancora a cavallo tra mercato e sostegno pubblico

9 Commissione Europea, Libro verde, cit., pag.12

come lo spettacolo dal vivo. A loro volta le differenze verticali, di comparto e di settore impattano su territori specifici dando luogo a una modulazione infinita di situazioni diverse, tra città, metropoli e territori a bassa densità, tra zone sviluppate e zone in deficit di sviluppo. Non può stupire, quindi, che in questo arcipelago convivano a poca distanza e non di rado senza alcuna relazione, grandi gruppi industriali e multinazionali, singoli imprenditori, associazioni e operatori del terzo settore, strutture pubbliche e realtà caratterizzate da un forte volontariato. Tenere tutto ciò insieme nello stesso contenitore concettuale non solo serve a nulla, ma rappresenta un ostacolo, innanzitutto alla comprensione e, in secondo luogo, al disegno di politiche efficaci

In questo vasto ecosistema proponiamo allora una prima differenziazione tra *l'imprenditore in ambito culturale* e *l'imprenditore culturale*. Per esigenze esemplificative accentueremo alcuni caratteri, ma la distinzione è di cruciale importanza per definire *policy* coerenti.

L'imprenditore in ambito culturale

È innanzitutto un imprenditore la cui storia personale e lavorativa lo porta a lavorare in ambito culturale. Il suo approccio alla cultura è trasversale, mediato dalla costruzione di un servizio o di un prodotto che trova utili applicazioni nel mondo culturale. Le aziende che forniscono *software* per la gestione delle biglietterie dei teatri e dei musei, che elaborano le informazioni raccolte profilando le utenze, che curano le interfacce di gestione informatica con i diversi pubblici ne sono un esempio. La Legge Ronchey, a proposito degli allora cosiddetti servizi aggiuntivi, mirava alla nascita di nuove imprese capaci di gestire questo tipo di servizi. Il più delle volte nacquero raggruppamenti capitanati da editori – gli imprenditori più vicini al mondo museale per via di rapporti consolidati nella pubblicazione di libri e cataloghi – che associavano servizi di ristorazione, biglietterie, didattica, ecc. Ora, in questo campo si muovono grandi soggetti imprenditoriali capaci di gestioni integrate di servizi in ambiti regionali e nazionali di vasta portata.

È anche il caso di *startup* di successo che lanciano piattaforme informatiche capaci di abilitare diverse funzioni, dalla creazione di prodotti multimediali in condivisione alla distribuzione di prodotti editoriali, alla gestione dei diritti d'autore, riuscendo efficacemente a competere anche con società per lungo tempo monopolistiche.

I caratteri fondamentali di questo tipo d'impresa/imprenditore potrebbero essere così schematicamente riassunti:

- un approccio al mondo culturale inteso come mercato, potenziale o in atto che sia, da esplorare attraverso prodotti e servizi da modularsi sulle esigenze e sulle strategie di marketing più opportune. È in questo campo che gli incubatori effettuano uno degli accompagnamenti più incisivi a fianco delle start up;
- scalabilità e alta riproducibilità dei prodotti/servizi in contesti diversi; aggressività in un mercato potenziale vasto, spesse volte internazionale o globale;
- crescita accelerata rispetto alla quale strutturare e potenziare le dinamiche di sviluppo dell'azienda.

Si tratta di caratteri che bene connotano l'industria culturale e creativa con forti propensioni all'innovazione e anche le *start up* innovative operanti in questo settore, per le quali il ruolo degli incubatori si configura come una risposta alle sfide del mercato e alle complessità di una crescita accelerata in ambiti non locali. E tuttavia non è questa la cifra di tutti gli imprenditori che operano nel mondo della cultura; esiste almeno un altro tipo di imprenditore (schematizzando, s'intende) che di seguito si prova a descrivere.

Per quanto sia al di fuori della portata di questo documento un bilancio dell'attività delle *startup* sul territorio nazionale, il fatto che, a oggi, solo 23 su 226 *startup* culturali abbiano colto l'esigenza di una differenziazione per tipo di impatto sociale o per specificità di settore può essere un sintomo di un tipo di approccio solo parzialmente espressamente votato a ricadute sociali: l'atteggiamento "industriale" infatti può tranquillamente trovare posto all'interno del comportamento delle startup innovative anche non a vocazione sociale infatti, non essendo prevista alcuna limitazione di oggetto sociale e rientrandovi quindi a pieno titolo tutte le attività culturali. I casi di successo parrebbero comunque confermare un approccio "industriale" al settore

culturale guidato da una innovazione tecnologica o da un'idea imprenditoriale precisa, capace di produrre una

Nello stesso testo legislativo che definisce la *startup* innovativa, trova posto anche la definizione di incubatore certificato¹⁰, strumento chiave per favorire la nascita, la crescita e lo sviluppo delle *startup*. A fronte delle più delle cinquemila *startup*, sarebbero ormai più di cento gli incubatori, dei quali una ventina certificati secondo i requisiti di legge. L'incubatore, che deve disporre di adeguati spazi per accogliere le aziende in formazione, essere dotato di tecnologie adeguate, aver esperienza nel tutoraggio di imprese e nel *fund raising*, ha come compito fondamentale il promuovere presso le aziende nascenti l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze trasversali, dalla progettazione all'amministrazione delle risorse, passando per tutte le competenze e le professionalità necessarie a gestire l'impresa; competenze specifiche invece possono essere sviluppate in altri ambiti, sempre favoriti o messi in relazione con le imprese dall'incubatore, come nel caso di *network* di settore o di programmi di *mentorship* dedicati.

Il fenomeno va letto anche nel senso contrario, per evidenziare appieno il portato del problema: non è solo l'innovazione, l'impresa ad alto contenuto tecnologico con ambizioni globali ad aver bisogno di tutoraggio, formazione, accompagnamento. Anche la nuova impresa di carattere, diciamo "tradizionale" per tagliare corto, necessita di una cura all'avviamento e nei primi passi del tutto analoga. L'alta competitività ormai presente in qualunque settore economico, i bassi margini di profitto, il proliferare delle normative generali e di settore, l'insieme degli obblighi normativi e dei requisiti necessari hanno elevato le barriere all'ingresso dei nuovi imprenditori, ben oltre i livelli conosciuti negli anni del Dopoguerra e a tutti gli anni '70-80 del secolo scorso, quando il ricorso al solo commercialista poteva rispondere agevolmente a gran parte dei quesiti e delle domande di un nuovo imprenditore.

Marketing, management delle risorse umane e dei flussi di cassa, capacità di comunicazione istituzionale, *fund raising* e capacità di gestione degli *stake holder* non sono più competenze che riguardano le grandi aziende, ma al contrario risultano dirimenti proprio nella fase aurorale dell'impresa, dove spesso il *learning by doing* è messo fuori gioco dalla velocità dei processi e dalle esigenze immediate. Anche nei casi di aziende operanti al di fuori dei settori dell'alta tecnologia.

Prendere atto di questa condizione, comporta conseguenze non banali, prima fra tutte il considerare che la nuova impresa non solo necessita di essere incentivata, ma occorre sia oggetto di specifiche politiche e possa disporre di strumenti per affermarsi, indipendentemente dal portato innovativo e tecnologico di cui dispone.

D'altro canto il processo di selezione delle idee imprenditoriali negli incubatori avviene per stadi successivi: la prima fase si rivolge a un pubblico assai largo d'imprenditori potenziali, in seguito, attraverso passaggi successivi ed elaborazioni dell'idea progettuale, attraverso la costruzione di un quadro di fattibilità e pre-fattibilità avviene una progressiva selezione, fino ai casi in cui verrà sviluppato congiuntamente il *business model* e inizierà un percorso di accompagnamento che può durare anche due o tre anni. La riduzione, in alcuni casi può essere dell'ordine di 20 volte il numero iniziale, ad esempio da 400 idee imprenditoriali fino a 20 imprese incubate in un anno; se tutto ciò è coerente con l'incubazione di *startup* innovative dove la competitività e la sfida sono di alto profilo, si configura invece un problema se l'incubatore si apre anche ad aziende tradizionali: qui la capacità di *tutorare* numeri consistenti di imprese sul territorio si pone con tutta evidenza, così come la necessità di una risposta altrettanto diffusa e disponibile a prendere in carico la specificità dei territori.

Prima ancora di affrontare lo iato profondo e assai diffuso tra la decisione di cimentarsi nell'impresa e le competenze necessarie, il cuore delle attenzioni degli incubatori riguarda l'individuazione del *business model*: specie nei campi più innovativi, o nel settore dei servizi, a idee brillanti sul piano tecnologico non sempre conseguono facili e operabili modelli di business, spesso ci si rivolge a mercati ancora inesplorati o potenziali o le stesse possibilità di remunerare le prestazioni e gestire i flussi economici comportano complessità da affrontare con modalità professionali e creative.

10

Art 25 comma 5 del DL 18 ottobre 2012, n.179 convertito in legge 17 dicembre 2012 n. 221

L'altra funzione centrale dell'incubatore è promuovere un rapporto di scambio continuo con l'ambiente di riferimento della futura impresa, evitando una "solitudine della progettazione" che pretenda un controllo di tutte le variabili al di fuori dell'arena operativa. Tra i compiti dell'incubatore vi è il forzare i soggetti a tradurre ogni attesa, ogni obiettivo, ogni azione in elementi quantificabili, dati, informazioni misurabili, in modo tale da valutare costantemente la distanza dalla rotta e dalle strategie e mettere in campo tutte le azioni correttive.

Se queste funzioni, insieme alla formazione sul campo e al riempimento progressivo delle più evidenti lacune di competenze rappresentano alcuni dei nodi cruciali degli incubatori verso le aziende in formazione, un ruolo altrettanto importante e decisivo per il successo s'impenna sulla costruzione di un contesto favorevole all'interno del quale le neonate aziende possano trovare condizioni di sviluppo. Fondamentale è poter disporre di un *network* d'impresa consolidate attorno all'incubatore che sia disponibile a importare innovazione, prodotti e servizi dalle nuove imprese e dalle *startup*, a rischiare a fianco dei nuovi imprenditori, a integrare le filiere produttive. Fattore di rischio importante, infatti, è l'aridità del contesto produttivo, la tendenza delle aziende piccole, medie e grandi a produrre autonomamente innovazione senza scambi con l'esterno, l'impermeabilità del settore produttivo esistente che rende faticoso e arduo l'ingresso di nuovi attori sociali. Altrettanto cruciale il ruolo degli incubatori nell'individuare le modalità di finanziamento dell'impresa, dal trasferimento di competenze per la costruzione di progetti dotati di una loro "bancabilità" alla ricerca di modalità di *fund raising* differenziate, dai *venture capital* ai *business angels*. E' qui che si gioca un'altra delle partite cruciali per far crescere le aziende neonate e dotarle delle risorse necessarie per competere.

In tutti i casi dall'esperienza degli incubatori emerge come fondamentale la fase di accompagnamento, vero momento di formazione sul campo, dove è possibile un trasferimento delle competenze verso le nuove imprese in modo concreto, fortemente integrato alle necessità contingenti e strategiche allo stesso tempo, che potenzia a un tempo l'operato delle nuove imprese, dall'altro la competenza dell'incubatore a confrontarsi con gli ambienti di riferimento e con l'evoluzione veloce delle dinamiche economiche proprie degli ambienti innovativi.

Le politiche per l'innovazione e la nuova impresa culturale da parte delle Fondazioni di Origine Bancaria

Negli ultimi anni alcune Fondazioni, e in primo luogo quelle di origine bancaria, hanno messo in campo una serie di bandi e di strumenti per incentivare nuove e imprese e creatività culturale capaci di suscitare l'interesse di migliaia di operatori culturali, sia nel sottoporre nuovi progetti, sia nell'ottica del consolidamento di attività già presenti.

Il bando **IC, innovazione culturale**, promosso da Fondazione Cariplo, è indirizzato a promuovere l'innovazione nelle attività e nei beni culturali attraverso il finanziamento di progetti innovativi, non necessariamente provenienti da imprese culturali: uno dei presupposti del bando, infatti, è che l'innovazione culturale possa essere innescata anche dall'erodere le barriere settoriali e dal mettere in contatto il mondo della cultura con il mondo dell'innovazione. I premi per i vincitori del bando sono costituiti sia dalla messa a disposizione di percorsi di accompagnamento e formazione utili a consolidare l'idea imprenditoriale, sia da finanziamenti a fondo perduto fino a un massimo di 150 mila Euro.

Culturability, promosso da Fondazione Unipolis, ha messo al centro nell'ultima edizione il tema della rigenerazione urbana attraverso la cultura, con un forte interesse alle ricadute sociali e in termini di *welfare* dei progetti proposti. Il bando era aperto a organizzazioni anche informali senza fini di lucro, con componenti di età prevalente al di sotto dei 35 anni. L'apertura all'ambito nazionale e le relativamente semplici condizioni d'accesso hanno favorito una larga partecipazione e la proposizione d'idee progettuali finanche solo strutturate nella loro fase aurorale. Similmente a quanto previsto dagli altri bandi, i 20 progetti vincitori si garantiscono un percorso di accompagnamento e formazione oltre a un premio in denaro a fondo perduto di 40mila Euro.

Il bando **Funders 35**, nell'edizione del 2015 ha inaugurato un nuovo triennio e vede cooperare in ambito ACRI 18 Fondazione Bancarie su quasi tutto il territorio nazionale, che ne garantiscono il finanziamento. Il bando, a differenza dei due casi precedenti, indirizzati alla costruzione di nuova impresa, si

ril rivolge espressamente al consolidamento di imprese esistenti all'interno del comparto culturale; anche in questo caso ai vincitori viene erogato un contributo e offerto un percorso di accompagnamento e formazione, che comprende attività di *mentorship*.

Che Fare, promosso dall'Associazione Doppio Zero e sostenuto da Fondazione Cariplo si rivolge a organizzazioni *non-profit* e *profit* e ambisce a selezionare nuovi modelli di impresa nel settore culturale favorendone una loro messa in rete a livello locale e nazionale. Caratteri richiesti ai progetti consistono in un alto grado di sostenibilità, nella capacità di produrre impatti sociali e di individuare le modalità di sviluppo e crescita. E' prevista una selezione dei progetti vincitori tramite una procedura mista che vede l'impegno di una giuria di esperti e una votazione on line sul *web*. Ai tre vincitori un premio di 50 mila Euro erogati lungo un percorso di monitoraggio della realizzazione del progetto.

CulturalMente Impresa, promosso da dalla Fondazione CARIPARO si pone l'obiettivo del rafforzamento delle associazioni culturali del territorio di Padova e Rovigo, mettendo a fuoco specificamente un territorio delimitato. Le associazioni selezionate (11) beneficiano di un finanziamento fino a 30 000 euro/anno per due anni, cui si potrà aggiungere un ulteriore terzo anno di sostegno se verrà dimostrata l'efficacia delle azioni fino a quel momento intraprese. Accanto al supporto finanziario, la Fondazione ha messo a disposizione un servizio di *mentoring* e di assistenza tecnica.

Più di 5 000 soggetti hanno partecipato in tre anni ai processi di selezione dei bandi su menzionati, consentendo di osservare uno spaccato della creatività culturale in Italia, per quanto orientato dalla fattispecie stessa dei bandi e non rappresentativo di per sé dell'universo dei fermenti imprenditoriali che attraversano il mondo culturale. Tuttavia alcuni fattori emergono anche a una lettura grossolana, come la relativa rarefazione d'idee imprenditoriali la cui innovatività potrebbe dar vita a *startup* innovative, secondo quei criteri di scalabilità, crescita esplosiva e conquista di mercati importanti e internazionali. In secondo luogo, emerge tutta la difficoltà a operare in un settore parzialmente dominato dall'intervento pubblico e a individuare business model innovativi, capaci di garantire stabilità e sostenibilità di lungo periodo alle iniziative. Si configura così, attraverso questi bandi, un'attenzione forte verso l'incentivo alla nascita di nuove imprese culturali e un'incertezza maggiore, invece, in merito alle traiettorie di sviluppo e di crescita, testimoniato anche dalle migliaia di partecipanti progressivamente ridotti a poche decine di vincitori in grado effettivamente di perseguire e intraprendere un percorso di accompagnamento all'impresa.

L'attività delle Regioni

Di seguito una descrizione sintetica di alcuni programmi regionali che affrontano il tema dell'impresa culturale con diverse angolature e visioni strategiche.

La **Regione Lombardia** ha definito una propria strategia per il sostegno al tessuto produttivo del territorio, la Smart Specialisation Strategy, con particolare attenzione all'innovazione, allo sviluppo di nuove imprese e all'evoluzione delle filiere/industrie tradizionali, comprese quelle più direttamente collegate alla Pubblica Amministrazione.

La *Smart Specialisation Strategy* individua 7 aree di intervento su cui, nel periodo 2014-2020, si concentreranno le iniziative di finanziamento e gli strumenti di supporto alle imprese. Queste aree sono: Aerospaziale, Agroalimentare, Eco-industria, industrie creative e cultura (moda, design, architettura, editoria *on line* sono considerate i settori "vocazionali"), industria della salute (dentro la quale sono contemplate anche quelle imprese creative relative al *design* di prodotto/servizio, lo sviluppo di prodotti e ITC per le disabilità), manifatturiero avanzato e mobilità.

Per ciò che concerne le modalità d'intervento, in primo luogo vengono coordinati tutti gli strumenti finanziari e le iniziative di sostegno miranti a favorire il costituirsi o il rafforzarsi di ambienti abilitanti per le imprese, affinché possano crescere e svilupparsi. Rientrano in questo ambito le azioni volte al potenziare *cluster* di imprese attive nella medesima filiera, iniziative di *open innovation*, valorizzazione della ricerca scientifica, attivazione di servizi di assistenza, *mentoring*, consulenza alle imprese, etc.

Vengono, inoltre, messi a disposizione strumenti e iniziative di sostegno diretto alle singole imprese e al sistema della ricerca per supportare l'evoluzione e la trasformazione della catena del valore, lo sviluppo tecnologico e la ricerca di nuovi mercati. In tale ambito rientrano anche gli interventi regionali per il sostegno alla creazione di imprese focalizzate su innovazione sociale.

Nel documento strategico si fa riferimento, infine, ad alcuni dispositivi finalizzati a capitalizzare la domanda di servizi espressa dalle Pubbliche Amministrazioni per trasformarla in un'opportunità di sviluppo, sperimentazione e mercato per le imprese. I dispositivi in questione sono:

- gli appalti pubblici di soluzioni innovative;
- gli appalti pubblici pre-commerciale.

In entrambi i casi, le aziende vengono invitate a “cimentarsi” sui problemi e le criticità – principalmente di carattere tecnologico – avvertite dalle Amministrazioni Pubbliche e invitate a produrre possibili soluzioni che l'Ente Pubblico, fatte le debite valutazioni, può poi acquisire. In ogni caso, l'azienda ha il vantaggio di conoscere in modo approfondito specifiche criticità che probabilmente riguardano anche molte altre istituzioni, individuando un mercato per sviluppare lo sviluppo di servizi e prodotti *ad hoc*.

In riferimento all'area delle “Industrie creative e cultura”, nel 2014 sono stati definiti i macro-ambiti di intervento per la Regione ovvero:

- Digitalizzazione, rilievo 3D e realtà virtuale
- Conservazione e manutenzione dei beni culturali e del patrimonio artistico
- Strumentazione e sensoristica per la diagnostica e la sicurezza dei Beni Culturali
- Moda e Design
- Esperienze coinvolgenti e partecipative dei contenuti creativi, culturali e dei media

Attualmente è stata lanciata una consultazione pubblica nell'ambito del percorso di attuazione della *Smart Specialisation Strategy* rivolta alle imprese culturali e creative e finalizzata a raccogliere idee e progetti in relazione ai nuovi temi che andranno a integrare le suddette macro-aree. La consultazione è aperta fino al 9 maggio 2016.

Oltre a specifici bandi indirizzati alla promozione ricerca e sviluppo, la Regione Lombardia ha formalizzato una serie di collaborazioni e *partnership* con altri enti lombardi al fine di creare sinergie utili alla crescita e all'innovazione del tessuto produttivo lombardo, anche in relazione alle ICC. Più nello specifico, Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo hanno stipulato nel 2006 un *Accordo di Programma per lo Sviluppo Economico e la Competitività del Sistema lombardo*, quale strumento per sostenere una strategia condivisa per rispondere alle necessità del sistema imprenditoriale ed economico lombardo e in particolare sull'Asse 1 *Competitività delle imprese* sono previste iniziative condivise a supporto del settore culturale e creativo a partire dalla realizzazione di bandi, sulla base delle positive esperienze già realizzate.

Inoltre, è stato siglato un Accordo di collaborazione tra Fondazione CARIPLO e Regione Lombardia finalizzato alla sperimentazione d'iniziative di promozione, sviluppo e sostegno delle imprese culturali e creative. Si tratta di un'iniziativa strategica che definisce un programma d'interventi condiviso, per promuovere e sostenere il settore culturale e creativo e prevede due linee di intervento (realizzate attraverso Avvisi pubblici) e in particolare il Progetto *IC-Innovazione Culturale* per stimolare l'avvio o la messa a punto di progetti imprenditoriali per la creazione di prodotti o servizi innovativi e creativi per la cultura e il progetto *Imprese Culturali e Creative e Transnazionalità* per favorire la crescita delle competenze tecnico professionali / manageriali di disoccupati, inoccupati e di lavoratori autonomi e imprenditori/lavoratori delle micro e piccole imprese del settore culturale e creativo lombardo, attraverso percorsi di mobilità europea.

In questo quadro vale la pena citare il bando **Innovacultura**, promosso da Regione Lombardia, Sistema Camerale lombardo e Fondazione CARIPLO che si pone l'obiettivo di sostenere l'innovazione dell'offerta e l'ampliamento del pubblico del comparto cultura (arti visive, spettacolo dal vivo e patrimonio culturale). Il bando eroga contributi a fondo perduto alle istituzioni culturali, per l'acquisto di prodotti e servizi *ad hoc* forniti da una o più imprese culturali e creative. L'intervento prevede anche premialità ai progetti che a) coinvolgono imprese costituite da meno di tre anni o composte da giovani; b) consentano una migliore fruizione da parte di diverse tipologie di pubblico: bambini, anziani, stranieri e persone con disabilità. Il finanziamento rientra nel regime del *de minimis*. Gli importi del finanziamento sono del valore massimo di 40.000 Euro (nel caso di richiesta formulata da una singola istituzione culturale) a 60.000 (nel caso di più istituzioni in rete). Sono ammesse istituzioni che abbiano la proprietà/gestione degli istituti e luoghi della cultura e altri soggetti che operano nella promozione e organizzazione di attività culturali, compreso lo spettacolo dal vivo. Tuttavia, tale bando rappresenta uno strumento indiretto di finanziamento per imprese culturali e creative in quanto immette risorse in un mercato potenziale così da far crescere la domanda di servizi. I prodotti e servizi per la realizzazione del progetto devono essere acquistati da micro piccole e medie imprese operanti nei seguenti ambiti: arti visive, patrimonio culturale, editoria, musica, radio-televisione, cinema e videogiochi, comunicazione e marketing, architettura, moda, *design*, ICT, prodotti e servizi digitali ad alto contenuto innovativo, trasversali a tutti i settori citati.

La **Regione Emilia Romagna** ha messo in campo un ventaglio di dispositivi indirizzati a sostenere la creatività nel mondo culturale con particolari attenzioni alle *startup*, al sub settore dell'audiovisivo e al target giovanile. Per quanto riguarda le *startup*, è disponibile il bando **startup innovative 2014** che si rivolge esplicitamente a piccole imprese operanti nel settore della cultura e della creatività; il bando **3C4 Incubators per 8 startup innovative** co-finanzia spese di formazione e attività di *mentorship* per *startup* operanti nei diversi sub-comparti culturali, dal patrimonio culturale allo spettacolo dal vivo, alle industrie culturali e dei media.

Espressamente dedicati invece al settore audiovisivo i seguenti strumenti d'incentivazione: il **bando per il sostegno alla produzione di opere cinematografiche e audiovisive realizzate da imprese con sede in Emilia Romagna – anno 2015** che co-finanzia la produzione di film per imprese presenti sul territorio regionale; il bando che vede la partecipazione del Comune di Bologna **Progetto sperimentale startup dell'audiovisivo**, strutturato in due fasi, la prima che prevede interventi di formativi, mentre la seconda è dedicata alla consulenza verso associazioni o anche singoli che abbiano intenzione di raggrupparsi in imprese operanti nel sub-settore dell'audiovisivo; il **Bando per la realizzazione di progetti di sviluppo innovativo, professionale e imprenditoriale dei professionisti e lavoratori autonomi del settore audiovisivo e multimediale** co-finanzia la sperimentazione e la realizzazione di prodotti/servizi multimediali caratterizzati da forti componenti d'innovatività tecnologica e si rivolge a un pubblico di professionisti anche singoli in età compresa tra 18 e 40 anni. Per quanto concerne invece i provvedimenti orientati allo sviluppo di attività imprenditoriali da parte dei giovani si vedano i bandi di seguito elencati: il **Bando regionale servizi innovativi e strategici per la crescita delle imprese giovanili innovative e creative** cofinanzia lo sviluppo organizzativo e la proiezione internazionale d'imprese innovative e creative giovanili; il Bando **Giovani per il territorio** finanzia progetti di valorizzazione e gestione dei beni culturali per associazioni in *partnership* con enti proprietari dei beni; il bando **Creatività e imprenditoria – il prodotto della creatività** mette a disposizione spazi, offre percorsi di finanziamento e finanzia progetti creativi per prodotti da immettere sul mercato e si rivolge ai giovani compresi fra i 18 e i 35 anni;

Attraverso il **Bando per il sostegno alla creazione di startup innovative** del 2015, realizzato e gestito dalla Direzione Regionale Attività Produttive, la **Regione Toscana** intende rafforzare l'innovazione del sistema imprenditoriale regionale sostenendo l'avvio di attività imprenditoriali innovative e l'occupazione giovanile. Nell'ambito del POR 2014-2020 e in linea con la *Strategia di ricerca e Innovazione per la Smart Specialisation in Toscana*, il bando vuole incentrare gli investimenti su priorità basate sulla conoscenza, finanziando progetti d'investimento di *startup* di nuova costituzione, giovanili e innovative nei campi di ICT e fotonica, fabbrica intelligente, chimica e nanotecnologie. Sono finanziabili anche i *Fab Lab*. Il bando ammette come beneficiari:

- persone fisiche che costituiranno micro o piccole imprese innovative e giovanili (con il limite di 40 anni) entro sei mesi dalla data di notifica del provvedimento di concessione;

- micro e piccole imprese innovative e giovanili (come definite dalla legge regionale n. 35/2000), costituite al massimo da 2 anni;

L'ambito di attività economica deve ricadere nell'elenco dei codici ATECO messo in evidenza nel bando, tra cui figurano anche il settore delle "Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento", motivo per cui è da intendersi che tale bando comprenda anche tra i beneficiari le imprese creative anche se di fatto i progetti ammissibili riguardano l'innovazione legata a ICT e fotonica, fabbrica intelligente, chimica e nanotecnologie. Sono previste due tipologie di aiuti:

- finanziamento agevolato a tasso zero, non supportato da garanzie personali e patrimoniali, l'importo è pari al 60% del costo totale dell'investimento ammissibile, il quale non deve essere inferiore a 35 mila euro né superiore 200 mila €. Il finanziamento quindi va da un minimo di 21 mila € ad un massimo di 120 mila €. La durata è di 8 anni;
- voucher (contributo in conto capitale), nella misura del 100% della spesa ammessa che va da un minimo di 7 mila € ad un massimo di 40 mila €, non può essere superiore al 20% dell'investimento complessivo attivato ed ammesso alle agevolazioni previste dal bando.

Per il finanziamento agevolato sono ammissibili le spese per investimenti: materiali quali terreni, immobili, impianti, macchinari e attrezzature e immateriali, ossia attivi diversi da quelli materiali o finanziari che consistono in spese di costituzione, diritti di brevetti, licenze, *know-how* o altre forme di proprietà intellettuale. Per il voucher sono ammissibili le spese di consulenza e di sostegno all'innovazione.

Dopo la verifica in fase istruttoria dell'ammissibilità del progetto, per la selezione è previsto l'uso dei seguenti 5 criteri:

1. Grado d'innovazione del progetto - novità del progetto imprenditoriale rispetto al contesto territoriale, socio ed economico in cui va ad insediarsi; contributo del progetto imprenditoriale alla ricerca ed applicazione di soluzioni organizzative e gestionali capaci di rispondere a nuove esigenze di natura sociale nonché di generare un impatto sociale misurato o misurabile da indicatori.
2. Validità tecnica del progetto - chiarezza e dettaglio della proposta progettuale, con particolare riferimento alle attività previste.
3. Sostenibilità economico- finanziaria - Pertinenza e congruità delle spese previste, Redditività economica tale da permettere la restituzione del prestito, Regolarità del rimborso di altri finanziamenti.
4. Potenzialità del mercato di riferimento - Efficacia e coerenza delle strategie di prodotto/servizio, prezzo, comunicazione e distribuzione.
5. Competenze dei proponenti - Esperienze e competenze professionali, rapportate alla dimensione e complessità del progetto imprenditoriale proposto.

Con il **Distretto Culturale Evoluto** la **Regione Marche** ha inteso avviare un processo di distrettualizzazione del territorio regionale incentrato sull'industria creativa e sull'innovazione culturale, con l'obiettivo di:

- sostenere alle imprese culturali e creative per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- integrare in rete attori del mondo culturale con imprese appartenenti ai settori produttivi più tradizionali quali industria, artigianato, turismo e agroalimentare;
- sviluppare nuove opportunità di lavoro per giovani laureati e qualificati.

A tale scopo è stato pubblicato un bando per la raccolta di proposte progettuali di durata triennale e promossi dai singoli territori con capofila obbligatorio l'ente pubblico. Il co-finanziamento relativamente contenuto (40% dell'importo complessivo del progetto) ha imposto, nei territori, il forte coinvolgimento di aziende e soggetti privati che hanno investito nelle iniziative intraprese: se i comuni coinvolti sono stati 89, le imprese che hanno investito risorse nel DCE sono risultate ben 129. Il bando è stato pubblicato nel 2013 e ha finanziato 13 progetti territoriali a cui se ne sono aggiunti 4 di diretta regia regionale per un finanziamento complessivo di 4,8 milioni di euro.

Gli interventi finanziati sono stati complessivamente 149, nella maggior parte dei casi (32) relativi ad azioni collegate alla valorizzazione del patrimonio culturale e di sviluppo turistico (15). In 16 casi sono state sviluppate applicazioni tecnologiche e in 9 l'avvio di nuove start up.

I risultati fin qui conseguiti sembrano importanti. Le imprese complessivamente coinvolte (non solo come partner) sono state 513, il numero di nuovi posti di lavoro in tali aziende (ma non è indicato se c'è una diretta correlazione con il DCE) sono stati più di un migliaio, 5 nuove imprese avviate, 30 prototipi realizzati, 34 prodotti messi a mercato, 5 marchi registrati.

Con il bando ***Sostegno e sviluppo di imprese nel settore delle attività culturali e creative***, la **Regione Lazio** individua lo strumento attuativo del "Fondo della creatività" istituito nel 2013 dalla LR 13/2013, in coerenza con l'Accordo di Partenariato per l'utilizzo dei fondi a finalità strutturale assegnati per il ciclo di programmazione 2014 – 2020.

Lo scopo principale è **favorire la nascita e lo sviluppo iniziale** delle imprese operanti nei settori:

- audiovisivo;
- arte e beni culturali - arte, restauro, artigianato artistico, tecnologie applicate ai beni culturali, fotografia;
- architettura e design - architettura, design, disegno industriale (prototipazione e produzione in piccola scala di oggetti ingegneristici e artigianali), design della moda;
- spettacolo dal vivo e musica;
- editoria.

Il bando in questione si rivolge a micro, piccole e medie imprese, ma anche ai promotori (persone fisiche) di nuove micro, piccole e medie imprese: in ogni caso l'attività imprenditoriale deve risultare effettivamente nuova e non la prosecuzione di attività già avviate da più di 6 mesi sotto altra forma. Sono ammesse le spese per investimenti materiali e immateriali e di funzionamento finanziabili attraverso un contributo a fondo perduto per la realizzazione del progetto di avviamento a copertura del 80% costi ritenuti ammissibili e non oltre il tetto massimo di 30 mila €. Vengono definiti due livelli di valutazione: il primo basato sull'attribuzione di un punteggio realizzato sulla base di criteri che danno priorità ai progetti con un più alto grado di innovatività intesa in termini di innovazione di prodotto/servizio, di processo e/o di gestione nell'ambito delle attività culturali e creative. Altri criteri riguardano la qualità tecnica del progetto, la sostenibilità finanziaria, la qualità del *team* di progetto, in termini di conoscenza ed esperienza del settore e il giusto mix di competenze, mentre il secondo livello di valutazione prevede un colloquio motivazionale.

La **Regione Basilicata** utilizza il bando ***Progetti innovativi per l'avvio e la valorizzazione della rete dei centri per la creatività giovanile*** per sostenere la rete di queste istituzioni, orientate alla progettazione di nuovi prodotti culturali attraverso *network* di cooperazione sia locali che nazionali e internazionali: l'obiettivo consiste nell'incrementare la sostenibilità operando in tutti i sub-comparti del mondo culturale attraverso un approccio capace di realizzare processi e prodotti innovativi. Il Bando **Start-up – Spin off** offre aiuti in conto capitale per le imprese che operano nei settori delle ICT e capaci di produrre innovazione, coinvolgendo anche gli spin-off accademici.

Il bando *nuovi Fermenti: progetti sperimentazione e realizzazione nuove idee creative (Visioni Urbane)* s'indirizza a singoli cittadini che dovranno nel corso dell'attività raggrupparsi attorno a una ragione sociale definita per operare nei settori culturale, ambientali, del *welfare* e dell'inclusione sociale.

La **Regione Puglia** ha focalizzato l'interesse sullo sviluppo locale e sugli effetti territoriali della creatività principalmente nell'ambito delle proprie politiche sull'emersione dei talenti delle giovani generazioni denominate Bollenti Spiriti: con il bando **Principi attivi**, si finanziano attività di valorizzazione del territorio che si estendono al turismo sostenibile all'inclusione sociale, fino alla lotta contro l'esclusione sociale. Il bando si rivolge ai giovani, anche singoli o in gruppi informali, in grado di associarsi successivamente in gruppi formalizzati per implementare la loro attività oggetto di sperimentazione. Con l'esperienza dei **Laboratori Urbani per la Creatività giovanile**, premiata dalla Commissione Europea come *best practice* nel ciclo 2007-2013 delle Politiche di Coesione, si sono recuperati oltre 150 immobili pubblici comunali, abbandonati o sottoutilizzati, e contestualmente affidati in gestione ad associazioni ed imprese giovanili, anche associate tra loro, con un contributo per il primo anno di gestione, perché costituiscano la rete della creatività e del talento giovanile in Puglia. Il successivo **Bando Laboratori Urbani, Mettici le mani**, si rivolge ad associazioni giovanili e a piccole imprese che vogliano misurarsi, attraverso un contratto di collaborazione con i gestori, con i Laboratori Urbani, in una espansione delle loro attività, in un allargamento dei pubblici e nella ricerca di forma innovative di sostenibilità attraverso forme di economia collaborativa o la commercializzazione di servizi e prodotti. I **Cluster Tecnologici Regionali**, invece, finanziano progetti KET (Key Enabling Technologies) nell'ambito della salute e del benessere, della sostenibilità e delle imprese creative. **Apulian ICT Living Labs di supporto alla crescita e sviluppo di PMI specializzate nell'offerta di contenuti e servizi digitali**, finanzia *Living Lab* dedicati alla produzione di servizi digitali in tutti i settori dell'industria culturale e creativa. Infine, il bando **Puglia Sounds export**, sostiene la produzione sia di musica riprodotta che di musica dal vivo della Puglia e ne promuove l'affermazione sui mercati nazionali e internazionali.

Il PON Cultura e la dimensione nazionale

Il PON cultura, a discendere e in coerenza con l'Accordo di Partenariato con l'Unione Europea, fonda la sua strategia di sviluppo su 3 pilastri.

Pilastro 1 - Rafforzare la capacità di attrazione dei luoghi della cultura di rilievo nazionale nelle regioni meno sviluppate

In riferimento all'obiettivo tematico 6 dell'Accordo di Partenariato (OT6) dedicato alla valorizzazione dei beni culturali in connessione ai processi di sviluppo turistico, si prevede l'investimento sui cosiddetti *attrattori* in termini di Beni culturali, volto a consolidare le condizioni di tutela attraverso interventi di conservazione e restauro e sui servizi e sulle condizioni di accessibilità per migliorarne la fruibilità.

Pilastro 2 - Sostenere l'attivazione di attività economiche connesse alle dotazioni culturali

Sul pilastro 2 s'impennano le politiche per la nascita e lo sviluppo delle nuove imprese, il consolidamento dei sistemi produttivi e il rafforzamento delle attività economiche di carattere sociale.

“L'universo di riferimento di questa componente della strategia del PON è quindi rappresentato dalle imprese, le cui attività sono collegabili alla filiera culturale; esse saranno individuate secondo schemi e modelli di riferimento sviluppati in relazione ai settori delle cd. Industrie Culturali e Creative (ICC), comparti che negli ultimi anni sono stati ben definiti nella letteratura e nella pratica.”¹¹

Pilastro 3 - Rafforzare ed innovare il sistema di governance dei beni e delle attività culturali (Assistenza tecnica)

Si tratta di interventi di capacitazione dell'Amministrazione pubblica e di politiche per l'incremento della qualità dei progetti, anche attraverso la costruzione di rapporti inter-istituzionali ai diversi livelli di governo e in ambito intersettoriale.

Se la strategia complessiva si sostiene sui precedenti tre pilastri, sono anche tre gli assi prioritari di intervento del programma:

- Rafforzamento delle dotazioni strutturali;
- Attivazione dei potenziali territoriali di sviluppo legati alla cultura;
- Assistenza tecnica.

Mentre il primo asse prevede interventi di conservazione e restauro sui beni culturali è il secondo Asse a interessare maggiormente il settore delle imprese culturali e creative, in particolare attraverso le seguenti azioni:

1. Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza

L'azione mira alla nascita e al rafforzamento delle imprese operanti nel settore culturale, con particolare attenzione alle micro, alle piccole e alle medie imprese, sia nel sub settore dei beni culturali che dello spettacolo dal vivo e dell'industria culturale, anche attraverso il trasferimento di *know how*. I bandi prevedranno un'attenzione specifica alle imprese in fase di *startup* e copriranno quattro diverse aree, ovvero *l'Economia della Conoscenza* (KETS, tecnologia per l'archiviazione, gestione dei metadati, ecc.), *l'Economia della Conservazione* (tecnologia per i beni culturali, diagnostica, valutazione dei rischi, ecc.), *L'Economia della Fruizione* (strumenti innovativi d'offerta, piattaforme digitali, nuove narrative, ecc.) e *l'Economia della Gestione* (capacitazione e ingegnerizzazione dei processi gestionali, ecc.). Potranno partecipare le istituzioni e gli operatori culturali, nuove imprese e *startup* con sede nelle cinque regioni di riferimento del PON, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia).

2. Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali e tipici

Quest'azione mira a costruire interazioni virtuose tra la filiera culturale e quella turistica, potenziando la capacità di attrazione relativa ai beni culturali e in particolare dei sessanta attrattori individuati nelle cinque regioni di riferimento che diventano il perno di processi innovativi di valorizzazione. Possono partecipare al bando le istituzioni, gli operatori, le imprese, le *startup* che individuino progetti di valorizzazione dei beni a uso turistico e che hanno sede negli ambiti di riferimento degli attrattori.

3. Sostegno all'avvio e rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato

L'azione si rivolge espressamente a istituzioni e organizzazioni del terzo settore nel promuovere la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso la predisposizione di servizi, di sistemi di gestione innovativa che prevedano attività di gestione degli attrattori e delle offerte culturali connesse, attività collegate alla fruizione degli attrattori, con particolare attenzione al coinvolgimento delle fasce deboli di utenti, attività legate all'animazione culturale del bene e ai sistemi di partecipazione, per un aumento della consapevolezza in merito ai valori che i beni culturali possono incarnare e veicolare. Possono partecipare Enti, Istituzioni, Associazioni appartenenti al terzo settore che abbiano sede negli ambiti in cui sono localizzati gli attrattori.

La pubblicazione dei bandi, riferita alle azioni su menzionate è prevista entro l'estate del 2016 e verranno gestiti dal **Mibact** con l'accompagnamento di **Invitalia**, che peraltro, gestisce altri bandi, che in qualche modo interessano o intersecano i temi dell'impresa culturale e che qui sotto riassumiamo in estrema sintesi.

Contratti di Sviluppo finanziano progetti d'investimento nei campi industriale, turistico e della tutela ambientale e si fondano su di un *mix* d'interventi che prevede finanziamenti a tasso agevolato, contributi a fondo perduto, agevolazioni finanziarie per progetti di ricerca. Il bando si rivolge a imprese italiane e straniere, anche riunite in raggruppamenti, in ragione delle soglie minime d'investimento assai alte e al di sopra dei 20 milioni di Euro, ridotti a 7,5 per il settore agricolo. Si tratta di una soglia non accessibile alla maggior parte delle imprese culturali, sottodimensionate rispetto a quest'ordine d'investimenti e che può essere considerato solo dalle maggiori industrie culturali e del turismo.

Nuove Imprese a tasso zero è un programma volto a incentivare l'autoimprenditorialità che ha preso il via nel gennaio del 2016 con un dotazione di 50 milioni di Euro. Il programma finanzia progetti d'impresa fino a una dimensione massima di 1,5 milioni di € ed è aperto a nuove imprese partecipate in maggioranza da donne o da giovani compresi tra i 18 e i 35 anni. Il bando finanzia produzione di oggetti e di servizi in diversi settori, dall'agricoltura, all'artigianato, all'industria, ma si sottolinea la particolare rilevanza delle attività turistico culturali e dell'innovazione sociale. Si prevedono finanziamenti a tasso agevolato in regime *de minimis*, con una copertura fino al 75% dell'ammontare totale delle spese.

Smart & Start Italia dispone di una dotazione di 200 milioni di €. e si rivolge espressamente alle *start-up* innovative, finanziando beni e servizi con componenti tecnologiche elevate o soluzione digitali innovative o ancora che comportano una valorizzazione della ricerca pubblica e degli *spin off* di ricerca. Le dimensioni del finanziamento sono comprese tra un minimo di 100 mila e un massimo di 1,5 milioni di €. destinati a investimenti in impianti, macchinari e attrezzature e a spese di gestione e personale. Si tratta di finanziamenti agevolati (70-80% dell'ammontare delle spese dell'investimento a seconda delle fattispecie) integrati da una quota di contributo a fondo perduto per le *startup* localizzate nelle regioni Campania, Basilicata, Calabria, Puglia, Sicilia e Sardegna.

EFFICACIA DELLE POLICY E DEI PROGRAMMI PER LE ICC: ELEMENTI DI FORZA E DI CRITICITÀ

Il problema dell'efficacia delle policy a sostegno dell'impresa culturale e creativa, non può essere affrontato facilmente in termini generali e a livello nazionale: la selezione di programmi, incentivi e *policy*, prima sinteticamente tratteggiata, mostra come le Regioni stiano mettendo in campo una molteplicità di bandi, programmi e strategie di sviluppo composite e assai diversificate tra loro, a fianco dell'intervento delle Fondazioni bancarie, particolarmente rilevante per numero di soggetti coinvolti nella progettazione culturale e dei programmi e delle *policy* di livello nazionale. Ciascun bando, ciascun programma richiede di essere valutato per i suoi specifici caratteri e in relazione ai propri obiettivi, considerando l'ambito territoriale di riferimento, che per le politiche di sviluppo rappresenta una variabile non certo trascurabile. D'altro canto una valutazione puntuale anche solo dei programmi citati (alcuni persino troppo recenti per poter essere valutati) esula dall'economia di questo testo. Ciò che, invece, si può tentare è una disanima dei principali fattori di successo o nodi critici che emergono all'analisi, riferendoli a specifiche tipologie d'impresa, a fasi temporali definite dell'attività imprenditiva, a tematiche particolari, o ancora a delimitabili ambiti territoriali. Non una valutazione a tappeto, dunque, ma un primo catalogo di forze e di problematicità, così come emergono dalla letteratura e dalle interviste ad alcuni testimoni privilegiati.

La dimensione aurorale

Il sostegno delle idee nella fase nascente, ancor prima di una partenza imprenditiva, appare un dominio presidiato da un ventaglio di programmi, bandi e politiche che fanno capo a diversi attori sociali. I bandi delle Fondazioni Bancarie e di Unipolis, hanno contribuito a setacciare il mondo della creatività consentendo l'emersione d'idee e progetti ancor prima di aver consolidato una struttura imprenditoriale: alcuni bandi si rivolgono, infatti, anche a individui singoli, con la condizione di assumere una qualche forma associativa o societaria in caso di finanziamento. Il premio in denaro in palio, spesso, non è direttamente proporzionale all'ambizione e alla realizzazione del progetto, ma è piuttosto un incentivo a consolidare il gruppo che l'ha concepito, ad approfondire le tematiche legate alla fattibilità. In altri casi, invece, pur intervenendo nella fase aurorale, il contributo è espressamente indirizzato al consolidamento dell'attività e della dimensione aziendale del soggetto proponente.

Per quanto sia presumibile una situazione non omogenea sul territorio nazionale, anche nella prassi degli incubatori il *seed money* per le fasi iniziali dell'impresa sembra essere accessibile senza particolari ostacoli. La stessa numerosità degli incubatori (più di 100 di cui più di 20 certificati, ma la situazione evolve rapidamente) contribuisce a presidiare il livello di base, il "brodo culturale primigenio" dal quale ci si attende il rinnovo del panorama imprenditivo.

A questo livello aurorale, sia guardando l'esperienza dei bandi delle Fondazioni bancarie, sia osservando molte delle esperienze regionali, emerge il prevalere delle idee, dei contenuti rispetto all'individuazione di uno spazio di mercato e di un *business model*, una tensione associativa più che un progetto di strutturazione imprenditiva e aziendale. E' probabile che buona parte dei soggetti che operano in questo ecosistema si candidino a rinfoltire le schiere del mondo culturale e sociale, mentre solo una piccola parte è destinata ad affacciarsi al mondo imprenditoriale. Rispetto alla distinzione descritta nei paragrafi precedenti, in questo brodo culturale prevalgono i futuri operatori e *imprenditori culturali*, mentre necessariamente più rarefatta sembra la presenza dei futuri *imprenditori nel mondo della cultura*, ovvero coloro che saranno capaci di trasformare il lavoro culturale in un'impresa e un'azienda destinata a un consolidamento economico. Molte delle esperienze sostenute in questa fase aurorale sembrano indirizzate ad arricchire il tessuto associativo, a sviluppare nuovi interessi, ad affiancare le istituzioni culturali con percorsi sicuramente difficili e non lineari, ma anche di lunga durata, non necessariamente votati a creare economia, profitto e occupazione. Che solo una quota contenuta di queste esperienze si traduca in impresa dotata di una

sua sostenibilità economica autonoma e capace di perseguire dinamiche di sviluppo occupazionale, si tratta di un fatto fisiologico, non certo peculiare del mondo culturale. Proprio l'esperienza degli incubatori dice che anche negli altri settori economici, dalla medicina alle nuove tecnologie, solo una percentuale assai piccola d'idee si trasforma in *business plan* e possibilità di agglutinare al suo intorno una nuova impresa.

Alta mortalità delle imprese nascenti e alto rischio nella fase aurorale non sono quindi caratteri del mondo culturale, né il rapporto tra una larga base d'idee, attività, fermenti e il contenuto manipolo delle imprese emergenti va visto come un elemento di debolezza. Anzi, il contrario. La vitalità al livello di base è comunque una ricchezza: è pur vero che occorre individuare percorsi e traiettorie operabili per consolidare e dare opportunità di sviluppo a idee e contenuti, ma si deve considerare che l'impresa economica ad alte *performance* non è l'unica meta di questo ecosistema: la dimensione sociale e culturale di base può trovare campi di sviluppo interessanti nel rinforzare le reti sociali del territorio, nel nutrire il mondo culturale, nel nutrire di nuova linfa le molte province che federano le galassie del terzo settore.

Dunque la ricchezza d'idee e iniziative al livello di base, nutrita da bandi, programmi e politiche che si presentano senza barriere all'accesso troppo competitive, costituisce un indubbio elemento di forza, l'incentivo a una base larga d'idee e contenuti, un'accessibilità al mondo della progettazione culturale diffusa, la possibilità di un primo passo non necessariamente motivato da determinazioni incrollabili. Un bacino largo d'idee e di possibili operatori pone il problema di come individuare strumenti per la crescita, ma rappresenta sicuramente una risorsa preziosa e irrinunciabile.

Uno dei temi più decisivi di tutte le dinamiche di sviluppo locale risiede proprio qui, sulla possibilità di contare su territori dotati di soggetti portatori d'idee, di dinamiche, di desideri – ancor prima che d'impresе – o invece sulla necessità di dover inventare da zero o importare dall'esterno soggetti portatori di progetto e di visioni, in territori desertificati imprenditorialmente, culturalmente e progettualmente.

Le start up: successi e vincoli

Il vasto campo di ambiguità semantica che si irradia attorno al termine startup non aiuta certo un'analisi lucida della situazione. Abbiamo già rilevato in precedenza come non necessariamente ogni nuova impresa è anche una startup. Anche se la definizione normativa di star up innovativa non è così vincolante è utile adottare, almeno ai fini delle considerazioni, di questo paragrafo una tassonomia più stringente. Vale la pena di citare la posizione netta di Fabrizio Capobianco, Amministratore delegato di Sylicon Italia, e startupper seriale di successo:

“Ci sono due tipi di aziende, dicono qui in Silicon Valley: le Lifestyle Companies e le Startup. Le Lifestyle Companies sono quelle che crescono in modo sensato, potenzialmente diventano grandi (ma ci mettono spesso decine di anni), rimangono nelle mani dei fondatori che se le tengono tutta la vita (e le passano ai figli). Sono tutte le aziende italiane del passato, quelle di cui andiamo fieri. Sono aziende sane, che hanno clienti che pagano la crescita. Ovviamente, sono purtroppo anche tante Piccole e Medie Imprese, che non crescono e danno lavoro a pochi, e poi soccombono alla concorrenza internazionale.

Poi ci sono le Startup, che crescono in modo drogato (e non sensato). Hanno un potenziale enorme, prendono capitali per correre come i matti, i fondatori perdono controllo e spesso vengono cacciati via, ma in casi minuscoli diventano Google, Facebook, Apple, eccetera. Sono le aziende che cambiano il mondo. E in fretta.

Non tutte le aziende possono essere Startup. Le Lifestyle Companies non dovrebbero mai prendere capitali perchè non hanno la possibilità di crescere davvero e diventare Google, Facebook, Apple, eccetera. Però' quelle che possono e vogliono cambiare il mondo, senza capitali non ce la possono fare.

Una volta, forse (Microsoft è un esempio). Oggi, no. La stragrande maggioranza di quelle che chiamiamo Startup in Italia probabilmente dovrebbero accorgersi che sono Lifestyle Companies, che il mercato che attaccano non è grande a sufficienza, e non dovrebbero mai prendere capitali. In quel caso, i soldi dei Venture Capital non solo non servono, ma sono un disastro che alla lunga

porta alla chiusura (anche se in Italia le aziende non muoiono mai, perché piuttosto si tira avanti e ci si rovina la vita per sempre, ma ammettere di aver sbagliato non si può).¹²

Si può condividere o meno la radicalità di questa posizione che porterebbe in Italia a definire *startup* solo un limitatissimo numero di imprese, ma ha il pregio di imporre una cesura tipologica di estrema chiarezza *tra startup* e impresa tradizionale, definendo altresì i caratteri di un atteggiamento antropologicamente differenziato al limite della macchietta, tra *startupper* nevrotico, in equilibrio precario sulla cengia che separa il successo planetario dal disastro economico, ossessionato dalla crescita e dalla globalizzazione e l'imprenditore che nasce da una tradizione familiare o di territorio, che ha un rapporto con la società, locale e che ha dinamiche di sviluppo di lungo periodo, per quanto positive. Si può condividere o meno la radicalità di questa posizione che porterebbe in Italia a definire *startup* solo un limitatissimo numero di imprese, ma ha il pregio di imporre una cesura tipologica di estrema chiarezza *tra startup* e impresa tradizionale, definendo altresì i caratteri di un atteggiamento antropologicamente differenziato al limite della macchietta, tra *startupper* nevrotico, in equilibrio precario sulla cengia che separa il successo planetario dal disastro economico, ossessionato dalla crescita e dalla globalizzazione e l'imprenditore che nasce da una tradizione familiare o di territorio, che ha un rapporto con la società, locale e che ha dinamiche di sviluppo di lungo periodo, per quanto positive.

La distinzione operata nel discorso di Fabrizio Capobianco, ha il merito di far emergere chiaramente come le politiche di sviluppo delle *startup*, e quelle per la nuova impresa di carattere tradizionale, pur con qualche punto di contatto non stiano sotto lo stesso tetto e non perseguano gli stessi sentieri.

Anche nel mondo delle *startup* culturali italiane i casi di successo (vedi allegato 3) sembrano fortemente impregnate delle tensioni citate da Capobianco, e paiono avvicinarsi almeno tendenzialmente alle dinamiche descritte: una crescita impetuosa, la necessità di un reperimento molto veloce di finanziamenti per nutrire l'espansione, un ambiente favorevole all'innovazione che spinge verso l'alto le dinamiche imprenditive. Non a caso, la scelta di alcune *startup* di successo nel mondo culturale italiano di trasferire la sede principale all'estero è un sintomo di alcuni punti di debolezza e vincoli presenti nel nostro paese (vedi allegato 3): si badi bene la mobilità delle *startup* a livello globale non rappresenta una preoccupazione. È inteso che aziende di questa dinamicità non siano radicate nei territori, ma considerino i luoghi come porti a cui ci si è ancora in funzioni delle migliori condizioni offerte per il proprio modello di *business*, pronti a salpare alla prima variazione competitiva. Gli elementi di debolezza emergono quando un Paese, esporta più *startup* di quelle che è in grado di importare, quando complessivamente denuncia alcune resistenze e difficoltà strutturali nell'accettare e valorizzare l'innovazione. Di seguito un elenco per punti dei principali vincoli e punti di debolezza che si riscontrano in Italia nei confronti dello sviluppo delle *start up*.

- **Il problema dei finanziamenti.** Se non vi sono particolari difficoltà a reperire *seed money* iniziale, o comunque somme al di sotto del milione di Euro, maggiori problemi denunciano gli incubatori al di sopra di questa soglia. La stretta del credito, le condizioni di bancabilità dei progetti e i requisiti di Basilea 3 pongono soglie d'accesso al credito bancario non facilmente superabili per imprese senza storia o con garanzie non opulente. Anche il ricorso ai Venture capital, non così diffusi e dimensionalmente imponenti in Italia è necessariamente più contenuto rispetto ai volumi di altri Paesi: mentre gli investimenti in Venture Capital in Francia, Germania e Regno Unito, si situano poco sotto ai 2 miliardi di Euro, in Italia questa cifra per il 2015 fa segnare poco meno di 269 milioni di Euro (vedi allegato 1). I Contratti Sviluppo di Invitalia, i bandi Nuove Imprese a tasso zero e Smart & Start Italia, tra gli altri obiettivi, sono mirati anche ad alleviare, almeno in parte, i disagi di questa strozzatura. La difficoltà di accesso al credito si costituisce anche come una delle concause della piccola dimensione media delle startup italiane, che per più dell'85% dei casi sono dotate di un capitale inferiore a 50 mila € e con una forza lavoro occupata, nella maggior parte dei casi attorno o al di sotto di 4 addetti. (vedi allegato 2)
- **La lentezza del sistema giudiziario e il peso della burocrazia.** Lavorare sul fronte dell'innovazione comporta facilmente l'addentrarsi in zone normativamente grigie, poco esplorate, avventurose, e necessariamente rischiose. Si pensi a tutte le problematiche relative al diritto

d'autore internazionale e alla privacy da applicarsi alla rete, ai social e alle loro innovazioni, che rischiano di dar adito a contenziosi (innovativi quanto lo sono i nuovi media inventati), per capire come una giustizia civile rapida ed efficiente sia un vantaggio competitivo di grande importanza soprattutto per i potenziali investitori che devono valutare il rischio di potenziali blocchi generati da conflitti legali. Si aggiunga a ciò la complessità burocratica e fiscale - a sua volta variabile nelle diverse aree regionali e si può facilmente capire il portato di difficoltà ambientale verso aziende che hanno bisogno di un'accelerazione forte e di competere in un agone globale.

- **Accogliere l'innovazione.** Per quanto l'Italia continui a essere fortemente competitiva per cultura diffusa, qualità della vita complessiva e competenze distribuite nei diversi territori e oltre alle difficoltà proprie del sistema-Paese indicati nel punto precedente, si rilevano condizioni particolari che rendono l'ecosistema economico poco accogliente rispetto all'innovazione. Nell'esperienza degli incubatori consultati si rileva una certa chiusura del mondo imprenditivo e industriale esistente a importare innovazione dall'esterno, a rivolgersi a spin off e startup per aumentare la propria competitività e, piuttosto, una tendenza vagamente autistica a far tutto da soli, a tentare lo sviluppo in proprio di nuove tecnologie e processi produttivi, non di rado con competenze inadeguate e/o investimenti insufficienti. In altri termini vi sarebbe un mercato poco reattivo per l'innovazione, per i prodotti e i brevetti delle startup, per la valorizzazione della ricerca degli *spin-off*. Ciò rappresenta un vincolo consistente allo sviluppo e alla crescita delle startup, una condizione ambientale di freno, indipendentemente dal valore produttivo e innovativo delle singole startup.

L'insieme di questi vincoli spinge le *startup* più dinamiche ed aggressive a salpare verso porti e nazioni che offrano migliori condizioni per la crescita e lo sviluppo, mantenendo, magari, una o più sedi in Italia ma spostando altrove i quartieri generali e i luoghi di comando, con il rischio di vanificare l'investimento iniziale in Italia, in condizioni di difficile attrazione di *startup* nate altrove. Quest'asimmetria, in un'economia globalizzata, porta alla lunga a non saper drenare le risorse imprenditive e intellettuali cruciali per innescare nuove dinamiche di sviluppo. Gli imprenditori e *startupper seriali*, quelli cioè che hanno un'intensa attività di fondazione di nuove imprese e che realizzano altrettanto velocemente gli investimenti per dar vita a nuove attività, hanno necessità di ecosistemi adeguati che si allargano a coinvolgere l'intero sistema-Paese, se non il continente.

Se i vincoli prima descritti possono accelerare dinamiche di internazionalizzazione e di trasferimento di sede delle *startup*, nondimeno, incidono sensibilmente anche sulle strutture che rimangano sui nostri territori e che magari *startup* non sono, rendendo più complicata e difficoltosa la loro azione, come viene rilevato anche all'interno di alcuni incubatori.

L'impresa culturale e il territorio

Come si è ripetuto più volte nel corso del documento, non tutte le nuove imprese culturali sono startup, né gli incubatori operano particolari discriminazioni verso imprese culturali che si fondino su idee e processi produttivi che non hanno a priori le potenzialità per dinamiche esplosive a livello planetario. Molte delle imprese culturali nascono per fornire servizi o per offrire prodotti direttamente connessi alla produzione artistica, o che valorizzano le risorse di un determinato territorio, o, ancora, che mirano a impegnarsi nella gestione economicamente sostenibile di beni culturali. In tutti questi casi di *impresa culturale* (e non di impresa nel mondo culturale) il successo economico è sicuramente uno dei parametri di misurazione della *performance*, ma non il solo. Spesso l'attività dell'impresa culturale è motivata da una domanda che è più forte in termini culturali e sociali di quanto non sia adatta a sostenere in condizioni di autosufficienza economica una nuova impresa. Alcuni dei migliori programmi regionali, tra cui *Principi attivi-bollenti spiriti* e *Laboratori urbani* in Puglia, uscirebbero mortificati nel significato e nell'impatto se il solo metro di valutazione fosse il numero di posti a tempo indeterminato creato e i livelli della remunerazione mensile. Il ruolo di questi programmi, e il discorso non vale solo per la Puglia ovviamente, ma anche per le Regioni che hanno attivato bandi espressamente rivolti alle nuove imprese e ai giovani, ha ecceduto di gran lunga il mero impatto economico, consentendo a una generazione di giovani di misurarsi con istanze culturali e sociali e di confrontarsi con forme di imprenditività e di autorganizzazione, percorrendo operativamente la strada verso una sostenibilità anche economica del proprio lavoro. Il risultato di tutto ciò non è solo il numero di posti di lavoro stabilizzati, ma la sensibilizzazione e la sperimentazione di una molteplicità di attori sociali e dei loro

stakeholder. Alcuni di loro riusciranno effettivamente a costruire imprese, altri sostituiranno le leve più anziane nel mondo della cultura e del sociale, altri utilizzeranno quest'esperienza in contesti diversi.

Detto ciò il problema della sostenibilità economica rimane e non è rimosso dall'apprezzamento d'impatto sociali più allargati, ma occorre, comunque, sottolineare che l'impresa culturale ha nei suoi caratteri fondativi anche questa componente di sfida culturale e sociale che ne rende complesso lo sviluppo.

L'aggiunta della *startup* innovativa a vocazione sociale – che comprende espressamente tra i campi d'azione il settore turistico culturale, rispetto alla *startup* aggressiva sul mercato globale, individua una fattispecie molto differente, che la avvicina al mondo della cooperazione, del terzo settore o dell'impresa culturale *tout-court*, fortemente radicata a una società locale e a un territorio.

La vocazione sociale e territoriale porta spesso a concepire l'impresa come uno degli strumenti per trasformare il territorio, aggiungendo quindi un carico di aspettative da raggiungere non indifferenti, da contemperare con le proprie dinamiche di sostenibilità.

Si può capire, in questo senso, la dimensione della scommessa che individua il PON cultura, nel pensare a incentivare la nascita di nuove imprese culturali e turistiche come *driver* di sviluppo delle Regioni del Sud. Si affida alle nuove imprese, nel mentre consolidano la loro attività, il compito di trasformare e arricchire proprio quell'ecosistema, la cui ricchezza e accoglienza sarebbe condizione tra le più importanti per dinamiche di successo economico.

Ciò evidenzia come le *policy* di sostegno e per lo sviluppo di questo tipo d'impresa siano profondamente diverse da quelle individuabili per le *startup* di cui ai paragrafi precedenti, ma soprattutto come l'incentivo alla nascita e allo sviluppo di nuove imprese e l'investimento per la creazione di un contesto ambientale favorevole vadano di pari passo, se davvero si vuole davvero ottenere un qualche impatto sociale e territoriale. Una logica di pura convenienza economica consiglierebbe di accettare altre sfide.

In questo quadro, dove il tema dell'impresa incrocia gli impatti sociali e le trasformazioni territoriali, il rapporto con l'Ente pubblico diviene centrale, sia per ciò che concerne gli indirizzi di programmazione, sia per l'intervento stesso all'interno del settore di riferimento. Il mondo della cultura e dei Beni culturali è fortemente condizionato dalla proprietà pubblica dei beni, dalla presenza di enti pubblici nella gestione, dal sostegno delle attività culturali da parte di denaro pubblico. Oltre a ciò, il soggetto pubblico può esercitare un ruolo fondamentale di aggregazione della domanda, sia interpretando i bisogni dell'utenza, sia organizzando le proprie istituzioni: i singoli musei, il più delle volte, non hanno le risorse per avviare esperienze innovative (ad esempio nuove forme d'interpretazione della propria collezione tecnologicamente avanzate), mentre una Regione potrebbe attivare questi tipi di sperimentazione in ragione della massa critica rappresentata. La straordinaria difficoltà dell'Ente pubblico a costituirsi come *cliente* o come *partner* nello sviluppo di prodotti innovativi rappresenta uno dei freni più importanti all'impresa culturale. Si possono mettere a bando forniture *standard*, servizi maturi di cui sia possibile fornire un prestazionale dettagliato e non ambiguo, ma non si possono mettere a bando sperimentazioni di nuovi prodotti e servizi che hanno contemporaneamente un impatto sociale e una dimensione progettuale complessa. In questi casi occorre individuare forme di *partnership* e di sviluppo congiunto su basi fiduciarie e in ragione del merito, delle capacità conclamate di questa o quell'azienda di portare a buon fine un compito complesso e aperto alla declinazione di diversi risultati possibili.

L'ingessatura nel codice degli appalti anche per le forniture di servizio ha finora largamente impedito sperimentazioni di questo tipo, favorendo un diffuso atteggiamento schizofrenico: da un lato la messa a disposizione di finanziamenti e incentivi per la nascita di nuove imprese, dall'altro la pubblicazione di bandi che, per evitare conflittualità e impugnative, richiedono *curricula* pluriennali, alti fatturati annuali nei settori di competenza, esperienze professionali consolidate, ovvero tutti quei parametri e quelle variabili che escludono a priori la partecipazione di nuove imprese.

Lo stesso ente pubblico che con bandi, programmi e *policy* dedicate s'improvvisa levatrice di nuove imprese, un attimo dopo si manifesta pessima nutrice e matrigna delle nuove leve imprenditoriali.

Questa difficoltà istituzionale non è facile da superare, ma in qualche modo va affrontata se si vuole provare a garantire maggior incisività all'operato delle nuove imprese, a indirizzarle verso un cammino di sostenibilità, al di là degli aiuti iniziali, magari a fondo perduto.

Un'altra criticità che frena lo sviluppo dell'impresa culturale è costituita dalla difficoltà del territorio e dell'Amministrazione pubblica a ragionare in termini trans-settoriali, al di là dei recinti e dei linguaggi ortodossamente disciplinari. Giustamente, ad esempio, il PON Cultura e molti programmi regionali insistono sull'integrazione tra cultura e turismo, per prossimità e interferenza dei due settori e anche perché, banalmente, alcuni degli effetti economici importanti prodotti dai beni e dalle attività culturali vengono drenati dal settore turistico. A onta di queste evidenze, e della retorica abbondante e spesso anche imprecisa sul tema, le sperimentazioni di progetti realmente intersettoriali ed economicamente rilevanti di interazione tra cultura e turismo sono assai meno di quanto ci si potrebbe aspettare. Le separatezze amministrative granitiche dell'ente pubblico, la differenza di linguaggio e la poca consuetudine al dialogo tra gli operatori dei diversi settori, nonché una certa alterigia isolazionista che affligge alcune componenti del mondo culturale sono tutti fattori che convergono nell'ingombrare la strada e creare non poche difficoltà a chi è fortemente impegnato in una logica complessa e intersettoriale.

In termini generali, si pone in questi casi il tema della necessità di uno sviluppo congiunto di nuova impresa e dei suoi contesti in maniera armonica o perlomeno non troppo conflittuale: non solo la dinamica della nuova impresa è *path-dependent*, ma è anche idiosincratica, fortemente legata al territorio e ai suoi caratteri locali. L'incentivazione di politiche distrettuali tra Trento e Rovereto che fanno perno sull'impresa culturale non può che adottare strategie, strumenti e azioni assai diverse da quelle necessarie per il Distretto Culturale Evoluto delle Marche, o per il distretto della Val Camonica, a onta della parola *distretto* che sembra avvicinare e tenere sotto uno stesso tetto i diversi casi. Le diversità territoriali, delle culture imprenditoriali e degli operatori imprimono velocità e *spin* diversi alle dinamiche distrettuali, rivelando come il termine stesso di distretto sia simile a quelle parole molto simili tra lingue diverse con significati assai lontani. Falsi amici, se declinati in territori diversi.

In sintesi, quindi, l'adeguamento al territorio diviene condizione esistenzialmente imprescindibile per la nuova impresa (sia che si sfruttino opportunisticamente alcune potenzialità, sia che si miri a una profonda trasformazione di alcune componenti territoriali) e impone un allargamento delle *policy* all'orizzontalità del territorio e all'abbandono della logica verticale del settore.

STRUMENTI E STRATEGIE PER UN PIÙ PROFONDO IMPATTO DELLE ICC SULLA SOCIETÀ

Nei paragrafi precedenti abbiamo insistito su come all'interno del mondo delle imprese e delle industrie culturali e creative si situino attività economiche di grande diversità per dimensione, per modalità d'azione, per obiettivi di riferimento, per capacità d'impatto, per territorio d'appartenenza e come sia del tutto inappropriato pensare a un settore omogeneo o a un comparto dotato di una sua coesione e coerenza interna. Le sole strategie ugualmente valide per tutte le tipologie d'impresa sono quelle che incidono sulla competitività del sistema-Paese nel confronto globale. Un'efficienza della giustizia civile, una semplificazione amministrativa e burocratica configurano strategie di riforma e di efficientamento dello Stato che valgono per le *startup* più aggressive, come per le imprese sociali; la loro pervasività è tale da essere misurata in punti di PIL e da condizionare fortemente la capacità competitiva del Paese.

Altre strategie e altri strumenti richiedono invece una modulazione profondamente differenziata a seconda del tipo d'impresa o industria culturale si abbia come riferimento. Nei punti successivi si fornirà una descrizione sintetica di possibili strategie e strumenti per aumentare l'efficacia delle politiche verso le nuove imprese, sottolineando la necessità di una attenta modulazione degli strumenti nei diversi casi.

1. Coerenza tra obiettivi, strategie, attese

Se l'obiettivo, in linea con le previsioni europee riportate nel Libro Verde e in numerosi altri documenti, è favorire lo sviluppo economico ed occupazionale investendo nelle imprese culturali e creative che mostrano potenzialità e tassi di crescita più interessanti rispetto ad altri comparti economici, allora la strategia più coerente è l'investimento in piccole e medie imprese già caratterizzate da una struttura industriale. Il tema diviene il sostegno allo sviluppo, il finanziamento di progetti innovativi, l'accesso al credito, l'accompagnamento alle strategie d'internazionalizzazione e alla conquista di mercati globali. Non è affatto escluso che alcune tra le *startup* in incubazione, nell'arco di qualche anno arrivino a una soglia dimensionale di questo tipo, ma in termini statistici si tratta di una quota ristretta rispetto all'universo; anche in questo caso, il tema portante è aiutare a costruire le condizioni per la crescita, con modalità assai più accelerate rispetto a imprese più tradizionali o alle *Lifestyle Companies*. Lo stesso obiettivo appare assai più distante se si considerano le micro imprese, le *startup* a vocazione sociale, il tessuto associativo agglutinato attorno alla gestione dei beni culturali e delle attività di spettacolo o alle loro potenzialità. Anche qui è possibile che emerga qualche struttura più forte, ma lo statuto di micro-impresa tende a persistere e, anzi, può essere una delle condizioni di sostenibilità: il Libro Verde nel richiamare l'importanza di questa dimensione, non a caso parla d'impatto sul territorio e sviluppo locale. La crescita industriale può semplicemente essere fuori portata rispetto a queste attività. Gli obiettivi in questo caso dovranno prevedere un contributo allo sviluppo locale, l'arricchimento di un tessuto sociale in termini imprenditivi, il miglioramento dei servizi culturali e per il turismo, la possibilità di gestire in maniera innovativa risorse culturali producendo effetti sulla qualità dell'offerta all'utenza. Tali obiettivi, se perseguiti con tenacia, hanno sicuramente effetti positivi anche economici sul medio-lungo periodo, ma con dinamiche non comparabili alle potenzialità industriali delle imprese prima descritte; non solo, ma in ciascun territorio gli obiettivi andranno declinati secondo le potenzialità e le specificità locali. E' un lavoro di dettaglio e di microchirurgia economica, ma non ha alternative efficaci percorribili. Logiche di settore e logiche di territorio devono trovare i modi per ingranarsi, se non si vuole rischiare una geografia con perdite d'efficacia verticali per interi contesti regionali.

2. Bancabilità, Investimenti e accesso al credito

Per le *startup* che competono sul mercato globale uno dei vantaggi competitivi fondamentali è, indubbiamente, poter accedere con una certa velocità a capitali di rischio. Lo sviluppo anche nel nostro Paese dei *Venture Capital*, dei *Business Angel*, appare una prospettiva irrinunciabile, che deve poter completare

una politica di sostegno delle banche ai progetti imprenditoriali di un certo respiro, soprattutto nel caso d'industrie consolidate. La rigidità nella dimensione delle garanzie e i requisiti di Basilea 3, se rischiano di essere costrittivi nei confronti delle grandi aziende, si trasformano in vere e proprie barriere per l'accesso al credito delle nuove imprese culturali. L'assenza stessa di una storia imprenditoriale, la novità dell'impresa appena fondata, corre il rischio di trasformarsi in un ostacolo impegnativo. D'altro canto, come si è visto nei paragrafi precedenti, più di un programma o di uno strumento prevede l'erogazione di *seed money* per iniziare l'attività, con diverse forme d'integrazione tra tassi agevolati e contributi a fondo perduto. Il vero *gap* si crea nel finanziamento dei progetti in una logica di espansione dell'impresa e di ricorso al credito come strumento di crescita: qui non servono privilegi o regali, ma condizioni eque e sostenibili sotto il profilo finanziario. Diventano fondamentali in questo caso, non solo forme di micro-credito per imprese a carattere sociale, ma anche la possibilità di intervenire abbattendo il profilo di rischio dell'operatore culturale attraverso politiche di costruzione delle garanzie adeguate per soddisfare i criteri di bancabilità, attraverso fondi dedicati, fondi di rotazione e agevolazioni volte ad accedere con continuità e a condizioni di mercato al sistema del credito. Facendo perno sulla solidità e sulla strutturazione del progetto imprenditoriale e non su rendite accumulate.

3. Reti

La solitudine dell'impresa è uno dei maggiori rischi economici. Parte del lavoro degli incubatori, oltre ad accompagnare la crescita e lo sviluppo delle imprese, è dedicato a creare reti industriali di altre imprese che possano costituire un contesto favorevole per le imprese incubate: *partner* di progetto, clienti di prodotto, clienti di tecnologie e innovazione, condivisione di strategie di mercato. Un'impresa sola è un'impresa fragile. Ma tutto ciò non vale solo per le *startup* che puntano all'innovazione tecnologica o per le industrie che mirano al mercato globale. Anche le micro-imprese che lavorano nel territorio hanno bisogno di costruire reti tra loro e con gli *stakeholder* locali per radicare nuovi modi di fare economia e per ampliare le possibilità d'impatto: le potenzialità del binomio turismo-cultura non si colgono senza alleanze e reti strette con gli operatori del turismo a livello locale. Ma le reti sono necessari anche a partire dall'altro capo del problema: se non tutti i 60 beni culturali del Sud Italia citati dal PON come attrattori esprimono appieno le loro potenzialità economiche e turistiche dipende anche dal fatto che, non di rado, partecipano a reti deboli o sono isolati, fuori dagli itinerari e dalle “*strade di*” intese come costruzioni di itinerari turistici dotati di una pluralità di beni-meta, infrastrutturati quanto a possibilità intermodali, fino all'intermodalità dolce, dotati di servizi d'accoglienza e culturali e di una coerenza paesaggistica lungo tutto l'itinerario, come sempre più frequentemente in molti casi di successo europei. Infine le reti di competenza: formazione e accompagnamento, fondamentali in alcune specifiche fasi, non coprono tutto il ventaglio dell'acquisizione di competenze. Trasferimenti d'esperienza e competenza risultano più efficaci se frutto di *partnership* con aziende più strutturate, se calate in una prassi progettuale operativa ricorrente. *Mentorship*, tutoraggio, cooperazione sono strumenti essenziali per la crescita o il consolidamento ma che necessitano allo stesso tempo di reti lunghe di carattere tematico e settoriale e di reti locali, territorialmente situate.

4. Accompagnamento

Il processo di accompagnamento è riconosciuto come fondamentale all'interno degli stessi incubatori: è il modo con cui sviluppare e trasferire competenze manageriali, tecniche, commerciali, ma allo stesso tempo, è anche lo strumento attraverso il quale i responsabili dell'incubatore non perdono i contatti con le rapide trasformazioni del mercato. Ogni volta, nell'affrontare le problematiche insieme, impresa incubata e incubatore misurano la propria efficacia e apprendono o aggiornano le competenze in maniera congiunta. E' condivisione d'esperienza che per larga parte andrà a nutrire quel capitale di competenze tacite che rappresenta una risorsa preziosa per la sopravvivenza e lo sviluppo, non rimpiazzabile con alcuna formazione *ex cathedra*, necessaria per altri obiettivi e altri fini. Ma l'accompagnamento non è solo un'esigenza di *startup* all'interno di un incubatore, a maggior ragione, l'accompagnamento sui territori diviene fondamentale per consentire alle nuove attività una coerenza con le condizioni di lavoro e con i processi effettivamente innescabili. Servirebbero le strutture di servizio assai diffuse in Francia, ovvero, le agenzie di sviluppo locale, specializzate nel costruire le figure degli animatori, dei progettisti e dei mediatori locali. La negoziazione con gli *stakeholder* locali è processo cruciale per costruire le condizioni di sviluppo e l'efficacia nell'incidere sui processi territoriali: l'aiuto economico corre il rischio di essere inefficace senza un *fine tuning* dei processi, degli obiettivi e senza un sostegno nel perseguire con strumenti coerenti le

finalità del progetto. Costoso economicamente, rigorosamente customizzato per essere efficace (anche nell'esperienza degli incubatori) è però lo strumento principe per aumentare il tasso di efficacia degli strumenti e per consolidare nuove imprese sul territorio. La criticità da sciogliere è nel trovare il punto di equilibrio tra un accompagnamento customizzato ed efficace e la sostenibilità economica.

5. Rimozione degli ostacoli e sminamento amministrativo e normativo

La complessità burocratica e amministrativa è già stata citata come uno dei vincoli importanti che caratterizza il sistema-Paese e ne abbassa la competitività. Ma non è solo questione di riforme nazionali, è anche questione di prassi al livello locale e di assunzione di responsabilità individuali da parte dei funzionari pubblici. Non si tratta sempre di ostacoli insormontabili e di leggi scolpite nella pietra: spesso sono le interpretazioni pedissequa e stolide, mirate ad azzerare a priori qualsiasi rischio, a minimizzare lavoro e innovazione (che comporta sempre una qualche dose di rischio) a convergere verso l'impossibilità ad agire. Promuovere un'alleanza tra imprese, territorio e Amministrazione nel segno *del fare* e del *far fare*, promuovere un uso della norma a favore e in maniera compatibile con l'azione, rappresenta la vera rivoluzione copernicana, e come tutti i cambi di paradigma è una rivoluzione culturale all'interno dell'Amministrazione pubblica e dei suoi funzionari. E', però, condizione di contesto indispensabile soprattutto per le *policy* d'incentivo alle micro-imprese, allo sviluppo dell'imprenditoria culturale sul territorio, all'efficacia dello sviluppo locale, alla gestione dei beni culturali. La capacitazione dell'Ente locale per rendere possibile il progetto culturale e la sua gestione non può che essere il frutto di una *policy* congiunta e coordinata con l'accompagnamento al sostegno delle micro-imprese sul territorio, un'opera profonda, che faccia percepire come culturalmente necessaria la funzione di compatibilità tra normative fiscali, di sicurezza, di procedura e l'attuazione di progetti di sviluppo a guida culturale, messi in atto da imprese locali.

6. Co-progettazione

Come già rilevato in precedenza l'Ente pubblico è in grado sia d'interpretare la domanda proveniente dai cittadini, sia di coordinarla e aggregarla di concerto con le istituzioni, dandone una prospettiva di programmazione. Al di fuori di prodotti standardizzati, per i quali sia possibile ricorrere al mercato e alla concorrenza, una larga porzione di esigenze ancora in formazione, di bisogni solo parzialmente espressi, di domande di carattere sociale e culturale che ancora non configurano un mercato formalizzato per prodotti culturali, la sperimentazione di proposte innovative e di nuove forme gestionali richiede forme di co-progettazione su base fiduciaria, una necessità di operare con trasparenza e nell'interesse pubblico, ma con metodologie sperimentali da sottoporre a rigorosa valutazione. Ciò è possibile al di fuori della logica dei bandi e della vendita di un prodotto: la valorizzazione di beni culturali complessi o la risposta a particolari esigenze di sviluppo locale deve vedere nell'Ente pubblico un *partner* che interagisce nei processi, mantiene la barra fermamente orientata all'interesse pubblico e interagisce adattando, modificando e innovando il proprio sistema programmatico e la propria prassi operativa. Definire ambiti di co-progettazione di processi di sviluppo sul territorio è esigenza delle dinamiche di sviluppo locale, ancor prima che delle imprese culturali.

ALLEGATO 1

Startup, private equity e venture capital in Italia

Stando ai dati comunicati nel mese di marzo 2016 da AIFI¹³, Associazione italiana del Private Equity e Venture Capital, i capitali raccolti in Italia nel 2015 tramite private equity, ovvero tutte le categorie di investimenti in società non quotate su un mercato regolamentato tra cui rientra il venture capital, ammontano a 2,5 miliardi di euro, di cui il 48% proveniente dal mercato internazionale.

Rispetto al 2014 si segnala un incremento sia dell'investimento (+ 84,5%) sia delle operazioni realizzate (+10%). Il dato positivo è tuttavia ricollegato agli accordi pattuiti in fase di *replacement* e di *buyout*¹⁴ e assume un peso differente se confrontato con i risultati dei paesi esteri. Guardando nello specifico il volume degli investimenti seed e startup si segnala, infatti, come il valore registrato nel 2015 ammonti a 74 milioni di euro suddivisi su 122 interventi, con una media di 600mila euro a intervento. Rispetto al 2014 si segnala un incremento sia dell'investimento (+ 84,5%) sia delle operazioni realizzate (+10%). Il dato positivo è tuttavia ricollegato agli accordi pattuiti in fase di *replacement* e di *buyout*¹⁵ e assume un peso differente se confrontato con i risultati dei paesi esteri. Guardando nello specifico il volume degli investimenti seed e startup si segnala, infatti, come il valore registrato nel 2015 ammonti a 74 milioni di euro suddivisi su 122 interventi, con una media di 600mila euro a intervento.

Rispetto all'anno precedente si segnala una crescita importante degli investimenti, pari al 74%, ma che tuttavia non riesce a colmare il divario esistente tra l'Italia e altri Paesi europei, come Francia, Germania e Spagna: per comprendere il gap è sufficiente segnalare come gli investimenti a cura dei venture capital tra il 2012 e il 2014 siano stati di 1,86 miliardi nel Regno Unito, 1,71 miliardi in Francia e 1,95 in Germania mentre in Italia la cifra raggiunta è stata di 259 milioni di euro. Ciò significa che il *budget* a disposizione delle *startup* italiane è pari al 14% di quello messo a disposizione in media negli altri stati.

Anche prendendo in considerazione i dati raccolti da OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), relativo al peso percentuale degli investimenti di venture capital sul PIL delle nazioni, l'Italia risulta essere fanalino di coda e seguita dalla sola Grecia¹⁶.

13 Fonte: AIFI, Associazione italiana Private Equity e Venture Capital, <http://www.aifi.it>

14 Investimenti per tipologia: Early stage (seed e startup), investimento finalizzato all'avvio di un'attività imprenditoriale, quando non si conosce ancora la validità commerciale del prodotto/servizio, ma esiste già almeno un prototipo; Expansion, investimento in capitale di rischio effettuato nelle fasi di sviluppo dell'impresa, realizzato attraverso un aumento di capitale e finalizzato ad espandere (geograficamente, merceologicamente, ...) un'attività già esistente; Turnaround, operazione con la quale un investitore nel capitale di rischio acquisisce un'impresa in dissesto finanziario, al fine di ristrutturarla e renderla nuovamente profittevole; Replacement, investimento finalizzato alla riorganizzazione della compagine societaria di un'impresa, in cui l'investitore nel capitale di rischio si sostituisce, temporaneamente, a uno o più soci non più interessati a proseguire l'attività; Buy Out, tecnica finanziaria diretta all'acquisizione di un'impresa mediante il ricorso prevalente al capitale di debito che verrà per lo più rimborsato con l'utilizzo dei flussi di cassa positivi generati dall'impresa stessa. (Fonte: AIFI, Associazione italiana Private Equity e Venture Capital, <http://www.aifi.it>)

15 Investimenti per tipologia: Early stage (seed e startup), investimento finalizzato all'avvio di un'attività imprenditoriale, quando non si conosce ancora la validità commerciale del prodotto/servizio, ma esiste già almeno un prototipo; Expansion, investimento in capitale di rischio effettuato nelle fasi di sviluppo dell'impresa, realizzato attraverso un aumento di capitale e finalizzato ad espandere (geograficamente, merceologicamente, ...) un'attività già esistente; Turnaround, operazione con la quale un investitore nel capitale di rischio acquisisce un'impresa in dissesto finanziario, al fine di ristrutturarla e renderla nuovamente profittevole; Replacement, investimento finalizzato alla riorganizzazione della compagine societaria di un'impresa, in cui l'investitore nel capitale di rischio si sostituisce, temporaneamente, a uno o più soci non più interessati a proseguire l'attività; Buy Out, tecnica finanziaria diretta all'acquisizione di un'impresa mediante il ricorso prevalente al capitale di debito che verrà per lo più rimborsato con l'utilizzo dei flussi di cassa positivi generati dall'impresa stessa. (Fonte: AIFI, Associazione italiana Private Equity e Venture Capital, <http://www.aifi.it>)

16 Fonte: OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2015_entrepreneur_aag-2015-en;jsessionid=b2helg7c67amd.x-oecd-live-02

ALLEGATO 2

Le startup in Italia: dati di sintesi e caratteristiche

La consultazione dei dati e delle informazioni presenti all'interno dell'elenco delle startup innovative¹⁷, reso pubblico con aggiornamento trimestrale dalla Camera di Commercio, permette di descrivere l'universo delle startup e quantomeno di metterne in evidenza tratti e caratteristiche principali.

Ambiti e settori di produzione

Stando al report del primo trimestrale 2016 risultano attive in Italia 5 657 startup innovative¹⁸, di queste:

- il 75% opera nell'ambito dei servizi e il 19% nel settore industriale e dell'artigianato; esperienze più sporadiche si registrano nel commercio, turismo e agricoltura; il 75% opera nell'ambito dei servizi e il 19% nel settore industriale e dell'artigianato; esperienze più sporadiche si registrano nel commercio, turismo e agricoltura;
- il 30% si occupa di produzione di software e di consulenza informatica, il 15% di ricerca e sviluppo e il restante 55% è distribuito su 70 attività produttive differenti
- per l'80% si tratta di società a responsabilità limitata;
- la regione che ospita il maggior numero di startup è la Lombardia; a Milano hanno sede 837 startup (pari al 15% dell'insieme), seguita da Roma (9%) e da Torino (5%);
- una startup su 10, tra quelle inserite nel registro, lega la propria attività allo sviluppo e commercializzazione esclusiva di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico;
- 78 startup italiane (pari all'1,4% dell'insieme), operando nei settori individuati dalla disciplina dell'impresa sociale, possiedono la qualifica di "startup innovative a vocazione sociale" e si occupano di servizi o prodotti che possono impattare sul benessere della collettività.

Fatturato e addetti

Dal punto di vista economico e occupazionale, le startup italiane sono realtà di piccole dimensioni che:

- nell'86% dei casi hanno un capitale compreso tra 1 e 50mila euro (solo lo 0,6% dispone di un capitale superiore al milione di euro);
- poggiano su un team di lavoro snello, principalmente impiegando meno di 4 addetti (solo 24 startup coinvolgono più di 20 lavoratori);

¹⁷ Registro Imprese, Startup Innovative, <http://startup.registroimprese.it/>, dati aggiornati al primo trimestre 2016

¹⁸ La normativa italiana qualifica come startup innovative le startup in cui: le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 15 per cento del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della startup innovative; sono impiegati, come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, persone in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che stanno svolgendo attività di ricerca presso un'università o presso istituti di ricerca pubblici o private; vi è titolarità di almeno un brevetto per industria, biotecnologie, semiconduttori o varietà vegetali.

- hanno realizzato nell'ultimo anno un valore della produzione inferiore ai 100 mila euro (a fronte di 144 startup, il 3% circa, che ha generato un valore superiore ai 500 mila euro);
- In riferimento all'occupazione, il registro ci fornisce alcune informazioni qualitative in più sulle caratteristiche del team:
- il 22% delle startup è composto prevalentemente (+del 50%) da giovani;
- il 13% ha un nucleo a prevalenza femminile;
- il 3% impiega in quota maggioritaria stranieri.

Requisiti e tratti distintivi

Rispetto ai requisiti indispensabili per poter rientrare nel registro delle startup, si evidenzia che:

- il 65% delle realtà destina almeno il 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione ad attività di ricerca e sviluppo;
 - il 29% ha un team formato per due terzi da persone con laurea magistrale o per un terzo da dottori di ricerca o da persone che hanno svolto ricerca per almeno 3 anni
 - il 19% ha depositato, o è licenziataria, di un brevetto
- il 3% risponde a tutti e tre i requisiti.

ALLEGATO 3

Startup e produzione culturale

Proponiamo qui di seguito, in modo sintetico, alcuni casi, citati più volte nella letteratura a proposito delle *startup*. Questo breve elenco non pretende alcuna pretesa di esaustività, né mira a definire in modo univoco un modello da perseguire, con la convinzione che ogni esperienza di successo trovi la sua ragione proprio nell'aver saputo identificare una specificità, una domanda vitale su cui lavorare.

I casi qui presentati sono stati individuati perché:

- sono *best practice*, esempi di successo e virtuosi, che stanno dimostrando di sapersi ritagliare uno spazio in un mercato fortemente competitivo;
- propongono contenuti/prodotti/servizi dallo spiccato contenuto culturale e creativo;
- hanno giocato la loro partita non negli spazi strettamente culturali ma in quelli del mercato tecnologico più ampio;
- uniscono competenze creative/culturali a conoscenze e abilità tecnico/scientifiche;
- hanno varcato i confini nazionali per diversi motivi ma in primis normativi, fiscali e per agganciare capitali d'investimento significativi.

Si sa che sono ben poche le *startup* che superati i primi 5 anni di vita riescono effettivamente a proseguire la propria attività. Le *startup* qui presentate dimostrano come, senza creare facili miti da replicare, anche imprese innovative che puntano su prodotti e servizi culturali possano avere successo.

E ciò, esattamente come per gli altri ambiti di mercato, solo se:

- sono in grado di identificare chiare nicchie di mercato;
- sanno aprirsi a un network internazionale sia per competenze/contatti sia per investimenti;
- sperimentano continuamente l'evoluzione del proprio prodotto, testando e mettendo in discussione le soluzioni che propongono.

Box 1. Timbuktu

Ambito: editoria digitale

Prodotto: Magazine digitale per bambini, Spettacoli per bambini, App, Progetti di rigenerazione urbana

Anno di fondazione: 2011

Sede: Los Angeles

Sito internet: <http://timbuktu.me/>

Presentazione: “Timbuktu combina storytelling e tecnologia per costruire un’esperienza educativa interattiva.”

È una Startup fondata da due ragazze italiane, Francesca Cavallo e Elena Favilli, a San Francisco dopo aver fatto diversi tentativi per aprire l’attività in Italia.

Premi:

- Play 60, Play On - NFL Foundation 2015
- First Special Mention at 2014 Bordeaux Biennale of Architecture
- Best Children's Magazine of the Year - 2013 Digital Magazine Awards
- Best Design Award - Launch Edu 2012
- Top 5 US App Store Education Category
- Best Italian Startup 2012
- Mind The Bridge 2011
- Working Capital 2010 - Telecom Italia

Nella primavera 2016 hanno lanciato una campagna di raccolta fondi su kickstarter che ha avuto un grande successo. Il progetto propone 100 storie illustrate da 100 artiste che celebrano donne straordinarie.

Spinoff/Scalabilità: Hanno iniziato ad ampliare la loro attività oltre alla produzione di libri digitali. Nel 2015 hanno lanciato Colors, un progetto di riqualificazione degli spazi urbani nell’area di San Francisco per trasformare aree abbandonate in opportunità di gioco, apprendimento e socializzazione.

Target: B2B e B2C

Mercato: Internazionale

Box 2. Belive Digital

Ambito: discografia

Prodotto: Channel manager, trade marketing, content manager, label manager

Anno di fondazione: 2005

Sede: L'azienda, nata in Francia, ha ora sede in Francia, Italia, Regno Unito, Germania, Canada, America Latina, Asia, Europa dell'Est, Medio Oriente, Africa e ha 29 uffici sparsi nel mondo e oltre 250 dipendenti.

Sito internet: <http://www.believedigital.it/>

Presentazione: "Believe Digital è il principale distributore e fornitore di servizi discografici, interamente indipendente, per artisti ed etichette nel mondo."

Premi: hanno ricevuto 60 milioni di dollari nel 2015 dal fondo d'investimenti americano Technology Crossover Ventures (TCV)

Spinoff/Scalabilità: A marzo 2016 è stata lanciata, in partnership con believe digital e solo in Italia, boxtune (<http://www.boxtune.it/>), una nuova piattaforma musicale di distribuzione gratuita e promozione discografica, dedicata, a tutti gli artisti indipendenti.

Target: B2B

Mercato: Internazionale

Box 3. Tutored**Ambito:** educational**Prodotto:** Piattaforma web**Anno di fondazione:** 2014**Sede:** Roma**Sito internet:** <https://www.tutored.me>

Presentazione: “Tutored è la piattaforma social dove gli studenti universitari si incontrano per organizzare al meglio il proprio studio.”

Piattaforma web per aiutare gli universitari a organizzare al meglio il loro studio ma soprattutto, lo studio degli stessi fondatori e amici.

Premi:

- Primo seed investment: 60 mila euro nell'estate del 2014 da LVenture Group e Club Italia Investimenti 2. Al termine dei 5 mesi di accelerazione (programma d'accelerazione presso LUISS ENLABS) hanno ottenuto nel giro di un mese il primo investimento di 400 mila euro a marzo 2015 da LVenture Group, Club Italia Investimenti 2, Club Digitale, Telematica Finanziaria, 272 Holding, MFM Group, RePlanet.
- Best Startup Education del 2015 durante l'Open Summit di Startupitalia!

Nel 2015 i ragazzi di Tutored hanno raccolto 800 mila euro di investimenti da parte del gruppo LVenture, Club Investimenti Italia 2 e altri angel, ed hanno cominciato la loro espansione all'estero aprendo sedi a Londra, Berlino e New York.

Spinoff/Scalabilità: Oltre alle ripetizioni (core dell'attività), è stato aperto un portale dedicato all'orientamento e all'informazione sul mondo universitario.

Nel corso del 2015 hanno raggiunto i 100mila utenti fino ad arrivare a ottobre dove oltre 500.000 studenti hanno utilizzato Tutored. Hanno iniziato ad aprirsi al mercato londinese e berlinese.

(<http://ischool.startupitalia.eu/education/39692-20151216-tutored-migliore-startup-education-2015>)

Target: B2C**Mercato:** Internazionale

Box 4. Soundreef

Ambito: discografia, diritti d'autore

Prodotto: gestione diritti d'autore e royalty

Anno di fondazione: 2011

Sede: Sede legale a Londra e business in 15 Paesi, tra i quali Regno Unito, Nuova Zelanda, Corea del Sud, Italia, Svezia, Costa Rica, India, Russia, Francia, Spagna e Svezia

Sito internet: <http://www.soundreef.com/>

Presentazione: "Collecting society 2.0 che ha ricostruito digitalmente la filiera dell'acquisizione, gestione e distribuzione dei diritti d'autore, specializzata nell'erogazione di licenze per la diffusione della musica in-store (nei centri commerciali, negozi, punti vendita di ogni genere).."

Permette ai propri clienti di: tracciare le utilizzazioni, rendicontare i compensi al 100% in maniera analitica e pagare velocemente gli aventi diritto.

Premi: Soundreef S.p.A. è finanziata dalle società di investimento VAM Investments S.p.A. e LVenture Group S.p.A

Spinoff/Scalabilità: dopo essersi aperti a diversi mercati hanno aperto Soundreef Live: un servizio di gestione delle royalty live che permette di registrare i brani gratuitamente e compilare online il borderò digitale. Soundreef rilascia il permesso per i brani all'organizzatore del concerto che pagherà direttamente senza l'intermediazione di SIAE.

Target: B2B

Mercato: Internazionale

Box 5. Mogees

Ambito: musica / performance / machine learning

Prodotto: app per smartphone che riconosce le proprietà acustiche degli oggetti e li trasforma in musica

Anno di fondazione: 2013

Sede: Londra

Sito internet: <http://moge.es.co.uk/>

Presentazione: L'azienda realizza l'omonima tecnologia basata sul machine learning e applicata alla musica che sviluppa la creatività permettendo di interagire con gli oggetti e creare suoni. Si tratta in particolare di un processo che a partire da un piccolo microfono applicato ad una qualsiasi superficie trasforma le vibrazioni degli oggetti in musica, questo tramite un software proprietario in grado di riconoscere il gesto del musicista e trasformare gli oggetti in strumenti musicali. L'azienda, nata in Veneto dall'idea di tre persone, adesso conta 13 impiegati e 3 freelance nei suoi uffici londinesi.

Premi: Mogees ha esordito come prototipo con due campagne di successo su Kickstarter nel 2014 e 2015 affermandosi su un pubblico professionale di musicisti e compositori. Pur avendo sede nel Regno Unito, ha trovato in Italia i primi investitori: il fondo dell'incubatore padovano M31 ha finanziato Mogees con 1,2 milioni di euro in due round tra 2014 e 2015. A inizio 2016 Italian Angels for Growth (IAG) - il maggiore angel group italiano - hanno investito nell'azienda 500mila euro.

Spinoff/Scalabilità: La sua tecnologia ha già attirato l'attenzione sia degli appassionati alla tecnologia applicata alla musica, sia di numerosi performer musicali, ed è stata protagonista di concerti di importanti esponenti di musica elettronica (al centro di un'installazione al Victoria and Albert Museum di Londra e oggetto di conferenze TedX a Bruxelles). La startup punta a sbarcare sul mercato degli utenti non professionali e a lanciare una rete di distribuzione internazionale.

Target: B2B e B2C

Mercato: Internazionale

Box 6. Bookabook

Ambito: editoria

Prodotto: piattaforma di crowdfunding

Anno di fondazione: 2014

Sito internet: <https://bookabook.it/>

Presentazione: bookabook nasce nell'aprile 2014 con due obiettivi: mettere i lettori al centro del processo di creazione del libro e dare agli autori una via d'accesso al mercato editoriale (quello vero) trasparente e alternativa.

Collabora con diverse realtà del panorama editoriale italiano: Mondadori, Bompiani e Rizzoli, Il Circolo dei Lettori di Torino, l'Indice dei Libri del Mese e il Premio Calvino.

Premi: Nel 2014 nominati nel Wired-Audi Innovation Award e nel 2015 finalisti al contest internazionale per l'innovazione in editoria, Renew the book.

Spinoff/Scalabilità: Da gennaio 2016 hanno lanciato il social network degli scrittori, dove gli autori bookabook possono scambiare consigli e idee.

Target: B2B e B2C

Mercato: Nazionale

Box 7. Fluently

Ambito: education

Prodotto: piattaforma web dove chi vuole migliorare il proprio inglese può fare lezione con tutor madrelingua di ogni parte del mondo in videoconferenza da casa

Anno di fondazione: 2013

Sede: Torino e Londra

Sito internet: <https://www.fluentify.com/>

Presentazione: programma con insegnanti madrelingua, moduli didattici incentrati sul business e sessioni online. Si può scegliere il tutor che abbia l'accento di una certa area geografica o interessi in comune

Premi: Nel 2014 nominati nel Wired-Audi Innovation Award e nel 2015 finalisti al contest internazionale per l'innovazione in editoria, Renew the book.

Spinoff/Scalabilità: Hanno aperto la seconda sede a Torino perché "in Italia abbiamo trovato i migliori sviluppatori in circolazione e siccome sono loro le figure che ci servono, abbiamo deciso di aprire una sede anche a casa nostra".

Target: B2C

Mercato: Internazionale

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL
TURISMO E L'OCCUPAZIONE
NELLE REGIONI DEL SUD *ITALIA*

<http://oe.cd/ACTORS>