

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/331304708>

Realtà aumentata e valorizzazione dei beni culturali. Riflessioni sull'offerta culturale casertana.

Conference Paper · June 2015

CITATIONS

7

READS

211

3 authors, including:



Mena Izzo

Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli

28 PUBLICATIONS 28 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Mario Mustilli

Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli

28 PUBLICATIONS 37 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



The management and monitoring of credit risk [View project](#)



4.0 technology management [View project](#)

Realtà aumentata e valorizzazione dei beni culturali. Riflessioni sull'offerta culturale casertana[♦]

FILOMENA IZZO^{*} MARIO MUSTILLI^{*} MARIANO GUIDA[▲]

Abstract

Obiettivi. Il lavoro, concepito nell'ambito della recente collaborazione tra il Dipartimento di Economia della SUN e il laboratorio di Virtual and Augmented Reality del CIRA, è partito dalle seguenti domande di ricerca: qual è lo stato dell'arte delle applicazioni della tecnologia AR (realtà aumentata) ai beni culturali? Quali sono i fattori critici di successo delle iniziative adottate? Quale può essere una strategia di rilancio dell'offerta culturale casertana?

Metodologia. La metodologia utilizzata è stata sia quella di studio on desk sia indagini sul campo.

Risultati. Dallo studio emerge la necessità di un cambiamento di business model nelle aziende culturali sia per creare valore per tutti i cultural stakeholder sia per cogliere le opportunità offerte dalle ICT, e in particolare dalla tecnologia AR, per la valorizzazione dei beni culturali. In quest'ottica, l'organizzazione a rete sembra essere l'anello mancante per una efficace ed efficiente valorizzazione dei beni culturali.

Alla luce di tali risultati, il caso esaminato fa riferimento a un processo di costruzione di una strategia di integrazione a rete delle risorse culturali del territorio casertano.

Limiti della ricerca. Manca uno studio di fattibilità tecnica, economica e politico-amministrativa.

Implicazioni pratiche. Il lavoro svolto vuole essere un strumento di riflessione per le aziende culturali che vogliono rivitalizzare la propria offerta. In particolare, il caso sviluppato rappresenta uno strumento concreto per i policy maker casertani per la progettazione del potenziale distretto culturale.

Originalità del lavoro. Il lavoro è un tentativo di sistematizzazione della complessa materia oggetto d'indagine, mettendone in evidenza i risultati raggiunti, i fattori critici di successo e le nuove opportunità.

Parole chiave: ICT; realtà aumentata; valorizzazione dei beni culturali; rete culturale.

Objectives. The work, conceived within the recent collaboration with the laboratory of Virtual and Augmented Reality of the Italian Center for Aerospace Research (CIRA), started from the following research questions: what is the state of the art of AR technology applications to the cultural heritage? What are the critical success factors of the action taken? Which may be a strategy for revitalizing the cultural heritage of Caserta?

Methodology. The methodology used was on desk study and on field surveys.

Findings. The study reflects the need to change business model for cultural institution, in order to create a new value for cultural heritage stakeholders and to capture the opportunity offered by new technology. The network business model seems to be the missing link to a more effective and efficient management of cultural heritage.

In light of what we have shown up to this point, the case study refers to a process of setting up a network integration strategy of Caserta cultural resources.

Research limits. It lacks technical, economic and political-administrative feasibility studies.

Practical implications. The work is intended as a tool for reflection for cultural institution who want to revitalize their offer. In particular, the case developed is a practical tool, for policy makers of Caserta, to design a potential cultural district.

Originality of the study. The study is an attempt to systematize the complex matter, highlighting the results achieved, the critical success factors and new opportunities.

Key words: ICT; augmented reality; cultural heritage management; cultural network.

[♦] I paragrafi 1, 2 sono stati scritti da Filomena Izzo e Mario Mustilli; il paragrafo 3 è stato scritto da Filomena Izzo e Mariano Guida; il paragrafo 4 è stato scritto da Filomena Izzo; le Conclusioni sono state scritte da Mario Mustilli, Filomena Izzo e Mariano Guida.

^{*} Ricercatrice in *Economia e gestione delle imprese* - Seconda Università degli Studi di Napoli
e-mail: filomena.izzo@unina2.it

^{*} Professore in *Economia e gestione delle imprese* - Seconda Università degli Studi di Napoli
e-mail: mario.mustilli@unina2.it

[▲] Ricercatore presso il *Virtual & Augmented Reality Lab* - CIRA - Italian Aerospace Research Centre
e-mail: m.guida@cira.it

1. Patrimonio culturale e sviluppo

A circa trent'anni dalla Convenzione sul patrimonio mondiale, culturale e naturale (Parigi, 1972), è stato avviato e positivamente concluso nel quadro dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Istruzione, la Scienza e la Cultura (UNESCO) il negoziato per un trattato che istituisce un secondo regime di tutela, fondato su di una più ampia concezione di patrimonio culturale.

Inizialmente la Conferenza Generale dell'UNESCO aveva emanato, il 15 novembre 1989, delle raccomandazioni sulla salvaguardia della cultura tradizionale e popolare individuando come patrimonio culturale non solo i siti o i complessi monumentali, ma anche elementi intangibili o immateriali (es. tra dizioni orali, pratiche popolari, conoscenze della natura, artigianato) che si collegano con i gruppi umani e i contesti territoriali nei quali tali elementi sono creati, ricreati e trasmessi.

Basandosi su questo nuovo concetto di cultura, il territorio si qualifica come un'entità coesa ed organizzata suscettibile di un indirizzo unitario e coerente (Golinelli, 2011), dove è stringente il legame tra potenzialità di sviluppo, competitività, capacità di attrazione e conservazione dell'identità. Si afferma il concetto di territorio come sistema vitale (Barile 2000, 2006, 2009), un territorio che esiste come insieme qualificato di risorse riconoscibili, di cui può essere comunicata la sua identità collegata alla dotazione di risorse disponibili.

Anche in merito alla *governance* dei beni culturali, si è passati dalla tutela bastante a se stessa alla valorizzazione quale finalità socialmente primaria e presupposto democraticamente necessario alla tutela stessa. Un ulteriore cambiamento si è avuto con la convenzione Faro (il 2 marzo 2013 l'Italia ha firmato la Convenzione di Faro a Venezia) grazie alla quale si passa dalla valorizzazione alla partecipazione della comunità alla propria eredità culturale.

La Convenzione chiama le popolazioni a svolgere un ruolo attivo nel riconoscimento dei valori dell'*eredità culturale*¹ e invita gli Stati a promuovere un processo di valorizzazione partecipativo, fondato sulla sinergia fra pubbliche istituzioni, cittadini privati e associazioni, soggetti che la Convenzione all'art. 2 definisce *comunità di eredità*². La convenzione riconosce il *diritto di partecipare alla vita culturale*, inteso quest'ultimo come diritto a interessarsi all'eredità culturale, a trarre beneficio e a contribuire al suo arricchimento, così come sancito dalla Dichiarazione universale delle Nazioni Unite dei diritti dell'uomo (1948) e garantito dal Patto Internazionale sui Diritti Economici, Sociali e Culturali (1966).

Con la nascita della Convenzione in questione, vi è il passaggio dalla domanda: "Come preservare il patrimonio e secondo quale procedura?" alla domanda: "perché e per chi valorizzarlo?". Tutto ciò, in quanto parte dall'idea che la conoscenza e l'uso del patrimonio rientrino nel diritto di partecipazione dei cittadini alla vita culturale. Il patrimonio culturale è visto come fonte utile sia allo sviluppo umano (valorizzazione delle diversità culturali e promozione del dialogo interculturale) sia come modello di sviluppo economico fondato sui principi di utilizzo sostenibile delle risorse.

La Convenzione, inoltre, evidenzia il valore ed il potenziale di un'eredità culturale usata come risorsa per lo sviluppo sostenibile e per la qualità della vita, in una società in continua evoluzione, auspicando una maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati coinvolti³. Il riconoscimento del ruolo dei soggetti territoriali nel governo e nella gestione del

¹ La convenzione definisce *eredità culturale* (o *cultural heritage*), cosa diversa dal "patrimonio culturale" di cui all'art.2 del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, «un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi».

² La convenzione definisce *comunità di eredità* un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future.

³ Al fine di rendere sostenibile l'eredità culturale, la Convenzione prevede che i paesi che hanno aderito alla convenzione si impegnino a:

1. promuovere il rispetto per l'integrità dell'eredità culturale, incoraggiando la manutenzione;
2. promuovere l'uso dei materiali, delle tecniche e delle professionalità basati sulla tradizione, ed esplorarne il potenziale per le applicazioni contemporanee;

patrimonio culturale e la centralità della comunità nella partecipazione attiva alla vita culturale, intende, non solo legittimare, ma soprattutto promuovere la proposta di iniziative concepite *bottom up*⁴, a livello di territorio, e non calate dall'alto, pertanto meglio capaci di intercettare, interpretare e riproporre il potenziale legato ad un territorio come contesto di sintesi della multidimensionalità del valore culturale.

L'Italia nel mondo è conosciuta per l'arte e le sue città. Lo dimostra il *Country Brand Index* 2014-2015⁵ che ci vede primi nei settori *Heritage/Culture*⁶ e *Tourism*⁷. Quindi, le posizioni di prestigio che ci riguardano sono: il turismo (siamo la prima destinazione al mondo dove si vorrebbe andare), il patrimonio artistico e storico (siamo ancora primi), la tradizione enogastronomica (siamo sempre i primi). Al contrario, se si analizzano le classifiche del *Country Brand Index* rispetto ai parametri⁸ *sistema di valori, qualità della vita e attrattività per il business* si rileva, che l'Italia è sempre fuori dalla classifica dei primi 15 Paesi.

In sintesi, i dati mostrano che nonostante l'Italia viva ancora oggi enormi difficoltà, nell'immaginario collettivo globale resta una meta desiderabile, un luogo in cui l'arte, la cultura e il cibo costituiscono un piacere continuo, da sperimentare e consigliare. Non ci resta quindi che puntare sugli *asset* che continuano a farci preferire, valorizzandoli il più possibile. In tal senso anche la Commissione Europea punta sulla cultura, difatti fin dall'adozione nel 2007 dell'Agenda Europea per la Cultura, numerose iniziative sono state avviate nell'ambito della conservazione, promozione e valorizzazione del patrimonio culturale, che trovano ulteriore conferma nella programmazione 2014-2020⁹. In particolare, Horizon 2020¹⁰ sosterrà lo sviluppo di progetti dimostrativi multinazionali, transdisciplinari che esplorano e mostrano il potenziale del patrimonio culturale per la rigenerazione urbana e rurale in Europa. Tali iniziative vedranno coinvolti molteplici *stakeholder* e saranno utilizzati come dei 'laboratori' del patrimonio su larga scala, con l'obiettivo di aprire la strada a nuovi mercati e posti di lavoro. Negli anni 2016-17 saranno

3. promuovere l'alta qualità degli interventi attraverso sistemi di qualifica e di accreditamento professionali per gli individui, le imprese e le istituzioni.

Per utilizzare pienamente il potenziale dell'eredità culturale come fattore nello sviluppo economico sostenibile, la Convenzione cerca di accrescere la consapevolezza del potenziale economico per utilizzarlo al meglio. Per gestire l'eredità culturale, i paesi dovrebbero:

1. promuovere un approccio integrato e bene informato da parte delle istituzioni pubbliche in tutti i settori e a tutti i livelli;
2. sviluppare un quadro giuridico, finanziario e professionale che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile;
3. sviluppare metodi innovativi affinché le autorità pubbliche cooperino con altri attori;
4. rispettare e incoraggiare iniziative volontarie che integrino i ruoli delle autorità pubbliche;
5. incoraggiare organizzazioni non governative interessate alla conservazione dell'eredità ad agire nell'interesse pubblico.

4. In quest'ottica l'iniziativa *bottom up* realizzata attraverso un approccio di tipo reticolare consente di ampliare l'ottica di governo del patrimonio culturale cogliendone pienamente la natura multidimensionale e *multi-stakeholder*, ridefinendo l'approccio di offerta nella prospettiva del fruitore. La crescita della "cultura del fare rete" rompe alcuni schemi e alcune rigidità e integra e moltiplica le potenzialità e la produttività dei saperi. Ovviamente la formalizzazione giuridica non fa superare di per sé le difficoltà di implementazione di una rete. Sicuramente però la pone su un nuovo piano ed è segno della volontà di intraprendere un cammino che prevede continui confronti e riflessioni.

5. Il Country Brand Index è uno studio globale sui *brand* nazionali, uno dei rapporti più rispettati e ben affermati nel suo settore. Il *Country Brand Index* prende in esame i brand di 113 paesi nel mondo e ne analizza la percezione rispetto a una serie di indicatori della qualità della vita, dell'ambiente, del quadro economico e culturale, attraverso 3.600 interviste condotte su *opinion leader* di diversi paesi.

6. Il settore *Heritage/Culture* fa riferimento alla storia, all'arte, alla cultura, alle bellezze naturali e all'autenticità.

7. La categoria *tourism* include: le strutture ricettive, il cibo, le attrazioni turistiche, l'economicità, le spiagge, la vita notturna e lo *shopping*.

8. Il Country Brand Index è calcolato su 5 macro variabili:

1. sistema di valori, che comprende: libertà politica, tolleranza, legalità, libertà di espressione, rispetto per l'ambiente;
2. qualità della vita, che riguarda: sistema scolastico, sistema sanitario, standard di vita, sicurezza e opportunità di lavoro;
3. attrattività per il business, si riferisce: clima favorevole agli investimenti, tecnologia avanzata, contesto normativo, forza lavoro specializzata;
4. patrimonio culturale: arte e cultura, autenticità, storia, bellezze naturali;
5. turismo: rapporto qualità-prezzo, attrazione, alloggi, cibo, *shopping*, spiagge e vita notturna.

9. Rientrano nella programmazione 2014-2020 il programma Horizon 2020 (H2020), i programmi Creative Europe e Europe for Citizens, gli European Heritage Days, il concorso europeo per il Patrimonio Culturale (Europa Nostra Awards), così come la nomina delle Capitali Europee della Cultura (ECoC).

10. Per approfondimenti sull'argomento si rinvia al report *Getting cultural heritage to work for Europe, Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage*, EU (2015).

disponibili oltre 100 milioni di euro per la ricerca e l'innovazione nel settore dei beni culturali, ciò a dimostrazione che l'Unione Europea considera il patrimonio culturale come un'opportunità di investimento in cui la ricerca e l'innovazione possono fare la differenza.

2. ICT per la valorizzazione dei beni culturali

Negli ultimi anni, il settore culturale ha assunto le dinamiche di un ambiente molto turbolento, evidenziando un livello di incertezza crescente per la forte riduzione delle risorse disponibili e la continua trasformazione delle sue condizioni competitive. Le cause di quanto suddetto sono essenzialmente riconducibili ai risaputi fenomeni della globalizzazione, dei continui cambiamenti sul fronte della domanda e soprattutto dello sviluppo delle tecnologie digitali, le quali se, da un lato, hanno ampliato le possibilità di fruizione dei prodotti a contenuto culturale, dall'altro ne hanno anche limitato l'accesso all'acquisizione di competenze di natura informatica sempre più eterogenee ed in rapida evoluzione.

Per l'elevato impatto che hanno su ogni aspetto della società, le ICT vengono considerate come un *indicatore di capitale culturale* (Tondeur *et al*i, 2010: 155-156 e 162; Solima, 2008:2). Le istituzioni culturali possono sfruttare queste tecnologie per 'liberarsi' e migliorare l'accessibilità, la comunicazione e la comprensione delle proprie collezioni ed esposizioni, instaurando un dialogo più intenso tra istituzione culturale e visitatore (Cataldo e Paraventi, 2007: 251; Hazan, 2003: 17; Solima, 2010: 58; Kvan e Affleck 2007: 278-279). L'ICT consente di ampliare il bacino di utenza, affiancandosi all'istituzione culturale tradizionale nello svolgimento dei suoi compiti educativi e didattici, mediante nuove forme di apprendimento attivo e partecipativo da parte della comunità.

Un recente studio della Commissione Europea¹¹ sull'applicazione dell'ICT al patrimonio culturale evidenzia la necessità di adozione delle nuove tecnologie da parte delle organizzazioni culturali per essere competitive nello scenario attuale e futuro. Ciò impone alle organizzazioni culturali l'adozione di nuovi modelli di business, capaci di gestire in modo più efficace ed efficiente il patrimonio culturale, in tal senso il *network* culturale si è dimostrato essere uno strumento idoneo.

Lo studio evidenzia che, nonostante le pregevoli iniziative, molto bisogna ancora lavorare su molteplici aspetti. In primo luogo, all'allargamento della base dell'utenza, sia dal lato degli enti pubblici, sia da quello degli utilizzatori finali.

In secondo luogo, è necessario individuare dei principi normativi adeguati per favorire un partenariato pubblico privato che salvaguardi il ruolo dell'ente pubblico e che, contemporaneamente, tuteli la redditività d'impresa. In merito a questo ultimo aspetto si evidenzia la necessità di rafforzare il dialogo tra cultura umanistica ed economica, in quanto la prima non accetta, e quindi ostacola, qualsiasi cambiamento per timore della riduzione a business del proprio sapere, mentre la seconda non capisce del tutto che i risultati di una gestione culturale non sono esclusivamente legati ad un'immediata ricaduta economica, ma anche ad una lenta ricaduta sul piano del capitale sociale.

Altra questione fondamentale emersa dalla ricerca è relativa alla *governance* dei beni culturali, in particolare è stata evidenziata la necessità di un governo dei beni culturali sia a livello strategico che operativo al fine di realizzare più efficacemente le finalità di tutela, valorizzazione e partecipazione.

Infine, altro aspetto interessante è relativo al fattore critico di successo delle iniziative intraprese, ovvero per il buon esito dell'iniziativa è stato determinante un'efficace attività di progettazione relazionale che ha visto coinvolti attivamente sia i *cultural heritage* (CH) *stakeholder* sia le imprese fornitrici di ICT. In tal senso, sono esempi di successo i seguenti progetti finanziati con il Settimo Programma Quadro: meSch project¹², Museomix¹³, Brooklyn Museum¹⁴, Dariah¹⁵, Euricca¹⁶, Art Museum Teaching¹⁷.

¹¹ eCult Vademecum, A Guide for Museums to develop a Technology Strategy (2015); eCult Vision Paper on the Use of Technologies for Cultural Heritage (2015).

¹² <http://mesch-project.eu>

In Italia, un recente studio condotto dal Mibac¹⁸ (2011) sullo stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT per la valorizzazione del patrimonio culturale¹⁹ evidenzia che le aziende che si occupano della produzione di tecnologie applicate alla valorizzazione del patrimonio culturale risultano concentrare la loro attività al Centro e al Sud, ciò probabilmente è da attribuire al fatto che le *policy* europee prevedono ingenti finanziamenti in tema di innovazione e valorizzazione delle risorse turistico-culturali per le zone economicamente più svantaggiate, con la conseguente attrazione degli operatori del settore.

Altro dato interessante della ricerca, riguarda il livello di penetrazione delle tecnologie nelle aziende culturali, in particolare risulta ancora alta la quota (33,5%) di enti che non utilizza ICT nella valorizzazione del suo patrimonio. Ciò è da attribuire sia all'inadeguatezza delle risorse finanziarie, sia alla mancanza di conoscenza completa delle tecnologie e dei servizi disponibili.

Le tecnologie utilizzate (già realizzate, in fase di realizzazione o progettazione) sia per la domanda che per l'offerta si orienta su tecnologie stabili, ciò si collega probabilmente anche alla lentezza della gestione amministrativa che genera un gap tecnologico difficile da recuperare. Dall'aggiudicazione del bando alla realizzazione della tecnologia passa un tempo eccessivo per cui, di fatto, nella maggior parte dei casi, il prodotto tecnologico quando è finito è già obsoleto.

La panoramica esaminata fa riflettere sulla necessità di un cambiamento organizzativo delle aziende culturali. Rispetto agli standard europei abbiamo indici di produttività decisamente scarsi. Ciò è da attribuire non solo alle difficoltà gestionali tipiche del settore²⁰, ma anche, come visto, da un contesto ambientale sempre più complesso e competitivo. Queste dinamiche, quindi, impongono l'adozione, anche da parte delle istituzioni culturali, di nuove pratiche e principi manageriali capaci di gestire il singolare processo di creazione di valore da destinare agli utenti finali.

Affinché l'attività svolta sia effettivamente in grado di soddisfare una domanda di cultura in continua evoluzione e sempre più esigente in termini di qualità dei servizi offerti, le istituzioni culturali devono, pertanto, puntare al continuo rinnovamento e adattamento non solo dei processi produttivi attivati, ma anche della stessa forma di organizzazione economica utilizzata, intesa quale modalità di coordinamento ed integrazione dei molteplici interessi coinvolti.

La particolare natura del prodotto fornito e le dinamiche che ne hanno recentemente caratterizzato lo sviluppo, rendono, poco adatte al settore culturale tanto le forme di *governance* basate sulla competizione del mercato sfrenata e selvaggia, quanto quelle che si fondano sull'integrazione gerarchica e sulla concentrazione verticale delle operazioni in capo a pochi soggetti economici, per di più, in passato, di tipo esclusivamente pubblico.

Per l'industria culturale maggiormente efficaci risultano essere le forme organizzative capaci di coniugare i benefici connessi alla competizione e alla libera concorrenza di mercato con quelli derivanti dalla condivisione delle risorse disponibili, al fine di gestire meglio le opportunità e le minacce provenienti dal contesto economico in cui queste aziende operano.

Una delle modalità organizzative ritenute capaci di rispondere ad una tale esigenza del settore culturale è quella comunemente identificata con l'accezione di rete o *network* culturale. In dottrina (Bocci e Catturi, 2010; Hinna e Minuti, 2009; Bergamin e Barbato, 1998; Sacco, 2002; Santagata,

¹³ <http://www.museomix.org/en>

¹⁴ <http://blog.brooklynartproject.com/about/>

¹⁵ <http://dariah.eu/about/collaboration.html>

¹⁶ <http://euricca.eu>

¹⁷ <http://artmuseumteaching.com>

¹⁸ Cfr. *Rapporto Te.Be.: stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali*.

¹⁹ Le ICT applicate alla valorizzazione del patrimonio culturale si intendono le tecnologie di comunicazione, organizzazione e fruizione della conoscenza relativa ai beni, ma non di produzione della stessa. Rimangono pertanto fuori dal campo di indagine le tecnologie per la digitalizzazione, per la tutela e per la conservazione.

²⁰ La produzione culturale si presenta, infatti, molto complessa e differenziata, in quanto risulta dalla variabile combinazione di molteplici elementi che riguardano non solo le diverse risorse utilizzate, ma anche il territorio di riferimento ed ai servizi variamente integrati. Inoltre, nonostante alcuni elementi siano tangibili, i prodotti dell'industria culturale sono prevalentemente intangibili e legati al momento di effettiva fruizione di quei beni che hanno appunto una valenza culturale.

Ne deriva che i beni culturali sono suscettibili di diverse interpretazioni, in virtù del gusto specifico del soggetto che ne è fruitore. Inoltre, risultano essere anche difficilmente trasferibili e immagazzinabili, di conseguenza il loro utilizzo non può essere differito, né nel tempo, né nello spazio. Inoltre, i beni culturali risentono anche dei condizionamenti di natura meteorologica e politica.

2000, 2001, 2002, 2004; Valentino, 2003, Carta, 1999, Caroli, 2002; Hinna, 2004, 2008; Picchieri, 2002; Sacco e Pedrini, 2003; Baroncelli e Boari, 1999; Bagdadli, 2001; Bobbio, 1992; Gulati, 1999; Gomes-Casseres, 2003; Asheim, 1999; Dubini, 1999; Settis, 2002; Minguzzi e Solima, 2012; Izzo, 2013) si è già ampiamente discusso sui concreti obiettivi che gli attori di tale settore cercano di perseguire quando decidono di costituirsi in rete, essi sono sintetizzabili nei seguenti punti: 1. riduzione delle barriere all'entrata²¹; 2. accesso a nuova conoscenza²²; 3. reperimento di risorse materiali ed immateriali²³; 4. miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia gestionale²⁴.

3. Augmented Reality per la valorizzazione del bene culturale

La tecnologia AR è una sottocategoria delle ICT. Con il concetto di AR si vuole intendere la tecnica attraverso la quale è possibile, mediante l'utilizzo di visori opportuni, aggiungere oggetti e/o informazioni all'ambiente circostante.

L'obiettivo della AR è, quindi, quello di dare la sensazione che gli oggetti virtuali siano realmente presenti e integrati nel mondo reale ed è possibile, quindi, muoversi e vedere tali oggetti da diversi punti di vista.

Più nel dettaglio, indossando visori o veri e propri caschi dotati di telecamere, viene trasmessa agli occhi dell'utente la visione della realtà circostante, osservata dal suo punto di vista, alla quale,

²¹ In merito alla riduzione delle barriere all'entrata per l'accesso al settore culturale, si fa riferimento, ad esempio, ai costi da sostenere per l'acquisizione di informazioni sulla domanda del mercato e sul suo funzionamento istituzionale, per l'organizzazione della rete di distribuzione, per la promozione di nuovi prodotti.

La costituzione di network culturali con aziende che già operano nel mercato di interesse, consente di recuperare da queste, in modo più efficiente e spesso informale, tanto il *know-how* richiesto (soprattutto in termini di marketing), quanto, se necessario, le stesse strutture distributive di loro dotazione.

²² Più in generale, la costituzione di un network culturale può consentire il facile accesso a tutte le competenze (tipicamente quelle in ambito tecnologico) appartenenti alle aziende partner. Permettendo, in tal modo, un importante risparmio in termini sia di rischi che di costi relativi all'avvio di quei processi di continua innovazione e sviluppo tecnologico, oramai indispensabili per l'efficace operatività aziendale all'interno del settore considerato.

Il trasferimento di conoscenza all'interno di un network culturale, avviene prevalentemente con meccanismi informali, per effetto della fiducia reciproca esistente tra le aziende partner. Ciò consente, generalmente, di sviluppare un processo di apprendimento rapido e continuo, capace di stimolare quelle innovazioni aziendali necessarie per il raggiungimento (e mantenimento) del vantaggio competitivo sul mercato. Cfr. Nooteboom (2004).

²³ Per le istituzioni che vi partecipano, una rete culturale può produrre degli effetti positivi anche in termini di reperimento di risorse, materiali ed immateriali, soprattutto se indivisibili. Cfr. Chung, Singh e Lee (2000).

A ciò si collega, inoltre, la possibilità, per gli attori di una rete culturale, di avviare delle politiche volte allo sviluppo congiunto di nuovi prodotti/servizi e, più in generale, alla realizzazione di progetti complessi o altamente qualificati, che difficilmente potrebbero essere realizzati in modo individuale per gli alti rischi e finanziamenti ad essi correlati.

²⁴ In termini di miglioramento dell'efficienza ed efficacia gestionale, i network culturali possono facilitare il conseguimento di importanti economie di scala migliorando le possibilità di sfruttamento della capacità produttiva delle aziende collegate, altrimenti soggetta ad una frequente sottoutilizzazione a causa di alcune caratteristiche specifiche del settore considerato (es. la stagionalità, lo sviluppo particolare del ciclo di prodotto).

Gli assetti reticolari possono, invece, agevolare un incremento nella domanda totale del sistema, ridistribuendola poi in modo da colmare le possibilità di utilizzo della capacità produttiva di ogni organizzazione interna alla rete e permettendo, così, un pieno assorbimento dei costi fissi. In merito si pensi, in particolare, alla possibilità di un network culturale di aumentare la domanda totale del sistema, semplicemente mediante un meccanismo di rinvio di pubblico da un'istituzione all'altra della rete.

Inoltre, è necessario evidenziare, che quando l'offerta culturale proviene da aziende che operano in modo atomistico, rischia spesso di frammentarsi in proposte scollegate ed incapaci di fronteggiare in modo efficace la variegata domanda di cultura formulata dal mercato. Al contrario, la rete consente di trarre importanti vantaggi proprio dai meccanismi di integrazione che è in grado di attivare tanto nell'offerta culturale in sé, quanto nella necessaria attività di promozione della stessa, riuscendo sia a migliorare gli standard qualitativi della fruizione culturale, che a comunicare in modo più efficace l'attività svolta dalle aziende che fanno parte del network.

Il concetto di efficacia gestionale è da intendersi in termini globali, facendo, cioè, riferimento non solo alla sua ordinaria componente di tipo gestionale legata al raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di programmazione e di pianificazione in merito a tutto il ciclo produttivo realizzato (dalla fase di acquisizione dei fattori produttivi, alla qualità e quantità dell'output prodotto), ma anche ad una ulteriore componente quella di natura sociale.

Quest'ultimo aspetto fa riferimento al rapporto esistente tra la rete e l'ambiente esterno, in termini di capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività che è chiamata a fronteggiare attraverso la produzione di beni e servizi. In termini generali, può, quindi, dirsi che la corretta operatività di un network culturale è legata alla sua capacità di associare, in una relazione biunivoca, il perseguimento del fondamentale equilibrio economico-finanziario al rispetto del principio generale di socialità. Cfr. Dubini (1999), Cafaggi e Iamici (2005).

grazie a software capaci di riconoscere la scena, vengono aggiunti oggetti virtuali (immagini, flussi video, scritte, personaggi virtuali, ecc.) che mantengono la loro posizione nello spazio coerentemente con i movimenti di colui che sta vivendo l'esperienza di AR.

Gli elementi che “aumentano” la realtà possono essere aggiunti attraverso un dispositivo mobile, come uno smartphone, con l'uso di un PC dotato di webcam o altri sensori, con dispositivi di visione (per es. occhiali a proiezione sulla retina), di ascolto (auricolari) e di manipolazione (guanti) che aggiungono informazioni multimediali alla realtà già normalmente percepita. All'utente sembrerà che oggetti virtuali e reali coesistano nello stesso spazio e, per questo motivo, l'AR aumenta la percezione e l'interazione dell'utente con l'ambiente fornendo informazioni visive che l'utente non potrebbe direttamente rilevare con i propri sensi.

Le informazioni “aggiuntive” possono in realtà consistere anche in una diminuzione della quantità di informazioni normalmente percepibili per via sensoriale, sempre al fine di presentare una situazione più chiara o più utile o più divertente.

Questa tecnologia applicata ai beni culturali, si pensi ad un museo o a scavi archeologici, consente al visitatore di sperimentare un'esperienza unica, immersiva e coinvolgente; è possibile con il proprio cellulare fare un ‘viaggio nel tempo’, in quanto l'AR consente di ammirare, ad esempio per gli scavi archeologici, le trasformazioni che hanno portato dalla città antica a quella contemporanea. La tecnologia in esame ha avuto la sua prima applicazione in ambito museale nel 2001 con *l'Archeological Virtual Dig*, progetto di scavo multimediale realizzato dal *Seattle Art Museum* in collaborazione con *l'Human Interface Technology Laboratory* dell'Università di Washington. Successivamente, nel 2005, la *Doshisha University* di Kyoto ha presentato il *time machine navigation system*. Le potenzialità della tecnologia AR per la valorizzazione dei beni culturali sono state comprese anche nel continente europeo, spingendo l'Unione Europea a finanziare una serie di ricerche. Tra i primi progetti europei si ricordano i seguenti: ARCHEOGuide (Augmented Reality based Cultural Heritage On-site GUIDE) e il progetto iTACITUS (Intelligent Tourism and Cultural Information through Ubiquitous Service).

Le principali applicazioni della tecnologia AR ai beni culturali sono di tre tipologie: *outdoor guides*, *interpretative mediation* e *storytelling* (esempi di rilevanza internazionale di tali applicazioni sono i progetti TechCoolTour²⁵, CHESS²⁶, London Street Museum²⁷, Dead men's nose²⁸, Tagcloud²⁹, Link 3D³⁰, Bilbomatica³¹, Virtualware³², V-Must³³) e *media art/virtual exhibitions* (es. Manifest AR³⁴).

In Campania non ci sono applicazioni di AR, è in fase sperimentale il progetto Tempus per Napoli sotterranea, che ha l'obiettivo di consentire ai turisti di rivivere il sottosuolo di Napoli dal 400 a.C. fino alla Seconda guerra mondiale. Attualmente come Dipartimento di Economia della SUN stiamo lavorando con il CIRA per sperimentare delle applicazioni di AR ad alcune istituzioni culturali casertane.

3.1 Augmented Reality per i disabili

Un terreno ancora quasi inesplorato riguarda l'utilizzo della AR per la fruizione del bene culturale da parte delle persone disabili, come le persone non udenti o ipovedenti. In Europa sono circa 80 milioni le persone con disabilità, dove una su due non ha mai partecipato ad attività ricreative, culturali o sportive e non ha mai avuto accesso a teatri, cinema, concerti e biblioteche

²⁵ <http://www.techcooltour.com/en/>

²⁶ www.chessexperience.eu

²⁷ <http://www.museumoflondon.org.uk/docklands/whats-on/exhibitions-displays/many-east-ends/>

²⁸ <http://www.dead-mens-eyes.org/archaeology-gis-and-smell-and-arduinis/>

²⁹ www.tagcloudproject.eu

³⁰ www.digitale-archaeologie.de

³¹ <http://www.bilbomatica.es>

³² <http://www.virtualwaregroup.com>

³³ http://cordis.europa.eu/project/rcn/101496_en.html

³⁴ <https://manifestarblog.wordpress.com/about/>

(EUROSTAT, 2015). In Italia sono un esercito di circa 3.167 (valori assoluti in migliaia) i disabili e non sono disponibili dati sulla fruizione dei beni culturali da parte di questi soggetti.

L'unico caso finora di rilevanza internazionale di applicazione di AR alla fruizione di beni culturali rivolta alle persone con disabilità è il progetto ATLAS³⁵. Quest'ultimo vede l'applicazione di GoogleGlass4Lis al Museo Egizio di Torino. Il museo di Torino è stata la prima realtà culturale al mondo a sperimentare GoogleGlass4Liss, la piattaforma di Google che consente ai sordomuti, 60.000 in Italia, di avere accesso alle informazioni relative al materiale del museo. In particolare GoogleGlass4Lis è un'applicazione per i Google Glass, gli occhiali di Google, che consente ai sordomuti di accedere alle informazioni utili, tramite la visualizzazione di un avatar virtuale che spiega il contenuto del caso tramite la lingua dei segni. Questo progetto, che ha visto coinvolti il Politecnico di Torino, la RAI, la BEPS Engineering, Lumiq Studios S.r.l., CPS e il Microsoft Innovation Center, rappresenta un avanzamento importante nel campo dell'abbattimento delle barriere della comunicazione per la fruizione dei beni culturali.

In quest'ottica la nuova sfida per la tecnologia AR è il suo utilizzo nella fruizione dei beni culturali per gli ipovedenti. Attualmente sono in fase di sperimentazione gli occhiali intelligenti per gli ipovedenti, il progetto chiamato *Assisted Vision*³⁶. In particolare, gli occhiali in esame potrebbero essere i primi al mondo a permettere a chi ha una vista non totalmente danneggiata, di percepire la spazialità degli ambienti e capire a quale distanza si trovano gli oggetti e le persone. L'argomento è di grande interesse e si possono immaginare le implicazioni che ne possono seguire. Ovviamente, anche in questo caso come nel precedente, l'elevato investimento sia in termini di risorse economiche che di conoscenze multidisciplinari richieste per lo sviluppo e l'implementazione di queste nuove tecnologie richiede un'organizzazione a rete tra eccellenze nel settore.

4. Definizione di una strategia di integrazione a rete per il rilancio dell'offerta culturale casertana.

4.1 Metodologia e finalità del caso

La panoramica esaminata fa riflettere sull'esigenza di un cambiamento organizzativo delle aziende culturali, affinché l'attività svolta da queste ultime sia in grado di soddisfare una domanda di cultura in continua evoluzione e sempre più esigente in termini di qualità dei servizi. A tal fine l'organizzazione a rete si è dimostrata una strada percorribile di successo. L'iniziativa *bottom up* realizzata attraverso un approccio di tipo reticolare consente di ampliare l'ottica di governo del patrimonio culturale, cogliendone pienamente la natura multidimensionale e *multi-stakeholder*, ridefinendo l'approccio di offerta nella prospettiva del fruitore.

Ovviamente la formalizzazione giuridica non fa superare di per sé le difficoltà di implementazione di una rete. L'efficacia dell'assetto reticolare istituito risulta dipendente tanto da una corretta attività di progettazione dello stesso, quanto da un'attenta analisi degli effetti prodotti dalla sua costituzione sulla gestione economico-finanziaria delle istituzioni culturali che vi partecipano. Ancora, è fondamentale la presenza di una *leadership* istituzionale veramente forte e motivata, che, elaborando una visione strategica unitaria, sia effettivamente capace di creare quelle sinergie di rete necessarie per trarre il massimo risultato dalle potenzialità del sistema.

Alla luce di tali considerazioni, il caso esaminato fa riferimento a un processo di costruzione di una strategia di integrazione a rete delle risorse culturali del territorio casertano, finalizzata al rivalizzazione dell'offerta culturale casertana.

A tal fine il lavoro svolto è partito da una specifica domanda di ricerca: è opportuno e possibile sviluppare una gestione integrata delle risorse culturali casertane, con l'obiettivo di garantire

³⁵ www.atlas.polito.it

³⁶ <http://www.assisted-vision.com/home>

contemporaneamente sia le attese di tutela, conservazione e valorizzazione dei beni e le attese di sviluppo economico e sociale del territorio?

Analisi di contesto

Il lavoro di studio e progettazione del potenziale distretto culturale è stato preceduto da un'analisi di contesto, avente come obiettivo la valutazione dei punti di forza, di debolezza, minacce e potenzialità di sviluppo sociale ed economico del territorio casertano.

Per l'analisi del contesto si è fatto riferimento alle seguenti fonti: 1) siti istituzionali (regione, provincia, comune, Ente provinciale del turismo, ISTAT, MIBAC, Camera di Commercio, Confindustria Caserta, Unioncamere Campania, stampa locale); 2) indagini in rete al fine di verificare sia la possibilità di ricevere adeguate informazioni sulle strutture ricettive e sulle iniziative locali, sia indagare sull'immagine della città; 3) *mystery visiting* sia presso le aziende culturali pubbliche (Reggia di Caserta, Anfiteatro di Santa Maria Capua Vetere, Museo Campano di Capua, Borgo Medievale di Caserta Vecchia e quello di San Leucio) sia privati (es. ufficio di informazioni turistiche) per valutare la qualità del servizio; 4) interviste ai turisti per reperire informazioni sui seguenti aspetti: motivazione della visita, tipologia di visita, durata del soggiorno, qualità dei servizi della città e delle strutture turistiche. Il questionario somministrato è stato di tipo aperto. Le interviste sono state effettuate nel periodo di maggio-settembre 2014.

L'analisi del contesto ha permesso di individuare, dal lato dell'offerta, i principali nodi che compongono il potenziale distretto culturale e quindi: 1) i principali attrattori culturali; 2) le altre risorse storiche, culturali e ambientali del territorio, di natura materiale e immateriale; 3) i settori della filiera turistico-culturale; 4) altre dotazioni territoriali (es. teatri, impianti sportivi) i cui livelli di attività possono essere supportati dal processo di valorizzazione dei beni culturali e viceversa.

Analisi delle relazioni tra gli attori del potenziale distretto culturale

Al fine di valutare il livello di coinvolgimento al tema cultura e la tipologia e l'intensità delle relazioni tra i vari attori del potenziale distretto culturale, è stato sottoposto un questionario semi-strutturato sia agli imprenditori operanti nella filiera turistico-culturale (principalmente strutture ricettive) sia ai responsabili delle relazioni esterne dei principali siti culturali (Reggia di Caserta, Anfiteatro di Santa Maria Capua Vetere, Museo Campano di Capua, Borgo Medievale di Caserta Vecchia e quello di San Leucio).

In particolare sono stati analizzati alcuni caratteri tipici delle relazioni del distretto: identità, senso di appartenenza, fiducia, collaborazione, integrazione della divisione del lavoro. Rispetto ai seguenti profili di relazione: territorio, tra imprese operanti nella stessa fase/in fasi diverse, istituzioni, università, banche, ambiente esterno.

4.2 Risultati della ricerca

Analisi di contesto

Nella provincia di Caserta è possibile trovare un insieme straordinario di beni e risorse culturali, tradizioni, culture antiche e moderne, attività di particolare specificità che rendono questo territorio unico. Nell'area casertana convivono antiche tradizioni (come quella della lavorazione della seta e della produzione della mozzarella di bufala), paesaggi incontaminati (come quello di Roccamonfina, la Riserva naturale di Castelvolturmo e il lago di Patria) e beni architettonici di grande importanza come la Reggia di Caserta, l'Anfiteatro di Santa Maria Capua Vetere, il Museo Campano di Capua, il Borgo Medievale di Caserta Vecchia e quello di San Leucio. Notevole è anche la presenza di percorsi di architettura minore a Marcianise, Mondragone, Recale, Capodrise. Numerosi sono, inoltre, i piccoli nuclei abitati a carattere prevalentemente agricolo con case a corte e chiese di notevole importanza storico-architettonica a Curti, Casapulla, Casagiove, San Prisco, San Tammaro.

L'analisi del contesto evidenzia come un ricco patrimonio archeologico, architettonico, artistico e naturale, si confronti oggi con una serie di problematiche emergenti: l'accessibilità, il degrado

territoriale e ambientale, il consumo del territorio, l'irrazionale utilizzo dell'arenile e della risorsa mare nel litorale, del fiume Volturno e della corona collinare dei Tifatini.

Caserta gode di limitate quote di presenze turistiche associate ad una limitata offerta ricettiva. La componente italiana è prevalente, anche se la permanenza media si è ridotta. Il territorio casertano appare complessivamente attrattivo in termini di accessibilità data la vicinanza dell'aeroporto Internazionale di Capodichino e dalla buona accessibilità stradale e autostradale, tuttavia è scadente la mobilità tra i vari siti per chi non è munito di mezzi propri.

Le risorse non vengono promosse e comunicate, i servizi turistici e accessori sono quasi inesistenti. Grave inefficienza del servizio di informazione ed accoglienza turistica. Il turista non ha la possibilità di fruire agevolmente del territorio, non è messo nella condizione di conoscere le risorse, di potersi programmare il soggiorno (né prima del suo arrivo, né tantomeno in loco) e di sfruttare gli eventuali servizi presenti sul territorio.

Altro dato negativo, è il fatto che l'80% dei turisti intervistati non sappiano che la mozzarella di Bufala Campana DOP venga prodotta in questo territorio. Ciò evidenzia da un lato, una scarsa comunicazione sulle tradizioni del territorio, dall'altro evidenzia il tipo di turismo prevalente, ovvero, quello "mordi e fuggi". Ciò evidenzia, anche, la mancata conoscenza di Caserta come destinazione turistica a sé stante.

La reputazione sul web è negativa, in quanto quasi sempre legata a fatti di cronaca, che non è bilanciata da una corrispondente azione di comunicazione turistica e culturale. La destinazione turistica Caserta è poco visibile in rete principalmente nei mercati esteri. Anche la partecipazione nel *social media* dove si parla del territorio casertano e delle sue attrattive turistiche è molto bassa sia in Italia che nelle reti web in lingua straniera.

Le relazioni tra i potenziali nodi del distretto culturale

Dalle interviste svolte emerge la mancanza di una visione unitaria del sistema territoriale e delle politiche di intervento nel settore dei servizi culturali, ambientali e turistici. Gli enti responsabili dei siti culturali procedono alla realizzazione di eventi, interventi e programmi in modo isolato. La gestione dei siti non mostra nessun livello di integrazione, manca una strategia condivisa di comunicazione, non c'è condivisione tra le politiche e i programmi culturali degli amministratori dei siti, e non vi è neanche condivisione con le politiche territoriali rivolte al settore del turismo e al settore scuola.

Tra i vari nodi della potenziale rete manca o sono bassi i rapporti. Tuttavia, sia le imprese che gli enti sottolineano la necessità di un approccio sistemico per lo sviluppo delle istituzioni culturali e del territorio, per cui sarebbero propensi a "fare rete" ma evidenziano la necessità di una *governance* politica che possa avviare e gestire il processo.

Il sistema territoriale nel suo complesso non presenta condizioni tali per una mobilità efficiente tra i vari siti e adeguata alle esigenze delle diverse tipologie di domanda culturale (es. studenti, turisti, cittadini appartenenti alle comunità locali) non munite di mezzi propri.

Sul piano operativo la gestione di singoli siti manca una struttura organizzativa, sistemi operativi e profili professionali adeguati a identificare e sostenere lo sviluppo culturale e fruitivo del patrimonio culturale. Questa è una conseguenza sia di una cultura di gestione fortemente orientata alla conservazione più che alla fruizione, sia della modesta dotazione finanziaria di cui le singole gestioni godono. Condizione questa che lascia intravedere nella messa a sistema della gestione l'occasione di sfruttare economie di scala e di apprendimento.

La destinazione Caserta manca di una *governance* nel settore turistico culturale. Le poche azioni svolte non possiedono una visione e non hanno obiettivi chiari ai quali mirare. Le azioni dei privati sono scoordinate, non sono in grado di creare forme collaborative autonome.

L'Ente di Promozione Turistica opera in modo separato rispetto agli operatori del settore e attua strategie datate, che non garantiscono l'adeguata efficacia in termini di flussi turistici. Inoltre gestisce poche iniziative e di limitata portata.

Il territorio casertano, quindi, si trova in una situazione di ricchezza di risorse e di piccole iniziative, ma in assenza di un indirizzo di *governance* da parte di alcun ente. Ciò determina dispendio di risorse economiche e inefficacia delle azioni realizzate.

Dall'analisi di contesto e delle relazioni esistenti tra i vari *stakeholder* emerge la necessità della costituzione di una rete che abbia come *mission* la conservazione, la valorizzazione dei propri valori storico-artistici, e assecondando la sua vocazione naturale territoriale ad essere un sistema reticolare, spazialmente delimitato, all'interno del quale i principali attrattori culturali costituiscono i nodi principali. E' possibile identificare una strategia d'integrazione a rete degli attrattori in esame, identificando tre aree di integrazione: interna, esterna e laterale.

Le aree di *integrazione interna* dovranno essere il risultato di un processo di condivisione delle scelte e pratiche di gestione tra i vari attori del sistema responsabili delle scelte strategiche e gestionali. Le aspettative d'integrazione interna dovranno essere definite secondo due distinte linee strategiche di azione: integrazione politico programmatica³⁷ e integrazione gestionale³⁸.

Per le aree di *integrazione esterna*, in questo caso si dovrebbe cercare di mettere a sistema ogni occasione di incontro con l'utenza, nel tentativo di valorizzare direttamente l'esperienza di visita, migliorando gli elementi di qualità del servizio. A tal fine si dovrebbe prevedere l'implementazione di una serie di progetti volti sia ad adeguare l'offerta complessiva sia che curi la comunicazione, l'informazione e la promozione.

Le aree di *integrazione laterale* si cercano degli spazi di integrazione tra i siti e le competenze, prodotti e servizi provenienti da altre filiere economiche. In particolare si potrebbero immaginare delle possibili strategie di integrazione sia con la filiera pubblica (es. scuole, trasporti pubblici locali) sia con filiere private (es. quella turistica).

Dopo aver definito il modello, le strategie e i progetti di integrazione, le amministrazioni coinvolte dovrebbero valutare la fattibilità dei singoli progetti e relativa temporizzazione. Difatti le linee strategiche individuate sono auspicabili nel medio-lungo termine, la cui progressiva implementazione si dovrebbe declinare in macro fasi successive. A tal fine, si dovrebbe in primo luogo misurare la forza economico-finanziaria delle attuali gestioni dei siti, a cui far seguire lo sviluppo di un *business plan* riferito al progetto d'integrazione. A partire dalle informazioni complessivamente raccolte, la realizzazione dei progetti dovrebbe essere legata ai seguenti criteri: priorità³⁹, fattibilità⁴⁰, temporalità. La temporizzazione degli interventi prende in considerazione la propedeuticità dei progetti. In base a questo criterio è possibile individuare tre macro fasi temporali: *adeguamento*⁴¹, *costruzione dell'offerta integrata*⁴², *sviluppo*⁴³.

³⁷ L'*integrazione politico programmatica* mira a creare le condizioni adatte a una concertazione e condivisione delle politiche di intervento tra i diversi livelli di governo presenti sul territorio (Ministero, Regione, Provincia, Comune). A tal fine è necessario attivare un percorso di condivisione, concertazione e definizione dei valori del sistema, dei suoi obiettivi, delle azioni che lo stesso dovrebbe attivare. L'intero percorso di condivisione delle strategie dovrebbe trovare un suo momento conclusivo nell'approvazione di un documento di "linee guida del sistema".

³⁸ L'*integrazione gestionale* mira allo sfruttamento di possibili economie di scala mediante la condivisione dei costi di acquisto e gestione dei fattori produttivi. Ciò ovviamente implica il coordinamento e la condivisione di parte dei processi di produzione e funzioni aziendali fino a questo momento separati e assenti nelle singole gestioni.

³⁹ Questo criterio risponde alla necessità di soddisfare principalmente i fabbisogni di intervento urgenti, finalizzata a costruire una pianificazione strategica basata su bisogni primari, emersi dall'analisi della situazione attuale dei siti, e non su desideri o aspirazioni.

⁴⁰ Stabilito la priorità, si passa all'analisi della fattibilità dei vari progetti proposti. Questa fase deve necessariamente essere svolta con le amministrazioni interessate. La fattibilità dovrà essere valutata da tre punti di vista: fattibilità tecnica, economica e politico-amministrativa.

⁴¹ La fase di adeguamento è costituita da progetti che hanno sia priorità 1, ovvero devono essere attuati necessariamente nel breve periodo, e sono propedeutici allo sviluppo del distretto. In questa fase si intende rispondere all'esigenza di creare le condizioni affinché il distretto culturale si possa presentare sul mercato. L'obiettivo è quello di creare le condizioni minime di fruibilità dei siti, rendendoli omogenei dal punto di vista delle dotazioni minime dell'offerta (capitolato minimo di funzionamento, formazione integrata del personale) e creare quelle condizioni gestionali interne funzionali all'abbattimento dei costi e alla creazione di economie di scala (condivisione funzioni promozionale, condivisione informazione).

⁴² In questa fase vengono ricondotte le azioni volte a creare l'offerta integrata per il visitatore, fornendo un'immagine unica dei siti, realizzare un'offerta unitaria migliore sia sul piano della spesa sostenuta sia sul piano della qualità percepita. Rientrano in questa fase i progetti relativi all'integrazione della gestione (condivisione di funzioni base); i progetti relativi all'integrazione dell'offerta culturale (biglietto integrato, cartellone evento unico, carta dei servizi); i progetti relativi all'integrazione della

5. Conclusioni

Nonostante l'Italia viva ancora oggi enormi difficoltà, nell'immaginario collettivo globale resta una meta desiderabile, un luogo in cui l'arte, la cultura e il cibo costituiscono un piacere continuo, da sperimentare e consigliare.

La rivitalizzazione del settore culturale, e in particolare quello museale, come risulta evidente dal quadro delineato in precedenza sugli interventi della Commissione Europea, passa attraverso l'ICT. In altri termini le nuove tecnologie divengono un sostegno fondamentale per il rilancio del museo, e, in generale, dei beni culturali, per la loro comunicazione, per la loro capacità di attrarre nuova domanda e ampliare quella esistente, per la divulgazione della loro funzione culturale e sociale e di impatto economico che possono creare sul sistema territoriale.

Ovviamente la tecnologia in esame, sia per gli investimenti che per il know-how richiesto impone alle istituzioni culturali di trovare un nuovo modello di business coerente con le nuove esigenze e, come argomentato, la rete culturale è la prospettiva nella quale proseguire questo ragionamento. Inoltre l'approccio reticolare consente di ampliare l'ottica di governo del patrimonio culturale, cogliendone pienamente la natura multidimensionale e *multi-stakeholder* come auspica la Convenzione Faro.

Partendo da queste riflessioni ed evidenze, si è focalizzata l'attenzione sull'offerta culturale casertana. Il caso sviluppato propone un processo di progettazione del potenziale distretto culturale casertano, mettendo a rete gli attrattori principali al fine di rafforzare la capacità operativa delle singole gestioni, rafforzare il valore sociale prodotto da ciascuna gestione e creare i presupposti per l'accrescimento della legittimazione sociale delle singole gestioni nei confronti del territorio,

Affinché tutto ciò accada nella realtà e non rimanga solo una potenzialità, il modello di *governance* proposto deve trovare impegno e rilevanza nella prassi quotidiana. Ora la sfida dovrà essere raccolta dai *policy maker* che in quanto centro di governo del distretto dovrà fungere da *driver* per lo sviluppo della comunità locale in campo culturale.

In quest'ottica il Dipartimento di Economia sta intraprendendo con il CIRA, un percorso di collaborazione per rivitalizzare l'offerta culturale casertana. In particolare, si sta avviando un progetto di miglioramento della fruizione di beni culturali mediante l'applicazione di tecnologie di AR. Ovviamente questo costituisce solo il primo passo verso la richiesta di rilancio dell'offerta culturale casertana e vuole essere l'inizio di un percorso che porti all'integrazione e alla moltiplicazione delle potenzialità e della produttività dei saperi stimolando il sistema locale verso il percorso di integrazione prospettato.

Bibliografia

- ANGHINELLI S., BERETTA I. (2004), "Indicatori di sostenibilità e cultura", *Economia della Cultura*, n. 1, pp. 17-25.
- ASHEIM B. (1999), "The territorial challenge to innovation policy: agglomeration effects and regional innovation system", in Asheim B., Smith K. (a cura di), *Regional innovation system, regional networks and regional policy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- AZARIADIS C., DRAZEN A. (1990), "Threshold externalities in economic development", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 105, May, pp. 501-526.
- BAGDADLI S. (2001), *Le reti di musei*, Egea, Milano.
- BARILE S. (2009), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", *Sinergie*, n. 79, pag. 47-76.
- BARILE S. (a cura di) (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, WM Stampa Editoriale, Salerno.
- BARILE S. (a cura di) (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.

comunicazione e informazione (piano strategico integrato, sito internet, segnaletiche, punto informativo, comunicazione *below the line*).

⁴³ In questa fase finale vengono collocati i progetti più ambiziosi di crescita e di innovazione gestionale, mediante sia strategie più aggressive sul mercato turistico nazionale e internazionale, sia l'integrazione politico programmatica da parte dei vari livelli di governo sull'intero distretto culturale.

- BARONCELLI A., BOARI C. (1999), "Musei e reti organizzative", in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas Libri, Milano.
- BERGAMIN BARBATO M. (1998), "La rete come strumento per la gestione dei beni artistici e culturali: il caso delle città d'arte", Atti del XXI Convegno AIDEA *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, CLUEB Editore, Bologna.
- BOBBIO L. (1992), "Gestione dei musei. Verso il superamento dell'anomalia italiana", *Economia della Cultura*, vol. 2, pp. 12-23.
- BOCCI C., CATTURI G. (2010), *Istituzioni culturali e valore creato per il territorio*, Cedam, Siena.
- CAROLI M.G. (2002), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CARTA M. (1999), *L'armatura culturale del territorio: il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- CHUNG S.A., SINGH H., LEE K. (2000), "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 1, pp. 1-22.
- DUBINI P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2011), "Les paysages en tant que patrimoine culturel. Landscape as cultural heritage", relazione presentata a *La Protection Internationale des Paysages Siège de l'UNESCO*, Salle IV, Paris, France, 18 April.
- GOMES - CASSARES B. (2003), "Competitive advantage in alliance constellation", *Strategic Organization*, vol. 1, n. 3, pp. 327-335.
- GULATI R. (1999), "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- HINNA A. (2004), *Organizzare la cultura. Dalle fondazioni alle community development corporations*, McGraw-Hill, Milano.
- HINNA A. (2008), *Organizzare e valorizzare il patrimonio culturale*, McGraw-Hill, Milano.
- HINNA A., MINUTI M. (2009), *Progettazione e sviluppo delle aziende culturali. Principi, strumenti, esperienze*, Hoepli, Milano.
- IZZO F. (2013), *I distretti culturali: un'opportunità per lo sviluppo locale. Evidenze dalla provincia di Caserta*, Edises, Napoli.
- NOOTEBOOM B. (2004), *Inter-firm collaboration, learning and networks*, Routledge, London.
- PICCHIERRI A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Il Mulino, Bologna.
- SACCO P.L. (2002), "La cultura come risorsa economica per lo sviluppo locale", *La Nuova Città*, vol. 8, n. 213, pp. 79-87.
- SACCO P.L., PEDRINI S. (2003), "Il distretto culturale: mito o opportunità?", EBLA Center, Università di Torino, WP 5, supp. al n. 3, *Il Risparmio*, ACRI, Roma.
- SANTAGATA W. (2000), "Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economica sostenibile", *Rassegna Economica*, n. 1-2, pp. 31-61.
- SANTAGATA W. (2001), "Distretti culturali. Un modello per lo sviluppo sostenibile", in Trupiano G. (a cura di), *L'offerta culturale*, Biblink Editori, Roma.
- SANTAGATA W. (2002), *Cultural districts, property rights and sustainable economic growth*, Working Paper n.1, EBLA Center, Università di Torino, Torino.
- SANTAGATA W. (2004), *Cultural districts and economic development*, Working Paper n. 1, EBLA Center, Università di Torino, Torino.
- SCANDIZZO P.L. (1997), "Beni relazionali e crescita endogena", *Economia & Lavoro*, vol. 31, n. 1/2, pp. 29-41.
- SCANDIZZO P.L. (2000), "Lo sviluppo economico, la cultura e la musica colta", *Sviluppo Economico*, vol. 4, n. 2, pp. 9-34.
- SEN A.K. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- SETTIS S. (2002), *Italia S.P.A. l'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino.
- SOLIMA L., MINGUZZI A. (2012), "Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale", *Il Territorio come Giacimento di Vitalità per l'Impresa*, XXIV Convegno Annuale di Sinergie, 18-19 ottobre 2012.
- SOLIMA L. (2008), "Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai social network alle soluzioni RFID", *Taifor Journal*, vol. 10.
- SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.
- THORSBY D. (2001), *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge, (trad. it. "Economia e Cultura", Il Mulino, Bologna, 2005).
- VALENTINO P.A. (1999), *La storia al futuro*, Associazione Civita-Giunti, Firenze.
- VALENTINO P.A. (2003), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Firenze.