

**DISTRETTI CULTURALI NELLE ALPI TRA OMOGENEITA' E SPECIFICITA': LE
DETERMINANTI DI ESITI DIVERSI IN DUE CASI LOMBARDI**

Giulia PESARO¹

SOMMARIO

Lo strumento del distretto culturale è qui presentato con riferimento a due esperienze applicate al territorio alpino: la Valle Camonica e la Valle Seriana. La progettazione di un distretto e il suo successo dipendono da molti fattori e appare interessante la possibilità di mettere in evidenza come questi elementi possano essere declinati in un contesto di montagna e in che modo le specificità locali, sia ambientali e culturali che del modello socioeconomico, appaiono aver influito su esiti finali molto diversi tra loro, pur partendo da contesti che presentano anche molte affinità.

Dopo una breve introduzione sui modelli e sugli elementi essenziali che individuano un distretto culturale, si presentano gli approcci e le principali linee di intervento su cui si è basata la progettazione dei due distretti, mettendone in evidenza i principi e le soluzioni organizzative maggiormente caratterizzanti e le modalità con cui si è valorizzato l'ambiente alpino e la sua cultura.

Dati gli esiti opposti in termini di successo dell'iniziativa, già realizzata per la Valle Camonica e ancora sulla carta per Valle Seriana, il saggio cerca quindi di mettere in evidenza le determinanti all'origine di tale diversa situazione.

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

1 Quale modello di distretto culturale?

In termini generali le risorse che permettono di riconoscere le Alpi come un territorio peculiare possono essere identificate in un patrimonio ambientale e culturale prodotto da secoli di interazioni tra uomo e natura, interazioni che hanno plasmato il paesaggio e arricchito i territori non solo di manufatti e opere d'arte unici ma anche di attività artigianali e manifatturiere diventate poi tradizione locale. Si tratta d'altra parte di un capitale fondamentalmente fragile, sia negli aspetti naturali che dal punto di vista dei saperi e delle peculiarità socio-economiche. Per molte ragioni infatti, sono a rischio di estinzione sia gli elementi costitutivi degli ecosistemi e dei paesaggi naturali e antropici che le attività tradizionali, che rischiano di essere consumati, trasformati e snaturati fino alla perdita definitiva (in molti casi irreversibile).

Per le risorse materiali ciò avviene per effetto di eccessi di sfruttamento non coerenti con la conservazione del patrimonio o per la diffusione di modelli di produzione e stili di vita del tutto differenti da quelli tradizionali, poco permeabili quindi rispetto alla valorizzazione delle specificità locali (si pensi per esempio alla perdita di saperi relativi alla gestione del territorio agricolo e forestale o di attività artigianali). Per le risorse immateriali ci sono pericoli di perdita progressiva sia di saperi e conoscenze che di elementi di coesione e partecipazione, storicamente molto radicati ma in pericolo per la progressiva penetrazione di nuovi modelli di riferimento e per la decrescita della popolazione (nelle Alpi soprattutto con riferimento all'arco sud).

Tra gli strumenti di sviluppo locale sostenibile adatti ad affrontare dinamiche di questo tipo, il Distretto Culturale Integrato appare un modello innovativo e interessante per le sue potenzialità (Sacco P.L. e Tavano Blessi G., 2006). Si tratta infatti di un insieme di attività di pianificazione e progettazione strategica che coinvolge tutto il sistema locale consentendo, se ideato e implementato adeguatamente, di accoppiare istanze di conservazione e tutela del patrimonio più esposto al degrado con azioni e progetti di valorizzazione delle risorse per lo sviluppo sostenibile del territorio.

Nelle esperienze che hanno caratterizzato il territorio lombardo negli ultimi anni, comprese quindi le valli Camonica e Seriana, i distretti si configurano in un modello molto specifico, caratterizzato da alcuni elementi portanti (Pesaro, 2010).

Un primo elemento di novità rispetto ad esperienze precedenti è la necessaria configurazione del distretto in ente/struttura specifica e dedicata alla realizzazione di una complessa serie di attività plurisettoriali (cultura, ambiente, società, economia), integrate in un piano di intervento particolareggiato di durata pluriennale. Il piano diventa quindi l'elemento centrale della progettazione e le attività in esso integrate, sotto forma di interventi e progetti realizzati direttamente o promossi, l'obiettivo del funzionamento del distretto culturale inteso come

struttura di governo e gestione. In questo approccio l'ente distretto è inoltre pensato per agire su dimensioni territoriali di area vasta da trattare in modo omogeneo come sistema integrato di risorse culturali, ambientali, sociali e culturali: un'innovazione importante rispetto ai numerosi casi reperibili a livello nazionale su scala municipale o di poche entità comunali già accomunate da fattori culturali o elementi paesaggistici riconoscibili a priori (per esempio il Distretto Culturale dei Castelli Romani). Il "modello di area vasta", dopo le sperimentazioni sviluppate in Regione Lombardia a partire dal 2007², appare aver preso il sopravvento sulle accezioni precedenti e sta diventando, in qualche modo, la norma di riferimento, pur mantenendo l'essenziale e necessaria varietà di forme e contenuti nei processi di costruzione dei progetti e degli strumenti di intervento sul patrimonio culturale.

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.

Di conseguenza cambiamenti significativi hanno caratterizzato i modelli stessi di interazione e cooperazione tra stakeholder locali e sovra locali, stante la necessità di lavorare in modo più strutturato e stabile su luoghi e strumenti per promuovere la partecipazione della collettività: una dinamica che ha reso necessarie innovazione e maggiore creatività nelle strategie di comunicazione e diffusione dell'informazione all'interno del territorio e da questo verso l'esterno.

Si è venuto quindi a costituire un modello di intervento in cui la matrice pubblica rimane forte ma il cui funzionamento è condizionato dalla capacità di costruire luoghi e occasioni di cooperazione e forme di interazione stabile e strutturata con soggetti privati parte delle comunità locali e delle loro diverse rappresentanze. Un approccio che, con modalità diverse dal passato, vuole da una parte riconoscere le comunità locali come risorsa per lo sviluppo (in tutte le loro componenti, anche economiche) e, dall'altra, attraverso l'interazione continua, costruire un processo di riconoscimento e valorizzazione diretta del proprio patrimonio culturale come risorsa per la produzione di 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, anche quando, come negli esempi qui discussi, esistono molti elementi affini.

² Il riferimento è alle attività di progettazione e realizzazione promosse da Fondazione Cariplo. Concretamente, la progettazione è stata sviluppata tra il 2008 e il 2010 e le attività di implementazione per i progetti selezionati e ammessi alla seconda tranche di finanziamenti sono tuttora in corso.

L'analisi delle esperienze finora realizzate (o progettate almeno fino al livello di fattibilità operativa) ha consentito di mettere in evidenza le principali condizioni di partenza la cui presenza o assenza si è rivelata fattore cruciale per il successo delle iniziative:

- ♦ il grado di sviluppo del territorio e delle sue componenti, considerandone anche dinamiche e vitalità;
- ♦ la tipologia di risorse culturali che, pur partendo da condizioni naturali e ambientali molto simili, può aver dato vita, nel tempo, a esiti diversi dal punto di vista degli “oggetti” costitutivi della tradizione storica, artistica e produttiva locale. Le forme e le specificità che ne derivano possono infatti incidere in modo 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, per esempio, musei, aree archeologiche e monumenti possono appartenere a mondi diversi). Si registra cioè una forte influenza delle consuetudini e tradizioni locali in tema di aggregazione e funzionamento delle comunità locali sulla fattibilità di progetti basati, almeno in parte, sulla partecipazione attiva delle forze locali, cui si richiedono capacità, ma anche volontà, di accettare e assumere come nuova prassi le forme di progettazione che caratterizzano un distretto culturale (nel modello e nell'accezione qui proposti);
- ♦ 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;

Da questi elementi si emerge chiaramente come il funzionamento di un distretto culturale integrato sia fortemente condizionato dalla presenza di buone capacità di mobilitare e integrare risorse culturali materiali e immateriali, soggetti attivi e obiettivi d'azione il più delle volte molto numerosi e differenziati. Un aspetto questo che si rivela anche più cruciale in una, necessaria, prospettiva di *capacity building*, cioè delle attività e delle risorse necessarie per creare e stabilizzare competenze e capacità sia per le amministrazioni locali che per gli stakeholder, in una logica di miglioramento dinamico e continuo a livello di intero sistema locale. L'insieme delle attività di *capacity building*, in tale logica, può diventare uno degli obiettivi dei progetti integrati in un distretto, specie nelle prime fasi di organizzazione ed attuazione.

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. Se la presenza di questi fattori e condizioni rappresenta l'essenza e il potenziale principale dello strumento del distretto culturale è comunque vero che, ancora oggi, si tratta di una sfida.

2 Distretti culturali come strumento di sviluppo sostenibile in area alpina

E' indubbia la ricchezza di risorse e di varietà che contraddistingue le Alpi italiane. Una varietà che, frutto di secoli di interazione tra uomo e ambiente e della presenza di paesaggi naturali e culturali intersecati tra loro, porta a porre l'accento sulla natura duale di un territorio che può essere osservato come macroregione omogenea e come insieme di specificità locali.

La prima accezione, in termini semplificati, appare nella classificazione europea per le aree montane ed è importante per far emergere queste realtà come insieme di territori che hanno caratteristiche comuni e una storia che li unisce e, quindi, come oggetto di politiche comuni. Dall'altro lato è importante mettere in evidenza e valorizzare percorsi di sviluppo molto diversificati, così come diversificate risultano le immagini attuali dei territori alpini in termini di qualità e caratteristiche dei singoli sistemi socio-economici. Parliamo allora di luoghi caratterizzati in modo forte e sostanziale dall'essere alpini in senso "plurale" e, di conseguenza, caratterizzati in vario modo e forma da quella serie di elementi e dinamiche che ormai molti studi hanno contribuito a mettere in luce come "specifici". E qui il riferimento è non solo alla sempre più solida e diffusa letteratura sul tema ma anche a quattro stagioni di investimenti europei in progetti di ricerca teorica e applicata sulle tematiche più diverse nell'ambito del programma InterregB AlpineSpace.

In questo senso sono riconoscibili quattro famiglie principali di fattori di sviluppo potenziale:

- ♦ risorse materiali – elementi dell'ambiente naturale, materie prime rinnovabili e non rinnovabili, paesaggi naturali e antropici, patrimonio culturale costruito e opere d'arte, architetture tradizionali;
- ♦ risorse immateriali – cultura e tradizioni locali, struttura socio-economica, saperi, forme cooperative e consociative (per esempio applicate all'agricoltura e al turismo ma anche, come nel caso della Valtellina, al settore bancario), propensione alla partecipazione attiva delle collettività locali, forme associative e organizzative per la produzione di servizi di tipo immateriale;
- ♦ attività – specifiche produzioni locali legate all'artigianato, all'agricoltura, all'allevamento e all'uso di materie prime e fonti di energia in specifici settori manifatturieri (per esempio il tessile per la Valle Seriana) ma anche, in prospettiva, forme di produzione di servizi e attività per il rafforzamento dell'attrattività delle risorse locali.
- ♦ territorio – insieme di elementi legati al modello socio-economico inserito in un determinato contesto geografico e naturale e caratterizzato da alcune specificità in termini di attività produttive e di consumo.

Se, come già affermato sopra, la fragilità delle risorse ambientali e culturali di questi territori è evidente, diventa urgente individuare e implementare strumenti capaci non solo di rallentare le dinamiche di degrado ma, anzi, di portare nuove opportunità e forze capaci di contrastare quella che va necessariamente considerata come una perdita di valori che va molto al di là delle aree alpine in quanto tali: non a caso le Dolomiti sono state dichiarate patrimonio dell'umanità UNESCO nel novembre del 2010.

Come in ogni altro territorio, ci si aspetta che si propongano e concretizzino interventi di policy orientati in modo da favorire lo sviluppo e l'implementazione di strumenti di governo e gestione capaci di conciliare le esigenze di tutela con quelle di attivazione e valorizzazione del patrimonio locale nel suo particolare contesto. In questo caso, però, forse anche alla ricerca in un possibile concetto di "alpinità" da intendersi come qualità distintiva e base di un'identità capace di farsi risorsa (Rullani, 2009, in considerazioni più ampie legate alle aree montane nel loro complesso), diventano uno dei presupposti perché strumenti come quello del distretto culturale possano massimizzare il proprio contributo e inserirsi nel contesto di azione locale con buone possibilità di successo.

Il distretto culturale, infatti, è uno strumento che, anche grazie alla flessibilità delle sue forme e contenuti, può contribuire a mantenere e valorizzare elementi di identità e di qualità sociale e ambientale e, al tempo stesso, farne fattori di sviluppo in progetti e dinamiche legati non più alla "sola" capacità di un sistema economico produttivo di generare reddito in modo stabile e con trend positivi nel tempo ma anche nella capacità di riconoscere ed attivare le risorse locali. Si viene così potenzialmente a creare un modello molto specifico e, per questo, tendenzialmente più efficace nel massimizzare il rendimento degli investimenti (sia finanziari che in termini di impegno della collettività e degli enti locali) in modelli di produzione e consumo territorial-based e diversificati rispetto a modelli diffusi in altri contesti. In questo senso quindi distretti culturali come quelli che verranno descritti potrebbero venire a configurarsi anche come "alpini".

Considerando questo ultimo passaggio, e volendo identificare anche come alpini i due distretti di Valle Camonica e Valle Seriana (cui si potrebbe aggiungere anche l'esperienza del distretto culturale della Valtellina finanziato e in fase di attuazione), si possono individuare alcuni punti di forza tipici di queste aree (tra gli altri Borghi, 2009 e Boscacci e Pesaro, 2010) coerenti con le condizioni di funzionamento dei distretti.

Il primo riguarda la capacità del territorio di esprimere cooperazione e il legame tra tali capacità e la tradizione locale. L'avvio e il buon funzionamento dei distretti appare infatti fortemente correlato alla presenza di forme di aggregazione stabili e associazioni preesistenti e queste, in termini generali, sono considerati punti di forza dei territori alpini. Il secondo 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. Si tratta quindi di elaborare forme di offerta che, per diventare strutturali e vero motore di

sviluppo, devono necessariamente rivolgersi sia alle comunità locali che a soggetti esterni da attrarre sul territorio, senza però produrre effetti di snaturamento e consumo del capitale ambientale e culturale.

In una prospettiva di distretto culturale come volano di sviluppo locale³, infine, si mettono in evidenza alcuni elementi legati alla capacità di questo modello di azione di rafforzare il profilo competitivo del territorio come risultato della costruzione/ricostruzione di un sistema di offerta qualificata di attività e progetti di alto profilo.

Un primo elemento è legato ad una possibile interpretazione in chiave culturale del concetto di competitività proprio delle organizzazioni imprenditoriali e delle organizzazioni territoriali che le contengono. Già Michael Porter evidenziava alla fine degli anni '90 come la competitività delle imprese dipenda, tra gli altri fattori, dalla dotazione di risorse del territorio in cui si localizzano e dagli “stili di governo” che influiscono sulle condizioni di funzionamento dei mercati (a livello locale e sovra locale), producendo vantaggi di tipo localizzativo (Porter, 1998). Qui la storia dello sviluppo di un luogo si fa risorsa quando riesce a mettere in evidenza i motivi dell'insediamento di attività produttive e imprese manifatturiere che nel tempo sono diventate parte integrante del panorama. Nelle aree di montagna questo aspetto è particolarmente evidente poiché in questo tipo di territori l'integrazione tra risorse naturali e attività ha plasmato l'ambiente in modo particolarmente forte. E lo stesso vale per il più recente sviluppo delle attività turistiche, basate su risorse naturali e capacità di realizzazione di impianti, servizi e strutture di accoglienza. I vantaggi di localizzazione d'altra parte possono spiegare anche i motivi che hanno portato allo sviluppo di patrimoni culturali di alta qualità, come nel caso di centri caratterizzati da commercio e altre attività frontaliere che hanno prodotto flussi di valore significativi e arricchito una popolazione che ha poi espresso tale forza anche nelle forme di arte e architettura (molti sono gli esempi in Valle Seriana, caratterizzata dalla ricchezza prodotta dalle attività nel settore del tessile).

Il secondo, e qui molto rilevante, passaggio è quello verso un concetto di qualità dello sviluppo che, nella valutazione del successo competitivo, integra alla componente economica anche le qualità del territorio e del sistema sociale. Il patrimonio complesso che ne deriva assume qui il rilievo di un capitale territoriale da cui, in presenza di adeguate forze di “attivazione”, possono emergere flussi di valore. La qualità delle iniziative di fruizione e degli interventi, accanto alle politiche di governo del territorio, si legge quindi sia nella capacità di produzione di valori (in questo caso anche in termini economici e di opportunità di reddito) che, in una prospettiva di sostenibilità, nella capacità di mantenere e ove possibile incrementare, il patrimonio stesso. In territori, come quelli alpini, in cui emerge forte la domanda per forme di rilancio, la scelta di integrare una molteplicità di attività nel modello del distretto culturale appare quindi molto logica, se capace però di costituirsi anche come

³ Slogan dell'iniziativa di Fondazione Cariplo già citata in precedenza.

luogo dell'apprendimento e dell'innovazione a servizio del proprio complesso sistema di riferimento. La competitività diventa infatti più direttamente "territoriale" e i territori si confrontano non solo sul terreno della disponibilità di risorse ma anche sulle capacità di offrire servizi e opportunità di sviluppo alla popolazione e ai soggetti economici e di promuovere la qualità del contesto ambientale, paesaggistico e culturale (un orientamento coerente anche con una declinazione della Strategia di Lisbona a livello locale). In questo ambito si accresce quindi lo spazio per lo sviluppo di risorse competitive basate su specificità locali frutto di mix di risorse in qualche modo uniche come, appunto, il patrimonio culturale o un paesaggio frutto di secoli di interazione tra comunità e ambiente, di capacità imprenditoriali e innovative e di capacità di governo e gestione del territorio.

3 Il successo del distretto culturale della Valle Camonica

L'area della Valle Camonica include 42 comuni, tutti molto piccoli, 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 (il primo istituito in Italia, nel 1979) viene a rappresentare il culmine di un'offerta locale ricca e diversificata.

E' qui fondamentale ricordare che uno dei principali punti di forza del distretto culturale di questo territorio (già dalla fase di progettazione) è il fatto che 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.

3.1 I principali contenuti del progetto

Nelle tabelle 1a e 1b che seguono sono stati riassunti i punti di forza e di debolezza che caratterizzano il territorio coinvolto nel progetto. I fattori analizzati sono espressi in termini di risorse presenti o mancanti e di opportunità o problematiche locali, determinanti sia per la fattibilità del distretto in quanto tale che, soprattutto, per la realizzazione dei progetti integrati e il raggiungimento dei risultati attesi nel breve e nel lungo periodo.

Tabella 1a – Punti di forza ed effetti sulla fattibilità socio-economica del Distretto della Valle Camonica

Punti di forza	Effetti sulla fattibilità socio-economica
presenza del Sistema Culturale Integrato come elemento unificante forte e già operativo	<ul style="list-style-type: none"> il funzionamento del Sistema ha permesso di avere a disposizione già in fase di studio di fattibilità operativa un sistema di comunicazione e coinvolgimento verso i soggetti territoriali (in termini di occasioni di incontro, visibilità e luoghi) i risultati già raggiunti dal Sistema rappresentano un punto di forza per il progetto di Distretto che ne è la continuazione ideale, consentendo il coinvolgimento di un maggior numero di soggetti partner potenziali al di fuori degli enti istituzionali e dei soggetti più direttamente afferenti al settore della cultura
specificità ed elevata qualità dell'ambiente naturale di montagna, che ha dato vita ad un modello di insediamento antropico caratteristico, ricco di tradizione e resistente ad alcune dinamiche di degrado sociale visibili in altri contesti territoriali	<ul style="list-style-type: none"> le comunità montane appaiono spesso più coese rispetto ad altre in diversi contesti territoriali, aspetto che facilita il coinvolgimento delle persone e delle attività nel Distretto rispetto ad altri territori si sono mantenute vive tradizioni e saperi artigianali che rappresentano un'indubbia risorsa per il Distretto rispetto ad altri territori esiste una maggiore attenzione, almeno in termini di approccio, alla gestione del territorio in una prospettiva di conservazione e tutela del patrimonio culturale e ambientale
presenza di un Sito UNESCO molto riconosciuto anche a livello internazionale	<ul style="list-style-type: none"> questo elemento ha dato vita ad alcune iniziative di valorizzazione che hanno già proiettato, almeno in parte, la collettività locale in una dimensione internazionale (si pensi per esempio al centro studi internazionale)
presenza di attività economiche di tradizione che in diverse fasi temporali hanno accompagnato le dinamiche di sviluppo del sistema territoriale	<ul style="list-style-type: none"> si tratta di risorse in termini di saperi e competenze utilizzabili per il rilancio culturale della valle: dal passato le produzioni agricole agroforestali, il sistema della produzione energetica, il settore del tessile, le cave e la lavorazione dei metalli, l'artigianato; nel presente l'agricoltura ad alto valore aggiunto e il sistema dei servizi turistici (soprattutto in Alta Valle) di ricettività, ristoro, attività per lo sport e il tempo libero esiste un sistema di produzione di beni e servizi che può da un lato sostenere direttamente parte delle attività del Distretto e, dall'altro, rappresentare un primo livello di ricaduta diretta dei benefici degli investimenti a livello locale nel breve-medio periodo

presenza di numerose iniziative pubbliche e promosse dal settore del non profit che coinvolgono il sistema sociale e le comunità locali e vedono un'elevata partecipazione della popolazione locale	<ul style="list-style-type: none"> • esiste una "storia" di iniziative e di cooperazione locale per lo sviluppo della qualità ambientale, sociale e culturale che possono diventare risorsa preziosa in termini di amplificazione delle attività e dei benefici da esse ottenibili: per esempio in termini di fruizione del patrimonio culturale a livello locale, di coinvolgimento delle collettività locali, di sostegno e promozione delle attività del Distretto
capacità di promozione del territorio, anche se ancora poco integrata, e buona partecipazione a progetti di livello sovralocale (per esempio progetti europei Leader e Interreg AlpineSpace)	<ul style="list-style-type: none"> • elementi che possono diventare risorsa preziosa in termini di amplificazione delle attività e dei benefici da esse ottenibili, in termini di valorizzazione del patrimonio culturale a livello sovralocale e internazionale, di coinvolgimento di risorse e soggetti sovralocali, di sostegno e promozione delle attività del Distretto in altri territori, con effetti di diffusione delle conoscenze e dell'informazione e di rafforzamento dell'identità del territorio • si dimostra la capacità locale a interfacciarsi con l'esterno a diversi livelli, elemento di forza perché il Distretto possa dispiegare appieno le sue potenzialità
presenza di un forte senso di appartenenza al territorio da parte della popolazione e delle comunità locali	<ul style="list-style-type: none"> • esistono i presupposti per spingere l'intero sistema a riconoscersi come territorio omogeneo e unitario (sistema dell' "identità visiva") • esiste una cultura camuna caratterizzante sia il Distretto Culturale che molte delle filiere intercettate

Tabella 1b – Punti di debolezza ed effetti sulla fattibilità socio-economica
del Distretto della Valle Camonica

Punti di debolezza	Conseguenze sulla fattibilità socio-economica
si è in presenza di una fase di declino delle attività produttive nei settori primario e secondario (agricoltura e industria) che ha influenzato soprattutto le aree della Bassa e Media Valle	<ul style="list-style-type: none"> • si sono ridotte le forze lavoro e le conseguenti professionalità e competenze capaci di cogliere le nuove opportunità offerte dalle iniziative in corso • la popolazione giovane tende a lasciare la valle, con effetti simili ai precedenti • si moltiplicano i casi di aree degradate dismesse dalle produzioni industriali con effetti negativi sul paesaggio culturale • la riduzione delle attività di gestione del suolo tipiche del sistema produttivo agroforestale possono produrre problemi ambientali e aumentare il rischio idrogeologico con possibili effetti sull'attrattività del territorio • alcune aree territoriali appaiono in maggiore difficoltà e presentano sofferenze in termini di risorse per il superamento dell'attuale fase di declino
bassa attrattività per investimenti produttivi privati al di fuori del livello strettamente locale	<ul style="list-style-type: none"> • possibile rallentamento negli effetti di volano dello sviluppo attesi dal progetto
presenza di aree territoriali in declino, con abbandono e degrado di patrimonio culturale edilizio soprattutto nei centri storici accanto allo sviluppo di nuova edificazione in aree interessate dal turismo con forte utilizzo di suolo libero	<ul style="list-style-type: none"> • riduzione della qualità ambientale e del paesaggio culturale, con effetti perversi sull'attrattività turistica e culturale del territorio • riduzione della qualità del patrimonio culturale in alcune aree, che presentano quindi minori risorse e potenziali per la partecipazione al progetto e ai relativi risultati in termini di sviluppo territoriale

bassa integrazione tra l'Alta Valle, con un modello di sviluppo turistico forte, la Media Valle, che racchiude la parte principale del patrimonio culturale delle incisioni rupestri e il sito UNESCO, e la Bassa Valle, ad oggi il territorio più sofferente	<ul style="list-style-type: none"> • possibile difficoltà di costruzione della partnership territoriale attiva e di momenti di integrazione delle attività • minore forza della cooperazione e della condivisione degli obiettivi di azione ed intervento • maggiori difficoltà nell'integrazione delle risorse, soprattutto economiche
presenza di alcuni elementi di debolezza del settore turistico nel suo complesso, con particolare riferimento allo scarso livello di collaborazione tra soggetti del settore turistico (associazioni, consorzi e società di promozione e servizio al turismo), alla percezione di una scarsa professionalità nel turismo e un basso livello di qualità imprenditoriale tranne poche conduzioni e alla scarsità di addetti al turismo e ai servizi (si vedano i dati presentati nell'analisi già citata sopra)	<ul style="list-style-type: none"> • possibile rallentamento delle attività di messa a sistema dei servizi di supporto alla valorizzazione del patrimonio culturale • possibile riduzione dell'efficacia degli investimenti in comunicazione e promozione del sistema territoriale per la bassa capacità turistica (ricettività e servizi) • possibile riduzione degli effetti di innovazione dei modelli culturali e di turismo dovuti alla bassa professionalità delle risorse umane a livello locale
dinamica di tendenziale declino della qualità demografica, con lo spopolamento di alcune aree della valle, il progressivo invecchiamento della popolazione residente e la conseguente riduzione della fascia di età attiva	<ul style="list-style-type: none"> • riduzione delle forze lavoro e delle conseguenti professionalità e competenze capaci di cogliere le nuove opportunità offerte dalle iniziative in corso • la popolazione giovane tende a lasciare la valle, con effetti simili ai precedenti • la necessità di integrare negli obiettivi una popolazione meno propensa al cambiamento
tasso di disoccupazione crescente e maggiore sia della media bresciana che lombarda; è maggiore delle due medie anche il tasso di disoccupazione femminile, sia in generale che soprattutto delle giovani donne, mentre il dato sui giovani è maggiore della media provinciale ma in linea con quella regionale (nel 2001, tasso medio di disoccupazione 5,5%, disoccupazione giovanile 14,4%, disoccupazione femminile 8,8% e disoccupazione delle donne giovani 20%)	<ul style="list-style-type: none"> • aumento di aree professionali e competenze che non trovano continuità e vanno a perdersi, con la riduzione del patrimonio culturale rappresentato dal "saper fare" locale • riduzione delle professionalità e delle competenze capaci di cogliere le nuove opportunità offerte dalle iniziative in corso • la popolazione giovane tende a lasciare la valle, con effetti simili ai precedenti
basso grado di scolarità superiore e universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • effetto negativo sulla necessità di intraprendere un percorso di sviluppo che vede nell'innovazione e nella creatività elementi fondamentali per il recupero di competitività del territorio • minore capacità di recepire il cambiamento e di coglierne le opportunità • minori capacità di sviluppo di nuova imprenditorialità nel breve periodo
un sistema di infrastrutture per l'accessibilità carente (peraltro tipico dei territori alpini) e fortemente centrato sulla mobilità su gomma e privata	<ul style="list-style-type: none"> • effetto negativo sull'attrattività delle iniziative • presenza di costi ambientali elevati per le emissioni inquinanti • presenza di costi sociali elevati determinati da traffico e congestione ma anche dall'influenza delle condizioni territoriali e climatiche montane sulle capacità di conduzione dei mezzi di trasporto

Dal punto di vista dei contenuti, 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.

3.2 Elementi di valutazione dell’esperienza

E’ evidente che il distretto della Valle Camonica è un’importante esperienza di successo nello sviluppo e implementazione di questo tipo di strumenti di governo e gestione del patrimonio culturale.

I presupposti stessi delle attività erano positive, avendo il territorio già favorito il percorso con iniziative precedenti funzionanti nella stessa logica, cioè quella del coordinamento. In una intervista per la rivista on line Tafter Journal del novembre 2011 (Mazzoleni, 2011), Sergio Cotti Piccinelli, responsabile del distretto e coordinatore del progetto di fattibilità operativa, affermava che *“siamo un comprensorio esteso di 42 comuni molto piccoli e con scarse dotazioni finanziarie e di risorse umane, che per tempo hanno reso impraticabili ogni tipologia di progettazione di sistema. Noi ci siamo resi catalizzatori di queste energie, costruendo una piattaforma presente capillarmente, mettendole in connessione, dando sostegno sia in termini economici che di strumenti di analisi”*. Le condizioni per la condivisione del progetto erano dunque chiaramente presenti già 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 interistituzionale. 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.

Un secondo elemento di forza rispetto agli altri progetti, anche tra quelli attualmente in fase di attuazione in regione Lombardia, è stata la presenza del precedente progetto di Sistema Culturale Integrato nel quale erano già integrate le risorse di coordinamento che nelle altre esperienze regionali sono state invece costruite durante il periodo di progettazione.

Un ultimo elemento significativo è legato alle risorse culturali. La presenza di un patrimonio non solo UNESCO ma raro nel suo genere mette di fatto questo territorio in una condizione di vantaggio rispetto ad altri casi, in cui l'operazione di "ricostruzione dell'insieme" e di messa a sistema dei valori integrati nel patrimonio è stata lunga e impegnativa. Il patrimonio delle incisioni rupestri, inoltre, in questo caso è stato fondamentale non solo per gli aspetti materiali ma anche per il significato simbolico di riferimento identitario della collettività locale, che si riconosce come "Comunità Camuna".

4 La "mancata occasione" del distretto culturale della 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 così specifici come nel caso precedente o particolari capolavori del passato o collezioni ben conosciute a livello internazionale. Questo pur conservando elementi di grandissimo pregio artistico e culturale che lo meriterebbero (una situazione peraltro molto comune in Italia) e tradizioni produttive locali che hanno avuto fortissimo rilievo a livello regionale fino a pochi anni fa.

L'aspetto e le caratteristiche del territorio vedono una differenza sostanziale tra bassa/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 espansione delle aree urbanizzate non compatibili con la conservazione del paesaggio e la tutela e valorizzazione di spazi 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.

4.1 I principali contenuti del progetto

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. In questo ambito, in particolare, è prevista la partecipazione della CNA di Bergamo con il prolungamento delle attività dello Sportello Innovazione e Artigianato già esistente e la realizzazione, nel tempo, di un vero e proprio "Polo del tessile" capace di catalizzare le risorse locali in un percorso di sviluppo e rinnovamento.

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. In questo caso è da sottolineare la partecipazione della Camera di Commercio di Bergamo che, con il proprio ente di formazione, ha progettato corsi da offrire a proprie spese nella cornice del distretto culturale.

Si prevedeva che un piano degli interventi così concepito avrebbe portato alla creazione o al rafforzamento delle risorse locali come sintetizzato nella tabella di valutazione (ex ante) dei risultati attesi, presentata nella tabella 2 che segue.

**Tabella 2 – Indicatori relativi agli effetti socio-economici potenziali attesi
dal funzionamento del distretto della Valle Seriana**

aumenti: fino al 5% +, dal 5 al 15% ++, oltre il 15% +++

dinamiche/andamenti/quantità: bassa +, media ++, alta +++

orizzonte temporale di riferimento: medio-lungo periodo

Settori di sviluppo socio-economico	Effetti socio-economici attesi e indicatori
sviluppo culturale/risorse umane – educazione, istruzione e formazione a tutti i livelli <i>maggiore stabilità e continuità delle iniziative di educazione e formazione</i> <i>maggiore visibilità delle iniziative di formazione extracurricolari</i> <i>sviluppo di attività mirate alla creazione di nuove competenze e capacità con il contributo delle istituzioni economiche</i> <i>trasmissione dei saperi e delle tradizioni produttive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aumento del numero di persone della Valle che partecipano a corsi di formazione ++ • dinamica del numero di partecipanti ai corsi proposti nell'ambito dell'asse formazione del distretto nel tempo +++ • aumento dell'offerta di corsi e progetti di formazione professionale extracurricolari stabili e continuativi ++ • aumento del numero di attività di formazione e didattica legati ai saperi e alle tradizioni produttive locali ++ • dinamica di lungo periodo del profilo formativo medio della popolazione locale + • dinamica delle iniziative di didattica e del numero di scuole coinvolte nell'offerta culturale del, nel tempo +++
sviluppo culturale/risorse umane <i>capacity building</i> <i>diffusione di potenzialità sul territorio per la mobilitazione di risorse "dormienti", nel settore culturale ma non solo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aumento del numero e delle tipologie di iniziative e progetti culturali e innovativi +++ • aumento del numero e delle tipologie di soggetti coinvolti in iniziative culturali e innovative ++ • creazione di nuove imprese e professionalità legate alla valorizzazione dei saperi produttivi locali ++ • aumento del patrimonio culturale attivato e fruibile, sia in termini di quantità di iniziative +++ che di tipologia di risorse culturali ++
sviluppo culturale/risorse umane <i>spinte allo sviluppo di forme di identificazione territoriale, integrazione e radicamento delle nuove comunità sul territorio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aumento del numero e delle tipologie di soggetti territoriali e comunità coinvolti nei progetti territoriali ++ • dinamica della partecipazione delle nuove comunità immigrate alle attività proposte sul territorio +++
sviluppo culturale/diffusione della cultura <i>diffusione dell'informazione e della partecipazione alle iniziative</i> <i>aumento della qualità delle attività di comunicazione e promozione del territorio</i> <i>diffusione della cultura della progettazione integrata e innovativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • dinamica delle iniziative di didattica e del numero di scuole coinvolte in iniziative legate ai mezzi di comunicazione multimediale +++ • dinamica della partecipazione delle comunità locali ai progetti multimediali di comunicazione e scambio culturale nel tempo +++ • aumento degli investimenti pubblici e privati nel settore culturale ++ • aumento dell'incidenza di progettualità mista e della cooperazione pubblico-privato nel territorio della Valle ++ • aumento della produzione culturale generale del territorio (pubblicazioni, produzioni multimediali, spettacoli e arti dal vivo, forme di animazione sociale) ++ • aumento del numero e delle tipologie di soggetti territoriali e comunità coinvolti nei progetti territoriali ++ • aumento degli studenti e tirocinanti fuori sede ++ • aumento di turisti e altri fruitori del territorio +
sviluppo socio-economico <i>aumento delle opportunità occupazionali</i> <i>imprenditorialità, produzione di valori economici, produzione di ricchezza</i> <i>attrazione di investimenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aumento della stabilità dell'occupazione nel settore culturale in attività esistenti e nuove ++ • dinamica dell'offerta di posti di lavoro in attività integrate nel distretto + • aumento del numero di addetti nei settori coinvolti dalle attività del distretto nel tempo da + a ++ • dinamica delle imprese e professionisti nei settori coinvolti nel progetto del distretto + • aumento del numero di addetti nei settori più innovativi e nel settore creativo* da + a ++ • aumento del numero di unità locali nei settori più innovativi e nel settore creativo* da + a ++ • aumento del numero di imprese e professionisti nei settori più innovativi e nel settore creativo* ++ • aumento delle attività del settore eno-gastronomico e dalle produzioni agro-industriali di alta qualità* da + a ++

	<ul style="list-style-type: none"> • aumento degli investimenti esterni al territorio nei settori della cultura e della creatività + • aumento degli investimenti in progetti intersettoriali integrati ++ <p>* nell'ambito del piano di valutazione si propone uno strumento per l'identificazione dei settori economici coinvolti/interessati dal funzionamento del distretto</p>
<p><i>sviluppo socio-economico</i></p> <p><i>integrazione delle filiere</i></p> <p><i>azioni di sistema per il rilancio del sistema produttivo locale</i></p> <p><i>attivazione di servizi integrati per lo sviluppo culturale e la formazione di risorse umane e sociali</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • aumento del numero di unità locali nei settori coinvolti nel distretto + • aumento del numero di punti informativi e di supporto alle attività economiche sul territorio ++ • aumento del numero di soggetti che accedono ai servizi informativi e di supporto alle attività economiche +++ • aumento del numero di corsi di formazione professionale stabili e continuativi ++ • aumento del numero di studenti dei corsi di formazione professionale ++ • aumento degli investimenti e delle iniziative in cooperazione pubblico-privato ++ • aumento degli investimenti in progetti intersettoriali integrati ++ • aumento del numero di addetti nei settori più innovativi e nel settore creativo* da + a ++ • aumento del numero di unità locali nei settori più innovativi e nel settore creativo* da + a ++ • aumento del numero di imprese e professionisti nei settori più innovativi e nel settore creativo* ++ • aumento del grado di specializzazione/formazione professionale per i profili legati all'ideazione, realizzazione e gestione di progetti nell'ambito delle attività di governo e valorizzazione del territorio ++ <p>* nell'ambito del piano di valutazione si propone uno strumento per l'identificazione dei settori economici coinvolti/interessati dal funzionamento del distretto</p>
<p><i>sviluppo culturale/risorse organizzative e istituzionali</i></p> <p><i>capacity building a livello di enti e istituzioni pubbliche, produzione di nuove iniziative e aumento delle potenzialità sul territorio per la mobilitazione di risorse "dormienti", nel settore culturale ma non solo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • aumento dei finanziamenti ottenuti da fondi pubblici regionali e comunitari attraverso bandi e concorsi ++ • aumento dei finanziamenti ottenuti da progetti in cooperazione con il settore privato + • aumento dei progetti integrati a livello intersettoriale promossi da soggetti pubblici ++ • creazione di un marchio territoriale per la promozione del territorio • aumento degli investimenti totali nei settori della cultura, della creatività e dell'innovazione da + a ++
<p><i>sviluppo sociale</i></p> <p><i>qualità sociale e della vita</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • riappropriazione di valori tradizionali e di appartenenza al territorio*, con effetti di maggior coinvolgimento nelle iniziative e di diffusione di buone pratiche di uso del territorio e dei beni culturali • ricadute dei potenziali di sviluppo in termini di occupazione (o riduzione della disoccupazione), reddito e modelli di produzione e consumo* • sviluppo di iniziative di inclusione sociale dedicate alle fasce deboli (anziani, disabili, casalinghe) immigrati), con attività dedicate anche attraverso la diffusione delle tecnologie informatiche e multimediali* • aumento dei profili formativi medi della popolazione nel tempo + <p>* questo tipo di dinamiche sono di difficile quantificazione nel primo caso per la difficoltà di individuare un indicatore e, nel secondo, poiché le variazioni in termini di reddito, occupazione e consumi sono condizionati da una molteplicità di fattori e il contributo del distretto sarebbe comunque marginale rispetto a queste dinamiche</p>
<p><i>sviluppo della qualità del territorio</i></p> <p><i>qualità ambientale, paesaggio, usi del suolo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • controllo dello sprawl urbano legato alle scelte insediative e alla ricettività turistica + • mitigazione del degrado degli edifici storici e a valenza artistica ++ • aumento della fruibilità del patrimonio culturale grazie ad iniziative che ne ampliano, in prospettiva, le occasioni stesse di fruizione (allungamento degli orari, apertura di nuove collezioni fino allo sviluppo di nuove iniziative culturali in luoghi di elevato pregio storico, ambientale e artistico) ++ • aumento dell'offerta di iniziative di valorizzazione degli usi storici dei suoli (per esempio attività estrattive e agricole) ++ • aumento delle sedi di iniziative e progetti di tutela e valorizzazione a livello di territorio provinciale (provincia di Bergamo) ++ • aumento della riconoscibilità del paesaggio agricolo attraverso

	<p>forme di offerta di accoglienza e attività in cui il tema sia predominante*</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento della riconoscibilità delle interazioni uomo e ambiente legate ai modelli di produzione locali <p>* questo tipo di dinamiche sono di difficile quantificazione per la difficoltà di individuare un indicatore e</p>
--	--

4.1 Elementi di valutazione dell'esperienza

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-soggetti economici e dei relativi progetti. 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. Il modello scelto da Fondazione Cariplo tendeva infatti a valutare in modo più positivo progetti che, forti di progetti integrati e/o di sistemi di cooperazione già esistenti prima del distretto, avevano maggiori possibilità di concentrare risorse sui progetti operativi. Al contrario erano valutati in modo meno positivo progetti che avevano come obiettivo principale la costruzione di una partnership (soprattutto tra soggetti pubblici e privati/economici) e di occasioni che avrebbero poi facilitato interventi operativi integrati.

L'insufficiente adesione "tecnico-operativa" 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. Dalle intense attività di interazione tra il gruppo di lavoro che ha seguito tutte le fasi della progettazione operativa e il territorio era però emerso come il distretto avrebbe potuto rappresentare quel luogo di ricostruzione del coordinamento e promozione dell'azione locale che in quel momento risultava indebolito.

Dal punto di vista degli obiettivi, si è trovata 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. Se però era chiara a tutti la necessità di rilanciare il sistema produttivo locale attraverso una rivisitazione delle sue forze caratterizzanti (soprattutto la tradizione nel tessile) era altrettanto chiaro che questo sarebbe stato molto più impegnativo rispetto alla valorizzazione e la messa a sistema del già forte (per quanto ancora non ben conosciuto a livello internazionale) patrimonio culturale di siti e capolavori d'arte o di storia e costume. Si trattava di trovare il modo di rendere nuovamente produttive risorse che avevano guidato lo sviluppo locale per decenni (a livello anche sovra locale) e che la comunità locale avrebbe voluto riattivare. La mancanza iniziale di esperienze di coordinamento e cooperazione e di luoghi appropriati per realizzare le necessarie attività ha

invece determinato un processo di costruzione di partnership troppo lento per i tempi richiesti alla progettazione dal bando di finanziamento: qualcosa aveva cominciato a muoversi in una realtà forse meno pronta di altre a costituirsi come sistema e la tempistica necessaria si era rivelata inadeguata rispetto all'obiettivo immediato di breve termine.

Un'occasione mancata, dunque, poiché il distretto culturale, inteso come motore di attività, avrebbe potuto produrre effetti significativi catalizzando l'attenzione sui problemi e rappresentando comunque, anche in una visione più ridotta rispetto ad altre realtà, un riferimento importante per il territorio e la continuità rispetto al lavoro di coordinamento e di costruzione della cooperazione locale svolto durante le attività di progettazione dello studio di fattibilità operativo.

E' stata inoltre oggetto di intense discussioni con la Commissione di Valutazione di Fondazione Cariplo la parte del progetto dedicata alla formazione, che appariva forse troppo centrale rispetto al modello di distretto che, nel tempo, era andato delineandosi. Anche in questo caso, dunque, è stato determinante il modello di distretto con le sue funzioni principali. Nel caso di Valle Seriana riesce infatti difficile immaginare che il valore economico assegnato ai progetti di formazione fosse "eccessivo" (tenendo conto che era coperto da cofinanziamento) o non in linea con le problematiche di sviluppo locali, specie riflettendo sul contributo di medio e lungo periodo in un territorio tanto fragile da questo punto di vista. Era inoltre evidente la presenza di un sistema di stakeholders che valutava in modo deciso e compatto la propria debolezza culturale ed esprimeva una domanda chiara e specifica proprio dal punto di vista della formazione e dell'aggiornamento, come dimostrato dal coinvolgimento diretto offerto dall'ente di formazione della Camera di Commercio di Bergamo in risposta a tali istanze.

Un aspetto comunque 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.

5 Verso distretti culturali alpini?

Risorse e capacità dei soggetti territoriali intesi nel loro complesso, quindi anche delle comunità locali, giocano un ruolo primario nella fattibilità di progetti innovativi come i distretti culturali, soprattutto se integrati in territori particolari come quelli montani. Ed è per questo che l'attivazione di processi di costruzione e diffusione della conoscenza, come

sintetizzati nel concetto di capacitazione applicato ai temi dello sviluppo locale (Donolo, 2008), sono considerati prodotto centrale dell'attività dei distretti culturali (Fonseca e Urani, 2010): una risorsa cruciale per lo sviluppo sostenibile del futuro.

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).

L'applicazione di questo strumento nelle aree alpine, sulla base delle esperienze realizzate, permette di mettere in luce alcuni elementi che hanno pesato, in senso positivo o negativo sul processo di progettazione e sui relativi esiti.

Un elemento in particolare merita attenzione: la struttura istituzionale pubblica che, in entrambi i casi, si è fatta portatrice della diffusione e promotrice dell'adesione al progetto, seppure con diversa efficacia: la Comunità Montana. Il ruolo di queste istituzioni è da tempo oggetto di dibattiti e di istanze per la loro limitazione o definitiva chiusura ma, almeno nelle esperienze lombarde, si rivelano importanti per la realizzazione di progetti di area vasta e con contenuti di messa a sistema e coordinamento delle risorse e del patrimonio territoriale. Un patrimonio che si presenta per sua natura con forti componenti di tipo sistemico che arrivano, in alcuni casi, a coinvolgere anche entità di pianura. In una situazione di maggiore varietà di situazioni come in Valle Seriana l'efficacia della sua azione può essere limitata da una minore capacità di incidere rapidamente e in modo incisivo sulle dinamiche locali ma il suo ruolo rimane comunque cruciale. La Comunità Montana, in questo senso, sembra poter assumere un ruolo di luogo del distretto culturale come espressione di un'unità territoriale, ambientale e culturale di valle di cui si potrebbe fare espressione in modi molto diversi dal passato: nelle forme, cioè, di Agenzia di Sviluppo Locale piuttosto che in quelle, attuali e sempre in discussione, di ente amministrativo. Volendo portare all'estremo questo aspetto, la Comunità Montana potrebbe diventare essa stessa Distretto Culturale Integrato, intesa come luogo e struttura di gestione, 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 punto riguarda le capacità e le competenze per affrontare processi di integrazione funzionale e organizzativa delle risorse. 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" è 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 e quali siano i luoghi privilegiati perché si realizzino i confronti e le interazioni necessari per realizzare un salto di qualità nelle attività di valorizzazione del patrimonio culturale. Le attività sviluppate per entrambi i distretti hanno dimostrato che, se da un lato il grado e la qualità dell'integrazione possono costituire una condizione di successo molto forte, dall'altro una forza catalizzatrice, specie se, come per la Valle Camonica, è maggiormente strutturata e incisiva nella sua azione, può fare la differenza. Nei territori montani le comunità locali appaiono spesso più conservatrici che in altre realtà territoriali. Se da un lato si tratta di un elemento di forza, per la capacità di mantenere le specificità, le tradizioni e la cultura autoctona che ne sono patrimonio, dall'altro può non essere facile condurre il territorio sul cammino di modalità e idee nuove per lo sviluppo. Nella maggior parte dei casi occorre dunque 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, mettendo al centro dell'attenzione il fatto che il distretto culturale è uno strumento che, se ben ideato, si plasma sul territorio e non viceversa e può quindi essere "adeguatamente personalizzato".

E' quindi molto rilevante la capacità di adattare e sviluppare modelli generali come quello del distretto culturale alle condizioni locali, le cui specificità richiedono processi decisionali e di intervento dimensionati e modellati in modo diverso da un "main stream" definito dalla letteratura o da certe forme di prassi. La flessibilità e la capacità di interpretare i modelli proposti non per stravolgerli o ridurne la portata ma per renderli più efficaci può certamente contribuire al successo delle iniziative e, soprattutto e in una logica di sviluppo sostenibile di lungo periodo, alla loro stabilità. Un aspetto che in area montana può assumere un ruolo determinante per il reale successo delle iniziative, specie in contesti dove anche il solo cambiamento di prospettiva nel guardare al proprio patrimonio culturale come insieme di risorse o nell'uso di modelli di intervento può costituire un'impresa di non poco conto.

Da questa ultima considerazione emerge un ultimo quesito: può l'"alpinità", che accomuna le due esperienze analizzate (e che potrebbe essere estesa all'esperienza della Valtellina), diventare elemento distintivo di un sistema di distretti culturali integrati? Esistono cioè elementi distintivi e risorse che si possono mettere in comune in modo da sostenere la nascita di altre esperienze distrettuali di successo nelle aree alpine?

Dall'analisi delle due esperienze presentate in questo saggio e indipendentemente dalla mancata occasione di una delle due, questo modello appare certamente potente in termini di sviluppo locale. Uno sviluppo sempre più vicino ai bisogni delle comunità e, al tempo stesso, ad istanze di livello "superiore" e di più ampio interesse collettivo, verso il rafforzamento

della tutela, conservazione e valorizzazione sostenibile del patrimonio ambientale e culturale dei diversi luoghi alpini.

6 Bibliografia

- AA.VV. (2009) *Il Distretto Culturale della Valle Camonica – Studio di fattibilità operativa*, Comunità Montana della Valle Camonica, gennaio 2009
- AA.VV. (2010) *Studio di fattibilità operativa del Distretto Culturale della Valle Seriana*, Comunità Montana della Valle Seriana, marzo 2010
- Borghi E., a cura di (2009) *La sfida dei territori nella green economy*, Il Mulino, Bologna
- Boscacci F., Pesaro G. (2010) “25 anni di investimenti pubblici in opere di difesa del suolo in Valtellina: una valutazione sperimentale degli effetti territoriali”, Atti della XXXI Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Aosta, 20-22 settembre 2010, on line <http://www.inter-net.it/aisre/minisito/CD2010/pendrive/Paper/Pesaro2.pdf>
- 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, n. 16/2010, Torino
- Mazzoleni N. (2011), “Distretto Culturale della Valcamonica: una conversazione con Sergio Cotti Piccinelli”, in *Tafer Journal* 16 novembre 2011, rivista on line disponibile in <http://www.tafer.it/2011/11/16/distretto-culturale-della-valcamonica-una-conversazione-con-sergio-cotti-piccinelli/>
- Pesaro G. (2010) “The Cultural District as a driver of local development: design and implementation experiences in the Lombardy Region”, Atti della Conferenza Internazionale ESA Research Network Sociology of Culture Midterm Conference: Culture and the Making of Worlds, Milano, 7-9 ottobre 2010 – SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1692720>
- Porter M. E. (1998) Cluster and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions, in Porter M. E. *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston
- 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
- 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
- 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

Generally speaking, the resources which allow to recognise Alps as a specific territorial area can be identified in a very special mix of environmental and cultural heritage. An heritage which is the result of hundreds of years of interactions between man and nature. Such interactions have therefore shaped alpine landscape and enriched the territories of unique works of art as well as of handicraft and manufacturing traditions.

Among other local development instruments, the integrated cultural district seems particularly innovative and interesting because of its potentials. As a matter of fact, past implementation experiences prove that the system of strategic planning and projects integrated in a district can produce good quality and effective solutions for local sustainable development, coupling protection and conservation actions with interventions able to valorize all typologies of local resources.

The district design process and implementation success depend on many factors. In this essay the main working conditions required and the influence of different alpine resources and heritage on the design and implementation processes will be investigated. The analysis of two case studies in the alpine territorial area of Lombardy Region, the Integrated Cultural District of Valle Camonica and the Cultural District of the Valle Seriana, will allow to highlight how similar starting conditions can produce so different outcomes.

After a brief introduction about models and crucial elements needed to define and design an Integrate Cultural District, the adaptability of the model in the alpine area is discussed. Then the two case studies are introduced with a brief description of their main characteristics, action program and specific goals. As only the Valle Camonica District has finally been implemented, particular attention will be given to organizational principles and solutions which characterize the two experiences and to the ways in which each project worked on the enhancement of alpine cultural and environmental heritage.