

# Lezioni imparate sul campo dei distretti culturali

Stefano Della Torre\*

## *Abstract*

L'articolo ripercorre alcuni temi emersi soprattutto nel grande progetto *Distretti culturali* promosso da Fondazione Cariplo a partire dal 2007. L'esperienza ha consentito di sperimentare la negoziazione di finanziamenti per il patrimonio culturale a determinate condizioni, studiate per innescare processi di crescita e capacitazione, individuando in questi obiettivi intangibili un fondamentale orizzonte di senso per l'azione di conservazione e valorizzazione.

The paper deals with topics emerged mainly from the huge *Distretti culturali* project issued by Fondazione Cariplo since 2007. This experience has enabled testing the negotiation of grants for heritage properties under some conditions, which have been studied in order to start up development and capacity-building processes, recognizing in these targets a fundamental horizon for conservation and valorisation.

\* Stefano Della Torre, Professore ordinario di Restauro, Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle costruzioni e Ambiente costruito, Via Giuseppe Ponzio, 31, 20133 Milano, e-mail: stefano.dellatorre@polimi.it.

Il progetto di Fondazione Cariplo *Distretti culturali volano di sviluppo economico* è stato una straordinaria occasione di ricerca applicata: di realizzazioni, quindi, ma anche di spunti per una ricca riflessione metodologica. Mi sono ritrovato in questo processo grazie alla fortunata circostanza che Fondazione Cariplo avesse finanziato nel 2002 il progetto per la valorizzazione dell'Isola Comacina e del territorio circostante, che avevo redatto per conto della Provincia di Como. Il progetto fu finanziato nell'ambito di un bando riservato alle province, quello degli interventi "emblematici", e non era affatto scontato venisse presentato, e poi premiato, un sia pur ingenuo progetto di sistema, che nel suo faticoso sviluppo ha di fatto consentito di sperimentare molti strumenti e di trattare diverse asperità di dialogo interistituzionale<sup>1</sup>.

Il finanziamento del progetto Isola Comacina fu parallelo al progetto *Sviluppo Sud*, che ha dato luogo a molti altri progetti sotto il denominatore di Distretti culturali<sup>2</sup>. Negli anni immediatamente successivi Fondazione Cariplo commissionò una serie di studi teorici sul concetto di distretto culturale e sulle pratiche connesse.

Il progetto *Distretti culturali* è passato attraverso diverse fasi: uno studio di prefattibilità commissionato nel 2005 al Politecnico di Milano sotto la responsabilità scientifica di chi scrive; un bando in due fasi emanato nel 2007, cui aderirono trentasette proposte; la selezione di undici progetti per una fase di studio della fattibilità operativa; la definitiva selezione di sei progetti avviati alla fase attuativa.

Prima caratteristica del progetto *Distretti culturali* è stato il suo carattere onestamente sperimentale, descritto nel libro che fa il punto sulla prima fase di selezione e concertazione<sup>3</sup>.

Idea di fondo, caratteristica di questo specifico programma, è che al centro dei progetti sta il patrimonio architettonico, o in senso più ampio "tangibile" dei territori: questa caratteristica, difficile da comprendere per molti degli attori, lo distingue da tante altre operazioni che sono andate sotto il nome di "distretto culturale". Infatti il programma di Fondazione Cariplo ha comportato una mobilitazione di risorse ingente, ma non "straordinaria". Complessivamente il programma ha mobilitato diverse decine di milioni di euro (il che, detto per inciso, richiede un certo controllo burocratico dei conti e delle procedure), ma non si è trattato del finanziamento di iniziative altrimenti impensate. Il grosso delle spese, circa il 70% del budget complessivo, è costituito da onerosi interventi edilizi che sarebbero stati comunque necessari, o che almeno erano stati già programmati, su una linea tradizionalmente curata dalle fondazioni di origine bancaria. La disponibilità del possibile cofinanziamento non ha scatenato la fantasia dei potenziali beneficiari per inventarsi ulteriori spese

<sup>1</sup> Pedrazzini 2005; Della Torre 2006.

<sup>2</sup> Martelloni 2007, pp. 109-110; Bolchi 2008, pp. 22-23.

<sup>3</sup> Barbetta *et al.* 2013. Vedi anche Gugu *et al.* 2014.

(pubbliche), ma al contrario ha portato ad applicare alle iniziative programmate una selezione duramente competitiva sulla base di criteri virtuosi, legati a chiarezza e condivisione degli obiettivi, che in una azione così complessa non sono ovviamente gli stessi per tutti gli attori.

La valorizzazione del patrimonio, infatti, non è stata posta come l'obiettivo meritorio, necessariamente valido per tutte le persone colte, attorno al quale quindi costruire consenso, ma come denominatore comune per gli interessi dei diversi attori. Questa impostazione è coerente con le riflessioni sul carattere relativo dei valori in gioco e dei meccanismi di riconoscimento: in altri termini sulla critica del "valore in sé"<sup>4</sup>.

Certo alla base delle scelte non è mancata la riflessione sui nessi tra valorizzazione e tutela. Pare ancora compreso da pochi il concetto di valorizzazione come "dimensione relazionale della tutela" (sono debitore a Pietro Petrarola di questa affascinante definizione sintetica); ma da tutti è dichiarata la condivisione del concetto di patrimonio come meritevole di conservazione in quanto attrattore e fattore di coesione territoriale (anche se spesso soltanto nella declinazione riduttiva della cosiddetta "identità locale").

Il dialogo tra cultura ed economia infatti è andato a reggersi su una visione non tradizionale dei benefici indotti dall'investimento in cultura, o per essere più precisi sul patrimonio. Alcuni progetti hanno puntato più decisamente ai temi della creatività<sup>5</sup>, e il tema dell'economia della conoscenza e della creatività è stato oggetto di molta attenzione, sia per l'influenza dei contributi teorici di Pierluigi Sacco sia per le parallele attenzioni al possibile radicamento locale delle industrie più propriamente definite creative: penso in particolare alle analisi di Lorenzo Mizzau e Fabrizio Montanari<sup>6</sup>. Il tema posto nel bando e chiarito nelle linee guida non era però quello di costruire distretti di industrie creative, ma semmai di interpretare i nuovi modelli, in modo libero e spregiudicato, per costruire una nuova cooperazione tra patrimonio culturale ed economie dei territori.

In generale, senza negare il valore degli effetti indotti sulle filiere del turismo e sullo stesso carattere *labour intensive* della conservazione architettonica e del restauro, la filosofia è stata quella di puntare sulla capacità della cultura, e proprio delle attività sul patrimonio, di rafforzare l'economia in accordo con i modelli della economia della conoscenza e della creatività. Si è quindi puntato sulla capacità delle attività culturali di stimolare l'apprendimento e l'innovazione cognitiva. In sostanza si è configurato un modello in cui le attività sul patrimonio, a condizione che siano programmate con attenzione a reinternalizzare quelle che altrimenti sarebbero soltanto esternalità non

<sup>4</sup> Montella 2009, pp. 63-68.

<sup>5</sup> Casoni, Fanzini 2011.

<sup>6</sup> Mizzau, Montanari 2008; Montanari 2011; Mizzau 2014.

gestite, producono capitale intellettuale, relazionale e sociale<sup>7</sup>. Per questa via il ragionamento sui progetti di sistema dimostra un aspetto spesso ignorato del cambio di paradigma della conservazione programmata: la quale non è riducibile alla cura manutentiva, ma si identifica con la capacità di attuare una visione a lungo termine, e quindi, attraverso l'esercizio della programmazione, di perseguire qualità e benefici intangibili oggi tanto più urgenti<sup>8</sup>.

Il progetto *Distretti culturali* intendeva da una parte esplorare il tema del possibile contributo delle filiere *for profit* alla sostenibilità della gestione del patrimonio: oltre la sponsorizzazione come strategia di promozione e miglioramento dell'immagine (responsabilità sociale d'impresa, ecc.), esiste la possibilità che gli operatori economici individuino la cultura (patrimonio e/o attività) come una leva per migliorare la propria *performance* attraverso investimenti e alleanze? Dall'altra intendeva dimostrare, appunto, come le attività concernenti il patrimonio culturale rientrino a pieno titolo tra quei processi culturali in grado di stimolare l'economia e predisporre i territori all'innovazione.

Dunque il processo di apprendimento non riguarda soltanto la cooperazione tra i soggetti territoriali, ma l'attribuzione alla cultura di un ruolo economico tale per cui nessun settore produttivo può dichiararsi disinteressato rispetto al patrimonio e ai processi culturali che caratterizzano l'area di riferimento. Su questa base la sfida lanciata consisteva nel saper portare attorno al tavolo di progettazione soggetti che di solito non interagiscono con i progetti dei settori cultura, patrimonio, ambiente.

Per descrivere questa collaborazione torna utile la metafora della "Trading zone", nata da riflessioni sullo sviluppo delle tecnologie avanzate, ma riportata al settore dei beni culturali da Christer Gustafsson<sup>9</sup>, e a quello della pianificazione da Raine Mantysalo e Alessandro Balducci<sup>10</sup>. La metafora fa riferimento alle modalità di interazione tra attori che non parlano la stessa lingua, ma individuano la opportunità di fare scambi e commerci, e quindi fondano codici di comunicazione, condizioni per l'affidabilità, fino a costruire alleanze e collaborazioni. Volendo fondare le strategie per la gestione del patrimonio culturale fuori dal recinto delle attività ricreative e meritorie, pensando invece il patrimonio culturale come una infrastruttura del territorio e dell'economia, il tema della comunicazione tra attori diversi diviene subito centrale. Del resto non è mai stata messa in dubbio la distanza tra le ragioni e i criteri degli addetti ai lavori dell'"Heritage Game" e le strategie decisionali dell'imprenditoria. Pensare in termini di "Trading zone" significa, prima di tutto, ipotizzare il rispetto reciproco tra attori interni ed esterni e rinunciare al

<sup>7</sup> Camagni 2007; Lazzeretti 2012; Della Torre 2013; Della Torre 2015.

<sup>8</sup> Della Torre 2014.

<sup>9</sup> Gustafsson 2009.

<sup>10</sup> Mantysalo, Balducci 2013.

preteso primato di valori assoluti ormai banalizzati dalla massificazione, per indagare altri possibili interessi comuni.

Gli studi di fattibilità operativa dei progetti di distretto culturale hanno dunque tentato di intavolare questi dialoghi, che richiedevano prima di tutto la conoscenza reciproca, la costruzione di un codice di comunicazione, il superamento non tanto di diffidenza, quanto di consolidati pregiudizi. Non è certo facile far capire che la protezione di un bene non significa necessariamente l'esclusione di quel bene dai processi economici, ma anzi l'avvio di una ricerca di sostenibilità della gestione, e forse questo concetto non è chiaro neppure agli operatori interni al mondo della tutela e della valorizzazione, spesso convinti che le risorse necessarie debbano essere risorse pubbliche a prescindere da qualsiasi verifica di efficienza. Infatti il tema della gestione come area di miglioramento è stato basilare per la costruzione di tutti i progetti e tra quelli di più faticoso svolgimento.

Il diverso livello di cooperazione osservato nei vari casi studio offerti dal progetto di Fondazione Cariplo sembra essere dipeso non soltanto dalle vacanze dei singoli territori, quanto piuttosto dalla maturità della visione con cui i progetti sono stati pensati ed elaborati. In alcuni casi, infatti, pur a fronti di evidenti potenzialità, l'approccio ai temi culturali è risultato ristretto e tradizionale, così che la distanza tra le filiere non si è affatto ridotta nonostante l'esplicita richiesta di lavorare in tal senso. Anche quando hanno agito come capofila enti territoriali d'area vasta, dunque carichi di diverse competenze amministrative e dotati al loro interno di risorse umane, si è spesso assistito a forme di riduzionismo, per cui la mappa mentale dei responsabili di progetto non va oltre le proprie attribuzioni funzionali, e la cooperazione trasversale agli assessorati e ai compiti dei singoli dirigenti viene vissuta come complicata e ingestibile. Quando giocano simili interessi particolari o blocchi cognitivi, risulta improbabile che tra enti territoriali, autonomie funzionali e soggetti privati si inneschino relazioni che possano dar luogo a processi innovativi più sostenibili di quelli tradizionali, i cui limiti sono stati ormai largamente descritti.

La ricezione del nocciolo concettuale del progetto da parte degli operatori è stata, a tutti i livelli, spesso inadeguata, o quanto meno riduttiva, in quanto limitata alle correlazioni più facili con la filiera stretta della valorizzazione turistica, con il marketing territoriale, o con la identificazione più banale dei soggetti "creativi". Il tema non era certo quello di ignorare tali aspetti, ma per la sostenibilità dei processi si deve entrare più a fondo nelle strutture dei territori, così da legare i processi culturali a quelle filiere produttive che più hanno necessità di sviluppare innovazione senza recidere il legame con il luogo e senza rinunciare alle proprie specificità.

I dialoghi sono stati dunque di non facile avvio, e alcuni dei progetti non hanno visto il decollo atteso, proprio perché le proposte scaturite dall'analisi del contesto non hanno fatto emergere né obiettivi coinvolgenti né azioni diverse dal solito modo di spendere denaro pubblico in interventi di poca sostenibilità

e di limitato impatto territoriale. Nei casi migliori, invece, è proprio avvenuto che le proposte di recupero di edifici di qualche valore simbolico fossero efficace pretesto per la convergenza di attori che precedentemente mai avevano pensato di poter collaborare. Cito ad esempio il progetto della Provincia di Monza e Brianza<sup>11</sup>, che ha attuato impensate collaborazioni tra l'associazione degli imprenditori edili e l'Istituto per la Storia dell'Arte Lombarda, o tra sigle dell'artigianato e il dipartimento di Design del Politecnico di Milano per la realizzazione di un *fab-lab* in una filanda di Sulbiate, recuperata in modo esemplare dal punto di vista dell'efficienza energetica, tanto da essere esaminata come caso studio in un progetto europeo.

In questa "Trading zone", dai dialoghi tra attori diversi per natura e interessi, sono derivati obiettivi nuovi, ovvero non tradizionali nel campo dei progetti in campo culturale, ma di rilevanza territoriale. Definiti gli obiettivi con questa visione, i criteri di selezione avrebbero dovuto lasciare a secco, come nella maggior parte dei casi è avvenuto, le proposte autoreferenziali, insostenibili, inadeguate, mentre hanno tendenzialmente premiato le iniziative più sostenibili, più strategiche per la costruzione di reti e *partnership*, più qualificanti sotto il profilo contenutistico e gestionale.

L'interpretazione del ruolo della cultura, e quindi della partecipazione al processo dei soggetti che operano in altri settori, è dunque cruciale: se il distretto, per ipotesi, deve coinvolgere trasversalmente diversi campi di attività economica e amministrativa, sarebbe assurdo che, per assecondare gli interessi di un assessore o di un dirigente, esso venisse pensato e amministrato secondo limitanti confini settoriali. Su questa criticità si sono giocate le alterne fortune di diversi progetti in fase di fattibilità, e il rischio è sempre presente anche quando i processi sono avviati. La capacità di sviluppare visione e di coinvolgere il territorio rappresentano componenti essenziali della *leadership*.

Il tema della *leadership* politica è stato già ampiamente discusso nel libro sopra citato<sup>12</sup>, ponendo l'accento sul problema della effettiva partecipazione degli attori territoriali che rischierebbero invece di essere esclusi dalla autoreferenzialità dei rappresentanti. Il percorso risulta essere condizionato dal rischio che il processo venga catturato dal sistema di rappresentanza locale e si esaurisca in interventi che, anziché promuovere l'innovazione, consolidano proprio quel sistema di relazioni e quella mappa cognitiva che, nei fatti, impediscono al territorio di elaborare le proprie potenzialità<sup>13</sup>. Questo rischio è intrinseco ad un sistema che spesso stabilizza il personale politico in ragione della sua dimostrata capacità di "portare a casa" risorse e costruire consenso. Proprio gli interventi in campo culturale sono più vulnerabili a questi meccanismi, in quanto sembrano più facilmente premiate le scelte più conformiste, certamente

<sup>11</sup> Della Torre, Moioli 2012; Moioli 2013.

<sup>12</sup> Barbetta *et al.* 2013, pp. 189-193.

<sup>13</sup> Schürch 2006; Della Torre 2007.

meno orientate all'innovazione e meno coerenti con una visione avanzata della cultura come infrastruttura del sistema economico.

In un distretto culturale, chi assume il ruolo di mediatore in rappresentanza di qualche componente del territorio dovrebbe essere portatore di una visione che colleghi lo sviluppo con la disponibilità all'apprendimento e al cambiamento. Quando ciò avviene, il processo si avvia con maggior facilità: purtroppo è poco probabile che tale condizione sia verificata in tutte le situazioni locali. Spesso quindi anche le migliori occasioni possono andare perse, come se il sistema locale rifiutasse di mettere in gioco i propri equilibri. Su questo punto infatti i destinatari istituzionali dei *grants* delle fondazioni bancarie, in sostanza il sistema politico-amministrativo, hanno tutto l'interesse a filtrare il processo, a porsi come intermediario inevitabile e insuperabile, a non consentire che eventuali proposte "diverse" emergenti dal territorio divengano pericolosi concorrenti delle proprie priorità. Non si tratta, si badi bene, di beneficiare gli operatori *for profit*, ma di chiamarli a ragionare sulle loro convenienze e responsabilità sociali, e quindi, ad esempio, sulle possibilità di scambiare esternalità tra processi localizzati sullo stesso territorio, o proprio di arrivare ad accordi che coinvolgano gli imprenditori rispetto alle loro attività *no-core* (tra cui la promozione, l'attrattività della *location*, la formazione, ecc.).

Inoltre la costruzione di un distretto culturale, nel senso complesso qui inteso, è un processo lungo, la cui durata supera abbondantemente i termini dei mandati amministrativi. Ma se il fatto che un progetto sia condotto in successive fasi da compagini amministrative diverse comporta la probabilità di qualche aggiustamento contingente, ciò rende assai più verificabile la sua aderenza alle esigenze e alle vocazioni più profonde del territorio. Un progetto di sviluppo non può per sua natura essere neutrale, ma la struttura del territorio di riferimento è data, e la sua lettura tecnica presenta un nucleo di oggettività. Si è constatato come progetti dotati di una più solida e autonoma infrastruttura tecnica abbiano superato la prova di pesanti cambiamenti di conduzione politica, mentre progetti più fortemente condizionati dagli interessi della politica locale abbiano perso forza, oppure siano stati del tutto sconvolti, a dimostrazione del carattere contingente di scelte proposte, evidentemente, più sulla base dell'opportunismo o della convenienza che di una valutazione tecnicamente fondata. Per i distretti culturali di Fondazione Cariplo, peraltro, l'obiettivo non era quello di finanziare e spendere, ma di innescare processi di apprendimento così solidamente radicati nel territorio da essere tendenzialmente resistenti ai mutamenti del quadro politico. A questo proposito sembra ragionevole l'ipotesi che un processo possa essere bloccato tanto più facilmente quanto meno esso si fondi su accordi ampi, sentiti e diversificati: è facile chiudere un museo, o far fallire gli accordi tra enti culturali che riguardano in ultima analisi poche persone, ma accordi più complessi, caratterizzati da una maggiore diversificazione della *partnership*, una volta avviati sulla base di una adeguata partecipazione, parrebbero risultare più impegnativi. Quindi la formalizzazione degli accordi è necessaria, anche se può

essere vissuta o descritta come un aggravio burocratico (del resto la burocrazia è necessaria, e talvolta preziosa, quanto si tratta di amministrare e rendicontare finanziamenti pubblici). Uno dei compiti di un distretto sarà proprio quello di portare molti soggetti a riconoscere una convenienza individuale nella collaborazione, che comporta sempre la rinuncia a qualche piccola parte di “sovranità”, o almeno alla assunzione di impegni che, ad esempio, condizionano il finanziamento di un’opera alla sua coerenza con obiettivi non squisitamente locali. Su questo piano un processo distrettuale gioca una lunga partita, in cui le tendenze localistiche tendono spesso a riemergere, anche dopo che i progetti sono stati corretti e gli accordi sono stati presi, sia in fase di attuazione che di gestione. Questi processi del resto sono stati indagati sotto diverse prospettive metodologiche, proponendo anche modelli interpretativi utili per comprendere le dinamiche tra le reti e i singoli attori<sup>14</sup>.

Per tutto questo la forza contrattuale del soggetto capofila e la sua tenuta nelle fasi successive sono fondamentali e, data l’entità dei rischi constatati, il progetto di Fondazione Cariplo ha dimostrato la necessità di mantenere operante una adeguata strumentazione di controllo dei processi, per evitare che le buone intenzioni rimangano sulla carta, il valore strategico degli interventi vada perduto e i finanziamenti servano ad eseguire una serie di opere rilevanti soltanto ai fini del prestigio dei loro promotori locali.

Un tema correlato che si è rilevato molto critico è quello della durata amministrativa dei progetti, determinata dal limite temporale per l’attuazione delle operazioni e la spesa dei contributi. La durata ottimale infatti si pone come obiettivo di funzioni tendenzialmente in conflitto tra loro. Da una parte la brevità del termine imposto spinge gli attori ad agire e aumenta la *accountability* nelle spese; dall’altra, i processi endogeni hanno bisogno di tempi più lunghi di quelli burocratici. Se si pone una scadenza troppo ravvicinata, si privilegia una interpretazione del progetto come progetto di spesa, finalizzato alla realizzazione delle azioni; invece una scadenza lontana consente di sviluppare i processi endogeni, e corrisponde a una interpretazione delle azioni come strumentali ad obiettivi di livello superiore. Nel caso di progetti che comprendono gli interventi tangibili, poi, le tempistiche non possono essere slegate da quelle delle opere pubbliche, che in Italia sono molto lunghe. In realtà le linee guida del bando di Fondazione Cariplo raccomandavano di seguire scrupolosamente le procedure, non tanto per timor di corruzione, quanto perché le procedure competitive comprendono una tendenza al miglioramento coerente con gli obiettivi di capacitazione posti, e si suggeriva anche di selezionare progetti “nuovi” e non condizionati da un avvio di incerta qualità. Questa raccomandazione si è rivelata difficilmente compatibile con i tempi imposti per la spesa del *grant*, e proprio coloro che si sono mossi più fedelmente alle linee guida si sono paradossalmente trovati più in difficoltà con i tempi stretti del controllo sull’erogazione.

<sup>14</sup> Latour 2005; Arnaboldi, Spiller 2011.

La scelta della durata è dunque uno degli atti qualificanti della gestione del processo, in cui si misura la consapevolezza sugli obiettivi e sulla loro gerarchia.

Un progetto territoriale vede peraltro un gioco articolato tra politici, burocrati e consulenti, accademici e professionisti, e la collaborazione non è sempre facile né virtuosa, in quanto, esattamente come i politici, anche i funzionari e i tecnici tendono a catturare il processo e piegarlo ai propri interessi personali, di prestigio, di carriera, di stabilità di impiego, di continuità del rapporto consulenziale. Anche a questo riguardo il campionario dei progetti di distretto culturale ha mostrato tutta la varietà dei casi, da quello del leader politico distratto a quello del politico invadente, a quello del politico impreparato in balia di consulenti autoreferenziali o impiegati ambiziosi. In tutti tali casi è venuta a mancare la condizione principale per il successo di un distretto culturale, ovvero che esso sia per il territorio un processo di apprendimento e di trasferimento di competenze: al contrario, quando il singolo, avendo occupato una posizione chiave, è messo in grado di perseguire il proprio successo, tende a paralizzare il dialogo e a ridurre le azioni alle formule più banali, di sicuro riscontro, rimuovendo gli obiettivi più ambiziosi, puntando sulla quantità invece che sulla qualità. I processi si sono mostrati molto vulnerabili rispetto agli atteggiamenti di singoli individui, forse perché costruiti, in quanto sperimentazioni, senza ridondanze, così che ciascuno costituisce un anello necessario della catena, e quindi ogni idiosincrasia rischia di trasformarsi in una criticità.

Rappresentato l'obiettivo dei Distretti nella "capacitazione", appare ovvia l'importanza attribuita alle azioni formative, che in alcuni distretti hanno dato esiti di notevole qualità e impatto, giungendo a fidelizzare vere e proprie comunità di apprendimento: cito di nuovo il caso di Monza e Brianza, ma anche quello della Valtellina, orientato sui temi del paesaggio e della conservazione programmata, già capace di rilanciare la propria progettualità nella cooperazione transfrontaliera<sup>15</sup>.

I Distretti culturali presentano quindi caratteristiche di complessità ed innovazione tali da rendere la loro valutazione sicuramente opportuna, sia per una doverosa *accountability* degli ingenti investimenti che comportano, sia per la altrettanto doverosa necessità di confortare con evidenze empiriche gli affascinanti programmi e le teorie accademiche. L'esercizio della valutazione è peraltro in questo caso particolarmente sfidante e rischioso, in quanto sulla valutabilità dei progetti incidono profondamente la diversità delle numerose finalità perseguite e il lontano orizzonte temporale entro il quale si prevedono risultati ed effetti indotti delle azioni intraprese.

Nel caso del progetto di Fondazione Cariplo è stato possibile pensare a un approccio integrato, che ha previsto la valutazione partecipata in itinere, all'analisi dei meccanismi fino all'applicazione di una logica controfattuale almeno per la valutazione di alcuni esiti dell'intervento<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Bonardi *et al.* 2014.

<sup>16</sup> Marchesi *et al.* 2011.

Nell'esperienza fatta, il tema cruciale è stato quello della condivisione degli obiettivi in cui declinare uno "sviluppo del territorio" facilmente ridotto alla crescita di alcuni parametri, e che invece sarebbe più corretto, o almeno più aderente alle ipotesi progettuali, intendere soprattutto come crescita delle capacità relazionali, di coordinamento e condivisione di strategie delle istituzioni preposte al suo governo, e quindi come crescita delle opportunità generate non soltanto nel mondo della cultura, del turismo e dell'impresa culturale, ma su svariate filiere economiche come frutto di una potenziata capacità di fare innovazione. La crescita dell'occupazione, che è certamente la maggior preoccupazione dei decisori, viene a seguito di queste premesse, ma soltanto grazie a questi processi fondativi quella che si genera è una occupazione stabile e dinamica. Risultano quindi particolarmente interessanti, nell'ambito degli studi sui "distretti culturali", quelli rivolti al tema della sostenibilità a lungo termine<sup>17</sup>.

Allora, secondo il team di valutazione del progetto di Fondazione Cariplo<sup>18</sup>, le dimensioni rilevanti di analisi nella osservazione dei processi di formazione dei distretti culturali potrebbero essere le seguenti:

1. grado di coordinamento istituzionale;
2. accumulazione di capitale sociale distrettuale;
3. attrattività del territorio in termini culturali ed economici, sviluppo del sistema di offerta culturale;
4. sviluppo delle competenze professionali già esistenti, creazione di nuove professionalità;
5. interazione con altre filiere e sviluppo dell'economia locale.

Si tratta dunque tipicamente della valutazione di una situazione "complessa" secondo la terminologia in uso<sup>19</sup>, in cui è necessario combinare diversi approcci in modo progressivo, partendo dal coinvolgimento degli attori e lavorando sulla verifica dei meccanismi causali ipotizzati, con attento riferimento al contesto in cui l'intervento ha luogo. L'analisi della dinamica dell'accumulazione di capitale sociale richiede infatti l'analisi e la verifica dei meccanismi ipotizzati, centrati sull'apprendimento e la capacitazione degli attori locali<sup>20</sup>.

Sulle dimensioni più direttamente economiche del progetto di Fondazione Cariplo, peraltro, si è ritenuto possibile progettare fin dall'inizio un sistema di valutazione controfattuale<sup>21</sup>, contando per tali dimensioni d'analisi sulla disponibilità di dati da fonti istituzionali. Si spera che, dati i tempi lunghi, l'applicazione del metodo controfattuale potrà giovare dei chiarimenti concettuali costruiti mediante gli altri approcci.

<sup>17</sup> Vandesande *et al.* 2014.

<sup>18</sup> Barbetta *et al.* 2013, p. 206.

<sup>19</sup> Patton 2010.

<sup>20</sup> Rogers 2008.

<sup>21</sup> Martini, Sisti 2009.

La rapida evoluzione della congiuntura economica e della finanza pubblica ha mutato di molto lo scenario rispetto al momento in cui il progetto di Fondazione Cariplo è stato avviato, e certo oggi ci sono in Italia maggiori difficoltà ad attivare la leva del cofinanziamento, e molta più attenzione alla ricerca di nuovi strumenti finanziari. Ma proprio in tempi difficili acquistano maggiore attualità i temi dell'ottimizzazione della spesa, del richiamo alla responsabilità gestionale, della capacitazione degli operatori, che il progetto Distretti culturali ha posto come sfida ai suoi partner.

L'esperienza ha certamente pagato lo scotto di un messaggio molto nuovo, che richiede la formazione di una più ampia "banda di ridondanza" per essere recepito. Forse in futuro, sulla scorta di una più ampia narrazione di casi di successo, sarà più facile raggiungere i soggetti economici privati e quelli istituzionali non strettamente identificati con gli addetti ai lavori della cultura. Ma certamente una delle lezioni imparate in questi anni è che si devono immaginare più efficaci e penetranti fattori di promozione del progetto e di coinvolgimento dei privati.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Arnaboldi M., Spiller N. (2011), *Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts*, «Tourism Management», 32, pp. 641-654
- Balducci A., Mäntysalo R., a cura di (2013), *Urban Planning as a Trading Zone*, Dordrecht e Heidelberg: Springer.
- Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S., a cura di (2013), *Distretti culturali dalla teoria alla pratica*, Bologna: Il Mulino.
- Bolchi S. (2008), *Sussidiarietà e Fondazione per il Sud: una innovazione socio-economica*, Milano: Vita e Pensiero.
- Bonardi L., Caligari A., Foppoli D., Gadola L., Grossi D., Stangoni T., Vanoi G., a cura di (2014), *Paesaggi valtellinesi. Trasformazione del territorio, cultura e identità locale*, Milano-Udine: Mimesis.
- Camagni R. (2007), *Towards a Theory of Territorial Capital*, in R. Capello, R. Camagni, B. Chizzolini, U. Fratesi, *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe: European Competitiveness and Global Strategies*, Berlino: Springer.
- Casoni G., Fanzini D. (2011), *I luoghi dell'innovazione. Complessità, management, progetto*, Rimini: Maggioli.
- Della Torre S. (2005), *L'integrazione dei sistemi culturali come strumento di tutela pro-attiva. Un'esperienza in corso intorno all'Isola Comacina*, «Arkos», n. 10, pp. 20-25.

- Della Torre S. (2006), *Il ruolo dei beni culturali nei nuovi modelli di sviluppo: riflessioni sulle esperienze in atto in Lombardia*, «Arkos», n. 15, pp. 16-19.
- Della Torre S. (2013), *Planned Conservation and Local Development Processes: the Key Role of Intellectual Capital*, in *Reflections on Preventive Conservation, Maintenance and Monitoring*, edited by K. Van Balen, A. Vandesande, Leuven: Acco, pp. 123-127.
- Della Torre S. (2014), *La programmazione degli interventi: qualità, modello di gestione, riconoscimento delle esternalità positive*, «Materiali e strutture», N.S. III, 5-6, pp. 107-117.
- Della Torre S. (2015), *Shaping Tools for Built Heritage Conservation: from Architectural Design to Program and Management. Learning from “Distretti Culturali”*, in *Community involvement in heritage*, edited by K. Van Balen, A. Vandesande, Antwerp: Garant, pp. 93-101.
- Della Torre S., Moioli R. (2012), *Designing an active monitoring system: The Planned Conservation Project in Monza and Brianza Province*, in *Measuring Heritage Conservation Performance*, edited by S. Mendes Zancheti, K. Similä, Olinda-Roma: Ceci & ICCROM, pp. 142-147.
- Gugu S., Mussinelli E.G., Tartaglia A. (2014), *From Creative Cities to Creative Territories: Lombardy's Cultural District Program*, in *The idea of creative city / The urban policy debate, Proceedings* (Cracow, 17-18 October 2013), edited by D. Wiktor-Mach, P. Radwański, Kocani: European Scientific Institute, pp. 119-135.
- Gustafsson C. (2009), *The Halland Model. A Trading Zone in Concert with Labour Market Policy and the Construction Industry, Aiming at Regional Sustainable Development*, Göteborg: Chalmers University of Technology.
- Latour B. (2005), *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*, Oxford: Clarendon.
- Lazzeretti L. (2012), *Cluster creativi per i beni culturali*, Firenze: Florence University Press.
- Marchesi G., Tagle L., Befani B., a cura di (2011), *Approcci alla valutazione degli effetti delle politiche di sviluppo regionale*, Materiali UVAL, 22.
- Martelloni R. (2007), *Nuovi territori. Riflessioni e azioni per lo sviluppo e la comunicazione del turismo culturale*, Milano: Franco Angeli.
- Martini A., Sisti M. (2009), *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Bologna: Il Mulino.
- Mizzau L. (2014), *Construction value for culture: The evolution of local cultural industries' policies and governance in North-East Italy*, WP 2/2014, Università Ca' Foscari di Venezia.
- Mizzau L., Montanari F. (2008), *Cultural districts and the challenge of authenticity: the case of Piedmont, Italy*, «Journal of Economic Geography», n. 8/5, pp. 651-673.
- Moioli R. (2013), *Lo Sportello per la Conservazione Preventiva e Programmata: processi e progetti per l'attuazione*, «Rivista dell'Istituto per la Storia dell'Arte Lombarda», n. 9, pp. 29-44.

- Montanari F., a cura di (2011), *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*, Milano: EGEA.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa.
- Patton M. (2010), *Developmental Evaluation*, New York: Guilford Press.
- Pedrazzini L. (2005), *Beni culturali come volano per la crescita: l'Accordo quadro di sviluppo territoriale "Tremezzina-Isola Comacina"*, «Territorio», n. 32, pp. 126-129.
- Rogers P.J. (2008), *Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Intervention*, «Evaluation», 14, n. 1, pp. 29-48.
- Schürch D. (2006), *Nomadismo cognitivo. Ingegneria dello sviluppo regionale*, Milano: Franco Angeli.
- Vandesande A., Moioli R., Van Balen K. (2014), *Costing the Built Environment: Towards a Policy of Strong Sustainable Development*, in *Quale sostenibilità per il restauro?*, Atti del convegno (Bressanone, 1-4 luglio 2014), a cura di G. Biscontin, G. Driussi, Venezia: Arcadia Ricerche, pp. 457-467.