

18

PROGETTI CULTURALI
E SVILUPPO URBANO
Visioni, criticità e
opportunità per nuove
politiche nell'area
metropolitana di
Milano

QUADERNI
DELL'OSSERVATORIO



fondazione
cariplo

Progetti culturali e sviluppo urbano

Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano

Rapporto di ricerca a cura di: Davide Ponzini, Federico Colleoni, Martha Mary Friel, Alessio Re, Walter Santagata

Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 18 Anno 2014

Questo quaderno é scaricabile dal sito www.fondazionecariplo.it/osservatorio

Progetti culturali e sviluppo urbano. Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano is licensed under a Creative Commons Attribution

Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.

doi: 10.4460/2014quaderno18





Archivio Fotografico Touring Club Italiano

INDICE

ABSTRACT	5
EXECUTIVE SUMMARY	7
1. PROGETTI CULTURALI E SVILUPPO URBANO A MILANO	17
1.1 Atmosfera creativa e reti urbane per lo sviluppo	17
1.2 Progetti culturali e processi di sviluppo urbanistico	20
1.3 Territori: la Città Metropolitana nella regione urbana milanese	23
1.4 Istituzione della Città Metropolitana	29
2. VISIONI E OPPORTUNITÀ NEL TERRITORIO MILANESE	33
2.1 Trasformazioni del territorio e progetti culturali	33
2.2 Visioni territoriali dell'offerta culturale nell'area metropolitana	37
2.2.1 Programmi culturali e dissolvimento della Provincia di Milano	38
2.2.2 Due punti di vista del Comune di Milano: urbanistica e cultura	44
2.2.3 Cooperazione tra Comuni nell'area metropolitana	53
2.3 Sistemi e centri culturali in area urbana	54
2.3.1 Grant e politiche culturali	54
2.3.2 Criteri spaziali di programmazione nell'area Arte e Cultura	55
2.3.3 Il bando "Cultura e aree urbane"	58
2.4 Ambiti e reti culturali e creative nell'area metropolitana milanese	67
2.4.1 Design di prodotto: rilancio delle reti di una tradizione innovativa	68
2.4.2 Moda: la dimensione culturale da connettere alla città	73
2.4.3 Gusto e cultura dell'alimentazione: un nuovo ambito creativo e competitivo	78
2.4.4 Sistema universitario e dell'alta formazione: servizi ed effetti collaterali	82
2.4.5 Musei e patrimonio culturale	85
2.4.6 Valorizzazione della fotografia come risposta di distretto	89

3. VERSO NUOVE POLITICHE CULTURALI NELL'AREA METROPOLITANA	93
3.1 Criticità delle politiche culturali e meccanismi di trasformazione urbana	94
3.2 Forme territoriali e programmazione di politiche culturali metropolitane	94
3.3 Politiche culturali e visioni per l'area metropolitana	96
3.4 Opportunità di intervento per la Fondazione nell'area metropolitana	98
RINGRAZIAMENTI	101
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFIA	103

Questa ricerca nasce da un'idea di Guido Martinotti e Walter Santagata; entrambi credevano fortemente nelle potenzialità della cultura per il rilancio della vita sociale ed economica del nostro Paese. Guido Martinotti, quale membro della Commissione Centrale di Beneficienza di Fondazione Cariplo, ha contribuito attivamente alla definizione del bando "Cultura e aree urbane"; Walter Santagata ha promosso lo sviluppo di questo quaderno, cui ha potuto dedicarsi solo in parte, che propone una riflessione sull'evoluzione delle linee della Fondazione a sostegno della cultura in ambito urbano.

La loro improvvisa e prematura scomparsa ha lasciato un grande vuoto nel mondo accademico e nel dibattito italiano e internazionale.

A loro e al loro pensiero è dedicato questo lavoro.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano



ABSTRACT

La vita culturale e creativa dell'area metropolitana di Milano ha una ricca tradizione e, in certi segmenti, mantiene una discreta integrazione con l'economia locale. Negli ultimi anni, però, ci sono stati pochi progetti culturali capaci di far fare un "salto di scala" all'offerta culturale. Questo Quaderno riporta l'analisi delle visioni territoriali che hanno guidato le politiche milanesi di sviluppo urbano negli ultimi quindici anni, le criticità e le opportunità più significative in ambito culturale.

Oltre alla progressiva riduzione delle risorse disponibili, da alcuni anni manca una visione di medio-lungo termine condivisa tra diversi attori. I *player* culturali e creativi milanesi più dinamici procedono individualmente, contribuendo alla rivitalizzazione di parti di città, perdendo però l'opportunità di pilotare questi processi, bilanciarli con servizi dedicati e guidarne le ricadute territoriali. Spesso i progetti per grandi contenitori culturali sono stati legati a processi di valorizzazione immobiliare e hanno indotto esiti scarsi e deboli sia dal punto di vista gestionale che della connessione con produzioni culturali e creative. Il centro storico di Milano ha numerosi luoghi di offerta e vita culturale, mentre l'*hinterland* ha una struttura più rada: nei programmi culturali il rapporto tra centro e periferia resta spesso semplificato o molto gerarchico.

In questa fase, sembra urgente che istituzioni e operatori del settore si confrontino per costruire una strategia duratura d'integrazione tra cultura, creatività e sviluppo metropolitano e per selezionare e promuovere progetti prioritari, capaci in tempi brevi di mobilitare congiuntamente reti culturali e attività economiche e sociali complementari. Questo duplice impegno permetterebbe non solo di far crescere l'atmosfera creativa attraverso il supporto a pochi grandi progetti, ma anche di conoscere meglio le opportunità culturali emergenti a scala metropolitana e di ricondurre un numero più ampio di progetti a una strategia condivisa, coerente e di lungo periodo per Milano.





Archivio Fotografico Touring Club Italiano



EXECUTIVE SUMMARY¹

La regione milanese è una delle aree economicamente più produttive e trainanti del nostro Paese. Questo dipende sia da un'eredità di lungo periodo sia dalla capacità d'innovare delle imprese e di una società civile vivace, anche in tempi di crisi. Si deve però notare come il *campo della cultura non sia oggi percepito unanimemente come una priorità d'intervento*, né come settore economico e creativo, né come elemento abilitante dell'innovazione economica. In una prospettiva di lungo periodo si può notare come la vita culturale e creativa dell'area metropolitana di Milano abbia una ricca tradizione e, in certi segmenti, mantenga spontaneamente una buona integrazione con l'economia locale. Tuttavia, nonostante un elevato numero di opportunità, negli ultimi quindici anni ci sono stati pochi progetti culturali che hanno portato l'offerta culturale di Milano a fare un "salto di scala". Spesso i progetti per grandi contenitori culturali sono stati legati a processi di valorizzazione immobiliare e hanno incontrato insuccessi o indotto esiti fragili dal punto di vista gestionale e poco connessi con la produzione culturale e creativa milanese. Raramente le reti di attori della cultura e della creatività milanesi sono diventate *constituency* di progetti culturali notevoli oppure hanno contribuito alla fattibilità politica di trasformazioni urbane di rilievo. Negli ultimi tempi, gli attori più dinamici della cultura e della creatività milanese procedono individualmente, contribuendo poco per volta alla rivitalizzazione di parti di città, perdendo però l'opportunità di coordinare questi processi con altri, bilanciarli con servizi dedicati (non solo culturali), e guidarne le ricadute territoriali. Salvo poche eccellenze e qualche esperienza in cui gli effetti positivi di sistema e il "salto di scala" sono evidenti agli occhi di tutti gli operatori (ad esempio le attività del Fuorisalone e in minor misura il Festival MITO), il capitale sociale e reputazionale disponibile per il rilancio culturale e creativo di Milano si sta progressivamente indebolendo.

Vari operatori del settore culturale riscontrano da un lato una progressiva *carezza di visione, energie e di capacità strategica* e dall'altro una *reazione debole e frammentaria alle numerose emergenze*. In parte questo potrebbe essere dovuto più generalmente

¹ Questa ricerca è stata coordinata dal Centro Studi Silvia Santagata ed è frutto del lavoro congiunto degli autori. I paragrafi 1.1, 2.4.3 e 2.4.5 sono stati redatti da Walter Santagata e Alessio Re, il paragrafo 2.3.3 da Alessio Re; i paragrafi 2.4.1 e 2.4.2 da Martha Friel, che ha anche curato le analisi quantitative e statistiche; il paragrafo 2.2.2 da Federico Colleoni. Le rimanenti parti sono state redatte da Davide Ponzini (responsabile scientifico). La raccolta dei dati e la redazione della cartografia è opera di Federico Colleoni (a eccezione delle tavole 10 e 11, di Alessio Re).

alla scarsa condivisione delle interpretazioni che gli attori danno del territorio e dell'economia milanese, delle sue priorità di sviluppo. Certamente la messa in discussione dell'assetto politico e istituzionale del territorio provinciale attualmente in corso con l'istituzione della Città Metropolitana, contribuisce ad accentuare questa incertezza. Le iniziative di coordinamento a scala metropolitana non mancano in alcuni settori di politiche pubbliche; l'occasione dell'Expo 2015 ha certamente mobilitato molteplici attori in vista dell'evento, ravvicinando però l'orizzonte temporale della programmazione e riducendo le energie disponibili per altri progetti di cooperazione. Sembra urgente da un lato costruire un quadro di riferimento per le strategie culturali e creative a scala metropolitana e dall'altro lanciare progetti capaci di evitare gli errori passati e, in un arco ragionevole di tempo, di far crescere l'atmosfera creativa milanese.

La ricerca finanziata dall'Osservatorio della Fondazione Cariplo ha *investigato e mappato le visioni e gli assetti territoriali dell'offerta culturale nell'area metropolitana milanese, rilevando e commentando le criticità di lungo periodo e le opportunità di rilancio delle iniziative culturali e creative milanesi*. Il lavoro fornisce un supporto conoscitivo alla programmazione della Fondazione e intende promuovere un più ampio dibattito pubblico sul tema. La ricerca ha seguito un percorso piuttosto articolato che si è avvalso di contributi di diverse discipline in grado di fornire un quadro concettuale di riferimento e di rispondere alle specifiche domande poste dalla Fondazione. Quali sono le caratteristiche della programmazione di progetti culturali recenti e il loro rapporto con le produzioni creative e lo sviluppo del territorio? In che modo questi progetti sostengono o rallentano il fiorire di un'atmosfera creativa utile allo sviluppo di attività economiche locali? In che modo questo campo di politiche si sta modificando per Milano e per la sua area metropolitana? Ci sono margini di miglioramento strategico, programmatico e di cooperazione? Per rispondere a queste domande, la ricerca ha toccato vari temi che richiamiamo brevemente.

Atmosfera Creativa

Nell'area milanese, le opportunità per nuovi progetti culturali sono notevoli per via della reputazione internazionale, della numerosità e dimensione delle istituzioni presenti in molti settori culturali e creativi. La prospettiva di ricerca è stata quella di evidenziare *i nessi tra progetti culturali e processi di trasformazione*, rigenerazione e rivitalizzazione urbana e di individuare *le condizioni* che favoriscano iniziative innovative nei settori della cultura e della creatività, che rafforzino le capacità relazionali e progettuali delle reti presenti, che guidino le ricadute economiche e sociali positive innescando così processi di sviluppo locale.

Criticità: meccanismi, risorse e strategie per la cultura milanese

Per varie ragioni, non sembra vi siano le condizioni perché si moltiplichino iniziative culturali e creative capaci di innescare spontaneamente innovazione e sviluppo. *In ambito culturale, Milano ha una concentrazione unica d'infrastrutture, istituzioni efficaci, capitale umano, imprenditorialità e capacità attrattiva, che restano tuttavia frammentati. Una criticità emersa con particolare evidenza a Milano e nell'hinterland è il legame che i progetti culturali hanno avuto con la rendita urbana. Negli ultimi quindici anni, non sono infatti mancate le occasioni per realizzare grandi contenitori culturali che avrebbero potuto dare un forte impulso alla vita culturale milanese, alla sua visibilità internazionale e stimolato lo sviluppo di attività complementari, in settori cruciali come la moda, l'arte contemporanea, il design e la ricerca. In molti progetti cultura e creatività hanno contribuito a legittimare investimenti immobiliari e commerciali che*

comprendevano la realizzazione di *facility* culturali. Questo però ha raramente contribuito a generare e rafforzare un programma culturale e una rete economica, sociale e politica di sostegno al progetto stesso. *In molti casi i contenitori culturali non sono stati realizzati* oppure hanno generato iniziative culturali di breve durata e piuttosto fragili dal punto di vista gestionale.

Il coordinamento tra attori del settore culturale e di altri settori economici e sociali complementari, *l'inesco di processi di valorizzazione e qualificazione di un territorio complesso come quello milanese non possono oggi essere dati per scontati* e in parte dipendono anche dalla *condivisione d'immagini-guida* per le strategie metropolitane (ad esempio: offerta culturale monocentrica, policentrica, per reti settoriali o locali, per distretti, ...), dalla *selezione delle priorità d'investimento* sulle strutture culturali e sulla loro gestione, dalla definizione di politiche economiche e sociali complementari a quelle culturali.

La carenza di visione a scala metropolitana sta indebolendo progressivamente tanto le singole iniziative degli attori di questo settore, *quanto le poche iniziative a scala sovra-comunale* presenti nel milanese. Questo è solo in parte legato alla progressiva diminuzione o conclusione delle iniziative della Provincia di Milano. L'incertezza relativa alle competenze della Città Metropolitana nel campo delle politiche culturali e di coordinamento a scala provinciale costituisce certamente un punto critico, ma fa anche intravedere nuove opportunità di sperimentazione e rilancio a scala metropolitana.

Visioni metropolitane

Nell'ultimo periodo il dibattito pubblico ha affrontato il tema del *riassetto delle Province* e dell'*istituzione delle Città Metropolitane*. Si tratta, in realtà, di una questione che da almeno venti anni impegna giuristi e amministratori e che potrebbe avere un impatto importante nella programmazione delle politiche locali in vari ambiti (e.g. gestione consorzata di servizi, pianificazione del territorio, ...). L'attuale fase d'incertezza sull'evoluzione istituzionale della Provincia di Milano – in particolare delle competenze in ambito culturale – grava notevolmente sulla capacità di programmazione di medio periodo. Sembra molto sentita la necessità di comprendere e prospettare il ruolo di politici e amministratori nelle nuove forme di governo successive alla soppressione della Provincia. Allo stesso tempo, *i lavori preparatori dello Statuto della Città Metropolitana* e il dibattito locale e nazionale *non sembrano chiarire e comunicare il ruolo futuro del settore culturale*. Si deve sottolineare come non siano tanto il nuovo Ente o le sue specifiche competenze in materia di politiche culturali a destare interesse, quanto lo spazio di potenziale sperimentazione generato dal processo di modificazione istituzionale. A Milano non sono però state avviate ipotesi di sperimentazione di nuove politiche culturali, data la *scarsa imprenditività politica* a questa scala.

L'assenza di un quadro comune di riferimento sia programmatico che operativo rischia di erodere ulteriormente le condizioni di cooperazione esistenti, d'indurre ulteriore frammentazione nell'elaborazione dei progetti sia all'interno dei singoli settori, sia in relazione con altre attività potenzialmente collegabili nello stesso ambito. *Il rischio di frammentazione derivata dalla scarsa visione e dal ritirarsi delle istituzioni dalla scena metropolitana potrebbe influire sulla capacità progettuale* degli operatori. Infatti, anche solo osservando le proposte pervenute alla Fondazione Cariplo in anni recenti, si può notare che in molti casi *le idee progettuali sono state finora incubate e sviluppate grazie a quel supporto istituzionale che oggi si sta indebolendo* molto velocemente. Per queste

EXECUTIVE SUMMARY

ragioni sembra importante avviare iniziative capaci di sperimentare nuove progettualità e mettere a frutto queste opportunità di cambiamento.

La fluidità di questo processo e la scarsa attenzione formalmente data alle politiche culturali potrebbero costituire *condizioni problematiche per il riconoscimento di strategie e la costruzione di leadership politica-amministrativa di medio e lungo periodo nel territorio metropolitano*. Da un lato l'evoluzione della materia giuridica e la sua applicazione e sperimentazione contestuale a Milano e, dall'altro, il depotenziamento dell'azione di coordinamento della Provincia sembrano di centrale importanza per motivare l'intervento e la sperimentazione di nuove strategie e nuove politiche culturali per l'area metropolitana. Queste strategie potrebbero *mobilitare nuovi attori a patto che vi siano delle poste concrete in gioco e progetti capaci di essere operativi nel breve termine*. L'elaborazione di una *visione strategica per politiche culturali capaci d'innescare processi virtuosi* dovrà derivare da un'interazione *inclusiva* con un gruppo di attori ampio, *ma anche selettiva e finalizzata a trovare progetti catalizzatori alla scala metropolitana*.

Le *rappresentazioni territoriali più comuni tra le amministrazioni e gli attori del settore* costituiscono una base conoscitiva utile a comprendere le criticità ereditate che rischiano di accentuarsi nell'attuale periodo di crisi. *Spesso le iniziative della Provincia confermano un divisione tra il territorio del Comune di Milano, culturalmente più ricco e con maggiori risorse finanziarie e organizzative, e i Comuni dell'hinterland*. Inoltre si nota come nell'*hinterland* vi sia una minore capacità di legarsi a *sponsor* o ad attività interconnesse a quella culturale che possano contribuire alla loro sostenibilità economica. In questo senso il *legame tra strutture centrali e periferiche* a Milano potrebbe costituire *un'importante opportunità* non solo per la sopravvivenza economica, ma anche per la crescita di legami e competenze necessarie e di espansione della domanda culturale potenziale in una fase di contrazione delle risorse pubbliche e private.

Vi sono almeno due tipi di competenze in capo al *Comune di Milano* che interessano direttamente i contenuti della ricerca: pianificazione urbanistica (riferita agli ultimi 15 anni) e programmazione delle politiche culturali, con particolare riferimento al periodo più recente. Il Comune di Milano aveva in un passato recente definito visioni e interpretazioni innovative per lo sviluppo metropolitano (gli assi di sviluppo della cosiddetta "T rovesciata" o la creazione di raggi verdi, ...). Oggi *non si può riconoscere una forma strategica* per lo sviluppo territoriale, né, al di là dell'evento di Expo 2015, d'*iniziative* per la creazione di luoghi *culturali* particolarmente significativi *a scala metropolitana*. Dal punto di vista del settore culturale, il Comune di Milano ha una struttura di *offerta di servizi monocentrica* in cui svolgono un ruolo particolarmente importante le istituzioni presenti nel centro storico e in cui si articolano *logiche centro-periferia molto semplificate* (fatta eccezione per il sistema bibliotecario). Nonostante, dal punto di vista della localizzazione di servizi di scala metropolitana, sembri ormai radicata l'ipotesi di collaborare con i Comuni di prima cintura, *l'integrazione di luoghi e organizzazioni culturali non centrali in iniziative di rilievo ha per ora un valore più simbolico* che di strutturazione di nuovi equilibri. In anni recenti sono state avviate iniziative anche sul fronte dell'incubazione di attività creative e imprenditoriali giovanili, senza che questo fosse un terreno di confronto con altre iniziative dei Comuni di prima cintura.

Sembra opportuno articolare la programmazione in una *scala propriamente metropolitana, che può variare la propria estensione a seconda degli interventi*, ma che certamente non corrisponde al solo territorio del Comune di Milano. Lo studio delle definizioni di



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

territorio metropolitano milanese presenti in letteratura e nel dibattito permette di fare quattro considerazioni.

- Non vi è una definizione univoca o più appropriata di area metropolitana, dato che i confini derivano da costrutti e convenzioni di organizzazioni e istituzioni che, almeno in linea di principio, sono finalizzati a certi obiettivi programmatici o istituzionali.
- La demarcazione di un confine può generare vincoli effettivi o percettivi forti e persistenti nella programmazione d'interventi da parte di attori pubblici e privati.
- Talvolta i territori di produzione creativa e le loro reti si riferiscono a spazi "non-areali" ossia a sistemi di luoghi non adiacenti dal punto di vista geografico, ma frequentati sistematicamente dagli attori del settore.
- Nel campo delle politiche culturali, una definizione aprioristica dei confini d'intervento seguendo quelli amministrativi e formali ha certamente il vantaggio di un'immediata semplificazione operativa (include certi soggetti e territori e ne esclude altri, sia in fase analitica che in fase d'intervento), ma ha anche lo svantaggio di impoverire la definizione di reti d'intervento e potenzialmente di accentuare la frammentazione di sistemi che operano naturalmente attraverso i confini amministrativi.

Il *territorio di riferimento* di nuove politiche culturali a scala metropolitana potrebbe essere definito in modo "flessibile" grazie a un'estensione compresa *tra urbanizzato continuo e territorio più ampio della regione urbana milanese*. Questo permetterebbe d'includere iniziative che fanno rete anche su scala più ampia e far confluire energie di un territorio più vasto in modo coerente con i progetti dell'area milanese. Questo permetterebbe inoltre di articolare e in parte controbilanciare la visione Milano-centrica, grazie alla valorizzazione delle realtà della prima cintura e di frangia, all'espansione della domanda potenziale di cultura e all'inclusione di altri attori milanesi e lombardi.

Sei ambiti culturali e creativi

La ricerca si è concentrata su *sei ambiti esemplificativi* della ricchezza del tessuto culturale e creativo milanese. Questi ambiti non fanno riferimento solamente a settori economici definiti in modo tradizionale, ma evidenziano una serie di legami esistenti e potenziali che attraversano produzione culturale e creativa, attività economiche e sociali complementari. La ricerca non fornisce soluzioni progettuali e non propone interventi immediatamente realizzabili in questi ambiti, ma piuttosto interpreta queste *reti e ipotesi di lavoro come esempi concreti, come modi possibili per rafforzare l'at-*

EXECUTIVE SUMMARY

mosfera creativa milanese: design, moda, gusto e cultura dell'alimentazione, sistema universitario e dell'alta formazione, patrimonio storico artistico e fotografia.

In particolare, il *design di prodotto e la moda* sono eccellenze milanesi fortemente riconosciute a livello internazionale e integrate alla produzione locale. In entrambi i casi a Milano sono presenti importanti operatori e istituzioni che riescono a mantenere alta la vitalità culturale e creativa. Nel caso del *design di prodotto* si riscontra una forte specializzazione del sistema formativo; altre iniziative di sistema sono però più deboli, così come la valorizzazione dell'immenso patrimonio legato all'imprenditorialità e alla storia del *design*, il legame con il turismo (sia *business* sia *leisure*). Anche nell'ambito della moda, la presenza di un grande patrimonio *culturale non è percepita come opportunità per fare sistema e per lanciare la cooperazione* sul piano culturale tra operatori che sono (e resteranno) concorrenti sul piano commerciale. *La localizzazione di queste attività creative non è stata interpretata in modo strategico*, nonostante comporti effetti rilevanti di rigenerazione urbana. A causa di queste carenze strategiche, l'attuale *contributo allo sviluppo urbano e metropolitano della moda e del design di prodotto sembra decisamente inferiore alle effettive potenzialità*.

Il *gusto e la cultura dell'alimentazione contribuiscono in maniera sostanziale all'economia nell'area milanese* - grazie alla componente artigiana e a quella industriale - alla qualità della vita delle comunità locali e alla caratterizzazione complessiva del territorio. È un ambito che mostra un *grande potenziale di sviluppo sul piano culturale*, soprattutto in relazione a ricerca e formazione, cura dei marchi di proprietà collettivi, sviluppo di forme evolute di intrattenimento, *marketing* e distribuzione.

Milano è uno dei *principali poli universitari e dell'alta formazione* italiana ed europea, grazie a molteplici specializzazioni ed eccellenze, alla presenza di *spin-off* universitari in un sistema multipolare e in via di internazionalizzazione. Tuttavia sta avviando solo in anni recenti iniziative legate alla generazione di servizi e alla maggiore qualificazione dei luoghi della formazione (non solo all'interno delle aule e dei *campus*) e dei servizi culturali.

Anche il *patrimonio storico e artistico* milanese sembra non dispiegare tutto il suo potenziale. Milano è sede di *importanti istituzioni* pubbliche e private, ma, rispetto ad altri contesti italiani ed europei, non ha condotto particolari sperimentazioni e innovazioni con logiche di rete. Mettere in tensione *reti e legami* tra le importanti realtà esistenti e definire strategie comuni sembra più urgente, *piuttosto che puntare sulla creazione di nuovi contenitori* in una fase discendente del mercato immobiliare e di restrizione delle risorse disponibili.

Anche nell'ambito della *fotografia*, Milano gode di grande riconoscibilità sia a scala nazionale che internazionale. Oltre a ospitare importanti artisti, le istituzioni dell'educazione e della ricerca fotografica hanno un'importante tradizione, così come le attività di conservazione e archiviazione. Il forte legame con il mercato (editoria, pubblicità, ...) ha generato varie occasioni di collaborazione tra settore pubblico e privato, *importanti progetti ed esperienze culturali che tuttavia sono attualmente in grave crisi*. Date le caratteristiche di quest'ambito, *una logica di distretto metropolitano* potrebbe essere in grado di riconnettere l'offerta culturale con quelle attività economiche e produttive che si avvantaggiano della visibilità e della ricchezza della ricerca artistica e della formazione fotografica.

Questi sei ambiti si concentrano, a titolo esemplificativo, su alcune delle eccellenze del territorio milanese e sui meccanismi che potenzialmente potrebbero alimentare l'atmosfera creativa a scala metropolitana. Durante la ricerca si è compreso che, data la complessità di questi ambiti, non sembra utile svolgere ulteriori approfondimenti analitici per progettare specifiche soluzioni dall'esterno. Piuttosto si suggerisce - come la Fondazione ha già fatto in passato - di *usare il progetto culturale come strumento di conoscenza* più accurata dei legami e dei potenziali contribuiti allo sviluppo economico e sociale di Milano, ossia di stimolare attraverso uno o più strumenti l'emersione di reti e di azioni di sistema che dimostrino la loro valenza metropolitana e le potenziali ricadute territoriali.

Opportunità per la Fondazione Cariplo nell'area metropolitana

L'osservazione a scala regionale delle iniziative recenti della Fondazione in campo culturale fa emergere una preferenza per il *finanziamento di un numero relativamente elevato di progetti di media e piccola dimensione*. Rivolgere l'attenzione all'area metropolitana milanese in una fase critica come quella attuale richiede, a nostro parere, di *concentrarsi su un numero limitato d'iniziative prioritarie con grande impatto* a livello locale, nazionale e internazionale, capaci di dare un impulso forte alle reti di offerta culturale e alle attività economiche e sociali ad essa legate.

Nei bandi e nei progetti osservati, la *Fondazione ha impostato modalità d'integrazione tra attività culturali e creative capaci di superare alcune delle criticità* evidenziate in questa ricerca e di generare interessanti ricadute sociali ed economiche nel territorio metropolitano milanese. Tuttavia si tratta generalmente di sperimentazioni di piccola e media entità, in cui l'attrazione di grandi investimenti ulteriori a quelli di Cariplo e il coinvolgimento delle istituzioni è limitato. La programmazione passata della Fondazione nell'ambito di arte e cultura non considera in modo esplicito la costruzione di specifici "territori", anche se utilizza particolari criteri spaziali (ad esempio nella selezione dei progetti in risposta ai bandi).

Per la sua natura, *lo strumento del bando* è in grado di mobilitare la risposta di attori sulla base di particolari criteri di finanziamento. Chi eroga le risorse può così dare priorità a progetti che, ad esempio, sono capaci di sviluppare certi legami tra gli attori culturali e con le economie locali. Tuttavia questo strumento *non è in grado di costruire in breve tempo interpretazioni territoriali e visioni strategiche condivise tra gli attori*, soprattutto se si tratta di una scala territoriale ampia come quella metropolitana e un'area d'intervento articolata come quella culturale. Si deve evidenziare che l'utilizzo di un bando isolato e non supportato da nuove visioni e strategie territoriali per l'offerta culturale *rischia d'incontrare difficoltà operative* dovute a frammentazione, mono-centrismo e scarsa *leadership*, di avere un impatto limitato su un sistema locale in affanno.

La creazione di una strategia metropolitana condivisa e di lungo periodo non è certamente un compito istituzionale della Fondazione, tuttavia sono stati evidenziati i vantaggi della sua definizione e per questo la Fondazione *potrebbe sollecitare* istituzioni e operatori al confronto. Potrebbe contribuire operativamente alla messa in opera di *strategie e priorità* emergenti dal confronto tramite il sostegno a *progetti prioritari a scala metropolitana* (e continuando parallelamente con iniziative diffuse di minor entità), *costituendo* in questo modo *una posta concreta per mobilitare gli attori*. Sulla base delle analisi svolte, vi sono molti *ruoli di stimolo e di supporto alla progettualità che la Fondazione*

EXECUTIVE SUMMARY



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

potrebbe svolgere in continuità con il proprio operato, focalizzando l'attenzione sull'area metropolitana di Milano. Ne evidenziamo due in particolare:

- Un *forum per le politiche culturali metropolitane* rivolto alle istituzioni pubbliche culturali e agli operatori economici e creativi potrebbe essere un modo per *concentrare l'attenzione sui problemi emersi* (dissolvimento della Provincia, visioni metropolitane carenti e che separano centro da periferia, scarsa capacità di fare reti e progetti di scala metropolitana, indebolimento delle singole istituzioni culturali e dei legami con settori economici, ...) e *sulle opportunità d'intervento nel medio periodo* (emersione di nuovi ambiti culturali e creativi, guida delle ricadute positive legate alla cultura, ...).
- In secondo luogo, questo percorso di ricerca ha mostrato come la Fondazione potrebbe interpretare il lancio di *pochi progetti culturali prioritari* non solo come strumento operativo d'implementazione dei propri obiettivi, ma anche *come strumento di conoscenza, riflessione e rafforzamento dell'atmosfera creativa a scala metropolitana*. L'approfondimento di sei ambiti di produzione culturale (presentati nel paragrafo 2.4) ha dimostrato che le attività di analisi e selezione diretta di progetti in tempi rapidi avrebbe costi molto elevati. Stimolare la progettualità degli operatori e riflettere criticamente sugli esiti per ricondurli ad una scala metropolitana, discuterli pubblicamente e selezionare priorità in modo condiviso sembrano una strada più efficace e praticabile. In questa fase l'innovazione dell'atmosfera creativa milanese consiste nella *condivisione di una strategia* di lungo termine nella selezione e nel *rafforzamento di eccellenze* che l'area metropolitana può esprimere e nella guida delle *ricadute economiche e sociali* nel territorio.

Intenti e metodo del Quaderno

In termini generali, *la ricerca è stata orientata a generare conoscenze e tratteggiare linee d'indirizzo* utilizzabili dalla Fondazione e da altri attori milanesi *per affrontare positivamente le sfide della progettazione culturale nell'area metropolitana, per superare le criticità ereditate* di lungo periodo nel campo delle politiche culturali, per comprendere in che modo interventi finalizzati alla creazione di centri e di sistemi di offerta culturale possano contribuire più intensamente allo sviluppo sociale ed economico di Milano. L'obiettivo del lavoro è stato quella di generare "*usable knowledge*" (Lindblom, Cohen 1979; Lindblom, 1990) per la Fondazione e per altri operatori milanesi piuttosto che un'analisi scientificamente ineccepibile ma poco utile al dibattito pubblico e alla programmazione. Questa ricerca *non intende essere una mappatura sistematica* dell'offerta culturale di Milano, *né offrire un quadro esaustivo degli attori creativi e delle reti*



di questo campo, *né dare una definizione degli ambiti prioritari d'intervento* (i sei ambiti investigati hanno infatti dimostrato un grado di complessità tale da non permettere di definire misure d'intervento immediatamente operative e finanziabili).

La *metodologia di lavoro è stata dunque flessibile* e, utilizzando tecniche derivate dall'economia della cultura e dall'analisi delle politiche urbane, ha permesso di ricomporre in un unico quadro fonti e tipi di conoscenze differenti. Oltre a un'iniziale ricognizione e ricostruzione del quadro teorico, la ricerca ha svolto un *mixed scanning* per selezionare un ampio insieme di visioni territoriali e politiche culturali, passate e in corso di definizione, che dimostrano caratteristiche interessanti per i loro nessi con attività economiche e sociali complementari e per le loro ricadute territoriali (una selezione di queste visioni è presentata nelle mappe che illustrano il testo). Ad eccezione di una quindicina di interviste ad attori e osservatori privilegiati, si è fatto riferimento prevalentemente a fonti secondarie: pubblicazioni, mappe, database georeferenziati e non, documenti ufficiali di programmazione pubblica e *nonprofit*, pubblicazioni scientifiche, rassegna stampa, siti internet, ricerche di università ed enti istituzionali, etc. ...). In molti casi le fonti differenti hanno richiesto un lavoro sistematico d'interpretazione e adattamento dei formati (ad esempio la carenza di informazioni su territori esterni alla Provincia di Milano ha di fatto introdotto un significativo limite nella generazione delle mappe ed imposto in molti casi di seguire i confini istituzionali). Si è fatto inoltre riferimento specifico alla programmazione e alle proposte pervenute al Bando Cariplo "Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane" per analizzare i progetti che hanno interessato il territorio metropolitano.

Un primo insieme d'interviste semistrutturate con il personale della Fondazione Cariplo ha permesso d'individuare gli aspetti critici di maggior rilievo, le caratteristiche dei progetti candidati a finanziamenti passati e un set di attori, istituzionali e non, utile al reperimento di ulteriori informazioni sul contesto milanese e sulla programmazione in corso. Un secondo insieme d'interviste semistrutturate in profondità ha interessato 14 attori istituzionali e osservatori privilegiati delle politiche culturali milanesi (l'elenco completo è riportato nei ringraziamenti). I riferimenti sono stati ampi, non solo relativi ad attori istituzionali, e geograficamente vari per intercettare attori che operano fuori dai confini della città. La ricerca si basa inoltre su una continua attività di osservazione diretta e di partecipazione a incontri pubblici dedicati al tema.

Struttura del Quaderno

Questo lavoro si struttura in tre parti principali: un quadro di riferimento teorico e analitico per lo studio del rapporto tra progetti culturali e sviluppo urbano nell'area metropolitana milanese; una serie di analisi e approfondimenti delle visioni territoriali delle criticità e opportunità che derivano da una più ricca interpretazione del rapporto tra politiche culturali e sviluppo urbano; conclusioni e prospettive derivanti dalle analisi e utili alla programmazione di politiche culturali a scala metropolitana.

In particolare, nel *primo capitolo*, si offrono alcune definizioni di che cosa s'intende per *atmosfera creativa* e come questa condizione sia rilevante per la generazione e il sostegno di reti urbane per lo sviluppo di attività economiche e creative e per la guida delle loro ricadute territoriali. In secondo luogo, sono discussi specifici *legami tra programmazione urbanistica e politiche culturali*, con riferimento alle dinamiche italiane degli ultimi quindici anni. Infine, si offre un *quadro di riferimento* territoriale tramite la discussione di differenti interpretazioni della scala e della consistenza *del territo-*

EXECUTIVE SUMMARY

rio metropolitano milanese. Allo stesso modo sono tratteggiati gli aspetti più importanti della riforma delle Province (attualmente in corso) e della *costituzione della Città Metropolitana di Milano.*

Il *secondo capitolo* si apre con la breve ricostruzione e discussione di *progetti emblematici e particolarmente critici* che hanno interessato la trasformazione urbanistica e il potenziale sviluppo dell'offerta culturale a scala metropolitana. Sono poi analizzate le recenti politiche di *offerta culturale nell'area metropolitana* milanese e le linee programmatiche per il suo sviluppo dal punto di vista *di vari attori*: la Provincia di Milano, il Comune capoluogo (sia dal punto di vista culturale in senso stretto che da quello dell'amministrazione delle politiche urbanistiche) e di altri Comuni dell'*hinterland*. Per ciascuno di questi punti di vista sono approfonditi uno o più programmi e piani (il programma Metropoli della Provincia; il Documento di Inquadramento delle Politiche Urbanistiche e meccanismi di finanziamento della cultura; gli Ambiti di Trasformazione Urbana nel Piano di Governo del Territorio di Milano; le recenti linee programmatiche dell'Assessorato alla Cultura di Milano). Una parte consistente del lavoro è stata dedicata all'analisi delle caratteristiche territoriali, spaziali e organizzative della *programmazione del settore Arte e Cultura* della Fondazione Cariplo per centri e sistemi culturali in aree urbane, con particolare *focus* sull'area milanese. Nel secondo capitolo sono riportati gli approfondimenti relativi a *sei ambiti esemplificativi* della ricchezza del tessuto culturale e creativo milanese e delle grandi opportunità di sviluppo presenti per il territorio metropolitano

Il terzo capitolo *del Quaderno* riprende gli aspetti emersi dall'analisi delle *criticità di lungo periodo delle politiche culturali e dei meccanismi di trasformazione urbana* a Milano e delinea le *opportunità e le prospettive d'intervento* in quest'ambito, commentando ipotesi di lavoro sia sulla costruzione di una visione programmatica per nuove politiche culturali per l'area metropolitana di Milano, sia sulle opportunità per la Fondazione, in riferimento ai fronti della discussione pubblica, riflessione e programmazione di specifici interventi a scala metropolitana.

La ricerca è stata corredata da *tavole* che descrivono spazialmente quanto discusso nel testo e restituiscono immagini metropolitane che potrebbero risultare utili non solo alle attività della Fondazione, ma anche al dibattito pubblico milanese. È una selezione tratta da un più ampio numero d'immagini e figure territoriali disponibili in letteratura ed elaborate durante la ricerca. Infine, una bibliografia estesa raccoglie una serie di riferimenti relativi ai contenuti della presente ricerca e ritenuti utili per ulteriori approfondimenti.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

1



1. PROGETTI CULTURALI E SVILUPPO URBANO A MILANO

1.1 Atmosfera creativa e reti urbane per lo sviluppo

Nei paesi occidentali, cultura e creatività si stanno imponendo all'attenzione di ricercatori e *policy maker* come nuovi fattori di crescita e sviluppo per diversi motivi. In primo luogo, negli ultimi anni è in corso *un'espansione della sfera culturale nella produzione e nel consumo*, per cui sembra sempre più rilevante la dimensione simbolica e dei significati connessi a beni e servizi. In questa fase del capitalismo postfordista, il valore d'uso di beni e servizi assume un peso meno importante rispetto al crescere di quello estetico (Throsby, 2001). Ad esempio il *design* pervade oggi la produzione di beni funzionali, mentre la rivoluzione delle *information and communication technologies* (Ict) ha portato a nuove opportunità nella produzione e distribuzione di contenuti e servizi culturali.

Questa non è l'unica ragione per cui la creatività è riconosciuta. Essa è sempre più spesso intesa come *precondizione all'innovazione e allo sviluppo di economie immateriali e con un più alto valore aggiunto*. La creatività non è solo un attributo di prodotti e servizi, ma anche un processo di scoperta che richiede capacità cognitive e ricettive degli stimoli esterni, intuizioni e capacità di *good problem solving*. Grazie alla creatività si generano nuove idee, processi, tecnologie, prodotti e servizi che possono trasformarsi in innovazioni, se incontrano i bisogni e le preferenze degli utilizzatori (Osborn, 2010).

Cultura e creatività sono due elementi estremamente interconnessi che possono contribuire alla generazione ed al sostegno dello sviluppo economico locale. La creatività serve a produrre cultura, ma anche la cultura può essere un attivatore sistemico di attività economiche e sociali creative e innovative. Secondo recenti studi in ambito italiano (Santagata, 2009; Bertacchini, Santagata, 2011) *uno dei punti di forza in questi processi è la costruzione di un'atmosfera creativa*, in grado di avvolgere e guidare le nuove forze dello sviluppo locale nei settori più innovativi e di favorire le condizioni per il dispiegarsi di vantaggi reciproci, positivi e condivisi tanto dagli agenti di un settore industriale e commerciale quanto dagli operatori di settori interconnessi e, più generalmente, dalla popolazione.

Tra i vari aspetti fondamentali dell'atmosfera creativa, quello relazionale risulta particolarmente importante: le relazioni tra i vari attori delle filiere produttive si esprimono sotto forma di reti i cui componenti interagiscono frequentemente e si sostengono a vicenda nel processo culturale e produttivo. Per questo, l'atmosfera creativa si può analizzare mediante la struttura e le dinamiche relazionali dei principali sistemi creativi riconosciuti in letteratura: i sistemi della cultura materiale; i sistemi delle industrie dei contenuti e i sistemi del patrimonio culturale. Lo sviluppo di questi ed altri sistemi creativi e la loro connessione con dinamiche di trasformazione territoriale contribuisce all'innescio di processi spontanei di sviluppo bilanciato. Questo è legato a una seconda caratteristica dell'atmosfera creativa, ossia *la sua capacità di produrre esternalità positive* non solo per uno specifico settore di mercato del lavoro, ma anche *relativamente ad altri settori economici e attività sociali* interconnesse e allo sbocco di prodotti e servizi locali su una più ampia scala territoriale. L'analisi dei sistemi locali della creatività permette infatti di evidenziare i legami e le reti tra i diversi soggetti lungo e tra le filiere produttive diverse (Santagata, 2002; 2006). L'atmosfera creativa segnala spesso un'alta concentrazione di talenti ed eccellenze e la capacità dei sistemi locali di esprimere elementi creativi e produrre innovazione spontaneamente.

I principali sistemi della produzione culturale presi in esame in letteratura sono quelli della cultura materiale: la galassia del *design* industriale, la moda e l'industria del gusto; quelli delle industrie del contenuto: editoria, cinema, televisione, pubblicità e *software*; e quelli del patrimonio culturale: musei e monumenti, paesaggio, musica e architettura.

La maggior parte dei sistemi creativi individuati, e in particolare le industrie del contenuto e quelle della cultura materiale, si basano su prodotti che contengono un'alta incidenza della proprietà intellettuale, ma sono facilmente riproducibili e scalabili. Si pensi a prodotti culturali legati ai media come i film, i libri, la musica, o a prodotti del *design*, dove il costo di produzione del supporto è inferiore ai costi d'ideazione e creazione del contenuto. Una volta ideato il prodotto, se nel territorio esistono specializzazioni e competenze nella produzione di questi beni, la loro replicabilità a basso costo permette di raggiungere e soddisfare una domanda che va oltre la dimensione locale generando ampi margini di profitto. Questi sistemi raggruppano attività in cui la creatività si declina nella produzione di beni e servizi ad alto contenuto culturale e valore simbolico. Queste caratteristiche e la natura dei prodotti e servizi offerti favoriscono modelli di *business* che possono generare opportunità economiche, ma di per sé non garantiscono ricadute territoriali positive se non attraverso la costituzione di reti economiche e sociali più ampie (Scott, 2004; Mommaas, 2004).

Alcuni dei sistemi citati generano prodotti e servizi "esperienziali", dove il consumo è legato maggiormente agli elementi culturali di un luogo o all'esperienza sensoriale. In questo caso, il valore idiosincratico del bene genera vantaggi competitivi per il territorio, poiché il consumo può avvenire solo visitando i luoghi, come nel caso dello spettacolo dal vivo o del turismo culturale, o ricercando l'autenticità della provenienza dei prodotti, come nel caso dei beni della cultura materiale (Cooke, 2005; Ponzini, 2009).

Per comprendere meglio come si addensano l'atmosfera creativa, è necessario conoscere la struttura e le dinamiche dei sistemi locali di produzione culturale. In questo quaderno sono considerati a titolo esplorativo sei ambiti: la moda, il *design* di prodotto, l'università e l'alta formazione, i musei e il patrimonio culturale, il gusto e la cultura alimentare, la fotografia. Come si discuterà più avanti, l'utilizzo della nozione

di ambito o di sistema tenta di superare la definizione settoriale d'industrie creative o culturali utilizzata negli ultimi anni che porta a un'analisi tradizionale dei settori basata sulla classificazione delle sole attività produttive. Questa classificazione fatica però in molti casi a spiegare i fenomeni e le dinamiche delle attività creative poiché i confini dei settori culturali e creativi sono di difficile definizione e sia la generazione delle condizioni sia le ricadute positive sono legate a caratteristiche locali difficilmente generalizzabili. Al contrario, la nozione di ambito o di sistema non si focalizza semplicemente sulla struttura e la dinamica economica di un gruppo di attività, ma studia anche la struttura sociale e istituzionale che accomuna gli imprenditori e i produttori di un determinato ambito e seleziona alcune relazioni sociali ed economiche rilevanti (Legnèr, Ponzini, 2009).

Nella logica della flessibilità organizzativa post-fordista, i micro servizi sono il frutto di una disintegrazione verticale della filiera o della comparsa di nuovi bisogni industriali. In ogni settore di produzione culturale è infatti possibile individuare una molteplicità di attività che caratterizzano la filiera produttiva e contribuiscono all'*output* finale. Ad esempio, nel caso del cinema la filiera è costituita da alcune attività che si fondano sulla produzione di micro servizi come archivi/teche, agenzie per lo spettacolo, effetti speciali digitali e analogici, montaggio, postproduzione audio, missaggio, doppiaggio, colonne sonore, *product placement*, *matte painting*, realizzazione dvd, cdrom, *authoring*, *encoding*, scannerizzazione, programmazione di *software* specifico, animazione 3D, scenografia, costumi, trucco, noleggio, vendita attrezzature, teatri di posa, telecinema, vidigrafo, *video transfer*, titolazione e sottotitoli. L'insieme dei microservizi si articola in tutti gli ambiti ormai consueti della cultura materiale, dell'industria del contenuto e del patrimonio storico, artistico e culturale. Ad esempio, nell'enogastronomia, un produttore di vini pregiati attiva numerosi microservizi che coinvolgono produttori di tappi e bottiglie, grafici ed esperti nella registrazione del marchio per le etichette; servizi editoriali (pubblicità, editoria, giornalismo) e operatori per lo sviluppo di eventi enogastronomici locali o internazionali. Ugualmente, un museo è attivatore sia di servizi di consulenza per il suo diretto funzionamento (restauro, conservazione, informatica e *web design*, consulenza legale) sia di servizi legati ad attività accessorie come la ristorazione, il *merchandising* e l'utilizzo degli spazi per eventi e manifestazioni. Quest'articolazione dei micro servizi certamente è meno stabile di una catena di produzione internalizzata da una sola impresa (con tutto quel che ne comporta per le condizioni di lavoro individuali), ma è più flessibile e capace di adattarsi all'evoluzione delle condizioni di mercato. Talvolta risulta difficile investigare sistematicamente e in dettaglio queste relazioni, spesso informali, che si rivelano all'interno processi produttivi e nella realizzazione di progetti culturali e creativi concreti piuttosto che sul piano analitico astratto.

La densità e la prossimità d'impresе culturali e creative sono un fattore potente per descrivere le economie di agglomerazione e per la produzione di atmosfera creative (Scott, 2000). In questo senso il riconoscimento e la mappatura di reti e luoghi centrali al sistema non esaurisce la sua descrizione, ma permette di comprendere la consistenza e diffusione o concentrazione del suo *core*. Pensando a un contesto ricco di queste componenti economiche come quello di Milano, la prospettiva è quella di pensare la città come un intreccio fitto di luoghi e reti della cultura e della creatività (Bertacchini, Santagata, 2011). La lettura e la mappatura di alcuni *core* permettono di comprendere problemi emergenti e d'intravedere opportunità per lo sviluppo dei loro sistemi e per la guida degli effetti esterni nel territorio di riferimento. In particolare, applicare quest'analisi al territorio metropolitano milanese, non solo ha un rilievo scientifico ma può fattivamente contribuire alla programmazione delle politiche culturali.

1.2 Progetti culturali e processi di sviluppo urbanistico

Da almeno due decenni sono in corso in Italia generose sperimentazioni di programmazione per lo sviluppo locale e la trasformazione urbana e territoriale, legate alle politiche per i beni e le attività culturali da parte di attori pubblici e *nonprofit* e per la loro connessione con reti di produzione di beni e di servizi creativi. Per via della crescente immaterialità della produzione economica e del relativo peso di quella creativa, della maggiore sensibilità sociale verso le tematiche culturali e certamente grazie alla densa offerta culturale presente sul territorio italiano, queste sperimentazioni continuano a destare grande interesse, anche in una fase di crisi della capacità di rappresentanza politica e istituzionale e di scarsità di risorse economiche nel settore pubblico e privato.

Si sono diffuse molteplici iniziative che hanno assunto *i beni e le attività culturali come potenziali "motori di sviluppo" o come impulso alla rigenerazione* fisico-funzionale e alla rivitalizzazione socioeconomica di parti del territorio italiano (Ponzini, 2006; 2007). In alcuni casi si sono concentrate in territori con una complessità politica e sociale media e bassa, viste le notevoli difficoltà nella complessità dei contesti urbani e metropolitani, sia per la realizzazione e la gestione di nuove strutture culturali, sia per la più veloce modificazione delle attività e delle reti creative urbane, sia per la guida delle esternalità positive nell'ambiente urbano e nei sistemi economico-sociali locali (Roodhouse, 2006).



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

È oggi chiaro che il successo e l'impatto di questo tipo d'iniziative, in condizioni complesse di programmazione delle politiche culturali come quelle delle città italiane, non dipendono solamente dalla bontà dei programmi e dei progetti, ma anche dal contesto territoriale, economico ed istituzionale con cui si confrontano e con cui stabiliscono relazioni operative. Anche per questa ragione, una prima parte della ricerca si è concentrata sull'analisi delle condizioni territoriali con cui le politiche culturali e creative si confrontano nel contesto metropolitano milanese.

In Italia, come in molte altre parti d'Europa, sono emerse a partire dagli anni 90 nuove forme di *collaborazione tra il settore pubblico e quello privato anche in materia di politiche culturali, sia per quanto riguarda la progettazione e realizzazione di strutture sia per la gestione di servizi* economici e sociali. Sono emerse però criticità di non ovvia soluzione, in particolare nell'intreccio tra i vantaggi derivati dalla valorizzazione urbana e le caratteristiche economiche delle stesse strutture culturali (Ponzini, 2008b).



In ambiti di economia post-fordista come quello milanese si sono esplorate da tempo le opportunità di riqualificazione e rigenerazione delle aree industriali dismesse, di riutilizzo di parti dei centri storici e delle aree più consolidate e di sperimentazione di strumenti urbanistici innovativi che hanno coinvolto intensamente il settore privato (Ombuen et al., 2000). In anni più recenti, limiti delle risorse amministrative locali si sono aggiunti a una scarsa efficacia dell'azione pubblica ereditata, accentuando in questo modo lo scarto tra piani e progetti pubblici e la loro effettiva realizzazione. Si deve evidenziare che uno degli assunti di questa stagione - il ruolo d'innescio della valorizzazione immobiliare nei processi di trasformazione urbana - spesso non trova conferma negli esiti della sperimentazione urbanistica italiana e internazionale (Evans, 2002; Paddisone, Miles, 2005). In linea di principio si ritiene, infatti, che i beni immobili siano in grado di trattenere e tradurre in valore monetario alcune delle esternalità positive generate dalla condizione urbana e dall'abbondanza di servizi e attività collettive (Micelli, 2004) anche legate al settore culturale. Allo stesso tempo, gli interventi d'interesse pubblico, come quelli culturali, possono essere realizzati grazie ai contributi privati (sia in termini di scomputo degli oneri di urbanizzazione che in termini di *sponsorship*) attraverso processi di negoziazione, co-decisione e co-progettazione.

La generazione e la circolazione di ricchezza legata ai valori immobiliari e la possibilità di adottare procedure innovative e comprimere i tempi d'implementazione, la capacità di attivazione del settore privato, la maggior efficienza e la sua miglior capacità di risposta a bisogni e domande effettive sono alcune delle ragioni (non sempre accertate nei fatti) per cui le amministrazioni hanno guardato con interesse la cooperazione con proprietari e *developer* privati. La limitata disponibilità di risorse finanziarie delle amministrazioni locali è stato, ed è ancora più in tempi di crisi, un motivo del coinvolgimento privato. La condivisione tra più attori, sia pubblici che privati, della discrezionalità che tradizionalmente era prerogativa esclusiva del solo attore pubblico competente (ad esempio nella localizzazione di grandi strutture culturali), ha posto problemi di ordine istituzionale e politico certamente non trascurabili (Donolo, 2006). Questo aspetto risulta di cruciale importanza, in particolare se riferito al peso decisionale dei *partner* nella definizione spaziale e funzionale dei progetti in aree metropolitane come quella milanese e, quindi, nella possibilità di localizzare e indirizzare le esternalità positive date dalla realizzazione degli interventi.

Nella stagione della cosiddetta programmazione urbanistica integrata si sono adottate procedure innovative di varia natura e anche logiche di tipo contrattuale, che richiedono dinamiche interattive per superare la frammentazione e l'incertezza tipiche di questi processi decisionali (Bobbio, 2006). L'interazione di un elevato numero di attori relativamente a poste variamente interconnesse spesso interessa anche la realizzazione di strutture pubbliche e talvolta queste strutture risultano connesse a trasformazioni urbane non programmate unicamente da parte dell'autorità pubblica. Come detto, *uno degli aspetti più interessanti* della partecipazione di *partner* privati ai progetti culturali è la localizzazione di nuovi centri, risiede nella *possibilità di prelevare quote del plusvalore determinato dalle scelte urbanistiche*. Il plusvalore può essere generato in mercati complementari a quello culturale e non risiede unicamente nella valorizzazione immobiliare, ma anche nel turismo e nella ricezione, nel commercio, nella formazione, nella più ampia industria culturale e creativa (Ponzini, 2008a).

Il complesso quadro di attività che intrecciano la progettazione d'interventi per trasformare aree urbane dotandole di luoghi culturali, la formazione degli obiettivi pubblico-privati relativi alla produzione creativa, la definizione delle caratteristiche spaziali e funzionali dei progetti culturali e delle loro potenziali esternalità positive,

mostra due aspetti complementari. Da un lato la creazione di strutture e di servizi culturali può essere motivata dalla generazione di opportunità di sviluppo funzionale ed economico di luoghi urbani (ad esempio nuovi centri per la vita collettiva). Dall'altro, questa legittimazione (e altre dello stesso segno legate alla creatività) potrebbero sostenere operazioni di valorizzazione immobiliare di differente qualità, in alcuni casi anche operazioni che utilizzano la cultura in modo strumentale rispetto all'obiettivo di valorizzazione economica (Ponzini, Rossi, 2010).

Questi due aspetti mettono in luce problemi notevoli. *La realizzazione poco lungimirante di costosi "contenitori" per la cultura potrebbe vincolare nel tempo preziose risorse per la loro gestione a discapito di un arricchimento delle attività complementari*, disattendendo così le attese degli attori interessati a effetti esterni ricchi (ad esempio in ambito di produzione creativa, ma anche di nuovi spazi commerciali). L'interpretazione del manufatto culturale come potenziale generatore di esternalità positive e non come nodo di una rete di un sistema culturale e creativo più ampio potrebbe dare luogo a valorizzazioni immobiliari di breve periodo, potrebbe distribuire il valore generato tra pochi decisori privati a discapito della produzione di beni e servizi culturali e pubblici nel territorio di riferimento.

Un ulteriore problema deriva, paradossalmente, dal successo di progetti di trasformazione urbanistica. Con maggiore incidenza in casi internazionali piuttosto che in quelli italiani, il successo di un luogo culturale ha talvolta indotto processi di gentrificazione ed espulsione di popolazioni deboli dalle aree interessate. Non è un aspetto da sottovalutare, tuttavia non vi sono segnali di allarme tali da concentrarvi le analisi previste nella ricerca.

Molti dei problemi evidenziati sono già noti. Tuttavia, *i vantaggi derivati da progetti di valorizzazione immobiliare nel breve periodo non richiedono ai decisori di avere interpretazione ricche delle attività culturali e dei sistemi di produzione creativa* che sostengono nel tempo i luoghi e che distribuiscono i benefici in una rete più ampia di attori e cittadini. Infatti, i *player* del settore immobiliare possono legittimare in fase preliminare i progetti urbani includendo contenitori culturali anche senza una effettiva copertura dei costi della loro gestione futura, le amministrazioni locali derivano risorse dalle operazioni immobiliari i cui tempi di realizzazione superano il mandato elettorale, architetti, progettisti e intellettuali alimentano il proprio campo professionale. Allo stesso tempo, la mancata costruzione di nuovi luoghi culturali non costituisce un problema di consenso politico, dato che non è percepita come un problema dalle singole comunità di quartiere e non viene discussa nei dibattiti politici urbani, se non in rare occasioni in cui gli operatori fanno un bilancio ad ampia scala e di lungo periodo.

In questo quadro le città possono soffrire della mancanza di una visione strategica per lo sviluppo dell'offerta culturale e per il miglioramento delle condizioni di atmosfera creativa per le reti che s'innestano in questo ciclo di produzione. In assenza di un quadro comune, la logica di programmazione "progetto per progetto" viene adottata per sfruttare le singole occasioni, senza tuttavia permettere di selezionare le priorità più strategiche per un territorio. In questo senso, la generazione di nuovi luoghi culturali rischia di essere un sottoprodotto eventuale della valorizzazione immobiliare e non un elemento centrale per lo sviluppo economico sociale (Ponzini, 2006; 2008b).

La generazione e sviluppo dei luoghi culturali, capaci di ospitare offerte significative per la città, così come di costituire un riferimento per le reti produttive culturali e creative, non è un tema di semplice e univoca soluzione. Questa ricerca ha preso le

mosse da due ipotesi relative alla scala e al periodo di riferimento. S'immagina che inscrivere le politiche per interventi culturali e per il sostegno della produzione creativa in un quadro di sviluppo del territorio possa evitare alcuni dei problemi evidenziati e guidare in modo più efficiente ed equo le ricadute economiche positive. Nel caso milanese, la scala adeguata sembra quella del territorio metropolitano. In secondo luogo, si crede che lo studio delle esperienze passate e di quelle in corso in un territorio permetta di riconoscere queste visioni e aumentare la coerenza dei progetti tra loro e rispetto alle prospettive di sviluppo dell'intera città.

1.3 Territori: la Città Metropolitana nella regione urbana milanese

Il territorio di riferimento di questa ricerca è stato inizialmente definito come area metropolitana. Questo territorio può essere delineato convenzionalmente in vari modi. Sul territorio insistono infatti i confini di differenti istituzioni (Comuni, Province, ma anche Sovrintendenze per la tutela del patrimonio culturale e altre) che devono essere resi espliciti e tenuti in considerazione ma che, in buona misura, potrebbero limitare il percorso di ricerca e, quel che più conta, la capacità d'intervento di politiche e programmi. *I confini territoriali sono infatti convenzioni definite*, almeno in linea di principio, *in relazione a specifiche finalità* politiche e amministrative. In questo senso si può sostenere che - benché i sistemi di offerta culturale tradizionale siano prevalentemente localizzati nel centro della città - le reti e i luoghi che potrebbero contribuire allo sviluppo della cultura di Milano e alla captazione delle sue ricadute socio-economiche positive non si limitano certamente entro i confini del Comune o della provincia di Milano. Abbiamo seguito questo orientamento di principio nella ricerca, anche se la disponibilità di dati quantitativi e qualitativi si sono riferite alle fonti disponibili (in primo luogo quelle istituzionali) ha portato in molti casi a circoscrivere l'analisi a questi ambiti.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

Si può citare come questo territorio sia stato oggetto negli anni di importanti studi e sperimentazioni (ad esempio nella visione fondativa della “turbina” di Giancarlo De Carlo, nei lavori del Piano Intercomunale Milanese, nei dibattiti alimentati dall’Associazione Interessi Metropolitani), che tuttavia non sono oggetto di questo lavoro (Pasqui, 2002; Bolocan Goldstein, 2009 e 2012; Bolocan Goldstein, Botti, 2006). Si possono richiamare tre definizioni rilevanti per questa ricerca.

Una prima definizione geografica significativa è quella che considera *l’area continua più densamente urbanizzata*, ossia il territorio di un insieme di Comuni di prima cintura oltre alla città capoluogo (tavola 1). Questo territorio mostra generalmente un alto grado di connessioni e d’infrastrutturazione che deriva da un processo storico, legato ai settori economici che hanno caratterizzato il passato di quest’area. In quest’ambito il fitto *tessuto di economie di prossimità* permette d’ipotizzare una maggiore presenza e vitalità di organizzazioni e iniziative culturali. Tuttavia sappiamo che, per ragioni storiche o contingenti, le reti di produzione e fruizione culturale potrebbero avere importanti snodi in luoghi esterni all’area urbanizzata, siano essi connotati da alta accessibilità e visibilità o meno. In questo, senso l’analisi della localizzazione dei luoghi di offerta culturali e dei processi di trasformazione permetteranno di valutare se, e in quali settori culturali e creativi, le attività siano coerenti con questa prima accezione di territorio metropolitano, e quali opportunità e quali problemi questo comporti. Come anticipato, la corrispondenza tra un’area territoriale e la presenza di luoghi creativi dipende in parte anche dall’interpretazione che le istituzioni pubbliche (che sono molto rilevanti in un settore come quello delle politiche culturali) danno di quel territorio. In questo senso è interessante comprendere come istituzioni che lavorano a scala metropolitana distinguano tra questa interpretazione del “centro” dell’area metropolitana e una che comprenda anche la “periferia”.

Se la precedente definizione del territorio metropolitano milanese risulta restrittiva, ve ne sono altre altrettanto autorevoli che risultano troppo estese, ma che possono utilmente essere prese in considerazione. Il lavoro di Lanzani, Boeri e Marini (1993) che ha studiato le tracce del mutamento urbano della metropoli milanese, si riferisce a una *scala regionale*, che considera tutto il territorio compreso *tra la linea pedemontana* (che unisce Varese, Como, Lecco, Bergamo, Brescia) e *i fiumi Po, Adda e Ticino* (tavola 2). È evidente come questa definizione sia funzionale alla delimitazione di sistemi urbani e che debba essere ulteriormente raffinata se s’intende far riferimento al territorio delle politiche culturali. Come accennato, la forma del territorio non deriva unicamente dai suoi caratteri fisici e morfologici o dai fenomeni insediativi, ma registra anche una serie di attività e pratiche di governo che costruiscono, in varie fasi, i confini e le geometrie interne (Bolocan Goldstein, 2009). La lunga vicenda dell’area metropolitana milanese ha avuto fasi di maggior o minore intensità, ma è stata senza dubbio un campo importante di sperimentazione per molti campi di politiche (infrastrutture, produzione, lavoro, etc.). In ambito culturale le riflessioni sono tuttavia ancora scarse (si può citare uno studio del PIM: Provincia di Milano 2006). La ricostruzione delle visioni territoriali che vari attori proiettano sul territorio sembra infatti un elemento fondamentale per sviluppare strategie pertinenti per le azioni già in atto e per definire di scenari efficaci per lo sviluppo del territorio (De Rossi, Durbiano, 2006; De Rossi, 2009; Lanzani, Pasqui, 2011).

La *visione estesa di territorio metropolitano* è stata ripresa in anni più recenti per comporre un piano a iniziativa della Provincia di Milano: il Piano Strategico “Città di città” (Provincia di Milano, 2006a). Si tratta di una rappresentazione multi-tematica del territorio derivata da un lungo processo di studio e interazione con attori locali, finalizzata a specifiche politiche (abitabilità, mobilità, sviluppo territoriale, inclusione

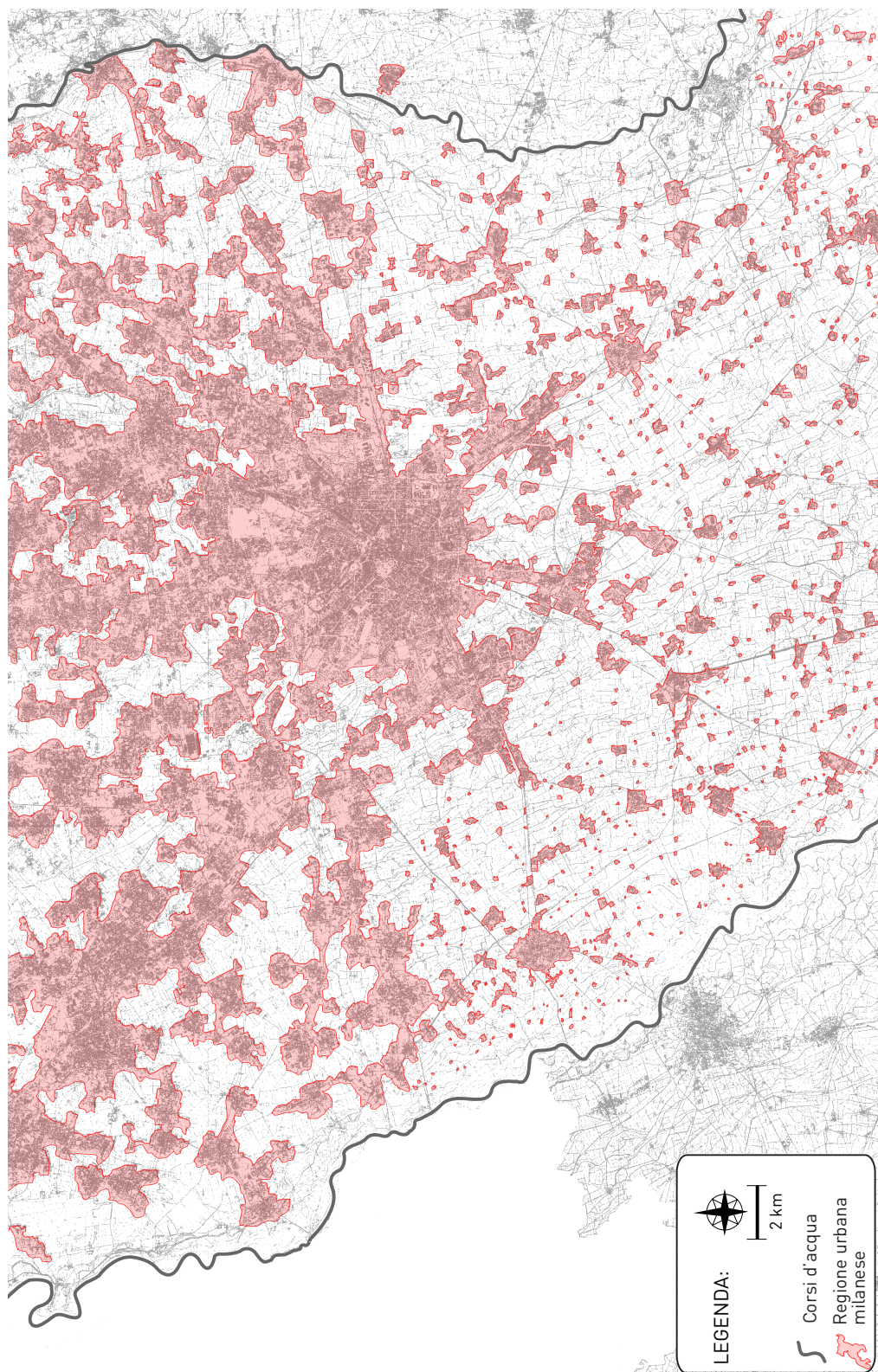


Tavola 1 - Core urbanizzato di Milano



Fonte: Elaborazione degli autori

Tavola 2 - Regione urbana milanese



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Provincia di Milano, 2006



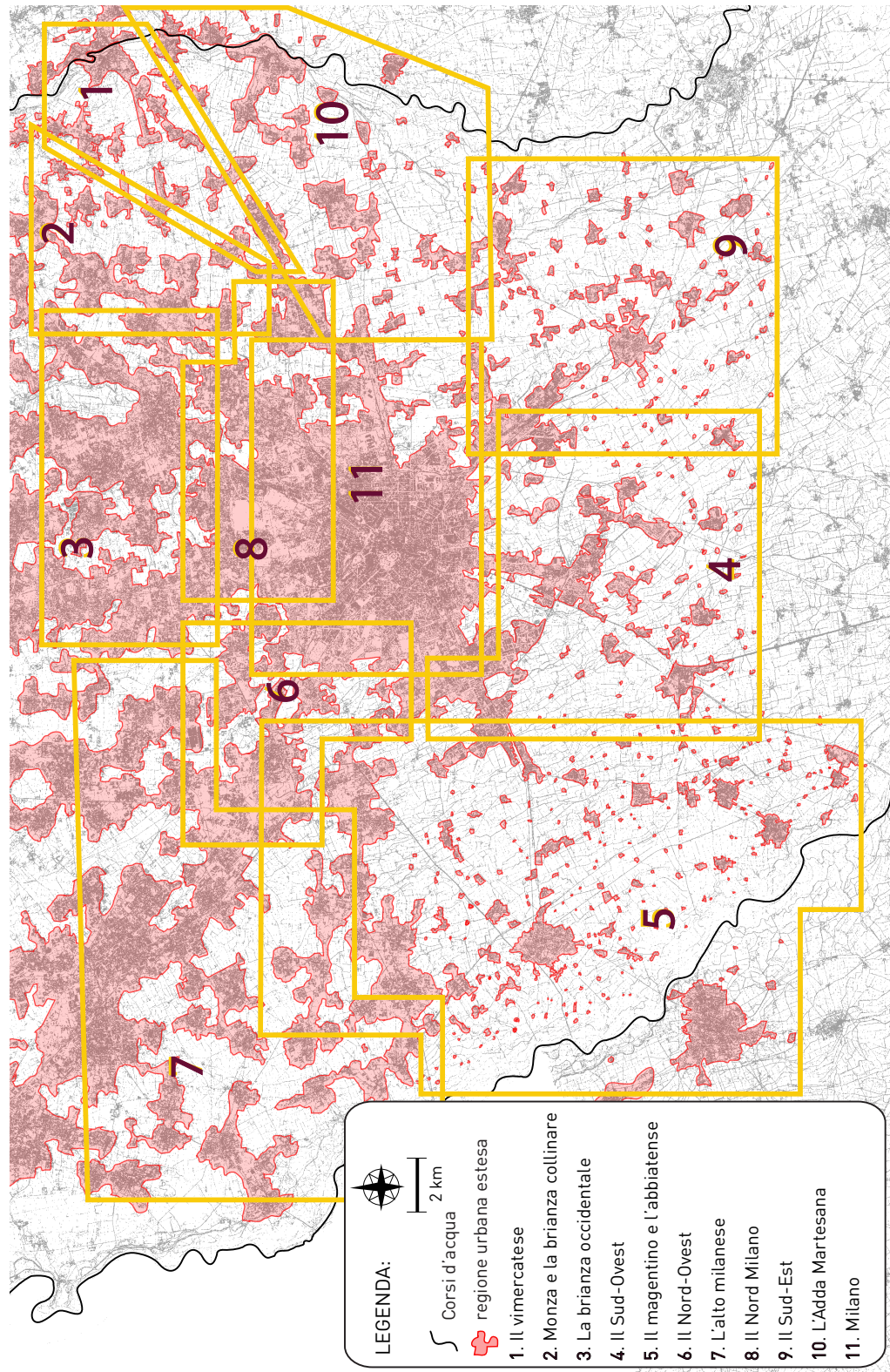
sociale, etc. ...). Il progetto articola un'immagine multidimensionale della *regione urbana milanese* che è in grado di competere ed essere attrattiva in ambito internazionale, ma soffre di scarsa qualità ambientale e qualità della vita, estende la propria urbanizzazione a danno della biodiversità e dei terreni agricoli e ha ritrovato una crescita di popolazione solo nell'ultimo decennio, grazie a popolazioni immigrate che pongono nuovi problemi legati all'integrazione e alla marginalità. Paradossalmente, il rafforzamento della vocazione produttiva e dell'apertura verso popolazioni che utilizzano la città ma non vi risiedono, sta portando a una minore cura dei luoghi e delle pratiche di abitare delle popolazioni locali. La crescita economica e lo sviluppo territoriale stanno soffrendo qui, più che in altre città europee, della carenza di una politica forte per l'infrastrutturazione e la mobilità. Questo e altri settori soffrono della frammentazione decisionale e della scarsa visione che gli attori milanesi sanno proiettare sul territorio e condividere nella costruzione di politiche pubbliche (Balducci, Fedeli, Pasqui, 2011).

In questo Piano è stata costruita un'immagine multipla del territorio metropolitano che fa riferimento a una popolazione di quasi quattro milioni di abitanti. Il titolo stesso infatti allude a territori, in parte sovrapposti spazialmente che hanno caratteristiche paesaggistiche, insediative e di sviluppo comuni; la tavola 3 ne riassume alcuni tratti. Oltre alla città di Milano, la regione è stata articolata in altri dieci territori (Vimercatese, Monza e Brianza collinare, Brianza occidentale, Sud-ovest milanese, magentino e abbiatense, Nord-ovest, l'alto milanese, il Nord-Milano, il Sud-est, l'Adda-Martesana).

Tra i temi di rilievo di questo piano vi è l'attenzione alle politiche culturali, innanzitutto in chiave di costruzione di luoghi di socialità, oltre che di produzione e fruizione di cultura. In quella fase si riscontrava, infatti, una forte offerta che doveva essere messa a sistema. Nell'arco degli ultimi cinque anni questa immagine sembra indebolita, come è stato verificato attraverso le analisi e attraverso la discussione delle trasformazioni istituzionali in corso nel territorio metropolitano. A ogni modo, questo piano strategico include un'interessante interpretazione di come le attività culturali e i processi di sviluppo territoriale possano rafforzarsi reciprocamente: la costruzione di distretti e reti di offerta integrata, costruzione di ambienti per l'abbinamento di produzione creativa e di ricerca, la connessione tra il sistema delle biblioteche universitarie e altro. L'indagine mostra che, anche in un territorio così vasto, è possibile riconoscere i sistemi di offerta culturale che tuttavia richiedono di essere specificati e selezionati in base alla finalità e alla strategia di mobilitazione degli attori e delle istituzioni culturali.

Questa esplorazione delle definizioni del territorio metropolitano milanese permette di fare tre considerazioni. Innanzitutto, non vi è una definizione univoca o più appropriata di area metropolitana, dato che i confini derivano da costrutti e convenzioni di organizzazioni e istituzioni finalizzati a certi obiettivi. Si deve tenere conto di questo punto anche perché la demarcazione di un confine può generare ovviamente vincoli effettivi o percettivi nella programmazione d'interventi da parte di attori pubblici e privati. Questo vale certamente anche nel campo delle politiche culturali e nella generazione e nel sostegno di reti creative. In terzo luogo, nel campo delle politiche culturali, una definizione aprioristica dei confini d'intervento seguendo quelli amministrativi e formali ha certamente il vantaggio di un'immediata semplificazione operativa (include certi soggetti e territori e ne esclude altri, sia in fase analitica che in fase d'intervento), ma ha anche lo svantaggio d'impovertire la definizione di reti d'intervento e potenzialmente di accentuare la frammentazione di sistemi che operano naturalmente attraversando i confini amministrativi. Oltre a queste tre rappresentazioni si

Tavola 3 – Progetto Città di città della Provincia di Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Provincia di Milano, 2006

deve infatti considerare che gli attori culturali milanesi costruiscono attraverso il loro operare territori e reti che non fanno riferimento alla sola area milanese, ma piuttosto a insiemi di città, in Lombardia o più probabilmente in altre parti d'Italia e del mondo.

Nella ricerca si è pertanto deciso di non tracciare confini. Si è semplicemente riportato come vi sia una definizione ristretta (area urbanizzata continua) che può essere un riferimento minimo e centrale per lo studio e per la programmazione futura e una definizione, più ampia e plastica, che deve essere ridimensionata ed eventualmente articolata in sub-sistemi di produzione e fruizione culturale (ad esempio una volta maggiormente specificati gli obiettivi d'intervento della Fondazione Cariplo). Ovviamente, la ricostruzione delle visioni territoriali delle politiche culturali e la raccolta dei dati disponibili sono dipesi in buona misura dalle istituzioni e organizzazioni (e quindi ricadono nei confini dei singoli comuni e della provincia), vista la natura e le risorse disponibili per questa ricerca.

La definizione di confini esclusivi (cioè che definiscono categorie di ammissibilità/non ammissibilità di finanziamento sulla base della localizzazione) deve essere attentamente considerata prima di essere adottata (o eventualmente rigettata) dalla Fondazione, visto che questa *potrebbe impoverire le reti culturali* o addirittura impedirne la naturale formazione. Come si sosterrà in seguito, sembra più interessante ed efficace affinare una definizione sulla base dei tipi di aree e di luoghi in base a problemi e opportunità delle politiche culturali, piuttosto che su base geografica o amministrativa. Una *definizione dei confini plastica e interpretabile da parte degli operatori che si intende attivare* non esclude che si possa intervenire con una diversificazione degli interventi su territori metropolitani centrali o periferici, oppure che - a seconda del sub-settore d'intervento o del tipo di attore culturale da mobilitare - non si possano specificare le strategie in territori con particolari necessità o caratteristiche.

1.4 Istituzione della Città Metropolitana

Nel quadro politico e amministrativo del 2013 si possono registrare una serie di vicoli e problemi che hanno avuto un impatto sulla programmazione culturale, come ad esempio la diminuzione delle risorse pubbliche disponibili o i limiti di spesa introdotti dal Patto di Stabilità. Allo stesso modo, si registra una frammentazione della rappresentanza politica maggiore che in passato, anche nell'area milanese. In questa ricerca è sembrato tuttavia urgente concentrarsi su una trasformazione che dal punto di vista sia sostanziale che istituzionale interessa direttamente le politiche culturali dell'area metropolitana milanese: l'istituzione della Città Metropolitana.

Sulla base delle interviste svolte e dei dati raccolti, si è infatti notato un *progressivo depotenziamento delle attività della Provincia di Milano*, sia in termini di risorse disponibili (talvolta anche solo per confermare programmi attivi da molte stagioni e che hanno riscontrato un notevole successo e presenza di pubblico) sia di capacità progettuale. Questa tendenza è solo in parte legata alla trasformazione istituzionale in atto.

La definizione di enti di governo relativi alle Città Metropolitane è un tema giuridico trattato a più riprese a partire dall'inizio degli anni 90, che ha subito conferme importanti (come il loro riconoscimento nella riforma del Titolo V della Costituzione del 2001), fasi di accelerazione e di arresto. Recentemente gli Articoli 17 e 18 della legge



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

135/2012 (cosiddetta *spending review*) prevedono la istituzione delle Città Metropolitane in dieci città italiane (oltre a Milano sono interessate Bari, Bologna, Firenze, Genova, Napoli, Torino, Reggio Calabria, Roma, Venezia) in seguito alla soppressione delle Province corrispondenti, oltre che la soppressione, l'accorpamento e riordino di numerose altre Province italiane. Questa misura dimostra il proprio carattere di riduzione della spesa pubblica più che di potenziamento del coordinamento e dell'efficacia dell'intervento pubblico.

Le competenze attribuite al futuro ente metropolitano potranno riguardare la pianificazione territoriale generale e delle reti infrastrutturali; la definizione e organizzazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici e d'interesse generale di ambito metropolitano; la mobilità e viabilità di rilievo provinciale e la promozione dello sviluppo territoriale, economico e sociale. Secondo questa legge, le competenze dovranno in parte essere negoziate dal basso attraverso una delega da parte dei Comuni e dell'alto attraverso la devoluzione da parte di Regione e Stato.

A seguito della dichiarazione della Corte Costituzionale dell'incostituzionalità della misura di soppressione e organica ridefinizione delle Province, nell'estate del 2013 è stato promosso un nuovo disegno di legge per l'istituzione delle Città Metropolitane che conferma l'istituzione delle Città Metropolitane con funzioni limitate all'approvazione dello Statuto. Nei giorni in cui si sta concludendo questo rapporto di ricerca, le riforme stanno avanzando, non senza contrasti e programmando l'avvio del nuovo ente per il 2015. Si profila dunque un periodo in cui saranno affrontati sia il riassetto costituzionale sia le misure di commissariamento di alcune Province. Questa riforma sembra essenziale nel ridisegno del quadro politico e amministrativo entro cui s'inscriveranno le politiche territoriali e culturali dei prossimi anni.

La Città Metropolitana sarà guidata dal *Sindaco della Città Metropolitana* (di diritto è il Sindaco del Comune Capoluogo) e da un *Consiglio Metropolitan* composto da consiglieri (Milano ne avrà 24) che rappresenteranno il territorio e da una Conferenza, costituita dai Sindaci dei Comuni appartenenti alla Città Metropolitana. Dal punto di vista delle funzioni, del personale e del patrimonio il nuovo ente subentrerà alle relative Province. Secondo l'articolo 9 del Disegno di legge analizzato, alla Città Metropolitana sono attribuite funzioni fondamentali rispetto all'adozione annuale di un piano strategico del territorio metropolitano (ossia un documento d'indirizzo per l'Ente e per tutti i Comuni metropolitani) la pianificazione territoriale generale, la strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici e l'organizzazione di servizi

pubblici d'interesse metropolitano, mobilità e viabilità, assicurando compatibilità e coerenza con la pianificazione urbanistica comunale in ambito metropolitano, la promozione e il coordinamento dello sviluppo economico e sociale, la promozione e il coordinamento dei sistemi d'informatizzazione e digitalizzazione. Com'è evidente, *le competenze relative alla programmazione culturale*, che è attualmente in capo alla provincia, *non costituiscono un tema prioritario*; non si è riscontrato in Italia alcun dibattito o iniziativa politica esplicitamente dedicata ai problemi di trasferimento delle competenze di politiche culturali in questa fase.

Nel caso di Milano il nuovo ente si deve da un lato confrontare con un territorio diversificato (anche se non frammentato come quello di altre Province, come ad esempio Torino) e guidare complessi processi di coordinamento politico-amministrativo, la cui efficacia non può essere data per scontata (su questo punto si possono vedere le vicende e gli esiti dei passati piani territoriali provinciali e altri esperimenti in quest'ambito). Allo stesso tempo le dinamiche di trasformazione del territorio milanese costituiranno l'opportunità per sviluppare un nuovo assetto strategico e lanciare programmi a scala sovra-comunale per affrontare problemi e ripensare territori che non necessariamente corrispondono solamente a quelli della provincia o della istituzione Città Metropolitana. Milano ha istruito un dibattito e un confronto con altre realtà italiane e internazionali su questo tema. I casi di Torino e di Bologna sembrano interessanti, anche se finora *non vi sono particolari approfondimenti nell'ambito delle politiche culturali*.

Il fatto che il nuovo ente sarà *di secondo livello* (non prevedendo, almeno in questa fase, l'elezione diretta da parte dei cittadini), *l'assenza di figure di tipo assessorile* formalmente riconosciute per la Città Metropolitana (anche se per le città di maggiori dimensioni come Milano è previsto un Comitato esecutivo) e la definizione dei temi prioritari d'intervento di questo ente sembrano potenzialmente *prospettare un periodo di minor attenzione* politica e amministrativa *per le politiche culturali*. Anche se i programmi culturali della Fondazione Cariplo esplicitamente condivisi da parte dell'amministrazione provinciale di Milano sono limitati, queste modificazioni possono influenzare notevolmente l'attività della Fondazione. La definizione delle competenze in materia di politiche culturali della Città Metropolitana non appare chiara e potrebbe avere immediate implicazioni negative, tra cui l'assestare il progressivo depotenziamento delle azioni di coordinamento a scala metropolitana da parte della provincia, di raccordo delle iniziative, di messa in efficienza dell'offerta sia per temi che per aggregazione di territori.

Questa tendenza, indipendentemente dall'implementazione della riforma, potrebbe generare delle difficoltà per l'operatività della Fondazione (ad esempio, il bando per centri e sistemi culturali in aree urbane faceva tacitamente forza sugli esiti delle politiche provinciali in vigore). In generale, si può ragionevolmente attendere che *il venir meno delle iniziative di coordinamento provinciale possa portare una minore capacità spontanea di aggregazione tra attori locali e di maturazione di progetti*. In altre parole, l'assenza di reti stabili e soprattutto di un imprenditore politico forte rischia di produrre un pulviscolo di proposte e progetti poco qualificati, o peggio che le proposte non maturino affatto.

L'istituzione del nuovo ente non costituisce in sé un ambito innovativo (né lo è la definizione formale delle competenze), piuttosto si tratta di cogliere il processo di nuova istituzionalizzazione come ambito di sperimentazione e innovazione in vari settori, tra cui quello delle politiche culturali sembra avere minor attenzione rispetto ad altri.

Da un lato *l'evoluzione della materia giuridica e la sua applicazione e sperimentazione contestuale a Milano e, dall'altro, il depotenziamento dell'azione di coordinamento della provincia sembrano motivare l'intervento e la sperimentazione di nuove politiche culturali per l'area metropolitana*. La fluidità di questo processo e la scarsa attenzione formalmente e sostanzialmente data alle politiche culturali potrebbero costituire condizioni problematiche per il riconoscimento di strategie e la costruzione di *leadership* politica-amministrativa di medio e lungo periodo nel territorio metropolitano.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

2

> 2. VISIONI E OPPORTUNITÀ NEL TERRITORIO MILANESE

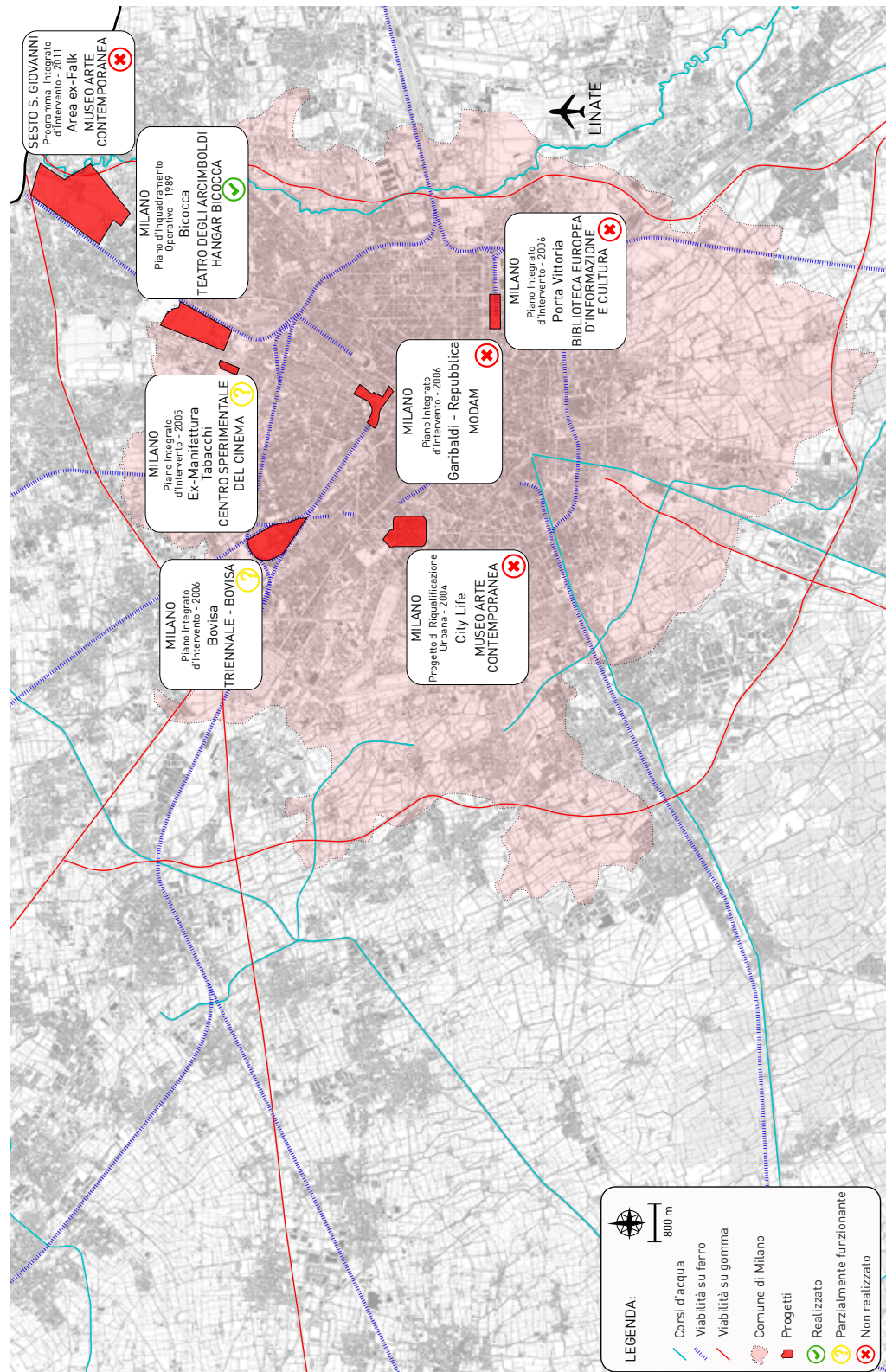
2.1 Trasformazioni del territorio e progetti culturali

La selezione delle priorità d'investimento sulle strutture culturali e sulla loro gestione, il coordinamento tra attori del settore culturale e dei settori economici e sociali a esso complementari, l'innesco di processi di valorizzazione e qualificazione di un territorio complesso come quello milanese non possono oggi essere dati per scontati. Per capire come stimolare e sostenere la progettualità culturale per la creazione di nuovi sistemi di offerta e per comprendere come questo possa contribuire allo sviluppo del territorio sembra innanzitutto indispensabile evidenziare le criticità ereditate che rischiano di accentuarsi nell'attuale periodo di crisi. L'interpretazione di un ruolo ancillare della cultura rispetto alla trasformazione e valorizzazione urbana e la concentrazione su contenitori fisici piuttosto che sulla programmazione culturale ed economica sono problemi ben noti, non solo a Milano.

Nell'ultimo quindicennio *Milano è stata testimone d'importanti trasformazioni e trasferimenti di funzioni culturali, ma raramente di progetti nuovi in grado di rinvigorire i sistemi culturali esistenti o generare strutture e reti creative innovative* con programmi di lungo periodo. Un'osservazione dei processi di localizzazione e di sviluppo di elementi del sistema di offerta culturale a Milano suggerisce che *il settore culturale ha saputo collegarsi ad attori nonprofit e privati in varie occasioni, ma che le ricadute positive hanno riguardato solo a pochi mercati a più alto valore aggiunto, in particolare quello immobiliare e commerciale.*

Alcuni progetti notevoli sono infatti stati concepiti in concomitanza (e spesso grazie alla disponibilità finanziaria, politica e dell'élite culturale) d'importanti progetti di valorizzazione urbana: si possono ricordare quelli realizzati come il Teatro degli Arcimboldi all'interno del progetto Bicocca o il Centro Sperimentale di Cinematografia l'ex-Manifattura Tabacchi all'interno del progetto di riqualificazione dell'area, ma anche importanti occasioni perse come il Museo di Arte Contemporanea nel progetto CityLife nelle aree della ex-Fiera, o il MODAM un museo per la ricerca, sperimentazione ed esposizione nel settore della moda che avrebbe dovuto sorgere nelle aree di Garibaldi Repubblica-Porta Nuova. L'episodio della debole programmazione della Triennale Bovisa, in un'area in forte trasformazione, seppur in termini differenti, conferma questo rapporto tra contenitori culturali e grandi progetti urbani. Questi e altri

Tavola 4 – Progetti per luoghi culturali notevoli



Fonte: Elaborazione degli autori

episodi sembrano coerenti con un approccio alla trasformazione urbana che, come notato nel secondo paragrafo, prevede un ruolo trainante della valorizzazione immobiliare. In particolare questi progetti possono essere meglio compresi in una visione per lo sviluppo metropolitano che sarà trattata in dettaglio in seguito (paragrafo 2.2.2). Ora possono essere richiamati alcuni tratti salienti di queste vicende, in modo da evidenziarne i meccanismi economici e le criticità e dare una prima immagine d'insieme dei progetti (ricostruita nella tavola 4).

Il rinnovamento del *sistema di produzione del Teatro alla Scala* di Milano è stato avviato successivamente alla privatizzazione della sua gestione e all'ingresso di importanti gruppi imprenditoriali ai suoi vertici. Dalla fine degli anni 90, l'iter degli interventi per il rinnovamento ha visto la realizzazione di laboratori presso l'ex area industriale dell'Ansaldo e di un nuovo teatro nel quartiere Bicocca e la ristrutturazione e restauro della sede storica di Piazza Scala. Queste trasformazioni hanno avuto una notevole valenza urbana non solo relativamente alle attività artistiche o a quelle complementari al sistema di produzione della Scala, ma anche in termini di effetti e opportunità per la cultura, la trasformazione e lo sviluppo della regione milanese nel settore musicale. Come è noto, il tassello più consistente di questo progetto è il *Teatro degli Arcimboldi* che è stato localizzato all'interno del progetto Bicocca che, al tempo, stava consolidando il proprio profilo e poteva valersi di un promotore importante come il Gruppo Pirelli, membro del Consiglio di Amministrazione del Teatro alla Scala (Ponzini, 2008a). Il progetto Bicocca ha avuto il merito di rigenerare una grande area industriale dismessa, tuttavia la carenza nella programmazione del Teatro degli Arcimboldi ha portato esiti insoddisfacenti non solo per la città (che da allora deve sostenere gravi costi per mantenere un cartellone spesso debole), ma anche per gli stessi promotori immobiliari.

In un'altra area a Nord di Milano, non lontana dalla Bicocca, un'altra vicenda ha visto una dinamica simile di forte valorizzazione immobiliare e di ritardo nella generazione e gestione di luoghi per la cultura. Il *progetto dell'ex-Manifattura Tabacchi*, all'interno del progetto di riqualificazione dell'area, ha permesso di rigenerare un'area dismessa e di recuperare un immobile pubblico per ospitare il Centro Sperimentale di Cinematografia, grazie allo sforzo congiunto dei *developer* privati, produttori creativi (come Cineteca Italiana) e società civile, guidati dalla Regione Lombardia. Forse anche per via dell'incertezza sui tempi e sugli esiti finali, questa operazione non ha però saputo cogliere alcune opportunità per fare rete con attività formative (come ad esempio la Scuola di Cinema e Televisione di Milano), culturali e produttive di questo settore.

Se i due casi precedenti hanno mostrato i problemi della realizzazione di strutture culturali significative per l'intera area metropolitana e per ampie reti creative, molti sono i progetti che hanno seguito logiche simili di abbinamento con valorizzazione immobiliare, ma che non sono stati completati.

L'area tra la Stazione di Garibaldi FS e Piazza Repubblica è stata per decenni al centro delle strategie del Comune di Milano per il consolidamento del settore terziario. Dopo alcuni progetti che non sono andati a buoni fine, cresce l'idea di concentrare in quest'area attività culturali ed espositive legate al settore della moda, in particolare abbinando allo sviluppo immobiliare dell'area *la creazione di una "Città della Moda"*. Nel 2000 è istituita una fondazione dedicata, con l'obiettivo specifico di promuovere la cultura, l'educazione, la comunicazione e la documentazione riguardante la moda e il suo ruolo nella città, facendo rete tra operatori pubblici e privati, legando importanti istituzioni come il Comune, la Provincia e la Regione, la Fondazione Trussardi,

la Fiera di Milano, la Camera Nazionale della Moda Italiana e altri. Oltre a creare specifici programmi di ricerca e attività educative in collaborazione con l'Università Bocconi, l'Università Cattolica e il Politecnico di Milano, la fondazione ha contribuito a promuovere il progetto per il MODAM, un centro di ricerca e formazione per la moda, e a gettare le basi per una struttura di gestione. Negli anni immediatamente successivi, i dettagli per lo sviluppo del sito sono stati negoziati tra il Comune e le parti private, garantendo condizioni estremamente favorevoli per lo sviluppo e la valorizzazione immobiliare. Queste condizioni sono rimaste disponibili per la ridefinizione del progetto da parte del *developer* che ha rilevato successivamente le aree (Hines) e rinominato l'area come "Porta Nuova". La rete di *partner* legati al settore della moda si è invece ritratta dal progetto. Successivamente le varie *maison* si sono localizzate nella città secondo logiche spontanee e non guidate dall'amministrazione locale e il MODAM non è stato realizzato, nonostante oggi si possano vedere i risultati della trasformazione residenziale e terziaria di quest'area (Bolocan Goldstein, Bonfantini, 2007). Si deve sottolineare come il Comune abbia di fatto assecondato questo mutamento del progetto, nonostante l'importanza economica e politica che un settore come la moda ha nel contesto milanese. Forse una presa di posizione congiunta degli operatori di questo settore avrebbe potuto dare esiti differenti, se non rispetto alla creazione di un contenitore culturale, almeno nella guida delle ricadute territoriali della localizzazione dei singoli (d'Ovidio, Ponzini, 2014).

Una vicenda di poco successiva si riferisce all'arte contemporanea. Nonostante la vivacità della produzione artistica e la notevole presenza di gallerie di rilievo internazionale, a Milano non vi è un *grande museo per l'arte contemporanea*. Il progetto è stato più volte proposto e discusso, sia all'interno dei confini comunali che all'esterno (ad esempio nel progetto di riqualificazione delle ex-aree Falck di Sesto San Giovanni). Il progetto CityLife, per la conversione delle aree che ospitavano la Fiera, avrebbe dovuto dare alla città un nuovo museo, per di più firmato da un architetto di fama internazionale come Daniel Libeskind. Oggi una parte delle residenze di questo progetto sono state realizzate, mentre la costruzione dei grattacieli terziari e residenziali che hanno costituito l'immagine del progetto sono in forte ritardo, così come il museo. In questa fase si sta discutendo la possibile creazione di un parco per sculture all'interno del giardino centrale al progetto.

Il progetto per la *Biblioteca Europea d'informazione e Cultura* era stato concepito come grande intervento pubblico all'interno del progetto di riqualificazione dell'area di Porta Vittoria e prevedeva un sostegno significativo non solo del Comune, ma anche dello Stato, che si è ritratto nonostante i vincoli di un Accordo di Programma (la cui sottoscrizione ha agevolato le procedure urbanistiche). La Biblioteca avrebbe costituito un tassello centrale in un sistema consolidato di biblioteche civiche e legate al forte sistema universitario, di ricerca e di formazione avanzata dell'area metropolitana di Milano. Oggi si possono vedere i palazzi abitati del nuovo quartiere, ma il progetto per la nuova biblioteca sembra ormai sfumato.

Questi sono solo alcuni degli episodi più eclatanti. Come detto, queste importanti iniziative sono state segnate da diversi gradi d'insuccesso - dovuto peraltro a ragioni differenti - che mostrano come *Milano non abbia saputo cogliere importanti opportunità per rafforzare il suo profilo e l'offerta culturale dell'intera area metropolitana, anche in riferimento a settori economici di notevole importanza, come moda, ricerca e arte contemporanea*. Questo non dipende di per sé dall'abbinamento tra progetti di riqualificazione urbana e valorizzazione immobiliare, ma da una localizzazione strumentale nello spazio urbano e da una concezione ancillare delle funzioni culturali e creative, spogliate delle proprie reti e relazioni produttive territoriali.

Uno dei problemi evidenti di questi progetti consiste nella tardiva mobilitazione dei gestori dei luoghi culturali e nella mancata connessione con reti culturali e creative esistenti prima della realizzazione del progetto. Questo ha infatti un peso rilevante non solo nella generazione dei servizi ma anche nel rafforzamento della *constituentcy* politica dell'operazione.

Le criticità di questa fase non hanno ovviamente impedito la generazione d'idee e progetti nel campo delle politiche culturali. In tempi recenti stanno prendendo forma nuove iniziative che tuttavia faticano a maturare una progettualità solida nel medio e lungo periodo, a stringere connessioni con il tessuto produttivo milanese, oppure a istituzionalizzarsi in un quadro instabile. *La carenza di un quadro complessivo mostra come le poche opportunità oggi disponibili rischiano di non essere messe a frutto privando dei possibili effetti positivi un'ampia fascia dell'economia e della società metropolitana.* In questa fase la connessione delle politiche di offerta culturale e creativa con reti e prospettive di atmosfera creativa potrebbe contribuire a consolidare i legami con la base economica della città.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

2.2 Visioni territoriali dell'offerta culturale nell'area metropolitana

Sappiamo che la programmazione di politiche pubbliche segue spesso immagini e visioni sviluppate e condivise più o meno consapevolmente dagli attori per delineare strategie d'intervento (De Rossi, Durbiano, 2006; De Rossi, 2009; Lanzani, Pasqui, 2011). In questo senso, per interpretare le criticità e le nuove opportunità per la programmazione di politiche culturali è fondamentale comprendere se e quali sono le immagini (territoriali o di altra natura) riconosciute dai principali attori in questo campo. La ricerca ha dunque investigato le rappresentazioni più comuni tra le amministrazioni e gli attori del settore, innanzitutto le istituzioni pubbliche di riferimento. Questa sembra una base conoscitiva utile anche per meglio comprendere le criticità

ereditate che rischiano di accentuarsi nell'attuale periodo di crisi, per riconoscere le peculiarità spaziali del sistema milanese - riferendo alla stessa base territoriale le principali traiettorie evolutive delle politiche culturali - i potenziali progetti in via di formazione, le reti esistenti e quelle da consolidare. Dato che il rapporto tra progettazione di nuovi luoghi culturali e processi di sviluppo urbano sembra essere stato determinante in passato, ora, in una prospettiva di più lungo termine, è importante far riferimento a questi legami anche per migliorare i meccanismi di scelta e per conoscere le opportunità di sinergia tra cultura, economia e società locale.

In questo paragrafo sono analizzati programmi pubblici e piani rilevanti per la comprensione delle politiche e delle strategie culturali nell'area metropolitana milanese. Attraverso l'analisi di alcune politiche si è cercato di ricostruire la visione territoriale che accomuna e coordina vari operatori e amministrazioni. Innanzitutto, si affrontano le attività recenti della Provincia nell'ambito del coordinamento dell'offerta culturale e del supporto delle attività creative milanesi. In particolare si approfondirà il programma Metropoli, il più significativo ai fini di questa riflessione. In secondo luogo si approfondisce la visione del Comune di Milano sia per quanto riguarda la programmazione di politiche urbanistiche (nell'arco degli ultimi quindici anni) sia per quelle culturali. Oltre ai documenti che hanno impostato le politiche di sviluppo e rigenerazione urbana e le attuali priorità del Piano di Governo del Territorio, si è approfondito il lavoro più recentemente impostato dall'Assessorato alla Cultura. Le due prospettive della pianificazione urbanistica e della promozione di politiche culturali mostrano vari punti di contatto ed evidenziano sia aspetti critici che interessanti opportunità. Sono in seguito considerate le attività di altri Comuni nell'*hinterland* milanese approfondendo esperienze significative in quest'ambito.

Questa ricerca intende mostrare una visione complessiva dell'area metropolitana, tuttavia la disponibilità d'informazioni e le visioni istituzionali effettivamente in campo si riferiscono al territorio provinciale e, in particolare, a una significativa separazione tra città centrale e comuni di prima e seconda cintura metropolitana. *La debolezza della visione spaziale* riscontrata sia in ambito delle politiche culturali che urbanistiche costituisce, a nostro avviso, un elemento critico.

2.2.1 Programmi culturali e dissolvimento della Provincia di Milano

Come accennato nel primo capitolo di questo report, da oltre un anno è stata imposta la riforma delle Province italiane. Il fatto che sia stata avviata all'interno di una legge di taglio alla spesa pubblica conferma la tendenza al progressivo ridimensionamento delle disponibilità finanziarie e delle attività promosse da questi enti. In particolare, nelle aree corrispettive alle Città Metropolitane (Milano è una di queste) parte delle competenze delle Province sarà trasferita alla nuova istituzione. L'attuale fase d'incertezza sull'evoluzione istituzionale, e in particolare sulle competenze in ambito culturale, grava notevolmente sulla programmazione di medio periodo che, nella Provincia di Milano come in molti altri ambiti in Italia, stanno progressivamente diminuendo sia per capacità finanziaria che progettuale.

La necessità di comprendere e prospettare il ruolo di politici e amministratori nelle nuove forme di governo metropolitano e nelle fasi successive alla abolizione formale della Provincia non ha innescato nell'ambito delle politiche culturali un dibattito significativo a livello locale o nazionale. In particolare, i lavori preparatori dello Statuto della Città Metropolitana non sembrano chiarire e comunicare visioni e strategie future del settore culturale. Non vi sono figure politiche o istituzionali emergenti che

Approfondimento: il programma Metropòli

Il programma Metropòli è stato avviato nel 1995 con l'intento di valorizzare il patrimonio storico e artistico al di fuori della città di Milano attraverso specifiche iniziative culturali. Inizialmente il programma intendeva promuovere attività ed eventi per portare nuova audience nei luoghi d'interesse culturale e paesaggistico al di fuori della città capoluogo. Nel tempo Metropòli è diventato un modo di aggregare più o meno stabilmente alcuni gruppi di Comuni limitrofi sia in virtù dei finanziamenti erogati dalla Provincia sia di varie attività dei Comuni e delle associazioni locali che venivano coordinate all'interno di questo cartellone. I Comuni dell'*hinterland* si sono aggregati in gruppi territorialmente più o meno omogenei e adiacenti (i Poli) in modo da proporre programmi culturali coerenti.

Il programma formalmente finisce nel 2012. Le figure da 2.1 a 2.3 riepilogano i dati degli stanziamenti provinciali nel periodo 1996-2012. Il tipo di finanziamento a sostegno, spesso integrale, delle iniziative culturali ha portato nel tempo un ampliamento del numero di Poli (fino a 12) e, in alcuni casi, una modifica dei Comuni partecipanti a ciascun polo nelle varie edizioni. I luoghi inizialmente ricercati per ospitare eventi culturali si sono andati consolidando, tuttavia questo non sembra aver sempre generato reti capaci di sostenersi in fasi di contrazione del finanziamento pubblico come quella attuale.

Nel 2004 si è tentato di rendere più autonomi questi Poli per stimolare la creazione di veri e propri sistemi integrati di offerta culturale (ad esempio attraverso l'attivazione di un distretto culturale del Nord Milano e di uno del Nord Ovest), senza riuscire a tuttavia a consolidare le iniziative dal basso e a renderle autonome rispetto al finanziamento annuale del programma. Alcuni Poli hanno saputo attrarre risorse locali (Bollate ha svolto con successo un ruolo di capofila per iniziative culturali e ricreative di più ampio respiro del Polo delle Groane che è molto attivo), altri invece si sono focalizzati su singoli eventi senza consolidarli e hanno accusato più gravemente la riduzione delle risorse.

L'organizzazione dell'offerta culturale è strutturata in sistemi territoriali che comprendono enti, associazioni e società all'interno di gruppi di comuni limitrofi (tavola 5). Il programma è stato rinnovato negli anni, ammettendo alcune variazioni nei raggruppamenti e richiamando un pubblico numeroso in luoghi culturali dell'*hinterland*.

La nuova Provincia di Monza e Brianza, dopo la sua istituzione (2004), ha adottato lo stesso modello di politica - di fatto acquisendo il Polo del Jazz, quello del Vimercatese e quello della Valle del Seveso - senza tuttavia dare continuità al programma.

L'esperienza dei nove Metropòli mostra come nell'*hinterland* vi sia una minore capacità di legarsi a sponsor o ad attività interconnesse a quella culturale che possano contribuire alla loro sostenibilità economica. In questo senso, il legame con strutture centrali a Milano potrebbe costituire un'importante opportunità non solo di sopravvivenza ma anche di crescita di legami e competenze necessarie in una fase di contrazione delle risorse pubbliche e private.

Il programma esprime una visione chiara del territorio: un centro separato dai comuni di prima e seconda cintura. Il programma non ha mai interessato il territorio della città di Milano, se non indirettamente attraverso la collaborazione con gli operatori dei Poli. Questo fatto evidenzia chiaramente la distinzione tra il Comune capoluogo che ha una programmazione culturale forte e i Comuni del territorio provinciale che devono fare rete per reperire competenze e risorse. Queste forme di gestione congiunta non sembrano comunque consolidate, ma ancora dipendenti dall'erogazione delle risorse provinciali.

Figura 2.1 – Stanziamenti annui Metropoli 1996-2012

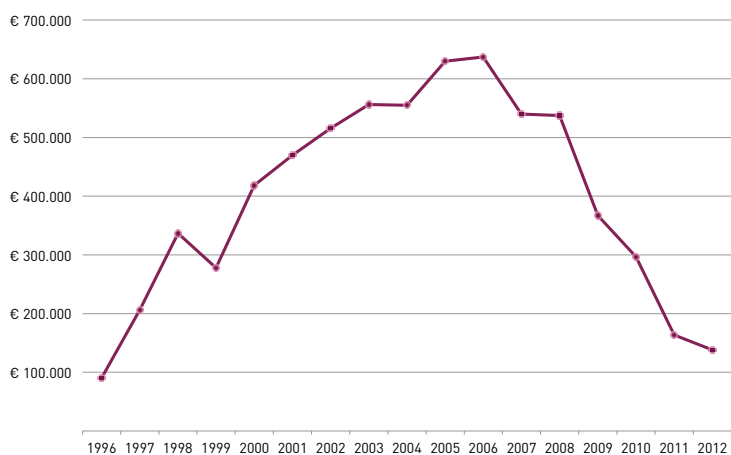


Figura 2.2 – Stanziamenti medi annui per Polo e per comune 1996-2012

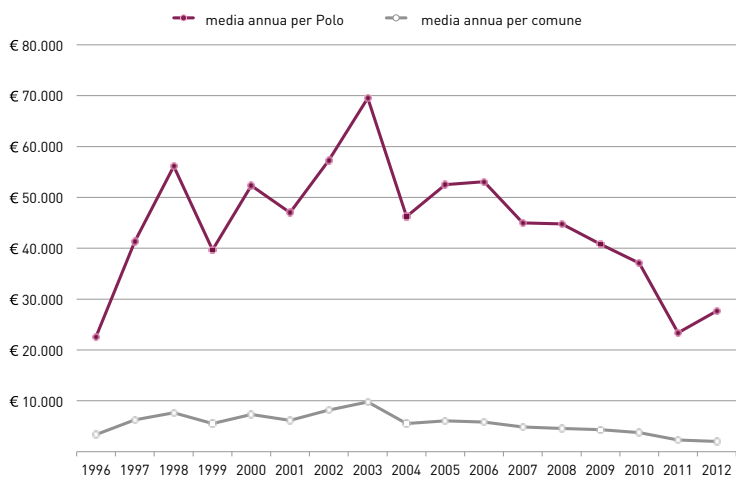
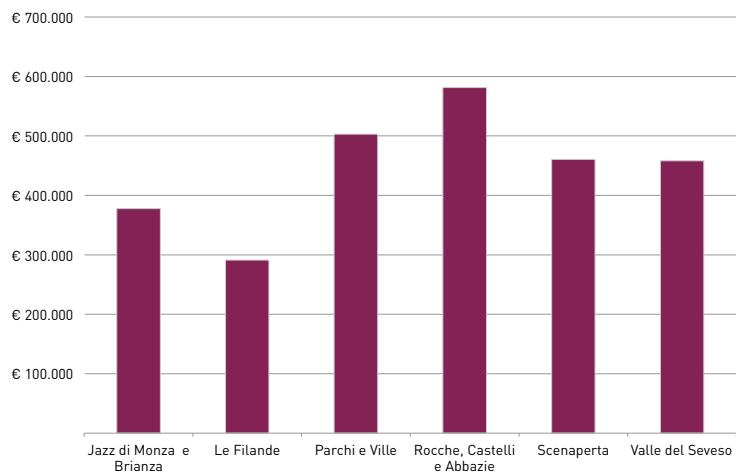


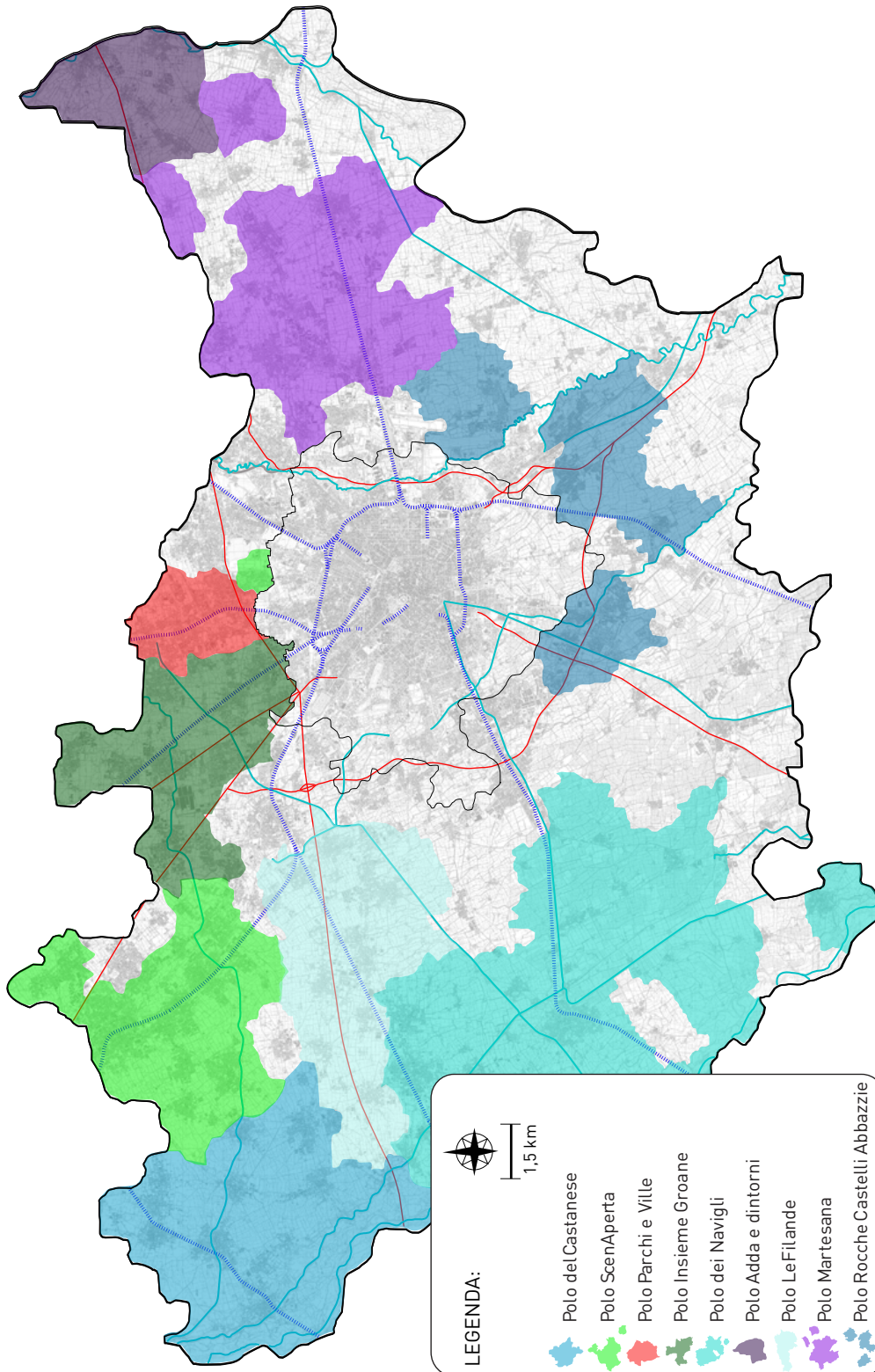
Figura 2.3 – Stanziamenti totali per Polo 1996-2012



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Provincia di Milano



Tavola 5 – Programma Metropoli – Provincia Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Provincia di Milano, www.provincia.mi.it

si sono prese in carico la programmazione culturale per l'ente futuro, anche perché la futura Città Metropolitana non prevede figure assessorili o una Giunta con chiari compiti, ma solo figure di affiancamento al Sindaco Metropolitan. Tuttavia, lo Statuto che ciascuna Città Metropolitana deve elaborare in vista dell'istituzione e attivazione dell'ente potrebbe prevedere specifici compiti nel settore culturale sulla base di disposizioni di devoluzione dal basso (da parte dei Comuni che ne fanno parte) o dall'alto (ad esempio dall'ente regionale) che interessino attività di scala metropolitana. Come accennato, questi temi non sono attualmente in discussione e non vi sono posizioni significative da riportare. Come detto, gli aspetti più interessanti non si riferiscono all'attività ordinaria di un nuovo ente che avrà verosimilmente funzioni e poteri deboli, ma piuttosto a mettere a frutto l'attuale fase di istituzionalizzazione attraverso una più intensa sperimentazione in termini di politiche pubbliche e di innovazione delle reti e delle visioni territoriali.

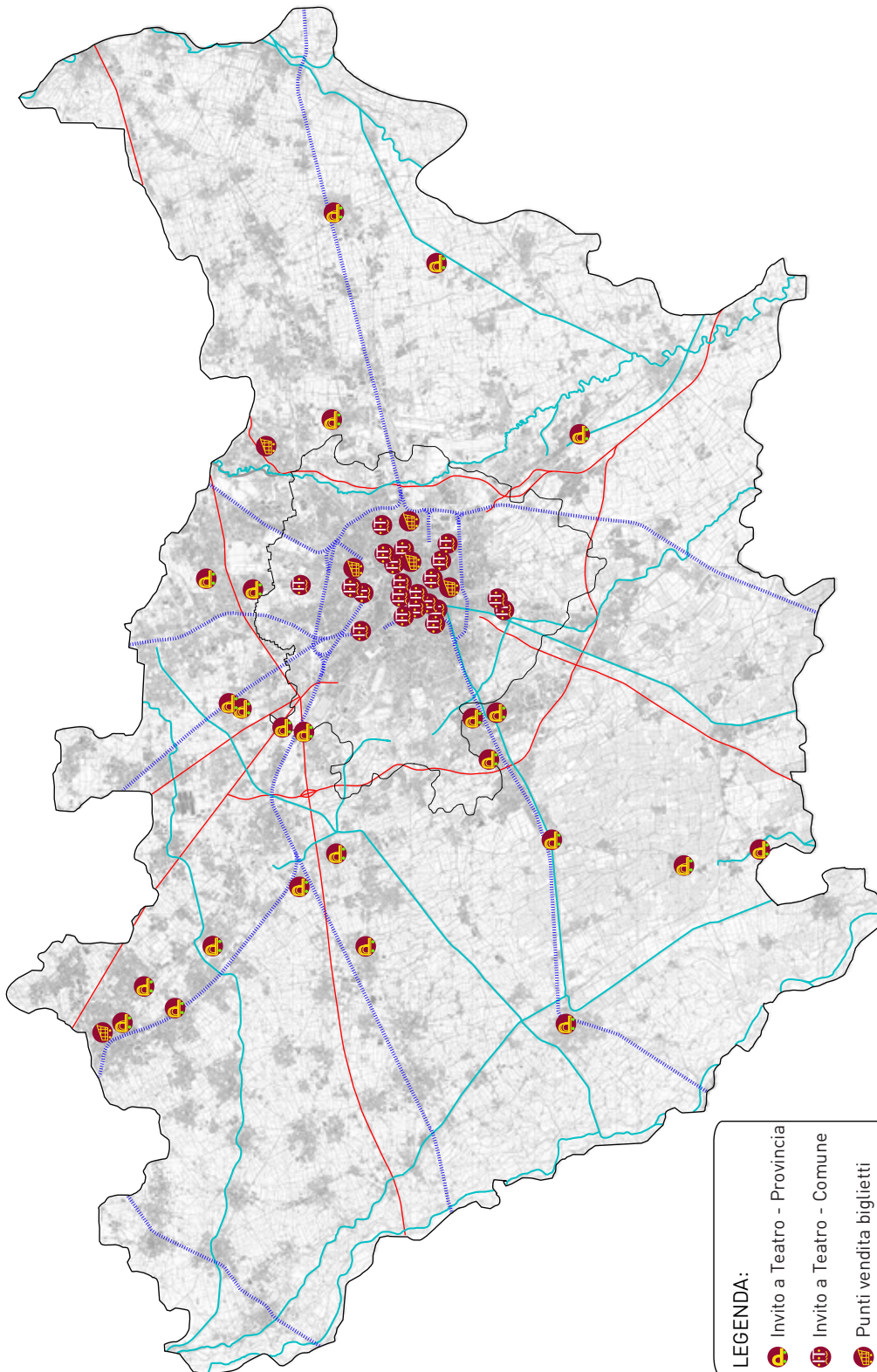
In questa fase è estremamente importante comprendere il ruolo svolto dalla Provincia di Milano ed evidenziare le visioni territoriali sulla cui base ha promosso iniziative culturali significative negli ultimi anni. Sono descritti e analizzati sotto il profilo territoriale i programmi di *Invito a Teatro*, *Ritmo della Città* e iniziative di costituzione di sistemi museali. L'approfondimento territoriale e finanziario del programma *Metropoli* permetterà di mostrare chiaramente il progressivo indebolimento di queste iniziative nel territorio metropolitano. In questo modo si possono non solo comprendere le strutture territoriali dell'offerta culturale che, grazie al supporto della Provincia, si sono consolidate nel tempo su scala metropolitana, ma anche prevedere le ripercussioni che la sospensione delle attività dell'Ente genereranno nello spazio metropolitano.

L'iniziativa *Invito a Teatro* è attiva da oltre trent'anni nel territorio del Comune di Milano. Nel 2011 è stato esteso a tutto il territorio provinciale con il nome di *Invito a Teatro in Provincia*. Si tratta di un programma che fornisce una serie di servizi congiunti per i teatri di produzione che costituiscono una realtà culturale storica e di rilievo per Milano. Oltre a forme di abbonamento e biglietteria congiunte, sconti e pubblicazioni, questo programma prevede incontri pubblici, mostre e attività per bambini legate agli spettacoli in cartellone. *Invito a Teatro* raccoglie circa una ventina di teatri di produzione a Milano (tra i quali: Piccolo Teatro di Milano, Elfo Puccini, Arsenale, Carcano, Franco Parenti, Litta, Out Off e altri) con profili piuttosto vari. L'estensione del programma ad altri 19 Comuni della Provincia e a una quindicina di compagnie teatrali ha di fatto costituito un circuito separato nell'*hinterland*. Nonostante questa iniziativa sostenga le compagnie di produzione (e non le sedi di rappresentazione) sono molto rari i movimenti delle compagnie all'interno del territorio (che, di fatto, non sono incentivate a farlo). In sostanza, non è stata colta la possibilità di rafforzare esplicitamente i legami di produzione e fruizione teatrale tra centro metropolitano e periferia (tavola 6).

Altri programmi sostenuti in parte dalla Provincia sono nati con un interesse esclusivamente per il centro di Milano, ma hanno progressivamente interessato il territorio metropolitano. Il caso del programma *Ritmo delle Città* mostra questa dinamica, che tuttavia mantiene la programmazione al centro ed "esporta" alcuni eventi in aree periferiche, inizialmente senza curare una particolare crescita del sistema musicale a cui si appoggia. In particolare, le iniziative di *Ritmo delle Città* hanno portato concerti jazz in luoghi poco conosciuti e poco fruiti come luoghi della cultura (particolarmente interessante è ad esempio la collaborazione con le Università). Dal 2011 è stata avviata una rete che ha interessato associazioni musicali non solo della città di Milano (Associazione *Arti e Corti* e *Musica Oggi*) oppure della Provincia (ad esempio *Scena*



Tavola 6 – Programma Invito a teatro – Provincia Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Provincia di Milano, www.provincia.mi.it

Aperta dell'Alto Milanese, Bollate Jazz Meeting) ma anche lombarde. La costruzione di questa rete regionale supporta le attività concertistiche estive, che si concentrano nel territorio metropolitano e che attraggono pubblico significativo in vari luoghi. In questa fase il programma sembra soffrire in particolar modo della riduzione delle risorse.

Vi sono altre attività minori che costruiscono reti, perlopiù tematiche, nel territorio milanese. La Provincia è tra i promotori del Circuito Case Museo di Milano e socio fondatore della Rete Museale dell'800 Lombardo. Similmente, dal 2004, la Provincia ha avviato Milano Città del Progetto un sistema tematico di musei e archivi d'impresa che si concentra nel *design* di prodotto, ma che si sovrappone con altre iniziative simili avviate da gruppi di categoria.

Attualmente esistono alcuni settori d'intervento in ambiti molto strutturati anche dal punto di vista della loro presenza sul territorio (ad esempio le biblioteche) che verosimilmente non dovrebbero subire gravi ripercussioni da questa fase di transizione, ma probabilmente perderebbero l'occasione di diventare più efficienti condividendo la gestione di alcuni servizi come la comunicazione e la didattica). Non a caso si deve notare che il progetto Narrando Narrando (attività culturali dedicate ai bambini nelle biblioteche e sale di lettura, attivato nel 1996 e terminato nel 2006) è uno dei pochi che ha avuto una diffusione capillare in decine di biblioteche e un discreto successo.

2.2.2 Due punti di vista del Comune di Milano: urbanistica e cultura

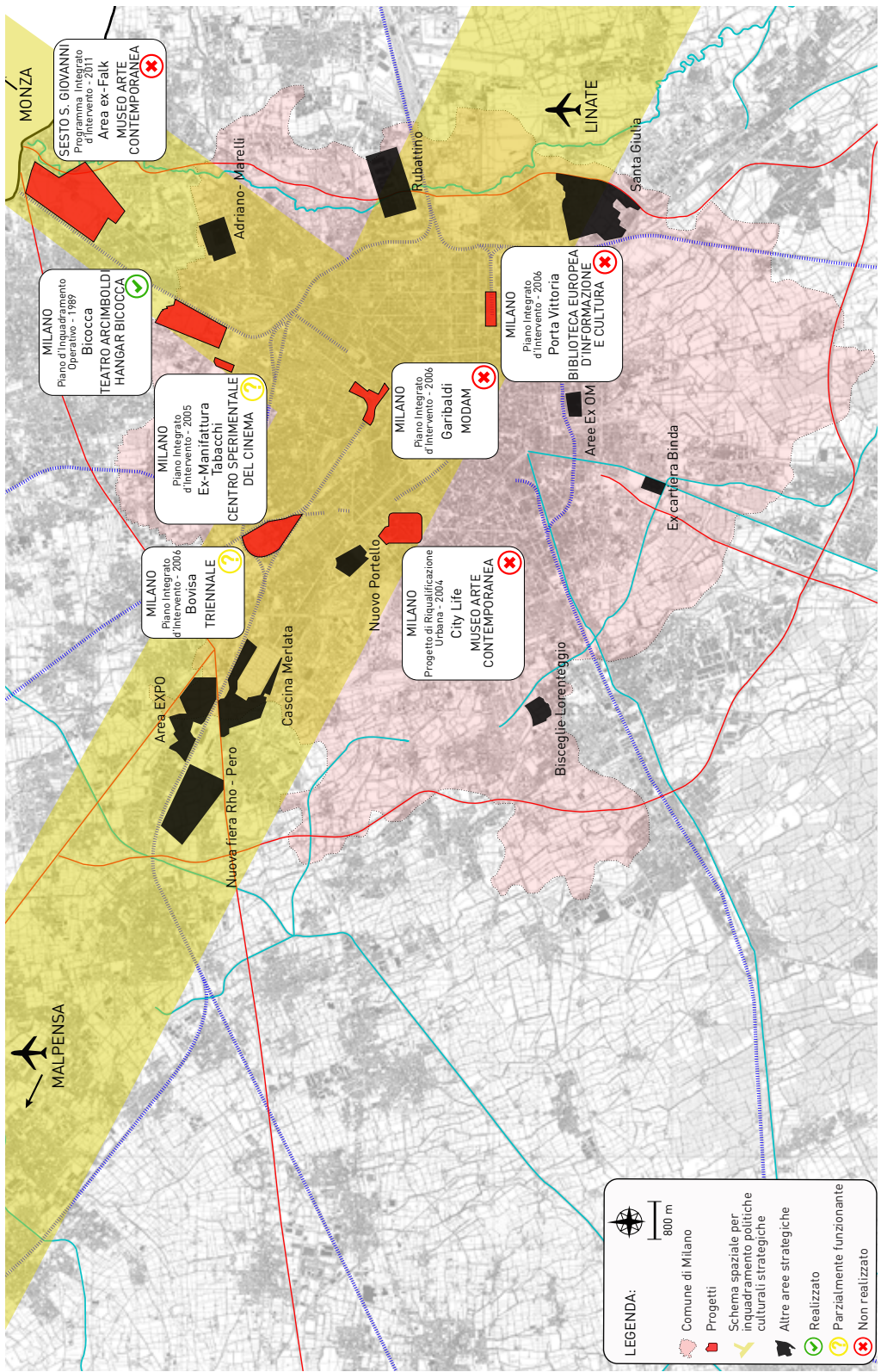
Vi sono almeno tre tipi di competenze in capo al Comune di Milano che interessano direttamente i contenuti della ricerca: le politiche culturali propriamente dette, le politiche urbanistiche e le politiche legate al decentramento e all'istituzione della Città Metropolitana. Per approfondire lo stato dell'arte e le prospettive, sono state realizzate una serie d'interviste con gli amministratori e i politici di riferimento solo dei primi due ambiti, mentre l'incertezza che caratterizza il terzo ambito di programmazione ci ha portato a escludere approfondimenti ulteriori a quelli formali svolti nel quarto paragrafo.

Ruolo e meccanismi di finanziamento alla cultura nel Documento di Inquadramento delle Politiche Urbanistiche e nel Piano di Governo del Territorio del Comune di Milano

Nella concezione del Documento di Inquadramento delle Politiche Urbanistiche di Milano dell'inizio degli anni 2000 sono stati individuati due assi strategici di sviluppo della città in modo coerente con l'impianto e le recenti trasformazioni del sistema infrastrutturale e con le aree potenzialmente in trasformazione (Comune di Milano, 2000a). Questa visione per lo sviluppo della città di Milano e del suo territorio metropolitano prevedeva infatti una struttura aperta (la cosiddetta "T rovesciata") che mettesse in connessione e valorizzasse aree ad alta accessibilità comprese tra gli aeroporti di Linate e Malpensa e lungo la direttrice nord verso il Gottardo (per una visualizzazione che contiene anche i progetti culturali di maggior interesse, si veda la tavola 7). Il Documento prevedeva varie modalità di potenziamento della mobilità pubblica e un incremento dell'accessibilità di alcune aree periferiche. In questa visione s'immaginava, da un lato, di confermare il decentramento di alcune funzioni pregiate (ad esempio la Fiera o le Università) in modo da dare stimolo all'ampliamento del mercato urbano e, dall'altro, di selezionare aree centrali per interventi strategici (ad esempio il centro direzionale e l'area di Garibaldi-Repubblica).



Tavola 7 – Inquadramento dei progetti culturali



Fonte: Elaborazione degli autori

Si deve notare che questa strategia la generazione di risorse e nuove *facility* pubbliche e d'infrastrutture urbane doveva principalmente fare leva sul meccanismo di valorizzazione urbana. In questo senso, le deroghe e gli ampi margini di negoziazione tra parte pubblica e privata garantiti ai progetti ritenuti strategici anche in aree centrali (si pensi alle volumetrie del progetto Porta Nuova a Garibaldi-Repubblica oppure a quanto progettato e in parte realizzato a City Life) erano legittimati in virtù di un beneficio pubblico. In altre parole, gli interventi di trasformazione urbana avrebbero dovuto generare non solo i valori economici per la parte privata, ma contestualmente anche le risorse necessarie a contribuire alla realizzazione d'infrastrutture e strutture pubbliche, tra cui in alcuni casi anche luoghi per la cultura d'interesse metropolitano.

Tuttavia, il richiamo del Documento alla competizione europea e internazionale tra città si riferisce principalmente a funzioni economiche terziarie piuttosto tradizionali e concentrate in specifici luoghi (ad esempio fiere commerciali, poli tecnologici). Milano non è esplicitamente interpretata come una potenziale piattaforma di sviluppo di reti di attività culturali e creative articolate nel territorio e capaci di competere a livello internazionale.

La visione spaziale entro cui questo processo di sviluppo della città si sarebbe iscritto ricalcava in parte l'importante processo d'infrastrutturazione legato al passante ferroviario in via di completamento, e alle nuove linee metropolitane e in parte provava a mettere a sistema le opportunità di sviluppo nelle aree in cui si attestavano le nuove stazioni e i centri più importanti di mobilità urbana. Un aspetto interessante è dato dal fatto che questa immagine-guida per lo sviluppo territoriale ha una vocazione spiccatamente metropolitana e delinea assi prioritari che vanno ben al di là dei confini della città di Milano, come discusso sopra.

Questa visione ha impostato un ampliamento consapevole del mercato urbano a scala metropolitana capace di seguire i processi di trasformazione legati, ad esempio, alla localizzazione di funzioni terziarie avanzate che seguono il sistema aeroportuale. Già allora era chiaro che la costruzione di coalizioni metropolitane e multisettoriali sarebbe stata determinante per lo sviluppo urbano degli anni a venire. Il ruolo guida della città capoluogo si sarebbe misurato non solo nella capacità di attrarre nuovi investimenti e attività, ma di generare un ambiente metropolitano favorevole allo sviluppo, cooperando con i Comuni circostanti, con la Provincia e la Regione. Il Documento chiarisce che si tratta di superare la frammentazione e la scarsa disponibilità alla cooperazione sulla base di progetti puntuali capaci di rafforzare la visione territoriale di sviluppo e di essere coerenti con una strategia coerente di scala metropolitana. (Comune di Milano, 2000b). Gli esiti di questa stagione sono stati considerati per molti aspetti inadeguati (si veda un'analisi dettagliata in Cognetti e Gaeta, 2011)

La gestazione del Piano di Governo del Territorio (PGT) ha rispecchiato un cambio significativo di orientamento programmatico in campo urbanistico (Comune di Milano, 2012). Non è questa la sede per commenti approfonditi, ma si può rimandare a pubblicazioni recenti (AAVV, 2010; Arcidiacono, Pogliani, 2011; Palermo, Ponzini, 2012). Nel Piano di Governo del Territorio di Milano la cultura è interpretata sia come servizio alla collettività sia come elemento caratterizzante il paesaggio e i nuclei locali. Chiaramente, gli aspetti di tutela hanno una valenza nella programmazione dello sviluppo territoriale, ma non sembrano di particolare interesse in questa sede in quanto non connotano una particolare visione territoriale del Comune (ci si riferisce a misure sovraordinate come quelle della Soprintendenza, o come il Piano Territoriale Paesi-

stico Regionale e il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale e nei Piani Territoriali di Coordinamento dei Parchi Regionali). Si può notare che, data la forma e la natura dei sistemi insediativi storici e degli elementi paesaggistici notevoli (ad esempio il corso dei Navigli), anche in questo caso si viene a determinare una differenziazione tra il territorio centrale e quello dell'*hinterland*. In questo senso, anche alcune delle attività ricettive e complementari a quelle culturali rispondono a questa logica di distribuzione nello spazio metropolitano. L'amministrazione interpreta sistemi come quelli delle cascate prevedendo vocazioni pubbliche e miste (legate alla cultura materiale e alla ricreazione, all'educazione e alla piccola produzione agricola).

Il Piano prevede anche un generale irrobustimento dei servizi culturali della città anche in funzione della promozione del turismo artistico, culturale e sportivo e dello sviluppo di quattro grandi poli d'attrazione culturale (Duomo, Porta Venezia, Ansaldo, Sempione) e di alcuni grandi progetti culturali come il Museo d'Arte Contemporanea, il Centro Sperimentale di Cinematografia, il Parco Trotter e la Biblioteca Europea d'Informazione e Cultura o il sostegno (anche attraverso appositi strumenti urbanistici) a importanti interventi di sistema come la Grande Brera.

In questa fase il Comune di Milano si trova impegnato a sviluppare progetti e interventi rimediali a trasformazioni parziali (o con esiti problematici) ereditate dalle precedenti amministrazioni. Non è raro, infatti, che siano state inaugurate strutture culturali con una capacità programmatica e gestionale di breve respiro, o che gli interventi per queste strutture si siano rivelati parziali e necessitino di altri interventi che li rendano veramente operativi. Questo dipende anche dalla lenta evoluzione dei progetti come il complesso dell'ex-Ansaldo oppure la Fabbrica del Vapore.

La definizione di aree in trasformazione sembra di particolare interesse per la programmazione della Fondazione Cariplo. Si deve notare che il Comune di Milano, attraverso il PGT ha individuato un insieme di Ambiti di Trasformazione Urbana (ATU). Si tratta di aree sottoutilizzate che dovrebbero ospitare le trasformazioni e valorizzazioni più significative dei prossimi anni (come ad esempio scali ferroviari in disuso, ex aree industriali, caserme dismesse o in via di dismissione) per cui sono previste procedure e strumenti urbanistici particolari. La trasformazione di questo tipo di aree ha, in passato, interessato la programmazione di nuovi luoghi e contenitori culturali. In molte occasioni, questi progetti non sono stati realizzati, nonostante il contributo privato (ulteriore rispetto agli oneri di urbanizzazione) e un significativo intervento pubblico.

Gli ATU occupano complessivamente oltre 5.628.000 metri quadrati ai quali vanno aggiunti i 2.736.300 metri quadrati degli Ambiti di trasformazione d'interesse pubblico generale (ATIPG), tra i quali l'area Expo 2015, cui l'amministrazione non ha proposto una particolare forma oppure un ordine prioritario di sviluppo. In passato, la localizzazione dei nuovi progetti della cultura ha seguito la definizione di programmi di rigenerazione, senza una particolare strategia spaziale a scala urbana o metropolitana.

Anche a scala più ampia non si riscontra la definizione di una forma strategica, né iniziative particolarmente significative a seguito del Progetto Strategico Città di Città. Anche se sappiamo che all'indicazione di queste aree non sempre corrisponde nel medio termine l'avvio di opere effettive di trasformazione, loro la mappatura è rilevante per riconoscere una visione comune per le aree in potenziale trasformazione. Dall'analisi della tavola 8 si nota come queste aree si distribuiscano in corrispon-

denza di opportunità d'intervento (ad esempio le aree ferroviarie sottoutilizzate) piuttosto che all'interno di una figura territoriale proposta dagli attori (come è stato il caso della cosiddetta "T rovesciata").

Da un'analisi dei dati parziali oggi disponibili a scala metropolitana si nota come non vi sia una regia tra i Comuni o un coordinamento delle aree disponibili. Questo porta a considerare in modo critico l'impatto sulle politiche di localizzazione di nuovi luoghi culturali. In assenza di particolari capacità pianificatorie dei singoli Comuni, la connessione tra trasformazione urbana e miglioramento del sistema culturale rischia di non seguire alcuna particolare logica localizzativa (potenzialmente neanche relativa a variabili basilari come, l'accessibilità tramite i mezzi pubblici, la fruibilità in particolari momenti della giornata o dell'anno etc.).

Molti progetti di notevole portata stanno per essere completati e faticano talvolta a collocare commercialmente i loro spazi; generalmente le trasformazioni del territorio milanese risentono del rallentamento del mercato immobiliare. Anche in risposta a questa fase, *il Comune di Milano, da un lato, sta gestendo la realizzazione di spazi e servizi legati alle risorse derivate da queste operazioni urbanistiche* (come discusso sopra), dall'altro ha di fatto avviato *una stagione più centrata su interventi di media e piccola scala*, principalmente legati al completamento d'iniziative avviate da tempo (ad esempio Ansaldo, Fabbrica del Vapore), al recupero di strutture esistenti (Teatro I, Teatro della Quattordicesima, ex Fornace di via Gola, cascine per attività sociali e culturali). Anche il rafforzamento delle strutture di cultura e socialità di quartiere (come ad esempio le biblioteche) sembra una strategia praticabile in questa fase, anche grazie al rafforzamento d'iniziative che le coinvolgono (nel caso delle biblioteche ad esempio Book City).

Quanto alla localizzazione di servizi di scala metropolitana, all'interno del Comune di Milano sembra ormai radicata l'idea di collaborare con i Comuni di prima cintura. Ad esempio il Carroponte di Sesto San Giovanni si sta consolidando come luogo per grandi concerti estivi per tutta Milano, in virtù della predisposizione del sito e della sua accessibilità. Allo stesso modo il sito di Expo, una volta completata l'anno espositivo, sembra potersi candidare a funzioni culturali di scala metropolitana, su cui il dibattito resta aperto.

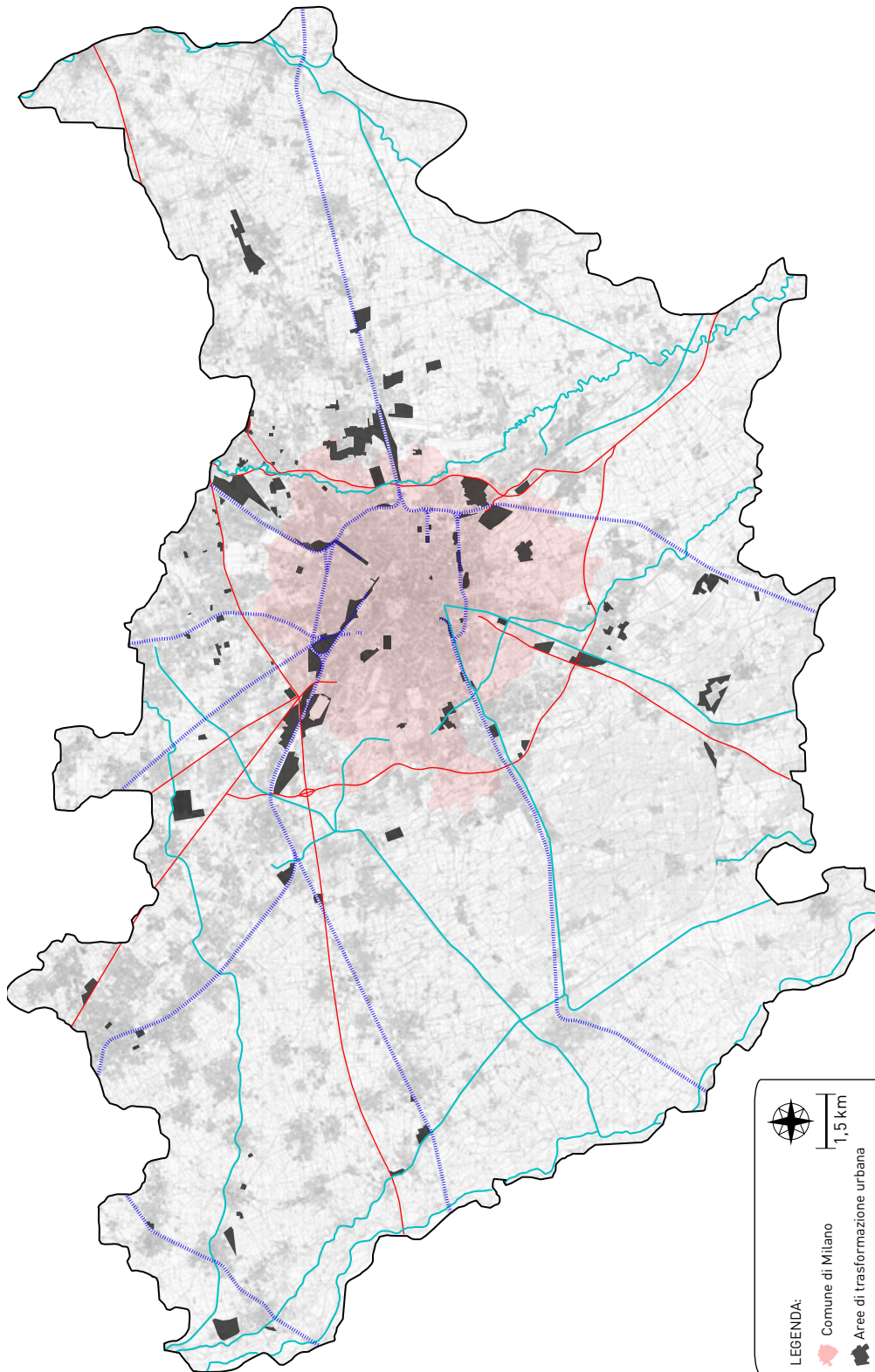
La visione maturata dall'Assessorato alla Cultura del Comune di Milano

Durante il periodo compreso tra il 2011 e il 2013, l'Assessorato alla Cultura del Comune di Milano (Assessore Stefano Boeri) aveva avviato un percorso di ascolto delle istituzioni e degli operatori del settore per costruire una visione strategica del territorio milanese e in parte dell'area metropolitana. Si tratta di un esperimento interessante ma sospeso con la revoca del mandato dell'Assessore. Tra gli aspetti più rilevanti dell'operazione, c'è l'individuazione di tre sotto-sistemi di offerta culturale (che in modo enfatico sono state definiti "cosmogonie" e associate a formazioni planetarie e stellari) da consolidare - grazie a politiche pubbliche, commerciali e nonprofit, - e integrare l'integrazione in un sistema culturale unico e complesso.

Al centro un sistema forte d'istituzioni note e consolidate o in via di rafforzamento si distribuisce lungo sei raggi che hanno il proprio centro in piazza Duomo (con Palazzo Reale e il Museo del 900). A Nord Palazzo della Ragione e Palazzo Moroggia; il raggio a Nord-est interessa le istituzioni del Parco Montanelli di Porta Venezia (Gam, Pac, Museo Civico di Storia Naturale, Planetario), a Est la Rotonda della Besana e la Palaz-



Tavola 8 - Aree di trasformazione urbana



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Comune di Milano, et al., 2012

zina Liberty, a Sud-ovest l'ex Ansaldo, a Ovest il Museo Archeologico; a Nord-ovest il Castello Sforzesco, l'Acquario Civico e la Fabbrica del Vapore. Idealmente *questa raggiera di grandi istituzioni culturali avrebbe dovuto estendersi verso i Comuni della prima cintura* e includere altre istituzioni. Questo sub-sistema può essere rafforzato e rappresentare le eccellenze milanesi su scala metropolitana e globale.

Un secondo livello di rappresentazione del sistema culturale consiste di "costellazioni" culturali che si organizzano attorno a luoghi di quartiere come centri culturali e dell'associazionismo, scuole, biblioteche e, in alcune aree, cascine con valenza culturale. Questi sono piccoli sistemi di generazione di servizi culturali e importanti veicoli di socialità. Sono incardinati in luoghi istituzionali di diverse dimensioni e possono avere legami di prossimità forti o molto deboli, a seconda dei casi. Nella documentazione disponibile non sono stati esplicitati i nomi dei luoghi specifici, ma solo la loro tipologia. Nelle rappresentazioni cartografiche disponibili sono segnalati sistemi, ma si tratta probabilmente di suggestioni, piuttosto che di figure definitive.

Vi è un terzo livello di offerta culturale pulviscolare e diffusa in modo non organizzato sul territorio (denominato "Via Lattea"). Riconosce la presenza della cultura in modo diffuso che intende rafforzare e consolidare tramite interventi specifici (come ad esempio Piano City). L'aspetto innovativo di questo sub sistema è di *stimolare una domanda diffusa di attività culturali* anche di piccola scala e impatto, che idealmente si intreccia con la socialità locale in modo forte.

Questa visione del territorio supportava un programma di estensione dell'offerta dal centro alla periferia e di rafforzamento di nuovi servizi fuori dal centro città, grazie al decentramento amministrativo e alla promozione di "costellazioni" e reti a scala di quartiere e valorizzando le attività pulviscolari e diffuse nel sistema culturale urbano.

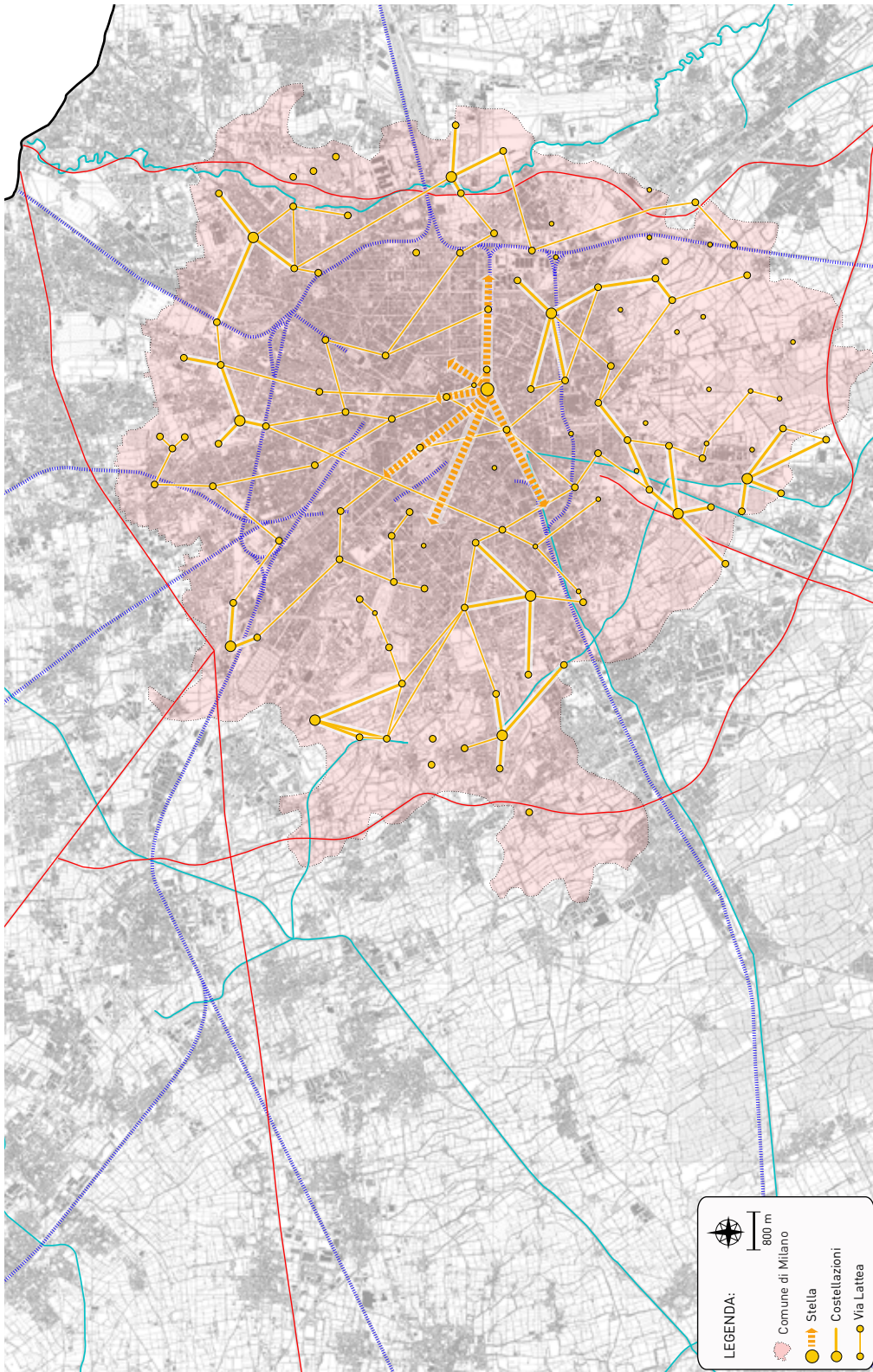
La composizione di questi tre sub-sistemi (rappresentata nella tavola 9) conferma che, anche dal punto di vista dell'amministrazione comunale, Milano ha una struttura di offerta culturale monocentrica. I noti luoghi culturali del centro città si sviluppano a raggiera lungo sei direttrici. A essi si aggiungono, più esternamente, le funzioni presenti nei quartieri della periferia. Dalla sovrapposizione di tali micro-sistemi nasce una prima figura complessa, che prende in considerazione una porzione urbana più ampia e diversificata e che, in linea di principio, può essere estesa a tutto il territorio metropolitano. Questa composizione avrebbe dovuto far nascere il Museo Metropolitano di Milano (MMM), che tuttavia non è stato realizzato.

Questo progetto dava una lettura del territorio non strettamente relazionata ai contenuti culturali e, almeno nella sua impostazione, non teneva conto dei differenti settori di programmazione culturale né quelli di produzione creativa connessi alla cultura.

A partire dal 2013, l'Assessorato guidato da Filippo del Corno ha in parte proseguito con le politiche avviate negli anni precedenti. Secondo quanto prospettato in questi mesi, *l'immagine della città di Milano può essere rilanciata consapevolmente come città d'arte dotata di un patrimonio notevole e ancora poco valorizzato* sia sul piano della comunicazione che della connessione con attività turistiche e di accoglienza (che ad esempio sono già molto robuste nel campo del turismo di affari). Per questo l'offerta richiede un ulteriore sforzo di messa a sistema e di rilancio. Sono state avviate iniziative per costruire periodicamente un cartellone congiunto e trasversale a vari settori con l'intento di far conoscere la ricchezza e la varietà dell'offerta culturale milanese



Tavola 9 – Sistema culturale urbano del Comune di Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Museo Metropolitan Milano

(ad esempio con Autunno Americano e con la Primavera di Milano). Si deve notare che spazi come Il Padiglione di Arte Contemporanea per le arti visive o il Teatro degli Arcimboldi per quelle performative hanno ospitato iniziative di segno diverso e talvolta molto distanti per qualità e riconoscibilità da parte dei fruitori dell'area metropolitana. S'immagina che ciascun luogo eccellente dell'offerta culturale di Milano debba tornare ad avere una connotazione forte e riconoscibile dall'esterno.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

Il secondo elemento di continuità rispetto all'Assessore precedente riguarda la concentrazione programmatica sulla costruzione di condizioni e di servizi culturali tali da favorire le imprese creative. Ad esempio, il completamento del percorso delle Officine Creative Ansaldo mostra l'intento di sostenere attività di *start-up* e d'incubazione in modo integrato con altre attività di produzione e fruizione culturale.

Un'ulteriore strategia riguarda la *cura dei luoghi di fruizione culturale quotidiana* dei cittadini (come le biblioteche, che sono diffuse in modo omogeneo sul territorio e dispongono di alcune eccellenze) che può essere valorizzata attraverso iniziative straordinarie che le mettano in connessione anche con le realtà produttive a cui sono associati (l'esperienza di Book City e il coinvolgimento della filiera produttiva del libro è un'importante esperienza che è stata esportata anche in altri settori). Il Comune di Milano sta avviando in questa fase alcune collaborazioni con altri Comuni della prima fascia in base a specifici obiettivi o necessità (è stato citato ad esempio lo Spazio Carroponete di Sesto San Giovanni). Un esempio simbolicamente importante riguarda il ruolo che la Villa Reale di Monza avrà nella programmazione dell'Expo 2015. Sta maturando in quest'ambito un interesse più generalmente volto ai luoghi culturali non solo come sedi di erogazione di servizi culturali e ricreativi, ma come ambiti sia di socialità sia di connessione con attività economiche complementari alla cultura, anche se dall'Assessorato non sono state annunciate linee d'intervento specifiche.

In questa fase la programmazione non solo del Comune di Milano, ma anche l'azione dei molteplici operatori culturali del territorio comunale e in quello metropolitano

sembrano risentire di una mancanza di visione comune sia dal punto di vista dei settori culturali e creativi prioritari su cui puntare, sia dei quadranti o luoghi strategici in cui intervenire, sia dei meccanismi di finanziamento e di gestione o di collaborazione con le parti private da preferire. Questa mancanza di visione e di potenziale raccordo con iniziative del territorio circostante a quello comunale è cruciale per pilotare le ricadute positive dell'offerta culturale e dei servizi alle imprese creative. Allo stesso tempo, la lettura generalmente offerta del territorio non si riferisce a settori e sistemi effettivamente mobilitabili per la programmazione di nuove iniziative.

2.2.3 Cooperazione tra Comuni nell'area metropolitana

Come spiegato nel paragrafo dedicato alla visione urbanistica del Comune di Milano, la consapevolezza dell'integrazione di particolari luoghi dell'*hinterland* milanese sta lentamente crescendo tra gli amministratori e gli operatori. Questa ricerca non ha come scopo quello di produrre una mappa esaustiva di questi luoghi, ma si limita a mostrarne caratteristiche che li rendono potenzialmente interessanti per la programmazione di nuove politiche per il supporto di simili reti. In questo paragrafo si riporta sinteticamente un esempio molto dibattuto sotto gli aspetti urbanistici (il sito di Expo 2015 e le funzioni culturali successive all'anno dell'esposizione) e si descrive un'esperienza di successo come il polo culturale centrato nel Parco delle Groane.

Il Comune di Rho ha avuto in passato un importante ruolo nella delocalizzazione di servizi avanzati dal centro cittadino. L'esperienza della nuova Fiera, oltre ad aver rafforzato le infrastrutture dell'area e le opportunità di sviluppo in settori terziari, ha modificato la percezione dell'amministrazione e della popolazione del rapporto con la città capoluogo. L'amministrazione locale sembra orientata a rafforzare questa dinamica e divenire un polo più articolato di sviluppo, generando sinergie anche con altri Comuni più piccoli nel rafforzamento per economie di scala per la produzione e i servizi, anche in ambito culturale. Il ruolo nel Patto dei Sindaci del Nord Ovest milanese è un'ulteriore conferma, così come l'esplorazione dei nuovi scenari di sussidiarietà generati dall'Istituzione della Città Metropolitana e di una sua interpretazione policentrica. *Il settore culturale non ha esperienze notevoli di collaborazione forte nella produzione e fruizione con la città centrale.*

In questo quadro, il progetto per il sito di Expo 2015 è certamente la principale partita che, in virtù di un investimento urbanistico notevole che insiste su un'area amministrata in parte dal Comune di Milano e in parte dal Comune di Rho, genererà un grande parco e alcune strutture che ospiteranno uffici e funzioni pubbliche anche culturali. Sono inoltre già state avviate una serie di iniziative diffuse nelle cosiddette "terre di Expo". Anche se nell'arco del 2013 si stanno negoziando i dettagli legati al *mix* funzionale, anche in vista del riutilizzo dell'area dopo l'anno dell'esposizione, sono già chiari i profili economici e finanziari legati allo strumento urbanistico adottato (PII). Una quota di queste risorse potrebbe essere dedicata a rafforzare le attività culturali del territorio, anche con una nuova struttura a Rho. Oltre agli approfondimenti tecnici e urbanistici, il Comune sta iniziando a raccogliere informazioni e a tessere relazioni finalizzate all'avvio e la gestione di attività culturali che ragionevolmente aspirano ad avere un bacino più ampio del rodense e che, grazie all'accessibilità garantita da mezzi pubblici e infrastrutture già presenti e in corso di realizzazione per Expo 2015, potrebbe innestarsi in una rete di scala metropolitana, appoggiandosi alla notevole esperienza e capacità degli operatori milanesi. È chiaro che un processo del genere richiede competenze avanzate e visioni programmatiche di medio periodo non solo in campo urbanistico ma anche di programmazione di politiche culturali. Queste non

saranno certamente garantite in una condizione di progressivo indebolimento del quadro provinciale e di una limitata attenzione da parte del Comune capoluogo.

Questa vicenda sembra interessante per mostrare come l'anticipazione di alcune opportunità (e problemi) emergenti a scala metropolitana potrebbero avvalersi di una visione non solo delle strutture della produzione teatrale, ma anche di una visione programmatica delle reti esistenti in quest'ambito. In questo senso un nuovo luogo culturale come quello che verosimilmente sarà inaugurato a Rho potrebbe diventare un importante elemento di un sistema metropolitano.

Approfondimento: il Polo Culturale delle Groane

Tra gli esempi più interessanti e di successo in ambito di cooperazione culturale tra Comuni metropolitani vi è certamente quello del Polo Culturale Insieme Groane, nato dalla cooperazione tra le amministrazioni di Bollate, Arese e Garbagnate per il Festival di Villa Arconati (Felisari, 2011).

Nel 1996, infatti, l'accordo ratificato per la realizzazione di un solo evento culturale si trasforma in un'associazione, Insieme Groane, per garantire un'offerta culturale integrata e costante durante l'anno. Dell'associazione fanno parte, oltre a Bollate, Arese e Garbagnate, anche altri tre comuni - Baranzate, Lainate, Novate Milanese - e il Consorzio Parco delle Groane. A questi, nel 2007, si aggiungeranno i comuni di Cesate, Senago e Solaro.

Il territorio del Polo include una rete di beni culturali estremamente complessa per vastità (più di novanta i beni presenti) e varietà: oltre al Parco e all'oasi naturalistica "il Caloggio" vi sono infatti numerose ville, da Villa Arconati al Castellazzo di Bollate a Villa Ricotti ad Arese, da Villa Borromeo Visconti Litta a Lainate a Villa Venino a Novate Milanese e poi ancora Villa San Carlo Borromeo a Senago e Villa Borromeo d'Adda a Solaro. Obiettivi di Insieme Groane sono creare un polo culturale e del tempo libero che valorizzi il patrimonio artistico e naturale; sviluppi una cultura della cooperazione e di solidarietà tra Enti Locali; imposti una politica di rapporti con i sostenitori privati delle manifestazioni; proponga iniziative culturali in grado di richiamare pubblico dell'area metropolitana.

Negli anni successivi, l'Associazione avvia un ricco programma di rassegne: oltre al Festival di Villa Arconati vi è la Musica dei Cieli, Aspettando Villa Arconati; Conferenze in Villa Arconati; la rassegna Musica nelle Ville di Delizia e l'iniziativa il Parco in Festa. Nel 2008 nascono inoltre due delle rassegne di maggior richiamo dell'*hinterland* milanese: Una Settimana tra le Groane e Un Giorno a Villa Arconati, durante le quali migliaia di visitatori si recano nei comuni del Polo. Nel 2010 è avviata la rassegna universitaria Festa della Filosofia. Gli eventi culturali si articolano in quattro gruppi: Arte e Bambini, Beni Culturali, Musica in Rete, Cinema Insieme. Tale articolazione permane sostanzialmente ancora nel 2014.

L'interesse nel Polo, che oggi soffre come molte altre realtà per i tagli alle risorse finanziarie dei comuni, risiede nel fatto che, da un lato esso si propone quale associazione di enti territoriali "locali" cui è delegata la gestione dei beni culturali afferenti al loro territorio e l'organizzazione ed erogazione di un'offerta culturale valida alla cittadinanza; dall'altro Insieme Groane incoraggia, in molte delle sue iniziative, la partecipazione dei cittadini e delle associazioni del territorio. Queste ultime, in particolare, sono fondamentali sia perché la loro attività di volontariato è fondamentale per rendere "fattibile" la messa in opera degli eventi sia perché Insieme Groane si propone di incoraggiare e valorizzare la loro offerta culturale.



A ogni modo non si tratta unicamente di relazionare il centro con la periferia del sistema metropolitano, visto che questi territori hanno in vario modo beneficiato della presenza di un polo di servizi culturali e ricreativi e della costante presenza d'iniziativa di scala sovra locale. In particolare, il ruolo del Parco delle Groane è stato finora centrale e può essere osservato con maggiore dettaglio per mostrare come la generazione di nuovi luoghi culturali possa dar vita a una serie di connessioni e reti forti, seppur di piccola e media lunghezza.

Sulla base delle ricerche presentate in questa sezione si può notare come in un contesto complesso come quello milanese *il coordinamento tra attori del settore culturale e dei settori economici e sociali complementari sia difficoltoso per via di una carente condivisione di strategie e visioni di medio periodo sullo sviluppo culturale del territorio metropolitano* (ad esempio: offerta culturale monocentrica, policentrica, per reti settoriali o per distretti locali, etc. ...). *Queste visioni sono in molti casi implicite ai programmi* e spesso non sono condivise da tutti gli operatori del settore. Denotano una *significativa frattura tra l'offerta e i progetti culturali del centro della città e quelli della periferia* del Comune di Milano e dell'*hinterland* metropolitano. La localizzazione di nuove centralità culturali dipende spesso dalle opportunità urbanistiche che non prevedono un'azione di anticipazione e innesco dei servizi culturali previsti nelle reti di offerta culturale esistenti. Le criticità ereditate rischiano poi di accentuarsi nell'attuale periodo.

2.3 Sistemi e centri culturali in area urbana

2.3.1 Grant e politiche culturali

In termini generali, il bando è un semplice meccanismo di governo in cui l'erogatore (*grantor*) assegna risorse (*grant*) a un attore ricevente (*grantee*) per l'erogazione di un bene o di un servizio pubblico o l'implementazione di una particolare politica (Salamon, 2002; Beam, Conlan, 2002; Ponzini, 2008c). Questo strumento è utilizzato diffusamente dalle istituzioni pubbliche e private filantropiche per la produzione di beni e servizi di pubblica utilità da parte di attori già esistenti, ai quali generalmente si consente un certo margine di discrezionalità nella gestione delle risorse.

Il bando è uno strumento molto diffuso anche tra le fondazioni di origine bancaria poiché garantisce trasparenza e accesso equo a tutti i partecipanti; esso implica la selezione delle migliori iniziative entro il novero di quelle che presentano caratteristiche coerenti con i requisiti stabiliti ed è particolarmente adatto a sostenere interventi già sperimentati, dalle caratteristiche note e perciò con un rischio limitato. Il bando, nelle sue varie declinazioni (con scadenza, senza scadenza e a due fasi), è molto utilizzato anche da Fondazione Cariplo ed è coerente con il ruolo di soggetto "*grant making*" che la Fondazione si è data nella propria *mission*.

Tuttavia, vi sono considerazioni di carattere più generale che portano in alcuni casi a considerare l'opportunità di adottare strumenti differenti dal bando. Se si vuole garantire che le iniziative sostenute si affermino e sopravvivano anche dopo l'esaurirsi del "finanziamento" a fondo perduto della Fondazione, è importante che esse siano il più possibile coerenti con le visioni programmatiche dei territori di riferimento, cosa problematica in questa fase d'indeterminatezza e incertezza operativa e politica nell'area metropolitana milanese. Quando non sono chiare le priorità e si prospettano condizioni di notevole criticità, lo strumento del bando da solo può non essere in grado di innovare.

In alcuni ambiti particolarmente critici, per favorire la risoluzione di problemi non adeguatamente affrontati dal settore pubblico o privato e, in generale, per promuovere la sperimentazione di soluzioni innovative o semplicemente più efficaci, la Fondazione ha deciso di strutturare e realizzare progetti propri, coinvolgendo altri *partner* a livello istituzionale, assumendo il più delle volte la regia delle operazioni e fungendo da catalizzatore. I progetti, nei quali la Fondazione non si limita a sostenere le iniziative promosse da altri, ma pianifica “attivamente” le operazioni, impegnano lo *staff* soprattutto nella fase di *project management*. Per rilevanza, originalità o specificità, i progetti propri, specie negli ultimi anni, hanno assunto grande importanza nel quadro delle attività istituzionali della Fondazione.

2.3.2 Criteri spaziali di programmazione nell'area Arte e Cultura

Si prenderanno ora in esame alcune attività dell'area Arte e Cultura della Fondazione, con l'obiettivo di approfondirne gli aspetti spaziali; si tratta in particolare di aspetti di programmazione e di messa a punto degli strumenti erogativi che determinano, più o meno tacitamente, una dimensione spaziale e territoriale nelle politiche culturali della Fondazione.

Generalmente le caratteristiche spaziali dei progetti (localizzazione, estensione territoriale, etc.) non sono criteri dirimenti nelle scelte. Fanno piuttosto parte di considerazioni di principio e orientamenti generali che si esprimono nella programmazione. Nelle idee e nei progetti ricevuti dalle organizzazioni che rispondono ai bandi, hanno spesso la forma di descrizioni. In termini generali, vi è un orientamento verso la lettura del territorio regionale per province (sono questi i territori fondativi di Cariplo e si rispecchiano nella composizione degli organi direttivi). Da questo orientamento non deriva un criterio di valutazione utile a scegliere i progetti, né un esplicito indirizzo per la redistribuzione delle risorse nei territori. In alcuni casi si è cercato di avviare una distribuzione piuttosto omogenea nel territorio lombardo (ad esempio nel Progetto *Être*) ma molto spesso, e non solo nel settore cultura, restano ovviamente notevoli sperequazioni territoriali (ciò è avvenuto ad esempio nel Progetto Distretti culturali).

Un criterio importante, se non decisivo per l'assegnazione, è quello della capacità economica e organizzativa del proponente, che spesso è un capofila di una rete più o meno estesa di attori. Questo criterio, se rapportato a un possibile intervento per reti culturali nel territorio milanese, potrebbe rischiare di accentrare le risorse nel centro di Milano dove si trovano le organizzazioni con maggiore capacità economica e gestionale, rischiando di relegare i partner dell'*hinterland* in ruoli di scarsa autonomia e possibilità di crescita. Un altro rischio è quello di non considerare reti di attori di dimensioni minori, ma con organizzazione più orizzontale e meno gerarchizzata. Ovviamente vi sono significative differenze a seconda delle linee d'intervento, che possono essere utilmente richiamate di seguito.

Nel bando “Valorizzare il patrimonio culturale attraverso la gestione integrata dei beni” si richiede ai proponenti d'identificare e descrivere la propria conformazione territoriale in modo coerente con gli obiettivi della Fondazione. “Per essere in linea con gli obiettivi del bando i progetti dovranno dimostrare di concorrere alla nascita, allo sviluppo e al potenziamento di specifici sistemi culturali integrati, in aree territoriali caratterizzate da una precisa identità storico-culturale, riconoscibile attraverso l'esistenza di un patrimonio culturale di pregio, e dalla presenza di soggetti attivi nel settore del recupero, della conservazione e della valorizzazione del patrimonio” (dal testo del bando 2013).



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

Questo costituisce un buon riferimento per ricostruire analiticamente alcune delle realtà esistenti sul territorio e per stimolare l'aggregazione. Tuttavia si deve notare come faccia esplicitamente riferimento alla presenza di soggetti già attivi e di reti già specializzate sul tema del patrimonio culturale. Sappiamo che questo dipende dalle forme di mobilitazione e istituzionalizzazione delle reti, un elemento che risente delle politiche di medio-lungo periodo e che un solo bando (di questa entità) non è certo in grado di modificare.

Questo punto è ulteriormente confermato dal bando "Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane" che identifica il proprio territorio d'intervento come:

- a. capoluoghi di provincia;
- b. città con oltre 40.000 abitanti;
- c. aree urbane con popolazione complessiva superiore alle 40.000 unità.

Un'analisi delle idee progettuali pervenute nel 2011 mostra come i territori che hanno una tradizione di costruzione di reti e sistemi più consolidata sono in grado di generare progetti più convincenti, anche aggregando realtà minori.

Il bando "Avvicinare nuovo pubblico alla cultura" include aspetti territoriali interessanti in quanto si richiede di delineare non solo i confini territoriali ma anche il profilo della popolazione cui le politiche culturali sono destinate: "L'attenzione della Fondazione si concentrerà, in particolare, sui progetti rivolti a precisi *target* di popolazione e possibilmente destinati a territori geograficamente definiti" (dal testo del bando 2013). Dal punto di vista della fruizione, sono proposte premialità rispetto alla generazione di flussi in luoghi periferici, oppure deboli: "La candidatura di progetti promossi da

una singola organizzazione sarà valutata positivamente in presenza di azioni particolarmente originali/innovative o di contesti territoriali in cui sia carente l'offerta culturale; in caso contrario, saranno maggiormente apprezzati interventi di rete, basati sul partenariato, che vedano coinvolte più organizzazioni del territorio" (dal testo del bando 2013). Considerazioni simili possono essere fatte per il bando "Rafforzare il legame delle sale culturali polivalenti con il territorio": "Ancora oggi, queste sale sono riconosciute come esempi di buone pratiche culturali al servizio della comunità, specie nelle aree periferiche metropolitane o nei piccoli comuni di provincia, dove spesso rappresentano l'unico presidio culturale a disposizione della popolazione" (dal testo del bando 2013). Inoltre, nel bando "Favorire la coesione sociale mediante le biblioteche di pubblica lettura", queste sono state scelte perché "...sono diffuse in maniera capillare sul territorio; sono inserite di diritto nel *welfare* culturale e possono quindi contare su un apporto continuativo di risorse da parte degli enti locali; specialmente nei piccoli centri, collaborano strettamente con attori della società civile numerosi e variegati; sono organizzate in sistemi bibliotecari che sono, tra l'altro, incaricati di monitorare e diffondere le migliori pratiche" (dal testo del bando 2013).

Un aspetto che può essere preso in considerazione nella programmazione di nuove iniziative è che, per via delle caratteristiche dello strumento del bando, si fa riferimento a organizzazioni e reti culturali già esistenti e supportate da altre istituzioni, che possono avere una conformazione spaziale che segue logiche amministrative non sempre coerenti con produzione e fruizione culturale. Un esempio evidente sono i confini comunali, al di là dei quali le amministrazioni locali spesso non si spingono, anche quando vi sarebbero buone ragioni di programmazione per farlo.

Infine, i programmi della Fondazione spesso richiamano la coerenza con piani di sviluppo economico e urbanistico del territorio come criterio rilevante. Dal punto di vista formale, ciò è ovviamente ineccepibile. Tuttavia, l'inefficacia di questi piani nel guidare lo sviluppo deve essere considerata attentamente dal punto di vista sostanziale, soprattutto in una fase di scarsa disponibilità di risorse pubbliche e private e ridotta capacità strategica collettiva.

2.3.3 Il bando "Cultura e aree urbane"

Il testo che segue fa riferimento all'edizione 2011 del bando a due fasi "Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane", ripubblicato anche nel 2013. Con questo strumento erogativo (costruito sull'esperienza maturata con il già citato bando "Gestione integrata dei beni" e con il progetto "Distretti culturali", che avevano "attecchito" soprattutto in area extraurbana), la Fondazione ha inteso investire sulla cultura come motore di sviluppo anche nelle aree urbane che, rispetto a quelle extraurbane, meno si prestano all'individuazione di una vocazione o di un'identità culturale unitaria sulla quale puntare. A partire dalle organizzazioni che operano in ambito urbano e in collaborazione con le pubbliche amministrazioni e con gli altri attori del territorio, pubblici e privati, il bando promuove idee innovative di valorizzazione della cultura e di interazione della dimensione culturale con le altre dimensioni in gioco (economica, sociale, ambientale, ecc.).

Questa linea vuole condurre, attraverso processi di progettazione e gestione partecipata, alla realizzazione di centri o sistemi culturali urbani, capaci di favorire il rafforzamento e la programmazione dell'offerta culturale locale. Prevede poi un percorso di selezione articolato in due fasi (struttura che colloca questo strumento erogativo a metà strada tra il tradizionale bando e il progetto della Fondazione):

Tabella 2.1 – Bando “Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane”: proposte presentate

Localizzazione	Presentati	Selezionati	Tasso di successo
Piccoli centri*	7	2	29%
Bergamo	2	0	0%
Brescia	5	0	0%
Como	2	0	0%
Lecco	2	1	50%
Lodi	1	1	100%
Monza	1	0	0%
Novara	2	1	50%
Pavia	3	1	33%
Varese	5	1	20%
Verbania	1	1	100%
Altre città (>40.000 ab.)	3	1	33%
Milano	37	9	24%
Altre province	34	9	26%
Totale	71	18	25%

Nota: () Progetti localizzati in piccoli centri urbani sul territorio provinciale e non nel capoluogo.*

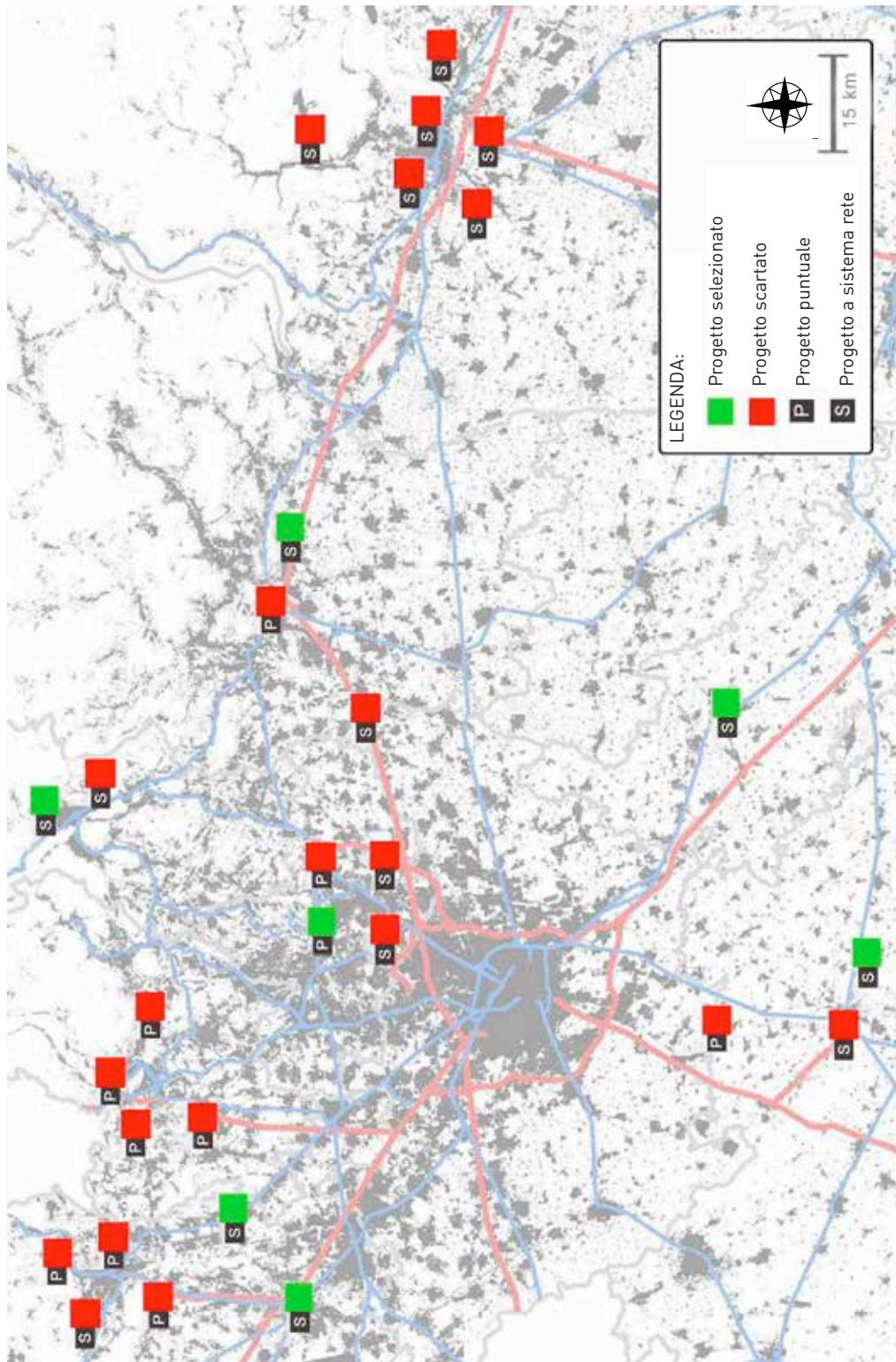
Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio della Fondazione Cariplo

- la prima consiste in un *concorso di idee* per la creazione di un centro e/o di un sistema culturale urbano. La Fondazione seleziona un numero molto contenuto di idee coerenti con le finalità e i criteri del bando cofinanziando la realizzazione di *studi di fattibilità operativa* delle stesse, con l’obiettivo di trasformare queste idee in progetti gestibili e sostenibili nel tempo;
- nella seconda fase i soggetti selezionati realizzano gli *studi di fattibilità operativa*: la Fondazione seleziona i migliori e cofinanzia quindi la realizzazione dei progetti.

La breve analisi delle idee progettuali pervenute nel 2011 sul bando “Cultura e aree urbane” è stata svolta a partire dalle 71 proposte presentate alla Fondazione e dei 18 studi di fattibilità che ne sono scaturiti. Le 71 proposte sono state localizzate e classificate in base alla loro organizzazione territoriale; sui 18 studi di fattibilità è stata svolta anche un’analisi dell’attività culturale principale e delle attività, o filiere produttive, complementari, dei servizi proposti al territorio e dei dati finanziari. La tavola 10 riporta in maniera sintetica, per ciascuno dei 18 studi di fattibilità (progetti) presentati, le informazioni relative a: localizzazione del capofila/centro di riferimento²; tipologia: centro (puntuale); sistema (reticolare); sito della selezione. La tabella 2.1 mostra invece la ripartizione per territorio di tutte le proposte (idee) presentate, con indicazione della percentuale di successo dei singoli territori. Su un totale di 71 proposte pervenute, la gran parte si concentra sulle grandi aree urbane e periurbane: 37

2 Vi sono proposte non localizzate sulla tavola relativa al territorio milanese: Associaz. Culturale arte e danza Milano, Buildart_D; Fondaz. Lombardia per l’ambiente: C.E.N.T.R.O.; Fare- spazio Milano: Milano story; Facultura: culture kitchen; Identità plurali Milano: La città invisibile; Teatri per Milano: il teatro, sistema culturale per la città.

Tavola 10 – Bando “Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane”: Proposte presentate in Lombardia, esclusa Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio della Fondazione Cariplo



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

a Milano e 34 negli altri capoluoghi di provincia. Delle 18 selezionate (e quindi dei relativi studi di fattibilità), metà ricadono sull'area milanese. Questa caratterizzazione tende a escludere la parte più settentrionale e quella più meridionale della regione, con l'eccezione di una proposta a Pavia.

Infine, la tabella 2.2 riporta i dati di sintesi dei 18 studi di fattibilità finanziati; in grigio sono evidenziati gli interventi riguardanti l'area milanese. Sempre con riferimento ai 18 studi di fattibilità, le figure 2.4 e 2.5 illustrano la ripartizione delle principali categorie di servizi e attività proposte al territorio. Dall'analisi sembrano emergere molti progetti con un *focus* progettuale esteso, con riferimenti all'organizzazione di eventi culturali, alla promozione culturale, ai servizi per la cultura. Non emergono invece progetti che esplicitamente si candidino a cogliere le opportunità di utilizzo e trasformazione degli spazi urbani pubblici o d'interesse pubblico per la produzione e/o la fruizione culturale. Né sono state presentate proposte significative che prevedessero il riuso di aree o immobili problematici; probabilmente ciò si deve al fatto che le spese per interventi ammortizzabili erano ammissibili solo in quota parte.

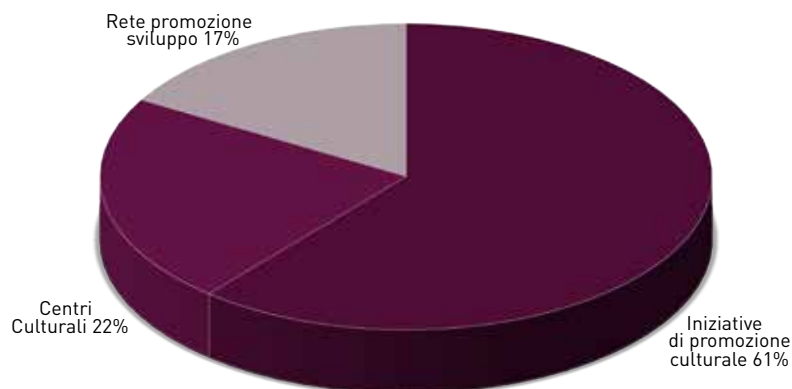
Focalizzando l'attenzione sulla regione urbana milanese, emerge una certa frammentazione delle progettualità con molti soggetti coinvolti su singoli progetti ma privi di reti ben strutturate. La tavola 11 mostra, per l'area milanese, la distribuzione dei nove studi di fattibilità presentati e scartati (in rosso) e degli altrettanti selezionati (in verde). Tra i 9 interventi sostenuti, solo uno opera effettivamente su scala metropolitana: Milano Film Network (si veda il box) intende sviluppare nell'area metropolitana milanese una piattaforma per la produzione cinematografica e per la fruizione dei festival da parte di una popolazione non solo locale.

Tabella 2.2 – Bando “Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane”: dettagli dei progetti finanziati

Sintesi della proposta			Dati economici	
Titolo	Luogo	Soggetto promotore	Budget totale	Contributo deliberato
Officina Contemporanea	Gallarate (VA)	Fondazione Zanella	€ 1.524.181	€ 600.000
Un centro culturale a Porta Volta	Milano	Fondazione Feltrinelli	€ 2.260.733	€ 750.000
Periferifashion	Milano	Associazione Villa Pallavicini	€ 1.705.331	€ 0
Density	Milano	Associazione Dynamoscopio	€ 1.032.973	€ 600.00
Y Pub House	Milano	Associazione Comunità Nuova	€ 2.143.000	€ 0
Milano Film Network	Milano	Associazione culturale Aprile	€ 2.177.000	€ 1.000.000
Innovami Talenti Creativi	Milano	Fondazione Scuole civiche di Milano	€ 2.382.089	€ 0
Stazione Creativa	Milano	Associazione Fabbrica del vapore	€ 3.664.000	€ 0
Parco delle Culture a Desio	Desio (MB)	Consorzio Comunità Brianza	€ 1.767.235	€ 800.000
Doppia C	Milano, Cinisello Balsamo, Sesto San Giovanni	Fondazione Pirelli	€ 1.734.927	€ 0
Spazio Mil Carroponte	Milano	Associazione Arci Milano	€ 1.541.290	€ 800.000
Sistema Culturale Urbano Pavia	Pavia	Associazione Pavia Città internazionale dei saperi	€ 1.002.934	€ 0
Sistema culturale e Casa Bossi	Novara	Comitato d'amore per Casa Bossi – Comune di Novara	€ 1.767.235	€ 900.000
Progetto Culturiamo	Verbania	Associazione TE.CU Terracultura	€ 849.000	€ 0
Lodi Ruota della Cultura	Lodi	Associazione culturale Musicarte, Comune di Lodi	€ 600.000	€ 350.000
Laboratorio Culturale Lariano	Lecco	Associazione ARCI Lecco	€ 1.700.052	€ 0
Centro Europeo Arte e Cultura	Alzano Lombardo (BG)	Coop. sociale Pandemonium	€ 4.419.000	€ 0
Artificio - Centro culturale urbano diffuso	Como	Associazione Luminanda	€ 774.820	€ 500.000

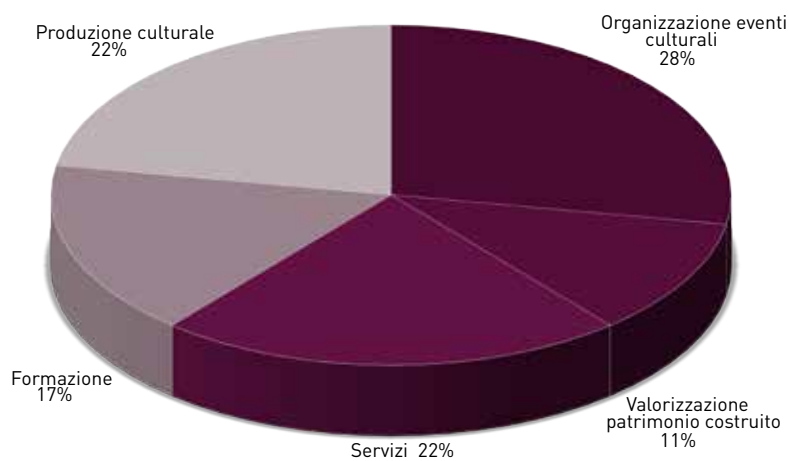
Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio della Fondazione Cariplo

Figura 2.4 – Bando “Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane”: tipo di servizi proposti al territorio dagli studi di fattibilità



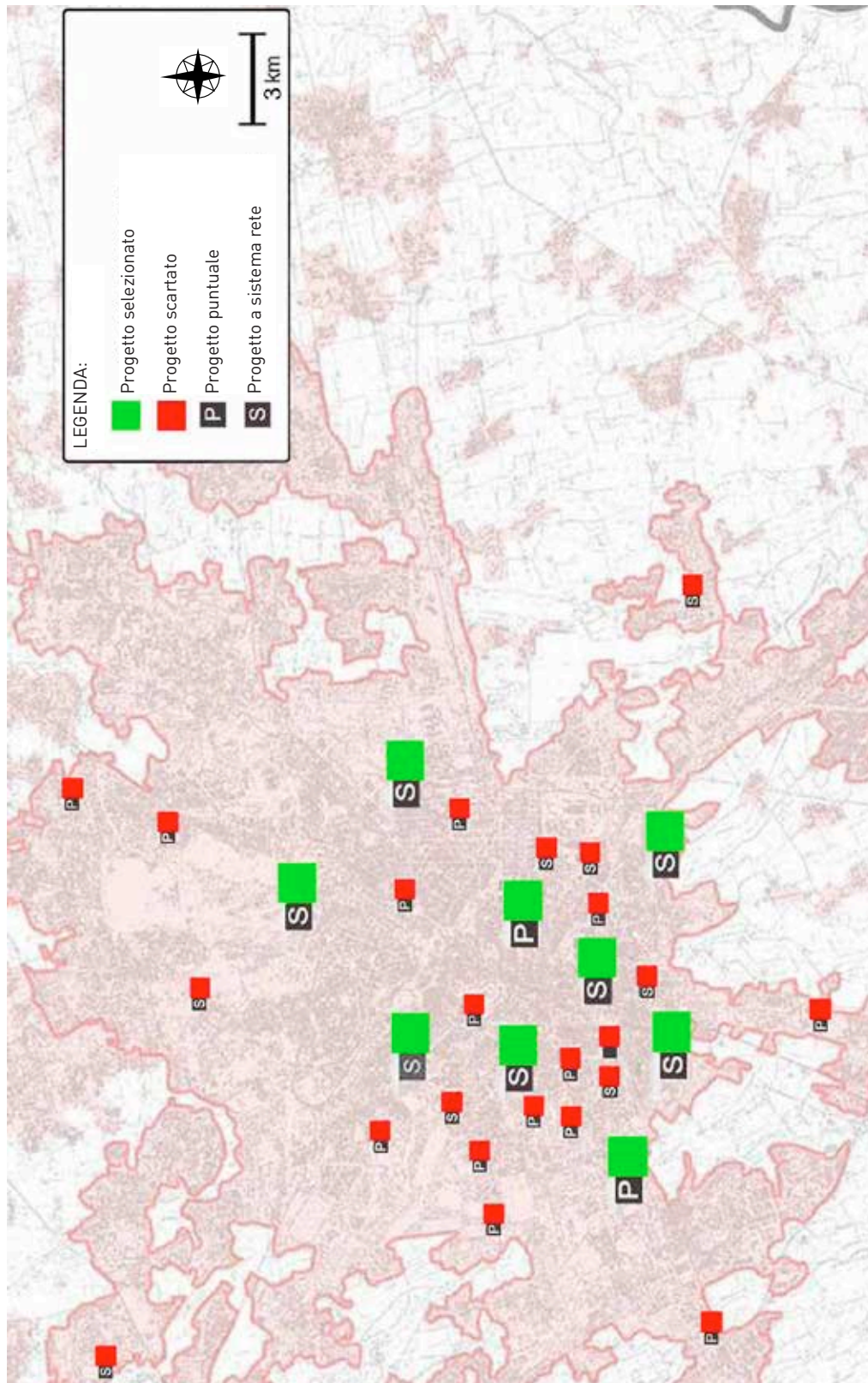
Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio della Fondazione Cariplo

Figura 2.5 – Bando 2011 “Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane”: tipo di attività proposte dagli studi di fattibilità



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio della Fondazione Cariplo

Tavola 11 – Bando “Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane”: localizzazione delle proposte presentate in provincia di Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio della Fondazione Cariplo

Approfondimento: il progetto Milano Film Network

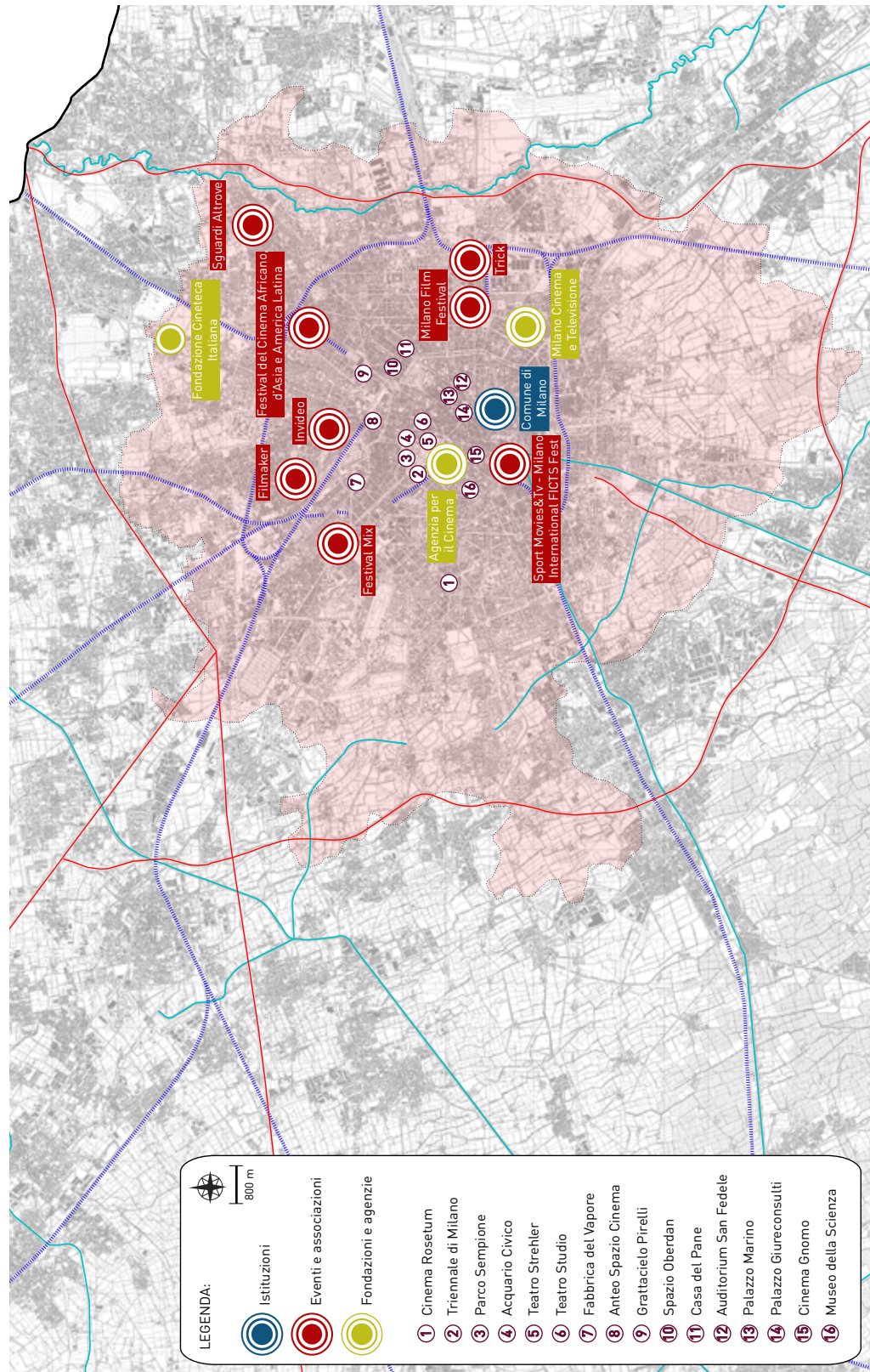
Nella seconda metà degli anni 2000 la Provincia di Milano ha avviato una serie d'iniziative legate alla produzione cinematografica incentrate allo Spazio Oberdan sotto il nome di Agenzia per il Cinema. Tra queste, la costruzione di una rete dei festival di cinema tra sette soggetti affermati e molto diversificati: Festival del Cinema Africano, d'Asia e America Latina, Festival MIX, Filmmaker, Invideo, Milano Film Festival, Sguardi Altrove, Sport Movies & Tv (Milano International FICTS Festival). Questa iniziativa non ha prodotto esiti diretti di particolare rilievo.

L'idea progettuale Milano Film Network presentata da Associazione Aprile sul bando "Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane" (2011) di fatto riprende la medesima rete e sviluppa alcuni dei contenuti dell'idea progettuale originale promossa qualche anno prima dalla Provincia di Milano, arricchendoli con altre azioni e maturandone l'operatività. In particolare, il Milano Film Network consiste nella messa in rete di una serie di servizi per la filiera dei festival di cinema da estendere ad altri operatori nel settore audiovisivo. Questo progetto punta a stabilizzare alcune collaborazioni finora informali, qualificare il personale dedicato, rendere più efficiente la programmazione e i servizi accessori ai festival (movimentazione pellicole, sottotitolazione, ospitalità e accoglienza), costituire una base forte per permettere al sistema di produzione e fruizione del cinema indipendente di fare "un salto di scala" grazie alla condivisione delle reti internazionali di cui ciascun festival internazionale dispone.

Questo progetto intende rendere più efficienti e sostenibili le attività dei membri della rete, assumendo che questa offerta culturale abbia importanti ricadute culturali, economiche e sociali nel territorio milanese. La generazione di servizi (archivio digitale e aperto dei film, *workshop* per varie professionalità legata al cinema, formazione al *video-making*, *atelier* e produzione, distribuzione in circuiti commerciali e catalogo unico di titoli selezionati) è stata organizzata in modo orizzontale tra le varie associazioni e ha portato all'istituzione di un'associazione di secondo livello "Milano Film Network" che permette d'integrare nuovi attori e nuovi fronti di lavoro. Ovviamente molte attività di ciascuna organizzazione non sono state condivise (ad es. comunicazione, ricerca di sponsor, ...).

Questa iniziativa si concentra sul film artistico, tuttavia si confronta con un tessuto territoriale molto ricco di produzioni commerciali (pubblicità per la TV, pubblicità per Internet, operatori e creativi nel settore audio-video, etc. ...). In questo senso la maggiore visibilità data alla produzione cinematografica indipendente e un'efficace ricerca di *partner* internazionali potrebbe garantire una ricaduta immediata in termini reputazionali ed economici. Dal punto di vista della scelta localizzativa delle attività culturali e complementari ai festival, il network ha preliminarmente considerato di promuovere interventi specifici (come ad esempio riavviare il Cinema Orchidea come uno dei luoghi di proiezione comune ai festival). Tuttavia le evidenti difficoltà in termini di fattibilità e di gestione non hanno portato a sviluppare una particolare strategia (le sedi principali del progetto sono rappresentate nella tavola 12). La possibilità di attrarre il più vasto pubblico possibile, non solo per le attività culturali ma anche per quelle complementari (che spesso sono più remunerative) corrisponde con la localizzazione in spazi della città già noti e fortemente accessibili. Per queste stesse ragioni, il tema delle ricadute economiche complementari al festival è affrontato solo in parte (ad esempio per quanto riguarda la costituzione di un circuito di accoglienza a basso costo).

Tavola 12 – Milano Film Network



Fonte: Elaborazione degli autori su dati www.milanofilmnetwork.it

2.4 Ambiti e reti culturali e creative nell'area metropolitana milanese

È noto come l'area milanese sia uno dei principali poli di produzione creativa in Europa e il principale in Italia. Si tratta di una condizione evidente anche dalle mappe prodotte dallo European Cluster Observatory³ che illustrano il contributo delle industrie culturali e creative e dei servizi *business knowledge-intensive* all'occupazione nelle diverse regioni italiane ed europee. Negli ultimi anni, Milano e la Lombardia sono state più volte oggetto d'indagine al fine di dare quantificazione e descrizione dettagliata delle industrie culturali e creative presenti sul territorio.

Tra i principali studi condotti su questo tema, si ricordano, in particolare, "La città creativa" di Giovanna Amadasi e Severino Salvemini (2005), la ricerca condotta nel 2008 dall'Irer per l'Anno europeo della creatività e, in tempi più recenti, lo studio intitolato "Il sistema delle Industrie Culturali e Creative in Lombardia: elementi per un nuovo modello di competitività territoriale" (Sacco *et al.*, 2011). Quest'ultimo aveva ancora una volta ribadito come i settori nei quali "vanno individuate le dimensioni naturali di sviluppo" delle industrie culturali e creative per la Regione Lombardia fossero la moda e il *design* - nelle sue varie forme e declinazioni: dalla progettazione di prodotto alla comunicazione e al *food design* l'architettura e l'editoria *online*. I risultati di quella ricerca sono confermati anche dai dati più recenti oggi disponibili e forniti da Eupolis, riportati nella tabella 2.3 che mostrano un primato dei settori del *design*, dell'architettura e dell'editoria in termini di numero di imprese (la Moda non è tra i settori valutati dall'indagine). Questi numeri permettono inoltre di verificare come, in quasi tutti i settori, Milano accolga oltre la metà del totale delle imprese creative presenti sul territorio regionale.

Tabella 2.3 – Numero di imprese industriali e artigiane per settore di attività creativa e culturale in Lombardia e in provincia di Milano, 2010

Settori	Numero di imprese	
	Lombardia	Provincia di Milano
Core arts field	11.227	6.357
Patrimonio	4.786	2.575
Arti performative	3.658	2.295
Arti visive	2.783	1.487
Creative industries	43.892	17.716
Pubblicità	6.025	4.000
Architettura	29.500	9.720
Design	8.367	3.996
Cultural industries	13.513	7.134
Editoria	5.708	2.989
Film e video	1.272	895
Musica	549	312
Televisione e radio	218	133
Videogames e software	5.766	2.805
Totale complessivo	68.632	31.207

Fonte: Elaborazione Eupolis su dati Asia, 2012

Tali dati ovviamente danno solo qualche indicazione di tipo quantitativo sull'oggetto di studio ma non riescono a coglierne la varietà e la complessità sia tipologica, sia, per esempio, in termini occupazionali o di reti territoriali.

Proprio per offrire un maggiore dettaglio, almeno sugli ambiti di potenziale interesse per la programmazione nell'area metropolitana milanese, si è quindi scelto di presentare in questa sede sei approfondimenti dedicati a quegli "ambiti" che, nel corso della ricerca, sono apparsi particolarmente interessanti per la programmazione d'interventi a scala metropolitana. Si tratta di: *design* di prodotto, moda, gusto e cultura dell'alimentazione, università, patrimonio culturale e fotografia.

L'analisi mostra inoltre come vi siano iniziative, già in corso o in potenza, che mettono in connessione territori centrali e periferici solitamente non dialoganti con politiche culturali e creative più consuete, e come una prospettiva "per settori" potrebbe utilmente essere sostituita da una "per luoghi" in grado di stabilire nuove connessioni a livello di reti metropolitane. I luoghi intessono infatti un rapporto ricco con il contesto sia per quanto riguarda i potenziali di rigenerazione del tessuto urbano, sia per la promozione della vita culturale e sociale a grana più minuta.

I dati reperiti per ciascun ambito e rete sono in alcuni casi dei riferimenti della magnitudine (numero degli operatori, stime delle ricadute economiche, etc.), piuttosto che quantificazioni accurate. In molti casi si tratta unicamente della descrizione della grandezza del *core* culturale e creativo di un ambito e degli aspetti più interessanti nel far crescere l'atmosfera creativa di riferimento. In altri termini questo può essere letto anche come segnale di diffusione e presenza di una *constituency* più o meno forte rispetto alle politiche potenziali per un ambito di riferimento.

Si tratta, va sottolineato, di sei ambiti esemplificativi e non d'ipotesi per concrete proposte progettuali. Questi approfondimenti se, da un lato, confermano la *vitalità della produzione culturale e creativa dell'area metropolitana milanese*, il suo significativo rapporto con il territorio e la presenza di reti a differente grado di maturazione e progettualità, offrono anche alcuni spunti di riflessione sulle loro principali *criticità in corso e sulle potenzialità tutt'ora inesprese* sulle quali l'azione della Fondazione potrebbe risultare particolarmente incisiva. Questi sei ambiti sono molto differenziati, alcuni hanno forte connotazione data dalla forte presenza pubblica (come Università e musei), altri da privati *for profit* (moda e *design* di prodotto); alcuni fanno riferimento a mercati maturi e strutturati in termini di filiere, anche se in fase di indebolimento, altri faticano ad organizzare la produzione di valore culturale in sotto-sistemi e avvantaggiarsi delle opportunità della reputazione internazionale di Milano.

2.4.1 *Design* di prodotto: rilancio delle reti di una tradizione innovativa

Sebbene il *design* sia un'attività diffusa in diverse aree della Penisola, parlando d'*Italian design*, vi è spesso un'*identificazione con l'area milanese*, che del sistema del *design* italiano è il centro e in cui il *design* trova storicamente i suoi natali (Bucci, 2002). Tale sistema è stato alimentato, almeno in una fase iniziale, da una "domanda di progetto" proveniente dalle aziende presenti sul territorio regionale e, in particolare ma non solo, da quelle legate al comparto del legno-arredo, estendendosi poi, grazie alla ricchezza del tessuto produttivo locale, fino a supportare l'intero Paese (Bertola et al., 2002).

Anche se sul *design* milanese è stato detto e scritto quasi tutto, parlare del sistema milanese del *design* è imprescindibile in un'analisi del più vasto comparto dei settori culturali e creativi della città e delle politiche atte alla loro promozione. Per questo, è utile ricapitolare alcune delle caratteristiche salienti del sistema milanese del *design*, anche al fine di metterne in luce risvolti tutt'ora poco esplorati come il suo progressivo affermarsi nell'offerta culturale e turistica della città.

Come già visto nel precedente paragrafo, la provincia di Milano raccoglie circa 8.400 imprese di *design* e 570 dei quasi 2.000 associati alle principali associazioni di professionisti del *design*⁴ (DESIGNFocus, 2006). A ciò si aggiunge un vasto mondo di servizi al processo progettuale e produttivo, nonché alla comunicazione e alla produzione, basti pensare alle fiere e all'editoria di settore.⁵ A Milano operano alcuni degli *studi di design più noti in campo internazionale e delle aziende leader di settore*. Sul fronte della formazione, la città risulta essere il principale polo italiano con un'offerta di 47 scuole di *design* e oltre 350 corsi dedicati⁶ a questa disciplina ed è a Milano che è nato, nel 1993, il primo corso universitario italiano di disegno industriale e poi la prima facoltà di *design*. Sempre qui, nel 2001, è sorto il primo e unico Metadistretto italiano del *design*, di cui si dirà in seguito e, ancora, è a Milano che nel 2007 è stato inaugurato il Triennale Design Museum, principale museo italiano dedicato alla storia e alla cultura del progetto industriale, che ha sancito la storicizzazione del *design* italiano e milanese e la sua natura di bene culturale.

Il *design* a Milano ha dunque assunto una struttura sistemica grazie anche alla densità di attori e risorse sul territorio impegnate nei processi d'innovazione e comunicazione del Made in Italy. Si tratta, oltre che del *core* del *design*, fatto di progettisti e imprese, di tutti quei *servizi che vanno a supportarne il sistema e la filiera*: dai musei alle associazioni, dai centri di ricerca ai punti vendita (figura 2.6).

Data la sua natura eterodossa, tale sistema va al di là di quello che potrebbe essere definito un distretto per presentarsi come un laboratorio culturale, scientifico e produttivo più simile a un "*cultural commons*" di risorse collettive tangibili (Fiorentino, Friel, 2012) e intangibili o a un "macro-operatore culturale". Come ormai molti osservatori hanno sottolineato, a distinguere l'area milanese è, inoltre, il carattere istituzionalizzato del mondo del *design*, che ne fa un vero e proprio sistema organizzativo. Il complesso istituzionale, così come la lunga tradizione, garantisce le condizioni per riprodurre quella atmosfera creativa che ha fatto del capoluogo milanese un punto di riferimento internazionale (Consorzio AASTER, 2008).

In questa prospettiva può essere letto il riconoscimento, nel 2001, da parte della Regione Lombardia, del già citato Metadistretto del *design* - area comprendente 65 Comuni⁷ di 6 Province e 11 centri di ricerca -finalizzato a mettere in connessione i distretti industriali più *design-oriented* già presenti sul territorio con i produttori di ricerca e conoscenza specifica.

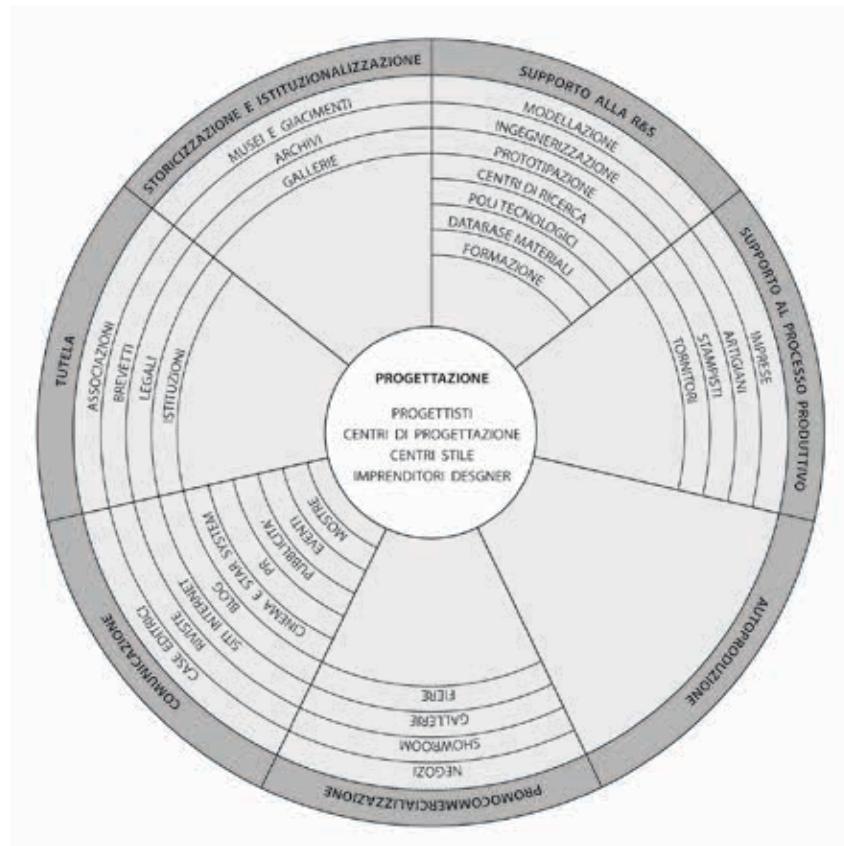
4 Si tratta di ADI, AIAP, AIPI, AIPIPROMES, ADOR e SIE. Fonte: DESIGNFocus, 2006.

5 A Milano e in Lombardia operano 80 editori specializzati e vengono pubblicate 125 riviste di settore. Fonte: DESIGNFocus, 2006.

6 Fonte: DESIGNFocus, 2006.

7 I Comuni attualmente parte della Provincia di Milano sono: Lacchiarella, Milano, Rescaldina, Rodano, Sesto San Giovanni, Zibido San Giacomo.

Figura 2.6 – La filiera del design: servizi e micro servizi



Fonte: Friel, 2012

Sul fronte più strettamente culturale, invece, la volontà d'istituzionalizzazione del *design* milanese si è concretizzata soprattutto nell'apertura nel 2007 del Triennale Design Museum e nella creazione, grazie al Museo, di quella che oggi è la rete dei "giacimenti del *design* italiano": decine di musei e archivi d'impresa sparsi su tutto il territorio nazionale (solo quelli lombardi sono una trentina, 20 quelli in provincia di Milano⁸). Il Triennale Design Museum e, in generale, la rinnovata offerta culturale della Triennale seguita all'apertura del Museo, ha trainato sia una serie di iniziative spontanee che hanno contribuito, negli ultimi anni, ad arricchire l'offerta culturale della città, sia (ri)costituito un luogo storico d'incontro e di scambio tra cultura artistica e industriale. Tale processo, per quanto assai positivo, ha avuto anche le sue ombre e i suoi aspetti di criticità: esempi ne sono il fallimento dell'operazione Triennale Bovisa e quello di Triennale in Corea a Incheon, e, per alcuni versi, anche lo stop alla realizzazione del Museo d'Arte Contemporanea di Daniel Libeskind.

8 Archivio Storico delle Industrie Pirelli; Candy Elettrodomestici; Cassina; Collezione Freyrie; Collezione Storica Busnelli; Collezione Vortice; Fondazione Franco Albini; Fondazione Istituto per la Storia dell'Età Contemporanea - ISEC; Isisuf - Istituto Internazionale di Studi sul Futurismo; Kartell Museo; Museo aziendale Mario Bucciellati; Museo della Raccolta Storica I Santi; Museo dello Scooter e della Lambretta; Museo Fisogni della stazione di servizio; Museo Storico Nazareno Gabrielli; Museo Zucchi Collection; Savinelli; Spazio Museo Sagsa; World Museum.



Triennale da un lato, *Fiera* dall'altro: è infatti il Salone Internazionale del Mobile l'altra grande cassa di risonanza per il *design* milanese e per la sua cultura. Al di là dei numeri dell'evento fieristico in sé - 300.000 visitatori, 2.000 espositori e un indotto stimato di €200 milioni - legati alla promozione commerciale del settore e al turismo (tabella 2.4), il Salone del Mobile è stato anche il volano per una serie di eventi culturali di riconosciuto valore, come il Fuorisalone che, nato come micro evento collaterale al Salone, rappresenta oggi il vero grande appuntamento della città con il *design* ed è stato capace in più occasioni di coinvolgere l'*hinterland* per via di specifiche produzioni e filiere.

Tabella 2.4 – Indotto turistico del design per il Salone Internazionale del Mobile 2013

Alloggio	158.343.000	77,5%
Trasporti	3.842.000	1,9%
Shopping	19.099.000	9,4%
Ristoranti	17.973.000	8,8%
Altro	4.941.000	2,4%
Totale	204.198.000	100,0%

Fonte: Stime dell'Ufficio Studi Camera di Commercio di Monza e Brianza, su dati Ciset, Istat, Cosmit

Per questo, il valore del Salone Internazionale del Mobile non può oggi essere ricondotto solo al suo giro d'affari ma anche al ruolo di connettore/attivatore dell'offerta creativa e culturale della città grazie agli eventi del Fuorisalone (oltre 700 durante l'edizione 2013) che coinvolgono decine di centri culturali e di formazione che si aprono al pubblico per l'occasione. Inoltre, la settimana del *design* rappresenta un'occasione di visibilità anche per i musei, le gallerie e le sale espositive della città che, per l'evento, organizzano mostre e appuntamenti *ad hoc* con ingresso speciale e gratuito.

Spesso tali iniziative non sono coperte da programmi pubblici d'intervento ma sono il risultato di reti informali di associazioni, artisti e creativi che lavorano nell'area metropolitana (eccezioni sono, per esempio, gli accordi per l'ingresso gratuito ai musei civici tra il Comune di Milano e Cosmit). Il merito del Fuorisalone è dunque quello di promuovere il *design* come componente culturale dell'offerta milanese e di contribuire alla costruzione dell'immagine di Milano come sua capitale internazionale. L'insieme di organizzazioni produttrici di beni collettivi che caratterizza questo complesso ha inoltre creato un ambiente favorevole all'attività creativa in senso lato: imprenditoriale, professionale o formativa. Il lavoro creativo a Milano vive infatti delle relazioni intangibili sotterranee tra sistemi e mondi produttivi che presentano spazi di sconfinamento e d'interesse.

Ciò è visibile su molti fronti e, forse, quello legato allo sviluppo del turismo *leisure* – culturale ma anche di *shopping* – è uno dei più interessanti e promettenti, visto che il rapporto tra *design* e turismo culturale è ancora in gran parte da esplorare ed è oggi al centro d'interesse e di politiche di sviluppo in molti paesi come la Danimarca⁹ o la Svezia.¹⁰ Certamente, la base economica e produttiva del sistema metropolitano di

9 www.visitdenmark.com

10 www.visitsweden.com

Milano è ancora il più importante fattore di attrazione per la città - circa l'85,2% del totale dei flussi turistici in entrata a Milano è *business* - ed è quindi il mercato turistico caratterizzante di questa destinazione: 3,5 milioni di persone che soggiornano in media 2 notti ogni anno e spendono più di 350 euro al giorno. Il fatturato generato da questo segmento ammonta a €2,5 miliardi e alimenta un sistema di oltre 80 mila posti di lavoro.

Il *sistema del design* ha però dimostrato la sua capacità di attrarre, *in concomitanza con i flussi business* (e talvolta fino al punto di compensare il declino di questi ultimi), *flussi turistici ed escursionistici legati alla cultura*. Tali flussi sono doppiamente interessanti perché, appunto, complementari a quelli *business*, sia in termini di numeri sia in termini di "uso" della città, e perché capaci di "attivare" l'offerta culturale con nuove proposte e nuovi servizi (Friel, Peres, 2014). Basti pensare agli eventi della *Design Week* ma anche alle nuove soluzioni d'impresa turistica che ne sono seguite come per esempio i progetti di ospitalità alternativa sviluppati dall'impresa culturale Esterni¹¹ e i nuovi ostelli, fino a veri e propri processi di riqualificazione/riposizionamento urbano come avvenuto per esempio nel quartiere Tortona. In termini turistici, la *Design Week* non è ovviamente l'unico elemento dell'offerta di Milano legato al *design*: lo sono anche gli *outlet* delle grandi marche del mondo dell'arredo, come Alessi, Artemide, Cassina, e il già ricordato sistema dei musei legati alla storia del progetto. Il successo del *design* milanese è, infatti, il risultato anche della sua capacità di promuovere e di rappresentare se stesso in luoghi designati alla conservazione delle opere originali, così come nelle fabbriche, negli spazi espositivi temporanei e nella città stessa utilizzata come grande "palcoscenico" (*Design Directory*).

Tra i luoghi più importanti di questa rete di visibilità c'è il già citato Triennale Design Museum, ma anche tutti gli altri musei e archivi connessi con i principali protagonisti del *design* milanese, da Vico Magistretti ad Achille Castiglioni e Franco Albini. Il fenomeno dei musei e degli archivi d'impresa e dei musei territoriali è quindi un importante pezzo di offerta turistico-culturale di Milano, collegato alle attività di alcune aziende storiche della città come Alfa Romeo, Campari, Pirelli, Kartell e altri. In Lombardia ci sono 52 musei dedicati al *design*, di cui 26 sono i musei e gli archivi aziendali, 12 sono legati a strutture distrettuali / territoriali e 14 musei e case - museo. La diffusione dei musei e l'aumento di mostre legate al *design* e alla cultura della produzione contribuiscono al riconoscimento culturale del *design* e rafforzano i valori di creatività e d'innovazione del territorio di Milano e della Lombardia.

La riflessione che qui si vuole riportare sull'attuale ruolo del *design* per Milano è dunque questa: come il *design* caratterizza l'offerta culturale in termini di servizi e prodotti? Come entra nel posizionamento di Milano e nelle strategie di *branding* della destinazione? Come nei processi di riqualificazione urbana? Come il *design*, inteso come "macro-operatore" culturale, dialoga con gli altri settori creativi e con altre industrie come per esempio quella turistica? Quali politiche culturali possono portare al rafforzamento di questo sistema?

La difficoltà nell'istituzionalizzare una rete forte per il *design* di prodotto a Milano dimostra come i *singoli operatori privati troppo spesso si accontentino del proprio posizionamento competitivo individuale* e la controparte pubblica fatichi nel mettere a frutto e rilanciare un ambito produttivo importante che può avere forti connessioni con atti-

11 www.publicdesignfestival.org



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

vità economiche complementari non solo turistiche. Le *politiche di riutilizzo degli spazi urbani* da parte di attori di quest'ambito sono *spesso spontanee* e non promosse strategicamente e localizzate in aree adeguate a scala metropolitana. Il rilancio delle reti creative e dello sviluppo della metropoli milanese può riferirsi a questi e altri elementi dell'ambito del *design* di prodotto.

2.4.2 Moda: la dimensione culturale da connettere alla città

Milano è un marchio globale della moda sin dalla metà degli anni '70 del secolo scorso quando la nuova collaborazione fra stilismo e industria, fondamentale per trasformare la creatività in innovazioni di successo, impresso una svolta alla storia della moda italiana, i cui centri indiscussi erano stati fino ad allora Firenze e Roma, e proiettò il Capoluogo lombardo nella geografia internazionale di questo settore.

Il territorio milanese, inclusa la Brianza, ha esportato nei primi nove mesi del 2012 prodotti tessili, abbigliamento e accessori per un valore di oltre €4 miliardi, un dato in continua crescita e che ha registrato una variazione positiva del 10,6% rispetto allo stesso trimestre del 2011. Si tratta del 50% dell'export lombardo legato al mondo della moda e di circa il 12,2% delle esportazioni nazionali (oltre €32,7 miliardi).¹² L'area milanese è sede d'importantissime case di moda come Armani, Dolce e Gabbana, Etro, Missoni, Prada, Romeo Gigli e Trussardi, solo per citarne alcune, e dei grandi marchi del *design* che con esse interagiscono. La città inoltre continua ad attrarre una schiera di *upcomers* e di talenti creativi dall'Italia e dall'estero.

12 Comune di Milano *et.al.*, 2012.

Si stima che in città siano presenti oltre 900 *showroom* e circa 600 *negozi* specializzati. Milano è sede di tutte le principali associazioni di categoria, da Federmoda, qui fondata nel 1945 e che oggi rappresenta oltre 3.500 aziende operanti nel settore, a Assomoda, a SMI - Sistema Moda Italia, federazione nazionale di categoria aderente a Confindustria e una delle più grandi organizzazioni del mondo occidentale di rappresentanza degli industriali del Tessile e Moda. La moda è un settore centrale per l'economia della città anche grazie agli eventi che ruotano intorno a essa: le fiere e le settimane della moda che, ogni anno, in autunno e in primavera, fungono da catalizzatore per migliaia di operatori del ramo e fanno di Milano un eccezionale polo di attrazione commerciale per turisti *business* e non. Alcune delle fiere si tengono in contemporanea alle sfilate e, tra le principali, vi sono MICAM e MIPEL, a Rho, MIPAP, Milano Unica e Anteprema a Fieramilanocity. Infine, negli ultimi anni si è assistito a un "traboccare" di appuntamenti dai poli fieristici sulla città con eventi come WHITE Milano, salone della moda *contemporary*, o come i tre saloni firmati Pitti, Touch! neo-Zone e cloudnine che hanno eletto a propria sede Zona Tortona.

Per quanto riguarda le *sfilate*, Milano Moda Donna è certamente l'evento più importante poiché principale vetrina per le creazioni dei grandi stilisti nazionali e momento d'incontro tra il *prêt-à-porter* e i *buyer*. Da diversi anni il totale delle collezioni presentate nell'ambito di Milano Donna (collezioni autunno/inverno a febbraio e primavera/estate a settembre) si aggira intorno alle duecento unità, suddivise tra sfilate e presentazioni, mentre la settimana della moda maschile, pur rappresentando uno degli eventi più significativi nel panorama internazionale, non è, in termini numerici, ancora paragonabile a Milano Moda Donna. La Camera di Commercio di Monza e Brianza, ha infatti stimato che la sola *fashion week* di settembre generi un indotto di €27 milioni tra *shopping* (15,1%), alloggi (62,1%), ristorazione (15,2%) e trasporti (3,2%) di cui il 73,8% ricade su Milano, il 12,5% sulla provincia di Como, l'8,2% su quella di Varese e il 5,5% sulla Brianza (Comune di Milano *et.al*, 2012).

Il portato "del sistema moda" su Milano non può però essere descritto solo in termini economici e, al di là dei numeri, coinvolge e caratterizza non solo la vita culturale, ma anche l'identità stessa della città. Quello della moda milanese è infatti un sistema strategico quanto complesso, risultato della congiunzione di almeno due sub-sistemi o sistemi complementari (Santagata, 2009): quello del consumo e della produzione, e quello simbolico immateriale legato alla creatività e all'identità. Per questo, anche la missione del sistema moda è duplice. La prima è di "fornire un servizio al mondo della produzione in termini di stile, creazione d'immagine collettiva, reputazione internazionale, assistenza archivistica, sperimentazione con bassi rischi d'impresa e formazione di profili professionali speciali", la seconda di "offrire al territorio *input* di creatività e identità collettiva, con ricadute economiche in termini di promozione e valorizzazione culturale, ma anche di produzione di reddito e posti di lavoro, di attrazione turistica attraverso la creazione di eventi internazionali e messa a disposizione di luoghi privilegiati di distribuzione" (Santagata, 2009, pp.111-112). Tra i tratti salienti di questo sistema complesso, del suo successo e della sua riconoscibilità vi sono:

La densità dell'atmosfera creativa locale

Una delle forze del sistema milanese è la varietà e stratificazione delle attività e delle competenze che ruotano intorno alla moda. Sul territorio, infatti, non solo è rappresentato tutto il processo, dalla progettazione, alla comunicazione, al *marketing*, al *retail*, ma anche *uno strutturato sistema di micro servizi* di supporto che si estende dalle più tradizionali versioni dell'artigianato ai sistemi offerti nel campo degli audiovisivi,



del patrimonio culturale e della cultura materiale (Bertacchini, Santagata, 2011). Tale sistema ha trovato una sua istituzionalizzazione anche mediante il riconoscimento, nel 2001, del Metadistretto della Moda. I settori produttivi presenti nel Metadistretto - che coinvolge 126 comuni, 9 province, 4 centri di ricerca e circa 10.000 aziende di cui il 70% artigiane - vanno dal tessile (fibre, filati, tessuti) all'abbigliamento (capi di abbigliamento intimo e esterno, maglieria, calzature); dalla pelletteria (cinture, borse) alle calzature (in cuoio, in pelle, in nuovi materiali); dalla pellicceria alla occhialeria. Allo stesso tempo non sono affrontati congiuntamente alcuni problemi di sistema (come ad esempio le barriere d'ingresso, le condizioni di precarietà lavorativa).

La presenza di un patrimonio culturale e di un sistema di formazione legato alla moda

Al di là dell'insieme dei micro servizi esiste poi in città una forte presenza di opportunità di formazione in ambito di moda e *design*. A Milano, non solo hanno sede prestigiose scuole di moda ma anche numerosi corsi universitari, nonché l'offerta formativa di istituzioni quali la Camera Nazionale della Moda. Dal corso di laurea in *Design* della Moda del Politecnico, ai master IULM e Bocconi in Management della Moda e del Made in Italy, ai corsi in Bicocca su moda e turismo, il tema della moda è presente nell'offerta formativa di quasi tutti gli atenei della città. Tra le scuole di moda vi sono poi l'Istituto Marangoni, l'Accademia del Lusso Montenapoleone, i corsi dell'Istituto Europeo di Design, AFOL Moda, Domus Academy e altri. Infine va segnalato come le principali realtà della formazione sulla moda della Regione Lombardia si siano recentemente organizzate nell'associazione "Piattaforma Sistema Formativo Moda".¹³

Lo stretto rapporto che lega il lavoro della moda al suo apprendimento, con biblioteche, centri di documentazione e musei specializzati, è infatti noto in tutte le grandi capitali internazionali della moda e rappresenta la normalità per i professionisti del settore. Il passato può infatti essere messo al servizio del presente e del futuro in almeno due modi: uno più tradizionale, in cui la conoscenza del passato rende più abili nella progettazione del presente, e quello in cui la grandezza del passato può essere utilizzata per dare magnificenza e lustro al presente (Morini, 2008). Tale processo di osmosi rappresenta però uno dei punti d'ombra della moda milanese poiché proprio il sistema culturale dedicato alla moda appare oggi quello meno strutturato e più fragile per i pochi servizi orientati a supportare i creativi del settore (d'Ovidio, 2010). In realtà, il patrimonio culturale della città legato alla moda non manca - basti pensare alla ricchezza dei materiali conservati nelle biblioteche milanesi, al patrimonio delle Civiche Raccolte del Castello Sforzesco che conservano abiti, tessuti, accessori, fotografie, stampe, riviste di grande valore storico, o alla Bertarelli che possiede importanti repertori di costumi a partire dal XVI secolo, stampe, figurini di moda, e molti altri preziosi materiali - si tratta però di un patrimonio poco noto o non facilmente utilizzabile o, talvolta, non accessibile al pubblico.

A parziale compensazione di ciò, nel gennaio 2010 ha visto la luce il nuovo allestimento di Palazzo Morando, finalizzato a dare nuova visibilità al patrimonio artistico del Museo di Milano e al patrimonio storico delle Raccolte d'Arti Applicate che costituiscono un nucleo portante delle collezioni storiche e artistiche comunali. Come detto, il MODAM - il museo e centro di ricerca sulla moda progettato da Pierluigi Nicolini nell'ambito dei lavori di Porta Nuova-Garibaldi - sembra un'importante occa-

13 www.piattaformamoda.it.

sione sfumatai. Tra i poli della cultura della moda milanese vanno infine ricordati la biblioteca Tremelloni, conservata al Politecnico in via Durando, e la Fashion Library¹⁴, frequentata soprattutto da un pubblico specializzato di creativi. Sono inoltre sempre più frequenti le aziende che hanno organizzato in forma di archivio le loro raccolte.

Quello che manca in questo caso è la capacità di mettere a sistema in modo duraturo questa dimensione culturale dell'ambito della moda e d'intessere relazioni forti con altre attività complementari e interconnesse, sia sul piano economico (non solo turismo) sia su quello sociale (Dell'Acqua Bellavitis, 2005). Iniziative di eventi come Milano Fashion City confermano come sia possibile operare in modo congiunto.

La moda come fattore strategico di sviluppo urbano

Alcuni osservatori hanno messo in luce come la moda sia stata e ancora sia un *fattore propulsivo di trasformazione urbana* che ha contribuito a modificare il tessuto della città attraverso una "intrusione selettiva dell'edificato" (Dell'Acqua Bellavitis, 2005). Basti pensare a quanto avvenuto per esempio in Zona Tortona con la progressiva concentrazione di presenze legate alla moda, alla fotografia e all'editoria di settore e a come, in questa così come in altre aree, la moda sia stata fattore di sviluppo urbano che, investendo molto sul settore del *retail*, ha contribuito alla riqualificazione di alcune aree, pur senza strategie comuni nelle scelte localizzative. Ciò ha sfavorito i singoli operatori (scaricando su di loro vari i costi preliminari e successivi alla localizzazione) senza massimizzare a pieno i vantaggi della propulsività di quest'ambito creativo.

La moda appare dunque come un *fattore di trasformazione urbana molto puntuale*. Tra gli interventi attuati e previsti sul tessuto urbano e legati al settore vanno citati, tra gli altri, i cantieri per Fondazione Prada sotto la direzione di Rem Koolhaas nell'area di largo Isarco (Capitanucci, 2009), la nuova sede Ermenegildo Zegna nell'ex area industriale un tempo occupata dall'acciaieria Riva Calzoni (via Solari/via Bergognone), oltre ai progetti archiviati quali il progetto Armadillo di Grimshaw, sostituito da un centro polifunzionale commerciale e quello del MODAM. Si tratta, va ribadito, d'iniziativa individuali che non hanno potuto fare riferimento a un quadro strategico del Comune nella localizzazione o nella dotazione di servizi complementari a quello produttivo (in questa ricerca ci si concentra sugli aspetti culturali che, tuttavia, non sono gli unici). Si possono registrare iniziative recenti come il tavolo per la moda avviato dall'Assessore alla Politiche per il lavoro, sviluppo, università e ricerca Tajani.

L'identificazione tra moda e Milano brand

Secondo una recente indagine della Camera di Commercio di Monza e Brianza la moda rappresenta il 48,6% della riconoscibilità internazionale del capoluogo lombardo, con un brand, tra indotto economico e ritorno d'immagine internazionale, che vale per Milano più di €150 miliardi. Il *fashion* milanese risulta quindi valere, in termini di *brand*, più di quello parigino che si attesta a €100 miliardi, e di quello londinese. Al di là delle stime, questo patrimonio d'immagine entra nella costruzione identitaria di Milano con ricadute significative sia in termini di visibilità/immagine internazionale sia sull'idea che della città hanno i suoi abitanti.

14 www.libreriadellamoda.it.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

L'integrazione tra sistema della moda e turismo

Uno degli effetti dell'immagine di Milano come città della moda è stato lo sviluppo negli anni di flussi sempre maggiori legati allo *shopping*. Secondo i dati Global Blue, società *leader* nella gestione del *tax free*, le boutique di via Montenapoleone devono l'80% del proprio fatturato alle spese dei turisti stranieri. Inoltre, la quasi totalità del budget dei *global shopper* che visitano Milano viene riservato alla moda con oltre l'82% degli acquisti e uno scontrino medio di €1.048. La crescente integrazione tra turismo e moda può essere osservata anche su un altro fronte ossia quello della ricettività. Proprio a Milano il mondo dell'*hotellerie* ha infatti incontrato quello della moda con l'apertura di alcune strutture da parte dei grandi marchi del lusso che hanno scelto la città per inaugurare i propri alberghi: Armani, Moschino e Bulgari ne sono i principali esempi. L'ingresso delle case di moda nel mondo degli alberghi rappresenta evidentemente uno strumento di diversificazione strategica, di posizionamento del *brand* e di promozione che poco ha a che fare con lo sviluppo vero e proprio del turismo, tuttavia si tratta di un fenomeno interessante in termini di rafforzamento del sistema moda milanese e di diversificazione/arricchimento della propria immagine turistica.

Se, dunque, è ormai evidente che per Milano la moda rappresenta uno dei principali fattori di attrattività e di riconoscibilità sul mercato turistico internazionale e se anche la promozione turistica della città si sta indirizzando in tal senso, è altrettanto vero che questa visibilità costituisce *un'opportunità unica per valorizzare il patrimonio culturale legato al sistema moda e arricchire l'offerta culturale e leisure di Milano*. Come discusso in altri punti del quaderno, la connessione con attività ad alto valore aggiunto potrebbe essere in questa fase una facile risposta al rallentamento del sistema. Tuttavia, una mancata guida a scala metropolitana di questi processi potrebbe innescare effetti di esclusione e marginalizzazione di certe popolazioni in aree di successo, o la loro disneyficazione a uso e consumo degli operatori di quest'ambito (il turismo è un esempio evidente in questo senso).

2.4.3 Gusto e cultura dell'alimentazione: un nuovo ambito creativo e competitivo

È indubbio che il sistema del gusto, l'enogastronomia e la cultura alimentare - che comprende la produzione, la trasformazione alimentare, la distribuzione e il consumo - siano una componente rilevante del sistema economico, sociale e culturale nel territorio milanese. Questo dato trova conferma in ragione di molteplici aspetti come l'estensione territoriale delle aree destinate alle produzioni agricole e all'industria alimentare, il peso che tale settore assume in termini di numero aziende, fatturato e occupazione; il carattere strategico che questo comparto sta assumendo nelle dinamiche economiche attuali, anche sul piano internazionale, e le opportunità offerte da un evento di portata mondiale come l'Esposizione Universale Milano 2015-*Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita*, espressamente dedicato a questo settore.

Oltre a essere al centro di un sistema di distribuzione mondiale e regionale di eccellenza, Milano ha un importante sistema di produzione locale. Le aree interessate dalle produzioni agricole destinate alle filiere alimentari si concentrano soprattutto nel *Parco agricolo Sud Milano* che comprende un'estesa area a semicerchio tra la città e il confine sud della sua provincia, interessando il territorio di sessantuno Comuni. I parchi di "cintura" di Milano rientrano nel territorio del Parco Sud e ne condividono i vincoli. Questo territorio ospita più di 1.400 aziende agricole. L'attività agricola ricopre anche circa il 60% della superficie totale del Parco del Ticino (che è Riserva della Biosfera UNESCO dal 2002), con circa 1500 aziende dotate di tecnologie e tecniche tra le più avanzate al mondo. La rilevanza del settore in termini economici è confermata dal fatto che più del 26% di tutte le imprese alimentari lombarde sono concentrate in provincia di Milano. Inoltre, circa il 50% degli occupati dell'industria alimentare regionale si concentra nell'area milanese e nella Brianza monzese, dove sono presenti le realtà produttive di maggiori dimensioni. Il territorio milanese offre alcuni dei più *pregiati prodotti agricoli a livello italiano e internazionale*, frutto delle tradizioni e delle conoscenze perpetuate nel tempo, coniugate a un utilizzo estensivo di tecniche di lavorazione e attrezzature innovative. Alcuni prodotti sono realmente conosciuti e apprezzati a livello internazionale, avendo avuto anche il riconoscimento e certificazioni di qualità, come il Gorgonzola DOP; il Grana Padano DOP; il Quartirolo Lombardo DOP; il Taleggio DOP; il Salame Brianza DOP; il Salame Cremona IGP.

La distribuzione è, per quantità di soggetti e aree coinvolte (solo a Milano ci sono 86 mercati rionali alla settimana), elemento di estremo rilievo nella catena della produzione agroalimentare in questo territorio. Accanto alle forme più tradizionali, l'innovazione gestionale delle filiere produttive che caratterizza molteplici imprese agroalimentari milanesi sta portando negli anni recenti anche a forme di distribuzione corta e diretta dei prodotti. A cavallo fra ambiente e salute, si è sviluppata una nuova coscienza dei cittadini e si osservano cambiamenti nei consumatori, più orientati all'acquisto di prodotti sani, coltivati nel rispetto dell'ambiente e dei diritti dei lavoratori che li producono. Da una parte, si riscoprono i mercati dei contadini-produttori che offrono in maniera diretta i loro prodotti, sganciandosi da intermediari commerciali (che, specie per quanto riguarda la grande distribuzione, hanno una grande forza contrattuale); dall'altra, si assiste al fenomeno dei Gruppi di acquisto solidale (GAS), ovvero unioni di famiglie che si organizzano per acquistare prodotti, alimentari e non, direttamente dai produttori, con l'intento sia di risparmiare, sia di acquistare prodotti di qualità elevata, sia, infine, di aiutare piccoli produttori o produttori che si trovano in difficoltà. A livello locale, i GAS sono organizzati a rete *INTERGAS*. La rete di Milano, la più grande a sala regionale, conta 400 gruppi a Milano e dintorni. Accanto a queste forme stanno emergendo anche forme di organizzazione delle produzioni impostate secondo logiche integrate di distretto.



Tra queste esperienze c'è quella dei *Distretti Agricoli*, finalizzati a incentivare strategie integrate e condivise, a livello di filiera o di territorio, nel settore agricolo e agroindustriale. Cinque di questi modelli si collocano in Provincia di Milano: il Distretto *Agricolo Milanese* (coltura prevalente il riso); il Distretto *Ortofrutticolo Filiera* (ortofrutta); il Distretto *FilBoCarni Filiera* (carne bovina); il Distretto *Florovivaistico* (florovivaismo) e il Distretto *Rurale Riso e Rane*. Si tratta di realtà rivolte alla promozione di azioni e programmi destinati all'innovazione delle imprese aderenti, all'integrazione della filiera, alla creazione di servizi di sviluppo aziendale nonché al perseguimento della sostenibilità ambientale. Accanto a questi si sono organizzati anche dei *Distretti di economia solidale* (DES), formula con cui, in analogia ai distretti culturali, le piccole aziende del territorio prevedono di supportare la filiera economica del settore agricolo e artigianale locale, integrandole con modalità di offerta e di fruizione del patrimonio culturale e dei suoi prodotti, oltre che della sua offerta di turismo rurale. Tali esperienze trovano carattere diffuso su tutta l'area intorno alla metropoli milanese. Tra questi il DES Parco Sud Milano (che include da solo circa mille aziende agricole), il DES Polo Sud Est Milano (5 cascine e 19 GAS della provincia di Milano e di Lodi), il DES Ovest Milano, il Des Groane e Nord Milano, il DES Oltrepo Mantovano. Altra esperienza di rilievo è il *Distretto Neorurale delle Tre Acque di Milano*, in cui imprese agricole e non, proprietà fondiarie, Comuni e altre istituzioni pubbliche e private collaborano per favorire il permanere delle attività agricole nell'area metropolitana.¹⁵

Ristorazione, cuochi e ricette

Se, come visto, ci sono produzioni alimentari altamente significative sotto il profilo delle qualità (oltre che delle quantità), uno degli aspetti più rilevanti del settore enogastronomico della realtà milanese e lombarda è da ricercarsi nella cucina e ristorazione. Fondato su tradizioni molto radicate storicamente, il comparto enogastronomico ha saputo crescere in termini di qualità e creatività anche grazie a una ristorazione di ottimo livello, sempre più attenta ai prodotti e ai saperi del territorio. Il primo "3 Stelle" della Guida Michelin d'Italia è stato proprio a Milano il ristorante di Gualtiero Marchesi.

I grandi cuochi, inserendosi nella fase di trasformazione delle materie prime e di distribuzione/consumo del prodotto, sono tra i motori principali di questa evoluzione, contribuendo anche al riconoscimento delle specificità e qualità locali e all'innalzamento della qualità delle produzioni. A oggi, la Lombardia è la regione che ha il maggior numero di ristoranti citati nella Guida Michelin; a Milano, in particolare, vi è un'elevata concentrazione di ristoranti definiti di eccellenza dalle guide specializzate: si possono contare in città circa 6.500 ristoranti (Camera di Commercio Milano, 2011) di cui 15 gestiti da cuochi "stellati". Sul fronte della varietà dell'offerta, negli ultimi vent'anni sono anche stati aperti numerosi ristoranti di cucine etniche e regionali che offrono un'alternativa alla cucina italiana tradizionale. Di questi, 65 ristoranti etnici hanno ricevuto una certificazione di qualità (Camera di Commercio di Milano, 2007). Quelli con maggior successo sono i ristoranti giapponesi, indiani, brasiliani, argentini, del Centro-Africa e del Sud-est asiatico, oltre agli immancabili ristoranti cinesi, presenti da ormai più di 60 anni che propongono la cucina tipica della regione dello Zhejiang. Oggi, in città ci sono più di 60 differenti cucine estere o regionali.

15 Questi temi sono stati oggetto di recente approfondimento in occasione del I° Convegno annuale della Società dei Territorialisti/e "Ritorno alla terra", Milano 17-18 maggio 2013.

Un trend fortemente in crescita è, infine, quello degli *eventi e delle manifestazioni* legate al settore enogastronomico. In analogia con la settimana della Moda e la settimana del Mobile e del *Design*, è stata promossa a partire dal 2009 la settimana Milano Food Week, una rassegna a valenza urbana d'iniziative speciali sul tema alimentazione, cucina, salute, prodotti tipici e biologici. Tra le altre manifestazioni, i laboratori del gusto promossi dalla rete Slow Food; *Identità Golose*, dedicata alla cucina d'autore; *MilanoGolosa*; *Re Panettone*; *Taste of Milano*; *Tuttofood academy*, dedicata anche alla formazione; la rassegna *ChartaAmbrosiana*, finalizzata alla tutela della tipicità del cibo milanese.

Queste manifestazioni si aggiungono in realtà a un tessuto di molteplici (e difficilmente quantificabili) iniziative più ancorate alla tradizione, sia in città che in provincia, quali sagre, feste di quartiere e di paese, attività fieristiche ed espositive, mercatini biologici, feste patronali/religiose, folklore, in cui la proposta delle specialità culinarie provenienti dalle aziende agricole locali rappresenta il cuore dell'offerta attrattiva.

Tutto ciò si lega anche al tema della *fruizione* dei luoghi, dalle "Strade dei vini e dei sapori", alle numerose fattorie didattiche, agli agriturismi alle cascine, elemento tipico del paesaggio milanese. Un tratto rilevante e peculiare della realtà milanese deriva infatti dalla presenza diffusa di cascine agricole, sopravvissute come tali, anche nell'area metropolitana. Oggi sono un centinaio, cinquantanove delle quali fanno parte del demanio comunale, per esempio Cascina Cuccagna, in zona Porta Romana, oggetto di un interessante progetto di riqualificazione e trasformazione in un centro culturale. Gli altri proprietari sono l'Ospedale Maggiore, l'Aler (ex Istituto case popolari), la curia o grandi immobiliari: diciotto sono diroccate, le altre hanno trovato utilizzo come biblioteche, aree di svago, centri di accoglienza o centri residenziali. Tredici, però, in piena area urbana, sono ancora condotte da fittavoli, secondo l'uso milanese, come aziende agricole in attività. Le cascine agricole sono il fulcro del sistema produttivo nelle aree limitrofe al territorio urbanizzato. Vere e proprie realtà di produzione autosufficienti, grazie alla capacità di nuove imprenditorialità stanno oggi aprendosi a modelli organizzativi multifunzionali e a esperienze e iniziative economiche diversificate e che puntano alla massimizzazione delle qualità di produzione congiuntamente con un'attenzione agli aspetti di consumo e di servizio legati alle potenzialità turistiche, soprattutto in relazione al grande bacino di fruitori provenienti dall'area milanese. Da questo punto di vista, ci sono alcune aziende che tendono a proporsi come perni di uno sviluppo delle aree agricole periurbane fondato sulla valorizzazione delle produzioni, la fruizione del territorio e il rapporto con la città. Tra queste, sono esempi significativi la Cascina Caremma (Besate, Parco del Ticino), la Cascina Forestina (Cislano, Parco Sud), Cascina Femegro e Cascina Santa Marta (Zibido San Giacomo, Parco Sud), Cascina Campi e Cascina Campazzo (Milano). Queste realtà non si propongono più solo come luoghi di produzione, ma anche come centri di conoscenza dei prodotti alimentari, della loro lavorazione, della preparazione dei prodotti gastronomici ed enologici, di degustazione di prodotti di nicchia, di conoscenza di produttori di qualità.

Expo 2015 e il gusto

E' evidente come la grande occasione di promozione di tutto un settore, oltre che di quelli strettamente connessi (turismo, tecnologie, innovazione, salute, cultura, ambiente e paesaggio, creatività) sia rappresentata dall'Esposizione Internazionale di Milano 2015, a cui si prevede la partecipazione di oltre 150 Paesi più un numero importante di enti internazionali. Il tema del grande evento è, infatti, *Nutrire il Pianeta*,



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

Energia per la Vita, e vuole includere tutto ciò che riguarda l'alimentazione, dal problema della mancanza di cibo per alcune zone del mondo, a quello dell'educazione alimentare, fino alle tematiche legate agli OGM. Tale evento potrà essere, da un lato, una vetrina internazionale per imprenditori e operatori (e sembra opportuno interrogarsi su quello che il potenziale produttivo milanese potrà produrre direttamente per lo svolgimento della manifestazione) stimolando l'attivazione di risorse per avviare e sviluppare nuovi progetti, dall'altro, un'occasione di comunicazione per sensibilizzare cittadinanza e comunità locali alla rilevanza di tutto il settore e di temi come la qualità delle produzioni, la democratizzazione dell'accesso al cibo, l'importanza delle filiere corte, il mantenimento delle biodiversità e diversità culturali. Come dimostrato da altre esperienze analoghe (per esempio Lisbona e Barcellona), molto dipenderà dalle capacità politiche e territoriali di mettere a frutto, sviluppare e consolidare le ricadute che questo grande evento può offrire, attraverso il controllo e la gestione nel tempo degli impatti delle azioni messe in atto con qualche ritardo.

Il sistema del Gusto rappresenta un settore "nuovo" e tradizionalmente non considerato tra le industrie culturali, ma fortemente caratterizzante il caso italiano. In questo settore convergono identità, tradizione, territorio, storia e paesaggio, ma anche creatività, ricerca e innovazione tecnologica. Un settore in crescita, caratterizzato, più di altri, da una forte integrazione con le comunità e le culture locali, e la cui importanza può essere rappresentata dal caso della *food valley* piemontese, con le eccellenze di Slow Food, Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, Cheese, Eataly. E' un settore complesso, che unisce a un peso economico importante caratteristiche d'intangibilità proprie del patrimonio culturale. Anche considerando il recente impegno del Sindaco di Milano al C40 Cities Mayors Summit di Johannesburg a sviluppare una food policy innovativa per la città che sia da modello per il resto del mondo in occasione di Expo 2015 (una sorta di "Protocollo di Milano" similmente a quello che è stato Kyoto per le emissioni).

Milano, posta in una delle aree più fertili e produttive d'Europa, è caratterizzata, oltre che da esperienze di tipo agroindustriale anche da vive sperimentazioni di agricoltura contadina rivolta alle produzioni di qualità e compatibilità ambientale anche in rapporto a nuove forme sociali di distribuzione e di consumo. In questo contesto si rilevano varie esperienze di carattere distrettuale (distretti rurali) e iniziative d'innovazione legate alla ristorazione di qualità. Questa ricchezza, numerosità e varietà dei prodotti e il loro radicamento nel tessuto identitario delle realtà locali è la base per un intervento di rafforzamento della sua posizione sul mercato nazionale internazionale.

Questo potrebbe svilupparsi lungo almeno tre direttrici:

- il *rafforzamento della formazione a livello internazionale*, non soltanto come strumento di formazione, ma anche di sperimentazione e attrazione di talenti;
- il *lancio di marchi di proprietà collettivi* per rafforzare la tutela giuridica di alcune ricette della tradizione (non solo panettone, cotoletta e risotto alla milanese) e di conseguenza le possibilità d'investire in qualità, aumentare la reputazione dei prodotti, sperimentare e brevettare contaminazioni culinarie e generare nuove idee d'impresa;
- lo *sviluppo di forme avanzate di marketing e distribuzione*, sostenendo la nascita di formule di ristorazione originale e innovativa, di natura locale, basate sulla filiera corta e sulla volontà di preservare un'alta qualità dei prodotti, e poi riproporle in forma di *franchising* o di apertura di nuove sedi anche all'estero.

2.4.4 Sistema universitario e dell'alta formazione: servizi ed effetti collaterali

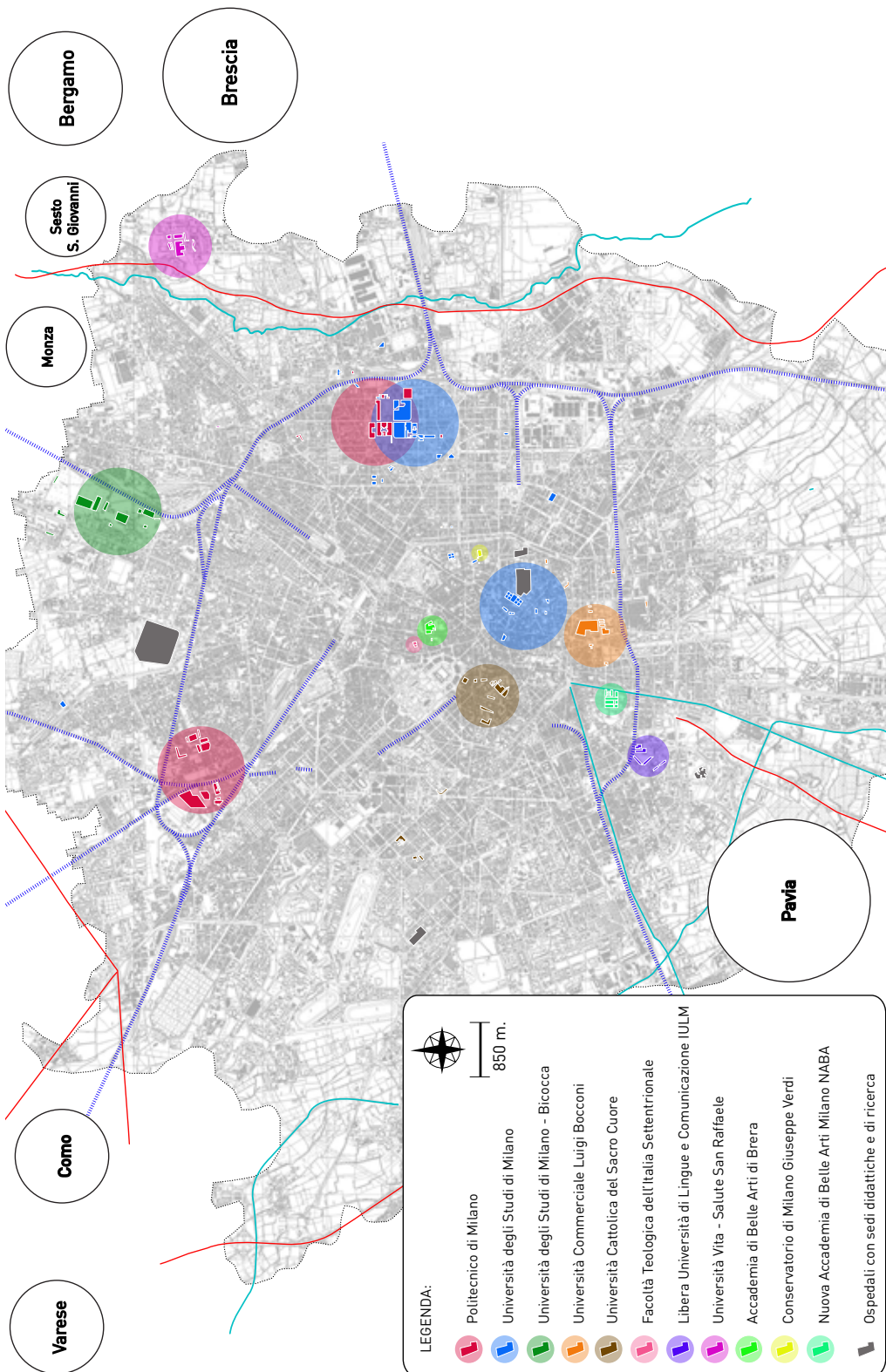
Milano è uno dei principali poli universitari d'Italia. Ciò non interessa unicamente la presenza di *università pubbliche e private e centri di ricerca avanzati e riconosciuti internazionalmente*, ma anche di un più complesso sistema di relazioni che queste attività intessono con il territorio per via degli effetti sul sistema di produzione e dei servizi, la presenza di decine di migliaia di studenti e di opportunità di rigenerazione legate a queste e altre attività complementari. Questo ha una notevole importanza per le capacità innovative di sistema (Airoldi et al., 2004; AAVV, 2005).

I dati riportati da una recente ricerca (Balducci et al., 2010) mostrano come il *core* di quest'ambito di attività è molto significativo: quasi 175.000 studenti iscritti (lauree di primo e secondo livello, dottorati e specializzazioni), circa 7.500 docenti universitari e quasi altrettanti addetti impegnati in mansioni tecniche e amministrative, oltre a numerosi altri coinvolti a vario titolo in attività di ricerca e formazione. Il sistema universitario e dell'alta formazione riconosciuto può contare su una grande varietà di specializzazioni e di luoghi: Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Politecnico di Milano, Università Bocconi, Università Cattolica, IULM, Università Vita-Salute, Accademia di Brera, Conservatorio di Musica, Nuova Accademia di Belle Arti. Inoltre è presente e attivo un largo insieme di centri di formazione parauniversitaria (Istituto Europeo del Design, Scuola di Arte Drammatica Paolo Grassi, Domus Academy e altre). Osservando il sistema di localizzazione delle principali sedi universitarie e la sua evoluzione nel tempo, si può notare come vi sia stata una notevole *trasformazione nel corso degli anni: da un centro urbano forte con una presenza densa a un sistema propriamente metropolitano*, in cui vari poli hanno sfruttato le opportunità previste dalla programmazione nazionale e si sono ormai consolidati nella regione urbana milanese e connessi funzionalmente con gran parte della Lombardia. In questo senso, il sistema della ricerca dell'alta formazione (tavola 13) non costituisce una semplice esplosione dal centro alla periferia ma la *costruzione di un sistema multipolare* in cui le sedi di altre Province hanno un forte scambio in termini di studenti, pur mantenendo la capacità di attrarre studenti locali (Balducci et al., 2010).

Un aspetto che esula da questa ricerca, ma che può essere citato in termini generali, riguarda i servizi forniti alla popolazione di studenti fuori sede. Benché quello milanese sia un sistema attrezzato per l'accoglienza (residenze, mense, sport etc.) e con un buon riscontro di attività complementari allo studio (conferenze, mostre, spettacoli), non vi sono specifiche strategie di connessione tra i luoghi dello studio e il loro contesto urbano (fatta eccezione per il progetto *Campus Sostenibile* da poco avviato



Tavola 13 – Sistema universitario e dell’alta formazione



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Balducci et al., 2010

dal Politecnico e dalla Statale, che si interessa di sostenibilità e creazione di ambienti più adatti alla vita studentesca in Città Studi). Allo stesso modo, il problema dei costi della vita studentesca notevolmente più alti rispetto ad altri poli universitari italiani non è stato affrontato in modo congiunto dal sistema.

Il Comune di Milano ha avviato una Consulta che coinvolge undici atenei e sta avviando una riflessione e programmazione comune tra amministrazione e atenei. La Consulta degli studenti, dei dottorandi e dei ricercatori delle Università e Accademie milanesi sta in questi mesi impostando attività di raccordo tra università e istituzioni, ad esempio per l'accesso congiunto a servizi universitari e di studio (biblioteche universitarie e comunali, ingressi facilitati a musei e teatri) e per l'erogazione di altri servizi agli studenti, ad esempio relativi all'affitto di alloggi. Come detto, i luoghi dell'università e dell'alta formazione di Milano sono molto diversificati (tra centro storico e nuovi insediamenti ai confini del Comune) e intessono relazioni importanti su scala metropolitana. L'allargamento di questa iniziativa ai Comuni interessati (nella prima cintura: Cinisello Balsamo, Sesto San Giovanni, ma anche in altre Province come Monza e Lodi), non solo in prospettiva della Città Metropolitana, costituisce certamente un terreno interessante di sperimentazione.

Dal punto di vista dell'offerta, oltre alla varietà già citata e alle note eccellenze, si deve notare come le università milanesi abbiano intrapreso per prime i percorsi di riforma degli anni 90. Questo ha portato a un'innovazione nei programmi formativi e di ricerca e una maggiore esposizione e dialogo con le università europee. Similmente il sistema milanese ha avviato da circa un decennio un intenso processo d'internazionalizzazione (Ballarino, Perotti, 2007). Questo non significa unicamente la partecipazione in reti di scambi di studenti e docenti (ad esempio il programma Erasmus), ma anche la definizione di programmi specifici congiunti per la formazione (ad esempio doppie lauree o moduli europei), per la ricerca e per la ricerca applicata. In questo senso, alcuni atenei milanesi stanno rafforzando i propri legami con università in Europa, America e Asia. Allo stesso modo, gli atenei hanno sperimentato e consolidato programmi in lingua inglese che accolgono studenti da tutto il mondo in numeri sempre più consistenti (l'Italia infatti gode di un grande vantaggio competitivo per via della alta qualità dei corsi e di tasse universitarie piuttosto basse, se comparate con altre università internazionali di pari livello, in particolare rispetto ai *master* universitari). Come detto, il fronte dell'internazionalizzazione, pur avendo dimostrato effetti notevoli negli atenei, richiede ulteriore sperimentazione e consolidamento. In particolare, anche se non sono disponibili dati ufficiali, sembra debole la capacità del sistema metropolitano di trattenere gli studenti negli anni immediatamente successivi alla laurea per via delle alte barriere d'ingresso nel mondo del lavoro e per via di vincoli legali e amministrativi (ad esempio gli studenti extraeuropei hanno un permesso non estendibile). Questi aspetti dipendono da fattori che non sono sotto il diretto controllo delle università, tuttavia sembra possibile immaginare progetti congiunti del sistema universitario e dell'alta formazione di più forte accompagnamento al lavoro e di generazione di nuove opportunità imprenditoriali.

Le singole università svolgono già un ruolo significativo nel trasferimento tecnologico. Ciascuna università milanese ha particolari politiche per la creazione di centri di ricerca e di *spin-off* guidate da personale di ricerca che *start-up* ideate da giovani laureati che possono avvalersi del supporto dell'università nelle fasi di avvio. Il Comune di Milano non è l'unico ad aver avviato iniziative per luoghi d'incubazione o di *co-working* per le nuove imprese in settori della tecnologia e della creatività. Iniziative nei comuni della prima cintura sono attive da quasi un decennio, tuttavia non è disponibile un quadro d'insieme che restituisca una geografia di questi luoghi, i loro risultati e



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

le criticità comuni. Non sono state, infine, reperite informazioni su iniziative di rete a scala metropolitana di rilievo.

Dati recenti confermano che *il polo milanese ha la maggior presenza di spin-off universitari in Italia*, quasi un centinaio, e che questi sono concentrati in ambito tecnologico (Netval, 2013). A fronte di una buona capacità delle discipline tecnologiche e mediche di generare opportunità per lo sviluppo di attività creative ed economiche, le materie umanistiche non sono invece interpretate come potenziali generatori di sviluppo. A ogni modo è chiaro che anche in quest'ambito le iniziative da intraprendere non saranno concentrate in grandi progetti urbani come è avvenuto in passato con la creazione di nuovi *campus*, quanto diffuse in un sistema di luoghi e di attività già molto consolidato e diffuso nel territorio metropolitano.

2.4.5 Musei e patrimonio culturale

La ricchezza monumentale e museale di Milano è tra le più rilevanti in Italia, amalgamata nel contesto urbano, soprattutto nella zona centrale. Milano conta, infatti, 62 istituti d'antichità e d'arte di cui 24 pubblici e 38 privati che impiegano oltre mille persone.¹⁶ A questi si aggiungono le biblioteche e gli archivi di stato, gli altri archivi pubblici e i numerosi archivi privati e d'impresa aperti al pubblico, alcuni dei quali di grandissimo valore storico, basti pensare, per esempio, all'Archivio del Touring Club Italiano o alla Fondazione Mondadori. Tuttavia, le eccellenze e la ricchezza del patrimonio culturale milanese restano poco valorizzate: i circa 2,3 milioni di visitatori l'anno sono pochi se comparati al potenziale culturale presente in città (il caso di Brera e dei suoi 200.000 visitatori annui è, in tal senso, emblematico, Agosti, 2011).

¹⁶ Fonte: Eupolis su dati Asia, 2012.

Nonostante i numeri poco lusinghieri - cui contribuisce anche uno scarso sviluppo della componente più strettamente culturale del turismo in città, da sempre prevalentemente *business* (Milano, va ricordato, è una delle principali destinazioni italiane in termini di presenze turistiche) -, il sistema museale di Milano sta vivendo in questi ultimi anni una fase dinamica, con l'apertura di una serie di nuovi musei pubblici e privati: il Triennale Design Museum, aperto nel 2007, il Museo del Novecento, inaugurato nel dicembre 2010 dopo una lunga gestazione progettuale e tre anni di lavori, Villa Necchi, le Gallerie d'Italia di Piazza della Scala aperte nel 2011 e il Grande Museo del Duomo inaugurato nel novembre 2013. Non mancano poi interessanti operazioni di valorizzazione e riallestimento, come quelle in corso o già finalizzate al Castello Sforzesco, a Palazzo Morando, al Museo della Scala e nel circuito delle Case Museo.

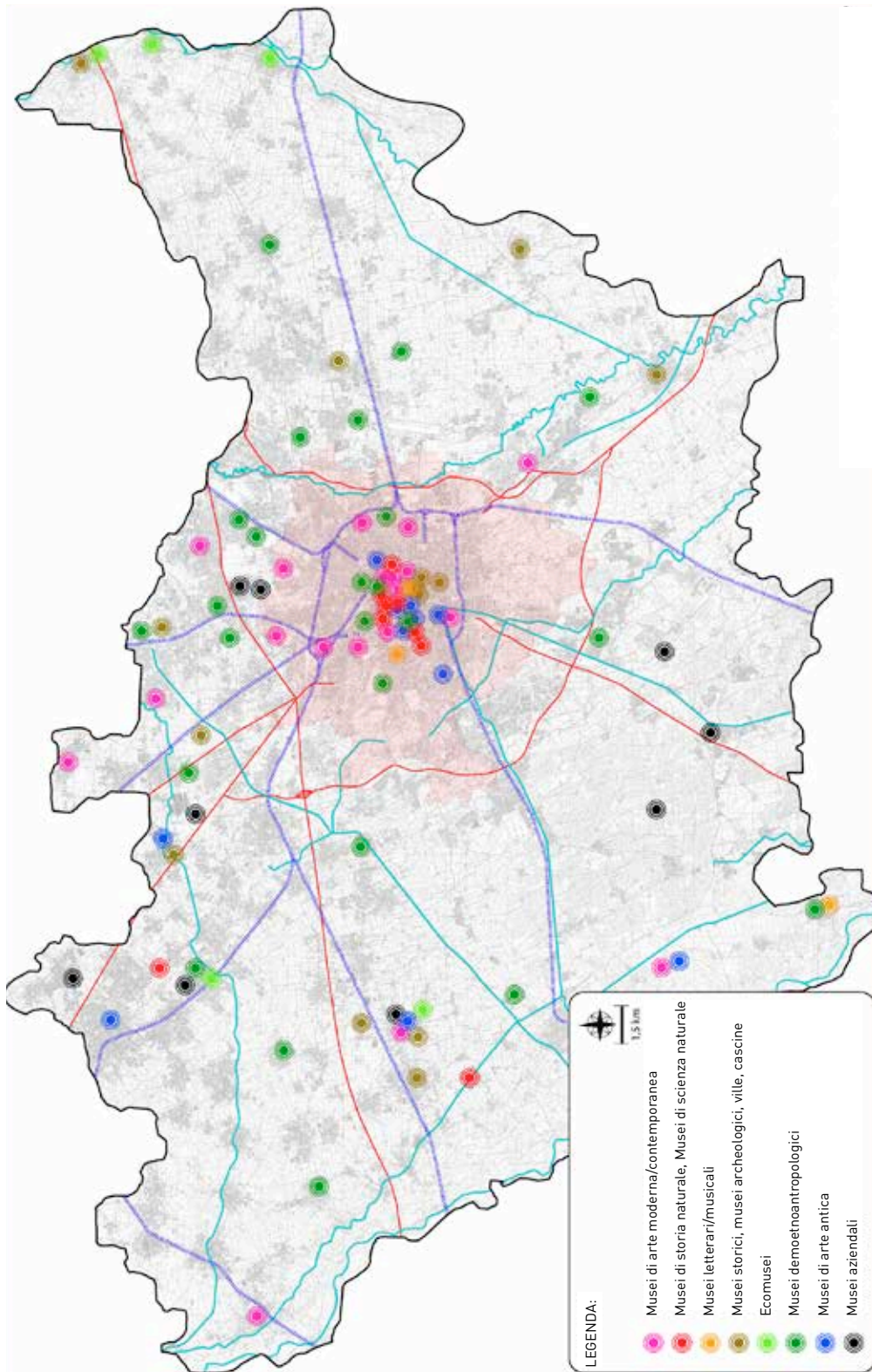
Queste e altre strutture svolgono un ruolo importante per la città, non solo nei confronti dei visitatori, ma anche come promotori dell'atmosfera creativa e dell'innovazione necessarie al progresso economico e sociale di tutte le componenti della società, secondo il modello sempre più affermato che pone la cultura e la creatività alla base di una concezione più elaborata di sviluppo. In questo senso, *l'istituzione museale diviene elemento di un più complesso sistema di produzione di beni e servizi, e necessita di adattare la propria struttura e la propria organizzazione al moltiplicarsi di nuove funzioni*: si pensi alle attività complementari al funzionamento del museo, tipicamente il *bookshop*, il bar caffetteria, il ristorante, l'area dedicata a ospitare convegni e conferenze o altri eventi, la biblioteca. Tutte queste attività, se sostenute e ragionate in un'ottica di distretto culturale, possono costituire un'importante risorsa economica per la città, si pensi solo al potenziale di attrattività turistica che si potrebbe generare grazie a una promozione più efficace. Come accennato, si vedono i primi segnali di messa a rete nei nuovi cartelloni stagionali promossi dal Comune di Milano.

Dal punto di vista della distribuzione territoriale, *il sistema del patrimonio culturale è ovviamente concentrato nel centro storico* milanese dove, come già detto, non mancano iniziative di rafforzamento (si vedano le tavole 14 e 15). Il progetto più interessante è senza dubbio la realizzazione del cosiddetto "quadrilatero della cultura" nell'area centrale, tra piazza della Scala e via Manzoni. Questa operazione, in parte già avviata, risulta interessante sia sul piano del contenuto (le diverse tipologie di collezioni presenti) sia su quello gestionale: tutti i musei del quadrilatero hanno sistemi di governance molto diversificati. Tuttavia, questo concentra l'offerta sul centro e non contribuisce esplicitamente ad articolare un sistema museale territorialmente più ampio. Resta invece ancora aperto il problema della Grande Brera, così come quello di un museo d'arte contemporanea (sulla cui effettiva necessità però i pareri di operatori e osservatori del settore sono molto discordi). È chiaro che in questi casi gli interventi di sistema sono a diverso grado di maturazione, ma mostrano aspetti interessanti per questa ricerca.

Sul fronte del contemporaneo, Milano dispone già d'*importanti istituzioni private* come Careof, Fondazione Prada, Fondazione Trussardi, Hangar Bicocca, e di un sistema molto strutturato di gallerie d'arte specializzate. Ciononostante, l'assenza di un museo di arte contemporanea costituisce, per molti osservatori, un *gap* e al contempo una potenzialità evidente per una delle città europee dove è più elevato, anche se in parte appannato, il livello d'innovazione e produzione contemporanea nel campo artistico e del *design*. In questo senso, Milano potrebbe ragionevolmente *sperimentare la creazione di reti* di luoghi museali e mettere in tensione i legami esistenti tra le realtà esistenti, *piuttosto che puntare sulla creazione di un nuovo contenitore culturale* in una fase discendente del mercato immobiliare e di restrizione delle risorse disponibili.

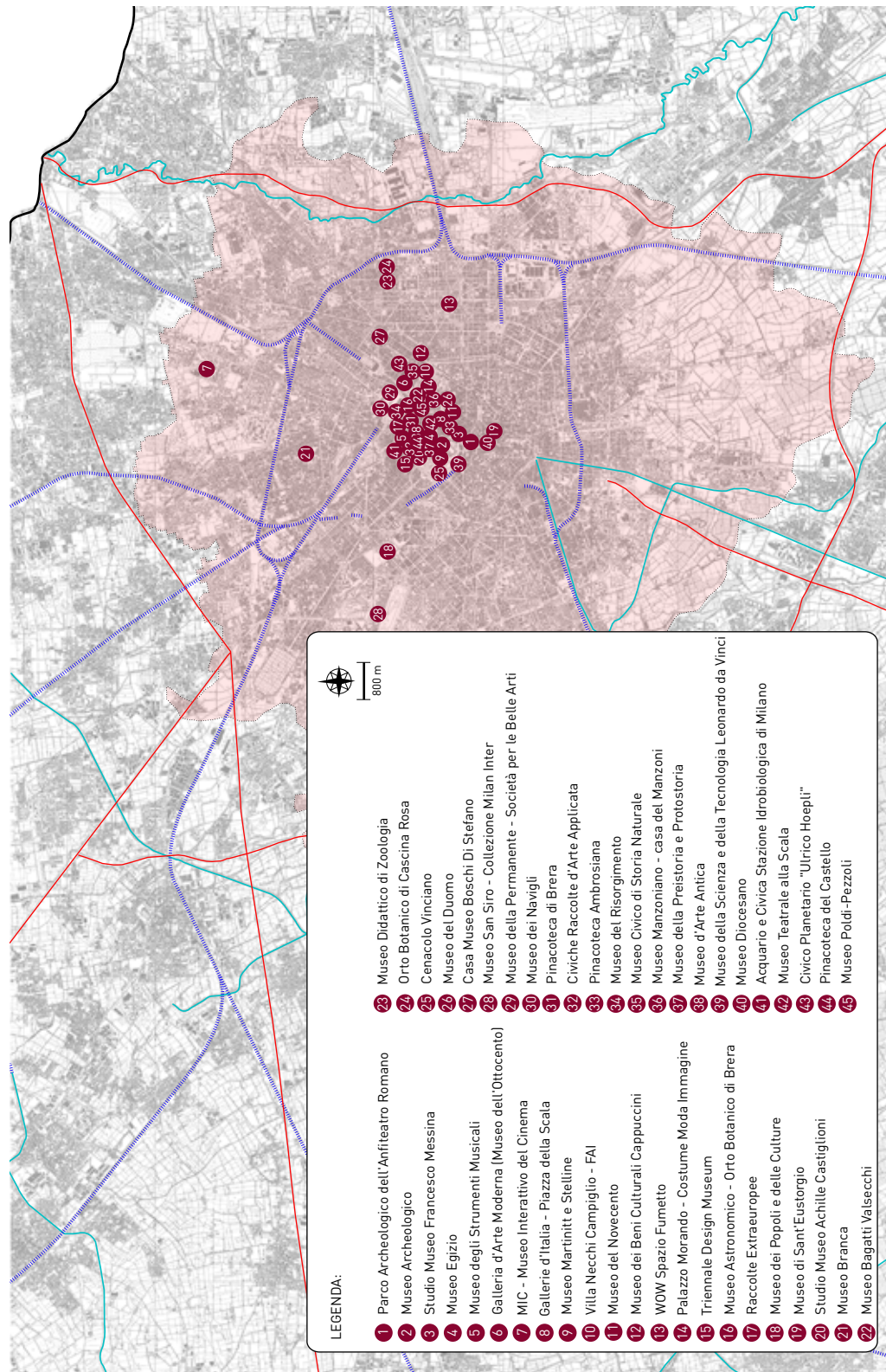


Tavola 14 – Localizzazione musei – Provincia di Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Provincia di Milano e Gennaio, 2007.

Tavola 15 – Localizzazione musei – Comune di Milano



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Provincia di Milano e Gennaio, 2007.

Salvo rare eccezioni, il rapporto tra musei e spazio urbano è generalmente debole e non si avvale dei molti dispositivi puntuali o di rete messi a punto dalla gestione museale contemporanea. Alcune opportunità di progetti di musealizzazione a scala urbana non sono colte (si pensi alla ricchezza di patrimonio dell'architettura moderna) oppure faticano ad avere impatti più significativi (ad esempio l'Ecomuseo Urbano Metropolitano del Nord Milano). In generale, il debole coordinamento dei *sistemi di gestione e fruizione* costituisce oggi un fattore critico per la città che ha bisogno di trovare nuove forme di gestione integrata, anche in un'ottica di rafforzamento dell'offerta turistico-culturale. Se la città si è, infatti, recentemente dotata di un nuovo sistema di segnaletica monumentale, molto resta ancora da fare in termini di offerta unificata dei servizi (la sperimentazione di una *city card* gestita per vari servizi è attualmente ancora in corso e gli esiti non sono stati dibattuti pubblicamente), di collaborazione sinergica con altri poli di valenza internazionale e di coordinamento tra attrattori del centro e dell'area metropolitana. Altre importanti opportunità potrebbero derivare dall'istituzione di un *osservatorio/incubatore dei distretti museali*, capace di mappare la realtà più innovative, accompagnare e supportare e offrire visibilità, reputazione e servizi - in connessione con le strutture di ricerca - con i privati che intendono percorrere iniziative produzione artistica e d'imprenditorialità creativa.

2.4.6 Valorizzazione della fotografia come risposta di distretto

Milano è da tempo luogo cruciale per la fotografia grazie alla presenza di *fotografi riconosciuti a livello internazionale* come, tra gli altri, Gabriele Basilico, Gianni Berengo Gardin, Vincenzo Castella, Giovanni Chiaramonte così come per un'importante parte della critica di settore. A questo corrisponde un *nutrito gruppo d'istituzioni* che operano nella ricerca e formazione e che hanno saputo sostenere Milano come riferimento italiano, nonostante le difficoltà degli ultimi anni. Anche il tessuto produttivo sembra importante: secondo i dati disponibili (Camera di Commercio, 2010) sono circa *un migliaio* le *attività* che a vario titolo lavorano direttamente *nell'ambito della fotografia nella provincia di Milano* (attività di riprese fotografiche, fotoreporter, laboratori e operatori, etc. ...) pari circa alla metà di quelli presenti in Lombardia. Questo dato restituisce però solo una parte del peso effettivo delle attività fotografiche milanesi.

Uno sguardo più approfondito verso quest'ambito creativo permette di vedere la *connessione con un ricco sistema economico* locale che comprende, tra l'altro, un settore di editoria specializzato nell'uso d'immagini fotografiche e un settore ancor più ampio che le utilizza (ad esempio quotidiani e riviste, testate specializzate di arte, architettura, *design* e moda), il mondo della fotografia pubblicitaria, una rete fitta di commercializzazione delle opere che si è utilmente specializzata sulla fotografia (ad esempio con gallerie d'arte e agenzie dedicate), organizzazione di eventi culturali e fieristici (ad esempio il MIA) e altro ancora. È molto difficile quantificare e mappare il settore in modo dettagliato, tuttavia è chiaro che questo costituisce un grande bacino di riferimento non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello di consenso sociale rispetto a questa forma di espressione culturale e creativa.

In quest'ambito la presenza di *reti già avviate ha mostrato la possibile connessione tra attori pubblici, commerciali e nonprofit* (si pensi ad esempio all'esperienza di Forma). Questa presenza costituisce un'importante condizione che tuttavia, in una fase di crisi come quella presente, *stenta ad affrontare i problemi emergenti in una logica di sistema e a generare nuove opportunità di sviluppo*. In questo quadro si possono considerare due episodi che nel 2013 hanno richiamato l'attenzione pubblica. L'Italia è uno dei paesi europei che solo recentemente si sta dotando d'istituzioni museali dedicate

specificatamente alla fotografia. A partire dalla prima metà degli anni 2000, sono nati il Museo Forma per la Fotografia a Milano e il Museo di Fotografia Contemporanea di Cinisello Balsamo. Nonostante abbiano genesi e profili piuttosto diversi, entrambi stanno cambiando il proprio profilo operativo e, stando alla cronaca recente, chiudendo le proprie sedi espositive.

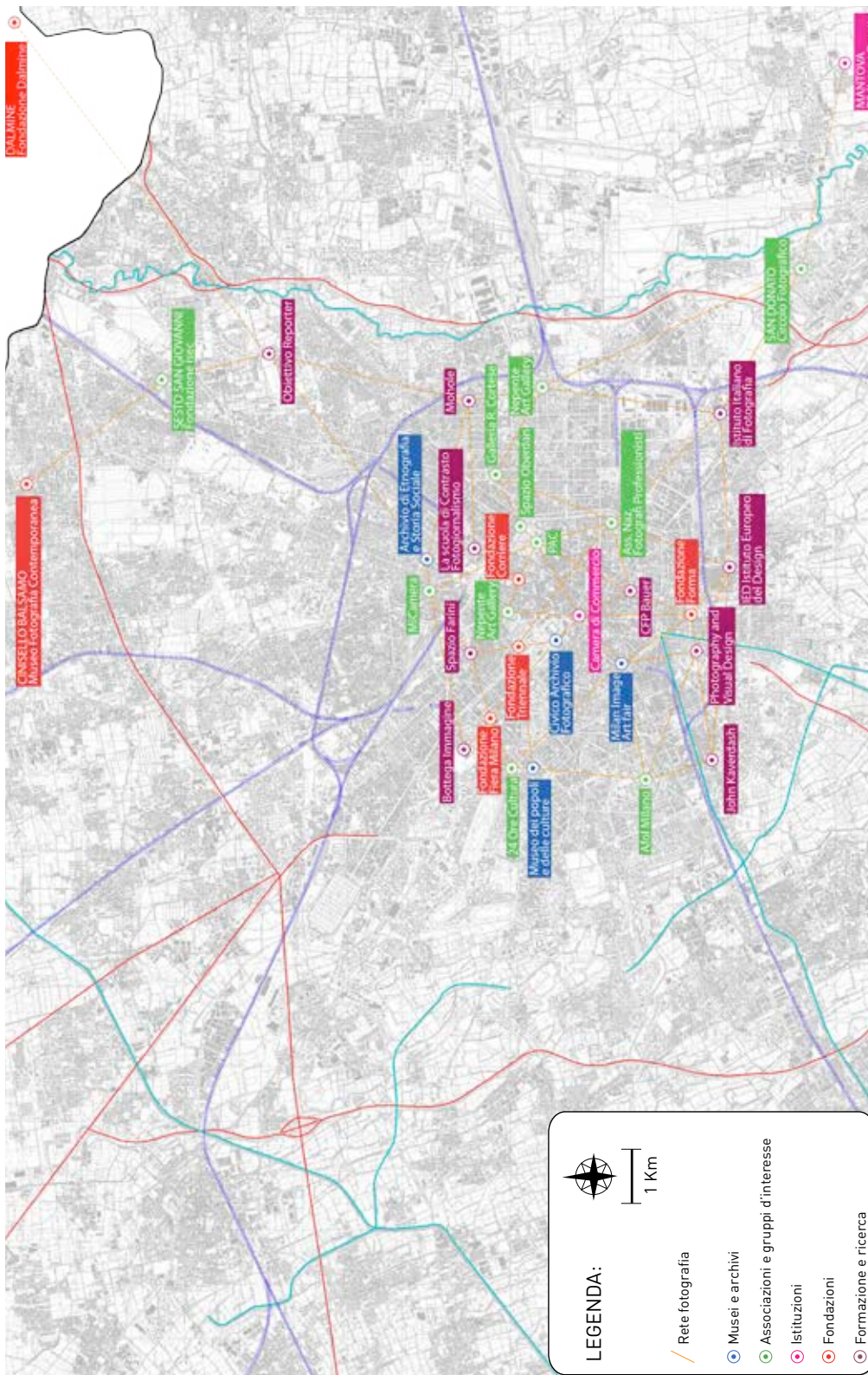
Forma nasce dalla convergenza di attori pubblici e privati grazie all'impulso dell'agenzia fotografica Contrasto. Decide di localizzarsi a Milano proprio in risposta alla ricca eredità culturale e all'humus imprenditoriale. Nel 2005 apre la propria sede museale e negli anni la sviluppa sul modello della Maison Européenne de la Photographie di Parigi e in parte su quello dell'International Center of Photography di New York, arricchendo le attività espositive d'impatto internazionale con quelle didattiche e di laboratorio, incontri e presentazioni pubbliche, servizi commerciali e curatoriali. Le relazioni con *partner* e sponsor come Fondazione Corriere della Sera, BNL, Coop, ATM, Comune di Milano hanno rafforzato il progetto e permesso di avviare una programmazione di lungo termine e d'inserire Milano nei circuiti internazionali più importanti, ospitare e sviluppare mostre e di creare una Fondazione nel 2010. I costi della sede e il ridursi delle disponibilità dei sostenitori hanno determinato una fase di crisi che verosimilmente porterà alla chiusura del museo e alla modificazione delle attività della Fondazione Forma, che opera assiduamente in altre città. Uno dei rischi finora poco dibattuti è che, dopo quasi dieci anni d'investimenti, attività ed esperienze notevoli, si trasferisca definitivamente in un'altra città italiana pronta ad accoglierla e darle spazio.

Le premesse per la costituzione del Museo di Fotografia Contemporanea a Villa Ghirlanda di Cinisello Balsamo sono assai differenti da quelle di Forma. Un supporto pubblico forte (innanzitutto il Comune di Cinisello Balsamo e la Provincia di Milano) e la prospettiva d'istituzionalizzarsi in modo stabile divenendo museo nazionale (e trovando dunque il sostegno del Ministero per i Beni Culturali) hanno infatti connotato fin da principio la sua vocazione. Un impegno su importanti archivi (tra cui l'archivio dello spazio e altri archivi pubblici) e sulla conservazione e valorizzazione hanno affiancato iniziative espositive e di promozione della ricerca. La collocazione in un comune di prima cintura ha di fatto limitato la presenza del largo pubblico milanese, nonostante la presenza di artisti di rilievo internazionale e il recente rafforzamento dell'accessibilità pubblica (nuova linea metropolitana e nuova tramvia). Nell'autunno del 2013 il Museo ha lanciato un appello alle istituzioni per far fronte alla grave situazione di crisi e per avere una sede più centrale a Milano.

Questi due episodi destano un certo allarme. Non sembrano fare riferimento a prospettive programmatiche o progetti condivisi tra gli attori di quest'ambito (innanzitutto i due Musei, ma non solo), nonostante le reti attive da tempo. Ad esempio, la *Rete per la Valorizzazione della Fotografia raccoglie attori pubblici e privati*, con o senza scopo di lucro, che operano a vario titolo nel settore della fotografia. Tra i promotori vi sono musei (Fondazione La Triennale di Milano, Fondazione Museo di Fotografia Contemporanea) e importanti esponenti della formazione specializzata e della ricerca (Fondazione Forma, CFP Bauer, Afol Milano, Fondazione Isec, Archivio di Etnografia e Storia Sociale/AIM), dell'editoria (24 Ore Cultura, Fondazione Corriere della Sera), della produzione fotografica (Associazione Italiana Foto&Digital Imaging) e in generale dell'economia locale (MIA - Milan Image Art Fair, Camera di Commercio di Milano, Centro per la Cultura d'Impresa, Fondazione Fiera Milano, Touring Club Italiano), oltre che istituzioni come Comune di Milano - Civico Archivio Fotografico, Provincia di Milano e Regione Lombardia, Comune di Mantova - Biblioteca Baratta. L'ente capofila è il Museo di Fotografia Contemporanea di Cinisello Balsamo. La rete



Tavola 16 – Rete per la Valorizzazione della Fotografia



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Rete per la Valorizzazione della Fotografia <http://www.rete-fotografia.it>

gestisce un confronto in questo campo e sta approntando iniziative di rete, non senza fatica. Negli scorsi anni questa rete ha infatti avviato un percorso di sensibilizzazione verso le eccellenze milanesi in campo fotografico, di diffusione della cultura fotografica, formazione del personale tecnico e scientifico in ambito di ricerca, archiviazione e curatela. Manca tuttavia una visione rispetto ai meccanismi in grado di catturare una parte delle ricadute economiche positive dell'operato di questi attori culturali e di collaborare con le imprese del settore (la mappatura della rete è riportata nella tavola 16). Questa rete non sembra in grado, almeno in questo momento, di affrontare congiuntamente le difficoltà dei suoi principali componenti in ambito museale e formativo.

Alla fine del 2013 il Comune di Milano, dopo aver preso atto delle difficoltà del Museo Forma e del Museo di Fotografia Contemporanea di Cinisello Balsamo, ha avviato un confronto sulla possibilità d'*intervenire in questo settore seguendo una logica di distretto*, ossia di far emergere in modo esplicito i rapporti tra attività culturali di grande visibilità e attività economiche (editoria, pubblicità, fiere e gallerie d'arte, eventi specializzati, etc. ...) che ne possono trarre giovamento. Questo sembra, almeno in questa fase, essere legato a una nuova destinazione del Palazzo della Ragione. A ogni modo, l'ambito della fotografia artistica milanese mostra l'esistenza di una rete embrionale di attori qualificati in un settore che potrebbe avere un forte impatto sul territorio culturale e produttivo. Dall'altro si deve notare come la mancanza di un'azione progettuale della rete rischi nel breve periodo di disperdere le numerose esperienze di notevole interesse culturale.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

3

> 3. VERSO NUOVE POLITICHE CULTURALI NELL'AREA METROPOLITANA

Milano si conferma un polo culturale e creativo di grande importanza nel panorama italiano. Nella nostra ricognizione abbiamo incontrato numerosi operatori ed esperienze di grande interesse. Tuttavia, in questi anni le reti culturali e creative *non hanno potuto avvantaggiarsi di nuove forme di cooperazione e grandi progetti culturali a scala metropolitana*, sia all'interno dei singoli settori sia trasversalmente. Il fronte della cooperazione e dei grandi progetti culturali sembra cruciale per inquadrare Milano in un contesto internazionale e per cogliere le opportunità date dalla vitalità del tessuto culturale e produttivo locale.

In questo senso, la ricerca ha indagato i meccanismi attraverso cui sono stati progettati, e solo in parte realizzati, i grandi interventi con una valenza metropolitana potenziale e con un impatto non solo culturale, ma anche rispetto ad altre produzioni creative ed economiche e della vita sociale milanese. Allo stesso tempo è stata analizzata dal punto di vista territoriale e istituzionale l'immagine della Città Metropolitana. Sono state osservate le principali politiche della Provincia di Milano, del Comune di Milano e di altri Comuni dell'*hinterland* per ricercare le interpretazioni e le visioni politiche e programmatiche di questo territorio. *Non emergono immagini-guida nel campo delle politiche culturali, né sono chiare le priorità d'intervento nel medio periodo* (una parziale eccezione: in questi mesi si stanno affinando i contributi culturali a Expo 2015). Anche la pianificazione urbanistica e territoriale non sembra aver sviluppato un'immagine spaziale forte per lo sviluppo futuro di Milano e della sua regione.

Alcune iniziative della Fondazione Cariplo - in particolare il bando "Valorizzare le attività culturali come fattore di sviluppo delle aree urbane" - sono state approfondite per evidenziare non solo la distribuzione delle attività nel territorio regionale e provinciale, ma anche la capacità del territorio di proporre e sviluppare progetti e reti a scala metropolitana. Oltre a questo, sei approfondimenti tematici hanno descritto problemi e opportunità in particolari ambiti culturali e creativi. Questo paragrafo ripercorre i risultati della ricerca evidenziando sia aspetti generali della programmazione delle politiche culturali e creative nell'area metropolitana milanese, sia potenziali interventi della Fondazione Cariplo in questo campo.

3.1 Criticità delle politiche culturali e meccanismi di trasformazione urbana

Le politiche culturali milanesi mostrano un alto grado di specializzazione e di settorialità. La forte semplificazione dei processi di trasformazione urbanistica e gli scarsi legami con i processi di sviluppo della base economica culturale e creativa analizzati nella prima parte della ricerca portano a evidenziare un punto critico. *Negli ultimi quindici anni*, la creazione di *grandi contenitori culturali* che avrebbero potuto dare un forte impulso alla vita culturale milanese, alla sua visibilità internazionale e all'avviamento di economie complementari alla cultura è stata interpretata in modo piuttosto banale. In molti casi, questi progetti culturali hanno contribuito a legittimare investimenti immobiliari e commerciali da cui avrebbero potuto derivare parte delle risorse necessarie alla realizzazione delle strutture, ma che non hanno di fatto contribuito a rafforzare il progetto culturale e la rete economica, sociale e politica per sostenerlo nel tempo. Non sembra eccessivo sostenere che in alcuni casi *i contenitori culturali sono stati intesi* dagli operatori immobiliari e da una parte della classe dirigente milanese *come un sottoprodotto eventuale della rigenerazione e della valorizzazione urbana*. Si è notato come questa interpretazione abbia sostanzialmente portato a dei gravi insuccessi (ad esempio il MODAM nel progetto Garibaldi-Repubblica o il Museo Arte Contemporanea a City Life) oppure a iniziative che si sono dimostrate debolmente integrate con il tessuto culturale e produttivo e non hanno innescato gli impatti desiderati alla scala metropolitana (Teatro degli Arcimboldi in Bicocca, Triennale in Bovisa). *Superare questi limiti sembra un primo passo per impostare progetti di scala metropolitana*, che non richiedono necessariamente nuove strutture, ma un *collegamento più ricco e articolato con le attività economiche e creative* metropolitane.

Si deve sottolineare come in questa fase di difficoltà del mercato immobiliare non è probabile che si generino spontaneamente molte nuove strutture e progetti culturali di eccellenza seguendo questa logica. Tuttavia, le rare opportunità rischiano, ancora una volta, di essere interpretate in modo poco generativo per "l'atmosfera creativa" metropolitana. L'ideazione di progetti, soprattutto in una fase di scarsità di risorse, merita di essere ricondotta a un sistema più ampio, in grado di coinvolgere un numero più consistente di componenti economiche e sociali del territorio e di indurre ricadute più articolate e durevoli (Santagata, 2010; Bertacchini, Santagata, 2012). Tale approccio richiede però che i singoli progetti siano concepiti come contributi allo sviluppo di un più generale scenario strategico su scala metropolitana e che siano in grado di creare robusti dialoghi intersettoriali. Non si deve escludere che le opportunità generate da nuovi progetti urbanistici possano essere pilotate attraverso specifici progetti e mettere in moto meccanismi virtuosi non solo dal punto di vista della captazione del valore immobiliare e del reinvestimento in strutture culturali, ma anche dell'innerarsi e localizzarsi di reti metropolitane culturali e creative.

3.2 Forme territoriali e programmazione di politiche culturali metropolitane

Nelle interviste condotte durante la ricerca è stato confermato che *la carenza di visione a scala metropolitana* - in termini di priorità o settori specifici d'intervento, di strategie per lo sviluppo dell'offerta culturale o per il rafforzamento della domanda, di luoghi culturali di particolare interesse - *sta indebolendo progressivamente tanto le singole iniziative* degli attori di questo settore, *quanto le poche iniziative a scala sovra-comunale* presenti nel milanese. Questo è solo in parte legato alla progressiva riduzione delle iniziative della Provincia di Milano, a cui subentrerà la Città Metropolitana. L'incertezza relativa alle competenze per le politiche culturali e di coordinamento a scala provinciale costituisce un ulteriore punto critico, ma fa anche intravedere nuove



opportunità di rilancio a scala metropolitana se questa fase di nuova istituzionalizzazione sarà interpretata come un momento di sperimentazione e di innovazione.

Il territorio milanese è complesso, mostra molteplici vocazioni culturali e non sempre vi sono legami forti tra le potenzialità culturali e quelle del sistema produttivo di riferimento (emblematico di ciò è il basso grado d'istituzionalizzazione dell'offerta culturale legata al settore della moda) con grandi eccellenze che restano isolate nella propria programmazione (ad esempio l'assenza di una rete museale metropolitana efficace è una criticità segnalata da più operatori e in effetti sconta un grave ritardo anche in confronto ad altre realtà italiane come Torino e la sua Rete dei Musei).

La debole strutturazione dei legami tra istituzioni e operatori culturali sta progressivamente erodendo la forza del capitale sociale oggi disponibile per il rilancio di Milano e rischia di dissipare importanti esperienze del passato e ancora in atto (l'ambito della fotografia costituisce un esempio estremamente evidente). Da questo punto di vista, la scarsa progettualità collettiva e la diminuzione delle disponibilità finanziarie pubbliche e private rischiano di generare effetti irreversibili di riduzione e frammentazione di tutta l'offerta culturale, relativamente sia alle iniziative "minori" sia a quelle più centrali nell'attuale panorama di offerta culturale milanese.

Le analisi svolte relativamente ai programmi e alle visioni territoriali mostrano anche problemi di assetto spaziale dell'offerta culturale. Il territorio delle politiche culturali milanesi ha *un nucleo molto forte e consolidato* di istituzioni e luoghi culturali nel centro città, ma una *bassa capacità di valorizzazione e inclusione delle iniziative presenti nei Comuni della prima cintura*. Allo stesso tempo, i territori di "frangia" nella corona periferica della città sono sempre meno cooperativi nonostante dimostrino caratteri omogenei dal punto di vista della presenza di patrimonio culturale e di operatori del settore. Molte delle visioni e delle politiche analizzate tendono a confermare e riprodurre questa interpretazione Milano-centrica del territorio, *non considerando le opportunità date da assetti territoriali differenti*. Esistono, infatti, iniziative potenzialmente interessanti che, per alcuni ambiti di produzione culturale e creativa, hanno già avviato la sperimentazione di reti a scala metropolitana senza trovare, in questa fase, un supporto istituzionale e operativo adeguato.

Frammentazione e parzializzazione delle iniziative progettuali culturali e creative sono un *problema che potrebbe quindi essere meglio interpretato* ampliando il territorio di riferimento e considerando nuove opportunità di cooperazione *a scala metropolitana*, piuttosto che sostenendo la competizione tra operatori che operano all'interno di uno stesso spazio di riferimento o che cercano di localizzarsi in nuove o vecchie strutture centrali.

Anche osservando le proposte progettuali pervenute alla Fondazione Cariplo in anni recenti, si può notare che in molti casi *le idee sono state incubate e sviluppate grazie a presenze istituzionali che si stanno indebolendo* o sono in via di soppressione. In particolare, la Provincia ha sostenuto le aggregazioni dei Metropoli che hanno dato origine molteplici e interessanti iniziative (si è accennato al Parco delle Groane, al Nord Milano e ad altri interessanti laboratori). Allo stesso modo, la Provincia ha partecipato alla creazione della Rete per la Fotografia e anche la rete del Milano Film Network è stata inizialmente stimolata da un'iniziativa dell'Ente.

L'assenza di un quadro comune di riferimento, sia programmatico sia operativo, *rischia dunque di erodere ulteriormente le condizioni di cooperazione esistenti, d'indurre ulteriore frammentazione* nell'elaborazione dei progetti, sia all'interno dei singoli settori sia in relazione ad altre attività potenzialmente collegabili nello stesso ambito. *Il rischio di frammentazione derivata dalla scarsa visione e dal ritrarsi delle istituzioni dalla scena metropolitana potrebbe influire sulla capacità progettuale degli operatori:* in prospettiva, molti piccoli progetti e pochi progetti significativi. Ciò è tanto più evidente quando si considera anche come non vi sia, allo stato attuale, un soggetto (politico, amministrativo, della società civile o dell'associazionismo) che scommetta sulla partita specifica delle politiche culturali per la Città Metropolitana nella prospettiva di medio e lungo periodo.

3.3 Politiche culturali e visioni per l'area metropolitana

Sulla base delle analisi svolte, si possono fare alcune considerazioni di carattere generale sulla programmazione di nuove politiche per l'area metropolitana milanese.

L'importanza della base economica e creativa di Milano porta a notare come *non vi siano stati negli ultimi anni interventi culturali che hanno fatto fare "un salto di scala" all'offerta culturale della città, coinvolgendo realtà del territorio metropolitana oppure portando la cultura milanese a competere a livello internazionale.* Gli ambiti analizzati nel paragrafo 2.4 sono solo alcuni dei potenziali terreni su cui Milano potrebbe avviare progetti e programmi di grande respiro, ma che in questo momento sono sottoutilizzati.

Il coordinamento tra attori del settore culturale e di altri settori economici e sociali complementari a esso è in condizioni di crescente frammentazione: l'innescamento di processi di valorizzazione e qualificazione di un territorio complesso come quello milanese non possono oggi essere dati per scontati e, in parte, dipendono anche dalla *condivisione di immagini-guida* per le strategie metropolitane, dalla *selezione delle priorità* d'investimento sulle strutture culturali e sulla loro gestione, e dalla definizione di politiche complementari a quelle culturali. È chiaro, dunque, che la selezione degli ambiti prioritari deve essere condivisa e sostenuta da una varietà di operatori non appartenenti al solo settore culturale. Per questo motivo, l'elaborazione di una *visione strategica per politiche culturali capaci d'innescare processi di sviluppo metropolitano* dovrà derivare da un'interazione inclusiva con un gruppo di attori ampio, ma anche selettiva e finalizzata a trovare progetti catalizzatori a scala metropolitana (Bianchini, Parkinson, 1993; Kunzman, 2004). Anche le iniziative private di maggior respiro (come ad esempio la nuova sede della Fondazione Feltrinelli a Porta Volta, Frigoriferi Milanesi e altre) potranno dispiegare maggior impatto se messe a sistema in questa visione.

Le politiche culturali sono legate ovviamente ad altri settori di programmazione pubblica. In particolare, in questa ricerca si è data grande attenzione anche alle istanze legate allo sviluppo del territorio che fanno riferimento al settore urbanistico. Si sta profilando oggi un *rallentamento dei meccanismi di finanziamento delle strutture culturali* legati alla rigenerazione e alla valorizzazione di parti di città. Sono stati evidenziati i problemi relativi a un'interpretazione debole e ancillare della cultura. Le grandi trasformazioni urbane sono in via di completamento e, oltre a interventi di tipo rimediabile, l'opportunità più consistente d'intervento sembra quella dell'area di Expo, che dovrebbe comprendere anche la realizzazione di strutture culturali. Sem-



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

bra importante apprendere dalle criticità passate e concentrare l'attenzione sull'anticipazione dei problemi gestionali emersi. *Connettere i progetti con reti di produzione culturale prima che sia individuato o realizzato il nuovo contenitore sembra centrale*, sia per valutare puntualmente la fattibilità economica e gestionale, sia per formare una *constituency* a supporto del progetto. Questo permette anche d'impostare una programmazione culturale di lungo periodo e di pilotarne le ricadute grazie alle connessioni con le reti culturali, economiche e sociali esistenti (Landry, 2000; Evans, 2002).

Dal *punto di vista spaziale*, la programmazione culturale (ma anche quella urbanistica) ha tenuto in scarsa considerazione gli assetti implicitamente o esplicitamente sostenuti a scala metropolitana dalle singole politiche finora realizzate. Nel territorio metropolitano sembra ad esempio scarsa la capacità di connettere il centro di Milano con realtà culturali dell'*hinterland*, tanto nella fruizione, quanto nella messa a sistema in rete con offerte culturali della frangia urbana o di una regione più ampia (Settis, 2004).

Allo stesso modo, le politiche culturali e per le attività creative hanno seguito *orientamenti differenziati per quanto riguarda la localizzazione*, ad esempio in spazi sottoutilizzati. Gli interventi su aree in trasformazione o incomplete e con scarsità di servizi (ad esempio Santa Giulia, Porta Vittoria, Quartiere Adriano e altri), sono in questo momento all'attenzione delle amministrazioni. Si tratta però di politiche di corto raggio (generalmente di quartiere) e di medio-breve termine temporale. Gli Ambiti di Trasformazione Urbana analizzati nella seconda parte del lavoro e numerosi altri progetti emergenti di entità minore sembrano prospettare future iniziative e strutture culturali derivate da opportunità urbanistiche in corso e non da una visione di insieme forte e coerente. Certamente il rapporto tra i due settori di politiche (culturali e urbanistiche) è cruciale, ma potrebbe essere interpretato in modo più interessante attraverso un disaccoppiamento tra valorizzazione immobiliare e progetti culturali

(Strom, 2003; Ponzini, 2008b). Il *sistema di accessibilità* è un fattore importante a scala metropolitana e *dovrebbe essere tenuto in considerazione* per lo sviluppo di nuovi luoghi per la cultura.

Si deve considerare che *concentrarsi solo su aree o progetti puntuali con grande potenziale rischia di non dare opportunità di consolidamento a piccole realtà culturali*. È chiaro che *far ricadere due fattispecie così diverse all'interno di una sola iniziativa rischia di generare problemi* di gestione e d'implementazione. Ancora una volta, la promozione di attività diversificate, ma coerenti, potrebbe utilmente riferirsi a una strategia metropolitana. Le iniziative per reti metropolitane di offerta culturale e quelle per reti di più piccola entità o il coinvolgimento di attività di scala locale possono essere messe in relazione in modi differenti o all'interno di iniziative diverse.

Il *territorio di riferimento* delle politiche culturali metropolitane potrebbe essere definito in modo "flessibile" grazie a una duplice interpretazione della regione metropolitana, *compresa tra urbanizzato continuo e territorio più ampio della regione urbana milanese* (come discusso nella prima parte del lavoro). Questo permetterebbe di includere iniziative che fanno rete anche su scala più ampia e di far confluire le energie di un territorio più vasto in modo coerente con i progetti dell'area milanese. Questo permetterebbe, allo stesso tempo, di articolare e in parte controbilanciare la visione Milano-centrica, grazie alla valorizzazione delle realtà della prima cintura e di frangia e all'inclusione di altri attori lombardi.

3.4 Opportunità di intervento per la Fondazione nell'area metropolitana

Alla luce di tali evidenze e delle considerazioni che ne derivano, si ritiene particolarmente importante che la Fondazione Cariplo, si possa focalizzare maggiormente sulla scala metropolitana e contribuire allo sviluppo culturale e territoriale in una regione più ampia della sola città di Milano. Come discusso sopra, il territorio d'intervento potrebbe essere definito in modo "flessibile". Tale interesse per l'area metropolitana potrebbe inoltre richiamare l'attenzione anche delle istituzioni sulle opportunità di sperimentazione durante la fase di ridefinizione delle competenze della Città Metropolitana nel campo delle politiche culturali.

Data la complessità e la varietà della scala territoriale di riferimento, anche le modalità di intervento da parte della Fondazione richiederanno un *set* di strumenti diversificato: *in un campo ricco ma debolmente strutturato* come quello milanese, infatti, la *riproposizione di un bando singolo per l'area metropolitana potrebbe non riuscire a sviluppare interventi di grande impatto* a causa della eterogeneità degli attori e delle reti culturali che possono rispondere al bando, della carenza di chiarezza sulle priorità e sulle strategie espresse dal sistema degli attori istituzionali e non istituzionali e, infine, della mancanza di visione programmatica di medio periodo.

Per questo si ritiene che un programma di intervento a scala metropolitana - che prevede un ruolo strategico e di regia più articolato della Fondazione rispetto a quanto avviene nei bandi - debba includere differenti strumenti, inclusi il finanziamento di studi di fattibilità, la "costruzione" di piattaforme per la circolazione di informazioni (convegni, seminari mirati, *focus group*, banche dati ecc.), oltre che attività specifiche di formazione per le amministrazioni e gli operatori. Si tratta di un mix di strumenti già adottati dalla Fondazione nell'ambito di altri programmi di intervento tra cui, per esempio, quello relativo ai Distretti culturali (Barbetta *et al.*, 2013): quanto appreso

dalla valutazione di tali esperienze potrebbe essere quindi messo a frutto in riferimento alla area metropolitana di Milano.

Nel quadro delle politiche descritte nel precedente paragrafo, vi sono molte opportunità per il *supporto alla progettualità culturale e creativa che la Fondazione potrebbe cogliere in continuità con il proprio operato*, focalizzando l'attenzione sull'area metropolitana di Milano. Due appaiono particolarmente rilevanti:

1. il contributo a un dibattito informato tra istituzioni e operatori culturali e creativi sulle criticità emerse, sui meccanismi di programmazione culturale e sul progressivo indebolimento della strategia a scala metropolitana, oltre che su nuove visioni programmatiche;
2. la definizione di pochi progetti metropolitani prioritari e di grande impatto sulla base delle idee proposte da reti di operatori (e non sulla base di ulteriori analisi).

Il primo punto potrebbe attuarsi attraverso l'organizzazione di un *Forum per le politiche culturali metropolitane* rivolto alle istituzioni pubbliche culturali e agli operatori economici e creativi. Tale momento di dialogo potrebbe essere lo strumento *per concentrare l'attenzione sui problemi attuali del panorama culturale milanese e messi in evidenza nel presente studio* (dissolvimento della Provincia, visioni metropolitane carenti e che separano centro da periferia, scarsa capacità di creare reti e progetti di scala metropolitana, indebolimento delle singole istituzioni culturali e dei legami con settori economici, ...) e *sulle opportunità d'intervento nel medio periodo* (emersione di nuovi ambiti culturali e creativi, guida delle ricadute positive legate a cultura, ...).

Nell'ambito del Forum potranno essere presentate iniziative e progetti della Fondazione già realizzati o in corso di realizzazione che hanno una valenza metropolitana e i cui successi e difficoltà possono essere un riferimento significativo (è stato approfondito il caso del Milano Film Network, ma si possono evidenziare altre iniziative interessanti relativamente alle due edizioni dello stesso bando nelle edizioni del 2011 e 2013), oltre ad altre iniziative in ambiti culturali e creativi emergenti.

Il *Forum dovrebbe inoltre costituire un momento di discussione* sulle condizioni attuali e sulla disponibilità delle istituzioni locali e degli operatori ad avviare *un percorso di costruzione di visione e di strategia a scala metropolitana* (anche se la sua realizzazione è un compito istituzionale e non può essere preso in carico unicamente dalla Fondazione Cariplo) in una fase di transizione istituzionale e di progressiva crisi del settore. Questo esercizio potrebbe infatti *proporre come anticipare e sperimentare nuovi progetti nel campo delle politiche culturali durante la transizione da Provincia a Città Metropolitana*.

Allo stesso modo il Forum (e la prospettiva di avviare grandi progetti prioritari) potrebbe stimolare l'emersione di attori istituzionali e politici interessati a lavorare alle politiche su questa nuova scala territoriale, *avviando così la costruzione di un quadro strategico sia per interventi prioritari di grande impatto sia per una serie d'iniziative minori* che ciascun operatore e rete ha già messo o vorrà mettere in campo.

In questo senso, il Forum mostrerà esperienze milanesi condivise tra varie reti culturali metropolitane, mettendo in luce come sia necessario un ulteriore impegno per iniziative capaci di fare un "salto di scala" e alimentare l'atmosfera creativa locale.

Sul secondo punto, ossia la definizione di pochi progetti metropolitani prioritari, questa ricerca ha mostrato come, in condizioni complesse, la Fondazione potrebbe interpretare il lancio di *pochi progetti culturali prioritari* non solo come strumento operativo d'implementazione dei propri obiettivi, ma anche *come strumento di analisi, riflessione e rafforzamento dell'atmosfera creativa a scala metropolitana*.

L'approfondimento dei sei ambiti d'interesse approfonditi nel corso di questo lavoro - *design*, moda, gusto, università, musei e fotografia - ha dimostrato quanto sia difficile riconoscere, quantificare e analizzare preventivamente i legami tra attività culturali e creative e processi di sviluppo economico locale e urbano. In molti casi si sono evidenziate opportunità d'intervento ma il grado di specificazione è restato generalmente basso, così come si è inteso dare alcune suggestioni in ciascun ambito piuttosto che soluzioni operative dettagliate.

Allo stesso tempo, il lavoro svolto per analizzare i bandi della Fondazione nell'ambito Arte e Cultura ha mostrato come *il progetto stesso* (tramite la formula del bando o altro) sia *uno strumento per meglio comprendere* sia quali siano i legami esistenti e potenziali tra attività culturali, economiche e sociali e sia come reti di diversa scala possano metterli a frutto. In questo senso, i nuovi progetti metropolitani potranno avere una prima fase di *call for proposals* ampia, che aiuterà a specificare (o a modificare) la visione e le strategie a scala metropolitana che nel frattempo saranno discusse nel Forum. Similmente a quanto avvenuto in altre occasioni, è importante che *un numero limitato e selezionato di proponenti abbia la possibilità di specificare ulteriormente quelle iniziative ritenute coerenti e positive* prima di passare a *una seconda selezione di pochi progetti prioritari* che abbiano una valenza metropolitana forte e su cui sia importante concentrare le risorse e le attenzioni dei co-finanziatori pubblici e privati. Per questa ragione la *call for proposals* iniziale dovrà accogliere una varietà ampia di proposte di scala metropolitana, ma essere *estremamente rigorosa nella valutazione e nella richiesta di approfondimenti e specificazioni*.

Le proposte preselezionate alla scala metropolitana restituiranno al Forum la presenza e le nuove opportunità della atmosfera creativa e saranno così uno strumento di conoscenza (Schon, 1983; Lanzara, 1985; 1993), emersione e riconoscimento pubblico dei legami tra cultura, creatività e altre attività economiche e sociali nell'area metropolitana, anche se non potranno essere tutte finanziate direttamente dalla Fondazione.

Il lancio di nuovi progetti prioritari a scala metropolitana, il loro accompagnamento e la loro discussione in corso di realizzazione - similmente a quanto avvenuto per i Distretti Culturali - *potrebbe generare importanti conoscenze per gli operatori milanesi* (ad esempio grazie ad una ricomposizione delle singole iniziative nello spazio metropolitano oppure relativamente alle candidature non finanziate) *e contribuire alla definizione di nuove strategie e iniziative culturali metropolitane*.

Questi punti rappresentano un'opportunità che la Fondazione potrebbe cogliere per concentrarsi sulle politiche dell'area metropolitana milanese, in continuità rispetto al proprio operato, e dare così impulso allo sviluppo di una regione più ampia.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano



RINGRAZIAMENTI

Il gruppo di lavoro desidera ringraziare attori e osservatori privilegiati delle politiche culturali milanesi che hanno risposto alle interviste:

Provincia di Milano

- Ruggero Bugnoli, Responsabile Servizio Beni architettonici e ambientali
- Claudio Martino, Direttore Settore Cultura, turismo, moda, eccellenze

Comune di Milano

- Filippo Barberis, Consigliere Comunale
- Daniela Benelli, Assessore all'Area metropolitana, Casa, Demanio
- Ada De Cesaris, Vice sindaco, Assessore all'Urbanistica, Edilizia Privata, Agricoltura
- Filippo Del Corno, Assessore alla Cultura

Sindaci, Assessori e Dirigenti dei Comuni dell' hinterland milanese

- Alice Selene Boni, Consigliere Comunale, Abbiategrasso
- Giancarlo Cattaneo, Responsabile Servizi Culturali, Comune di Bollate
- Pietro Romano, Sindaco, Comune di Rho

Altri osservatori

- Nicolò Bini, Esterni
- Salvatore Carrubba, Accademia di Brera
- Lorenzo Castellini, Esterni
- Daniela Gasparini, Camera dei Deputati
- Gabriella Guerci, Museo di Fotografia Contemporanea di Cinisello Balsamo

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano inoltre il Touring Club Italiano per la gentile concessione delle immagini e per il supporto dato nella ricerca di archivio ed Eupolis e Provincia di Milano per i dati e le informazioni che hanno arricchito il lavoro.

Teniamo infine a ringraziare colleghi e amici che generosamente hanno letto e commentato una prima versione di questa ricerca: Andrea Arcidiacono, Matteo Bartolomeo, Matteo Bolocan Goldstein, Aldo Buzio, Luca Moreschini, Marianna d'Ovidio, Carolina Pacchi e Giovanna Segre. Come di consueto, gli autori sono i soli responsabili di quanto contenuto nel testo.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFIA

- AAVV (2005), *Milano nodo della rete globale. Un itinerario di analisi e proposte*. Milano: Mondadori.
- AAVV (2010) *Per un'altra città. Riflessioni e proposte sull'urbanistica Milanese*. Milano: Politecnica.
- Agosti G. (2011), *Le rovine di Milano*. Milano: Feltrinelli.
- Airoldi A., Canti F., Giuri N., Pucci A. (2004), *Milano capitale europea, tra dubbi e conferme*. Milano: Camera di Commercio.
- Amadasi G., Salvemini S. (2005), *La città creativa. Una nuova geografia di Milano*. Milano: Egea.
- Amin A., Thrift N. (2005), *Città. Ripensare la dimensione urbana*. Bologna: Franco Angeli.
- Arcidiacono A., Pogliani L. (2011), *Milano al futuro. Riforma o crisi del Governo Urbano*. Milano: Et/al Edizioni.
- Baia Curioni S., Forti L. (2011), *Exhibitions and Cultural Heritage. A Survey on Exhibition Policies of Italian Cities*. Milano: Università Bocconi - ASK Research Centre.
- Balducci A., Cognetti F., Fedeli V. (2010), *Milano città degli studi. Storia, geografia e politiche delle università milanesi*. Milano: Abitare Segesta.
- Balducci A., Fedeli V., Pasqui G. (2011), *Planning for Contemporary Urban Regions*. Aldershot: Ashgate.
- Ballarino G., Perotti L. (a cura di) (2007), *L'internazionalizzazione del sistema universitario milanese*. Milano: Camera di Commercio.
- Barbetta G. P., Cammelli M., Della Torre S. (a cura di) (2013), *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*. Bologna: il Mulino.

BIBLIOGRAFIA E FONTI

- Bax A., Corrieri S., Daniele C., Guarnieri L., Piccaluga A., Ramaciotti L. (2013), *Seminiamo ricerca per raccogliere innovazione*. Milano: NETVAL – Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria.
- Bertacchini E., Bravo G., Marrelli M., Santagata W., (eds.) (2012), *Cultural Commons. A New Perspective on the Production and Evolution of Cultures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bertacchini E., Santagata W. (2011), *Creative Atmosphere: Cultural Industries and Local Development*. Torino: Università di Torino, EBLA Working Papers n. 2011-04.
- Bertacchini E., Santagata W. (a cura di) (2012), *Atmosfera Creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*. Bologna: il Mulino.
- Bertola P., Sangiorgi D., Simonelli G. (2002), *Milano distretto del design: un sistema di luoghi, attori e relazioni al servizio dell'innovazione*. Milano: Il sole-24 ore.
- Bertolino S., Cominu S., Celani D., Porta A., Balma Mion R., Ughetto E., Barzaghi V. (a cura di) (2008), *Design e creatività sull'asse Torino-Milano*. Milano: Consorzio Aaster.
- Bianchini F., Parkinson M. (eds.) (1993), *Cultural Policy and Urban Regeneration. The Western European Experience*. Manchester: Manchester University Press.
- Biffi M. C. (2008), *Zona Tortona, isola sostenibile*. Tesi di laurea, relatore Prof. Carlo Vezzol, Politecnico di Milano, Corso di Laurea in Design della Comunicazione.
- Bobbio L. (2006), *Le politiche contrattualizzate*. In: Donolo C. (a cura di) (2006), *Il futuro delle politiche pubbliche*. Milano: Bruno Mondatori. 59-79.
- Bolocan Goldstein M. (2009), *Geografie milanesi*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore.
- Bolocan Goldstein M. (2012), Ripensare Milano, orientandosi nello spazio. *Dialoghi internazionali*, n. 17.
- Bolocan Goldstein M. (a cura di) (2003), *Trasformazioni a Milano. Pirelli Bicocca direttrice nord-est*. Milano: Franco Angeli.
- Bolocan Goldstein M., Bonfantini B. (2007), *Milano incompiuta. Interpretazioni urbanistiche del mutamento*. Milano: Franco Angeli.
- Bolocan Goldstein M., Botti S. (2006), *Milano oltre Milano. Racconti della città che cambia 1990-2005*. Milano: Skira.
- Bonomi A. (2009), *Tribù creative nella città infinita. Rappresentanza e rappresentazione nella creatività metropolitana*. Milano: Camera di Commercio.
- Botti C. (2012), *Territori in trasformazione nel segno della nuova economia. Addensamenti urbani creativi a Milano sud-est*. Tesi di laurea, relatore Prof. Maria Antonella Bruzese, Politecnico di Milano, Corso di Laurea in Urban Planning and Policy Design.
- Bovone L. (1994), *Creare comunicazione, i nuovi intermediari di cultura a Milano*. Milano: Franco Angeli.
- Bovone L. (1999), *Un quartiere alla moda. Immagini e racconti del Ticinese a Milano*. Milano: Franco Angeli.

- Bovone L., Mazzette A., Rovati G. (2005), *Effervescenze urbane. Quartieri creativi a Milano, Genova e Sassari*. Milano: Franco Angeli.
- Bovone L., Mora E. (2003), *Saperi e mestieri dell'industria culturale*. Milano: Franco Angeli.
- Braybrooke D., Lindblom C. E. (1963), *A Strategy of Decision. Policy Evaluation as a Social Process*. New York: Free Press.
- Bryson J. (1988), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bucci A. (2002), *Moda a Milano. Stile e impresa nella città che cambia*. Milano: Abitare Segesta Cataloghi.
- Califano L., Stefano G. (2003), *Milano, città di moda e le sue mode di città*. Tesi di laurea, relatore Prof. Pietro Derossi, Politecnico di Milano, Corso di Laurea in Architettura.
- Campo dall'Orto S. (a cura di) (1999), *Innovazione e sviluppo a Milano. Dal 1860 a oggi le conquiste della ricerca tecnologiche che hanno fatto grande l'industria milanese*. Milano: Abitare Segesta.
- Capitanucci M. V. (2009), *Milano verso l'Expo. La nuova architettura*. Milano: Skira.
- Cappetta R., Salvemini S. (2006), *Per una Milano più creativa: sfruttare i punti di forza della città per supportare i talenti creativi*. Milano: Università Bocconi.
- Cappetta R., Salvemini S. (a cura di) (2005), *Le specificità della classe creativa a Milano: sfruttare i punti di forza della città per supportare i creativi*. Milano: Università Bocconi.
- Cognetti F., Gaeta L. (a cura di) (2011), *Milano, dieci anni di ordinaria pianificazione. Urbanistica*, 145.
- Comune di Milano – Assessorato al turismo, Marketing Territoriale, Identità (a cura di) (2008), *Programma di sviluppo turistico*. Milano.
- Comune di Milano – Assessorato allo sviluppo del territorio (a cura di) (2000a), *Ricostruire la grande Milano. Documento d'inquadramento delle politiche urbanistiche comunali*. Milano.
- Comune di Milano – Settore Politiche del Turismo e Marketing Territoriale (a cura di) (2000b), *Milano, guida della città*. Milano: De Agostini.
- Comune di Milano (2012), *Piano di Governo del Territorio (PGT)*. Milano.
- Comune di Milano, Camera di Commercio Milano, Camera di Commercio Monza e Brianza (a cura di) (2012), *La grande Milano. Progetti, localizzazioni, opportunità*. Milano: Osmi – Borsa Immobiliare Milano.
- Cooke P. (2005), *Culture, Clusters, Districts and Quarters: Some Reflections on the Scale Question*. *Sviluppo locale*, XI 26: 7-30.
- d'Ovidio M. (2010), *Network locali nell'economia cognitive-culturale. Il caso di Milano*. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 51, 3: 459-483

BIBLIOGRAFIA E FONTI

- d'Ovidio M., Ponzini D. (2014), Rhetoric and effects of the creative city policy: evidence and reflections from Milan and beyond. In: Krauss G., Sternberg R. (eds.) *Handbook of Research on Entrepreneurship and Creativity*. Cheltenham: Edward Elgar. 296-322.
- De Grada R., Firenze V., Generali D. (1989), *La cultura a Milano. Tra riformismo illuminato e rivoluzione*. Milano: Vangelista.
- De Rossi A. (2009), *Grande scala. Architettura Politica Forma*. Barcellona e Trento: LIST
- De Rossi A., Durbiano G. (2006), *Torino 1980-2011. Le trasformazioni e le sue immagini*. Torino: Allemandi.
- Degiarde E. (2009), *Anno europeo della creatività*. Milano: IRER - Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia.
- Dell'Acqua Bellavitis A. (2005), *La moda come fattore di strutturazione urbana?* Milano: Camera di Commercio.
- Donolo C. (2006), *Il futuro delle politiche pubbliche*. Milano: Mondadori.
- Evans G. (2002), *Cultural Planning. An Urban Renaissance?* London: Routledge.
- Felisari C. (2011), *IL Polo Culturale Insieme Groane. Un esempio di moderna gestione pubblica del bene culturale*. Tesi di Laurea Magistrale in Storia e Critica dell'Arte, Relatore Professor Leonardo Salvemini, Università degli Studi di Milano.
- Ferrari M. (2011), *Il concept di un centro artistico e culturale a Milano Lambrate: l'idea per un progetto urbano*. Tesi di Laurea in Architettura, relatore Professor Maria Vegeto, Politecnico di Milano.
- Fiorentino P., Friel M. (2012), Structure and Evolution of Two Italian Cultural Commons: Futurism and Milanese Design. In: Bertacchini E., Bravo G., Marrelli M., Santagata W. (eds.), *Cultural Commons. A New Perspective on the Production and Evolution of Cultures*. Cheltenham: Edward Elgar. 107-128.
- Flaminio F. (a cura di) (2009), *Un approfondimento sull'industria culturale a Milano*. Milano: Camera di Commercio.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class. And How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday life*. New York: Basic Books.
- Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*. London: Routledge.
- Florida R., Tinagli I. (2004), *Europe in the Creative Age*. London: Demos.
- Fondazione Cariplo (2014), Documento programmatico previsionale pluriennale 2013 - 2018. Milano: Fondazione Cariplo.
- Foot J. (2008), *Milano dopo il miracolo. Biografia di una città*. Milano: Feltrinelli.
- Friel M. (2012), La creatività nel design. In: Bertacchini E., Santagata W. (a cura di), *Atmosfera creativa. Per un modello di sviluppo locale basato su creatività e cultura*. Bologna: il Mulino. 135-157.



Archivio Fotografico Touring Club Italiano

Friel M., Peres A. (2014), The Role of Creative Industries in Tourism Development: The Case of Milan's Design District. In: *Tourism and the Creative Economy*. Paris: OECD. 115-125.

Gennaio F. (2007), *I luoghi della cultura*. Tesi di laurea, relatore Prof. Patrizia Gabellini, Politecnico di Milano, Corso di Laurea in Pianificazione Territoriale Urbanistica e Ambientale.

Giuliani I. (2010), *Dismissione industriale e città creativa*. Tesi di laurea, relatore Prof. Maria Antonella Bruzzese, Politecnico di Milano, Corso di Laurea in Pianificazione Urbana e Politiche Territoriali.

Goldsmith S. (2010), *The Power of Social Innovation. How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good*. San Francisco: Jossey-Bass.

Grossi R. (a cura di) (2010), *La cultura serve al presente: creatività e conoscenza per il benessere sociale e il futuro del Paese*. Milano: Etas.

Grossi R., Meneguzzo M. (2002), *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale*. Milano: Milano Touring Editore.

Kunzmann K. R. (2004), Culture, Creativity and Spatial Planning. *Town Planning Review*, 75, 4: 383-404.

Kunzmann K. R. (2012), *Creative Cities: Vision, Enthusiasm and Reality*. In: AAVV, *Revitalisation Through Arts and Culture. New Development for 5 European Industrial Complexes*. Nurnberg: Project Second Chance Publisher. 6-29.

Landry C. (2000), *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan.

BIBLIOGRAFIA E FONTI

- Landry C. (2005), *Lineages of Creative City*. In: Franke S., Verhagen E. (eds.), *Creativity and the City: How the Creative Economy in Changing the City*. Rotterdam: NAI Publishers. 15-23.
- Landry C. (2009), *City Making. L'arte di fare la città*. Torino: Codice Edizioni.
- Lanzani A. (a cura di) (1991), *Il territorio al plurale. Interpretazioni geografiche e temi di progettazione territoriale in alcuni contesti locali*. Milano: Franco Angeli.
- Lanzani A. (a cura di) (2006), *Esperienze e paesaggi dell'abitare: itinerari nella regione urbana milanese*. Milano: Abitare Segesta.
- Lanzani A., Boeri S., Marini E. (1993), *Ambienti, paesaggi, e immagini della regione milanese*. Milano: Abitare Segesta.
- Lanzani A., Pasqui G. (2011), *L'Italia al futuro. Città e paesaggi, economie e società*. Milano: Franco Angeli.
- Lanzara G. F. (1985), La Progettazione come Indagine: Modelli Cognitivi e Strategie d'Azione. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 26, 3: 335-368.
- Lanzara G. F. (1993), *Capacità Negative. Competenza Progettuale e Modelli d'intervento nelle Organizzazioni*. Bologna: il Mulino.
- Legnér M., Ponzini D. (eds.) (2009), *Cultural Quarters and Urban Transformation. International Perspectives*. Visby: Gotlandica Förlag.
- Lindblom C. E. (1965), *The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment*. New York: Free Press.
- Lindblom C. E. (1990), *Inquiry and Change: The Trubled Attempt to Understand and Shape Society*. New Heaven: Yale University Press.
- Lindblom C. E., Cohen D. K. (1979), *Usable knowledge: Social Science and Problem Solving*. New Haven: Yale University Press.
- Lissoni C., Marcotti G., Mela A., Sacchi F. (1991), *Il tempo libero a Milano: attrezzature, servizi e comportamenti*. Milano: Centro Studi PIM.
- Magatti M., Bovone L., Martora L. (2000), *Riqualficazione urbana, produzione culturale e nuove imprenditorialità. Il quartiere Ticinese a Milano*. Milano: Università Cattolica e Formaper.
- Martinotti G. (1993), *Metropoli. La nuova morfologia sociale delle città*. Bologna: il Mulino.
- Martinotti G. (a cura di) (1999), *La dimensione metropolitana: sviluppo e governo nella nuova città*. Bologna: il Mulino.
- Masoero A. (a cura di) (2004), *I musei civici di Milano, presente e futuro*. Milano: Abitare Segesta.
- Micelli E. (2004), *Perequazione urbanistica. Pubblico e privato per la trasformazione della città*. Venezia: Marsilio Editore.
- Mommaas H. (2004), Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy. *Urban Studies*, 41, 3: 205-532.



- Morandi C. (2005), *Milano, la grande trasformazione urbana*. Venezia: Marsilio Editore.
- Moulaert F., Martinelli F., Gonzalez S., Swyngedouw E. (2007), Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. Urban Development between Path-Dependency and Radical Innovation. *European Urban and Regional Studies*, 14, 3: 195-209.
- Moulaert F., Nussbaumer J., Demuyneck H. (2004), Urban Renaissance: From Physical Beautification to Social Empowerment, Lessons from BRUGES – Capital of Culture Europe 2002. *City*, 8, 2: 229-235.
- Oliva F. (2005), Tanti progetti a Milano, ma pochi urbani. *Urbanistica*, LVII, 2005/126: Gennaio-Aprile, 31.
- Ombuen S., Ricci M., Segnalino O. (2000), *I programmi complessi*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Osborn A. F. (2010), *L'arte della creativity: principi e procedure di creative problem solving*. Milano: Franco Angeli.
- Osservatorio per le Politiche Pubbliche sulla Moda a Milano (2008), *M2 Milano&Moda – ricerche e analisi sulle trasformazioni culturali e d'impresa della moda a Milano*. Milano: Comune di Milano e Fondazione IULM.
- Paddison R., Miles S. (2005), Introduction: the rise and rise of culture-led urban generation. *Urban Studies* n. 42.
- Pagani S. (2011), *Fashion over. Dai distretti industriali ai collaborative network. La rete dei creativi, delle imprese, delle istituzioni, dei luoghi della moda*. Tesi di laurea, relatore Prof. Vincenzo d'Abbraccio, Politecnico di Milano, Corso di Laurea in Design della Moda.
- Palermo P. C., Ponzini D. (2012), At the Crossroads between Urban Planning and Urban Design: Critical Lessons from Three Italian Case Studies. *Planning Theory and Practice*, 13, 3: 445-460.
- Pasqui G. (2002), *Confini milanesi. Processi territoriali e pratiche di governo*. Milano: Franco Angeli.
- Perry Smith J. E., Shalley C. E. (2003), The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *The Academy of management review* n. 28/1. 89-106.
- Perulli P. (2007), Milano e le sue "porte". *Dialoghi Internazionali*, n.6. 1-13.
- Ponzini D. (2006), Politiche per strutture culturali: paradossi e prospettive territoriali. *Economia della Cultura*, n. 13/4. 475-483.
- Ponzini D. (2007), Strategie e progetti territoriali per il finanziamento della cultura. *Economia della Cultura*, n. 14/1. 103-110.
- Ponzini D. (2008a), *Il territorio dei beni culturali. Interpretazioni strategiche del processo di privatizzazione dei beni e delle attività culturali in Italia*. Roma: Carocci.
- Ponzini D. (2008b), Luoghi culturali nelle trasformazioni urbane: Dispositivi pubblico-privati di programmazione. *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, Vol. 91: 65-78.

BIBLIOGRAFIA E FONTI

- Ponzini D. (2008c), New Italian Perspectives on Urban Planning: A Policy Tool Approach. *Planum*, December 2008.
- Ponzini D. (2009), Urban Implications of Cultural Policy Networks. The Case of the Mount Vernon Cultural District in Baltimore. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27, 3: 433-450.
- Ponzini D. (2010), The Process of Privatization of Cultural Heritage and the Arts in Italy. Analysis and Perspectives. *International Journal of Heritage Studies*, 16, 6: 508-521.
- Ponzini D., Rossi U. (2010), Becoming a Creative City: The Entrepreneurial Mayor, Network Politics, and the Promises of an Urban Renaissance. *Urban Studies*, 47, 5: 1037-1057.
- Provincia di Milano (2006), *La città di città. Un progetto strategico per la regione urbana milanese*. Cologno Monzese: Gruppo Stampa GB.
- Provincia di Milano, Centro Studi PIM (a cura di) (2006), *Sistema dei servizi di livello sovra-comunale nella Provincia di Milano*. Firenze: Alinea Editrice.
- Ranci C., Torri R. (a cura di) (2007), *Milano tra coesione sociale e sviluppo*. Milano: Mondadori.
- Ricciardi A. (2008), *Artigianato artistico-creativo e sviluppo del turismo nell'area Milanese*. Milano: Camera di Commercio.
- Rolando S. (2008), *Brand Milano. Come e perchè promuovere l'attrattività di una città con un'immagine piuttosto disallineata da quella della sua nazione*. Milano: Franco Angeli.
- Roodhouse S. (2006), *Cultural Quarters: Principles and Practice*. Bristol: Intellect.
- Sacco P. L., Caliandro C., Tavano Blessi G., Ferilli G., Ardizzone A. (2011), *Il sistema delle Industrie Culturali e Creative in Lombardia: elementi per un nuovo modello di competitività territoriale*. Milano: Fondazione Università IULM.
- Sacco P. L., Gagliardi C., Mauriello D., Renzi F., Sturabotti D., Rinaldi A. (a cura di, 2012), *L'Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori*. UnionCamere, Fondazione Symbola, Regione Marche.
- Salamon L. M. (2002), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press.
- Santagata W. (2002), Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26,1: 9-23.
- Santagata W. (2006), *Cultural Districts and their Role in Developed and Developing Economies*. In: Ginsburgh V. A., Throsby D. (eds.), *Handbook on the Economics of Art and Culture, Vol. 1*. Amsterdam: Elsevier. 1101-1118.
- Santagata W. (2010), *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*. Bologna: il Mulino.
- Santagata W. (2014), *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*. Bologna: il Mulino.

- Santagata W. (a cura di) (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*. Milano: Università Bocconi Editore.
- Schön D. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Scott A. J. (2000), *The Cultural Economy of cities: Essays on the geOgraphy of Image-Producing Industries*. London: Sage.
- Scott A. J. (2004), Cultural-Products Industries and Urban Economic Development: Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context. *Urban Affairs Review*, 39, 4: 461-490.
- Settis S. (2004), Come rilanciare il "Modello Italia". *Il Giornale dell'Arte* n. 236.
- Strom E. (2003), Cultural Policy as Development Policy: Evidence from the United States. *International Journal of Cultural Policy*, 9, 3: 247-263.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vicari P., Ferrillo A., Valery A. (a cura di) (2009), *Classificazione delle attività economiche Ateco 2007*. Roma: ISTAT.
- Wilks-Heeg S., North P. (2004), Cultural Policy and Urban Regeneration: A Special Edition of Local Economy. *Local Economy* 19, 4: 305-311.
- Zajczyk F., Borlini B., Memo F., Mugnano S. (2005), *Milano. Quartieri periferici tra incertezza e trasformazione*. Milano: Mondadori.

Siti internet consultati

archividelnovecento.it	milanofashioncity.com
comune.milano.it	milanofotografia.it
comuniclab.it	milanomet.it
create2009.europa.eu	moda.san.beniculturali.itwordpress
expo2010italia.gov.it	museimpresa.com
federmodamilano.it	neoenews.com
fondazionecariplo.it	oliaros.com
hangarbicocca.org	poloculturalecastanese.it
ilritmodellecitta.it	polomartesana.com
insiemeagroane.it	provincia.mi.it
istat.it	rete800lombardo.it
luxgallery.it	retefotografia.it
mi.camcom.it	salentoblog.it
milan-guide.eu	touringclub.it
milanoamodomio.it	turismo.milano.it
milanoartexpo.com	urbanfile.org

I QUADERNI DELL'OSSERVATORIO

Nella Collana **QUADERNI DELL'OSSERVATORIO** sono stati pubblicati i seguenti titoli, scaricabili sul sito www.fondazioneccariplo.it/osservatorio.

Quaderno N.1 – Periferie, cultura e inclusione sociale

Quaderno N.2 – Il valore potenziale dei lasciti alle istituzioni di beneficenza

Quaderno N.3 – Stranieri si nasce...e si rimane?

Quaderno N.4 – Oltre la famiglia: strumenti per l'autonomia dei disabili

Quaderno N.5 – L'educazione finanziaria per i giovani

Quaderno N.6 – Ricerca scientifica in ambito biomedico

Quaderno N.7 – Servizi per l'infanzia

Quaderno N.8 – Assicurazione per persone con disabilità e loro famiglie

Quaderno N.9 – Progetti e politiche per la mobilità urbana sostenibile

Quaderno N.10 – Le organizzazioni culturali di fronte alla crisi

Quaderno N.11 – I Social Impact Bond

Quaderno N.12 – Lavoro e Psiche. Un progetto sperimentale per l'integrazione lavorativa di persone con gravi disturbi psichiatrici

Quaderno N.13 – Il bando "Audit energetico degli edifici di proprietà dei comuni piccoli e medi"

Quaderno N.14 – Infrastrutture di ricerca in Italia

Quaderno N.15 – Performance economica e sociale delle istituzioni di microfinanza: alcune evidenze empiriche

Quaderno N.16 – Cessione della nuda proprietà da parte di soggetti fragili: il possibile ruolo di un soggetto dedicato

Quaderno N.17 – Abitare leggero. Verso una nuova generazione di servizi per anziani

Quaderno N.18 – Progetti culturali e sviluppo urbano. Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano



PROGETTI CULTURALI E SVILUPPO URBANO

Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano
licensed under a Creative Commons Attribution Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.

doi: 10.4460/2014quaderno18





fondazione
c a r i p l o