

"I DISTRETTI CULTURALI"

Prima parte della ricerca
"I musei italiani e i distretti culturali:
punti di forza e di debolezza"

Interesse nazionale
Ottobre 2011

A cura di *Fondazione Cariplo*
per Aspen Institute Italia

1. Premessa

La missione di Fondazione Cariplo si realizza, in Lombardia, in diversi settori tra cui l'Arte e la Cultura; a partire dalla lettura dei bisogni del settore, la Fondazione ricerca soluzioni basate sulla sperimentazione di azioni innovative.

I principali problemi del settore sono:

- * La difficoltà di avviare meccanismi di spesa coerenti e coordinati
- * L'entità della spesa necessaria per interventi di manutenzione straordinaria, dovuta alla vastità del patrimonio artistico italiano e alla sua rilevanza internazionale
- * Le priorità d'intervento condizionate da criteri di urgenza e non di programmazione
- * La carenza di visione strategica o di politiche culturali di ampio respiro
- * La frammentazione di titolarità e funzioni all'interno del settore
- * La scarsità di legami tra il mondo della cultura e il sistema produttivo territoriale

I primi punti rivelano un problema relativo sia alla scarsità che all'uso delle risorse.

La scarsità può essere imputata alla sottovalutazione del ruolo della cultura nella società, che spesso deriva dalle difficoltà di restituire risultati in termini di utilità prodotta; questo aspetto attiene all'efficienza dei meccanismi di spesa e alla capacità di produrre risultati significativi.

A fronte di queste criticità, una prima ipotesi di intervento prevede che sia possibile incrementare il valore creato migliorando i processi di spesa, anche senza aumentarne l'entità; una seconda ipotesi afferma che, qualora si riuscisse a rendere il valore più facilmente percepibile, si potrebbe ottenere un effetto dimostrativo in grado di stimolare la disponibilità di spesa, sia pubblica che privata.

I punti successivi rilevano le difficoltà di pensare e, a maggior ragione, realizzare una politica culturale che sappia offrire direzioni precise e risposte concrete ai complessi problemi del settore. L'esistenza di situazioni estremamente variegata e la frammentazione delle competenze, degli interessi e delle disponibilità di spesa degli attori pubblici e privati rendono il coordinamento e il dialogo onerosi e spesso improduttivi.

Pertanto, solo in presenza di una programma d'azione chiaro e condiviso, che stabilisca direzioni e priorità nel lungo periodo, e di un processo che coinvolga e coordini gli attori attraverso incentivi permanenti, è possibile superare il senso di frammentazione attuale e intraprendere azioni più incisive.

Fondazione Cariplo, sulla base dei problemi rilevati e delle ipotesi formulate, ha messo a punto un processo in grado di verificare la validità di tale approccio su scala territoriale.

La scelta di considerare il territorio come punto di partenza per un programma di miglioramento del settore culturale nasce dalla constatazione che sia il sistema degli attori (l'apparato amministrativo, il tessuto produttivo, le organizzazioni di comunità), sia l'oggetto della valorizzazione (il paesaggio e il patrimonio storico-artistico) hanno una chiara dimensione territoriale, che rappresenta peraltro una delle principali ricchezze e specificità dell'Italia.

2. I Distretti Culturali e la strategia di pianificazione

I Distretti Culturali di Fondazione Cariplo sostengono il “sistema culturale” attraverso il potenziamento dei processi di valorizzazione territoriale.

Gli obiettivi sono:

- * Favorire l’adozione di logiche di programmazione di lungo periodo
- * Promuovere l’integrazione e il coordinamento tra gli attori del settore
- * Abilitare il dialogo tra sistema culturale, amministrativo e produttivo
- * Rafforzare l’orientamento alla qualità nei processi decisionali
- * Pianificare la sostenibilità degli interventi

La scelta di lavorare su scala territoriale ha portato ad abbracciare ed interpretare il concetto di “Distretto Culturale”. Il tema è presente da diversi anni nel dibattito e rappresenta la modalità teoricamente più appropriata per rispondere alla sfida di una programmazione integrata.

Il distretto culturale trae ispirazione dal distretto industriale, un concetto nato per descrivere realtà produttive che si erano spontaneamente create e di cui successivamente si erano studiate e teorizzate le caratteristiche. Tale distretto però ha una natura profondamente diversa: non nasce spontaneamente, bensì attraverso la pianificazione. Questa differenza spiega perché, al di là delle caratteristiche che il distretto idealmente dovrebbe possedere, il processo e le modalità con cui viene avviato contengono già buona parte dei fattori di successo o insuccesso dell’intera operazione.

Fondazione Cariplo si è quindi concentrata sulla definizione del processo, adottando invece un approccio di maggiore apertura nei confronti delle forme organizzative e gestionali via via emergenti.

3. Il processo

Il processo seguito per i Distretti Culturali si è sviluppato in tre fasi:

- * *Fase 1 – Indagine conoscitiva*
La Fondazione ha affidato al Politecnico di Milano uno studio generale di pre-fattibilità sull’intero territorio lombardo, che ha fissato i criteri fondamentali e condotto all’identificazione di aree idonee allo sviluppo dei distretti.
- * *Fase 2 – Studi di fattibilità operativa*
Dallo studio di pre-fattibilità è risultato evidente come i potenziali distretti fossero in condizioni di maturità assai diverse l’uno dall’altro; in ogni caso, è apparso necessario e preliminare alla loro concreta attuazione realizzare, per ciascun distretto, accurati studi di fattibilità operativa e dare vita a compagini coese. Per questo motivo la Fondazione ha selezionato e cofinanziato attraverso un bando una decina di proposte di studi di fattibilità operativa. Al termine di ogni studio finanziato, ne sono state verificate la qualità e l’effettiva fattibilità; nei casi valutati positivamente si è avviata la Fase 3.
- * *Fase 3 – Realizzazione dei Distretti Culturali*
Questa fase consiste nel co-finanziamento e nell’attuazione dei distretti, valutati maturi e concreti. In questo stadio la Fondazione ha svolto un importante ruolo a garanzia del raggiungimento degli obiettivi fissati. La Fase 3 ha condotto alla nascita dei primi distretti sul territorio lombardo in un periodo di tempo variabile di caso in caso.

4. I principali elementi d'innovazione

L'iniziativa dei Distretti Culturali è prima e unica nel suo genere: un percorso di lavoro pluriennale, articolato su vari territori e finalizzato alla realizzazione di diversi distretti dislocati su un'intera regione. Grazie ai Distretti Culturali è stato possibile:

1. Avviare e sostenere processi di sviluppo miranti a:

- * Programmare la valorizzazione del patrimonio culturale nel lungo periodo
- * Integrare le filiere culturali con le filiere economiche locali
- * Creare un sistema di gestione e sviluppo delle attività condiviso con i principali stakeholder

2. Definire e sperimentare il processo attraverso cui motivare e indirizzare i territori a lavorare per la realizzazione dei distretti.

Il primo punto ha richiesto un periodico confronto tra Fondazione Cariplo e i gruppi di lavoro (composti da amministratori, dirigenti e consulenti) di ogni territorio nell'arco di due anni. In parallelo è stato prodotto il materiale di supporto per l'elaborazione degli studi di fattibilità operativa.

Il secondo punto ha previsto lo stanziamento di schemi di co-finanziamento che hanno rappresentato per i territori:

- * Un incentivo ad accettare la sfida
- * Una verifica del reale commitment del partenariato locale a cui veniva richiesto di partecipare al finanziamento delle operazioni

5. I criteri di valutazione

La valutazione degli studi di fattibilità operativa si è basata su due aspetti.

Da una parte la capacità dello studio di fattibilità di cogliere le effettive possibilità di dare vita ad un distretto culturale sul territorio di riferimento. In tale ambito i criteri di valutazione sono stati: la completezza dei contenuti, la spiegazione chiara dei processi di condivisione in atto, la coerenza metodologica del lavoro.

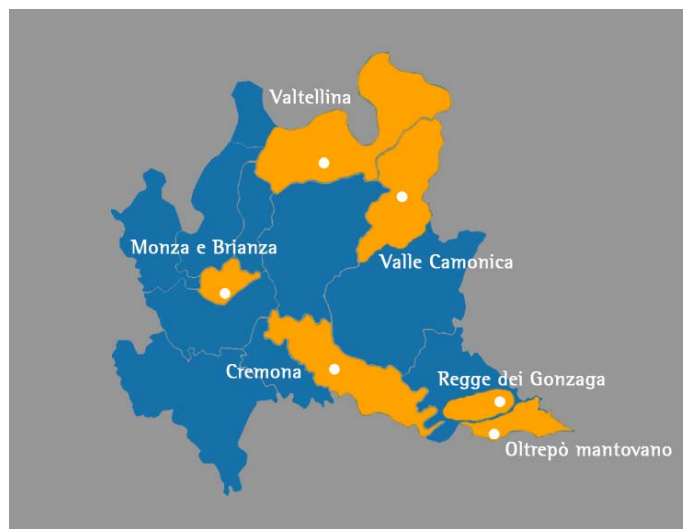
Dall'altra parte si è considerata la qualità del distretto, cioè il saper fornire risposte strategiche convincenti rispetto agli obiettivi fissati.

I criteri di valutazione sono quindi:

- * La possibilità di consolidare, sviluppare e diversificare il sistema di offerta culturale in relazione alle opportunità espresse dal territorio
- * La maturità del progetto distrettuale misurabile dalla volontà di operatori, amministratori e imprenditori locali ad impegnarsi operativamente e finanziariamente, così come la loro capacità di esprimere un programma di lavoro corale e di lungo termine
- * La sostenibilità di tutto il programma, intesa come il fatto di saper dare legittimità istituzionale e stabilità economica ed organizzativa all'iniziativa nel lungo periodo

Indubbiamente uno dei test più difficili per un distretto culturale consiste nel riuscire ad individuare soluzioni organizzative e un condiviso senso di utilità in grado di garantire la sostenibilità del partenariato tra pubblico e privato.

6. I Distretti Culturali sostenuti dalla Fondazione e i soggetti coinvolti



Il Distretto Culturale della Valle Camonica investe su laboratori creativi che progettano servizi innovativi per rilanciare l'offerta culturale, integrandola con l'offerta turistica locale, attualmente frammentata e poco attenta al patrimonio artistico e archeologico della Valle.

L'ente capofila è la Comunità Montana della Valle Canonica; sono coinvolti il Consorzio BIM, la Provincia di Brescia, Associazioni e Fondazioni locali, oltre a 42 Comuni della Valle Camonica.

I tre obiettivi strategici sono:

- * Promuovere l'impresa e l'innovazione per la cultura
- * Integrare cultura, turismo e territorio
- * Valorizzare il patrimonio artistico

* * *

Il Distretto Culturale dell'Oltrepò Mantovano investe sulla valorizzazione della cultura rurale e della filiera agricola-alimentare come fattori di riconoscimento del paesaggio e del lavoro della comunità. Il distretto rappresenta il consolidamento di una cultura della collaborazione da cui il territorio trae la sua forza progettuale.

L'ente capofila è il Consorzio dei Comuni dell'Oltrepò Mantovano; sono coinvolti la Provincia, tredici Comuni, il Politecnico di Milano, il Consorzio agriturismo, la Camera di Commercio, l'Unione degli Industriali e il Sistema bibliotecario.

I tre obiettivi strategici sono:

- * Promuovere il nascente sistema del Gusto integrando l'offerta agriturismo-gastronomica con il territorio agricolo
- * Sviluppare nuova imprenditorialità per diversificare il tessuto produttivo locale
- * Valorizzare l'identità e la cultura rurale di un territorio fortemente legato all'Italia agricola e industriale del primo Novecento

* * *

Il Distretto Culturale “Le Regge dei Gonzaga” si ispira alla tradizione dei Gonzaga per promuovere l’identità artistica e l’attenzione alla convivialità tipiche di Mantova e del suo territorio. L’investimento consiste nella creazione di una rete tra istituzioni e imprese che faccia leva sulla filiera del gusto e sulla conservazione del patrimonio culturale come assi strategici di sviluppo.

L’ente capofila è l’Associazione Regge dei Gonzaga; sono coinvolti il Comune di Mantova, la Provincia e altri 12 Comuni. Il sistema privato è rappresentato dalla Camera di Commercio, dall’Unione degli industriali, dal Consorzio agrituristico mantovano, dal Politecnico di Milano e da organizzazioni culturali locali.

I tre obiettivi strategici sono:

- * Qualificare il sistema della conservazione con strumenti e procedure innovative che coinvolgano non solo enti locali e università, ma anche professionisti e imprese
- * Sviluppare la rete del gusto, della produzione agro-alimentare, dell’agriturismo e della ristorazione d’eccellenza come elementi distintivi dell’identità locale
- * Integrare le attività sulle Regge dei Gonzaga con il Piano di gestione del sito di Mantova e Sabbioneta, Patrimonio dell’Umanità Unesco

* * *

Il Distretto Culturale della Brianza punta sul patrimonio artistico e sulla cultura come risorse in grado di stimolare l’innovazione e la creatività delle aziende locali. Una sfida ambiziosa, ma coerente con la vitalità imprenditoriale del territorio.

L’ente capofila è la Provincia di Monza e Brianza; sono coinvolti 5 Comuni, 4 Associazioni di categoria e 3 Istituti di formazione e ricerca.

I tre obiettivi strategici sono:

- * Valorizzare l’identità del territorio e rafforzare il ruolo dell’ente provinciale come coordinatore delle politiche culturali
- * Promuovere processi di qualità nella conservazione del patrimonio artistico, integrando le attività di imprese edili, enti locali ed istituti di alta formazione
- * Sostenere l’innovazione e la creatività delle imprese locali attraverso la condivisione di servizi e innovativi percorsi di formazione

* * *

Il Distretto Culturale della Provincia di Cremona promuove la diversificazione dell’offerta culturale e l’integrazione tra spettacolo, musica e artigianato come assi di sviluppo economico e sociale del territorio.

L’ente capofila è la Provincia di Cremona; sono coinvolti tutti gli enti del territorio, attivando da subito interventi con la Camera di Commercio, 8 Comuni, Enti di formazione, Fondazione musicali e Associazioni culturali.

I tre obiettivi strategici sono:

- * Rilanciare la tradizione di artigianato e musica come elementi di identità produttiva e artistica del territorio
- * Realizzare e sviluppare la Borsa del Turismo Musicale come vetrina dell’artigianato
- * Potenziare l’offerta di spettacoli e di programmi di formazione d’eccellenza in campo artigianale e musicale

* * *

Il Distretto Culturale della Valtellina investe sul rapporto tra paesaggio, produzioni tipiche e identità culturale, focalizzando l'attenzione sugli storici insediamenti della mezza valle e sui tradizionali terrazzamenti retici che ne modellano il paesaggio.

L'ente capofila è la Fondazione Sviluppo Locale, appositamente creata, a cui aderiscono i principali attori pubblici e privati della zona. Sostengono direttamente il distretto la Provincia di Sondrio, 3 Comunità montane, 4 Comuni, le banche locali, A2A e altri enti pubblici e privati impegnati nello sviluppo del territorio.

I tre obiettivi strategici sono:

- * Valorizzare il paesaggio dei terrazzamenti del versante retico come elemento distintivo dell'identità storica della Valtellina
- * Qualificare la produzione eno-gastronomica locale grazie a tecnologie innovative e alla centralizzazione dei servizi di comunicazione, marketing e gestione
- * Promuovere all'interno delle comunità locali la conoscenza del patrimonio artistico e del paesaggio, al fine di diversificare l'offerta turistico-culturale

7. Considerazioni conclusive

In attesa di valutare gli effetti nel lungo periodo è possibile formulare alcune considerazioni utili per replicare l'iniziativa "I Distretti Culturali":

1. L'entità del co-finanziamento da parte di altri soggetti pubblici e privati – circa 45 milioni di euro a fronte dei 21 milioni stanziati da Fondazione Cariplo – conferma che programmi di investimento in cultura in grado di associare piani di spesa ad obiettivi chiari e condivisi riescono ad attrarre nuove risorse.
2. La selezione – 6 distretti realizzati a partire da 35 proposte iniziali – testimonia che si tratta di un'operazione ambiziosa e complessa; sono pertanto necessarie decisioni rigorose in merito alla percorribilità dei programmi.
3. Inoltre, la costruzione è un processo lungo, che si deve basare su idee solide e su un forte e stabile commitment istituzionale. Solo questi requisiti hanno permesso ai 6 distretti culturali di superare le discontinuità politiche e le crisi finanziarie degli ultimi anni.
4. Il passaggio dalla fase di pianificazione alla fase di realizzazione è critico e va adeguatamente presidiato. L'impegno di Fondazione Cariplo in questa fase è molto più significativo rispetto alle precedenti: appositi strumenti di presidio sono indispensabili affinché la qualità rimanga un obiettivo prioritario nella realizzazione degli interventi per i distretti.