

L'esperienza che avrei voluto raccontare, ma che proviamo a sintetizzare, è quella della Fondazione Cariplo. Io sono lì come membro esterno di un comitato di valutazione sui progetti-distretti. Perché è interessante? perché è un'esperienza quasi unica in Italia di qualcuno che ci ha provato fino in fondo. Per darvi subito l'arco temporale di riferimento, questa cosa parte nel 2003, siamo nel 2012. Alla domanda se ci siamo riusciti, la risposta è assolutamente non lo so. È stato un percorso molto lungo.

Vi dico com'è partito e vado subito ad individuare dei punti che credo possano essere utili al dibattito e alla riflessione per capitalizzare sicuramente sugli errori degli altri. Siamo partiti proprio alla ricerca di chi aveva preso le cantonate. Luca Dal Pozzolo stamattina diceva "sarebbe utile vedere chi ha preso le cantonate". La Fondazione Cariplo, sembra strano da parte di una Fondazione, ma partì così, nel senso che il progetto distretti culturali nel 2003 partì commissionando ricerche in Italia e all'estero su come non si devono fare i distretti culturali. Abbandonando, anche qui la provocazione stamattina era corretta, le varie definizioni di distretto culturale.

Si partì dicendo "andiamo a vedere che cosa succede sui territori". Io avevo un pezzo di questa parte, la parte di analisi italiana, motivo per cui poi sono finito in Fondazione. Vi dico subito le quattro fattispecie di distretti che trovammo, e che secondo me se rifacciamo il giro adesso li ritroviamo uguali, era il 2003. La prima cosa, la più frequente che abbiamo trovato erano distretti culturali uguale studio di fattibilità, cioè abbiamo trovato una marea di armadi pieni di studi di fattibilità. Io ricordo degli incontri in alcune città dove andai ad incontrare chi lo aveva commissionato, anche città importanti o fondazioni importanti, dice vuoi vedere il distretto? sì magari, mi farebbe molto piacere, aprì l'armadio e disse questo è il distretto. Cioè 900 pagine di calcoli e non aveva mai trovato una sintesi da nessun parte, erano finite lì, e ne abbiamo tanti.

Secondo passaggio, altri territori, parlavano di distretti ma in fondo poi andandoli a trovare, avevano che cosa, avevano una somma di progetti, forse neanche una somma, tanti progetti sparpagliati. E questo era frutto da una parte di un approccio top-down, dirigistico, la politica aveva deciso delle cose, c'erano dei fondi tipicamente comunitari destinabili a queste cose, per cui c'erano una serie di progetti, in un quadro che chiamavo distretto, li hanno finanziati, finito il finanziamento del progetto ognuno a casa. Ma erano contenitori di progetti anche, e qui secondo me è un tema caldo, quei distretti che erano partiti con un approccio completamente inverso, cioè bottom-up. L'effetto fu lo stesso, nel senso che anche l'eccessiva condizione di apertura al territorio senza un quadro di coerenza strategica di fondo aveva sostanzialmente portato allo stesso effetto: una marea di progetti anche singolarmente interessanti, ma che non avevano alcuna relazione l'uno con l'altro, e quindi alcuna possibilità poi di sostenersi a vicenda.

Terza categoria, la più frequente, somme di soggetti, e su questa tante scatole, tipicamente fondazioni perché poi andavano e vanno ancora

abbastanza di moda, cioè tanti soggetti costituiti e finanziati prima ancora di capire che cosa farci. E da ultimo c'erano sistemi culturali che venivano chiamati distretti. Se volete questa era tutto sommato la parte un po' più vera e interessante, cioè tanti territori avevano costruito dei sistemi integrati di fruizione e valorizzazione ai quali anettevano delle piccole filiere e le chiamavano distretti, Quindi molti sistemi museali o sistemi integrati o sistemi integrati musei biblioteche, beni tangibili e attività erano chiamati distretto.

Allora, partendo da questi presupposti, è partita questa indagine 2003-2005, Nel 2005 sulla base di queste esperienze si partì per scegliere alcuni territori lombardi, per cui c'è stato un anno circa di analisi del territorio. L'idea è stata: quello che era abbastanza chiaro è che sostanzialmente si poteva imparare dagli errori, ma non era così facile imparare dalle cose vincenti, La frustrazione era forte, in Cariplo tutti chiedevano la ricetta, cioè tutti chiedevano qual'era il modo in cui fare il distretto. In realtà non c'è un modo, ci sono delle regole generali secondo me interessanti su cui oggi si può iniziare a discutere, però non c'era un modo, c'era un problema di approcciare in maniera assolutamente contingente i problemi. Sicuramente il problema deve partire da un certo tipo di capitale territoriale. Voi avete raccontato tantissime cose che ci sono qui a Genova e quelle sono le parti costitutive di un capitale territoriale, ma in altri territori ce ne sono altrettanto interessanti. Quindi il problema era saper capire quel capitale territoriale specifico e da lì provocare più che costituire.

Allora che abbiamo fatto? Abbiamo bandito, e parteciparono 39 soggetti, il primo bando non fu per fare distretti, ma per provare a studiare come fare distretti, cioè è stato bandito uno studio di fattibilità che è durato due anni, in cui i territori si sono candidati, candidando il loro territorio e un certo approccio, un certo modo per svilupparlo, Gli studi di fattibilità, si chiamano così ma impropriamente secondo me, sono durati due anni. Da 39 soggetti candidati all'inizio sono scesi a 11, di questi 11 sono stati selezionati e ora solamente 6 sono in fase di implementazione. I progetti hanno una dimensione minima di 8 milioni di euro, cioè 4 milioni li mette la Fondazione Cariplo gli altri 4 è il cofinanziamento, e adesso stiamo a vedere quello che succede.

Io credo che il punto fondamentale sia per esempio questo problema del top-down o bottom-up, cioè quanto e fino a che punto lasciare all'emergenza e quanto e fino a che punto riuscire a coagulare quest'emergenza e inquadrarla in un progetto strategico territoriale. Quelli che hanno fallito da noi sono quelli che si sono approcciati al tema del progetto di distretto in maniera deterministica. Secondo me va accettata l'idea che all'inizio quando si parte:

1) non esistono insiemi già gerarchizzati di obiettivi e di preferenze, cioè i soggetti hanno un'intuizione, un'idea, una sensazione ma non sanno veramente quello che vogliono.

2) Non c'è una forte conoscenza dei nessi causa-effetto, cioè non è detto che implementando quel progetto, quell'azione automaticamente produca quell'effetto, non c'è una teoria del cambiamento lineare già conosciuta e

probabilmente, ritornando ai temi della complessità, non è concettualmente corretto impostarle in questa maniera.

3) C'è una fluidità necessaria e sana nel tempo e nello spazio dei soggetti. Questo vuol dire che il tema della distrettualizzazione, cioè di come attivare, avviare, valorizzare quel capitale territoriale distintivo e unico è un processo ad altissima varianza, ad altissima entropia, ad altissima indeterminazione. Questo non significa però rinunciare, significa riuscire a costruire un governo di quei processi capace di includere strada facendo soggetti, interessi, idee, processi assolutamente ex-ante non definibili.

Chi ha fallito di fronte a questa complessità? Quattro punti importanti:

1) ha fallito chi non aveva una leadership politica di un certo tipo. Stamattina dicevate, e io sono estremamente d'accordo, c'è un problema di formazione del decisore. Alcuni territori dove gli amministratori avevano capito, avevano iniziato ad intuire, si erano acculturati per questo obiettivo e non cercavano la cassa facile, sono territori che hanno tenuto nella loro progettualità, anche di fronte al cambio politico, perché la politica è riuscita, prima di andarsene, a lasciare sul territorio alcune idee di fondo, per esempio avendole inserite nella programmazione pluriennale.

2) Il ruolo dei consulenti, questo è un punto delicatissimo, perché la domanda è, anche qui per noi fu un dramma come Fondazione Cariplo, tutti questi soldi li stiamo dando ai territori o ai consulenti? E questo è un tema perché è ovvio che è complesso e quindi inevitabilmente in parte la competenza per guidare questi processi non è depositata nell'amministrazione o nei soggetti che si fanno protagonisti del processo, però è anche vero che se non c'è una migrazione di competenze dalla consulenza alle amministrazioni, finanzia i consulenti, i consulenti vanno via e i territori rimangono uguali a prima. Quindi da noi ha vinto chi invece che scrivere ha trovato quello che dicevate prima, cioè dei terzi capaci di fare mediazione culturale. Ciò significa che quelli bravi sono stati coloro i quali sono andati con le amministrazioni sui territori a costruire questa mediazione nuova di linguaggio e di idee, che erano all'inizio polarizzate in maniera differente tra pubblico e privato, tra amministrazione e cittadini.

3) Terzo e ultimo passaggio è stato il tema della concentrazione e non dispersione, cioè sono falliti i progetti che non hanno saputo scegliere. Hanno fallito i più ricchi, i più ricchi di cose da fare. Quando oggi avete elencato tutte le cose che ci sono, per me è un punto di debolezza, ve lo dico provocatoriamente, cioè serve ancora più coraggio per scegliere da dove partire. E guardate che quelli che avevano poche cose su cui concentrare, fare massa critica, coagulare interesse, mappe cognitive e linguaggi, quelli ce l'hanno fatta. Quindi secondo me il terzo punto fondamentale è il coraggio di scegliere e pensare che non è tutto e subito ma si può partire da un pezzo e poi da lì provare a costruire altre interdipendenze.