

DISTRETTI CULTURALI E SVILUPPO LOCALE: ELEMENTI PER UNA RIFLESSIONE

Giulia PESARO<sup>1</sup>

**SOMMARIO**

Il lavoro prende avvio da una breve introduzione sui modelli e sugli elementi essenziali che individuano un distretto culturale, cui seguono gli approcci e le principali linee di intervento su cui si è basata la progettazione di tre distretti in Lombardia, mettendone in evidenza i principi e le soluzioni organizzative maggiormente caratterizzanti. I tre casi, infatti, appaiono molto diversi tra loro sia dal punto di vista dell'assetto territoriale che ha costituito l'appoggio dell'iniziativa che da quello delle forme di valorizzazione più idonee per "rendere conto" di patrimoni storico-culturali tanto ricchi e diversificati.

Il lavoro si concentra quindi su tre interrogativi. Il primo riguarda i possibili concetti di "integrazione" che dovrebbero essere presi a riferimento quando si lavora sul design di un distretto e si costruiscono i presupposti e la rete di soggetti necessari per il suo funzionamento nel tempo. Il secondo affronta il problema della valutazione del successo di un distretto culturale inteso come uno strumento per la produzione di valori non solo economici ma anche culturali e di sviluppo sostenibile a livello locale. Il terzo, infine, si concentra sul tema delle risorse e delle capacità territoriali necessarie perché un distretto culturale possa procedere concretamente e raggiungere gli obiettivi e i flussi di valore attesi.

---

<sup>1</sup> DIAP Politecnico di Milano, Via Bonardi 3, 20133 Milano giulia.pesaro@polimi.it.

## **1 Il contesto di lavoro**

In relativamente pochi anni il distretto culturale è diventato uno strumento riconoscibile, con caratteristiche proprie a livello di modelli teorici di riferimento e con un numero sempre crescente di esperienze applicative. Il modello del distretto, inoltre, si sta diffondendo non solo per le sue potenzialità in termini di valorizzazione dei beni culturali in quanto tali ma anche come vero e proprio motore di sviluppo – sostenibile – a livello locale. Strumento capace di riconoscere e attivare un patrimonio storico, artistico, ambientale e sociale costituito da un insieme complesso di risorse territoriali, con l'effetto di produrre nel tempo flussi di valore materiali e immateriali (tra gli altri Sacco e Tavano Blessi, 2006).

Se da un lato il successo di questo strumento, nelle sue diverse forme e declinazioni territoriali, è evidente, dall'altro cominciano ad emergere alcune questioni che riguardano sia le fasi di progettazione che di attuazione, anche legate ai diversi approcci e modelli teorici di riferimento cui si ispirano le attività a livello operativo.

La riflessione presentata in questo contributo prende spunto dai progetti finanziati nell'ambito di un'iniziativa di Fondazione Cariplo, partita nel 2007, che ha sostenuto la realizzazione di distretti culturali in Lombardia (territorio di pertinenza delle attività), con un investimento complessivo che supera i 20 milioni di euro.

Il programma di Fondazione Cariplo si è sviluppato in due fasi. Dopo una prima selezione basata su una proposta di progetto, a metà 2008 sono stati individuati 10 progetti per aree che parevano presentare le condizioni minime per poter ambire a diventare distretto culturale secondo l'approccio proposto dal bando stesso della Fondazione. Tra le condizioni la presenza diretta dei soggetti pubblici, attraverso la partecipazione degli enti amministrativi, e il fatto che non potevano presentare domanda singoli comuni. A questi territori è stato quindi assegnato un contributo per la realizzazione di un vero e proprio studio di fattibilità operativa, da completare entro l'inizio di marzo 2010. Gli studi sono stati quindi valutati da una apposita commissione, formata da tre esperti, per il possibile passaggio alla fase di realizzazione. In caso di approvazione, l'avvio delle attività era sostenuto per un periodo di circa tre anni con un contributo in cofinanziamento al 50%, fino a un massimo di 4 milioni di euro. I progetti avviati nella seconda fase sono stati sei.

Le riflessioni qui proposte sono riferite alle attività di design progettuale di tre studi di fattibilità: Valle Camonica e Valle Seriana (capofila le rispettive Comunità Montane) e la Provincia di Cremona (capofila lo stesso ente Provincia).

Questi lavori hanno fornito l'occasione per sperimentare modelli teorico-metodologici su territori reali, caratterizzati dalla partecipazione di un numero elevato di enti comunali e amministrativi e da una grande varietà e ricchezza di patrimonio culturale materiale e immateriale. Ed è la diversità di queste esperienze, pur realizzate con il medesimo obiettivo e

nell'ambito dello stesso set di regole e condizioni, che ha indotto a una riflessione su alcuni elementi e dinamiche importanti riferiti alla fattibilità di un distretto culturale e alla costruzione dei presupposti e delle capacità necessarie per rendere i progetti operativi e funzionanti nel medio e lungo termine. La prospettiva era infatti quella dell'istituzione di nuovi enti che agissero su base territoriale e che fossero in grado di dare un nuovo impulso allo sviluppo dell'esistente, promuovendo al contempo l'innovazione nelle strategie di governance e gestione del settore culturale (inteso in senso molto lato) e producendo ricadute virtuose in altri settori economici. Una innovazione che nell'esperienza degli studi operativi ha assunto diversi significati, sia dal punto di vista del processo di costruzione dei progetti che da quello degli strumenti di intervento sul patrimonio culturale.

Una prima accezione è quella diretta di “mai utilizzato prima” sul territorio o nei diversi settori che compongono l'insieme delle risorse culturali. In termini generali, ciò ha implicato lo sviluppo di attività di diffusione della conoscenza e di costruzione di capacità e competenze per ottenere la partecipazione di molti e diversi soggetti e stakeholder territoriali e per promuoverne l'integrazione in un sistema di azione unitario: un aspetto che si è mostrato particolarmente complesso da affrontare. In molte occasioni, infatti, il mondo dei beni e delle attività culturali è apparso inizialmente frammentato e poco propenso alla cooperazione concreta, nonostante in molti casi sia emersa la necessità di “fare gruppo” e lavorare insieme per rafforzare le capacità di attrarre risorse (non solo finanziarie) e realizzare sinergie.

Un secondo livello di innovazione è rappresentato dalla necessità di lavorare in modo più strutturato e stabile su luoghi e strumenti per promuovere la partecipazione della collettività e dei suoi rappresentanti, con l'utilizzo di una pluralità di strategie di comunicazione e diffusione dell'informazione all'interno del territorio e da questo verso l'esterno.

Il terzo e ultimo fattore, forse il più inatteso, riguarda il fatto che si sono dovute coinvolgere le comunità locali e le loro diverse rappresentanze con modalità diverse dal passato, spingendole a un approccio attivo e non più solo di “pubblico” per ottenere un riconoscimento delle potenzialità del proprio patrimonio culturale al di là delle funzioni e delle forme di uso correnti. L'innovazione si trovava cioè nel fatto che si richiedeva ai soggetti locali di parlare di beni culturali come patrimonio di risorse materiali e immateriali su cui lavorare in modo diverso dal passato, in una prospettiva di strategie di sistema di medio-lungo periodo per produrre nuovi valori e sviluppo per il futuro.

E' allora più facile capire i motivi per cui non è (e non può essere) la dotazione di patrimonio culturale in quanto tale a determinare la qualità o meno di una proposta progettuale quanto piuttosto una serie di fattori e condizioni di partenza la cui presenza o assenza si è rivelata fattore cruciale per il successo delle proposte di progetto. Tra questi emergono in particolare:

- il grado di sviluppo del territorio e delle sue componenti, considerandone anche dinamiche e vitalità;

- la tipologia di risorse culturali, che può incidere in modo più o meno rilevante sulle potenzialità di messa a sistema e sulle forme della valorizzazione;
- la qualità e le dinamiche delle risorse umane, un fattore determinante in una prospettiva di attuazione di strumenti innovativi che richiedono un'elevata propensione al cambiamento e un'apertura verso nuovi modelli di organizzazione e fruizione basati su strategie di integrazione delle attività (e almeno in parte delle risorse) su base territoriale e non solo settoriale (in cui musei, aree archeologiche e monumenti possono appartenere a mondi diversi);
- i modelli di governo e organizzazione delle attività di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale già in essere che, come nel punto precedente, possono essere più o meno aperti non solo ad assumere nuovi approcci e forme ma, soprattutto, a costruire i presupposti per la realizzazione di un sistema integrato di azione;
- l'atteggiamento delle istituzioni pubbliche e private e, più in generale, dell'insieme degli stakeholder del territorio verso l'innovazione rappresentata dalla progettazione stessa di un distretto culturale.

Già a questo livello di inquadramento del tema del distretto culturale come strumento di sviluppo locale, appare dunque chiara la centralità e criticità della risorsa costituita dalla capacità di mobilitare e integrare risorse culturali materiali e immateriali, soggetti attivi e obiettivi d'azione il più delle volte molto numerosi e differenziati. A ciò si deve poi associare la disponibilità di risorse finanziarie e di capacità locali di costruzione di strategie condivise e di cooperazione, sia tra enti pubblici tra loro che tra questi e soggetti economici territoriali, interessati dalle realtà distrettuali per gli obiettivi e le ricadute sul territorio. La presenza di questi fattori e condizioni rappresentano l'essenza e il potenziale principale dello strumento ma anche la sfida maggiore per un territorio per diversi ordini di motivi. Tali motivi verranno discussi di seguito, dopo la presentazione dei tre casi studio da cui è appunto partita la riflessione.

## **2 I casi studio**

Si propone qui una breve descrizione delle caratteristiche che hanno in qualche modo orientato i tre progetti. Saranno quindi sottolineate in modo particolare le precondizioni e le specificità che si sono rivelate fondamentali per indirizzare la configurazione e i risultati della progettazione.

## *2.1 La Valle Camonica*

L'area della Valle Camonica include 41 comuni, associati nell'ambito della Comunità Montana della Valle Camonica, in provincia di Brescia. Il patrimonio culturale, caratterizzato dal paesaggio alpino e dalle interazioni tra uomo e ambiente nell'arco di secoli di storia, vede l'attrazione principale nell'eccellenza dell'area delle incisioni rupestri. I disegni incisi nelle rocce che caratterizzano il sito costituiscono una delle collezioni di petroglifi più grandi e importanti del mondo, tanto che già dal 1979 è stato riconosciuto dall'UNESCO come patrimonio dell'umanità (il primo iscritto per l'Italia).

Al di là di questo indubbio capitale, la grande forza della Valle Camonica è stata quella di individuare una chiara strategia per il rafforzamento della protezione e della valorizzazione del suo intero patrimonio culturale, in cui il sito UNESCO viene a rappresentare il culmine di un'offerta locale ricca e diversificata. E' infatti molto importante ricordare che il progetto del distretto culturale, in questo territorio, rappresenta il seguito di un precedente progetto per la realizzazione di un "Sistema Culturale Integrato", finanziato nel 2007 e attraverso il quale i soggetti e gli stakeholder locali erano già stati coinvolti in azioni integrate stabili e continuative. Attraverso questo strumento il sistema locale era già riuscito, quindi, a rafforzare la partecipazione e la cooperazione tra soggetti, enti e associazioni del mondo della cultura e delle associazioni, realizzando una serie di attività di costruzione del consenso e di condivisione degli obiettivi che hanno registrato un'elevata partecipazione. Tra queste, per esempio, l'evento "Del bene e del bello", una settimana di eventi culturali che si svolgono lungo tutta la valle, e il Forum della Cultura, luogo pensato espressamente per il coinvolgimento e l'aggregazione di tutti i gruppi e le associazioni culturali.

Su tali basi di partenza, la progettazione del distretto culturale ha rappresentato una sorta di naturale passo avanti, in considerazione di obiettivi quali l'estensione del processo di integrazione territoriale dal solo settore culturale al turismo e ad altre attività economiche. Le condizioni per la condivisione del progetto erano già presenti al momento dell'avvio delle attività di progettazione e la costruzione degli obiettivi e delle strategie è avvenuta in un quadro di chiarezza e coerenza inter-istituzionale. In questo caso sono dunque presenti e attive le condizioni per il successo dell'attività: il progetto viene presentato a Fondazione Cariplo con largo anticipo rispetto agli altri e il finanziamento viene approvato dopo la richiesta di alcune modifiche, più che altro formali e legate al completamento di parti del progetto non sufficientemente esplicitate in prima istanza.

Dal punto di vista dei contenuti, molto brevemente, la strategia di progetto che caratterizza questo distretto si può sintetizzare in tre aree di attività principali:

1. Lo sviluppo del distretto culturale in quanto tale come sviluppo del Sistema Culturale Integrato già esistente, con il coinvolgimento di un più ampio sistema di stakeholder e di attività manifatturiere ed economiche a livello locale.

2. “Il territorio come laboratorio d’arte”, con l’obiettivo di valorizzare il patrimonio culturale locale attraverso una riscoperta dei suoi valori artistici e la promozione di nuove forme di espressione artistica basate sull’arte rupestre. Fanno parte di questa linea progettuale anche vie tematiche attraverso la valle, come le vie sacre, il patrimonio della prima guerra mondiale e cicli di affreschi, e attività orientate alla produzione di nuove opere d’arte. In questo ultimo elemento si inserisce, in particolare, l’offerta di spazi di lavoro per giovani artisti, che potranno quindi lavorare, come si afferma nel testo introduttivo al progetto del distretto, “in un ambiente incantevole e di grande ispirazione”.
3. “Il territorio come laboratorio per le imprese: il patrimonio culturale come spazio di sfida per l’innovazione imprenditoriale”, con l’obiettivo di promuovere più strette relazioni tra mondo imprenditoriale e risorse locali e di produrre le condizioni migliori per la nascita di nuove attività, basate principalmente sulla cosiddetta industria creativa. Fa parte di quest’area la realizzazione di un incubatore di imprese nel settore della creatività.

## *2.2 La Valle Seriana*

L’area, che comprende i 38 comuni della Comunità Montana della Valle Seriana, in provincia di Bergamo, presenta un ambiente e un patrimonio culturale caratterizzati, come nel caso della Valle Camonica, dal paesaggio culturale alpino. Nonostante però il territorio offra un patrimonio di opere d’arte e manufatti di grande qualità ed importanza, non ci sono elementi attrattivi e riconoscibili come possono essere siti UNESCO, particolari capolavori del passato o collezioni conosciute a livello internazionale (una situazione peraltro molto comune in Italia).

L’aspetto e le caratteristiche del territorio vedono una differenza sostanziale tra bassa e media valle e alta valle. Le risorse e il paesaggio della media e bassa valle sono state infatti fortemente connotate da un processo di industrializzazione che, avviato già alla fine del diciannovesimo secolo si è definitivamente sviluppato dalla seconda metà del ventesimo secolo. La bassa valle, trainata da un distretto di importanza internazionale nel settore del tessile, ha spinto per decenni l’intero sistema economico locale ma negli ultimi anni è stata investita da una crisi che ha prodotto contraccolpi sull’intero sistema territoriale, soprattutto con riferimento alla perdita di occupazione. Una situazione che richiede oggi necessari processi di intervento e riorganizzazione per offrire nuove opportunità agli abitanti. Inoltre gli effetti incrociati della presenza di strutture e attività industriali e di fenomeni di sprawl urbano diffuso degli ultimi decenni hanno determinato, nel tempo, una perdita significativa di qualità ambientale e paesaggistica. L’alta valle è invece contraddistinta da attività nel settore del turismo che, basate su una buona qualità ambientale e condizioni geomorfologiche tipiche

dell'alta montagna, hanno determinato le condizioni per un percorso di sviluppo differente, in cui la qualità ambientale e i paesaggi diventano essi stessi risorse per l'offerta di attività sia nella stagione invernale che in quella estiva. Se dunque in passato si trovava in posizione di svantaggio, negli ultimi anni ha risentito meno della crisi economica, ritrovandosi al contempo con un territorio meno compromesso. Rimane d'altra parte sempre incombente il problema di uno sviluppo turistico portatore a sua volta di forme di sprawl urbano non compatibili con la conservazione del paesaggio e la tutela e valorizzazione di aree di elevata qualità ambientale.

La differenziazione legata alla specializzazione settoriale nelle produzioni economiche, ai modelli d'uso del territorio e alla qualità del paesaggio che contraddistingue le diverse aree del territorio di Valle Seriana è compensata da un patrimonio culturale comune ricco e articolato, costituito da edifici storici, musei, raccolte di opere d'arte e da una forte e rinomata tradizione nell'artigianato. Un patrimonio che rappresenta oggi un insieme di risorse materiali e immateriali importanti e diffuse sull'intera estensione della valle, parte integrante dell'identità locale e per le quali è possibile pensare a strategie e strumenti capaci di produrre nuove opportunità e valori per il sistema vallivo nel suo complesso.

Tutto questo si inserisce però in un quadro di sviluppo socio-economico critico accompagnato da elementi di debolezza che potrebbero rallentare molto la ripresa e in cui queste opportunità e risorse potrebbero non trovare attivazione adeguata. Si tratta di elementi trasversali all'intero territorio della valle, determinati in particolare da un trend costante di invecchiamento della popolazione associato ad una preoccupante presenza di livelli di istruzione media bassi, un fenomeno che riguarda anche le fasce di popolazione più giovane. Un problema questo sottolineato sempre con forza dagli operatori locali come criticità fondamentale (anche per la posizione di svantaggio rispetto alla media regionale e provinciale) assieme ad una crescita molto lenta del peso dei profili più formati, Un andamento che non può non costituire un vincolo importante alla possibilità di trovare nuovi percorsi di sviluppo, poiché la popolazione appare debole e poco orientata al cambiamento e all'innovazione. Diventa quindi del tutto evidente la centralità, per questa valle, di operazioni di sviluppo culturale e di diffusione dei valori che la cultura della formazione e l'aggiornamento possono produrre.

A questa situazione si somma la perdita di posti di lavoro determinata dalla forte contrazione del settore del tessile, una riduzione che non appare facilmente recuperabile, non solo per la ancora bassa dinamicità di altri settori economici ma anche per la limitata capacità di ricollocarsi da parte delle persone disoccupate. Questo fenomeno è con molta evidenza collegato al livello di istruzione media insufficiente citato sopra e produce non solo difficoltà di apprendimento per affrontare i cambiamenti in atto ma anche una bassa propensione a frequentare corsi di formazione e aggiornamento, strumenti attraverso cui si potrebbe facilitare un percorso di riallocazione in altre attività .

In un tale contesto l'identificazione e la realizzazione di interventi e di politiche locali per il rilancio del territorio appaiono urgenti, accanto allo sviluppo di nuove strategie e strumenti capaci di riattivare e reindirizzare tutto l'insieme di risorse economiche, sociali, culturali e ambientali che costituiscono il patrimonio di questo territorio ricco di storia e di conoscenze.

Le forze più dinamiche della valle, consapevoli dei rischi determinati dall'attuale momento di stasi, hanno quindi colto l'occasione della proposta di progetto per la realizzazione di un distretto culturale della Valle Seriana come momento di riflessione e di analisi più ampia sulle proprie sorti. La chiave di volta che ha reso possibile questo passo è dunque il fatto che i più importanti soggetti pubblici e privati si sono trovati a concordare sulla necessità di fare qualcosa, di agire, prima di un più profondo e pericoloso declino. Il distretto culturale, poteva quindi rappresentare una nuova organizzazione istituzionale locale che avrebbe potuto fungere da centro di riferimento per tutte le attività che afferiscono alla tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale dell'intero territorio vallivo. Un patrimonio che poteva, in questo modo, rafforzarsi e diventare risorsa e, appunto, volano di sviluppo locale. Era inoltre considerata una funzione di catalizzatore per le comunità locali che, nel quadro dell'azione di promozione del patrimonio culturale, avrebbero potuto mettere insieme risorse e iniziative già esistenti in un'agenda comune e ottenerne importanti sinergie: cambiamenti rilevanti nelle forme di gestione del patrimonio culturale a livello locale e un rafforzamento sia della qualità che degli effetti sistemici degli investimenti pubblici e privati in questo settore, anche in termini di produzione di valore aggiunto.

Fondazione Cariplo ha deciso di non finanziare il progetto per diversi ordini di motivi, che appaiono però sostanzialmente legati a dubbi sulla qualità e sulle reali possibilità di costruzione e funzionamento della partnership pubblico-privato e dei relativi progetti<sup>2</sup>. E' stata inoltre oggetto di discussione la parte del progetto dedicata alla formazione, che appariva forse troppo centrale rispetto alle condizioni poste dal bando. Un aspetto però davvero interessante in questo caso risiede nel fatto che l'insieme di attività svolte per la definizione dello studio di fattibilità "non sono andate del tutto perdute" e si sono rivelate un'importante occasione di confronto, riflessione e lavoro comune per tutta la comunità della valle e per le sue componenti più rappresentative ed attive. La partecipazione locale che si era creata attorno al progetto del distretto è stata per esempio valorizzata nell'ambito di un progetto Interreg IV B Alpinespace, con un'attività di formazione dedicata ad amministratori, tecnici e professionisti locali per lavorare sulla capacità di "ri-conoscere" le risorse locali e il loro possibile contributo, anche in termini innovativi, per lo sviluppo.

---

<sup>2</sup> Si legge qui, in qualche modo, il problema dell'approccio e del modello di azione cui si fa riferimento parlando di distretti e delle loro funzioni. Se per Valle Seriana il distretto, già in fase progettuale, rappresentava uno strumento di costruzione della partnership, l'assenza di una partnership forte (presente invece in Valle Camonica) ha determinato, almeno in parte, l'esito negativo della domanda di finanziamento. L'insufficiente adesione dei soggetti privati economici appariva d'altra parte legata alla crisi economica in corso che, rispetto ai primi approcci della seconda metà del 2007, ha ridotto notevolmente (e in qualche caso azzerato) contributi prima disponibili. Il ruolo del distretto come motore di attività avrebbe potuto produrre effetti significativi.



Dal punto di vista degli obiettivi, si trova qui la massima condivisione sulla necessità di cercare strumenti per valorizzare il patrimonio di risorse culturali incorporate nei saperi legati al tessile e ad altri settori economici e manifatturieri di tradizione. Si voleva cioè valorizzare non solo il più tradizionale patrimonio culturale, un complesso di siti e capolavori d'arte o di storia e costume, ma rendere nuovamente produttive risorse che la comunità locale avrebbe potuto tesaurizzare molto di più se adeguatamente attivate: un obiettivo reso più difficile dalla mancanza iniziale di esperienze di coordinamento e cooperazione e di luoghi appropriati per realizzare le necessarie attività.

L'innovazione proposta attraverso il distretto, nei termini di un cambiamento nell'approccio di azione a livello locale, si riconosce soprattutto in due elementi. Il primo risiede nella forma, o strategia, con cui si voleva costruire la partnership territoriale, poiché il distretto era concepito per essere un ente inter-amministrativo misto pubblico-privato. Il secondo si riconosce nel fatto che l'attenzione degli stakeholder si concentrava sull'importanza cruciale del rafforzamento e del rinnovamento dell'offerta educativa, formativa e di aggiornamento. Date le premesse, è evidente come questo elemento sia diventato centrale delle politiche locali, specie quando ne emerge il legame stretto con la costruzione di nuove competenze e opportunità per lo sviluppo locale e il recupero di competitività del territorio.

Ne è derivata una progettazione basata su tre linee di lavoro strategiche, da attuare sull'intero territorio della valle, anche in funzione di obiettivi di riconnessione di porzioni di territorio.

1. “La valorizzazione della tradizione locale e della cultura imprenditoriale e manifatturiera: dalla cultura all'innovazione”, con un obiettivo di valorizzazione delle capacità e competenze incorporate nelle produzioni e nelle realtà imprenditoriali locali che hanno caratterizzato il territorio nel tempo fino ad un passato molto vicino. Queste attività hanno lasciato tracce importanti sia in termini di infrastrutture che di patrimonio di idee e pratiche che rappresentano risorse su cui il distretto culturale può costruire nuove opportunità, favorire l'innovazione e produrre valori. Questa linea di azione è caratterizzata da interventi dedicati sia al patrimonio del tessile, come possibile driver di progettazione e design più innovativo e creativo, che sulla tradizione agricola e agro-forestale.
2. “La valorizzazione della storia dei luoghi e delle risorse tra arte e cultura della produzione”, in cui lo studio di fattibilità integra e sviluppa un progetto già esistente per la realizzazione di un sistema integrato di itinerari tematici. L'obiettivo è quello di rafforzare l'offerta turistica e, allo stesso tempo, di mettere in gioco le comunità locali in modo da spingerle a riappropriarsi dei valori dei propri territori. Ciò significa non solo integrare elementi del patrimonio materiale e l'ambiente naturale in un sistema unico ma anche di ri-scoprire il patrimonio immateriale, fatto di valori creati nel tempo da un insieme di tradizioni di lavoro e cultura..

3. La terza linea di intervento è di tipo intersettoriale e si basa sul rafforzamento delle attività e della cultura stessa dell'istruzione, educazione, formazione e aggiornamento. Tutti gli stakeholder hanno guardato a questa parte con particolare attenzione ed interesse, spesso anche come “grande sfida” del distretto culturale della Valle Seriana. Il progetto di questa parte si è basato sul riconoscimento della necessità di un lavoro ampio e diffuso sulle risorse umane e sulla ricostruzione delle capacità e dei saperi locali come motore di sviluppo sostenibile. Ovviamente le attività integrate nel progetto di start up del distretto possono rappresentare solo un punto di partenza ma tutti i soggetti locali si sono alleati su questo punto poiché rappresenta un'opportunità per cercare di affrontare in un modo diverso le criticità di un ambiente imprenditoriale e sociale indebolito.

### *2.3 La Provincia di Cremona*

Il territorio della Provincia di Cremona comprende 115 comuni nell'area del sud della Regione Lombardia. Un territorio tanto vasto ovviamente mette a disposizione una ricca e diversificata offerta di risorse culturali e ambientali che in questo caso è ulteriormente arricchita dalla presenza di alcuni capolavori d'arte conosciuti a livello internazionale, come i violini di Stradivari e Guarneri, e da settori di produzione di tradizione, dalla liuteria a prodotti agroalimentari di alta qualità. Si tratta quindi di un sistema territoriale complesso ed integrato che ha generato risorse e valori che nei secoli hanno prodotto un patrimonio culturale materiale e immateriale unico, che già oggi contribuisce significativamente allo sviluppo socio-economico locale.

La Provincia di Cremona, intesa come ente amministrativo, ha deciso di partecipare al bando perché in questo contesto il distretto culturale avrebbe potuto rappresentare un'opportunità per integrare in modo strategico non solo il patrimonio culturale in quanto tale ma, soprattutto, il sistema di governo e organizzazione nel settore culturale. E' un dato il fatto che, a parte qualche esperienza di attività realizzate come sistema o in modo sinergico tra loro (per esempio il sistema dei musei della Provincia o il circuito delle città murate), il territorio sembri avere una grande necessità di uno strumento stabile per la costruzione di strategie di lungo periodo. Strategie orientate non solo ad integrare ma anche a produrre sinergie economiche e a sostenere gli enti e le istituzioni territoriali nel migliorare le attuali debolezze organizzative e gestionali, specie in presenza di una consistente riduzione delle risorse pubbliche per la tutela e la valorizzazione del patrimonio e la produzione di arte dal vivo.

Il distretto culturale è subito apparso a molti amministratori locali, operatori del settore culturale e stakeholder sia un'opportunità per spingere il sistema locale alla collaborazione e alla costruzione di partnership stabili che uno strumento per un uso migliore delle risorse economiche in una prospettiva di lungo periodo. Il progetto è stato approvato e finanziato da

Fondazione Cariplo ma sono ancora molto presenti ostacoli che possono ridurre la possibilità reale di ottenere una piena collaborazione e partnership locale attiva, soprattutto per la presenza di forze conservatrici concentrate in alcuni ambiti (per esempio alcuni soggetti istituzionali nel campo della musica e degli strumenti musicali). Come ci si poteva aspettare, inoltre, appaiono più freddi rispetto al progetto i soggetti economici caratterizzati da competizione interna, come la liuteria, dove la qualità degli strumenti è basata su abilità personali e segreti di bottega tali da produrre effetti di tipo corporativo.

Nonostante questo, in ogni caso, le attese e l'interesse per il distretto sono rimaste sempre alte, soprattutto dal punto di vista dello sviluppo di attività di ricerca, innovazione e creatività per affrontare meglio la competizione "che viene da lontano" (a partire dalla Cina). La fase stessa di progettazione del distretto culturale ha infatti aperto alcune strade di contatto e sedi di cooperazione che si spera potranno rafforzarsi nel tempo con la realizzazione concreta del progetto nel suo complesso.

A causa dell'ampiezza del territorio coinvolto, è poi emerso un secondo ordine di difficoltà: la selezione delle attività e degli interventi da integrare nelle fasi di start-up, elemento richiesto da Fondazione Cariplo in tutti i progetti ma che qui ha prodotto effetti particolarmente forti.

L'idea portante del progetto, dal punto di vista formale, si basa sulla possibilità di individuare due sistemi di riferimento: reti tematiche e macroaree di azione strategica.

Il sistema delle reti tematiche consente di rappresentare il patrimonio culturale materiale e immateriale del territorio della provincia di Cremona in modo più semplice e immediato, in modo da farne emergere le specificità e un'unicità in termini di offerta e potenzialità di fruizione. Il sistema delle macroaree di azione strategica ha invece l'obiettivo di razionalizzare l'offerta, individuare e coinvolgere i soggetti in modo costante e programmato, rafforzare le capacità progettuali a livello di macrosettori e l'accessibilità a risorse finanziarie dedicate di livello nazionale e internazionale.

I due sistemi sono da intendere come forme per la riorganizzazione e per la valorizzazione del patrimonio provinciale e delle sue specificità, e come soluzioni in grado di aumentare le capacità del sistema di costruire relazioni più solide al proprio interno, contribuendo a superare quella frammentazione, di attività e soggetti territoriali, che è stata da molti indicata come elemento di debolezza. Il nuovo strumento organizzativo è stato quindi elaborato in modo da costituire un punto di riferimento sia settoriale che di intervento in chiave tematica, in modo da riunire e far convergere interessi simili che finora non avevano trovato modi stabili di cooperazione e costruzione strategica.

La base dell'approccio per reti è il riconoscimento di 5 macrosettori di attività, individuati sotto forma di reti tematiche o territoriali costituite da patrimonio culturale tangibile e intangibile, progetti, azioni, interventi di tutela e valorizzazione, soggetti attuatori, partnership e destinatari, filiere intercettate. I cinque temi sono:

- il settore dei saperi artigianali e della cultura della musica, che si declina anche nel sistema delle arti “dal vivo” e nelle attività di educazione e formazione superiore e professionale;
- la rete museale e altre forme di raccolta, conservazione e organizzazione del patrimonio culturale come espressione della ricchezza delle testimonianze del territorio;
- il patrimonio storico culturale tangibile e intangibile, con molti punti di eccellenza ma soprattutto una grande ricchezza di elementi diffusi su tutto il territorio, spesso caratterizzati da forme e specificità culturali (per esempio edifici fortificati con diverse funzioni d’uso e tipologie di utilizzatori) che ci parlano di un’area che è stata a lungo “di frontiera”;
- il settore delle produzioni agro-alimentari di pregio e tradizionali, con le dimensioni di produzione agricola ad alto valore aggiunto, qualità dal punto di vista del prodotto e contenuti di innovazione e ricerca (con prodotti e servizi di punta e brevetti);
- il settore ambientale caratterizzato dalle vie d’acqua e dal paesaggio di pianura agricola, elemento di forza anche dal punto di vista della conservazione delle funzioni ecologiche del territorio e degli ecosistemi.

Il secondo livello di integrazione si concretizza nella selezione di tre macroaree di intervento strategico, che raggruppano iniziative, progetti, interventi e soggetti pubblici e privati con diversi gradi di coinvolgimento in modo da attivare il patrimonio culturale in funzione della massimizzazione della produzione di flussi di valore per il territorio. Un processo di valorizzazione per temi dominanti, dunque, che risponde a necessità di razionalizzazione dell’intervento pubblico (e privato) e dell’impiego delle risorse, soprattutto finanziarie, in una prospettiva strategica di sistema che guarda a risultati stabili e di lungo periodo.

I tre ambiti sono:

- Musica - I molti volti della musica: dai saperi artigianali all’arte e alla cultura;
- Musei - La storia è il presente del nostro futuro: la valorizzazione del patrimonio culturale come risorsa per le nuove generazioni;
- Territorio - Un presente come risultato di secoli di interazione tra ambiente, comunità locali e attività produttive.

### **3 La costruzione dell’integrazione e della partecipazione del territorio**

Nell’introdurre il tema del distretto culturale come strumento di sviluppo locale, accademici, professionisti e policy makers concordano nel riconoscere e sottolineare quanto la fattibilità stessa di un distretto sia condizionata dalla presenza di capacità di produrre integrazione, mobilitando e mettendo a sistema una grande varietà di risorse territoriali tangibili e

intangibili, soggetti e obiettivi d'azione. Se dunque "integrazione multisettoriale" è, in un certo senso, la parola d'ordine che definisce un distretto, lo distingue da altre forme di governo e gestione del patrimonio culturale (si vedano tra gli altri i lavori di Pierluigi Sacco, Walter Santagata e Piero Valentino) ed è condizione per la sua realizzazione e per il suo successo, è importante innanzi tutto chiedersi se un territorio ha a disposizione quelle risorse di partecipazione pubblica, consenso e cooperazione tra settori e soggetti diversi che ne sono la base. Non tutti i territori, infatti, partono potendo già contare su un tale patrimonio e su soggetti capaci di mettersi in gioco in una prospettiva di azione diversa, sia per mancanza di esperienza o conoscenze necessarie sia, soprattutto, perché la condivisione dei processi decisionali è, il più delle volte, una conquista, come dimostrano sia l'esperienza della Valle Seriana che, in modo molto diverso, quella della Provincia di Cremona. Se il distretto appare dunque uno strumento importante e innovativo per il salto di qualità nelle attività di valorizzazione del patrimonio culturale in territori che ne sono molto ricchi (come in tutta Italia), è anche necessario aprirsi all'idea che la costruzione del consenso e del partenariato pubblico-privato e tra settori economici diversi dovrebbe essere uno dei primi obiettivi di funzionamento di un distretto culturale, così come lo è stato in passato per i distretti industriali<sup>3</sup>. Le attività sviluppate per tutti e tre i progetti di distretto presentati sopra hanno dimostrato che se da un lato il grado e la qualità dell'integrazione possono costituire una condizione di successo molto forte, dall'altro questo ente può rappresentare una potenziale forza catalizzatrice se sufficientemente formato e con chiari compiti istituzionali. La progettazione stessa, peraltro, può rappresentare un'occasione per avviare attività che potranno poi concretizzarsi nell'ambito dei nuovi luoghi istituzionali, individuando forme di gestione specifiche e di lungo periodo, risultato di un processo di confronto e condivisione più chiaro e trasparente in una sede istituzionale che avrà saputo conquistarsi adeguata considerazione. Se l'integrazione è invece preconditione necessaria, come appunto nel modello proposto nel bando della Fondazione Cariplo, in casi potenzialmente molto interessanti ma ancora indietro su questo fronte, sarà più difficile immaginare di poter ottenere dalla sola fase progettuale impegni subito vincolanti. Il caso di Valle Seriana, d'altra parte, ha ben dimostrato che la costruzione di una partnership concreta, stabile e proattiva può essere uno degli oggetti stessi della progettazione, certo in una prospettiva in cui l'attenzione rimane focalizzata su questo obiettivo e il finanziamento viene commisurato a questo possibile risultato. La fase di individuazione dei singoli progetti diventa quindi una delle attività operative di un distretto già avviato inteso come "nuovo" ente istituzionale nel settore dei beni culturali che, dopo una fase di start-up e di rodaggio al proprio interno, promuove, sostiene e coordina, anche dal punto di vista tecnico e organizzativo, le attività dei soggetti partecipanti. Un obiettivo molto concreto e operativo che influenza i processi decisionali e favorisce la creazione di opportunità per il governo e la valorizzazione del patrimonio

---

<sup>3</sup> Su questi concetti, qui applicati al distretto culturale, si veda Rullani, 2009

culturale, indipendentemente dal modello organizzativo e di gestione che si sceglierà per dare forma all'istituzione stessa del distretto.

In contesti come quello italiano, dove la propensione alla cooperazione stabile e strutturata tra soggetti pubblici e privati e tra settori non è ancora “pratica ordinaria”, questi obiettivi sono certamente più complessi. Le esperienze realizzate in questo senso nel campo della tutela e valorizzazione del patrimonio naturale e delle strategie per lo sviluppo sostenibile, come nel caso delle Agende 21, dimostrano però che ci sono spazi per pensare a forme di cooperazione solide e, soprattutto, continuative, condizione importante per riuscire a mantenere nel tempo la fattibilità di strategie di medio e lungo periodo.

Come ben esprime Pierluigi Sacco nel suo modello di “distretto culturale evoluto”, inoltre, le difficoltà principali sono quelle legate all'integrazione nell'ambito di settori molto differenti tra loro e in presenza di un elevato numero e varietà di portatori di interesse. E questo specie dove si vogliano coinvolgere attivamente e concretamente i soggetti economici e della produzione o quando la selezione dei progetti con cui avviare le attività risulta complessa (come nel caso della Provincia di Cremona per esempio). Non è infatti sempre facile condurre il territorio sul cammino di modalità e idee nuove e nella maggior parte dei casi occorre comunque intraprendere percorsi di apprendimento e di capacitazione per spiegare il senso, le potenzialità e il funzionamento del distretto e innovare l'attitudine alla cooperazione dei soggetti territoriali. Il distretto culturale ne può diventare il luogo di riferimento<sup>4</sup>. Questo tanto di più se si considera che perfino in Valle Camonica, dove le condizioni di contesto erano già favorevoli e processi istituzionali e progetti integrati erano già funzionanti prima del design del distretto culturale, le energie e le risorse spese per questi scopi sono state elevate.

Un secondo elemento della riflessione sul tema riguarda la forma istituzionale del nuovo ente, che di fatto rappresenta la forma concreta e operativa della cooperazione locale e definisce quindi ruoli e competenze per i soggetti territoriali coinvolti. In tutti i casi esaminati, la scelta è stata quella di istituire un ufficio interno alle strutture pubbliche di riferimento (Comunità Montane e Provincia), anche se associato a specifici statuti e “carte delle regole”. Da un lato una tale soluzione appare semplificare alcune operazioni di start-up e soprattutto dare maggiori garanzie in termini di responsabilità sui finanziamenti. Dall'altro, però, forme associative più complesse come fondazioni o agenzie di sviluppo, inizialmente esplorate sia da Valle Seriana che dalla Provincia di Cremona, appaiono realizzare più chiaramente obiettivi di azione congiunta pubblico-privato e di processi decisionali condivisi, perché si trovano in condizioni di maggiore neutralità rispetto all'apparato e alle risorse pubbliche e possono contare sull'uso di strumenti di finanziamento e di gestione più flessibili. Un possibile percorso di attuazione potrebbe allora essere più o meno il seguente: avviare il

---

<sup>4</sup> In questo senso il modello proposto da Fondazione Cariplo è differente, poiché l'integrazione tra soggetti e la selezione dei progetti sono oggetto di valutazione dello studio di fattibilità operativa. Si suppone quindi che queste condizioni siano il risultato di dinamiche esistenti. Ciò però, paradossalmente, rende il distretto meno “necessario” rispetto a realtà che necessitano di luoghi e risorse per la costruzione di consenso e di partnership.

progetto di distretto nell'ambito delle istituzioni pubbliche promotrici, mettere il coinvolgimento di tutti i soggetti e stakeholder territoriali e la costruzione di reti come priorità e poi sviluppare una forma di governance adeguata al contesto e agli obiettivi di azione del distretto, stabilizzando definitivamente la partnership. In una struttura di intervento di questo tipo, per esempio, sarebbe stato forse più facile superare problemi come quello del ritiro delle disponibilità di finanziamento da parte dei soggetti privati in Valle Seriana a causa della crisi, dando più peso e valore all'intervento della Camera di Commercio di Bergamo che, avendo capito le opportunità offerte da questo strumento, aveva offerto un supporto istituzionale. Un supporto non finanziario ma certamente importante perché realizzato su due fronti. Da un lato si proponeva l'apertura di un ufficio locale per la promozione di progetti imprenditoriali, collegato al proprio incubatore di imprese (che costituisce il benchmark per le stesse attività a livello italiano). Dall'altro, attraverso il proprio ente di formazione, l'offerta di corsi di formazione e aggiornamento per studenti e persone in cerca di occupazione.

#### **4 Riconoscere e valutare lo sviluppo attraverso la misura dei valori derivati dai distretti culturali**

Un secondo e certamente rilevante elemento di riflessione riguarda i modi con cui mettere in evidenza i risultati raggiunti in ragione delle risorse, economiche ma non solo, immesse in questi progetti: nell'ambito di diversi modelli possibili di distretto e in relazione a come determinate scelte di utilizzo dei fondi finanziari posano influire sulla capacità dello strumento di funzionare effettivamente come motore di sviluppo locale.

La letteratura recente sul tema dei distretti culturali, almeno a livello nazionale, sottolinea con forza il legame tra nozione di “distretto culturale” e di “distretto industriale<sup>5</sup>”. L'attuazione e il successo di un distretto culturale dovrebbero perciò essere misurabili in termini di “tasso di produttività degli investimenti” nel settore culturale veicolati attraverso le nuove modalità.

I termini sono quelli di una comparazione tra investimenti e risorse mobilitate, soprattutto finanziarie ma anche in competenze e capacità, e benefici e valori attesi nel tempo. Il problema si può cioè porre nei termini dell'uso efficace e efficiente di risorse investite – pubbliche e private e non solo monetarie – e della massimizzazione dei valori prodotti. La capacità di mettere in evidenza queste dinamiche, infatti, è spesso condizione per attrarre finanziamenti e costruire la necessaria accettabilità politica e sociale.

Il problema, come nel caso della maggior parte dei beni pubblici, è complesso, poiché i valori prodotti attraverso strumenti di valorizzazione del patrimonio culturale (materiale e immateriale) sono molto difficili da stimare, soprattutto se il confronto avviene tra finanze

---

<sup>5</sup> Nel nozione introdotta da Giacomo Beccatini alla fine degli anni 1970 e sviluppata, tra gli altri, da Enzo Rullani.

investite e valori non monetari che devono in qualche modo essere misurati. E' questo il caso di elementi quali il miglioramento delle risorse umane, la produzione di capacità e saperi, la promozione di ricerca e sviluppo e le ricadute di tutto questo su settori produttivi a livello locale, fino all'aumento della consapevolezza dei valori stessi della cultura identitaria come una delle basi del benessere delle comunità locali. Si va dunque molto al di là della misura delle ricadute dirette monetarie determinate dalla maggiore o migliore fruizione del patrimonio culturale.

Naturalmente le attività legate alla misurazione, e prima ancora al riconoscimento stesso dei risultati ottenuti, dipende dalla tipologia di valori attesi, sulla base dei quali si è costruito il progetto e si sono selezionati i contenuti dell'intervento. Per esempio, quanto maggiore è l'importanza delle attività di integrazione, del lavoro sul patrimonio immateriale e della creazione di nuove risorse e patrimonio per il futuro, tanto maggiore sarà la difficoltà di valutare in modo diretto e univoco i relativi risultati. E questo vale anche di più quando il distretto culturale rappresenta in modo forte ed esplicito uno strumento di sviluppo locale e non solo di governo e gestione del patrimonio culturale.

La selezione di parametri e criteri di valutazione diventa quindi molto delicata, come peraltro nella maggior parte dei casi di valutazione di interventi su beni pubblici o con obiettivi di interesse pubblico, e certe categorie di valori rischiano di rimanere sottostimate o non adeguatamente considerate per la difficoltà di renderle in termini monetari (come ben sanno gli economisti ambientali). Le difficoltà inoltre aumentano quando il distretto culturale coinvolge un elevato numero di territori e soggetti diversificati tra loro e quando si ritrova una forte enfasi sull'importanza della produzione di nuove risorse per le comunità locali, come nei casi qui esaminati.

Una prima possibilità è quella di valutare la capacità di funzionamento del distretto in quanto tale, cioè di implementare le attività previste e di promuovere progetti in linea con le attese, anche in una logica di ri-orientamento progettuale e organizzativo. Dal punto di vista di una possibile quantificazione il riferimento è alla possibilità di monetizzare dinamiche economiche originate dal funzionamento del distretto e dei progetti che vi sono integrati. Ne sono possibili esempi biglietti o altre tariffe per la fruizione del patrimonio culturale reso disponibile, proventi del merchandising, ricadute sul turismo e sugli altri settori economici collegati al patrimonio culturale (per esempio l'artigianato e le produzioni enogastronomiche). Questi meccanismi, d'altra parte, rischiano di essere poco adeguati a misurare risultati di sviluppo territoriale ambiziosi come quelli che spesso incorporano i progetti di distretto. Si devono quindi trovare meccanismi per rendere conto dell'insieme di externalità positive prodotte dai capitali investiti a livello di sistema, spesso in una prospettiva di medio-lungo periodo<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Si vedano tra gli altri B. Frey, Guntram Geser e Massimo Montella.



Se però nella misura dei risultati si ragiona in termini di differenza tra un punto di partenza – precedente al distretto – e una serie di punti di arrivo – corrispondenti alle fasi di funzionamento del distretto nel tempo –, riducendo al contempo il peso della componente quantitativa dell'analisi, una seconda possibilità è quella di produrre una “sequenza di immagini” dello stato di sviluppo del territorio. Questo si può ottenere attraverso la selezione di adeguati parametri e variabili, che possano fungere da riferimento per la valutazione, mettendo al centro dell'attenzione le dinamiche che descrivano il contesto socio-economico, la qualità e la consistenza del patrimonio culturale e la qualità e la consistenza di settori e strutture economiche collegati.

In questa logica il distretto culturale non differisce in modo significativo da altri strumenti di sviluppo territoriale, mentre la valutazione deve necessariamente coinvolgere non solo il settore culturale ma anche altri campi, categorie e concetti di analisi. Anche in questo caso, però, rimane un elemento di complessità nel grado di dettaglio dei dati necessari per produrre tali immagini, superiore rispetto a quanto normalmente disponibile nelle statistiche territoriali di base. In ogni caso l'efficacia della strategia sarà misurabile anche indagando sulla consistenza e le qualità delle risorse territoriali nel tempo e conducendo analisi capaci di evidenziare legami di causa-effetto il più possibile connessi con la mobilitazione delle risorse culturali.

Nei tre casi qui presentati si è scelto di mettere in evidenza entrambi i set di obiettivi e dunque si è proposto uno strumento di valutazione complesso basato sia sulla performance dei progetti e delle attività interne del distretto, che sulle ricadute territoriali. In questo secondo caso sono stati selezionati alcuni parametri utilizzati per la descrizione dello stato di sviluppo del territorio e delle sue caratteristiche in termini di dotazione di risorse, per i quali si prevede di confrontare nel tempo l'andamento, pur nella chiara consapevolezza che almeno parte di questi, meno legati al comparto culturale e delle attività economiche ad esso collegate, possono essere influenzati da molti altri elementi territoriali.

Un'ultima proposta, rimasta però a livello di ricerca metodologica, è stata quella di tentare una lettura dell'andamento dei settori economici più influenzati da dinamiche potenzialmente indotte dal distretto, sia perché direttamente coinvolti negli interventi e nei progetti, sia perché interessati dai possibili risultati (per esempio rispetto alle attività di formazione e aggiornamento in Valle Seriana).

Per ogni progetto sono quindi state individuate tre famiglie principali di indicatori che rispondono a questi tre livelli di analisi.

## **5 Risorse umane e capacitazione, educazione e formazione**

A fronte dei ragionamenti condotti fino qui, emerge con forza un ultimo fattore di attenzione. La maggior parte degli autori concordano sul fatto che il successo di un distretto culturale è strettamente correlato alla qualità del progetto di costruzione e diffusione della conoscenza. Risorse e capacità dei soggetti territoriali intesi nel loro complesso, quindi anche delle comunità locali, giocano un ruolo primario nella fattibilità di progetti così innovativi. E' per questo che l'attivazione di processi legati al rafforzamento della conoscenza e allo sviluppo di strumenti per la sua diffusione, come sintetizzati nel concetto di "capacitazione" applicato ai temi dello sviluppo locale (Donolo, 2008), sono considerati prodotto centrale dell'attività dei distretti (Fonseca e Urani, 2010): una risorsa cruciale per lo sviluppo sostenibile del futuro.

Qui il concetto di capacitazione fa riferimento a diversi aspetti, che coinvolgono in modo diverso soggetti territoriali e settori di intervento. I soggetti direttamente o potenzialmente coinvolti nella realizzazione e nell'operatività del distretto richiedono la progettazione di specifiche iniziative di formazione e aggiornamento. I destinatari finali, invece, devono essere incentivati alla partecipazione e dotati di strumenti per valorizzare al massimo le opportunità offerte dalle attività del distretto. Le logiche sono ovviamente legate agli obiettivi generali e specifici dei singoli distretti ma, in termini molto generali, si possono riconoscere alcuni elementi di base.

- Soggetti che assumeranno i compiti del distretto e lo concretizzeranno e animeranno, contribuendo alla sua evoluzione e sviluppo. In considerazione del fatto che il distretto culturale è tuttora uno strumento innovativo e che le attività che vi si svolgeranno dovranno assumere valenze e qualità differenti dal passato, il suo buon funzionamento difficilmente può prescindere dall'offerta di formazione e di strumenti per la costruzione di nuove o rinnovate capacità e competenze per le proprie risorse umane.
- Soggetti appartenenti agli enti pubblici coinvolti attivamente nel distretto e spesso responsabili dei progetti integrati presenti nei programmi di avvio dei distretti stessi (come nel caso del bando di Fondazione Cariplo). Anche in questo caso, come nel precedente, il buon funzionamento si basa su processi di capacitazione, orientati soprattutto ad attività che, nelle fasi di start-up, devono rappresentare una guida per l'intero sistema di azione. Inoltre hanno in molti casi compiti legati al monitoraggio e alla valutazione del raggiungimento del set di obiettivi attesi in termini di conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.
- Soggetti territoriali, associazioni e stakeholder del settore culturale. Tali soggetti devono sviluppare capacità e competenze per una progettazione innovativa e lo sviluppo di processi decisionali partecipati che dovrebbero portare a progetti e interventi realmente integrati.

- Settori economici. Tali soggetti devono trovare nella tutela e promozione delle attività manifatturiere e produttive locali il motore per favorire l'innovazione e rafforzare la capacità del sistema di fronteggiare la competizione esterna.
- Comunità locali, che sono i destinatari principali di attività di diffusione dei valori della cultura e di costruzione di nuove capacità e competenze. La capacitazione qui assume la connotazione di un insieme di strumenti e iniziative per realizzazione una sorta di “upgrade delle risorse umane”. Comprende quindi tutti gli strumenti che consentono alle persone di migliorare le loro conoscenze e competenze in funzione di nuove opportunità di vita e di lavoro e gli strumenti che consentono di trasformare ricerca, innovazione e creatività in occasioni di sviluppo imprenditoriale a livello locale.

Una seconda chiave interpretativa sottolinea i progetti per il rafforzamento della conoscenza in senso più ampio, in una prospettiva di promozione della cultura e dei relativi valori come strumento di potenziamento delle risorse incorporate nel patrimonio territoriale (nel breve e medio periodo) e di sostegno alla costruzione di migliori condizioni di competitività e benessere sociale (nel lungo periodo).

Seguendo questa logica, il modello di distretto che ne deriva dovrebbe dedicare ampio spazio e risorse di buona qualità a questi obiettivi, soprattutto nelle prime fasi di funzionamento, fino a diventare, nella migliore delle ipotesi possibili, laboratorio per tutelare e valorizzare l'eredità del passato e utilizzarla come base per produrre nuovo patrimonio (Rullani, 2008). Il progetto in cui questi aspetti sono stati più enfatizzati è certamente quello per la Valle Seriana, in cui questa linea strategica è stata indubbiamente favorita dalla presenza di una domanda locale di miglioramento e aumento delle attività di formazione già esistente (forte e condivisa).

## **6 Un percorso di evoluzione possibile: da distretto culturale ad agenzia specializzata per lo sviluppo locale**

Alla luce di queste considerazioni e delle esperienze progettuali citate sopra, emergono elementi che fanno ritenere che i modelli di distretto possibili siano davvero molti e che il distretto è uno strumento che dovrebbe essere implementato per gradi, in modo da consentire la costruzione delle risorse e delle condizioni locali necessarie per il raggiungimento della sua piena capacità di funzionamento nelle diverse e specifiche realtà territoriali. Torna quindi, in conclusione, la questione della sfida, come del resto emerge in molti contributi teorici e metodologici recenti, poiché si richiede ai territori un cambiamento rilevante nelle abitudini al fare e all'affrontare problemi di sviluppo, al di là di quanto ha diretta attinenza con il patrimonio culturale.

Si tratta di obiettivi ambiziosi e complessi ma che, sulla base della pur breve e limitata esperienza condotta, sembrano valere decisamente la pena di essere perseguiti. La maggior parte delle autorità pubbliche a livello nazionale e internazionale, del resto, riconoscono un effetto moltiplicatore nello sviluppo derivato dalle esternalità positive prodotte dall'integrazione multisettoriale (trainata dalle risorse culturali con ricadute, per esempio, nel settore del turismo e dell'artigianato) o dall'abitudine alla cooperazione pubblico-privato (Frey, 2000 e Montella, 2004), anche se la misurazione di questi effetti è un punto critico<sup>7</sup>.

In una prospettiva strategica di lungo periodo e se adeguatamente progettato come strumento ma anche luogo fisico di governo, gestione e promozione dei valori del patrimonio culturale aperto al territorio, un distretto culturale potrebbe nel tempo prendere la forma di vera e propria agenzia di sviluppo locale, integrando altri settori territoriali di riferimento. Un esempio possibile è quello della ricerca di sinergie con le politiche di tutela e governo del territorio dal punto di vista dell'ambiente naturale e di altri beni pubblici.

In questo senso sembrano esserci le premesse anche per la convergenza con le attività delle Agende 21, in una strategia di integrazione territoriale complessiva in cui si riconoscono alcune fasi fondamentali:

1. Il rafforzamento della conservazione e protezione del patrimonio culturale materiale e immateriale come valore intrinseco di un territorio e, quindi, componente della sua qualità.
2. La costruzione di politiche, linee di azione e strumenti di pianificazione strategica innovativi, attenti ad un'integrazione "a monte" tra interventi sulle risorse culturali, sui paesaggi culturali e su ambienti naturali ed ecosistemi. Una prospettiva che favorirebbe una gestione più sostenibile degli interventi locali sul territorio e un migliore bilanciamento degli investimenti nel tempo.
3. Il rafforzamento del ruolo e dell'immagine dei valori della cultura e della conoscenza come risorsa fondamentale per lo sviluppo sostenibile di un territorio inteso nel suo complesso.
4. La disponibilità di un luogo di incubazione di creatività e innovazione che è anche il risultato di interazioni costruttive tra valori culturali, istanze di protezione dell'ambiente e strumenti per la promozione del benessere delle comunità locali.

In questa logica, un distretto costruito "come agenzia di sviluppo locale" potrebbe infine contribuire alla costruzione di un nuovo ruolo per gli enti pubblici che già oggi rappresentano interessi sovra comunali molto importanti in termini di coordinamento ma che sono ancora in cerca di un più chiaro e condiviso posizionamento nel contesto istituzionale e amministrativo. Il facile riferimento è sicuramente alle Comunità Montane (si veda, tra gli altri, Corò e

---

<sup>7</sup> Si trovano stime che, da un euro speso in cultura, calcolano benefici che possono variare da 7 euro, in un intervento alla Camera dei Deputati nel 2010, a 21, dichiarati dall'amministrazione del Comune di Torino nel 2009, passando attraverso i 13 euro identificati dall'amministrazione del Comune di Brescia nel 2010.

Gurisatti, 2009) ma questo può valere anche nell'ambito del dibattito sul ruolo delle Province o con riferimento alla costruzione di Unioni o Associazioni di Comuni.

Allo stesso tempo, il distretto culturale potrebbe, almeno parzialmente, sganciarsi dal controllo dei più tradizionali enti amministrativi in cui, almeno nell'esperienza condotta con il bando della Fondazione Cariplo, hanno finora trovato il proprio avvio. Il distretto-agenzia potrebbe cioè diventare un ente misto pubblico-privato impegnato nella protezione, rafforzamento e valorizzazione del patrimonio culturale.

A questo punto rimane un interrogativo: i distretti culturali, nelle loro più diffuse forme e organizzazioni, saranno in grado di evolversi in modo rispondere positivamente a tali ambiziose aspettative?

## 7 Bibliografia

- Becattini G. (1979), "Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", In *Rivista di economia e politica industriale*, n.1/1979, pp. 7-22
- Becattini G., (a cura di), (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Benhamou F. (2004), *L'economia della cultura*, Il Mulino, Bologna
- Corò G., Gurisatti P. (2009), "Le Comunità montane come agenzie per lo sviluppo locale", in Borghi E. (ed), *La sfida dei territori nella green economy*, Il Mulino, Bologna
- Donolo C. (2008), "Nuove idee per lo sviluppo locale fra sostenibilità e capacitazione", Atti del convegno AISLO *Ripensare approcci, temi, priorità per lo sviluppo*, Bari 14 marzo 2008
- Fonseca A.C., Urani A. (2010), *From cultural districts to complementary cultural neighbourhoods. The role of cultural commons in an exploratory Brazilian study*, Working Paper EBLA (International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity), n. 16/2010, Torino
- Frey B.S. (2000), *Arts and Economics. Analysis and Cultural Policy*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York
- Geser G.(2007), *Promoting Cultural Tourism through ICT*, Ed. Hist Urban, Salzburg
- Montella M. (2004), Atti del convegno *Valorizzazione delle risorse territoriali e dei beni culturali*, Torino, 20 gennaio 2004
- Rullani E., (2008) "I distretti industriali del terzo millennio: i mille modi con cui il nuovo nasce dal vecchio senza preavviso", in *QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria*, n. 3-4/2008, pp. 183-200
- Rullani E. (2009) L'economia del margine scopre la sua nuova modernità, in Borghi E., a cura di, *La sfida dei territori nella green economy*, Il Mulino, Bologna

- Sacco P.L., Pedrini S. (2003), *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, Working Paper EBLA (International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity), n. 05/2003, Torino
- Sacco P.L., Segre G. (2006), *Creativity and the new patterns of consumption in the experience economy*, Working Paper EBLA (International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity), n. 02/2006, Torino
- Sacco P.L., Tavano Blessi G. (2006), *Verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile: distretti culturali e aree urbane*, Working Paper DADI/WP\_6/06, Venezia

## **ABSTRACT**

In quite a few years, the cultural district has become a recognised tool for enhancing local economies and for contributing to local sustainable development. One of the main factors that scholars introduce as a potential of cultural district as a local development tool, is the capability to mobilise and integrate a large number and variety of tangible and intangible territorial resources, subjects and action goals, in order to produce new values or to enhance the existing ones.

The building of real integration of territorial resources and of processes in governance, organisation, management and promotion of territorial activities, on the other hand, still seems to be a hard goal to achieve. This notably when different economic sectors are involved and a huge number and variety of public, private, administrative, institutional and individual subjects – interest holders – are concerned. Some questions therefore arise: which concepts of "integration" should be taken as a reference when working at cultural district level? How to assess the success of the cultural district as a tool for producing values and sustainable local development? And finally, what are the needed resources and capabilities to make the tool effectively working and producing the expected values for the target territorial area?

After a brief introduction to these topics, the paper focuses on the results and on the issues arising from the work on operational feasibility studies for the building of cultural districts in three territorial areas of Lombardy Region, in Italy.