

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO



Scuola di Management ed Economia



FONDAZIONE GIOVANNI GORIA

UNI-ASTISS POLO UNIVERSITARIO
www.uni-astiss.it ASTI STUDI SUPERIORI



Master Universitario di I livello in

MANAGEMENT E CREATIVITÀ DEI PATRIMONI COLLINARI

RELAZIONE FINALE

Analisi territoriale della Franciacorta

Elisa Metelli

a.a. 2013/14

INDICE

Abstract	pag. 3
PARTE I Analisi del contesto	pag. 5
1.Introduzione	
2.La Franciacorta: de-limitazione geografica e comunità storica	
3.Analisi del contesto e dei valori:	
- quadro sociale	
- quadro economico	
- quadro culturale	
4.Approfondimento:	pag. 37
- dati culturali in Lombardia	
- la dimensione locale: il no profit in Franciacorta come indicatore dello sviluppo culturale	
5. Analisi swot	pag. 54
PARTE II Tematiche rilevanti	pag. 61
1.Analisi degli stakeholder:	
- classificazione degli stakeholder – I 4 soggetti territoriali	
- il percorso del progetto Terre della Franciacorta	
2.Identificazione del problema: l’albero dei problemi	pag. 76
3.Identificazione degli obiettivi: l’albero degli obiettivi	pag. 80
PARTE III Progetto	pag. 84
1.Gruppo target: i beneficiari del progetto	
2.Obiettivi e risultati del progetto	
3.Strategia	
4.Quadro logico: il <i>longframe</i> del progetto	
5.Approfondimento:	pag. 92
- politiche e strumenti di pianificazione territoriale	
- gli strumenti di pianificazione delle amministrazioni locali	

- gli strumenti della pianificazione negoziata

PARTE IV Allegati e bibliografia:

pag. 116

-il benchmark

- bibliografia

ABSTRACT

“Franciacorta: let’s start eating culture and strategy for breakfast”

Lo scopo di questo lavoro è di proporre una chiave di lettura del sistema territoriale della Franciacorta, con focus sulle strutture produttive, sull’ambito culturale e geografico, volto a estrapolare un tratto inedito dell’area, quello cioè della tradizione industriale che si allaccia alla vocazione vitinicola.

L’analisi dello Studio di Fattibilità, prima, e del progetto Terre della Franciacorta poi della Fondazione Cogeme, hanno rappresentato la premessa necessaria per capire la natura dei fattori che porterebbero la Franciacorta a ragionare come sistema territoriale d’area vasta. Non entrerà qui nel merito del significato di area vasta poiché le politiche e gli strumenti di riferimento sono ancora molto dibattuti e, in alcune parti, ancora troppo poco chiari per essere da me analizzati in maniera puntuale. Una buona base, tuttavia, verrà fornita alla fine del lavoro nel capitolo dedicato alle politiche e agli strumenti d’intervento locale. I dati di settore, indicati in apertura, rappresentano una possibilità di offrire dei focus di analisi dei 18 Comuni appartenenti al progetto. Gli anni 2008 e 2014 presi in esame nell’ambito economico e 2001 e 2011, corrispondenti all’8° e 9° Censimento sull’Industria e i Servizi dell’Istat per quanto riguarda l’ambito culturale sono, invece, il focus temporale sul quale impostare la lettura.

L’approccio alla tesi è, di conseguenza, duplice: territorialista in quanto l’indagine tenta di convergere nel modello di sviluppo sostenibile, rispetto al governo locale, secondo una prospettiva territoriale; il secondo è di tipo sistemico in quanto mette in correlazione due ambiti le cui osservazioni forniscono degli snodi interpretativi molto interessanti.

I risultati di questo lavoro si possono, così, riassumere:

- offrire una chiave di lettura sperimentale del territorio;
- estrapolare un fattore inedito del territorio finora non sperimentato;
- sensibilizzare e fornire agli stakeholder territoriali un’attività in grado di fare leva allo scopo.

Si tratta di un progetto piuttosto ambizioso che, tuttavia, ha il limite di non riuscire a verificare operativamente quanto previsto nel breve termine. Il cambiamento delle forze interne del sistema territoriale, non hanno consentito di

implementare le attività previste nel progetto. Rimane un lavoro migliorabile e ad alto potenziale per il quale diventerà interessante capire, nel corso dei prossimi mesi, in che modo comporre azioni e attività conciliabili all'area organizzativa interna che si sta formando e che controlla l'offerta e quella esterna dell'azione operativa e relazionale con il mercato e la collettività. Infatti, il pregio di questo lavoro non è, solamente, ascrivibile all'impianto progettuale in sé, quanto alla struttura globale che vuole entrare nel merito delle dinamiche territoriali in atto.



Immagine: veduta dall'alto del Santuario della Madonna della Stella di Gussago.



Immagine: Castello Bonomi di Coccaglio.

PARTE I: analisi del contesto

1. Introduzione

La Franciacorta è un territorio cui fanno parte 18 Comuni appartenenti alla Provincia di Brescia e circoscritti all'area appartenente alla produzione della D.O.C.G. Rispetto alla storia, che ci consegna una delimitazione geografica più estesa, il decreto ministeriale, invece, assegna alla zona una collocazione geografica più ristretta corrispondente alle aree di produzione vitivinicola. In questo lavoro, infatti, quando parlo di Franciacorta mi riferisco solo ed esclusivamente a quell'area, più o meno vasta, che ha come denominatore comune il vino. Geografia e diritto normativo contrassegnano, così, due modalità diverse di guardare e riferirsi al territorio. I Comuni appartenenti sono: Adro, Capriolo, Cazzago San Martino, Cellatica, Coccaglio, Cologne, Corte Franca, Erbusco, Gussago, Iseo, Monticelli Brusati, Ome, Paderno Franciacorta, Paratico, Passirano, Provaglio d'Iseo, Rodengo Saiano e Rovato.

Sul Corriere della Sera il 6 novembre del 2014 è apparso un articolo di Massimiliano Del Barba intitolato "Franciacorta, un grande vino che «aspetta» il suo territorio" nel quale, oltre a riportare le prospettive di crescita del settore, la condizione statica del mercato italiano rispetto alla vivacità dell'estero, è emersa una dicotomia: al prestigio del vino non corrisponde un "adeguato" territorio. Questa separazione è stata polarizzata maggiormente dai risultati dell'indagine commissionata dal Consorzio di Tutela ad AstraRicerca sui consumatori del bollicine i quali, oltre a non saperla collocare geograficamente, in pochi l'hanno frequentata. Una leva, questa, che mi spinto ad indagare sull'esistenza o meno delle cosiddette precondizioni di sistema, affinché esista o possa sussistere il territorio di Franciacorta. La scarsa presenza dei Sindaci dei 18 Comuni alla presentazione ufficiale dell'indagine sottolineata dallo stesso autore, mi ha fatto pensare successivamente alla mancanza di una certa consuetudine alla partecipazione e alla condivisione degli attori pubblici rispetto alle dinamiche territoriali in atto.

La scelta di svolgere il tirocinio presso la Fondazione Cogeme Onlus, in virtù anche, ma non solo, degli scopi statutari, degli ambiti che tratta e delle attività che svolge, ha rappresentato lo spazio "ideale" nel quale condurre questa prima fase di analisi.

La tesi mira, infatti, a impostare un lavoro di lettura introduttiva al territorio strutturato sulla riflessione appena indicata. La prima parte, oltre all'inquadramento storico della Franciacorta, che mi ha permesso di conoscere le origini antiche della comunità del territorio, tratta la de-limitazione geografica attraverso quattro presenze fisse: il lago d'Iseo a nord, le colline orientali a est, il Monte Orfano e l'antica Strada Maestra a sud e le colline occidentali a ovest. Successivamente, l'analisi economica e culturale completano la lettura del territorio e mettono a disposizione dati e grafici a supporto dell'attività propedeutica in grado di "attrarre" gli attori verso lo scopo di medio-lungo termine individuato nell'apertura di un'agenzia di sviluppo territoriale.

L'analisi degli stakeholder, come compagnie di governo, precede la parte progettuale dando un ordine cronologico ai progetti in fase di svolgimento e al percorso intrapreso dai Sindaci e dalla Fondazione Cogeme Onlus: da Pianura sostenibile fino a Terre della Franciacorta passando per Franciacorta sostenibile. La costituzione della perimetrazione geografica della D.O.C.G prima e quella amministrativa poi, hanno consentito nel tempo il primo cambio di approccio al territorio: la tematica dello sviluppo sostenibile come leva a tre grandi progetti territoriali. Il progetto Terre si è fermato, purtroppo, all'Accordo di Collaborazione fra i 18 Sindaci, considerato prima passo fondamentale alla costruzione di una rete territoriale a più mani. Lo studio di fattibilità gestito dalla Fondazione Cogeme è, infatti, convogliato nel PTRAs come studio propedeutico del territorio implicando così un cambio di marcia: dal piano strategico del territorio costruito dagli attori territoriali al PTRAs gestito dalla Regione. La cabina di regia territoriale, ne consegue, ha mancato l'obiettivo.

La domanda che, dal mio punto di vista, potrebbe far riflettere sulle dinamiche territoriali in atto è la seguente: è l'ambito vino che percorre la sua strada in modo parallelo al territorio incontrandolo limitatamente, oppure è il contrario? Da una parte i soggetti privati che puntano alla tutela del marchio, attraverso il

Consorzio, e alla crescita dell'export, al marketing di prodotto *tailor-made*, nelle attività delle singole cantine. Dall'altra, l'ente pubblico che si occupa della gestione dei servizi pubblici territoriali e un altro attore, dalla natura invece più "enigmatica", che sostiene la sua mission attraverso attività di ricerca e monitoraggio e progettando scenari di sviluppo sostenibile in collaborazione con strutture ed esperti esterni al sistema territoriale.

La lettura delle dinamiche locali/territoriali porta con sé la necessaria adeguatezza del disegno di sviluppo che si intende sostenere per effetto di una giusta declinazione e della natura delle relazioni fra i diversi portatori di interesse. Posta la natura strategica del decreto ministeriale che i Sindaci hanno prontamente colto, è necessario trovare attività che mettano a sistema gli stakeholder secondo modalità di cooperazione fra reti aperte per non imbattersi, invece, in strategie applicate a scale territoriali inadeguate.

Forse, tale *vision*, potrà sembrare eccessivamente utopica da un punto di vista puramente teorico, ma contribuire alla creazione di ricadute indirette sul e nel territorio darebbe una spinta al "prestigio" che il territorio va cercando, ma che fatica a trovare.

Sarebbe stato interessante in questo contesto tentare anche di capire come la Franciacorta possa farsi *smart-land* visto che, anche quest'ultima, "ragiona" per ambiti territoriali. L'interesse al tema è nato dalla lettura del testo "Dalla *smart city* alla *smart land*" di Bonomi e Masiero di cui riporto l'esemplificazione del primo: «*smart land* è l'adattamento al contesto italiano delle piattaforme territoriali del concetto di *smart city* nella prospettiva sostenibilità e della green economy.» La sperimentazione è, quindi, la prospettiva che pare facilitare certe dinamiche ed è forse, per usare le parole dello stesso autore «più facile da digerire e, forse da dirigere, rispetto al contrasto tutto italiano fra policy, radicamento locale e adattamento.» Questa, però, è un'altra storia, quindi...

TO BE CONTINUED...

2.La Franciacorta: de-limitazione geografica e comunità storica

Con il termine Franciacorta si designa una zona della provincia di Brescia che si estende a occidente della città tra i fiumi Mella e Oglio che la delimitano rispettivamente a Est e a Ovest, avendo a nord le colline di Brione, Polaveno, Monticelli Brusati e il Lago d'Iseo con il suo anfiteatro morenico e a sud l'alta pianura padana superiore. La sua estensione ricopre una superficie di circa 22,44 Kmq su due zone distinte: la collinosa e la morenica. La sua fisionomia naturale è resa alquanto rigogliosa per l'attraversamento di alcuni corsi d'acqua che la bagnano da nord e sud. La collina li ospita per tutto il loro percorso sviluppandosi armonicamente lungo un perimetro costituito da terreni, avvallamenti, sedimenti che si sono formati in epoca preistorica e che ancora oggi ne definiscono l'andamento. La Franciacorta è resa particolarmente lussureggiante per la presenza di piccoli laghetti e del lago d'Iseo. Esiste poi un gruppo di gruppo di acque che si gettano nella Torbiera del Sebino¹, il gruppo delle acque raccolte dal fosso Langherone, i torrenti Livorna e Gandovere.

Etimologia del nome

Le mappe e i documenti a disposizione fanno desumere che il territorio chiamato Franciacorta avesse una sua delimitazione precisa, corrispondente a una delle quattro «quadre» che dividevano il territorio bresciano sotto la Serenissima.² Il primo documento che, indirettamente, fissa i limiti della Franciacorta è lo Statuto del doge Francesco Foscari del 1429, nel quale risultano divisi la città di Brescia in quattro quadre (circostrizioni amministrative di vari comuni governati da un Vicario) e il territorio bresciano in venti. Alle quadre di Rovato e di Gussago viene aggiunto il nome di "Franciacorta". Lo Statuto del Foscari cita tra i comuni che ne fanno i paesi di: Gussago, Cellatica, Sale, Castegnato, Ronco, Rodengo, Saiano, Ome, Brione, Polaveno, Monticelli Brusati, Valenzano, Provezze,

¹E'una riserva naturale, posta nella sponda meridionale del lago d'Iseo ed è la zona umida più significativa, per estensione e importanza ecologica, della Pianura Padana. L'area è di 360 ettari composta per la maggioranza da canneti e specchi d'acqua circondati da campi coltivati e da "manufatti" dell'uomo. Una parte, la lametta, è a contatto diretto con il lago, mentre la parte interna, costituita da vasche intervallate, detta lama e, infine un'altra area costituita da vasche ottenuta dall'escavazione dell'argilla.

²Le quadre erano: Gussago, Rovato e, in piccola parte, Palazzolo.

Provaglio (quadra di Gussago), Rovato, Coccaglio, Erbusco, Calino, Cazzago, Camignone, Bornato, Passirano, Paderno (quadra di Rovato). Capriolo, Nigoline, Timoline e Colombaro erano assegnati alla quadra di Palazzolo.³

Il primo dato che emerge riguarda quindi la storica attribuzione all'area. Mentre, come appena citato, storicamente si fa risalire l'area a distretti storici numericamente maggiori rispetto a oggi, il territorio aveva un'estensione che arrivava fino alla sponda orientale del lago d'Iseo, Sale, oggi Sale Marasino, Castegnato posto nella parte meridionale della Franciacorta e a soli 8 km dal capoluogo di Provincia e Palazzolo s/O, comune posto al confine con la Provincia di Bergamo. Oggi, invece, la delimitazione territoriale è di 18 Comuni e corrisponde alla zona di produzione Franciacorta DOCG E DOC.⁴



La *Francia curta*, immagine tratta dal Sommario commentato della "Raccolta cronologica ragionata" di Cristoforo Tentori, 1800.

³Questo elenco non corrisponde alla delimitazione geografica e amministrativa attuale. Oggi alla Franciacorta fanno parte: Adro, Capriolo, Cazzago San Martino, Cellatica, Coccaglio, Cologne, Corte Franca, Erbusco, Gussago, Iseo, Monticelli Brusati, Ome, Paderno Franciacorta, Paratico, Passirano, Provaglio d'Iseo, Rodengo Saiano, Rovato. Alcuni di questi sono stati accorpatis, come il caso di Rodengo e Saiano, altri non ne fanno più parte. Castegnato e Palazzolo non ne fanno più parte, mentre gli altri comuni citati oggi sono frazioni dei rispettivi Comuni.

⁴Oggi, alla Franciacorta fanno parte: Adro, Capriolo, Cazzago San Martino, Cellatica, Coccaglio, Cologne, Corte Franca, Erbusco, Gussago, Iseo, Monticelli Brusati, Ome, Paderno Franciacorta, Paratico, Passirano, Provaglio d'Iseo, Rodengo Saiano, Rovato.

Il denominatore comune che teneva unito questo territorio, con ventotto paesi e circa 80 mila abitanti, facendone quasi un'unità distinta nell'ambito della provincia di Brescia parte dalla storia. I primi ad occuparsene furono i cultori di memorie locali i quali discussero a lungo senza però arrivare a una soluzione e scelta definitiva. Ma su un punto preciso gli studiosi concordano: attribuire al termine Franciacorta un'origine storica. Infatti, il nome si trova esplicitamente indicato in un'ordinanza contenuta nell'ottavo libro degli Statuta Communis Civitatis Brixiae del 1277: «(...) pro utilitate sua propria et omnium amicorum de Franzacurta.» Prima di parlare di questo territorio con questo nome, si usava l'appellativo di Valle d'Iseo.

Il primo studioso a occuparsi della spiegazione dell'origine del nome fu Iacopo Malvezzi⁵. Egli, nel 1412, faceva risalire il nome alla sosta di un accampamento di Carlo Magno con i Franchi prima di attaccare la città di Brescia. Per estensione, il termine equivarrebbe a "breve dominio dei Franchi".

Lo statuto del doge Francesco Foscari datato 1429, già citato, parla della città di Brescia suddivisa in quattro quadre, ossia circoscrizioni amministrative di vari comuni governati da un Vicario riferendosi alle quadre di Rovato e Gussago a cui viene aggiunto il nome Franciacorta.⁶

Una carta del Bresciano, di autore anonimo, oggi conservata nella Biblioteca estense di Modena, indica con il nome di Franciacorta la zona corrispondente all'anfiteatro morenico del lago d'Iseo. Nel XVI secolo ritorna il nome Valle d'Iseo, nel XVIII secolo l'estensione territoriale raggiunge anche il Comune di Pisogne a nord, Rudiano, Chiari e Castel Mella a sud, oggi non rientranti nell'area Franciacorta.

Il nome Franciacorta scompare nel XIX secolo, per tornare un secolo dopo.

⁵Medico e storico bresciano (1280-1454) la prima stesura scritta del mito della fondazione di Brescia da parte di Ercole nella sua celebre opera *Chronicon brixianum*, scritta nella prima metà del Quattrocento. L'opera è la prima cronaca che consegna un ordine cronologico e narrativo alle tradizioni leggendarie e alle memorie storiche di Brescia ed è attestata da un discreto numero di manoscritti e volgarizzamenti e continuazioni per tutto il XV secolo, alcune dei quali privi di riferimenti diretti al Malvezzi.

⁶Lo Statuto del Foscari è il primo documento che indirettamente fissa i limiti della Franciacorta citando i Comuni che ne fanno parte. Quadra di Gussago: Gussago, Cellatica, Sale, Castegnato, Ronco, Rodengo, Saiano, Ome, Brione, Polaveno, Monticelli Brusati, Valenzano, Provezze, Provaglio. Quadra di Rovato: Rovato, Coccaglio, Erbusco, Calino, Cazzago, Camignone, Bornato, Passirano, Paderno. Quadra di Palazzolo: Palazzolo, Capriolo, Nigoline, Timoline e Colombaro.

L'avvocato Arturo Bersi rileva il nome antico di Franciacorta dal bacino morenico inferiore del Sebino e ne parla comprendendo anche le corti monastiche e le badie dislocate sul territorio. Poiché tali monasteri e badie godevano di particolari esenzioni e franchigie, erano cioè «franchae curtes», sembra giustificato ampiamente l'appellativo di Franciacorta dato al territorio.

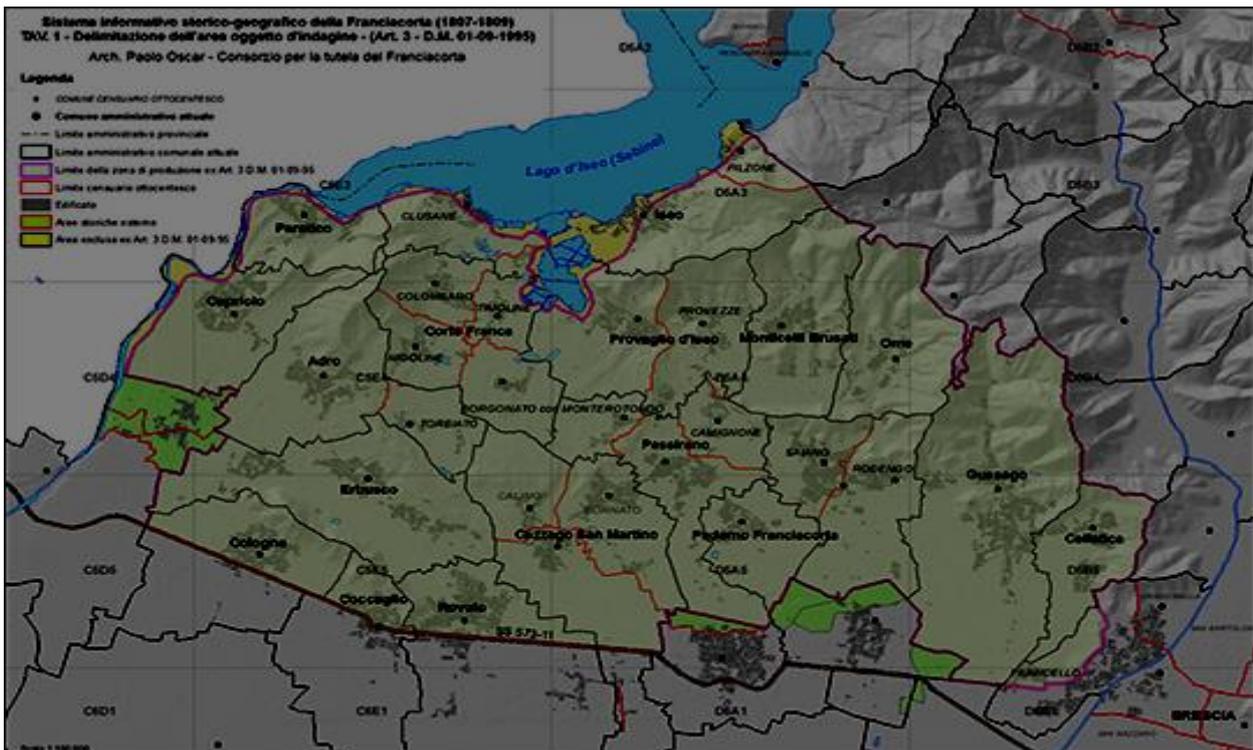
Il cardinale mons. Paolo Guerrini, appassionato e studioso di storia bresciana, nel suo volume «Brescia e Montecassino», rifacendo la vita degli ordini monastici in Italia, propone una teoria alquanto interessante sull'origine del nome, che qui riporto sinteticamente. L'ordine benedettino di Cluny, con l'aiuto del re Desiderio dei Longobardi, nei secoli VIII e IX aveva fondato monasteri in molte parti della provincia bresciana tra cui il monastero di Santa Giulia, il San Salvatore, che oggi fa parte del Sito seriale dei Longobardi Patrimonio Unesco, e la badia di Leno. Attorno a questi complessi monastici ne sono sorti altri di più piccole dimensioni e di minore importanza tra cui il monastero di Rodengo Saiano attorno al quale sorsero i priorati di Provaglio, di Colombaro, di Cazzago, di Clusane e di Erbusco e diedero a questa regione il nome popolare di Franciacorta dalle sue numerose «franchae curtes».⁷ Resta questa, la meno diffusa ma più documentata derivazione del nome insieme al territorio di Franciacorta dalle antiche corti benedettine.

Riporto ora, a seguito del breve excursus storico ed etimologico, la consuetudine locale nell'indicare la Franciacorta come quella parte della Provincia di Brescia che si estende ad occidente della città ed è compresa tra il fiume Oglio a ovest, le colline alla destra del fiume Mella ad est, il lago di Iseo e le ultime propaggini della Prealpi Retiche a nord e la pianura subcollinare a sud. Il modo di descriverla si è dunque modificato nel tempo estendendosi fino a comprendere riferimenti che servono per collocarla a livello paesaggistico piuttosto che geografico. Modalità questa che interseca la tendenza a collocare i territori rilevando quanto di più attrattivo vi sia nel e attorno a un territorio e parlare di esso come di una Regione all'interno della Provincia di Brescia, che ha la forma grossomodo di un pentagono oblungo i cui confini geografici ancora oggi non sono ben determinati ma si riscontra un nucleo territoriale omogeneo.

⁷La Miscellanea della Franciacorta, pag. 50-53.

Geografia e fisionomia della Franciacorta

In questo capitolo intendo affrontare la geografia del territorio focalizzandomi sui punti che la compongono e dalla cui unione nascono linee che potrebbero definirne la trama paesaggistica come un continuo territoriale.



Mappa della Franciacorta – FONTE Consorzio per la tutela del Franciacorta – Arch. Paolo Oscar.

1.IL lago d'Iseo (nord)

Bacino lacustre posto a 185 m di quota nelle Prealpi è situato in fondo alla Valle Camonica. Diviso tra le provincie di Brescia e Bergamo ospita la più grande isola lacustre d'Italia nonché la più alta isola lacustre d'Europa: Monte Isola.

Collocato nella zona di cerniera tra la Pianura Padana e le Alpi meridionali ha diversi rilievi montani che costituiscono con la loro altitudine dei veri e propri balconi panoramici. La sua forma allungata dipende dal fatto che è sorto in corrispondenza a valli molto profonde scavate dai fiumi circa cinque milioni di anni fa quando il Mar Mediterraneo aveva un livello inferiore.



Immagine: veduta di Monte Isola, l'isola lacustre più grande d'Europa.

Successivamente queste valli sono state rimodellate dall'effetto erosivo di lingue glaciali che avanzarono fino ad avvicinarsi alla Pianura Padana. I detriti lasciati dai ghiacciai hanno poi costituito il cosiddetto anfiteatro morenico a segnarne il limite meridionale del lago.

La catena alpina di poco distante influisce sul clima del lago portando venti freddi da nord ma, la presenza del lago, consente di attenuare gli sbalzi termici portando un equilibrio nei mesi freddi ed estivi e creando un clima più mite con livelli di umidità che consentono un'abbondante proliferazione della vegetazione, temperature da "refrigerio" nelle calde estati e piacevolezza escursionistica sul territorio circostante.

2. Il monte Orfano e la Strada Maestra (sud)

Per queste due presenze fisse sul territorio ho deciso di dedicare un approfondimento più ampio rispetto le altre. Anzitutto perché sono elementi specifici e strategici del territorio collocati nella Capitale della Franciacorta e cioè

Rovato. Secondariamente, da sempre hanno rappresentato rispettivamente il quartier generale del territorio e la via di collegamento principale da e per le polarità esterne e importante snodo commerciale.

L'aspetto dell'area Franciacorta che, come precedentemente affermato, risulta essere piuttosto variegato dalle specificità naturali che la compongono, ci sono sul territorio altre forme e presenze che lo vanno a caratterizzare.

I Comuni oggi appartenenti alla Franciacorta vicini alle sponde moreniche fino a Erbusco, conservano un aspetto più "elevato" per la presenza di clivi, dossi e poggi delle colline e che ne danno un effetto, e non solo, di sali e scendi. Per Rovato, Coccaglio e Cologne, i Comuni a nord dell'alta Pianura Padana, la fisionomia cambia, contraddistinta rispetto agli altri, da una linearità di strade e percorsi su un'asse longitudinale che li collega direttamente alla strada statale per Brescia. Questa particolarità ha fatto sì che nella tradizione locale, in particolare quella orale, si sia soliti descrivere Rovato come quella porzione di territorio privo di clivi, "il paese senza salite". Resta, a delineare una forma ancora più particolare, una presenza molto importante a livello geologico e che padroneggia su questi tre paesi: Il Monte Orfano, il più antico affioramento della Pianura Padana⁸.

E' un lungo e imponente scoglio che, nonostante l'esigua altezza sul mare, merita il nome di monte per la marcata pendenza dei versanti. Si tratta di un vasto rilievo isolato, posto alle spalle di Rovato con una lunghezza di circa cinque km⁹. La sua unica dorsale, diretta da nord-ovest a sud-est, è disegnata da un crinale con andamento ondulatorio irregolare composto da vertici, dossi, cime secondarie, brevi piani e selle, e tocca il punto più alto a 452 m. Il lato nord, meno sfruttato per la maggiore difficoltà di accesso, risente dell'influenza delle correnti del lago d'Iseo e presenta una maggiore varietà di specie arboree. Quello meridionale invece è caratterizzato da un maggior numero di zone coltivate e spiazzi erbosi. Il nome del monte, invece, stando alle fonti risale al 795: secondo alcuni studiosi è dovuto al fatto che esso è isolato da altri rilievi, mentre secondo

⁸In geologia, parte d'un giacimento o di altra massa rocciosa sotterranea che si manifesta in superficie.

⁹ Il conglomerato del Monte Orfano è l'unica serie litologica di età miocenica di origine marina della Lombardia, attestata anche da microfossili e da qualche macrofossile che permettono di identificare l'ambiente di sedimentazione di tipo litorale.

altri "Orfano" starebbe semplicemente a indicare un'altura montana, termine che ha un corrispettivo in altre lingue. Strettamente legata alle vicende umane è anche la vegetazione del monte. Alle origini, infatti, l'Orfano era coperto principalmente da querce nella parte sud e da castagni a nord, le viti compaiono soltanto in periodo romano, mentre per i primi terrazzamenti bisogna arrivare al 1400. Il lato meridionale oggi è terrazzato, mentre quello settentrionale è ancora disabitato.

La versione più conosciuta e accreditata vede la Franciacorta nascere dalla sponda morenica ed essere la naturale continuazione a livello intermedio rispetto l'andamento montuoso intorno al lago. Un modo diverso, meno conosciuto, considera il Monte Orfano come baluardo geologico che ha permesso, in milioni di anni, il formarsi del territorio collinare che gli sta esattamente di fronte. Dalle sue vette si ammira da un lato il panorama della vasta pianura padana, dall'altro le pendici prealpine attraverso il Comune di Corte Franca e raggiungendo nelle giornate più limpide l'Adamello e i pizzi delle Orobie. Posizionato al centro della Transpadania, era un vero e proprio osservatorio. Per tutta l'età del bronzo e del ferro rimase pressoché invariata la fisionomia del monte. Con i romani, che portarono uno sviluppo industriale, commerciale, agrario ed edilizio si intensificò l'attività mineraria. Contemporaneamente iniziò la sistemazione dei fiumi e la bonifica delle aree paludose per aprire nuovi collegamenti sull'area Franciacorta e Brescia di notevole importanza militare ma anche agraria e artigianale. Infatti è proprio con i Romani che la Franciacorta assunse un ruolo determinante nel quadro lombardo. Questo grazie non solo alla sua posizione geografica ma anche per le possibilità agrarie che offriva. Tutta l'area dunque venne organizzata intorno al Castrum di Rovato che era collegato con le altre opere militari della zona. Rovato così divenne il fulcro del sistema, accentrando in sé tutte le funzioni. Introdussero le proprie regole dell'ingegneria militare secondo criteri più moderni e funzionali.

Le prime grandi trasformazioni e abbattimenti si ebbero con epoca germanica (sec. V – VII) che portarono alla sparizione delle attività fiorenti e ridussero la popolazione al regime pastorale e rurale. Con l'arrivo dei Longobardi, il monte Orfano e le aree circostanti tornarono a vivere. Ma la forza più rinnovatrice fu

l'epoca cristiana che incise profondamente nella società precedente originando dapprima il mondo romano-cristiano poi cristiano-longobarda.

Se si considera la Franciacorta la più importante area dopo il capoluogo bresciano è possibile pensare che vi si stabilisse una base missionaria del Cristianesimo per via soprattutto delle strutture e delle pievi più antiche come la chiesa di Santo Stefano e di San Michele a Rovato, Sant'Eusebio a Cologne. Ma fu dal capoluogo che partì la ricostruzione cristiana. La Brescia longobarda che aveva aderito al monachesimo benedettino influenzò la Franciacorta attraverso il proposito di ricostruire la comunità facendo leva su alcuni aspetti accettabili delle costumanze religiose dei popoli germanici che l'avevano influenzata.

Nei secoli XI e XII prese slancio una imprevista ripresa economica e sociale che rivoluzionarono gli equilibri rimasti inalterati. Cambiano le strumentazioni tecniche e le metodologie di lavoro, viene introdotto il mulino ad acqua e la rotazione agraria triennale incrementarono la produzione lasciando solo un terzo del terreno coltivato a maggese. Cambiò l'offerta di beni agricoli, artigianali e risorsero in centri agricoli. Migliorando le condizioni generali di vita si assistette a un vero e proprio sviluppo del commercio al quale si accompagnò un inevitabile riattamento delle strade, l'inserimento di nuove strade e nuove infrastrutture. Questo risveglio fu accompagnato anche dal monachesimo cluniacense che portò avanti la bonifica del territorio, l'assistenza alle popolazioni in quei borghi che non disponevano dei mezzi economici per supportare simili opere per effetto delle prevaricazioni feudatarie.

Durante il periodo delle Signorie furono costruite le torri quadrate di avvistamento che ancora oggi caratterizzano la Franciacorta e testimoniano il passaggio del territorio bresciano dal dominio visconteo a quello veneziano e che portò, alla fine del '400, alla suddivisione nelle tre quadre, oltre Brescia, di Gussago, Rovato e Palazzolo, già citate in precedenza. Dal periodo di dominio veneziano a quello francese non ci sono state significative modificazioni del territorio. Quello che era disponibile sul territorio rimaneva parte di una storia consolidata non portatrice di significativi cambiamenti a livello geografico. La storia di lotte, di dominio prima veneziano poi francese, la proclamazione della Libera Repubblica fino all'annessione del Regno d'Italia non verranno in questo

contesto trattati.

Il *file rouge* che tiene insieme, tra punti e linee, il territorio e sul quale si sono verificati quei cambiamenti strutturali che l'urbanistica di allora, e ancora di più odierna, cerca di mettere in luce con lo scopo di progettare uno spazio *interno* ai territori comprendendo aspetti gestionali, di tutela, programmatici e normativi dell'assetto territoriale, è l'antica strada Maestra.

Se il monte Orfano ha depresso egregiamente il suo ruolo di baluardo, potrebbe essere anche da stimolo dargli una nuova destinazione d'uso e cioè di quartier generale della Franciacorta. Sotto di esso, passa infatti una moltitudine di strade che vanno a designare e imprimere sul territorio la caratteristica di zona fortemente antropizzata. La strada che collega Brescia a Rovato, Coccaglio e Cologne è conosciuta con il nome antico di Strada Maestra, la padana superiore. Il testo preso a riferimento per trattare questa linea è stato pensato e voluto dal prof. Giovanni Tacchini (docente di Architettura del Paesaggio al Politecnico di Milano) e dall'architetto Pierfranco Rossetti. Il testo contiene gli atti del Convegno svoltosi a Sale Marasino nell'ottobre del 2005 in occasione della Biennale di Franciacorta e organizzato dal Centro Culturale della Franciacorta e del Sebino. Del testo, per ragioni di aderenza all'argomento, trarrò solo una parte, quella riguardante la viabilità in Franciacorta attraverso la storia della Padana Superiore.¹⁰ Dopo le direttrici innescate dalle propaggini collinari del Lago d'Iseo e dalla struttura imponente del Monte Orfano, convergo sull'antica strada. Il convegno aveva come scopo quello di trattare la viabilità storica e recente nell'area pedemontana a occidente della città di Brescia e intorno al lago di Iseo. La viabilità, soggetto, che si è trasformata notevolmente soprattutto a partire dal XX secolo e che ha profondamente modificato la vita della Franciacorta sia in rapporto al capoluogo di Provincia sia in termini strettamente territoriali che delineerebbero un'area sempre più simile a quello della periferia del capoluogo di Provincia.

La descrizione del territorio in questo contesto risulta essere molto simile alle modalità descritte in precedenza ossia come «l'insieme armonico con la sponda

¹⁰Atti della Giornata di Studio, La viabilità nella storia della Franciacorta e del Sebino, a cura di Federico Tronelli, Sale Marasino, nona biennale della Franciacorta e del Sebino, ottobre 2005.

orientale del Sebino e la Vallecamonica cioè come tre lembi di terra della provincia bresciana che, susseguendosi senza interruzione, partono dalla città al confine nord.»¹¹

Il tema della viabilità è stato osservato e trattato da vari punti di vista in modo da individuare e tracciare le motivazioni che hanno portato alla costruzione dei tracciati in epoca premoderna e il loro utilizzo nei secoli successivi. Il filo conduttore sarebbe dunque rappresentato da quegli spazi "vuoti" che intercorrono fra popolazione, economia, devozioni e strade, che ha portato nel XX secolo a insistere sull'antico tracciato. Solo negli ultimi cinquant'anni con l'ausilio e la costruzione di nuovi tracciati e di una massiva urbanizzazione che la strada maestra ha subito sostanziali modifiche. Questo ha portato inevitabilmente al cambiamento del paesaggio che, per due millenni, era rimasto pressoché invariato.

In epoca medievale infatti i fiumi erano le autostrade, le vie "lombarde" avevano come simboli i monasteri per il ruolo di controllo dei confini fino alle conquiste di Carlo Magno. Il ruolo di controllo dei monasteri lungo le strade cessò, ma rimasero efficienti perché ritenuti utili per pregare Dio durante le battaglie carolingie. Le strade per tutto il Medioevo rappresentarono il modo per comunicare il potere politico e il sovrano appare come il garante della pace e della giustizia poiché assicurava ai suoi sudditi la pace esterna e la sicurezza interna. La propaganda politica insistette molto su questi concetti in quanto assicuravano ai sovrani la possibilità di insistere nel perseguimento di una legislazione che ben si adattasse a tali finalità.

Il problema della sicurezza stradale è materia di cui si occuperanno maggiormente gli uomini di chiesa, i pontefici che presero posizioni nette nei confronti di malfattori, di banditi, ladri che non rendevano sicure le strade che portavano a Roma.

Chi viaggiava all'epoca erano soprattutto pellegrini, in viaggio per Roma o Gerusalemme, e mercanti e l'arteria principale era quella che partendo dal Nord Europa, nella Valle del Reno, portava a Roma toccando le Dolomiti, la Val Pusteria, Trento, Treviso, Padova e Rovigo attraverso il corso del Brenta, il passo del

¹¹Ibidem, pag. 13.

Gottardo in Lombardia, le zone paludose del Po fino a Bologna e Ravenna. Un'arteria stradale che saldava l'Europa del Nord con quella del Sud secondo una direttrice nord-sud passava da Milano che aveva il controllo commerciale della strada verso l'Europa.

Brescia, la cui importanza stradale era legata alla direttrice Est-Ovest, non era attraversata da ampi e profondi fiumi e quindi non rappresentava il valico per accedere ai territori e alle popolazioni europee. Erano però ricchi di giacimenti di ferro, di fiumi di piccole dimensioni che attraversavano il territorio longitudinalmente e permettevano, insieme alle risorse ferrose, di controllare l'artigianato bresciano e dominare il mercato lombardo.

La Franciacorta è attraversata da quella strada, conosciuta come Strada Maestra, la strada postale Veneta che collegava, e collega tutt'ora, il Veneto e la Lombardia. Il tratto che a noi interessa è quello che tocca i Comuni di Chiari, Coccaglio e Rovato dal quale quest'ultimo parte la diramazione per il lago d'Iseo e Palazzolo. Lungo questa strada sono sorti nei secoli borghi e sistemi insediativi rilevanti tra cui rientrano i Comuni della Franciacorta indicati precedentemente. Inizialmente si tratta di strade che pur connettendo borghi importanti a quelli minori, non già quello cittadino, avevano inizialmente un ruolo di collegamento importante anche se non funzionale. Bisognerà aspettare il XVIII secolo e l'impero austriaco a dare le basi amministrative e tecniche per una viabilità funzionale del Lombardo-Veneto¹². Rovato, capitale della Franciacorta, troverà la strada maestra, la Padana superiore, proprio come confine fisico a sud.¹³

Piano piano la conformazione dei Comuni inizia a cambiare proprio in virtù del loro posizionamento rispetto alla strada maestra e nel corso del tempo iniziano a fiorire nuove vie di comunicazione ma fino all'800 la conformazione delle strade rimane pressoché invariata. Solo a partire dalla fine del XVII secolo iniziano le prime deviazioni dal centro abitativo all'esterno e questo, in alcuni casi, porta

¹²Il 13 febbraio 1777 viene realizzato il Piano delle Strade che introduceva importanti riforme. L'individuazione di tre classi di strade: quelle provinciali o regie, quelle comunali e quelle private e la costruzione e la manutenzione delle strade venne affidata per appalto. La classificazione del territorio si articola in strade che attraversano tanti comuni, che attraversano un numero minore di Comuni e strade che rimangono nei confini dei singoli Comuni. Le strade comunali vennero poste sotto il controllo del sistema centrale che monitora i lavori da una commissione di addetti esterna all'Amministrazione Comunale e nominata dall'autorità centrale.

¹³La strada Maestra diverrà finalmente "espressa" negli anni '30 del 900.

anche all'abbattimento delle antiche mura cittadine, costruite in epoca veneziana, per facilitare i collegamenti con le stazioni ferroviarie dei principali nuclei urbani e creando, in alcuni casi, sottopassi. La strada maestra dunque acquisisce un ruolo pubblico sia come spazio di ritrovo sia come mezzo di trasporto principale. Per alcuni tratti la conformazione della strada mantiene le caratteristiche storiche procedendo da ovest a est tagliando il tessuto urbano dei diversi paesi fino a quando, all'inizio del '900 gli edifici che si affacciano su questa arteria di passaggio cominciano a nascere anche le prime attività commerciali. Finalmente espressa la strada traccia i borghi che ormai sono diventati paesi adattando il loro sviluppo a quello della strada. La trasformazione d'uso in strada espressa produsse anche esclusione a di una parte di paese, fino a quel momento interessata dal paesaggio della strada, attraverso la realizzazione di rettifili. L'iter di trasformazione che sostanzialmente avviene tra gli anni '70 e gli anni '90 in concomitanza con lo sviluppo fortemente accelerato dei centri urbani, di fatto si completa con la costruzione della bretella che sarà il primo tratto della Tangenziale ovest del capoluogo bresciano. Contemporaneamente fa la sua comparsa sul territorio l'Autostrada A4. Questo periodo chiamato dagli autori "stradamania" verrà sostituito da un piano decennale della viabilità che vedrà oltre alla realizzazione di nuove opere anche miglioramenti fisici sulle arterie, più nuovi ruoli istituzionali i cui attori e le strategie centralizzate vengono sempre più avviate a un'interlocuzione sempre più decisa con gli Enti locali e le Regioni in particolare.

Dal 1991 a oggi la mobilità si è trasformata parecchio e sono anni in cui anche la gestione delle infrastrutture cambia passo: alle Regioni viene "ceduta" la gestione delle strade, per poi passare alle Province. Infatti la Padana Superiore attualmente assume diversi nomi, secondo la Regione che attraversa. Nella parte di territorio che a noi interessa, quella cioè che parte da Brescia fino a Iseo per capirci, ha perso il suo sedime. Persa la percezione della Padana superiore, a seguito di nuove infrastrutture più scorrevoli (autostrada e attuale Bre-Be-Mi) da espressa è ritornata, a essere nuovamente una strada di relazione.

Per quello che riguarda la viabilità possiamo dunque affermare la presenza di una strada storica e maestra che attraversa e tocca solo alcuni dei Comuni della



Franciacorta alle sue estremità e sempre longitudinalmente. E' un percorso che consente di attraversare il territorio da est a ovest senza fare soste intermedie. Ritengo sia fondamentale questo aspetto in un'ottica di

ripensamento del territorio in vista anche di eventi quali Expo 2015 che rappresenteranno un banco di prova sull'interesse e sulla capacità del territorio a rendersi attrattivo: il cuore della Franciacorta è noto, ma ciò che gli

Immagine: mappa del percorso ciclopedonale delle Torbiere – Fonte: itinerari di Brescia.

gravita attorno è fortemente sottostimato.

3.La riserva naturale delle Torbiere del Sebino e le colline orientali

La riserva naturale è stata dichiarata «zona umida di importanza internazionale» secondo la Convenzione di Ramsar¹⁴ e ed Sito di Interesse Comunitario (SIC) della Rete Natura 2000. Considerata un'area prioritaria per la biodiversità nella Pianura Padana Lombarda è posta sulla sponda meridionale del Sebino ed è un'area piuttosto ristretta, di circa 360 ettari, composta prevalentemente da canneti e specchi d'acqua circondati da campi coltivati e da infrastrutture. Una parte è collegata al lago, denominata Lametta, un'altra invece è più interna ed è formata da grandi vasche divise tra di loro da sottili lembi di terra, detta Lama, e infine, una terza costituita da vasche ottenute dall'escavazione dell'argilla.

¹⁴Convenzione internazionale relativa alle zone umide di importanza internazionale è un atto firmato a Ramsar, Iran, il 2 febbraio del 1971 da un gruppo di paesi, istituzioni scientifiche e organizzazioni internazionali. E' un trattato intergovernativo che fornisce il quadro per l'azione nazionale e la cooperazione internazionale per la conservazione e l'uso razionale delle zone umide e delle sue risorse. Questa convenzione è l'unico trattato internazionale sull'ambiente che si occupa di questo particolare ecosistema e i paesi membri occupano tutte le regioni geografiche del paese. Attraverso azioni locali e nazionali e la cooperazione internazionale, quale contributo al conseguimento dello sviluppo sostenibile del pianeta, la convenzione si occupa di conservazione e utilizzo.

4. Le estreme colline moreniche (ovest)

I comuni di Paratico e Capriolo delimitano l'estensione delle colline moreniche. Il primo sorge su una splendida posizione sul lago d'Iseo e la sua importanza strategica è molto antica come testimoniano i suggestivi rudere del castello. Costruito intorno al 1200 su più un più antico maniero del 1007, è posto su un'altura un tempo solitaria in una posizione ideale per il controllo dello sbocco del fiume Oglio dal lago e per sorvegliare le strade verso la pianura e verso Bergamo. La splendida posizione tra lago e collina offre a questo centro numerose possibilità di sviluppare una naturale vocazione turistica.

Il comune di Capriolo, Borgata ai piedi delle ultime colline occidentali, è posto presso la riva sinistra del fiume Oglio, poco a valle dalla sua emissione dal lago d'Iseo, tra il fiume e le pendici del monte Alto. Il nome deriva probabilmente da Capreulus (capriolo) o dal cognome della famiglia Caprioli. La posizione del castello del paese ha fatto pensare ad un castelliere preistorico e certo il luogo fu conosciuto all'epoca Romana, anche se poche o nessuna traccia ci è rimasta. La borgata viene nominata per la prima volta in un documento dell'879. Antemurale della provincia di Brescia, verso il Bergamasco, il Castello fu con quelli di Palazzolo s/O, Paratico, Muzziga e Venzago uno dei capisaldi delle lotte feudali e per le acque del fiume Oglio, durate a lungo fra Bresciani e Bergamaschi. La sua posizione ne fece un baluardo sulla Valle di Calepio, sulla zona collinare di Paratico e sulla accidentata pianura di Palazzolo s/O.

La Comunità di Franciacorta

Un breve approfondimento merita anche la scoperta, inaspettata, dell'esistenza della comunità di Franciacorta. Le fonti, limitate e molto circoscritte, non mi ha permesso di dedicare più spazio rispetto a semplici indicazioni, ma alla luce delle conoscenze finora maturate, ritengo sia utile riportarla in virtù delle più contemporanee riflessioni sul tema. Sembra infatti che, l'identità territoriale in grado di far corrispondere al vino, l'elemento esclusivo, un territorio inclusivo, sia la più attinente, ma: c'è davvero bisogno di creare un'identità territoriale? A cosa serve? Per mettere ordine nel mondo? Domande che, al momento, sembrano trovare una risposta per mezzo di un approccio multidisciplinare al

tema in cui rientrano l'antropologia, la geografia, la psicologia ecc... e che definirebbe l'identità territoriale come un fattore endogeno che nasce o crea un iperspazio per aggirare dei limiti interpretativi o un luogo, ovvero uno spazio, di significazione collettiva, sociale e culturale.

Negli anni '70 quando si preparava la Miscellanea storico-artistica, una delle prime fonti a cui ho attinto per acquisire un considerevole quadro informativo sulla storia della Franciacorta, si parlava già di "omogeneità territoriale e antropologica come premesse a un intenso futuro vocazionale che, facendo perno sulla sua posizione naturale, richiama l'attenzione sulle sue colture tipiche (la vite e il turismo), sulle sue località caratteristiche, sulle verdi colline e per la vicinanza al lago d'Iseo." La presenza di castelli, abbazie e monasteri quali centri di cultura "dove uomini e congressi di scienza si succederebbero su scala nazionale e internazionale, erano già stati rilevati come perni prospettici di sviluppo della sua vocazione a zona residenziale."¹⁵

La vite da sempre alberga su queste colline. Ne sono prova i ritrovamenti di vinaccioli di epoca preistorica e le numerose testimonianze degli autori classici. Nel corso degli ultimi mesi mi sono soffermata a capire su quali aspetti i miei conterranei definissero la Franciacorta e la risposta è stata pressoché la stessa: il fattore identitario del territorio è rappresentato dal vino. E' dunque solo questo elemento ha disegnare i tratti della comunità territoriale?

La storia più recente di quest'area, dagli anni cinquanta, si costruisce attorno a poche personalità che, nel tempo, hanno creduto nelle potenzialità del territorio. La spinta al rinnovamento unita a passione e intelligenza imprenditoriale ha concesso a tre personalità di inserirsi e lentamente costruire una nuova dimensione: Carlo Moretti, Arturo Bersi e Guido Berlucchi.

Antecedente a questo periodo di primo sviluppo commerciale, nel 1934 si parlava di comunità. Infatti, proprio in questo anno fu istituita la comunità di Franciacorta ai sensi degli art. 156 e seguenti del T.U della legge comunale e provinciale 3 marzo del 1934. Essa nata per volontà di alcuni Comuni e sotto il patrocinio della Camera di Commercio Industria e Agricoltura di Brescia, si prefiggeva lo scopo

¹⁵Ibidem, pag 39-40.

di promuovere unitariamente e organicamente lo sviluppo culturale, sociale ed economico della Franciacorta. Un percorso moderno, fortemente anticipatore, che tentò di promuovere il territorio dalla leva della sua storia. Si parlava già di predisposizione, attuazione e programmazione di iniziative volte alla tutela del suolo, alla protezione del paesaggio agrario e naturale, alla valorizzazione delle risorse attuali. Cosicché si partì dall'esistente, sopravvissuto alla storia, per declinare attività in grado di tutelare il territorio in ogni sua forma ed espressione.

3. Analisi del contesto e dei valori

Quadro sociale

I 18 Comuni della Franciacorta coprono un'estensione territoriale di 262, 19 kmq formando un esagono irregolare i cui angoli estremi sono occupati da Capriolo a ovest, Iseo a nord, Gussago a est e Rovato a sud. I Comuni più grandi sono Rovato con 26,10 kmq, Iseo con 25,7 kmq, Gussago con 25,2 kmq, Provaglio d'Iseo con 16,34 Kmq e Erbusco con 16,25 kmq. I più piccoli sono Paratico con 6,25 kmq e Cellatica che misura 6,5 kmq. La totalità della Provincia di Brescia corrisponde a 4.784 kmq di cui la Franciacorta rappresenta il 17,24% del suolo. Per ragioni di comodità, anzitutto procedo a dividere la Franciacorta in tre aree. La prima corrisponde ai Comuni, distribuiti lungo i confini geografici, quali: Rovato, Capriolo, Cellatica, Iseo, Gussago, Coccaglio, Cologne, Ome e Paratico. Alla seconda, la *core-zone*, corrispondono i Comuni di Adro, Cazzago, Corte Franca, Erbusco, Provaglio d'Iseo, Monticelli Brusati. Infine, la terza area coincide geograficamente con quelli che gravitano attorno la zona centrale e sono: Passirano, Rodengo Saiano e Paderno Franciacorta. Questa suddivisione non intende dare una carta d'identità ai Comuni solo sulla base del fattore vocazionale, ma costituisce un primissimo tentativo di fornire un modo una mappa territoriale attraverso un altro modo di guardare alla sua geografia. Dal punto di vista demografico, la Provincia di Brescia ha una densità demografica pari a 1.264.966 abitanti e la Franciacorta corrisponde al 17% c.a con 150.238 abitanti. La struttura demografica della Provincia è rappresentata

prevalentemente dalla fascia d'età compresa tra i 15 e i 64 anni. Sebbene quest'ultima, come visibile dalla tabella che segue, sia maggiore rispetto a quella anziana, ha progressivamente diminuito la sua incidenza in quanto, parallelamente, la terza fascia d'età è in aumento.

Il focus provinciale mi torna molto utile in quanto delinea una provincia anzitutto molto ampia. Infatti è la seconda più popolosa fra le 12 province lombarde e, secondariamente, la struttura demografica è composta maggiormente da abitanti in età attiva. La fotografia appena scattata rappresenta un primo, anche se parziale, quadro di riferimento ma non consente di delineare nello specifico le tendenze in atto, le forme e ritmi evolutivi. E', tuttavia, funzionale all'introduzione dei dati comunali.

Tabella 1: Struttura popolazione dal 2002 al 2014 – Fonte: Provincia di Brescia



Struttura per età della popolazione

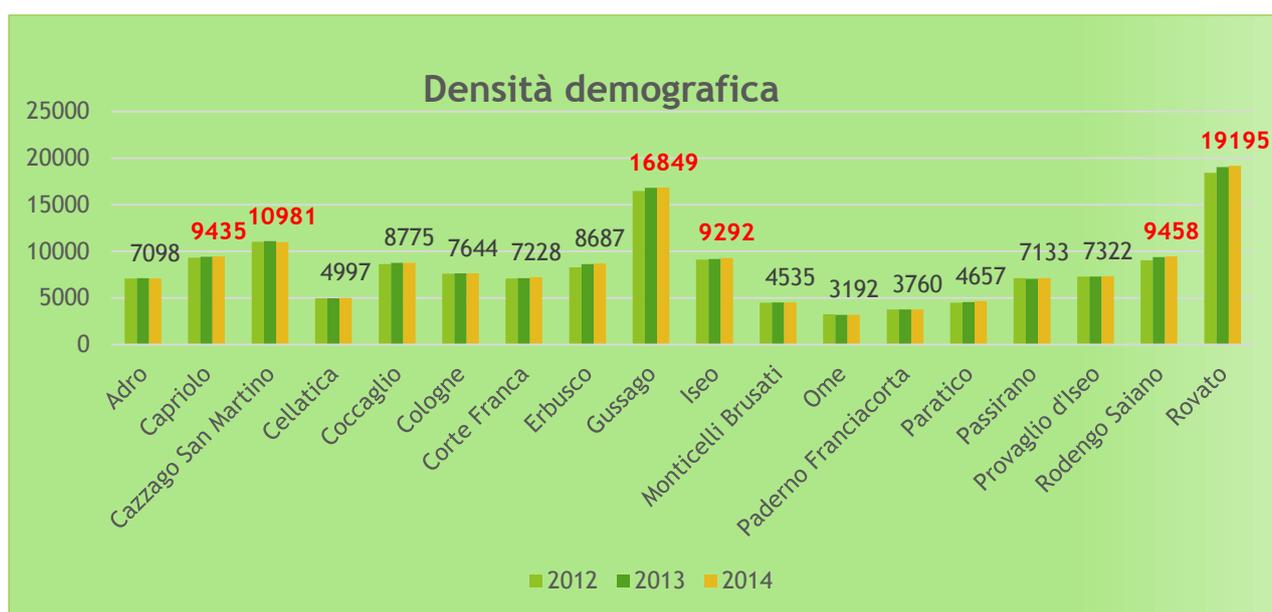
PROVINCIA DI BRESCIA - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT

A questo punto riporto i dati raccolti attraverso le tavole demografiche dell'Istat concentrati nell'asse temporale 2012-2014 dei quali, per l'ultimo anno, sono ancora provvisori.

Il Grafico 1, riportato di seguito, sottolineano come Rovato, Gussago, Cazzago San Martino, Rodengo Saiano e Iseo siano i Comuni più popolosi. Rispetto all'estensione territoriale nel quale appaiono anche Erbusco e Provaglio d'Iseo, due fra comuni della *core-zone*, il numero rispettivo di abitanti non è altrettanto rilevante. L'evidenza è in realtà di natura indiretta in quanto sono due fra i Comuni con una forte vocazione agricola, in particolare vitivinicola, insieme a Gussago.

Si nota inoltre che nell'arco temporale 2012-2014 i Comuni di Rovato, Rodengo Saiano e Gussago hanno vissuto un aumento considerevole della popolazione, mentre i Comuni di Cazzago San Martino e Ome hanno vissuto, al contrario, una diminuzione progressiva di poche unità per anno, ma progressiva. Nel grafico mi limiterò ad indicare i numeri dell'ultimo anno lasciando il confronto temporale nelle tabelle posto al termine del lavoro.

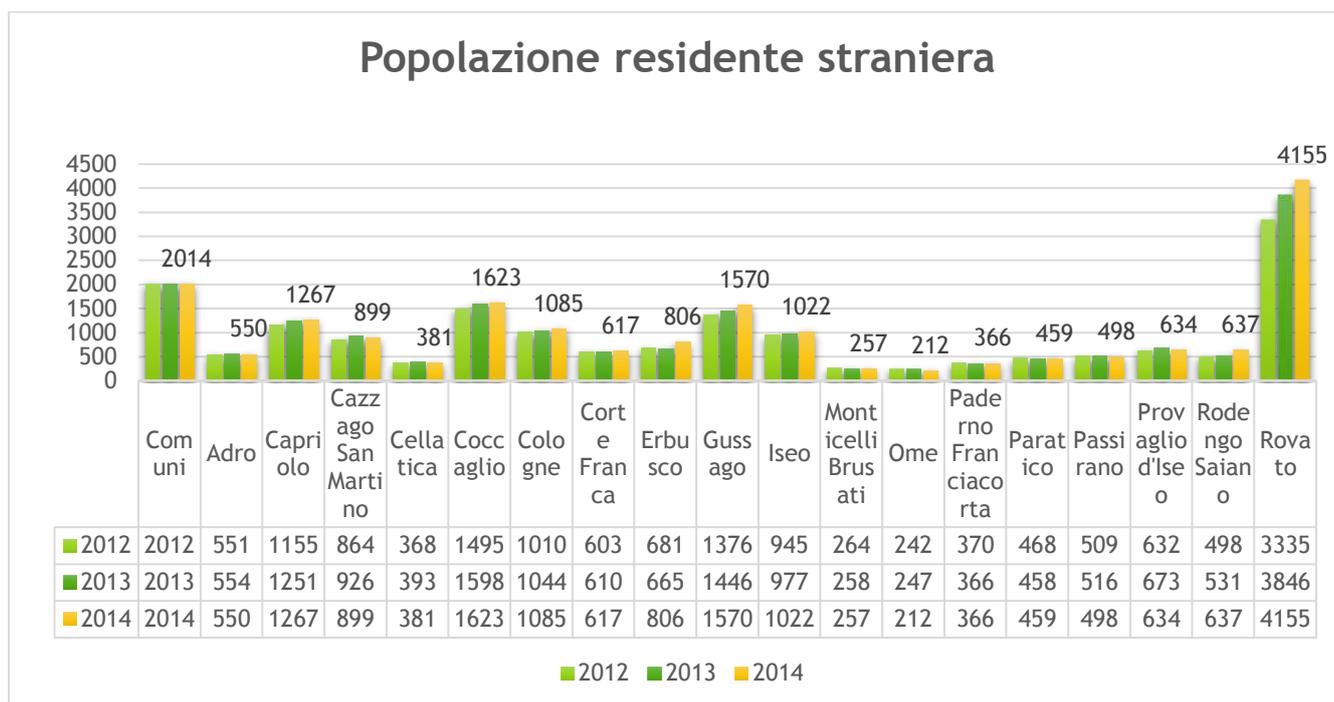
Grafico 1: Densità demografica Comuni della Franciacorta



Fonte Istat – elaborazione propria

Per quanto riguarda invece la presenza di popolazione straniera, vedi grafico 3, si assiste a un progressivo aumento in quasi tutti i Comuni a parte Adro, Monticelli Brusati, Ome, Paratico e Passirano. Il Comune con il numero maggiore è Rovato con 4155 unità, a seguire, Coccaglio, Gussago, Capriolo, Cologne e Iseo con numeri che superano le mille unità. Il comune di Erbusco, tuttavia, che non supera le 806 individui al 2014 è, dopo Rovato con le sue 309 unità all'ultimo anno, il paese che ha visto il più consistente aumento pari a 141 tra il 2013 e il 2014.

Grafico 3: popolazione residente straniera 2012-2012



Fonte Istat – elaborazione propria

Commento finale:

- complessivamente si rileva una zona ad alta concentrazione demografica soprattutto nei comuni posti sui confini territoriali e vicini agli snodi infrastrutturali più importanti;
- Rovato è il Comune più grande e più popoloso;
- la crescita demografica è progressiva per tutti i paesi ma i numeri più incisivi sono visibili nei Comuni "capofila": Rovato e Gussago;
- la popolazione straniera aumenta considerevolmente tra il 2012 e il 2013;
- Rovato mantiene il primato sia per estensione territoriale, sia per la densità demografica che per la popolazione straniera;
- Gussago si rileva, dal punto di vista del saldo migratorio, il secondo più ricettivo;
- Coccaglio, di poco distante da Rovato, mantiene un certo "equilibrio" migratorio che non rileva particolari cambiamenti tranne che sul passaggio tra il 2012 e il 2013 con un incremento di più di 100 unità.
- Gli altri Comuni mantengono un livello standard medio di crescita demografica.

Quadro economico

Nell'ambito di questo lavoro, ho ritenuto essenziale dedicare uno spazio all'analisi della struttura produttiva del territorio di Franciacorta.

Ho assunto a riferimento il "database" dell'ufficio studi della Camera di Commercio di Brescia, che annualmente esegue e rende pubblico un attento monitoraggio delle attività imprenditoriali di tutta la provincia bresciana, articolato per singoli Comuni, con l'indubbio vantaggio di fornire una base statistica di dati omogenea a coloro che intendano svolgere attività di analisi.

In questo caso, ho scelto di circoscrivere il "focus" non solo sul piano territoriale (esclusivamente i diciotto Comuni ricadenti nel consorzio Franciacorta), ma anche su quello temporale, limitandoci a considerare gli anni 2008 e 2014, idealmente corrispondenti all'apertura e alla chiusura dell'intervallo della crisi economica che ha investito il mondo occidentale, in seguito allo scoppio della "bolla" dei mutui "subprime" negli Stati Uniti.

Dopo questa necessaria premessa, passo ad illustrare alcuni dati.

Nel 2008, le attività imprenditoriali in Franciacorta (vedi grafico 1) superavano le 13 mila unità (escludendo dal computo le attività non classificate), con il commercio, le costruzioni e le attività manifatturiere nelle posizioni guida, costituendo complessivamente circa il 60 per cento del totale. Conseguente appare dunque la distribuzione degli addetti (vedi grafico 2), in cui tuttavia preminente è il ruolo della manifattura, che arriva ad occupare oltre il 46% dei 50.785 addetti totali, distanziando sensibilmente le costruzioni (15%) e il commercio (14%).

Seguendo la medesima impostazione, si può notare che nel 2014 la "base" imprenditoriale (vedi grafico 3) è pari a 13.833 unità (non considerando le attività artistiche, culturali, ecc.), rappresentate per il 56% da attività commerciali, costruzioni e manifatturiero. Il totale di 56.483 addetti trova collocazione per quasi il 42% in ambito manifatturiero, il 15% nel commercio e il 14% nel settore delle costruzioni (vedi grafico 4).

Ponendo a confronto i dati rilevati negli anni 2008 e 2014, emergono alcune dinamiche interessanti. In termini di sedi, dopo sei anni si nota (vedi grafico 5) un calo diffuso delle attività principali – che ha interessato in misura differente

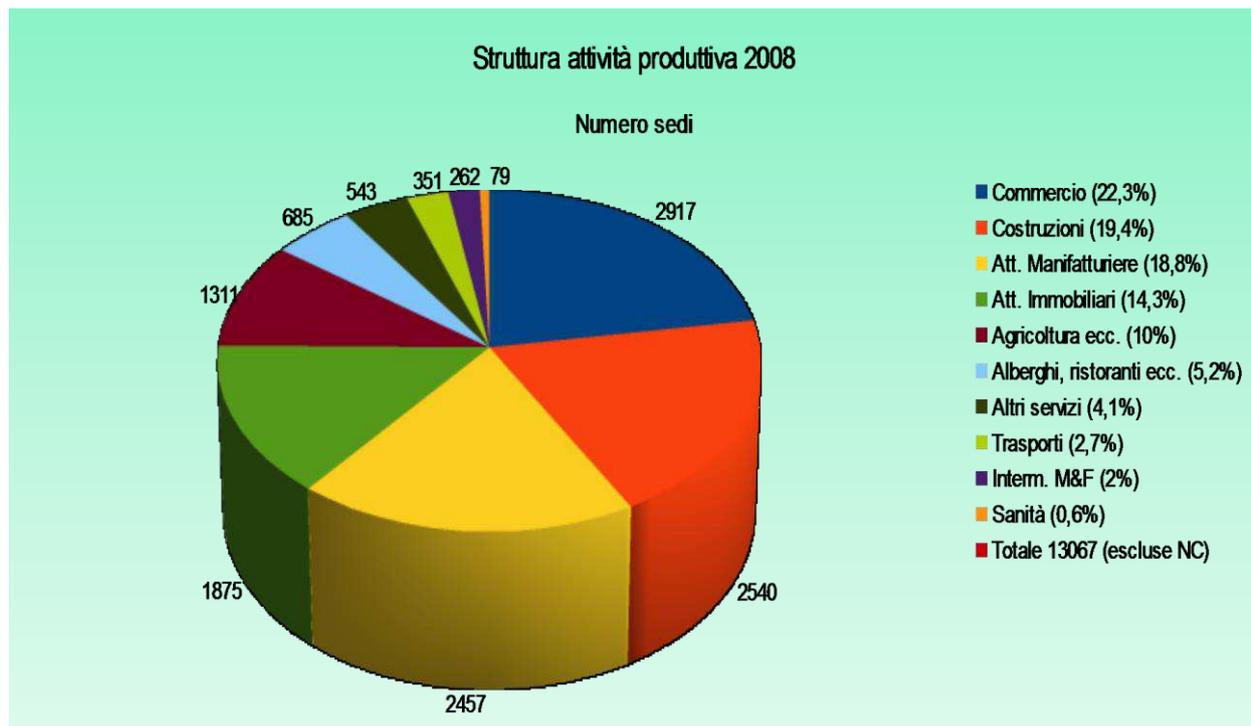
il manifatturiero, l'immobiliare, le costruzioni e il settore agricoltura e pesca – a cui si affianca la tendenza alla crescita del commercio, dell'intermediazione mobiliare e finanziaria e di altre attività non incluse nel rilevamento 2008, quali ad esempio le attività professionali, tecniche e scientifiche, il noleggio e le agenzie viaggi, i servizi di comunicazione e informazione. In ogni caso, l'effetto complessivo si è rivelato positivo, facendo aumentare il numero di attività da 13.067 a 13.833.

Passando agli addetti, emerge (vedi grafico 6) che tutte le principali attività hanno dopo sei anni incrementato il numero di addetti, con la vistosa eccezione dell'immobiliare, il cui crollo da 4.000 a 1.500 è stato quasi integralmente compensato dalla sanità (triplicata da 500 a 1.500) e dalle attività di alberghi e ristoranti (passate da 2.600 a 3.800). Nel complesso, anche grazie all'ampliamento del numero di attività rilevate nel 2014, il numero di addetti è cresciuto da 50.785 a 56.483.

Le considerazioni svolte finora ci inducono alle seguenti conclusioni:

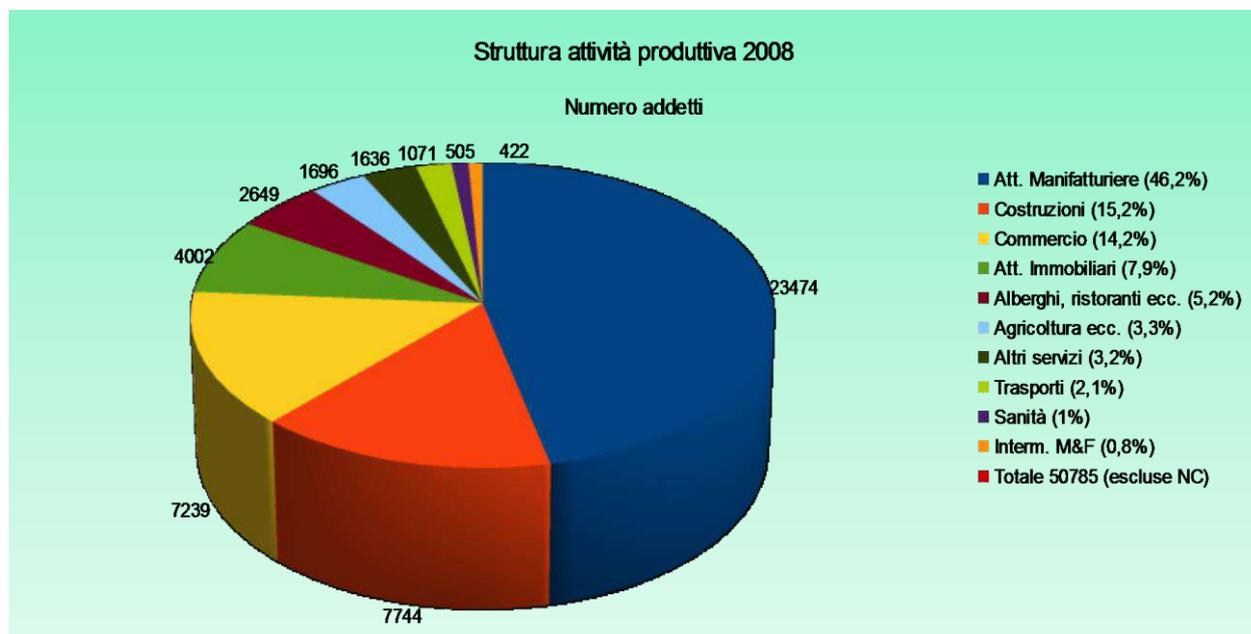
- 1) l'economia della Franciacorta pare avere retto efficacemente l'urto della crisi, dando anzi segnali di grande vitalità e reattività, sotto forma di performance complessivamente migliori oggi rispetto al 2008;
- 2) si conferma l'assoluto protagonismo del settore manifatturiero, in termini di numero di attività e di occupazione: considerato congiuntamente al commercio e alle costruzioni, emerge un blocco determinante per il presente e, probabilmente, imprescindibile per il futuro della Franciacorta;
- 3) si notano trend molto positivi per settori quali la sanità, l'agricoltura, le professioni e la ricettività/ristorazione, che paiono avviati verso percorsi di affermazione, da tenere sotto osservazione per il contributo di nuovo sviluppo – anche in termini identitari – per il territorio di Franciacorta in prospettiva;
- 4) Rovato conferma nel tempo il ruolo di Comune leader di Franciacorta, seguito da Gussago, anche se in generale dal territorio emerge una imprenditorialità diffusa e rispettosa di precise vocazioni (ad esempio, ad Iseo – affacciata sul lago – tendono a prevalere le attività del terziario rispetto alla manifattura).

Grafico 1: struttura attività produttiva 2008



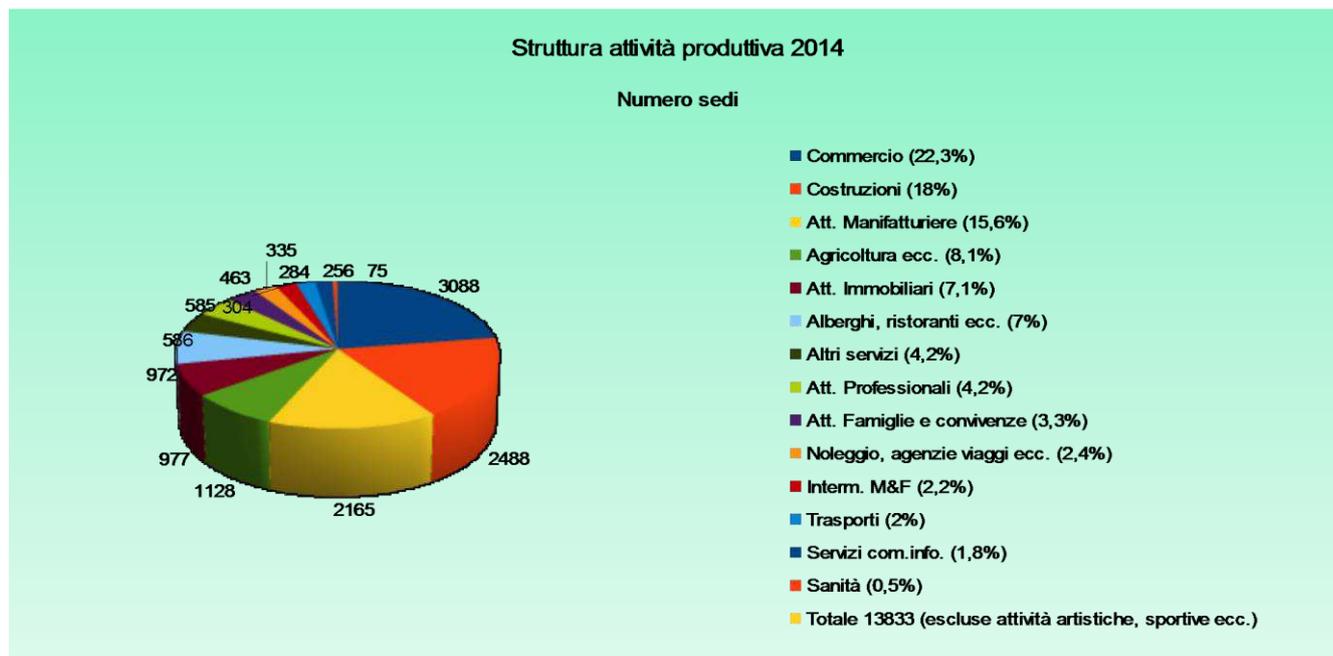
Fonte Camera di Commercio di Brescia – elaborazione propria

Grafico 2: Struttura attività produttiva 2008



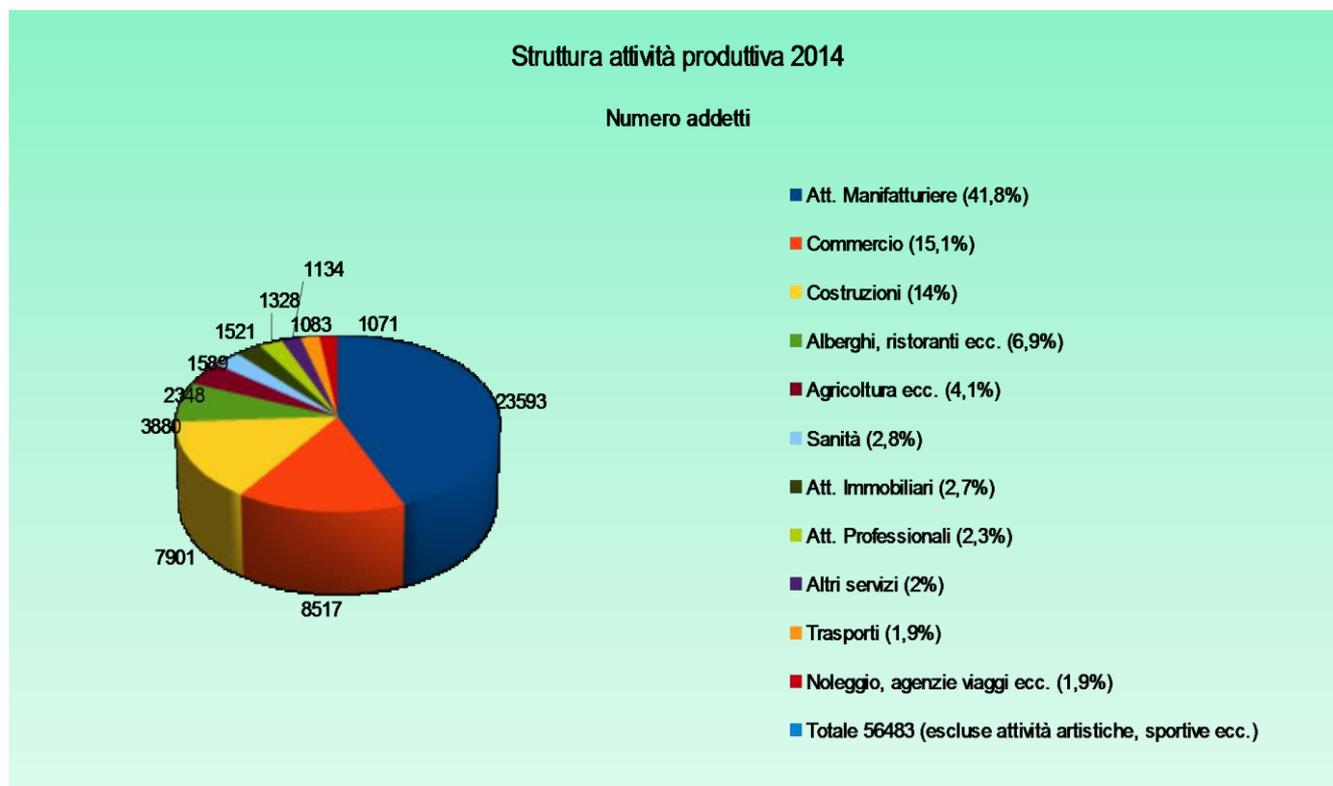
Fonte: Camera di Commercio di Brescia – elaborazione propria.

Grafico 3: Struttura attività produttiva 2014



Fonte: Camera di Commercio di Brescia – elaborazione propria

Grafico 4: Struttura attività produttiva 2014



Fonte: Camera di Commercio di Brescia – elaborazione propria

Grafico 5: Sedi attività principali - Fonte: Camera di Commercio di Brescia – elaborazione propria

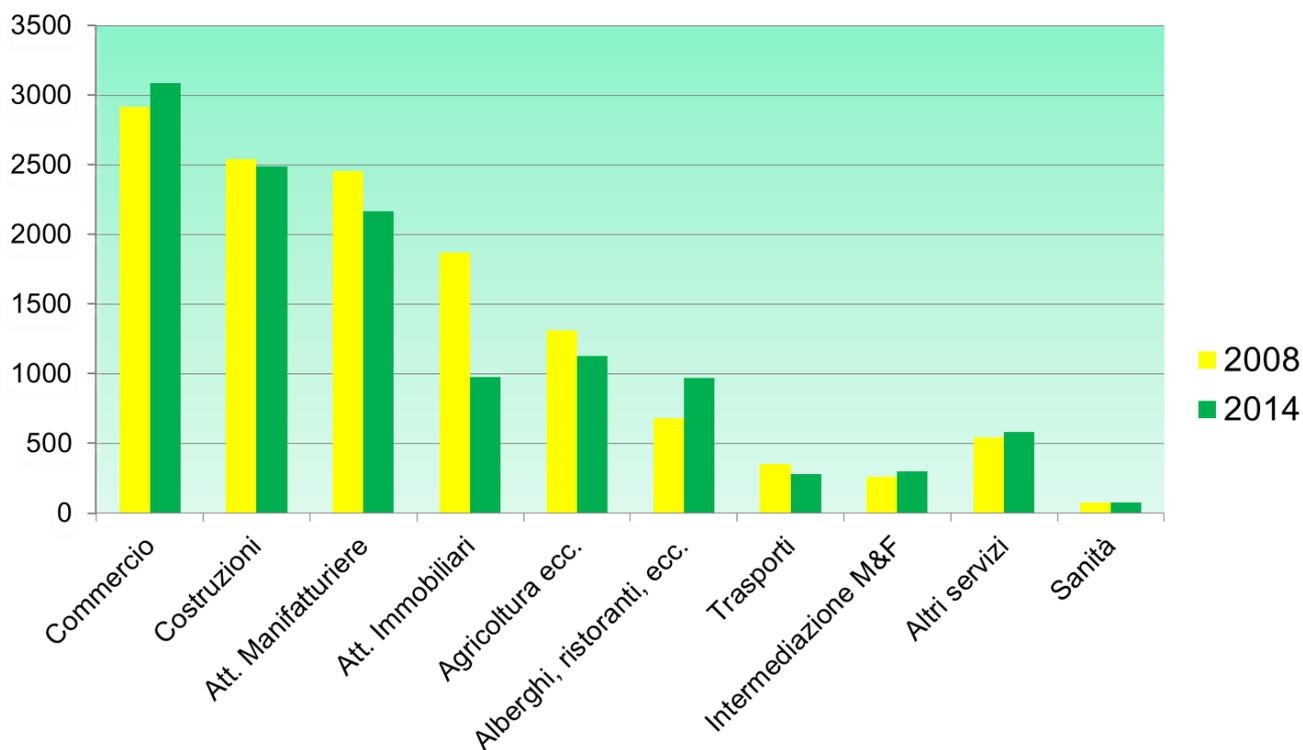
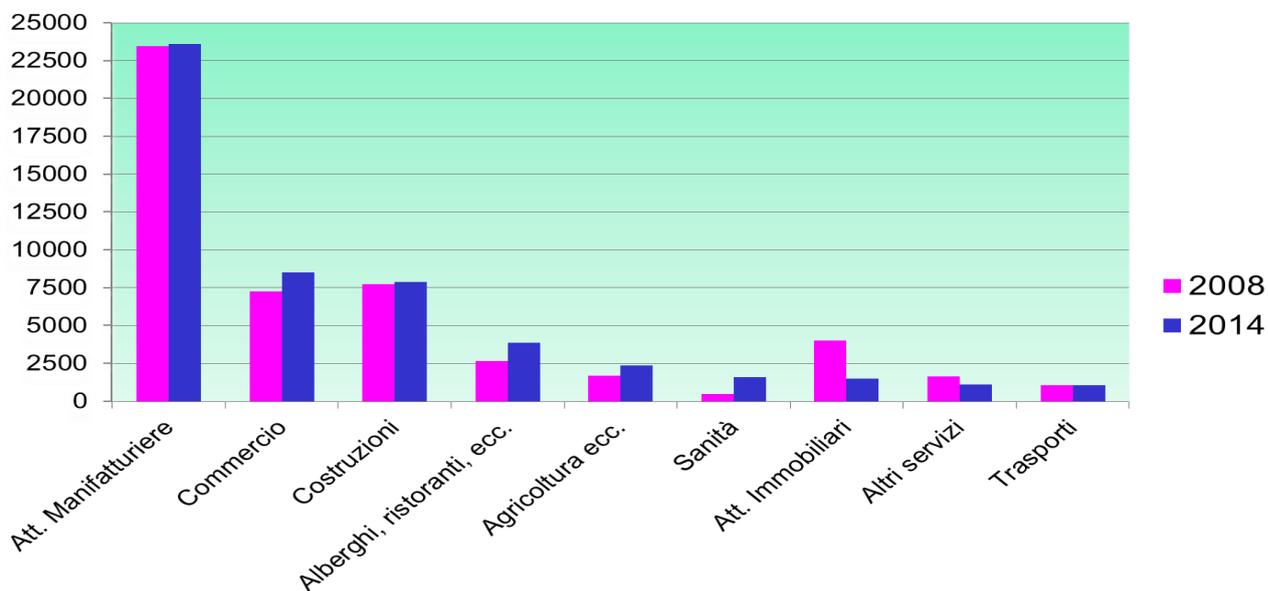


Grafico 6: Addetti sedi principali



Fonte: Camera di Commercio di Brescia – elaborazione propria

Quadro culturale

In questi ultimi decenni è in corso un'espansione della sfera culturale nell'economia intesa come «produzione e consumo di simboli nell'economia.»¹⁶

Tra il XX e il XXI secolo è avvenuto un passaggio fondamentale: si è passati dalle produzioni artigianali di alta qualità tipiche dei centri manifatturieri specializzati, allo stilismo dei mestieri e all'arte applicata all'industria e ai servizi.

Il capitalismo post-fordista ha imposto un cambio di valore d'uso dei beni e di produzione di cultura dal valore puramente estetico e simbolico a consumo dei simboli per la creazione di nuovi significati. La rivoluzione delle *information and communication technologies* e il design hanno portato alla creazione di nuove opportunità nella produzione di contenuti culturali e di servizi. Se prima la cultura era considerata solo appannaggio di pochi addetti ai lavori, oggi rappresenta invece uno snodo di crescita economica importante, in quanto stimola oltre che l'intuizione creativa, anche le capacità manageriali migliorando al contempo la qualità della vita e la sua percezione. Inoltre, innesca processi di condivisione culturale e creativa dal basso i quali, nell'era dello sviluppo locale sostenibile, diventano fondamentali al fine di creare un modello che incarni gli stessi principi costitutivi della sostenibilità.

Lo studio di Fattibilità commissionato dalla Fondazione Cogeme Onlus allo studio Agoraa dell'Arch. Massimo Casolari, specializzato nella riqualificazione e valorizzazione dei beni culturali integrati nei sistemi locali, rappresenta una fase decisiva nella strategia di sviluppo sostenibile del territorio. Infatti, oltre a rappresentare lo studio propedeutico del territorio, convogliato in una fase successiva nel PTR, scatta la fotografia della Franciacorta in tutte le sue forme per iniziare a interrogarsi su come rispondere alle dinamiche esterne e costruire un modello basato, principalmente, sulla domanda interna. Lo scopo era quello di individuare le macrotematiche dei punti forti e delle criticità del territorio d'area vasta denominato Terre della Franciacorta¹⁷. I primi riguardavano le potenzialità ancora inespresse, patrimonio tangibile e intangibile nella sua

¹⁶ Atmosfera creativa: Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività, a cura di Enrico Bertacchini e Walter Santagata, Il Mulino, 2012.

¹⁷ Per un inquadramento specifico e la consultazione delle tavole e del Piano si veda il sito: <http://www.franciacortasostenibile.eu/bin/index.php?id=1771>.

varietas, mentre i punti critici si riferivano alla gestione del patrimonio e dell'identità locale. Le azioni da intraprendere e le strategie attuative si focalizzarono di seguito, nell'ambito culturale e artistico della Franciacorta, su due assi:

- Sviluppare un sistema di gestione del patrimonio territoriale di rete fra reti;
- Potenziare il suo valore culturale e artistico.

A seguito dell'analisi dello studio di fattibilità, la Franciacorta nella rappresentanza dei 18 Comuni, dovrebbe puntare su:

- Un sistema di valorizzazione e promozione unificato;
- L'idea della fabbrica della cultura come luogo di produzione di beni e servizi;
- Un'impreditoria creativa e progettualità culturali;
- Servizi in grado di garantire una sostenibilità a livello di produzione culturale;
- Un modello culturale creativo innovativo e ricettivo.
- Una comunicazione integrata alla produzione di cultura.

Attraverso quale modalità e attività si può raggiungere nel tempo quanto sopra indicato?

- una nuova o altra cultura da interconnettere a quella storica;
- il sostegno alla produzione di cultura e alla creatività;
- una massa critica creativa;
- un modello di organizzazione e diffusione;
- la creazione di un osservatorio culturale ed economico;
- una progettualità nuova e interconnessa ai driver tradizionali;
- il ricorso alle tecnologie e a nuove competenze e figure professionali.

Sembrerebbe, da una semplice lettura che, da quanto citato, emerga un territorio fortemente impreparato e, per certi aspetti, è così in particolare se si guarda alla mancanza di quelle pre-condizioni culturali e di sistema che sono imprescindibili alla creazione di un modello di sviluppo sostenibile da un lato, culturale creativo e innovativo dall'altro.

In questo contesto non mi soffermerò sull'analisi dei prerequisiti elencati precedentemente in quanto ritengo prima di tutto che un passaggio fondamentale e storico è già stato messo in atto con l'Accordo di collaborazione fra i Sindaci quale punto di partenza al raggiungimento di obiettivi di sistema. Nella fase progettuale e in particolare nel quadro logico, individuerò sinteticamente le pre-condizioni affinché possa sussistere un'idea condivisa di sistema e possa essere raggiunto l'obiettivo macro del progetto e cioè, l'instradamento di un percorso di tipo "ideale" per l'apertura di un'agenzia di sviluppo locale. Ritengo comunque che sia necessario sulla scorta di alcune *best-practise*, come ad esempio Torino Strategica che si avvia al terzo piano strategico, sia necessario e doveroso iniziare a pensare alla costituzione di un'associazione temporanea di scopo che coinvolga gli stakeholder tradizionali e che si muova sul territorio, attraverso lo *stakeholder engagement*, al coinvolgimento di nuovi attori territoriali fino a questo momento non considerati con l'obiettivo di creare una massa critica, di acquisire e sviluppare nuove competenze. Questi obiettivi, naturalmente, sottendono a un tipo di partecipazione che, come impartisce la Comunità europea, deve essere orientata alla corresponsabilizzazione e che si doti di strumenti in grado di restituire alla comunità locale i numeri del proprio operato. Il processo creativo in questa fase è fondamentale in quanto non solo le istituzioni pubbliche sono chiamate a ripensarsi ma, nell'ottica della costruzione di una nuova regia territoriale di tipo partecipata, i nuovi attori quali imprenditori, no-profit, imprese locali e comunità hanno l'opportunità di mettere a disposizione le proprie *expertises* e conoscenze. Le *best practise* in ambito culturale e, in particolare, creativo arrivano, in gran parte, dalle sperimentazioni delle grandi aree metropolitane come ad esempio Milano e Torino. Un altro tipo di esperienza tutta italiana è rappresentata dalle piccole realtà locali, come quella piemontese, che ha puntato sulle tradizioni enogastronomiche per creare un modello culturale innovativo e dal quale sono nate industrie culturali. Cito alcuni esempi: la nascita del Museo del Vino a Barolo, la Candidatura Unesco delle Langhe-Roero e Monferrato diventate Patrimonio Mondiale dell'Umanità nel giugno del 2014, il Palazzo del Gusto di Nizza Monferrato, le birre e i birrifici Baladin a Piozzo e Bebe a Villar Perosa, l'evento

Artebirra che si svolge ogni anno a Pasturana in provincia di Alessandria.¹⁸ Queste esperienze conservano, oltre un'innovativa visione di sistema, un altro prerequisito: l'adozione e l'assimilazione della multidisciplinarietà e della metadisciplinarietà.¹⁹ Il primo in quanto il fenomeno del Gusto è nato contestualmente alla necessità di legarsi alle diverse discipline che i nuovi sistemi culturali imponevano. Queste piccole realtà locali hanno dimostrato di aver recepito la lezione e, infatti, hanno puntato sull'interconnessione con l'architettura, il design, l'artigianato, l'agricoltura, l'arte ecc...; Il secondo in quanto l'idea di poli culturali del gusto dimostra di aver accolto e assunto il significato del prefisso *meta* (μετά) che significa letteralmente "il venire dopo", l'andare al di là. Esso, applicato alla cultura significa innovare, puntare su ciò che esiste e interconnetterlo per farne emergere le specificità.²⁰ Il prerequisito non è dunque solo e strettamente strutturale e neppure accessorio, ma la corretta declinazione capace di "sistemare" le risorse procede per gradi ed è sostenuta dal ricorso a discipline prima non considerate. L'apporto della sociologia, della geografia economica e politica, della politica economica e del management sono di importanza strategica per instradare una direzione che va verso l'innovazione.

4.Approfondimento

Dati culturali in Lombardia

Il nord-ovest dell'Italia, per effetto anche del maggior peso che riveste nell'economia in termini complessivi, si afferma come la macroripartizione che maggiormente contribuisce alla creazione di valore economico culturale. In termini di valore aggiunto, infatti, i quasi 23,3 miliardi di euro prodotti durante il 2010 dal sistema produttivo culturale, corrispondono ad oltre un terzo (34,1% per l'esattezza) del corrispondente totale nazionale. Nonostante sia il Nord la

¹⁸ Atmosfera Creativa: Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività, a cura di E. Bertacchini e W. Santagata, Parte Seconda, Capitolo IX, di Paola Borrione e Aldo Buzio, Il Mulino, 2012, pag. 181-202.

¹⁹ *Ibidem*, pag. 87.

²⁰ *Ibidem*, pag. 89.

ripartizione territoriale che maggiormente partecipa alla produzione nazionale di valore aggiunto ascrivibile alla cultura, è nel Centro dove è più alta la specializzazione economica culturale.

Nel 2010, la fondazione Éupolis rileva la maggiore specializzazione culturale al Centro rispetto alle altre realtà della Penisola. Tale specificità non è da attribuire alla presenza di attività collegate al patrimonio storico-artistico, per quanto rilevante, quanto al contributo fondamentale esercitato dalla produzione culturale nel senso più stretto, in particolare dalla produzione organizzata industrialmente (musica, editoria, televisione, cinematografia, ecc.) che, specialmente nell'economia capitolina, raggiunge livelli comparabili con i grandi cluster produttivi continentali. Il contributo che la cultura offre in termini di creazione di valore economico differisce di volta in volta a seconda dell'assetto economico presente. Se ciò è vero a livello di macroripartizioni, cosa succede se si scende ad una scala territoriale inferiore (intermedia)?

La Lombardia è la prima Regione in Italia per numero di Siti Unesco (anche se alcuni siti sono a cavallo tra più Regioni) e qui, infatti, si trova il primo sito italiano a ottenere il riconoscimento (Arte Rupeste della Valle Camonica, 1979). Oltre gli altri 8 siti, dal 2012 è riconosciuto anche il valore immateriale del "Saper Fare tradizionale del Violino" a Cremona.

Di seguito i Siti Unesco della Regione:

1. Arte Rupestre Val Camonica (iscritto nel 1979, primo sito italiano)
2. La Chiesa e il convento Domenicano di Santa Maria delle Grazie e il 'Cenacolo' di Leonardo da Vinci (1980)
3. Crespi d'Adda (1995)
4. Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia (2003)
5. Mantova e Sabbioneta (2008)
6. La ferrovia retica nel paesaggio dell'Albula e del Bernina (2008)
7. I longobardi in Italia. Luoghi di potere (2011)
8. Siti palafitticoli preistorici delle alpi (2011)
9. Patrimonio Immateriale: sapere artigiano mastri liutai violini di Cremona - Patrimonio naturale: Monte San Giorgio (2003 versante svizzero, 2010 versante italiano).

Un'altra risorsa, questa volta di tipo immateriale importante che pone la Regione a un monitoraggio interessante in materia di culturale, è rappresentata dai Distretti Culturali²¹:

1. Distretto Culturale di Valle Camonica. (Un laboratorio per l'arte e l'impresa);
2. Dominus - Distretto Oltrepò Mantovano (per l'Innovazione, l'Unicità e lo Sviluppo);
3. Distretto Culturale "Le Regge dei Gonzaga";
4. Distretto Culturale Evoluto di Monza e Brianza;
5. Distretto della Provincia di Cremona;
6. Distretto Culturale della Valtellina.

La dotazione culturale della Regione Lombardia, tra patrimonio tangibile e intangibile, è molto ricca di musei e istituti culturali, biblioteche e zone archeologiche. La tabella che segue mostra le tipologie di musei della regione, nel quale le vere specializzazioni sono maggiormente concentrate nelle città di Bergamo e Brescia. Quest'ultima ha la più alta concentrazione di musei archeologici, dovuta alla presenza delle incisioni rupestri in Valle Camonica, alla storica civiltà camuna e ai mestieri e tradizioni popolari.

Il valore aggiunto della cultura in Lombardia ha prodotto nel 2012 oltre un miliardo: 885 miliardi da attività incentrate su rappresentazioni artistiche, intrattenimento, convegni e fiere (il 23% del valore aggiunto nazionale in questo settore) e 200 milioni (il 19% del totale nazionale) sulle attività di musei, biblioteche, archivi e gestione di luoghi e monumenti storici. Ne consegue che la dotazione museale regionale influisce molto limitatamente rispetto alle potenzialità che offre e di cui è la naturale e strutturale espressione. Questi dati sono determinanti e utili per effettuare uno studio dettagliato e rappresenta un buon punto di partenza per una riflessione da parte di tutti i possibili utilizzatori (*policy makers*, associazioni e operatori culturali, addetti del settore creativo...) dell'uso e sull'uso della cultura sul territorio regionale ed, estrapolare, potenzialità ancora inesprese in linea con l'andamento e le politiche europee. Infatti, l'Europa nel 2007, nell'Agenda Europea per la Cultura, si pose l'obiettivo

²¹ Fonte: www.fondazionecariplo.it/it/progetti/arte/distretti-culturali/distretti-culturali.html.

di promuovere la diversità culturale e la cultura quale catalizzatore della creatività e come elemento essenziale delle relazioni internazionali, il secondo piano di intenti (*work plan for culture 2011-2014*) in attuazione di tale Agenda, approvato nel 2010, individuò sei priorità (diversità culturale, dialogo interculturale, cultura accessibile e inclusiva; industrie culturali e creative; competenze e mobilità) che, insieme alla mobilità delle collezioni, alla cultura nelle relazioni esterne e alle statistiche culturali a sostegno di questi temi, tracciò azioni, strumenti e metodi di lavoro per produrre analisi atte a delineare raccomandazioni di policy.

All'interno della strategia Europa 2020, in attuazione dal 2014, le imprese culturali e creative sono chiamate, diversamente, a raggiungere l'obiettivo macro di "specializzazione intelligente" attraverso l'integrazione dei settori della cultura e della creatività nelle politiche di sviluppo regionale e locale in virtù del loro ruolo propulsivo sull'innovazione. I luoghi in cui la partecipazione e il capitale culturale sono più elevati sono i centri urbani in quanto sono in grado di favorire la creatività e hanno le caratteristiche di sistema più propense ad innovare. Il cambiamento di rotta verso il potenziamento delle cosiddette città medie, come Bergamo e Brescia, stimolano maggiormente a una riflessione ancora più puntuale per puntare su attività in grado di mettere a valore le risorse in dotazione e creare un sistema differenziato, sostenibile e sistemico.

A marzo del 2012 la Regione Lombardia ha riconosciuto i musei e le raccolte di interesse locale al fine di aumentare le attività e la visibilità e la Provincia di Brescia possiede rispettivamente il 17,9% sulla totalità dei musei riconosciuti dalla Regione e sono così suddivisi: 6 archeologici, 2 d'arte, 3 case museo, 8 antropologici-etnografici, 5 specializzati, 4 compositi, 3 di scienza e storia naturale e 6 territoriali. L'apporto dell'innovazione in questo ambito, in particolare a seguito della specializzazione, secondo il MiBACT, viene maggiormente applicato nelle seguenti attività:

- informazione e comunicazione per attrarre più pubblico
- interventi per rinnovare gli allestimenti
- ristrutturazioni edifici e impianti
- manutenzione/restauro dei beni.

E' norma considerare la Lombardia come una regione all'avanguardia nell'innovazione museale ma se guardiamo alla valutazione del MiBACT, questa norma dovrebbe essere, anche solo parzialmente, riconsiderata. E' necessario quindi ricomporre la specializzazione dei saperi del territorio, costruire una mappatura delle esigenze trasversali rispetto a quelle più formali e considerare l'offerta culturale sulla base della domanda interna. Le attività formative e di orientamento agli addetti ai lavori, la selezione di nuovo personale, le attività di ricerca e studio occupano, purtroppo, un posto marginale rispetto al contesto europeo che, invece, investe grandi cifre sulla formazione, la ricerca e lo studio di nuove attività.

Dal punto di vista invece della produzione culturale Éupolis rileva che a livello provinciale, Brescia ha 1.929 imprese su un totale regionale di 25.150, suddivise tra: produzione di film, radio e video (158), video-giochi e software (905), musica (55), libri e stampa (811). Con il 7,7% della produzione culturale, Brescia è seconda a Milano che, invece, incide per il 56,1% sul totale regionale. Il valore aggiunto, in milioni di euro, dell'industria culturale in Provincia è stato di 119,3 milioni di euro per il primo ambito, 201,4 per il secondo, 8,6 per il terzo e 372,5 per libri e stampa.

La visibilità della Regione e della provincia di Brescia nell'ambito di produzione e fruizione di cultura è sicuramente rilevante ma: "what we talk about when we talk about local culture and creativity?!"

Per rispondere a questa domanda è doveroso iniziare cercando di tracciare le nozioni ascrivibili al termine creatività per mezzo del documento elaborato nel 2014 dalla Fondazione Symbola.

Se l'Europa vuole che si ragioni in termini strategici e più propriamente per la creazione macro di una specializzazione intelligente, serve considerare complessivamente, l'impatto che la creatività ha in questo scenario.

La fondazione Symbola²² nel 2014 ha approfondito il tema della produzione culturale mettendo in relazione i parametri identificativi della creatività nel

²² Fondazione per le Qualità italiane, nasce nel 2005 con l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di sviluppo orientato alla qualità in cui si fondono tradizione, territorio, ma anche innovazione tecnologica, ricerca, design. In una sola parola, la soft economy. E' la lobby delle qualità italiane che parla alla politica, all'economia e alle istituzioni per indirizzare lo sviluppo del Paese verso la qualità e la sostenibilità. Attualmente la sua rete associativa raccolta nel Forum

sistema italiano e quello europeo. Nel mondo la direzione è molto precisa: complessivamente quando "il mondo" parla di creatività si riferisce, in particolare, alle arti dello spettacolo (9,1%), alla moda (12,4%) e al design (12,2%), alla musica (11,6%), all'arte (11,3%) e alla tecnologia (8,2%).²³ Quando si parla di creatività italiana ci si riferisce in primis alla tecnologia (11,2%), poi alla cultura (10,6%), al design (9,8%), alla cucina (9,1%) e alla moda (7,5%). Nella letteratura, nel teatro, nell'arte e nella musica la creatività invece incide molto meno sul processo di produzione culturale con dati che variano dal 6 al 4%.

Riferirsi alla creatività è senza dubbio un processo estremamente soggettivo e delicato che nasce dall'individualità, dal *mainstream* di genere, dalla formazione personale e professionale, dalle sensibilità, ma esiste un substrato di concetti sulla creatività, in particolare, italiana che è rappresentata dalla idee, dalla qualità, dalla cultura e dal talento del nostro paese. (Mi permetto di parafrasare: l'abbiamo sempre avuta ma non l'abbiamo mai chiamata con questo nome e allora, come si chiamava prima?)

Tuttavia, il 44,1% non riconosce nella creatività un potenziale di sviluppo e di creazione di valore aggiunto, mentre solo il 35,3% ne riconosce il valore sociale e il 20,7% quello economico. Come abbiamo visto il *core* produttivo della Regione e della Provincia di Brescia è rappresentato dal Patrimonio artistico e, solo marginalmente ma in espansione, dalle emergenti Industrie culturali, rispetto alle Regioni del Centro che, invece, come accennato precedentemente, hanno un'alta specializzazione in campo produttivo. Il sistema economico di oggi, fortemente *world-oriented*, manca di un sistema di produzione di beni e servizi *creative driven* a supporto del *tailor made*. In tal senso, a fronte di una numerosa produzione culturale tradizionale è ancora troppo basso il contributo della creatività nella produzione di beni e di servizi legati alla cultura. Un sistema produttivo regionale che vede attive 84.495 imprese per una percentuale pari al 19,1% sul totale nazionale, non va soppesato sulla base del confronto con,

degli Associati della Fondazione è costituito da oltre 150 organizzazioni. La Fondazione svolge la sua attività prevalentemente attraverso ricerche, fra cui il PIQ, Prodotto Interno di Qualità e BQI, Banca delle Qualità Italiane - dossier, rapporti, incontri, seminari, azioni di comunicazione e di formazione, corsi e master in collaborazione con istituzioni, enti di ricerca, associazioni pubbliche e private. Per maggiori dettagli: www.fondazione-symbola.net

²³ Fondazione Symbola, I Quaderni di Symbola, La ricerca sulla Creatività in Italia. Futuro Creativo, marzo 2014.

per esempio la Toscana, che è la Regione che maggiormente produce cultura ad alto livello di specializzazione. La cultura in Lombardia, per allinearsi al requisito della creatività come espressione di una specializzazione intelligente, andrebbe vista oltre la mera conservazione e fruizione del patrimonio artistico che la storia ha consegnato e abbracciare la creatività per la potenziale declinazione e sulla sua capacità di incidere profondamente sui prodotti e sui servizi che, a loro volta, sono strumenti con cui veicolare indirettamente nel mondo il bagaglio culturale. C'è dunque un sistema cultura trasversale che interseca, anche se ancora con poca continuità, il sistema della produzione culturale e che vede la Lombardia la Regione che maggiormente esporta cultura. Infatti, ha venduto cultura all'estero per 9,2 miliardi di euro nel 2013 ponendo come basi attuative fondamentali l'interscambio commerciale e la comunicazione dei *brand*. Se la Lombardia esporta Cultura, cosa produce sul territorio?

Il ruolo della Cultura nell'economia, facendo da moltiplicatore, è quello infatti di azionare una logica di filiera che contribuisce a monte alla produzione di beni e servizi in grado di incidere sulla sostenibilità economica, a valle di restituire output. Infatti il settore della produzione e fruizione culturale è caratterizzato da un elevato impiego di capitale umano e da un limitato ricorso a investimenti che consente di innescare processi di sviluppo sostenibili, ripetibili nel tempo e replicabili in diverse forme.

La dimensione locale: il no profit in Franciacorta come indicatore dello sviluppo culturale

Quando mi sono soffermata a riflettere su come l'ambiente culturale del territorio fosse organizzato, ho provato a pensare a dove e come recuperare dati di supporto alla riflessione. Questa scelta mi ha, altresì, permesso di capire che quella che semplicemente sembrava un'intuizione, in realtà si è rivelata una riflessione utile. In fase di raccolta dati mi sono scontrata con due difficoltà: la mancanza di dati aggiornati sulle istituzioni No-profit, il riferimento più recente è il 9° censimento Industria e Servizi dell'Istat del 2011 e la mancanza di dati

sui siti istituzionali dei singoli Comuni della Franciacorta, pur essendo dati pubblici, per figurare un confronto accettabile e soddisfacente allo scopo.

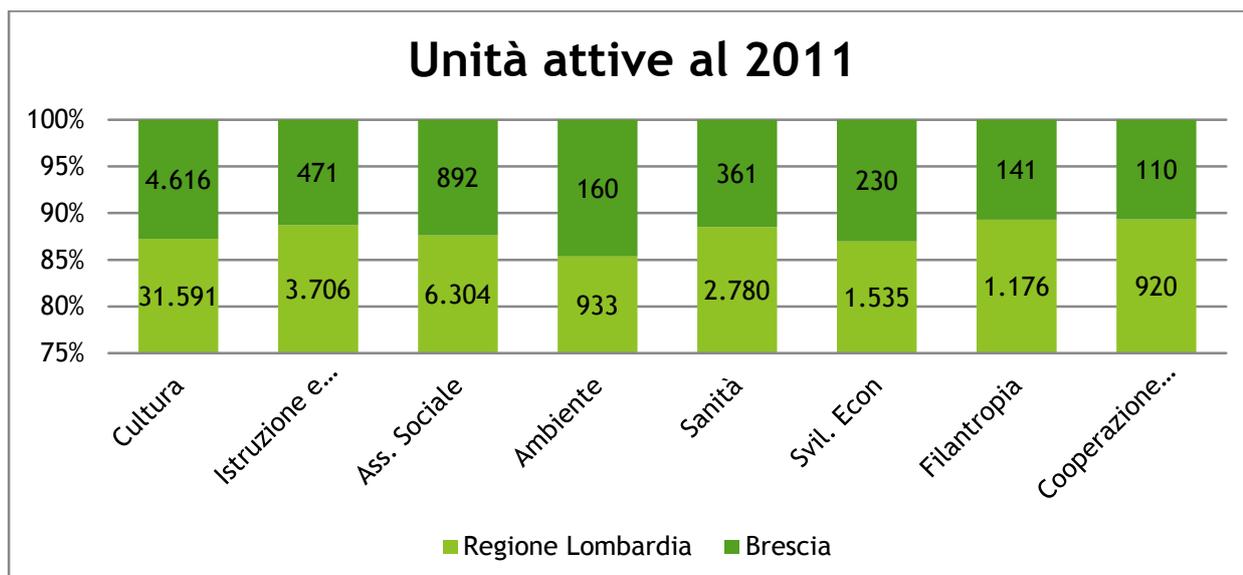
Quando parlo della Franciacorta, come indicato nell'introduzione, mi riferisco ai 18 Comuni che rientrano nella perimetrazione della produzione D.O.C.G , gli stessi che hanno firmato l'Accordo di Collaborazione nel progetto Terre della Franciacorta.

Partirei quindi ad inquadrare, prima di tutto, la situazione delle istituzioni no profit in Lombardia, a seguire a Brescia e, infine, a livello comunale.

L'Istat rileva che la Lombardia ha sul suo territorio un numero come 53.934 di Istituzioni No-Profit tra associazioni riconosciute e non²⁴, società cooperative e fondazioni. L'ambito che maggiormente ha portato valore aggiunto sul territorio, come rilevato da Éupolis, è quello artistico-creativo e di intrattenimento, convegni e fiere svolte, risultante tuttavia, da attività d'impresa. Le istituzioni No-profit, invece, hanno realizzato nell'arco temporale 2001-2011 entrate pari a € 17.404.046.395,00 e le attività che maggiormente vengono rilevate come locomotiva riguardano, anche in questo caso, quelle artistico-culturali, tra cui sportive, con 31.941 unità attive. Quindi non solo il macroambito culturale è ritenuto ampiamente una possibile leva di sviluppo, ma nel caso di attività d'impresa produce valore aggiunto in maniera diretta lo riconosce come strategico, mentre nel caso delle no profit diventa difficile proporre la stessa chiave interpretativa in quanto non è l'ambito di maggiore interesse.

²⁴ Per associazioni riconosciute s'intende qualsiasi forma associativa che abbia ricevuto riconoscimento della personalità giuridica dallo Stato. Tale personalità giuridica permette un'autonomia patrimoniale perfetta cioè si determina la separazione del patrimonio dell'ente da quello dei soci, che agiscono per nome e per conto dell'ente. Possono usufruire di particolari benefici previsti dalla legge, come ad esempio, la possibilità di richiedere contributi dagli enti pubblici. Inoltre possono ricevere donazioni, eredità o compere immobili. Dal punto di vista procedurale le associazioni riconosciute prevedono che l'atto costitutivo sia sottoscritto in presenza di un notaio o di un pubblico ufficiale, che lo Statuto dell'associazione sia registrato presso l'ufficio del registro dell'Agenzia delle Entrate e che la domanda per il riconoscimento della personalità giuridica sia presentata alla Prefettura della Provincia. Tale procedura richiede tempi e oneri rilevanti. Le associazioni non riconosciute e cioè la maggior parte, sono prive di personalità giuridica e non hanno un riconoscimento istituzionale. Si basano, come per le altre, sull'accordo tra gli associati e non prevedono particolari formalità tranne che la forma scritta in quanto permette l'acquisizione di beni immobili. Nella maggioranza dei casi anche quelle non riconosciute ricorrono alla redazione dell'Atto costitutivo e dello Statuto da registrare presso l'Agenzia delle Entrate. Serve però un'accordanza in termini di: scopo, condizione di ammissione di associati, regole, ordinamento interno e amministrazione, denominazione, sede e patrimonio.

Grafico1: Unità attive al 2011 – Confronto Lombardia e Brescia.



Fonte: Istat – elaborazione propria

Brescia, seconda Provincia fra le dodici lombarde per numero di abitanti e sesta in Italia, è la provincia più estesa della Lombardia. A livello di patrimonio artistico è al secondo posto per numero di musei sul territorio. Infatti, questi (51), insieme ai parchi archeologici (9), ai complessi monumentali (4) la mettono al primo posto per il più alto numero di complessi artistici della Regione (Milano ne ha 62).²⁵

Dal punto di vista territoriale Brescia come mostra il grafico sopra, rispettivamente, ha una distribuzione di istituzioni no profit pari al 14,67% per l'ambito culturale, 11,73% Istruzione e della Ricerca, Sanità 16,91%, Assistenza sociale 16,98%, Ambiente 18,18%, Sviluppo economico 12,97%, Filantropia 15,86% e Cooperazione 11,96% sul totale regionale. Gli ambiti rilevanti sono quelli dell'ambiente, dell'assistenza sociale, della sanità, mentre l'ambito culturale è al quinto posto dopo quello filantropico. Non è stato possibile in questo contesto entrare nel merito delle attività specifiche per ogni ambito, sempre in ragione della difficoltà di reperimento dati, ma questi numeri servono anche per agganciare la leva culturale a quelli del sistema associativo da me

approcciato come quella specifica e piccola parte del tutto che si muove “di lato” rispetto all’industria culturale.

Quando entriamo nel merito della natura giuridica delle Istituzioni no profit ci confrontiamo con diverse tipologie quali associazioni riconosciute e non riconosciute, fondazioni, cooperative e altre forme associative non specificate. Prenderò ad esaminare le prime tre categorie, associazioni riconosciute e non e le fondazioni, e a considerare gli ambiti che numericamente sono i più rilevanti. La tabella che segue mostra complessivamente i numeri provinciali: le prime sono 1066, le seconde 2439 e quindi più del doppio delle prime e le terze sono 485 per un totale di 3990.

Tabella1: No profit numeri provinciali: divisione e numeri per categorie

BRESCIA	Riconosciute	Non riconosciute	Fondazioni	Tot
Cultura	194	678	41	913
Sport	581	1600	0	2181
Istruz/Ric	88	100	138	326
Ambiente	53	2	88	143
Svil.econ	17	2	29	48
Filantropia	31	16	81	128
Sanità	102	41	108	251
Tot	1066	2439	485	3990

Fonte Istat: elaborazione propria.

l’Istat indica nell’ambito culturale, oltre a tutte le sottocategorie creative e artistiche, anche lo sport. Dal mio punto di vista, diventa interessante, invece, staccarlo dal macro ambito per mettere in risalto come e quanto esso sia la sottocategoria più significativa ma anche dell’ampiezza del contenitore Cultura. Deduco che molto probabilmente sia per le innumerevoli possibilità di attività ricreativa, di intrattenimento e divertimento ad alto valore inclusivo che prevede. Il focus culturale, con la declinazione sportiva, è dunque quello prevalente ma nella forma giuridica non riconosciuta, dato che indirettamente ci permette di rilevare l’adozione da parte della comunità dell’approccio bottom-up. La maggioranza è addirittura considerevole se si confrontano i dati. Infatti quelle non riconosciute sono maggiori rispetto alle riconosciute del 35% c.a, variazione

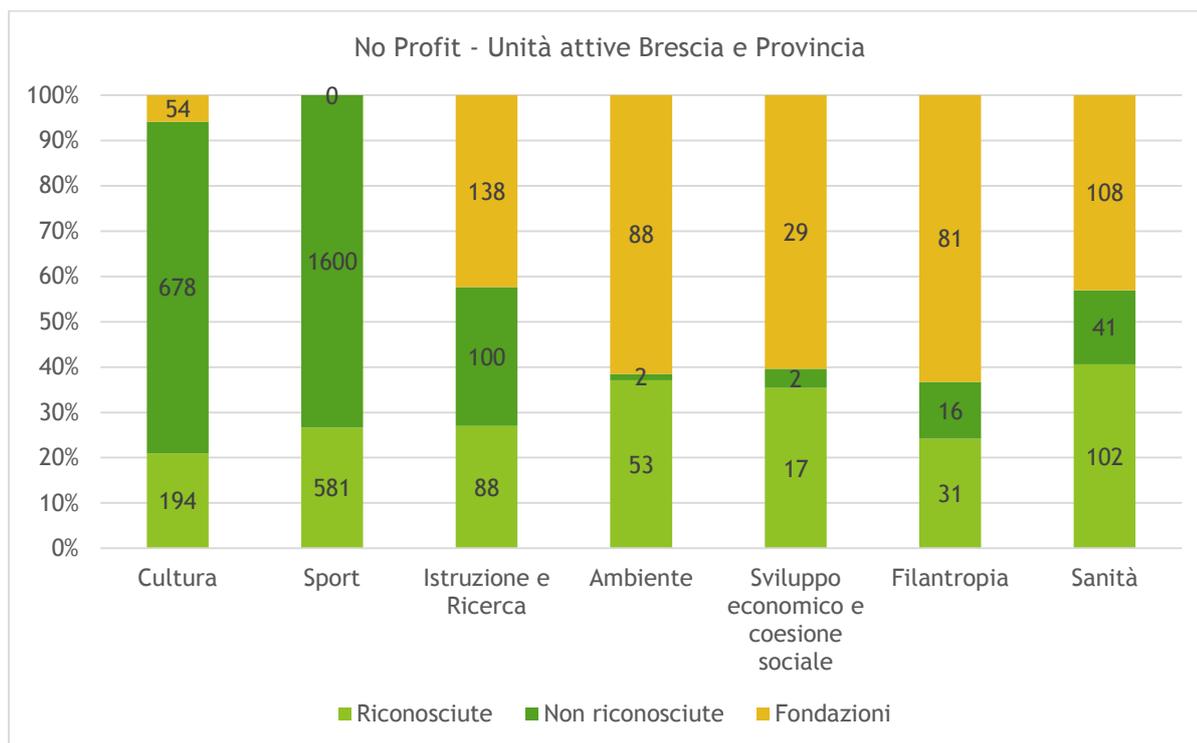
rilevante se si intende ragionare sulla capacità del territorio di organizzarsi al di fuori del un sistema formalizzato. Il totale che emerge, 3990, tuttavia, non corrisponde al totale rilevato dall'Istat in precedenza in quanto andrebbero aggiunte quelle altre categorie che qui non vengono prese in considerazione.

Lo strumento associativo diventa l'indicatore per tentare di rappresentare come la cultura rappresenti un'alternativa, molto praticata sul territorio, all'industria culturale laddove poco espressa o, addirittura, assente. Il caso bresciano, nella sua estensione, comunque non si estranea dal mondo industriale della produzione culturale ma diventa molto difficile estrapolare i numeri comunali.

Quando parliamo di fondazioni i numeri cambiano e in questo caso sono anche diversi. Infatti, le fondazioni no profit artistico-culturali per Éupolis sono 45, mentre per l'Istat sono 54. Brescia è seconda a Milano che detiene un numero come 154 fondazioni sul suo territorio.

Per ragioni di chiarezza è importante sottolineare che quando riporto i dati sulla Cultura mi riferisco alle attività artistiche e creative, quelle sportive, inecce, per ragioni di coerenza, sono a sé stanti. Il grafico che segue mostra la ripartizione per ambito delle unità attive confermando la netta predominanza delle associazioni non riconosciute nella Cultura e Sport, mentre le Fondazioni sono una forma molto frequente nell'Istruzione e Ricerca e nella Sanità. Il numero delle associazioni riconosciute, rispetto a quelle non riconosciute, è certamente minore ma anche qui gli ambiti più rilevanti sono quelli sportivo, culturale e sanitario.

Grafico 2: Ripartizione strutture no profit – Brescia e Provincia



Fonte Istat – elaborazione propria

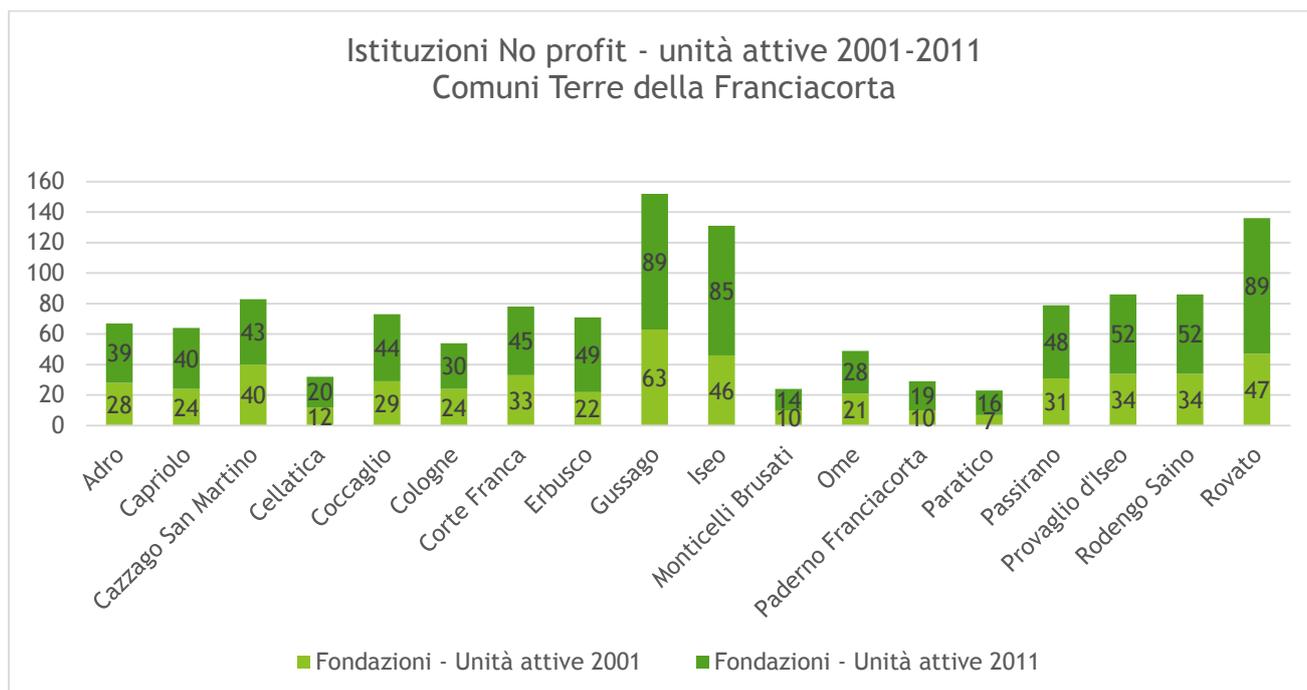
Infatti, il numero più alto di unità è rappresentato, rispetto al dato culturale, dall'Istruzione e la Ricerca, seguita dalla Sanità e al terzo posto dall'ambiente. La cultura, con le 54 unità attive, dato Istat, invece rispecchia un ambito ancora poco esplorato e da un certo punto di vista difficile da "trattare" in quanto la maggioranza tra esse si occupa di restauro e conservazione di beni artistici e architettonici e riguarda cioè quelle attività in materia di conservazione dei BB.CC. Merita, a questo punto, fare un piccolo approfondimento di carattere normativo. Nel 2004 è entrato in vigore il nuovo Codice dei Beni Culturali dal d.lgs n.42 del 26 gennaio, che dichiara la tutela quale attività esclusiva dello Stato attraverso il Ministero i Beni e le attività Culturali, oggi Ministero dei Beni e delle attività culturali e del Turismo, mentre la gestione e la valorizzazione spetta alle Regioni e le attività di fruizione spettano sia allo Stato che alle Regioni e agli enti locali. La competizione nella gerarchia istituzionale si gioca tutta sulla gestione che può avvenire sostanzialmente in due modi: in maniera diretta e cioè di competenza delle amministrazioni o indirettamente attraverso fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali, ecc...

In termini di valore aggiunto le istituzioni no profit di Brescia e Provincia hanno realizzato entrate pari a €58.294.343,00 per l'ambito culturale, nel periodo 2001-2011, sostenendo uscite pari a €56.706.596,00.

Brescia che ha sul territorio due patrimoni culturali Unesco, le incisioni rupestri della Valle Camonica e il sito seriale "I longobardi in Italia", possiede anche una discreta distribuzione di ecomusei, 9 provinciali e 1 interprovinciale, ha il Distretto culturale della Valle Camonica "Un laboratorio per l'arte e l'impresa", ha un numero elevato di Mercati ritenuti di particolare pregio e valenza storica che arrivano quasi a 30, ha il Santa Giulia che, sebbene conservi al suo interno il Monastero e la chiesa di San Salvatore, quest'ultimo appartenente al sito seriale Unesco, non compete, purtroppo, a livello di offerta culturale. Infatti, l'indagine Éupolis non rileva Brescia come città che al 2012 abbia organizzato mostre potenziali e fortemente attrattive a differenza, invece, di Como, Mantova, Milano e Pavia.²⁶ Se assumo questo dato, per estrema ratio, potrei considerare la potenzialità del capoluogo di Provincia espresse solo dal e per l'elevato patrimonio storico-artistico ma non per la proposta culturale ad esso collegata. I dati sulle realtà associative dei 18 Comuni, riportati di seguito, serviranno per inquadrare la Franciacorta come quel subsistema del capoluogo di provincia, che via via sta diventando in alcuni punti la periferia del capoluogo, e offrire parallelamente una panoramica sui numeri del territorio. Questi numeri diventano utili anche nel caso in cui nasca l'intenzione di iniziare un percorso di monitoraggio culturale ed economico del territorio. A sostegno di questo scopo intendo in questo contesto anche offrire una panoramica sui distretti lombardi focalizzandomi sempre numericamente su quelli provinciali.

²⁶ Éupolis, I numeri della Cultura in Lombardia, pag. 39-46.

Grafico 3: Ripartizione no profit nei 18 Comuni



Fonte Istat – elaborazione propria.

Se a livello provinciale, le fondazioni culturali sono quelle che statisticamente hanno più rilevanza, seppur nei limiti delle attività come precedentemente indicato, i numeri culturali delle unità locali emergono nel seguente modo.

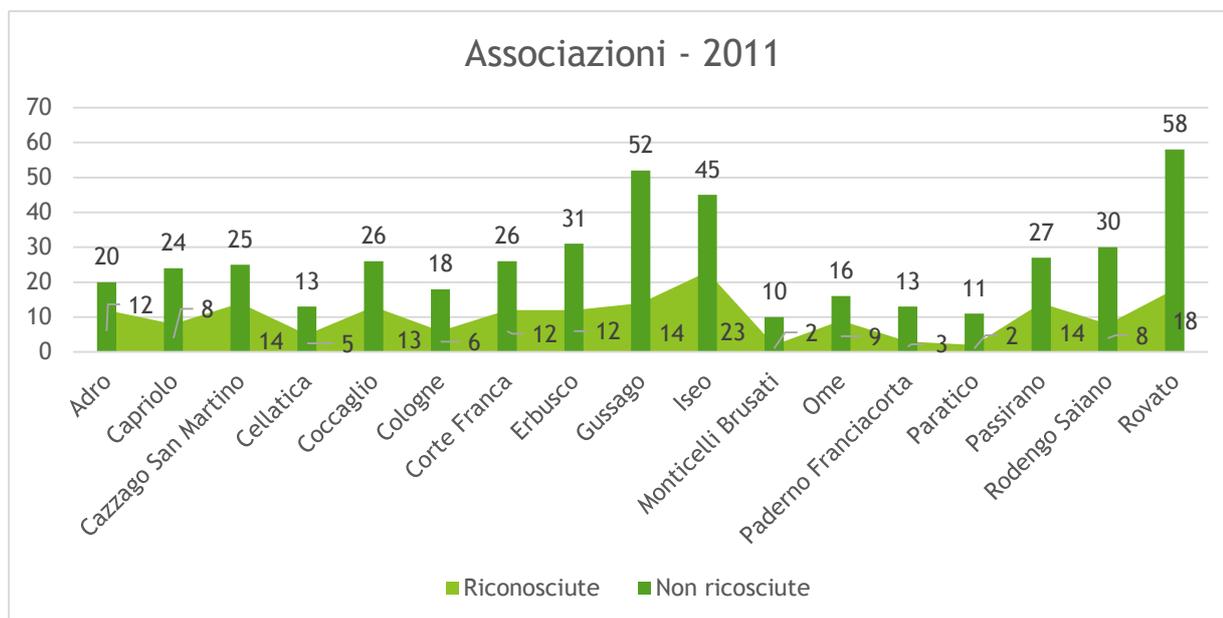
La tabella di cui sopra, rappresenta una panoramica generale sui dati relativi alle unità attive al 2011 che sono in totale 673.²⁷

Tra i 18 Comuni di Terre della Franciacorta con il più alto numero di istituzioni no-profit ci sono Gussago, Iseo e Rovato. A seguire, progressivamente, Provaglio e Rodengo, Erbusco, Passirano, Corte Franca, Coccaglio, Cazzago San Martino, Capriolo, Adro, Cologne, Ome, Cellatica, Paderno Franciacorta, Paratico e Monticelli Brusati. I dati oltre a indicare una gerarchia numerica, rilevano anche un dato importante: la maggioranza di associazioni è distribuita nei tre fra i 4 Comuni che, geograficamente e a livello amministrativo, rappresentano i confini della Franciacorta, mentre la minoranza è relativa alla *core-zone* della produzione vitivinicola e della zona a vocazione collinare. In particolare sono i Comuni di Erbusco e Gussago che si distinguono dalle tipologie associative in

²⁷ Per unità attive si intendono le associazioni, le fondazioni, le cooperative e ogni altra forma giuridica non dichiarata espressamente dall'Istat.

quanto hanno sul territorio associazioni di tutela e promozione del territorio, un'associazione culturale e il Consorzio per la tutela del Franciacorta D.O.C.G per il primo e della tutela e della promozione della D.O.C per il secondo che, tuttavia, rientra nel sistema associativo Ente Vini Bresciani insieme agli altri del territorio bresciano quali: Consorzio di Botticino, di Montenetto, di Valle Camonica, di Valtenesi e dei Vini novelli bresciani.

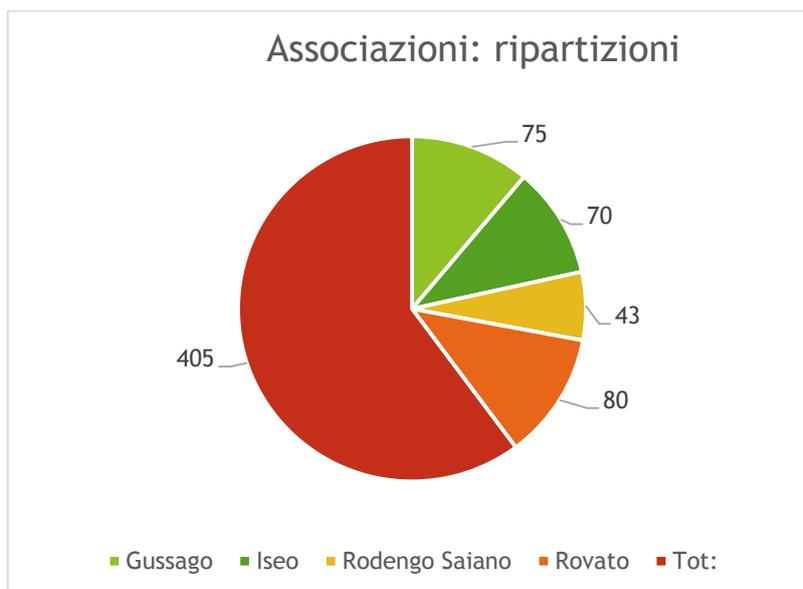
Grafico 4: Dati comunali ass. riconosciute e non riconosciute



Fonte Istat – elaborazione propria.

Posto il numero di unità attive sulla Franciacorta al 2011, il grafico che precede rappresenta, invece, graficamente i numeri delle associazioni culturali divise tra riconosciute e non riconosciute. E' interessante notare come, sul dato complessivo di 673 incluse cooperative sociali, fondazioni e altre forme, 544 unità si dividono tra non riconosciute (393) e riconosciute (161). I comuni che vivono un fenomeno in crescita sono Gussago, Iseo, Rovato con l'aggiunta di Rodengo Saiano.

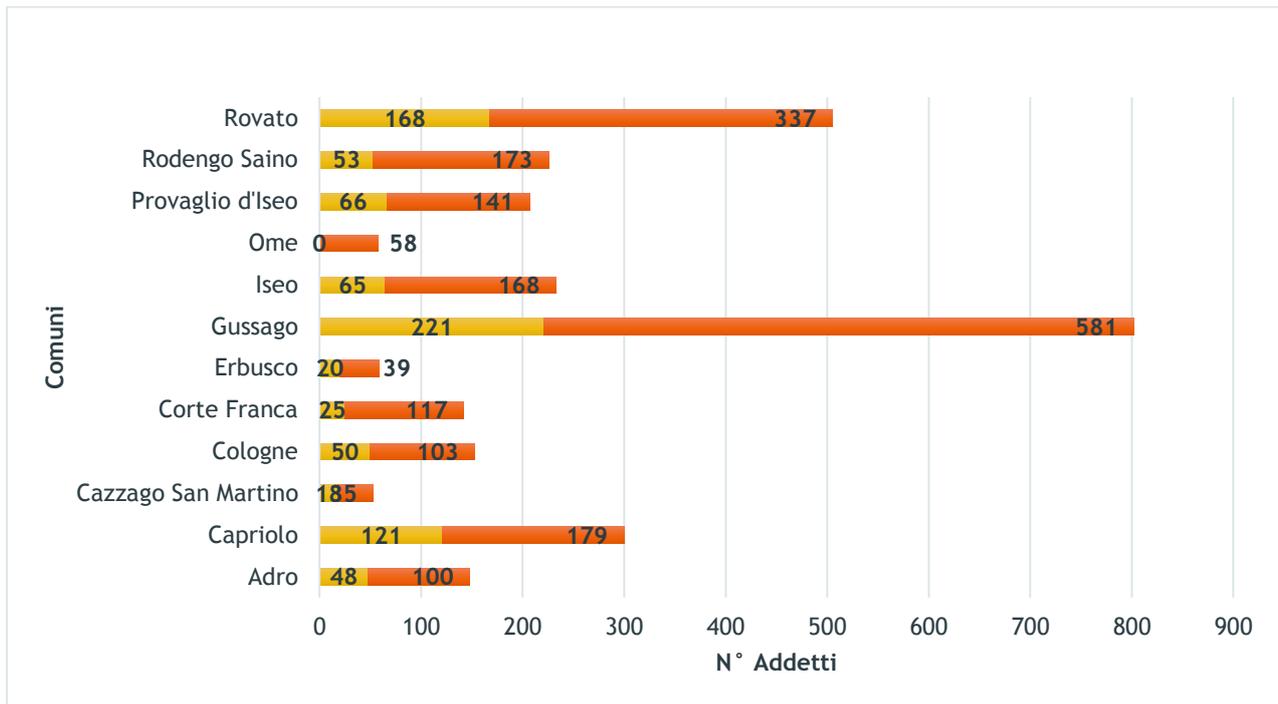
Grafico 5: Ripartizione associazioni riconosciute e non riconosciute



Fonte Istat – elaborazione propria.

Dal punto di vista occupazionale, il numero di addetti è rintracciabile nel grafico che segue nel quale si evidenzia rispetto al 2001 un incremento molto forte per gli stessi Comuni che vivono un associazionismo emergente rispetto all'ultimo censimento. Rovato e Gussago in particolare hanno visto raddoppiare il numero degli addetti, Capriolo in maniera meno incisiva ma comunque rilevante pur non rientrando tra i Comuni con un alto numero di unità attive. Comuni come Ome, per esempio, che al 2001 non registravano alcun addetto, al 2011 sono diventati 58. Corte Franca li ha quasi quadruplicati rispetto al 2001, Cologne e Adro li hanno più che raddoppiati.

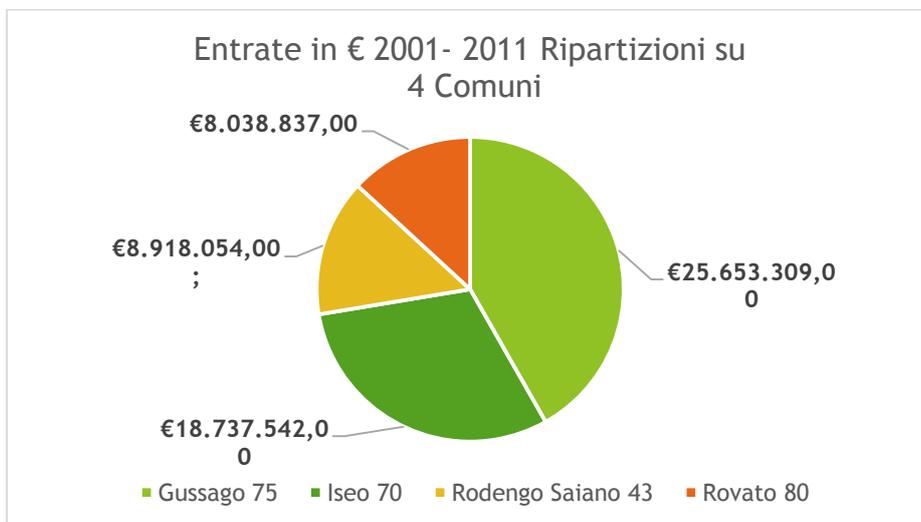
Grafico 6: addetti Associazioni Comuni Franciacorta



Fonte Istat – elaborazione propria.

Il valore aggiunto che apportano le associazioni nei Comuni con il più alto numero è ben rappresentato dal grafico a torta qui di seguito. Sebbene Rovato sia il Comune con il più alto numero di associazioni, è Gussago ha realizzare entrate maggiori.

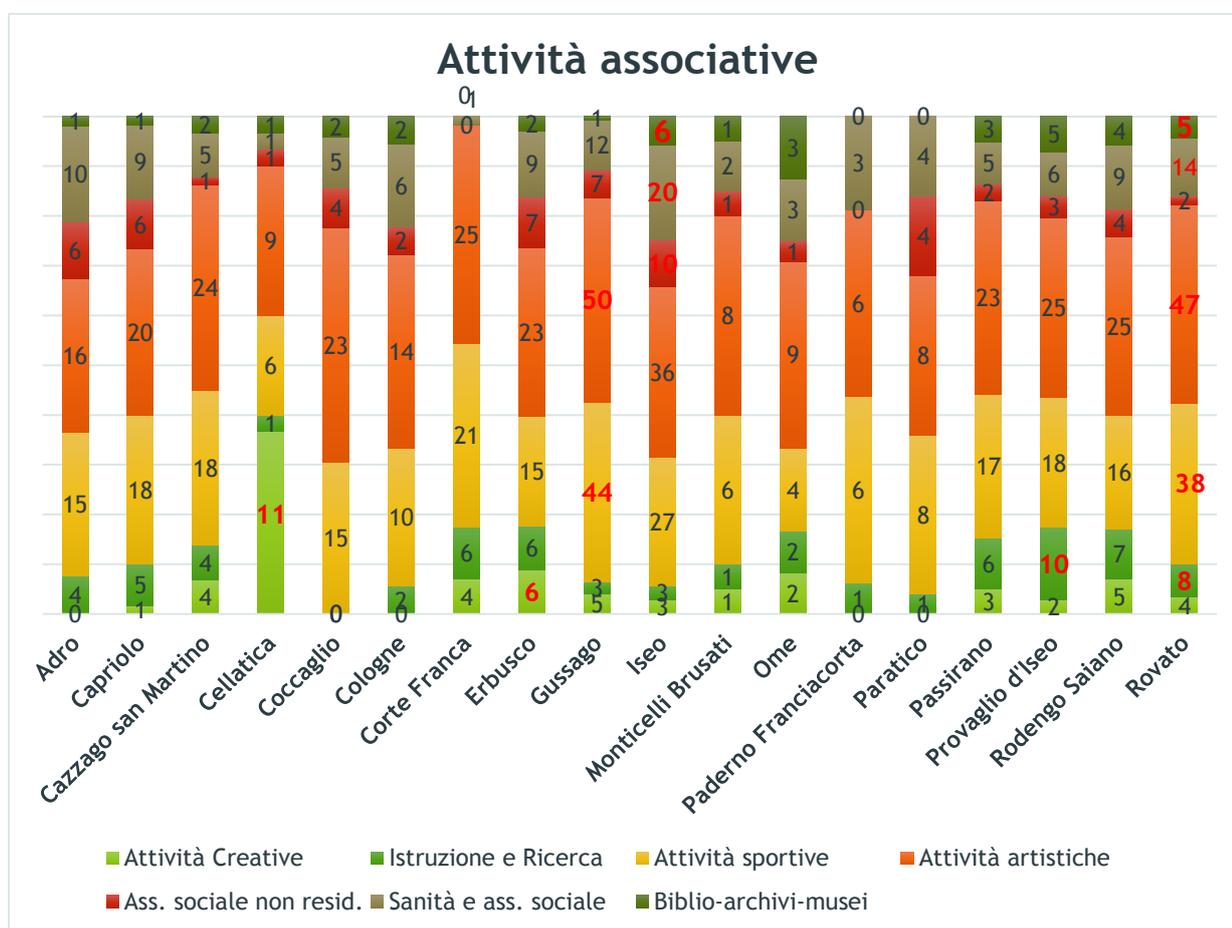
Grafico 7: Ripartizione entrate al 2011 Comuni rilevanti



Fonte Istat – elaborazione propria.

Se analizziamo invece le unità locali sulla base del focus per attività artistico-culturali la loro distribuzione è piuttosto omogenea in tutti i 18 Comuni e conferma Gussago, Iseo e Rovato come quelli più attivi. Le attività creative invece sono molto poco praticate. Infatti solo nei casi di Cellatica, Erbusco, Rodengo Saiano e Rovato si riscontra qualche numero e comunque molto poco incoraggiante. Le attività sportive, qui prese ed elencate separatamente, in nessun caso sono numericamente superiori a quelle artistico, ma rimangono sempre gli stessi comuni ad emergere.

Grafico 8: tipologia di attività ambito associativo – Comuni Terre della Franciacorta



Fonte Istat – elaborazione propria.

L'ambito Istruzione e Ricerca vede emergere il Comune di Provaglio d'Iseo e a seguire Rodengo Saiano e Rovato. La Sanità e l'assistenza sociale sono attività che interessano soprattutto i Comuni di Gussago, Iseo e Rovato con Adro, Capriolo e Rodengo Saiano con numeri inferiori ma rilevanti rispetto agli altri.

L'ambito culturale invece legato alle attività di musei, biblioteche e archivi ha numeri davvero contrastanti se ci riferiamo alle attività di fruizione culturale. Infatti solo Iseo, Provaglio e Rovato hanno rispettivamente 6, 5 e 5 unità attive occupate in queste attività. Gli altri Comuni ne hanno solo 1 o 2 mentre a Corte Franca, Paderno e Paratico sono assenti.

Un dato che non emerge dal grafico e che è anche di difficile specificazione riguarda le attività scientifiche e professionali. Al 2011 i Comuni di Cazzago, Cellatica, Provaglio d'Iseo e Rovato hanno 1 unità ciascuno. Iseo e a Passirano avevano unità che svolgevano attività di produzione cinematografica, video e comunicazione, quindi produzione culturale, attive fino al 2001. Paderno Franciacorta, infine, risulta l'unico Comune con 1 unità occupata a svolgere attività in ambito ambientale.

5. Analisi Swot

Dopo aver delineato l'ambiente sociale, quello economico con un focus sulle attività produttive del territorio e l'ambito culturale attraverso quelle artistico-creative e sportive, procedo ora alla sistemazione dei concetti chiave emersi nelle Swot Analysis.

Alcuni dei concetti elaborati nelle swot che seguono sono ritenuti e riconosciuti dal territorio come "realtà" ma, percepita, senza, quindi, essere confrontabili, almeno al momento, con dati o statistiche. Faccio un esempio: esprimere il concetto secondo il quale il territorio si muove per azioni e attività altamente autoreferenziali non è supportato da statistiche. Oppure, esprimere il pensiero che la cultura predominante è di tipo "provinciale" è un'abitudine molto diffusa, al momento solo teorica, per riferirsi a contesti, progetti, persone o cose che, tuttavia, hanno il pregio di essere, il più delle volte, migliorabili.

Per prima cosa ritengo molto utile procedere offrendo una panoramica sul quadro ambientale, non affrontato precedentemente, per offrire un'analisi speculare ai quadri sociale, economico e culturale.

SWOT TERRITORIO- AMBIENTE	Strengths	Weaknesses
I N T E R N A L	<ul style="list-style-type: none"> -rilevanti risorse paesaggistiche e ambientali -rilevante patrimonio architettonico e artistico -paesaggio naturale protetto -i segni architettonici e culturali sul territorio; -buona gestione servizi a sostegno del territorio; -posizione strategica asse BS-BG-MI; -<i>nove ecosistemi</i> ambientali di pregio* da potenziare -area "interna" progettata -vocazione residenziale del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> -scarsa riconoscenza del driver culturale come motore di sviluppo -ambiente fortemente antropizzato -debole identità locale e riconoscimento - vocazione turistica dell'area da implementare -franciocorta periferia del capoluogo di provincia -prevalenze di logiche autoreferenziali -mancanza di una regia condivisa e riconosciuta -eccessiva gerarchizzazione delle attività e delle azioni di sviluppo che limita la cooperazione -territorio percepito come non luogo ma come spazio -promozione territoriale occasionale, a "spot" -mancanza di un tavolo di concertazione allargato -mancanza di azioni integrate di sviluppo -area "esterna" scarsamente pianificata
	Opportunities	Threats
E X T E R N A L	<ul style="list-style-type: none"> -i nove ecosistemi -10° Ecosistema agricolo (Progetto Parco Agrario della Franciacorta) -riorganizzazione offerta culturale e di servizi connessi; -candidatura della Franciacorta a polo regionale di sviluppo -sviluppo turistico e nuovi servizi -sviluppo aree protette -bandi regionali ed europei -Fondi strutturali europei 2014-2020 	<ul style="list-style-type: none"> -forte sviluppo infrastrutturale con peggioramento qualità paesaggistica e ambientale -congestionamento da traffico pesante -peggiore qualità della vita -aumento esternalità negative -perdita di finanziamenti EU

*I *nove ecosistemi* di pregio: valle del fiume Oglio, Monte Orfano (paesaggio agreste), Parco delle Torbiere, il lago d'Iseo, Anfiteatro dei colli intorno al Sebino e alle Torbiere, la montagna (la via e i luoghi della transumanza da sud verso nord), la pianura (il luogo dei fontanili a sud), il parco delle colline (Gussago e Cellatica) e il percorso pedemontano, il fiume Mella che conclude a est il territorio della Franciacorta.

Complessivamente l'ambiente in cui il territorio si modifica è di tipo adattivo in quanto fortemente influenzato dalla posizione geografica e dal forte sviluppo infrastrutturale. La struttura è costituita da due compagini: una interna e una esterna. La prima individuabile in un'area progettata dentro i confini amministrativi ma non geografici. L'esterna, invece, è scarsamente pianificata

in quanto non rientrante negli stessi con l'inevitabile configurazione di una parte di essa sempre più assimilabile alla periferia del capoluogo di Provincia. Il patrimonio ambientale è costituito da una varietà di ecosistemi, in molti aspetti, ancora da potenziare e da progettare globalmente.

SWOT AMBITO URBANO		Strenghts	Weaknesses
I N T E R N A L		<ul style="list-style-type: none"> -Varietà degli ambienti urbani -densità di figurazioni architettoniche -area urbana adiacente alle principali varianti infrastrutturali -buona disponibilità di aree destinate a nuova trasformazione insediativa -patrimonio aree industriali dismesse o inutilizzate -buona dotazione strutturale e infrastrutturale -ricchezza strutture storiche nei centri storici 	<ul style="list-style-type: none"> -Standard urbanistico che non incrocia gli ambiti territoriali -centri storici poco attrattivi -debole coordinamento tra sviluppo insediativo e problematiche ambientali -Dispersione insediativa lungo l'asse BS-BG-MI -intensa progettazione infrastrutturale -patrimonio immobiliare industriale scarsamente valorizzato
		<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lo sviluppo sostenibile alla vocazione residenziale e industriale -nuova destinazione di aree industriali e strutture abbandonate -implementazione corridoi regionali ed europei -nuova programmazione per le aree industriali -le aree dismesse come risorsa per sperimentare nuovi modelli produttivi -progetti di rigenerazione urbana e industriale -fondi strutturali europei 2014-2020 	<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> -Riutilizzo di aree dismesse ad attività non strategiche -accentuazione non selettiva delle aree dismesse con accrescimento esternalità negative -sviluppo strutture commerciali di grandi dimensioni -demografia territoriale che si estende senza progettualità specifica (aumento esternalità negative)
E X T E R N A L			

Dal punto di vista urbano la Franciacorta emerge per la ricchezza dei suoi borghi e centri storici, per la diversificazione dei linguaggi architettonici e per un buona disponibilità a sfruttare zone dismesse o aree abbandonate a scopo di utilizzo temporaneo. Contemporaneamente, si assiste alla tendenza a progettare il tessuto urbano con scarsa declinazione agli specifici ambiti territoriali.

SWOT SISTEMA ECONOMICO		
	Strengths	Weaknesses
I N T E R N A L	<ul style="list-style-type: none"> -Rovato Comune capofila -distretto vitivinicolo affermato -protagonismo storico del settore manifatturiero -terzo settore in espansione -elevato numero di imprese agricole e commerciali -aumento delle specializzazioni: attività scientifiche, professionali, tecniche e agenzie di viaggio -artigianato locale -diversificazione produttiva; -prevalenza di piccole e medie imprese -vicinanza con aree metropolitane 	<ul style="list-style-type: none"> -Scarso livello di innovazione -debole management <i>tailor-made</i> -debole competenze di marketing territoriale -incremento chiusura imprese edilizie e di intermediazione immobiliare -complessità organizzativa (gerarchica) -basso numero di start up -scarsa propensione all'investimento sul territorio da parte dei privati -professioni scientifiche e della conoscenza sottorappresentate -debole rappresentanza dei prodotti gastronomici
	Opportunities	Threats
E X T E R N A L	<ul style="list-style-type: none"> -Creazione di <i>best practices</i> -fondi europei per la creazione di incubatori d'impresa, start-up e a sostegno dell'impresa -i contratti di rete -riduzione gerarchie e costruzione di team work -internazionalizzazione del territorio legata alle imprese -connubio fra industria e turismo -azioni e attività di marketing sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> -la crisi economica aumenta la fragilità dei settori produttivi locali -Espansione settori senza strategia condivisa; -peggioramento qualità della vita -esternalità negative: aumento progressive dei tassi di disoccupazione

SWOT TURISMO- CULTURA		Strenghts	Weaknesses
I N T E R N A L		<ul style="list-style-type: none"> -Associazionismo crescente -presenza di attività di volontariato a sostegno della cultura -alto numero di associazione culturali nei comuni che delimitano i confini territoriali -patrimonio storico-artistico rilevante -patrimonio naturale e paesaggistico -presenza di aree protette -storica vocazione agricola, artigianale e industriale -presenza di istituti artistici storici -Fondazione Cogeme onlus -Sistema museale Musil (Museo dell'industria e del lavoro) -sistema delle Vie del Sacro riconosciuto -Fondazione Franciacorta -Fondazione culturale San Pietro in Lamosa onlus -connubio inedito tra cultura e <i>savoir-faire</i> industriale -aumento della domanda endogena di servizi di qualità ad alto contenuto culturale 	<ul style="list-style-type: none"> -Mancanza di attrezzature culturali -scarsa valorizzazione e promozione delle risorse culturali -fruizione patrimonio discontinua -insufficiente integrazione fra sistema culturale e turistico -scarsa competitività dei prezzi -mancanza di un'agenda di programmazione -mancanza di poli di ricerca -scarsa produzione di cultura -debole industria creativa -mancata progettazione con il sistema museale provinciale -debole intercettazione di finanziamenti -prevalenza di attività culturali a sostegno dell'ambito vino -generale impoverimento della cultura -provincialismo culturale -scarsa offerta di attività di intrattenimento
		Opportunities	Threats
E X T E R N A L	<ul style="list-style-type: none"> -Servizi esterni a sostegno della domanda endogena -candidatura a polo regionale di sviluppo dei servizi integrati -fondi regionali e europei per l'attrattività turistica, di sostegno alle imprese e alle associazioni culturali -culturalità "esterna" da connettere a quella interna -sistema museale provinciale -costruzione di itinerari turistici sostenibili 	<ul style="list-style-type: none"> -Perdita di finanziamenti e investimenti -perdita di perfezionamento culturale e formativo -perdita del potenziale strategico della cultura sul territorio -perdita di attrattività turistica -tempo medio di permanenza basso -flussi turistici legati alla stagionalità 	

Nell'ambito culturale oltre ad aver offerto una panoramica sul no profit, procedo ad elencare alcuni tra i progetti culturali in atto sul territorio. Rispetto alla dimensione territoriale, alle testimonianze tramandate dalla storia e le unità attive in campo culturale, i progetti territoriali si restringono a poche iniziative.

Di seguito, un primo elenco dei progetti a fronte di una successiva lista sulle strutture potenziali del territorio.

Progetti:

- la Via del Sacro: valorizzazione e promozione patrimonio religioso nei 18 Comuni promosso, gestito dalla Fondazione Cogeme onlus;
- le iniziative e le attività culturali promosse dall'Associazione storica Franciacorta e Sebino il cui *core* è rappresentato maggiormente da convegni culturali e premiazioni tesi di laurea;
- le attività di valorizzazione e promozione della storia industriale del territorio svolte dal Musil.

Strutture potenziali:

- Fondazione Cogeme Onlus (vedi analisi stakeholder capitolo successivo);
- Fondazione Franciacorta: *holding delle idee*. E' una realtà giovane, nata da poco più di un anno su iniziativa dell'ex direttore del Consorzio di tutela del Franciacorta Adriano Baffelli. All'insegna del binomio Cultura & Economia, la fondazione si propone di: sviluppare un'efficace rete di collaborazione con gli enti, le istituzioni e le realtà imprenditoriali del territorio, catalogare, conservare e promuovere il patrimonio culturale, artistico e ambientale, realizzare una sinergica collaborazione con il mondo accademico e scolastico nelle sue diverse articolazioni. Inoltre, favorire lo sviluppo del turismo culturale e ambientale e contribuire, in sintesi, alla crescita e all'affermazione dell'immagine globale della Franciacorta con la valorizzazione dei suoi patrimoni: storico, culturale, architettonico e ambientale.

Attualmente si occupa di organizzare eventi culturali ma si sta occupando della realizzazione di un osservatorio culturale ed economico.

- Fondazione Culturale San Pietro in Lamosa nata per promuovere la realizzazione di un Eco-Museo o Museo del territorio all'interno del Monastero di San Pietro a Provaglio d'Iseo;

-Musil (Museo dell'Industria e del Lavoro): è un progetto inizialmente promosso dalla Fondazione Micheletti di Brescia a partire dagli anni '80. E' il primo Museo italiano dedicato all'industrializzazione quale fenomeno che condiziona e influenza la società. Nel 2005 nasce la Fondazione Musil con l'obiettivo di gestire il complesso museale composto da 3 sedi: il magazzino di Rodengo Saiano, il Museo dell'energia idroelettrica di Cedegolo in Valle Camonica e il Museo del Ferro "la Fucina di San Bartolomeo" a Brescia. All'interno di questo vasto progetto, ha articolato nel tempo una serie di attività in vista della realizzazione della sede centrale del Museo a Brescia, obiettivo, però, sostanzialmente mancato.

Merita, a questo punto, citare un altro bell'esempio in campo culturale: il Castello di Padernello di cui la Fondazione Cogeme è proprietaria all'1%. Posto nel Comune di Borgo San Giacomo, al di fuori della Franciacorta, è una roccaforte del XV secolo che si erge in una zona isolata della pianura bresciana circondato da un rivellino e da un fossato. I progetti che ha in attivo si riferiscono al teatro, musica e cinema, mostre ed esposizioni, recupero architettonico e sistema museale. Ha attivato inoltre progetti per legare turismo locale e didattica.

Alcune riflessioni:

- l'ambiente culturale del territorio si caratterizza per un know-how imprenditoriale e industriale e per un patrimonio NASA (naturale, ambientale, storico, artistico) rilevante;
- la cultura come leva di sviluppo resta ancora poco sperimentata;
- in aumento, seppur in modo molto limitato, attività culturali e creative da impresa;
- ambito no profit radicato;
- turismo di "nicchia" enogastronomico;
- scarsa propensione all'intercettazione di bandi e finanziamenti;
- limitati investimenti in campo culturale;
- fattore inedito per il territorio: forte legame fra tradizione industriale e cultura;
- scarsa progettualità culturale e scollamento tra le risorse disponibili;
- buona dotazione di fondazioni ad alto potenziale da interconnettere.

PARTE II: tematiche rilevanti

1. Analisi degli stakeholder

Il termine Stakeholder fu formulato dalla Stanford Research Institute nel 1963 a indicare, per la prima volta, tutti quei soggetti che hanno un interesse nelle attività dell'azienda e senza cui appoggio non riesce a sopravvivere.

La letteratura in merito è molto ampia e una prima prospettiva in merito suggerisce che la gestione degli Stakeholder consiste in attività, tali come la comunicazione, il monitoraggio e la negoziazione, attraverso cui un'impresa gestisce un gruppo di stakeholder e le sue relazioni con quel gruppo (Freeman, 1984)²⁸. Una seconda prospettiva suggerisce che la gestione degli stakeholder non è un insieme di attività ma un orientamento generale che può essere concepito o in termini di apprendimento ("a quali stakeholder un'impresa presta attenzione?") oppure in termini di valori ("a quali stakeholder un'impresa dà priorità?") (Mitchell et Al., 1997). Una terza prospettiva, infine, suggerisce che la gestione degli stakeholder concerne l'impatto della qualità morale dei comportamenti e delle decisioni di un'impresa (Evan e Freeman, 1988; Jones, 1995; Phillips, 2003).

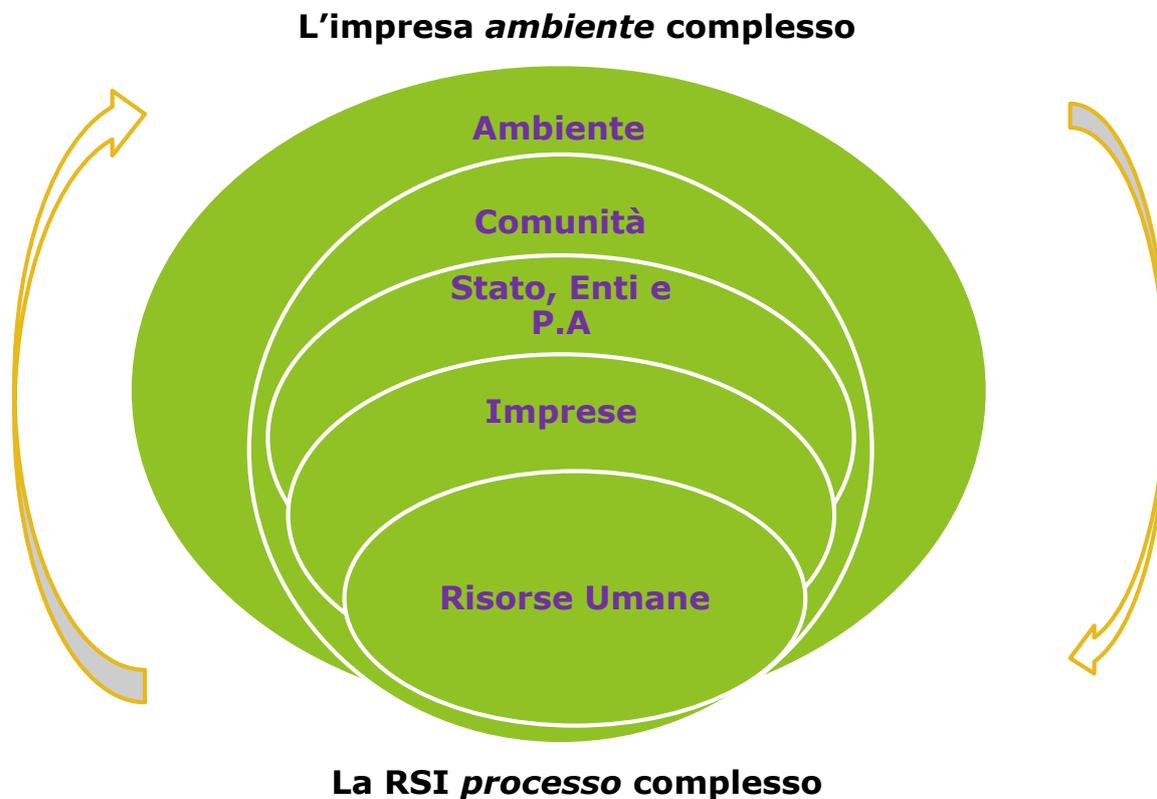
Ognuna di queste prospettive, secondo Johnson-Cramer et al. (2003) ha però il limite metodologico di scambiare la parte per il tutto: ciò che è oggi necessario è invece "una più esauriente nozione del concetto [di stakeholder management] che integri queste diverse prospettive" e questa integrazione presuppone naturalmente una più chiara nozione di stakeholder management.²⁹

Il libro verde della Commissione Europea del 2001 definisce Stakeholder tutti i portatori di interesse nei confronti di un'iniziativa economica all'interno della guida posta della RSI (Responsabilità sociale d'impresa). Si tratta dunque di

²⁸ Roberto Edwar Freemar è professore di business administration presso l'Università Darden School of Business dell'Università della Virginia. Filosofo e matematico, nel 1984 scrive la prima pubblicazione sulla teoria degli Stakeholder dal titolo *Strategic Management: Stakeholder approach* nella quale egli teorizza la definizione del termine e offrendo il primo contributo al Management d'Impresa il quale, senza il loro apporto, non riuscirebbe a sopravvivere.

²⁹ Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse di Emilio d'Orazio, notizie di Politeia, XXI, 78, 2005, PP. 11-58.

soggetti attivamente coinvolti che potenzialmente promuovono iniziative a seguito di input e pressioni sociali, ambientali ed economiche.³⁰



Negli ultimi dieci anni è avvenuto un cambiamento del ruolo dell'impresa nella società e si ha assistito ad una sempre più crescente influenza delle organizzazioni della società civile. Un effetto di questi orientamenti è la crescita della complessità e del dinamismo dell'ambiente operativo per tutti i tipi di organizzazioni, incluse le imprese. Per comprendere le problematiche emergenti da questa complessità in evoluzione, attori individuali quali imprese, le organizzazioni sociali e i Governi, stanno diventando sempre più dipendenti dal condividere la conoscenza e dal lavorare sinergicamente. Se la prima generazione ha coinvolto gli stakeholder perché sollecitati dalle dinamiche e dai condizionamenti esterni, la seconda lo ha fatto in maniera più sistematica finalizzata soprattutto alla gestione del rischio e alla necessità di comprendere gli interlocutori dell'impresa. La terza, invece quella attuale, coinvolge

³⁰ Commissione delle Comunità europee, Libro Verde, Bruxelles, 2001.

strategicamente per una competitività sostenibile dove l'ambiente e la società civile entrano a piedi pari.

La rilevanza sociale dell'impresa cresce o diminuisce a seconda del rapporto che ha con l'ambiente che la circonda e per effetto delle ricadute che riesce a creare nel contesto: sociali, economiche occupazionali, mercato, investimenti, partecipazione alla vita della comunità, ecc...Essa infatti viene valutata sulla base di due aspetti: l'imprenditorialità legata all'efficienza, intesa come valore proprio dell'azione imprenditoriale o intuizione decisionale di chi governa, e la managerialità legata, invece, all'efficacia ossia all'attitudine al rendimento nell'attuazione di scelte e strategie. La relazione fra ambiente e impresa è molto complesso in quanto la ricchezza generata, si deve tradurre in ricadute economiche da realizzarsi attraverso il soddisfacimento degli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti. Tali ricadute possono essere realizzate solo attraverso un impegno esplicito e duraturo dell'impresa verso gli attori e alla cura delle relazioni con i soggetti che afferiscono all'ambiente. Infatti, buoni livelli di reputazione possono agevolare la creazione di valore.

La *stakeholder theory* di Freeman ha influito molto sullo stakeholder management. Infatti, quest'ultimo inteso come processo nel quale i manager si adoperano e riescono a conciliare i propri obiettivi con le attese di tutti i portatori d'interesse, è diventato uno strumento molto usato per trasformare gli aspetti etici legati alla RSI in buone pratiche e strategie manageriali sia in ambito privato che in ambito pubblico. Lo stakeholder management differisce molto a seconda della veduta più ampia o più ristretta rispetto all'ambiente e all'universo degli stakeholder. Infatti, è buona norma considerare la *stakeholder theory* (ST) come una *framework* valida per valutare la CSR, attraverso attività di reporting sociale e per valutare il grado di apertura dei legami fra portatori d'interesse.

Nell'ottica di estrapolare le tematiche rilevanti del contesto, procedo a rappresentare nella tabella che segue, gli stakeholder che finora sono stati coinvolti nella *governance* del territorio e, in particolare, il percorso di progetti della Fondazione Cogeme Onlus nell'ambito dello sviluppo sostenibile.

Stakeholder and basic characteristic	Field	Role and interest	Capacity and action
<p>Fondazione Cogeme Onlus: fondazione (privata o pubblica?) senza scopo di lucro organizzata entro un sistema formale di cooperazione e collaborazione.</p>	<p>Privato - No profit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ente capofila dal 2007 al 2013; - Regia e Coordinamento; - Sviluppo di un sistema integrato; - Mediatore tra obiettivi e azioni; - Mantenere e migliorare il legame fra Territorio e Ambiente - Cultura della sostenibilità; - Disporre e favorire accesso al sistema integrato sostenibile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Know-how tecnico; - Reperimento risorse - Modulare gli attori coinvolti; - Organizzare tavoli di concertazione; - Progettazione territoriale; - Azioni di Governance;
<p>Cogeme S.p.a</p>	<p>Pubblico – Holding territoriale - Profit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Attore strategico di sviluppo socio-economico; - Mantenimento e cura interessi amministrazioni comunali aderenti; 	<ul style="list-style-type: none"> - Relazioni istituzionali
<p>L.G.H Holding</p>	<p>Pubblico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Attore strategico di sviluppo economico - Competenze manageriali in ambito di sviluppo di sistemi territoriali 	<ul style="list-style-type: none"> - Ufficio stampa - Reporting - Relazioni istituzionali

		integrati	
I 18 Comuni – Accordo di collaborazione		<ul style="list-style-type: none"> - Competenze legislative; - Risorse economiche; - Sostenitore e promotore del territorio; - Protagonista attivo nei tavoli di concertazione; 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione integrata; - Consenso
Consorzio di Tutela del Franciacorta: Società consortile che conta c.a 200 Soci tra viticoltori, vinificatori e imbottiglieri	Privato	<ul style="list-style-type: none"> - Protagonista e gestore della denominazione; - Garante del disciplinare di produzione. Tre i marchi collettivi: DOCG, Curtefranca DOC e Sebino IGT - Contribuire a dare al vino il suo territorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione della qualità; - Marketing internazionale; - Multifunzionalità dell'impresa vitivinicola; - Progetti per politiche differenziate e azioni territoriali di sistema; - Progetti di informazione e promozione nel mercato interno; - Potenziale economico prodotti tipici;
Camera di Commercio di Brescia	Privato – circoscrizione territoriale di competenza, applica il principio di sussidiarietà	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema impresa; - Sviluppo economie locali; - Supporto dati; 	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione economica; - Concilia esigenze settoriali territoriali; - Realizza osservatori economia locale; - Supporto all'inter.ne;

			-
Regione Lombardia	Pubblico – Istituzionale (Entra nel progetto nel 2013 con l’obiettivo di candidare la Franciacorta a polo di sviluppo regionale integrato)	<ul style="list-style-type: none"> - Regia e coordinamento attraverso PTRA Franciacorta; - -Promuovere sviluppo area sovra comunale; - Realizzare un primo PTRA di governo del territorio in Franciacorta 	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto Istituzionale; - Visibilità e accreditamento territoriale
Provincia di Brescia	Pubblico - Istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> - Partner istituzionale e Promotore territoriale e interesse su politiche di sviluppo su area vasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto istituzionale ai Comuni; - Rafforzamento del ruolo intermedio fra Regione e Comuni; - Responsabile della Concertazione con le forze sociali; - - PTCP
Studio Agoraa - Dott. Arch. Massimo Casolari: Specializzato nella riqualificazione e promozione dei Beni Culturali e naturali integrati al sistema produttivo locale	Privato	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione Studio di fattibilità per il Piano Strategico progetto terre della Franciacorta; - 	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto tecnico; - Opera su scala urbana e territoriale; - Riconoscimento e legittimazione

Il progetto Terre della Franciacorta, che troverete puntualmente descritto successivamente, è un progetto di percorso, sostenuto dalla Fondazione Cogeme, in collaborazione con i 18 Comuni, il Consorzio, la Camera di Commercio e Cogeme S.p.a con l’obiettivo di definire un modello di sistema socio-economico

di sviluppo, in grado di rendere competitiva l'area a livello internazionale e migliorare la qualità della vita sul territorio.

Mancano, tuttavia, alcuni attori

-la comunità quale beneficiario ultimo, non per importanza, ma per effetto delle ricadute sociali proprie nella gestione degli stakeholder all'interno di azioni e iniziative etiche;

-non vi sono riferimenti a imprese private slegate dalle logiche di sistema territoriale impostato dalle attività di gestione servizi pubblici da una parte e dal Consorzio di tutela;

-mancano riferimenti ad associazioni territoriali specifiche. Ad esempio, a Coccaglio c'è l'associazione per la tutela e la salvaguardia della zona pedemontana del Monte Orfano che, negli ultimi mesi, ha ottenuto grandi risultati bloccando la costruzione edilizia su un terreno sottoposto a tutela.

Classificazione degli stakeholder: i 4 soggetti territoriali

Nel progetto Terre della Franciacorta la classificazione degli stakeholder si può sintetizzare nel seguente modo:

- Istituzionali: Regione Lombardia e i 18 Comuni;
- Chiave: Fondazione Cogeme Onlus, Cogeme S.p.a, i 18 Comuni, Consorzio di tutela;
- Marginali: Camera di Commercio
- Operativi: Studio Agoraa, Fondazione Cogeme onlus.

La tabella riportata qui sotto, utile per classificarli in maniera più strategica, utilizza un tipico modello a matrice ed è impostato su due assi/variabili:

- Interesse: indica il livello di influenza che il progetto ha sull'ambito di business dello stakeholder, in termini di obiettivi, attività e risultati;
- Potere: indica il livello di influenza che lo stakeholder può avere sull'impostazione, esecuzione e sui risultati del progetto.

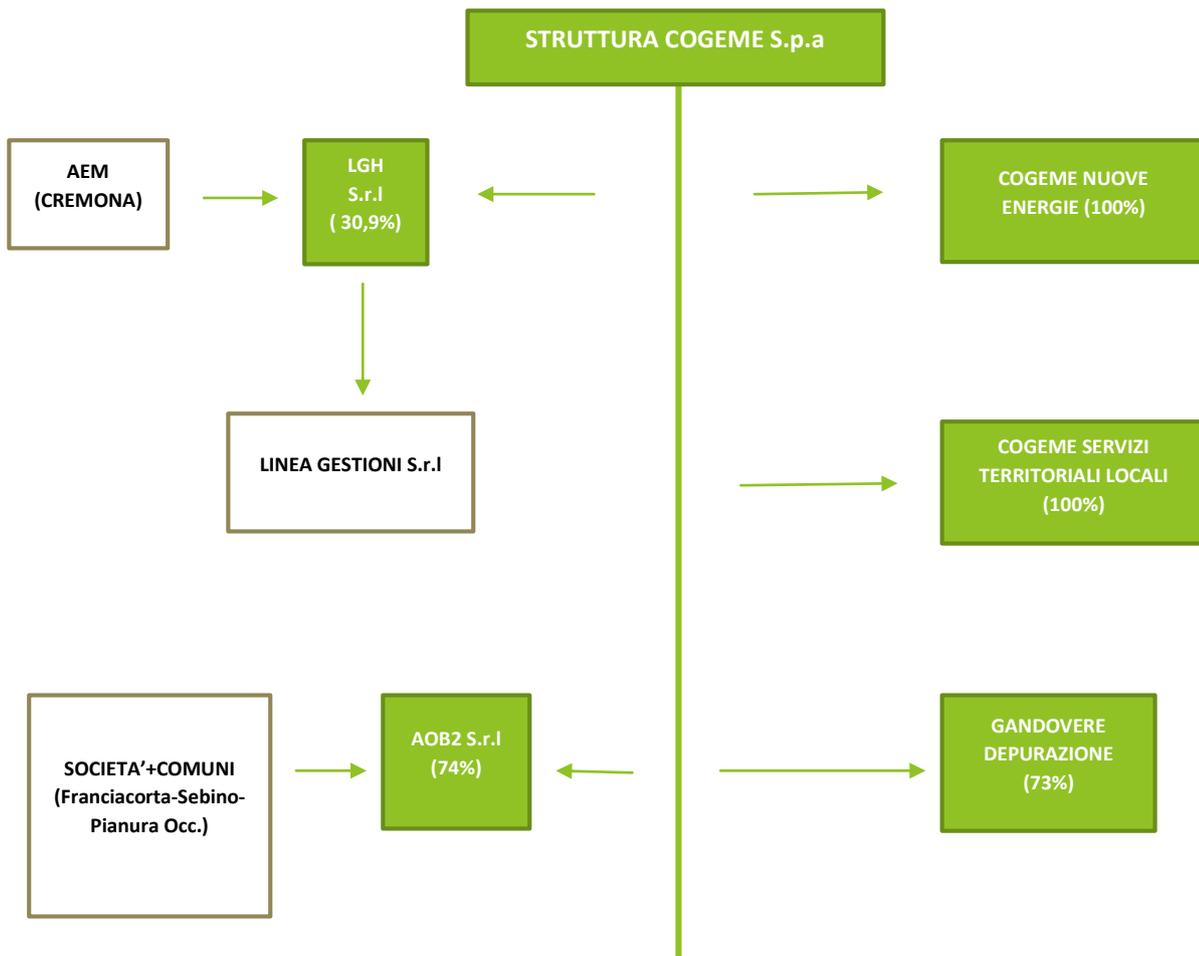
Secondo le informazioni e il materiale a disposizione, posso riportare gli stakeholder del progetto Terre della Franciacorta nella matrice secondo il seguente modo:

POTERE	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> - Regione Lombardia - Cogeme S.p.a 	<ul style="list-style-type: none"> - Fondazione Cogeme Onlus - Consorzio di tutela del Franciacorta - i 18 Comuni
	BASSO	<ul style="list-style-type: none"> - Camera di Commercio - Studio Agoraa - Associazioni 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese* - Comunità*
		BASSO	ALTO
INTERESSE			

*portatori di interesse non considerati

La matrice di cui sopra ha il limite, come ogni rappresentazione grafica di non entrare nel merito della questione in quanto sintetizza la valutazione finale. Per arrivare a quest'ultima è necessario integrare la matrice con la descrizione più in dettaglio dei tre soggetti territoriali che ricoprono oggi il ruolo di protagonisti nel loro specifico ambito di competenza

1. **Cogeme S.p.a** è una holding che gestisce le partecipazioni in altre società tra cui LGH S.r.l con il 30,9%, Cogeme Nuove Energie e Cogeme Servizi Territoriali locali(100%), il 74% di AOB2 e il 73% di Gandovere Depurazione. Società patrimoniale fondata dai Comuni del territorio provinciale di Brescia con l'obiettivo di gestire e controllare una serie di società operative (le quote azionarie sono detenute dalle amministrazioni).



2. Fondazione Cogeme onlus

Fondazione operativa nata nel 2002 per scopi di solidarietà sociale a favore del territorio del bacino dell'Oglio. Fondata da Cogeme S.p.a, non ha scopo di lucro e persegue finalità di solidarietà sociale operando nei settori:

- Tutela e valorizzazione ambiente;
- istruzione e formazione;
- Promozione della cultura e dell'arte.

La sua mission: promuovere e diffondere la qualità della vita attraverso l'affermazione di una cultura della sostenibilità per progettare un territorio nel quale il sistema di relazioni e l'ambiente interagiscono.

3- Consorzio per la Tutela del Franciacorta

Il Consorzio nasce il 5 marzo del 1990 a Cortefranca con lo scopo di garantire e tutelare il rispetto della disciplina di produzione del Franciacorta. A identificare

questo vino è il sistema di produzione ottenuto solo ed esclusivamente attraverso il metodo della rifermentazione in bottiglia. Il nome Franciacorta a tutela del vino definisce il metodo ma anche il territorio.

Di seguito un breve excursus storico sull'iter:

- 1967: la Franciacorta viene riconosciuta area DOC
- nato nel 1990 su base volontaria di 29 produttori
- 5 anni dopo assegnazione DOCG (82% di Chardonnay, 14% Pinot nero, 4% Pinot bianco);
- 109 le cantine associate;
- I Comuni sono 19 (compreso il Comune di Brescia);
- 2800 ettari vitati;
- 350 ettari Curtefranca DOC (sostituisce il Terre della Franciacorta);
- 3.150 totale ettari vitati in Franciacorta con vino a denominazione.

4-I 18 comuni

La cartina, nella pagina successiva, mostra la rete territoriale gestita dalla Fondazione Cogeme Onlus nell'ambito delle sue attività. Come si nota, si distinguono:

- i comuni facenti parte la rete territoriale della fondazione divisa tra le Province di Brescia e Bergamo;
- i Comuni facenti parte il progetto Pianura sostenibile;
- i 18 Comuni del Progetto Terra della Franciacorta appartenenti alla Provincia di Brescia e appartenenti all'area di tutela della DOCG.

I comuni della rete territoriale estesa occupano un posto di rilievo nelle attività e nei progetti della Fondazione in quanto agisce da regista e coordinatore di progetti pluriennali ad ampio raggio sul territorio. La costruzione di una rete territoriale è sia un obiettivo sistemico che uno strumento di lavoro dell'attore istituzionale attraverso il quale assicura la condivisione di dati tra i Comuni che ne fanno parte.

I 18 Comuni fanno parte di un ampio progetto di fare "rete fra reti" e l'idea compositiva è dunque quella di una terra composta da diversi comuni legati ad

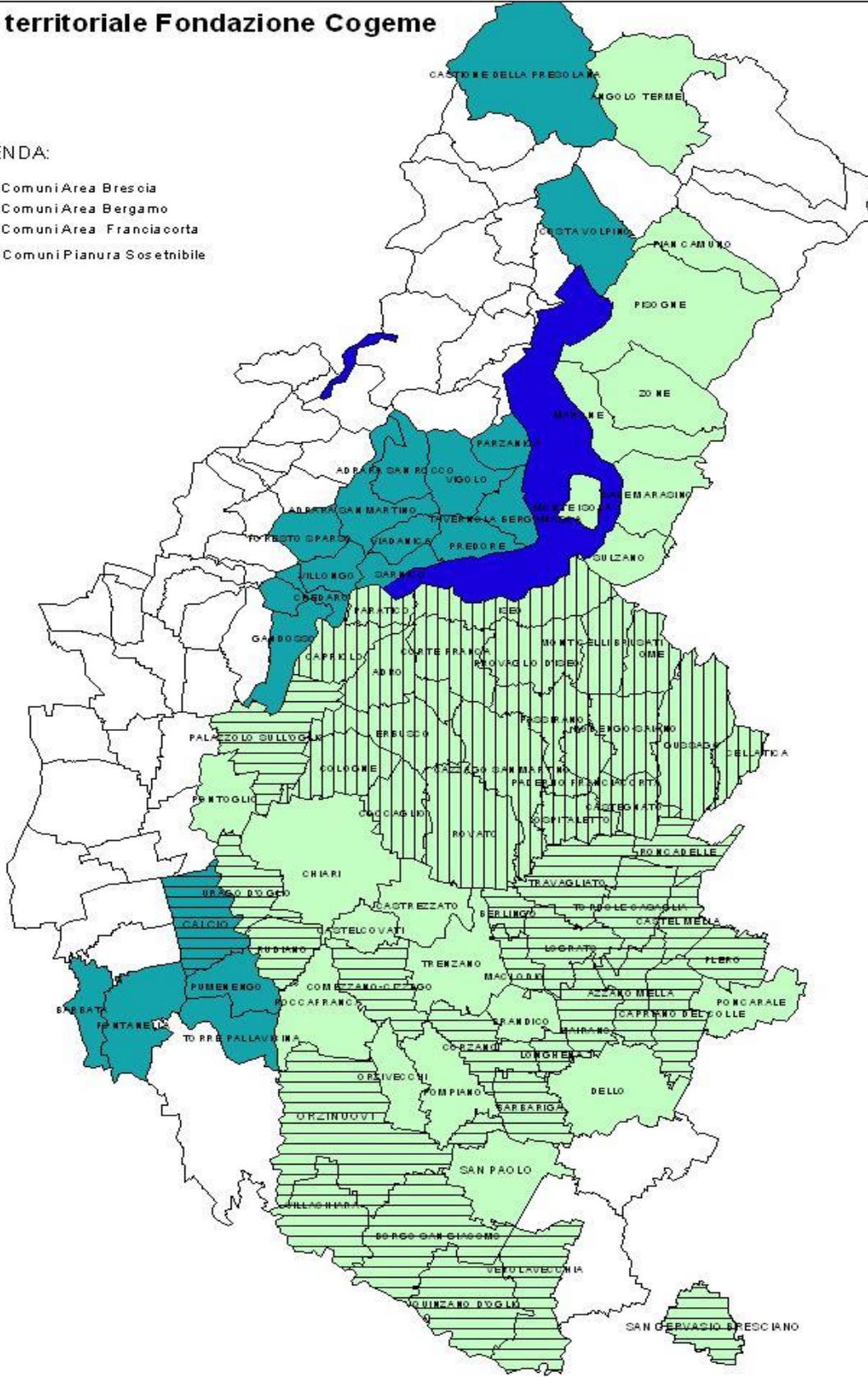
essa da omogeneità territoriale dove la caratteristica di specificità e fissità sul territorio sono requisiti determinanti. Questo passaggio di *vision* è fondamentale in quanto gli enti locali, sotto la regia della Fondazione Cogeme, coinvolgono il Consorzio, una novità assoluta per il territorio che si va costruendo e una scelta strategica importante. I Sindaci appoggiandosi all'unico Decreto Ministeriale disponibile, cioè quello della Franciacorta dei Vini DOCG, ottengono una delimitazione geografica e amministrativa per costituire la Terra della Franciacorta e dare via al progetto omonimo. Questo porterà nel 2012 alla sottoscrizione dell'Accordo di Collaborazione fra Comuni necessaria per avere una rappresentanza in partnership pubblico-privata.

Immagine 1: Rete territoriale Fondazione Cogeme onlus

Rete territoriale Fondazione Cogeme

LEGENDA:

- Comuni Area Brescia
- Comuni Area Bergamo
- Comuni Area Franciacorta
- Comuni Pianura Sostetibile



Il percorso del progetto Terre della Franciacorta

Si delineano di seguito le tappe fondamentali al progetto Terra della Franciacorta.

2007-2008: Progetto "Franciacorta sostenibile"

- **Obiettivo:** riflettere sul futuro del territorio;
- **Il tema:** la sostenibilità ambientale entra nelle tematiche dello sviluppo locale-territoriale;
- **Attivazione** percorso per gli enti locali e favorire buone pratiche di **sostenibilità ambientale** (serie di incontri per diffondere la conoscenza della VAS (Valutazione ambientale strategica e trovare temi prioritari);
- **Ruolo della Fondazione Cogeme onlus:** attivatore di "rete di Comuni".

Attività:

- rilevazione delle "questioni" ambientali comuni;
- individuazione degli obiettivi e priorità dal punto di vista ambientale;
- definizione degli indicatori ambientali;
- recezione degli indicatori da inserire negli strumenti di pianificazione (Piano di Governo del Territorio e nella VAS)
- sottoscrizione degli amministratori di un protocollo d'intesa per partecipare al tavolo tecnico;
- organizzazione di una serie di incontri formativi ed operativi;
- presentazione al territorio del lavoro svolto

Finanziamenti: Fondazione Cogeme ed enti locali;

Soggetti coinvolti: i 20 Comuni (i 18 più Castegnato e Palazzolo s/O).

2008-2009:

Alcuni Comuni chiedono alla Fondazione Cogeme di misurare gli indicatori di qualità ambientale per mettere in campo azioni correttive (raccolta periodica e sistematica dei dati nei singoli Comuni che di area).

Finanziamenti: Fondazione Cogeme.

2009-2013: monitoraggio (finanziato da Fondazione e Bando europeo)

2013-....:

- redazione report dei Comuni a rotazione;
- redazione di un unico documento di scopo per tutta la Franciacorta che ogni singolo Comune utilizzerà nell'ambito della VAS.

Finanziamento: Fondazione e Comuni

2010 – Inizia la pianificazione d'area vasta

All'interno del Progetto Franciacorta sostenibile la Fondazione inizia a condividere l'idea di Area Vasta. Termine "relativo" a seconda che ci si riferisca a:

- Piccolo Territorio
- Grande Territorio
- Può essere anche un'area Sovracomunale e cioè un'area che non coincide con i confini amministrativi di un territorio ma che abbia omogeneità territoriale.

Pianificazione di tipo socio-economica che tiene conto dei seguenti fattori:

- -tessuto sociale;
- -tipo di popolazione;
- -indicatori ambientali.

Obiettivo: sopperire ad alcuni fattori che non riescono a consolidare, all'interno del territorio, l'idea di un'identità territoriale forte (fattore endogeno).

Nell'ambito di "Franciacorta sostenibile" i Comuni iniziano a ragionare su:

- Idea condivisa di sviluppo socio-economico: i temi sullo sviluppo territoriale;
- Strategia che valorizzi l'identità: rendere attrattiva e competitiva l'area;
- Tavolo di regia/leadership forte e riconosciuta.

Studio di fattibilità

Elaborazione ex-ante di approfondimento in funzione all'idea condivisa che preveda una progettazione puntuale e che tenga conto di attività di natura tecnica ed economica che nasce dalla:

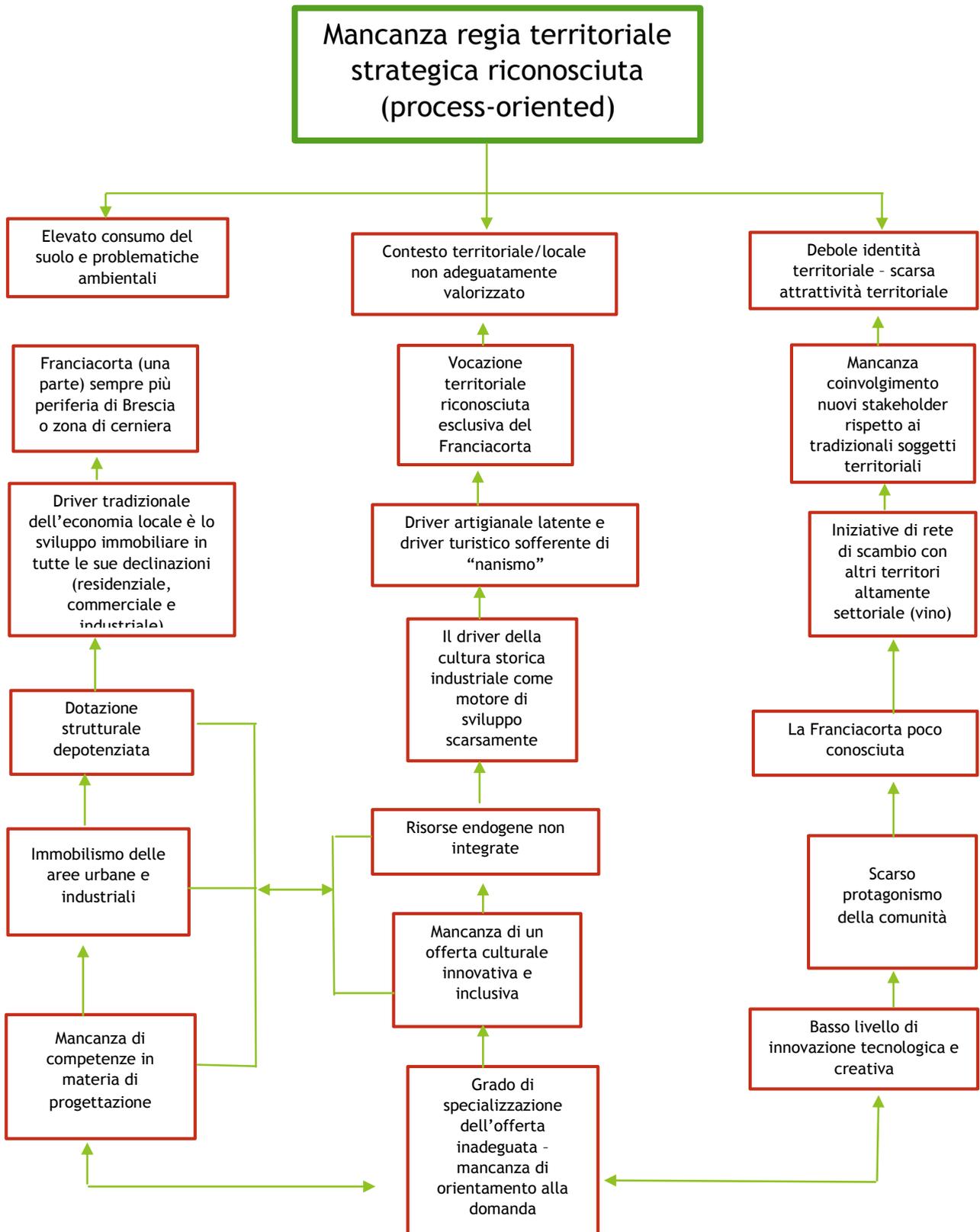
- Dimensione socio-economica
- Complessità dell'intervento;
- Presenza o rilevanza di alternative attuabili e sostenibili.

Obiettivi dello Studio di fattibilità:

- Ragionare a livello di "sistema Franciacorta";
- Rendere più coerenti le azioni e i progetti;
- Individuare linee guida progettuali specifiche in linea con il patrimonio del territorio;
- Connettere la Franciacorta ad altri territori, anche a livello internazionale;
- Migliorare la capacità attrattiva di investimenti interni ed esterni all'area;
- Intercettare finanziamenti europei per fare "sistema".

Lo Studio che rappresenta una fotografia del territorio, è convogliato nel PTR (Piano territoriale regionale d'area) quale documento propedeutico al piano.

2.IDENTIFICAZIONE DEL PROBLEMA: l'albero dei problemi



Le letture delle dinamiche precedentemente illustrate legate alla Governance e agli strumenti di sviluppo come supporto di una strategia territoriale, mi hanno condotto all'individuazione del core-problem nella mancanza di una regia territoriale riconosciuta.

La fonte presa in esame per leggere il territorio è stato, come già affermato, lo Studio di Fattibilità, il documento di natura descrittiva e fotografica commissionato dalla Fondazione Cogeme quale strumento d'indagine propedeutica del territorio in tutte le sue declinazioni. Si tratta di un documento molto corposo e ricco di contenuti ma erroneamente preso, e in parte trasmesso, come Piano strategico. La natura meramente descrittiva del documento ha il pregio di aver rilevato possibili scenari di sviluppo senza, tuttavia, arrivare all'individuazione di azioni e attività concrete a sostegno degli stessi. Il confronto con lo staff della Fondazione e l'analisi dello Studio mi ha condotto inoltre a rivedere il mio approccio allo stesso e a confermare, indirettamente, l'errata comunicazione e la percezione di questo strumento come Piano Strategico piuttosto che come Studio. Non verranno in questo contesto analizzate le cause di questo contrasto ma, sulla scorta di quanto emerso dal documento, sosterrò la tesi della mancanza di una cabina di regia "riconosciuta" in grado di porsi come guida del territorio sia in termini di attività e strategie sia a livello di comunicazione e percezione che, in parte, segnano anche le difficoltà da me riscontrare nel restituire una puntuale analisi della situazione attuale.

L'albero dei problemi è stato costruito secondo una logica di approccio sistemico che posiziona in alto il problema "macro" e a seguire le tematiche significative quali cause di ricadute negative sul territorio. Il braccio sinistro, infatti, individua quelle ambientali e urbanistiche, il centrale quelle di natura culturale, il destro quelle di carattere istituzionale e attoriale.

Il primo richiama a sé ciò che visivamente tende a rappresentare, in maniera contrastante, la dualità fra interno ed esterno dei confini territoriali:

-l'imponente dotazione infrastrutturale che circola attorno all'area fino a toccarne i confini geografici;

-la sua specificità come snodo fra le principali città confinanti e come zona di passaggio interna;

-l'impiego di zone libere interne ai confini alla produzione vitivinicola e alla costruzione edilizia;

-area che rischia di perdere una fra le sue storiche vocazioni, quella agricola, nella zona sia interna che esterna a favore, invece, di quelle di tradizione più recente quali industriale e vitivinicola.

Il secondo si focalizza sulla scarsa valorizzazione delle risorse culturali e di una discontinua attività di valorizzazione e promozione. Infatti, la semplice presenza di un rilevante patrimonio sembra configurarsi come fattore sufficiente di attrattività.

Il terzo, ma non per importanza, è assimilabile alla mancanza di un coinvolgimento collettivo, alla scarsa partecipazione degli attori economici del territorio e alla mis-conoscenza del fenomeno associativo da parte degli attori territoriali tradizionali come modalità di aggregazione e di approccio tipici del requisito di sistema oggi necessario, riconosciuto e ampiamente dibattuto, per innescare processi virtuosi di sviluppo dal basso.

La Franciacorta ha necessità, dal mio punto di vista, di dotarsi di una *nuova* struttura in grado di farla competere con altri territori, di mettere a sistema tutte le sue risorse in quanto ciò che non viene valorizzato finisce per diventare un fattore negativo della percezione del territorio.

- percezione del territorio forviante a causa di un elevato consumo del suolo e dell'impattante sviluppo urbano lungo l'asse Brescia-Rovato-Cologne (antica strada postale veneta) e l'asset agricolo non tutelato;
- asset agricolo e dotazione strutturale depotenziati;
- il contesto territoriale interno ed esterno ai confini scarsamente valorizzato e, soprattutto, poco conosciuto;
- scarsa rilevanza del driver culturale a sostegno di quelli tradizionali;
- debole identità territoriale;
- assenza di un sistema integrato che connetta tutte le risorse endogene e intercetti gli input esterni (la sostenibilità e l'innovazione) e produca output e ricadute indirette (eventi culturali, attività creative, think-tank).

Ne consegue che la mancanza di una cabina di regia non è accompagnata da una efficace *vision* strategica in grado di supportare il territorio nel cambiamento degli scenari di sviluppo. Infatti potrei argomentare tale mancanza non tanto concentrandomi sulle anomalie strutturali quanto proponendo l'agenzia di sviluppo quale cabina di regia strategica quale "braccio" operativo del territorio strutturato per ambiti strategici. E' necessario che tali obiettivi siano individuati sulla base di pre-condizioni territoriali per lo sviluppo economico:

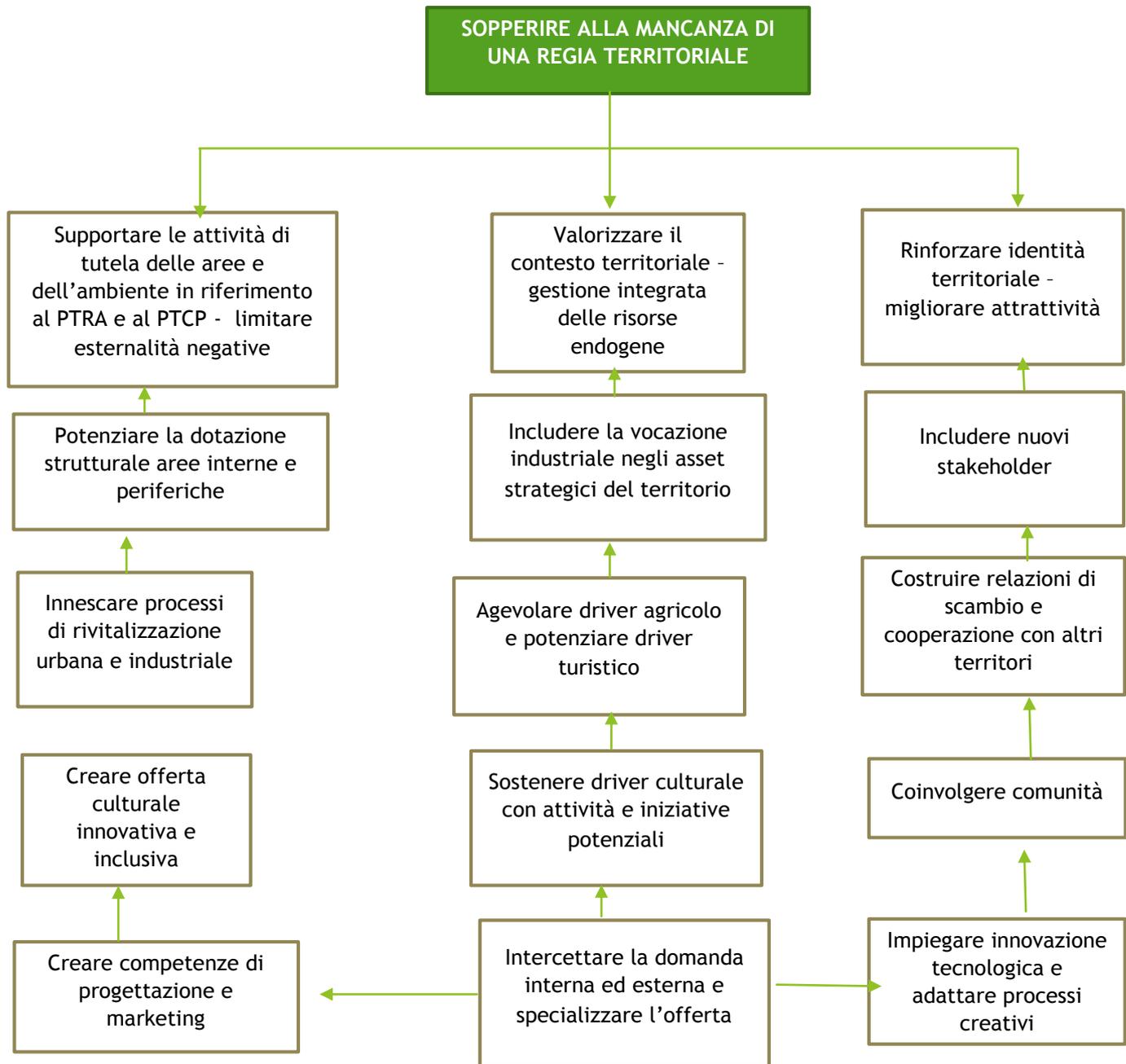
- esistenza di "risorse specifiche" non trasferibili;
- esistenza di capacità progettuale;
- esistenza di una "logica di sistema"

e che risponda perseguendo obiettivi quali:

- messa in rete le competenze complementari del territorio;
- costruzione di un partenariato pubblico-privato *open* secondo modalità dello stakeholder engagement and *empowerment*;
- internalizzazione conoscenze esterne;
- formazione di competenze di sistema;
- sviluppo della capacità progettuale del sistema locale;
- creazione di una rete fra le agenzie locali e progetti di cooperazione fra territori.

Sebbene l'era di tali strutture è in gran parte superata, fatta eccezione di pochi casi nazionali che ancora hanno un ruolo determinante nelle azioni di sviluppo, essa può essere ancora considerata uno strumento in grado di produrre ricadute economiche, occupazionali e culturali. Infatti, nel tentativo di sopperire alla mancanza di una regia strategica, parallelamente, attiverrebbe un processo di cooperazione e corresponsabilizzazione che, da una parte, esaudisca desideri non espliciti (in quanto il mercato non lo ritiene remunerativo) e quindi svolga funzioni di tipo pubblico, dall'altra privilegi attività di erogazione di servizi e finanziamenti di carattere privatistico.

3.IDENTIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI: l'albero degli obiettivi



Posta la natura del core-problem e le cause relative, la risoluzione ai problemi del territorio consiste nel sopperire alla mancanza di una regia territoriale, alla costituzione di una task-force in grado di colmare il vuoto di contenuti, azioni e

attività, coordinare le risorse e volgere azioni strategiche in vista dello scopo a medio-lungo termine, l'apertura dell'agenzia di sviluppo locale, attraverso un'attività leva in grado di orientare gli stakeholder tradizionali a ripensare al proprio ruolo sul e nel territorio.

La natura di tale obiettivi sottendono, tuttavia, ad alcune premesse necessarie:

- Adozione di un nuovo approccio, di tipo prospettico, da parte degli stakeholder tradizionali;
- Ricerca di nuovi attori in grado di cooperare sul territorio;
- Adozione di un'attività "pilota".

L'approccio, invece, è di natura doppia:

- uso strumentale della storia industriale del territorio e del tessuto imprenditoriale;
- utilizzo, per la seconda volta, del marchio D.O.C.G quale unico strumento legislativo "disponibile".

La strategia riguarda la sensibilizzazione degli attori territoriali attraverso realizzazione di un'attività specifica, evento celebrativo per i vent'anni della D.O.C.G, in grado di radunare attorno a un tavolo attori pubblici, privati e la comunità.

La prospettiva di sviluppo si avvale di un elemento intangibile, il marchio DOCG, con l'obiettivo di consegnare al vino il suo territorio, enucleare una modalità per rivitalizzare il know-how imprenditoriale, puntare alla partecipazione comunitaria, creare *think-tank* di supporto alla cultura (osservatorio culturale, utilizzo di strutture industriali e residenziali abbandonate a scopo d'uso temporaneo) e lo *streaming* fra Patrimonio-Cultura-Industria. L'evento è speculare alla strategia per mezzo di una cooperazione *open* in grado di rilevare input dall'esterno (sostenibilità, innovazione e industria culturale) e creare output sul territorio, come ad esempio, la costituzione di un'ATS (Agenzia temporanea di scopo e di un convegno ripetibile nel capoluogo).

Intuitivamente questo tipo di attività mette a sistema obiettivi, idee e progetti e contribuisce, indirettamente, alla creazione preliminare dei requisiti per produrre cultura sul territorio in modalità di rete e a più mani. Tuttavia, l'esito dell'attività

dipende in gran parte dallo spazio in cui si forma la cultura, in quanto essa è la risultante della sua specifica collocazione e declinazione territoriale. La società che si muove, che cambia repentinamente ragiona ipertestualmente: connette, ibrida esperienze, mescola discipline, crea idee e fa nascere tendenze. La cultura territoriale della Franciacorta abbraccia due sistemi importanti: il primo di natura privata identificato nella tradizione vitivinicola e industriale, il secondo di natura pubblica dell'erogazione di servizi.

Il sistema *open* dipende da tre aspetti fondamentali:

- dalla capacità del territorio di farsi resiliente rispetto ai cambiamenti imposti dall'esterno;
- dalla volontà di abbandonare le solite "etichette";
- dalla natura fortemente dinamica e sofisticata della comunità.

Tali aspetti si scontrano, molto spesso, con:

- atteggiamenti, abitudini e consuetudini di "marcia" fortemente autoreferenziali e provinciale;
- dalla natura statistica di molte informazioni;
- dalla mancanza di un sistema informativo e comunicativo integrato e innovativo;
- dalla mancanza di dotazione culturale e di competenze professionali interne in grado di sollevare le questioni ed elaborare progetti multidisciplinari.

Gli stakeholder da coinvolgere rispetto ai tradizionali sono:

- AIB (Associazione industriale Bresciana): attraverso BRENDA (Brescia Nuove Direzioni), l'associazione gestisce il fuori-Expo di Brescia. Destinato a durare fino alla fine del 2015 si tratta di una struttura di governance temporanea con lo scopo di promuovere e valorizzare il capoluogo e il suo territorio attraverso attività di animazione, intrattenimento ed esposizioni di mostre e prodotti locali d'eccellenza;
- Musil (Museo dell'Industria e del lavoro): attraverso la fondazione che gestisce le attività al raggiungimento degli scopi statutari ha una sede a

Rodengo Saiano in cui sono concentrate le principali collezioni di macchine e reperti riferentesi alla storia dell'industria;

- La Fondazione Franciacorta
- Associazioni artistico-creative, tutela e promozione territoriale di: Cazzago San Martino, Cellatica, Erbusco, Iseo, Passirano, Provaglio d'Iseo, Rovato e Rodengo Saiano;
- I produttori di eccellenze locali;
- L'associazione ristoranti di Rovato che sta lavorando per ottenere la I.G.T per il Manzo all'olio di Rovato (potrebbe essere interessante anche il regime di tutela per "Le specialità Tradizionali Garantite" volto a salvaguarda metodi di produzione e le ricette tradizionali – serve per comunicare valore aggiunto)
- Comunità e collettività: soggetti a rappresentanza della comunità
- Confartigianato
- Federalberghi di Brescia
- Scuole d'arte locali.

PARTE III: progetto

1. GRUPPO TARGET: i beneficiari del progetto

- Stakeholder tradizionali: ripensano al loro posizionamento sul territorio;
- stakeholder di nuova "generazione": entrano nelle dinamiche territoriali, nuova compagine del sistema formalizzato.

2. Obiettivi e risultati del progetto

Obiettivo: realizzazione di un'attività – evento celebrativo dei 20 anni DOCG – funzionale allo scopo. Evento convegnistico e promo commerciale sulle tematiche:

- connubio fra vino-industria-cultura;
- sviluppo sostenibile e valorizzazione territoriale.

I risultati sono ascrivibili alla creazione di collaborazioni PP *open* e di un ATS volontaria di governance, partnership, evento "pilota" nel capoluogo, attività promo-commerciali.

3. Strategia

Sensibilizzazione di nuovi stakeholder attraverso la celebrazione dei vent'anni della DOCG, una *responsive activity* nella quale coniugare le attività del Consorzio e della Fondazione Cogeme per la natura strategica che ricoprono e per le competenze istituzionali e di programmazione dello staff interno.

Il modello proposto riguarda la messa a sistema, per la prima volta a Rovato, Capitale della Franciacorta, di un convegno volto a sensibilizzare gli attori territoriali sui fattori potenziali latenti o parzialmente espressi:

- savoir-faire imprenditoriale;
- know-how tecnico;
- storia industriale dell'area;
- storia commerciale del capoluogo di Franciacorta;
- ricchezza del patrimonio immobiliare industriale;
- patrimonio storico-artistico;

- cultura gastronomica;
- forte attrattività turistica dell'area da implementare in maniera innovativa: Turismo industriale/culturale/gastronomico secondo il modello Cultura, Industria e Creatività.

La strategia che ho adottato punta a:

- ottenere consenso su tematiche di sviluppo;
- coinvolgere direttamente tutti i portatori d'interesse;
- costruire una rete di sostegno agli obiettivi e attività;
- aumentare la consapevolezza sulle tematiche emergenti;
- promuovere il territorio partendo dal suo capoluogo;
- focalizzare l'attenzione sulla costituzione di gruppi di lavoro inclusivi;
- costruire alleanze e riconoscere gli stakeholder neutrali e gli oppositori;
- esternalizzare un modello di sviluppo, fra i tanti possibili;
- persuadere a proporre idee;
- declinare l'attività al più corretto utilizzo;
- esortare alla co-partecipazione e condivisione;
- iniziare a ragionare in termini di produzione culturale e creativa sul territorio partendo da ciò che si ha a disposizione.

Quest'ultimo punto diventa interessante soprattutto perché i luoghi attivi a livello culturale e creativo sono quelli più attrattivi. Il rapporto che oggi, rispetto agli anni precedenti, intercorre fra sviluppo socio-economico e creatività è diretto e, quindi, di reciproco influenzamento. Infatti la cultura, come ampiamente descritto precedentemente, è sviluppatrice e sostenitrice di un'immagine vincente del territorio: tanto più si produce cultura, tanto più si è visibili e "tipicamente" attrattivi.

Tuttavia, la produzione di cultura sul territorio preso in esame è piuttosto scarsa: le attività creative, come già descritto, vengono rilevate sola a partire dagli ultimi anni. Secondariamente, ancora mancano attività in grado di interconnettere il sistema impresa alla cultura e, nello specifico, ai BC.

4.QUADRO LOGICO: il *longframe* del progetto

LOGICAL FRAMEWORK FOR THE PROJECT				
	Intervention logic	Objectives verifiable indicators (OVI)	Sources and Means of Verification (MOV/SOV)	Assumptions
Overall Objectives	Inquadrare un percorso "ideale" di medio-lungo termine in vista dell'apertura di un'agenzia di sviluppo	-Riduzione delle resistenze; -riconoscimento delle potenzialità dell'agenzia di sviluppo; - turnover delle competenze e delle modalità; -potenziamento capitale sociale e imprenditoriale; -Unione dei Comuni	-Tavoli di concertazione mirati; -giornate di orientamento; -incontri con Istituzioni, Imprese e Comunità; -analisi delle forme giuridiche e strumenti attuativi; -accordi di programmazione negoziato open PP	-Condivisione di un modello evento attrattivo del territorio; -sostegno al partenariato pubblico-privato; -assunzione di un ambito specifico di intervento (cultura nelle declinazioni possibili ancora inesprese) -idea programmatica dei fondi europei, regionali e privati;
Project Purpose	Attivare un processo che porti alla creazione di una cabina di regia territoriale multistakeholder -	-Coinvolgimento nuovi stakeholder: imprese territoriali, associazioni e comunità -livello di turnover delle attività e della comunicazione; -realizzazione un'attività in grado di sensibilizzare gli stakeholder allo scopo;	-Accordi di Partenariato PP <i>open</i> ; -nuovi stakeholder al tavolo di regia;	-Dotazione di una visione strategica che valorizzi il potenziale territoriale parzialmente espresso; -adozione di una nuova logica di intervento sul territorio; -convergenza di stakeholder privati; -pianificazione delle attività; -costruzione di una rete di relazioni interne ed esterne.

Outputs (Results)	Evento celebrativo 20 anni DOCG Franciacorta	-marchio evento (logo) -associazione volontaria di governance -competenze in materia di project management, marketing territoriale; -think-tank; -strutture e ufficio temporanei di scopo.	-ATS -Manifestazioni di interesse; -accordi di collaborazione e partnership; -patrocini; sponsorizzazioni; -partecipazione e adesione; -gruppo di lavoro strategico formalizzato; -contratti di quartiere; -reports	Pre-condition -condizionalità ex-ante: amministrativo e progettuale; -Utilizzo marchio DOCG; -individuazione nuovi stakeholder strategici privati e associazioni; -condivisione rischi e benefici, pubblicazione dei risultati (output)
Activities	Fase ideativa: -stakeholder engagement; -condivisione degli obiettivi e dei contenuti; -piano delle attività'; -referenti di progetto, collaboratori -competenze; -influencer; -scelta locations e data; -logo evento. Fase organizzativa: -comunicazione; -marketing territoriale; -contatti sponsor, partner, fornitori; Fase realizzativa: -allestimenti; -sopralluoghi; -simulazioni Monitoraggio	Risorse: Attività 1: -personale, strumenti e competenze fondazione Cogeme onlus e Consorzio di tutela; -Uffici stampa (Cogeme S.p.a e Consorzio); -Sedi istituzionali; -Strutture di pregio già utilizzate; -Logo DOCG; -AC 18 Comuni; -Spazi urbani e infrastrutture territoriali; -Fondi pubblici e privati; Attività 2: -Competenze interne: istituzionali e di comunicazione; -Contatti; -Competenze esterne: direttore artistico, project manager e assistenti; Comunicazione: ufficio stampa AIB, Consorzio, Cogeme S.p.a; Attività 3:	Time Frame Fase 1: maggio 2015; Fase 2: giugno-luglio 2015; Fase 3: settembre o ottobre 2015. Costs -Direzione artistica €4.000,00; -Esperti: €10.000,00 -Compensi per collaboratori esterni €15.000,00; -Personale tecnico €10.000,00; -Affitto e allestimento spazi: a fronte del patrocinio sale gratuite; -Pubblicità €3.000,00 -Tipografia €2.000,00; -SIAE € 1.000,00; -Spese connesse €5.000,00; -Oneri fiscali, previdenziali e assistenziali € 4.000,00;	

		-volontari; -tecnici; -operatori;	-Trasporti e noleggio bus navette €3.000,00; -Spese telefoniche e utenze €1.500,00; -Promozione €7.000,00; -Personale amministrativo €6.000,00;	
--	--	---	--	--

Il progetto, che esporrò di seguito nei suoi punti salienti, nasce dalla riflessione scaturita sulle modalità di come al DOCG, che quest'anno compie vent'anni, possa essere strategica nella strategia di sensibilizzazione. Lo strumento è, di conseguenza, sia strumentale alla strategia che rispondente ai risultati.

Il rapporto che tiene insieme il seguente disegno progettuale e la logica che lo compone, infatti, è generato da due fattori:

-Fattore esclusivo: il *savoir-faire* imprenditoriale rappresentato dalle capacità e dai talenti imprenditoriali;

-Fattore inedito: la dualità tra vocazione industriale storica – inespressa e la vocazione vitivinicola giovane – espressa.

DESCRIZIONE EVENTO

Area fissa (istituzionale): zona convegnistica-culturale "open" in plenaria organizzata in una giornata su due tavoli di concertazione in cui intervengono gli stakeholder, si programmano le nuove attività dei soggetti tradizionali, aggiornamento sui progetti in atto, stimolano nuove proposte di marketing territoriale ad esso collegate. Le tematiche, infatti, si riferiscono a:

-sviluppo sostenibile;

-valorizzazione e promozione territoriale.

Base itinerante:

-la ristorazione da allestire nei punti centrali del capoluogo: l'associazione ristoranti di Rovato sperimenta "contaminazioni" gastronomiche. Un esempio: il manzo all'olio, sul il quale l'associazione sta lavorando per ottenere l'IGP, propone una nuova modalità di consumo e metodo di preparazione. Ogni ristorante aderente propone il piatto tipico rivisitato secondo le logiche dello *street food*.

- di intrattenimento nel centro storico da allestire: coinvolgimento associazioni culturali e creative, scuola Arti e Mestieri di Rovato, concerto e animazione.

Area urbana: installazioni, fotografie, proiezioni...

Pre-condizione: condivisione della strategia e utilizzo marchio DOCG (strumento);

Condizione: inquadramento e accordanza sul settore specifico su cui puntare a sostegno dell'ambito culturale e turistico.

FASE IDEATIVA

In questa fase il progetto viene definito nelle sue linee generali e nelle caratteristiche formali e informali.

Il progetto rappresenta, idealmente, un possibile indirizzo a sviluppare un'attività strategica, l'evento, volta a innescare un processo di sensibilizzazione e condivisione delle tematiche legate alla valorizzazione di quanto non ancora potenzialmente espresso del e sul territorio. Questo prevede, anzitutto, la ricezione di un modello di evento condiviso, la concordanza di e su nuovi *assets* strategici e l'adozione di una nuova logica di intervento strategico sul territorio individuato dapprima nell'evento, quale attività preliminare e preparatoria alla creazione dell'agenzia di sviluppo.

Gli aspetti che determinano il fattore inedito sul quale puntare sono:

-i dati che sottendono al distretto manifatturiero e produttivo di Brescia e Provincia;

-il fenomeno associazionistico a determinare lo stato "attivo" della comunità;

- la presenza rilevante di un vasto patrimonio immobiliare industriale e residenziale in attesa di diversa destinazione d'uso;
- elevato know-how imprenditoriale e tecnico;
- savoir-faire industriale.

La fase ideativa sarà costituita dalle seguenti attività:

- creazione di un'ATS locale;
- organizzazione tavoli di concertazione, dibattiti informativi e di approfondimento;
- condivisione contenuti evento, sistema valoriale e team interno;
- analisi degli obiettivi;
- individuazione responsabile evento;
- ricerca Patrocini (18 Comuni - Consorzio di tutela); Partnership (Regione, Provincia, Fondazione Cogeme Onlus, Confagricoltura, Confartigianato e Federalberghi Brescia); Sponsor (Cogeme S.p.a, AIB, Imprese locali); contratti di sponsorizzazioni (forme di tutela dei marchi); concessione di contributi.
- scelta data e strutture;
- sede operativa: la *task force*;
- commitment* delle risorse;
- reporting and assurance* degli obiettivi e delle risorse da impiegare;
- reclutamento esperti;
- programmazione interventi e contenuti;
- workforce*

FASE ORGANIZZATIVA

Attività:

A-Piano delle *bureaucracy*: concessioni, servizi pubblici, sicurezza, assistenza medica, permesso spettacoli pubblici, prevenzione incendi, somministrazione cibi e bevande, assicurazioni, dichiarazioni di attività e diritto d'autore (SIAE), permessi, ASL.

- organizzazione area espositiva, culturale, ristorazione e installazioni.

B- Comunicazione:

- realizzazione e revisione dei testi;
- attività di ufficio stampa: conferenza stampa agli addetti ai lavori e ai media;
- siti internet degli stakeholder istituzionali pubblici e privati, delle associazioni culturali, realizzazione brochure e campagna affissioni;
- social networking (facebook e twitter);
- mailing list e inviti;
- call per fotografi e video maker del territorio.

FASE REALIZZATIVA

Attività:

- reclutamento volontari e assegnazione mansione;
- allestimenti aree fissa;
- allestimento area espositiva;
- allestimento area ristorazione e banchetti
- sistemazioni sale, materiali, cavalieri...
- sistemazione impianti audio e video;
- lavagne luminose, proiettori..
- rete wifi;
- qr code, ashtang per testi e descrizioni, testimonianze..

MONITORAGGIO

- visibilità evento e impatto reputazione stakeholder;
- influencer, hashtag, brand*;
- social media e blog (numero menzioni).

Politiche e strumenti di pianificazione territoriale

Non entrerò qui nel merito del passaggio tra sviluppo locale e sviluppo territoriale che si è verificato nel dibattito italiano e francese per svincolarlo da una visione che tende ad assimilare il concetto di locale a quello di piccola dimensione.³¹

Mettere in luce il rapporto complesso tra politiche territoriali e strumenti operativi implica il superamento della *visione gerarchica* delle politiche di sviluppo. Negli ultimi trent'anni si è assistito ad un progressivo ma costante cambiamento nel modo di pensare le politiche di sviluppo territoriale e, di conseguenza, ad una riorganizzazione dei contesti normativi di riferimento. Da una concezione dello sviluppo economico e territoriale basata su processi di tipo espansivo, e conseguentemente omologanti, in quanto caratterizzati da interventi di grandi dimensioni che non potevano tener conto, nella loro estensività, delle specificità dei diversi contesti insediativi, si è passati ad un approccio endogeno dello sviluppo. Le peculiarità territoriali sociali, ambientali o economiche sono, quindi, diventati gli elementi centrali su cui impostare il processo di programmazione delle politiche di sviluppo.

Queste trasformazioni sono in parte anche l'esito dell'ampliamento dei processi decisionali ai nuovi attori istituzionali quali le Province, i Comuni, gli Enti Locali, ecc. Infatti, nel vecchio approccio, quello dell'intervento straordinario statale, regolarmente le risorse precedevano le azioni. La disponibilità di finanziamenti determinava il "cosa fare". Controllare la spesa era, ma per molti versi ancora resta, la funzione principale della politica.

Il nuovo ciclo della programmazione locale ha tentato di restituire centralità alle azioni: prima i progetti poi le risorse. Questo cambiamento, a livello dei presupposti teorici, implica anche e necessariamente, un cambiamento degli strumenti e delle procedure operative. Ciò vuol dire, innanzitutto, partire da un nuovo partenariato tra i livelli di governo cui spettano responsabilità distinte ma necessariamente coordinate, per raggiungere il massimo dei risultati, secondo il

³¹Egidio Dansero, *Individui e gruppi: alla ricerca degli attori nello sviluppo territoriale*, Università degli Studi di Torino, ESO, Travaux & Documents, n.35, giugno 2013.

principio di sussidiarietà verticale.

I concetti chiave di queste politiche:

- centralità del territorio;
- approccio bottom-up;
- logica del sistema integrato delle azioni;
- partenariato pubblico-privato;
- dotazione di infrastrutture per la ricerca
- ricerca e innovazione

Affinché questo avvenga, deve esistere una condizionalità ex-ante, vale a dire condizioni normative, amministrative e progettuali che devono essere soddisfatte prima che qualsiasi modalità di intervento venga attuato. In tal modo la specificità richiesta agli interventi risulterebbe soddisfatta sulla base dell'equilibrio fra bisogno-sviluppo e risultati attesi. I soggetti "verticali" non solo sono chiamati a pensare in maniera progettuale ma porrebbero attiverrebbero quel processo di dialogo e connessione fra ambiti necessario per competere su scala territoriale.

Ma quali sono le questioni sul tappeto dello sviluppo locale territoriale? Abbiamo visto come il sistema formale entro cui potenzialmente si affermano le politiche è cambiato agli inizi degli anni '90 c.a e si allineano, sostanzialmente, alle seguenti tematiche:

- la visibilità su scala sovra-locale;
- la necessità di agganciarsi alle reti globali;
- la strumentazione in materia di sviluppo;
- la sperimentazione di nuove vie di sviluppo per reggere le fila del territorio;
- centralità del territorio*: la costruzione di una categoria concettuale strategica verso la definizione di un nuovo *paradigma*: il territorio come un sistema vivente e attivo.

Rispetto, per esempio al periodo 2007-2013, appena concluso, le tematiche grosso modo non sono cambiate, ma si sono impostate logiche di intervento molto diverse. Se prima "bastava" assumere nell'agenda programmatoria un solo tema, oggi l'agenda è costretta, da logiche esterne, alla progettualità sistemica nella quale, non sono solo i temi forti a decidere quanto un territorio

si stia attrezzando, ma contano, soprattutto, le attività declinate sul territorio come indicatore chiave del rapporto fra obiettivi-bisogni di sviluppo-risultati attesi.

Il territorio muta anche nella sua considerazione. Da fatto essenzialmente naturale a spazio come luogo di dominio caratterizzato da confini a territorio come fatto con, in più, una realtà materiale e oggetto di operazioni tecniche. (Dematteis, 1995). Ruolo determinante è dunque rappresentato dalle azioni umane. Sono dunque determinanti i gruppi che nascono sul e nel territorio che, grazie alla prossimità spaziale e alla conoscenza del territorio, per i legami identitari e di fiducia che hanno con esso, riescono spesso ad avviare dinamiche positive di cambiamento

Il territorio si definisce quindi dal mutamento dell'ambiente antropizzato, cioè per effetto delle azioni dei soggetti che lo vivono. La rappresentazione del territorio sarà dunque costituita da una serie di elementi:

- patrimonio territoriale: insieme dei valori culturali, economici e sociali, delle risorse tangibili e intangibili che ne definiscono le peculiarità e le vocazioni;
- il milieu: insieme di condizioni sociali, culturali ed economiche che affermano l'appartenenza ad esso. E' dunque una "presa" con la quale i soggetti si sentono di appartenere e mettono in luce le potenzialità del territorio nella quali si riconoscono e vengono colte quindi espressione della soggettività locale;
- la rete: sistema nel quale nascono, si realizzano contatti e relazioni di cooperazione e collaborazione per l'uso, la valorizzazione e la riproduzione delle componenti del milieu all'interno di una visione progettuale sempre collettiva e condivisa.

Il territorio va dunque letto fra i suoi punti e linee per carpire e raccogliere le sue specificità.

Esse devono essere localmente riconosciute per diventare specifiche, devono essere non trasferibili, il risultato di un storia di accumulazione di memoria. Hanno perciò la caratteristica potenziale di essere fisse sul territorio.

Gli strumenti di pianificazione delle amministrazioni locali

L'ente preposto per pianificare il territorio sono le amministrazioni comunali chiamate a interrogarsi su come organizzare le trasformazioni e attuare le opere...Esse hanno a disposizione una serie di strumenti di pianificazioni previsti dalla legge nazionale e regionale nonché da programmi europei per organizzare la loro azione sul territorio. Inoltre, nelle vesti di programmatore, ha anche il compito di controllo sulle azioni dei privati.

Gli strumenti a disposizione si diversificano a seconda delle attività a cui si riferiscono:

-**pianificazione**: attraverso una serie di strumenti urbanistici e di settore definiti da leggi nazionali e regionali; es: PGT (Piano del Governo del Territorio); piani d'area vasta; PTR; PTR A; PTC, ecc...

-**programmazione**: di opere pubbliche e degli interventi possibili attraverso una serie di strumenti specifici definiti da legge nazionale, regionali e direttive comunitarie. Si distingue la Programmazione negoziata quale *strumento* e la Programmazione territoriale integrata quale *modalità operativa* di attuazione nell'ambito della programmazione

-**regolamentazione**: delle trasformazioni fisiche mediante strumenti definiti da leggi nazionali e regionali.

Tutte queste azioni qui elencate nel loro carattere generale, vengono svolte direttamente dalle amministrazioni comunali singolarmente o in associazione con altri enti o soggetti privati secondo quella modalità chiamata Partenariato Pubblico-Privato. Oltre alle operazioni indicate sopra, si occupa inoltre di verificare la compatibilità e delle coerenza delle opere pubbliche sul territorio di competenza. Quest'ultima operazione viene normalmente considerata a margine delle principali salvo che nelle operazioni e nei progetti di pianificazione che prevede una governance multilivello.

L'art. 117 della Costituzione (così sostituito dalla legge costituzionale n.3 de 2001) stabilisce un passaggio fondamentale: la *potestà legislativa* è esercitato dallo Stato e dalle Regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali. Nell'ordinamento italiano la pianificazione in ambito urbanistico è di carattere

piramidale ma non strettamente gerarchico, con in cima alla piramide lo Stato. Quest'ultimo ha compito di indirizzo e coordinamento, la Regione emette norme legislative (nel rispetto delle leggi statali), definisce gli indirizzi generali del territorio e *coordina* i livelli amministrazioni provinciali e locali.

Vediamo ora gli strumenti a disposizione delle amministrazioni utilizzando la declinazione della Franciacorta emersa dallo Studio di Fattibilità.

Strumenti sovracomunali:

- **PTRA:** è un nuovo strumento di programmazione d'area pensato per pianificare in modo coordinato gli interessi e le scelte utili alla zona con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita di chi ci vive e lavora. La Franciacorta è una tra le prime aree in Lombardia a sperimentare questo strumento e punta a diventare Polo di sviluppo regionale per la sua posizione geografica e la polarità fra l'area bresciana, mantovana, veronese e del basso lago di Garda. Questo strumento individua tre sistemi territoriali: urbano e cioè il sistema più esteso del Nord d'Italia che attraversa Piemonte, Lombardia e Veneto, il sistema pedemontano del Sebino e della Franciacorta nel quale sono presenti sistemi diversamente antropizzati e rilevanti per valenza paesaggistica e buona qualità della vita con presenza di diverse identità territoriali. Infine, il sistema territoriale dei Laghi che possiede dotazioni dalla forte valenza culturale e potenzialità attrattive per il turismo e il sistema di primo livello (FAI, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituti di Ricerca...) nonché think-tank quali, ad esempio, Osservatori culturali da unire all'Osservatorio sociale già presente. La componente del piano, strutturato per ambiti territoriali, andrebbe inteso nella sua specificità, come strumento "aggregante" degli strumenti che seguono.
- **PTPR:** strumento specifico del PTR che disciplina l'ambito paesaggistico. Il paesaggio del Sebino, della Franciacorta e della Pianura unifica le province di Brescia e Bergamo. Al Sebino si aggiunge la "piccola sub-area della Franciacorta" e, infine, il sistema delle Torbiere. Un paesaggio multiforme in cui le colline, le montagne e l'acqua sono gli elementi di un ecosistema da tutelare e valorizzare.

- **PTCP**: è un atto di programmazione generale che definisce gli indirizzi strategici di assetto del territorio a livello sovracomunale con riferimento all'assetto idrico, idrogeologico ed idraulico-forestale, agli aspetti di salvaguardia paesistico-ambientale, con efficacia di piano paesistico, al quadro delle principali infrastrutture. E' lo strumento dello sviluppo del territorio che costituisce un punto di riferimento per gli attori e determina gli indirizzi generali di assetto del territorio della Provincia rispetto ai quali i Comuni sono chiamati a verificare la compatibilità dei loro strumenti di pianificazione.³²

Attraverso l'accorpamento di 25 Comuni e l'individuazione di 4 centri quali: Rovato, Iseo, Gussago e Palazzolo s/O crea un sistema integrato d'area vasta che, partendo dalle montagne della Valle Camonica arriva fino alla pianura bresciana. Nello specifico, il territorio di Franciacorta è diviso dai Comuni di Iseo a nord e Rovato a sud.

Strumenti comunali:

- **PGT**: il Piano di governo del territorio è un nuovo strumento urbanistico introdotto in Lombardia dalla legge regionale lombarda n.12 dell'11 marzo 2005. Esso ha sostituito il Piano regolatore generale. Definisce uno scenario territoriale condiviso dalla comunità, la quale, anche attraverso i suoi attori locali pubblici e privati, diviene essa stessa attuatrice e determina conseguentemente adeguate politiche di intervento per le varie funzioni. Verifica la sostenibilità ambientale e la coerenza paesaggistica delle previsioni di sviluppo e dimostra la compatibilità delle politiche di intervento individuate relazionandole al quadro delle risorse economiche attivabili. E' composto da tre parti:
 - Documento di piano: identifica obiettivi e strategie al perseguimento

³² la Provincia si occupa della pianificazione di aspetti quali la salvaguardia del territorio sotto il profilo idrogeologico, indicando le linee di intervento per la sistemazione idrica, idrogeologica ed idraulico forestale ed in genere per il consolidamento del suolo e la regimazione delle acque, la qualità del paesaggio e dell'ambiente, indicando, tra l'altro, le zone di particolare interesse paesistico- ambientale e gli ambiti territoriali in cui risulti opportuna l'istituzione di parchi locali di interesse sovracomunale, il corretto sviluppo insediativo e della mobilità definendo i criteri di trasformazione e l'uso del territorio ai fini della salvaguardia dei valori ambientali protetti, indicando le aree da destinare al soddisfacimento di specifici fabbisogni non risolvibili su scala comunale e la localizzazione di massima delle maggiori infrastrutture e delle principali linee di comunicazione.

dello sviluppo economico e sociale e ha validità quinquennale;

- Piano delle Regole: è lo strumento della qualità urbana e territoriale che disciplina l'intero territorio comunale e serve a dare un disegno coerente della pianificazione; non ha termini di validità;
- Piano dei Servizi: è lo strumento che disegna razionalmente la distribuzione dei servizi per la qualità, la fruibilità e l'accessibilità; non ha termini di validità.

Le Soprintendenze, organi periferici dello Stato, sono articolate in funzione dei beni che tutelano e gestiscono:

- regionali per la gestione dei beni e le attività culturali;
- per i beni architettonici, ambientali e per il paesaggio;
- per il patrimonio storico-artistico e demotnoantropologico;
- soprintendenze per il patrimonio storico, artistico e le soprintendenze per i beni archeologici esercitano i compiti di tutela ambientale e paesaggistica, oltre a quelli afferenti alla tutela, conservazione e restauro dei beni architettonici. Alle soprintendenze per i beni architettonici, ambientali e per il paesaggio compete l'autorizzazione per i progetti relativi alle opere pubbliche ricadenti sul territorio di competenza.

Il crescente diffondersi delle tematiche di sviluppo locale e la definizione di una nuova generazione di strumenti operativi hanno contribuito a formare una nuova politica di sviluppo locale impostata "sul e nel" territorio come l'espressione di un contesto caratterizzato da risorse endogene, una rete di soggetti locali che operano, concertano e coordinano tra loro per realizzare progetti collettivi e condivisi. Il sistema politico di riferimento non ha più il carattere piramidale e fortemente gerarchico. In questo contesto il territorio afferma così la sua centralità e diviene punto di riferimento nella definizione di strategie e della messa a punto di azioni. Esso viene visto e interpretato come categoria concettuale strategica per impostare azioni contestualizzate, territorializzate e condivise.³³

³³De Matteis nel 1985 usa l'espressione "territorio delle società umane". Un territorio "altro" che differisce da quello chiamato impropriamente territorio dagli studiosi del comportamento animale, che lo considerano ambito di dominio spaziale in cui regnano separazione e antagonismo aggressivo.

La dinamica di sistema, il concetto di rete e di partecipazione e di condivisione sono elementi costitutivi nati sul territorio, dunque endogeni, in risposta a una serie di motivazioni (che rappresentano lo scenario italiano che si interfaccia con l'Europa).

Le politiche e gli strumenti dello sviluppo territoriale presentano controversie e limiti specifici che riguardano in prima istanza l'applicazione di concetti chiave di sviluppo territoriale. Si tratta infatti di una nuova generazione di concetti e di strumenti che punta ad impostare politiche "sul e nel" territorio come espressione di un contesto/sistema costituito da risorse endogene e reti di cooperazione a livello locale. Il limite invece riguarda la corrispondenza fra teoria di riferimento, elaborazione delle politiche e fase progettuale.

Gli strumenti della programmazione negoziata

Essa si sviluppa intorno alla metà degli anni 90 e in concomitanza con l'affermarsi delle istituzioni rappresentative dei territori regionali e locali. E' espressione delle attività e delle misure da adottare calata dall'alto (dinamica verticale), coinvolge una molteplicità di soggetti pubblici e privati e comporta attività decisionali complesse, nonché la gestione unitaria delle risorse finanziarie. Come modalità di governo del territorio, prevede una serie di strumenti:

- **Accordo di programma quadro**³⁴: uno strumento di programmazione operativa che consente di dare immediato avvio agli investimenti previsti. L'APQ è sottoscritto dalla Regione, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, nonché dalla o dalle Amministrazioni centrali competenti a seconda della natura e del settore di intervento previsti.
- **Il patto territoriale** ovvero l'Accordo, promosso da enti locali, parti sociali, o da altri soggetti pubblici o privati relativo all'attuazione di un programma di interventi caratterizzati da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale. Questo Accordo è il risultato della concertazione e tocca in maniera trasversale diversi segmenti socio-economici, con un'attenzione costante ai bisogni ed alle esigenze delle parti interessate. E' l'espressione più operativa e coerente con le politiche di sviluppo e cooperazione. Si riferisce

³⁴ Fonte: Ministero dello Sviluppo economico: http://www.dps.tesoro.it/intese_apq.asp.

a iniziative di promozione dello sviluppo locale, in ambito regionale, nei settori dell'industria, dell'agroindustria, la produzione di energia elettrica, servizi, turismo e dell'apparato infrastrutturale.

- **Il contratto di programma:** un contratto stipulato tra amministrazione statale, grandi imprese, consorzi di piccole imprese, e rappresentanze di distretti industriali, per la realizzazione di iniziative atte a generare significative ricadute occupazionali, anche riferibili ad attività di ricerca e di servizio a gestione consortile;
- **Il contratto d'area:** è uno strumento operativo concordato tra amministrazioni, anche locali, rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro, ed eventuali altri soggetti interessati per realizzare azioni finalizzate ad accelerare lo sviluppo e creare nuova occupazione in territori circoscritti. Le sue finalità prioritarie consistono quindi nella realizzazione di un ambiente economico favorevole ad attirare iniziative imprenditoriali, e nella creazione di nuova occupazione mediante lo stimolo agli investimenti.

La centralità del territorio ha previsto, contemporaneamente alla definizione di nuove politiche e all'adozione di nuovi strumenti, una revisione dell'assetto amministrativo. La Riforma del titolo V della Costituzione in materia di competenze e confini dell'amministrazione locale come approvato dal ddl (disegno di legge) Delrio in merito a città metropolitane, Province, Unioni e fusioni di Comuni, prevede l'abolizione delle Province che diventano area vasta, di secondo grado. Dal 2015 le città metropolitane subentreranno alle province omonime. Per quello che riguarda Brescia e Bergamo, i capoluoghi di Provincia della Rete territoriale della Fondazione Cogeme, rimangono insieme a Milano e Pavia, sostanzialmente invariate e autonome.

Il territorio assume il ruolo di *luogo* in cui si costruisce l'offerta sulla base di specificità o differenze territoriali, dotazione di beni ambientali, vocazioni produttive, aperture al mercato, capacità di intercettare flussi di persone e di risorse per investimenti.

In questo contesto, la candidatura della Franciacorta a polo di sviluppo regionale, è un modello calato dall'alto che necessita di progetti ideati dal basso. Le risorse

del territorio hanno un altissimo valore sociale ed economico, ma resta ancora aperta la capacità dei soggetti territoriali di attrarre investimenti e intercettare finanziamenti.

Un altro strumento, dal mio punto di vista più "accattivante", è il contratto di quartiere. Introdotto con il decreto 22 ottobre 1997, il contratto appartiene ad una categoria di strumenti della programmazione complessa rientranti nella riqualificazione urbana. Sorto per superare l'inefficacia della pianificazione ordinaria, ha un orientamento legato fortemente all'intervento di strutture edilizie, ma non esclude, allo stesso modo, obiettivi di rigenerazione sociale ed economica.³⁵

E' interessante, in questo contesto, leggere tale strumento attraverso le ricadute che potrebbe offrire dal punto di vista sociale ed economico. Infatti, associato al marketing dei luoghi per rafforzare la competitività locale, costringerebbe i quartieri a sbrigare pratiche volte a collocare il «prodotto» luogo nel mercato. Se gli strumenti, di cui sopra, consacrano la complessità della programmazione negoziata, il contratto di quartiere avrebbe la forza di esplicitare il rapporto fra luogo-impresa-prodotto. Per trovare questa forza, è necessario trovare concordanza di azioni di marketing territoriali che offrano anzitutto le condizioni migliori di fruizione del patrimonio e una comunicazione efficace dei fattori di attrattività agli utenti. La fruizione diventa l'elemento chiave alla corretta declinazione dello strumento e "concederebbe", agli utenti e fruitori, di partecipare al miglioramento in quanto "stimolatori".

³⁵ C.Salone, Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale, Torino, Utet, 2005, p. 115-139.

PARTE IV: allegati e Bibliografia

Il benchmark

A conclusione del lavoro metto a conoscenza i futuri lettori di due interviste importanti da me condotte con due attori territoriali strategici nelle Langhe-Roero e Monferrato: l'agenzia di sviluppo del territorio Lamoro (Langhe, Monferrato, Roero) e Ideazione S.r.l. agenzia consolidata di marketing territoriale.

Il primo è frutto dell'unione di oltre settanta realtà del settore pubblico e privato, con la missione di promuovere lo sviluppo del territorio in cui nasce e si inserisce. LAMORO ha contribuito alla crescita del suo territorio attraverso l'attivazione e la gestione di finanziamenti europei, nazionali e regionali, e si è costituita in un organismo di produzione a livello integrato, capace di allacciare l'area collinare di cui porta il nome al contesto europeo di cui più ampiamente è parte. E' riuscita, in altre parole, a valorizzare il locale senza scadere nel localismo. Il secondo, opera in diversi ambiti dello sviluppo turistico, con enti pubblici e con realtà private. Turismo, produzioni tipiche, cultura e paesaggio sono la loro specialità e scommettono su progetti innovativi e ambiziosi. Credono nel valore della partnership e della collaborazione perché il team opera e agisce per generare conoscenza e ricchezza. Proprio per questo, negli anni, hanno creato sinergie con altre realtà affermate nel campo dello sviluppo territoriale.

Il benchmark, in economia, è un'attività che consente l'adozione di una metodologia di lavoro basata sul confronto sistematico tra realtà dello stesso settore e che permette alle aziende pubbliche o private di compararsi con le migliori in vista di apprendere quanto più possibile per migliorare. E', quindi, un parametro oggettivo di riferimento per confrontare le performance del sistema Franciacorta in vista dell'apertura di un'agenzia di sviluppo territoriale che si occupi anche, ma non solo, di sviluppo sostenibile, marketing territoriale e progettazione.



MASTER in Management della Creatività e dei Patrimoni Collinari

Studente: Elisa Metelli

REPORT incontro del 14 novembre
Dott. Umberto Fava – Direttore di LAMORO di Asti (AT)

Scopo dell'intervista: attività di benchmark. Conoscenza sul campo e analisi di casi studio di eccellenza sul territorio piemontese, in vista della preparazione del project work finale a seguito del tirocinio che si svolgerà presso la Fondazione Cogeme Onlus di Rovato (Bs).

Natura dell'intervista: formazione post accademica

Ambito di riferimento: economico/governance – Il benchmark come strumento di comparazione sistematica con le aziende "top". Attività di ricerca, misurazione e confronto con prodotti, servizi, processi aziendali.

Tipologia: intervista

Durata: 73'

Gli argomenti trattati

- Il territorio di Langhe-Roero e Monferrato: identità e vocazione
- Storia della Lamoro: i temi forti, gli attori, la competitività, gli obiettivi.
- Il percorso di creazione e le declinazioni oggi possibili
- La competenza necessaria: la conoscenza delle dinamiche territoriali
- La governance del territorio e la concertazione: metodi o strumenti?

Parlare della Lamoro significa, prima di tutto, contestualizzare il territorio in cui è nata e in cui opera. Quello di Langhe, Roero e Monferrato, Patrimonio Unesco

da giugno 2014, è un territorio che si estende su un'area vasta di tipo collinare e presenta caratteristiche comuni a livello paesaggistico. Si contraddistingue per l'attività e il lavoro dell'uomo, per la produzione agricola di qualità, per il turismo, in particolare culturale ed enogastronomico.

Lamoro nasce vent'anni fa con l'obiettivo di "mettere insieme" (fungere da raccordo per) un territorio dalle caratteristiche simili non soltanto dal punto di vista di prodotti tipici, paesaggio, turismo, ma anche per l'aspetto economico, soprattutto in termini di ricadute economiche create da tutta la filiera del prodotto tipico. Il tema centrale che univa, allora, questi ambiti era il livello di competitività, misurata sulla capacità di programmare e pianificare. La pianificazione spettava alle Province in qualità di dirette intermediarie tra Regioni e Comuni e veniva affrontata a livello politico attraverso un sistema pianificatorio di tipo rigido-classico, che si rivelava sostanzialmente inefficace a causa della complessità del tema delle competenze. Oggi la pianificazione, per effetto della riforma del titolo V della Costituzione del 2001, è di competenza regionale.

In quegli anni, (i Novanta) si iniziava a parlare di "area vasta" e c'era anche una riforma interessante degli enti locali - la n. 142/90 sull'ordinamento degli enti locali - in cui si stabiliva che il Comune e la Provincia rappresentavano la propria comunità, comunale e provinciale rispettivamente, ne curavano gli interessi e ne promuovevano lo sviluppo. Per la prima volta, con questa legge, introduceva il concetto di Città metropolitana, composta da due livelli (uno comunale e l'altro metropolitano), di fatto rimasta inattuata per circa 20 anni. Infatti, di città metropolitane si parla nuovamente solo oggi e questo dà la possibilità agli enti locali di costituire partnership pubblico-private, le cosiddette municipalità.

Quale il concetto alla base della Lamoro?

"Mettere insieme un territorio omogeneo, dalle caratteristiche comuni a livello paesaggistico, sociale ed economico, per il quale diventava interessante parlare di prodotti tipici, paesaggio, turismo e promozione turistica e orientarlo al tema dell'economia di scala, declinata a livello territoriale, in conseguenza a una maggiore efficienza, una valorizzazione delle "maestranze" locali e a una maggiore accessibilità al finanziamento."

Come avvenne la declinazione sul territorio?

"Un evento che diede una mano alla creazione di Lamoro fu, paradossalmente, l'alluvione del '94 anche se, di fatto, l'agenzia partì nel '95 con circa 50 soci tra pubblici e privati. Il tema che permise di iniziare a ragionare in termini territoriali fu quello del Tanaro, poiché il territorio era quello interessato dall'alluvione e quindi percepito come tale. Il Tanaro toccò livelli di piena record mai registrati prima, coinvolgendo una serie di Comuni appartenenti alle Province di

Alessandria, Asti e Cuneo. L'emergenza, le morti e le difficoltà di intervento costituirono le leve per "sposare" la territorialità e il sistema di sviluppo che porta con sé."

In una situazione di emergenza, in che modo si condivisero gli obiettivi dell'agenzia di sviluppo?

"Gli obiettivi all'inizio non erano molto chiari da parte di tutti i soci. Noi, come agenzia, abbiamo avuto e ancora manteniamo, un approccio "particolare", non solo per i Comuni che si sono uniti, ma anche per le persone, tra cui io, che non solo provenivano da quel territorio, ma che nel tempo lo avevano studiato, condividendone i contatti via via acquisiti. I Comuni, ancora oggi, non hanno capito il senso di quell'operazione, perché sul territorio ce ne sono ancora di molto piccoli e le dinamiche sono ancora molto legate alle diocesi. Le difficoltà quindi furono - e sono ancora oggi - molto legate e determinate da aspetti secolari, che dunque non si possono cambiare facilmente."

L'aspetto più importante nella costituzione di un'agenzia di sviluppo?

"A livello amministrativo, è il tipo di struttura che decidi di darti, perché cambia veramente le cose. Lamoro è una società partecipata sia pubblica che privata. Oggi per legge non è più possibile costituire una società come la nostra, cioè una partecipata."

Quali allora le forme giuridiche più adatte oggi per occuparsi di sviluppo?

"Oggi ha senso parlare di questi temi come Fondazione. E' interessante per le attività che puoi fare, gli scenari possibili e i processi che puoi innescare. Laddove la capacità economica degli enti pubblici è sempre più limitata e devi chiedere finanziamenti ai privati, la Fondazione è la struttura più stimolante."

Chi detiene la quota maggiore?

"La quota maggiore è pubblica. Però c'è una caratteristica della nostra società che ci differenzia e consiste nel fatto che, pur avendo i Comuni tra i soci, non abbiamo mai chiesto soldi né ai pubblici né ai privati. Noi li abbiamo trovati andando sul mercato come una qualsiasi S.r.l., vendendo servizi anche ai soci, ma non esclusivamente a loro. Non siamo come Cogeme che è un Consorzio di spesa. La Lamoro, a differenza di Cogeme, non ha i soldi e li deve trovare."

Quali sono i vantaggi di questa caratteristica?

"Prima di tutto questo tipo di forma giuridica, con questa caratteristica, tiene lontano dalla politica e dai fenomeni confusi creati dalla classe politica. Le Istituzioni non sono inclusive quindi i bravi sono molto pochi. Capita spesso che siano i più scarsi a gestire i soldi: invece bisogna essere capaci a gestirli, sia qualitativamente (ovvero dove e come li indirizzi), che quantitativamente."

Secondariamente, a seconda della struttura che scegli, ottieni più libertà rispetto alla politica. Questo però ha un limite: non chiedendo soldi, il territorio non ti percepisce. Non essendo percepito, questo limita la tua capacità di fare una pianificazione strutturata e organizzata. Noi giustifichiamo la nostra ragione e i nostri obiettivi da statuto. La maggioranza del Cda è di natura pubblica e noi non diamo dividendi ai soci. Noi siamo come una no-profit non interessata a fare utile, ma siamo obbligati al pareggio di bilancio.”

Come la società gestisce allora lo sviluppo territoriale?

“Il limite della percezione sul territorio porta ad affrontare le tematiche dello sviluppo un po’ come il modello dei parchi regionali francesi, attraverso progetti pilota che hanno valenza di buona pratica e buone prassi in modo da essere ripresi. Tutti i progetti europei funzionano sulla logica della buona pratica, che ha valenza dimostrativa, perché consente la replicabilità.”

Quali sono le sfide nello sviluppo territoriale?

“Capire i margini di finanziamento per il futuro: da lì darsi una struttura tipo fondazione e dotarsi di uno statuto che ti consente di poter partecipare alla programmazione europea.”

Come si fa a far convivere la parte profit con quella no-profit?

“Gli strumenti di cui ti doti fanno la differenza. Lo statuto è lo strumento che ti permette di gestire entrambi i “settori” differenziando le attività e gli strumenti. Se l’obiettivo, come nel nostro caso, è il pareggio di bilancio, allora sei obbligato alla progettazione europea. Se alle spalle hai un privato che ti finanzia, anche le attività e i servizi cambiano perché li devi necessariamente condividere con lui.”

Temi più cari alla parte pubblica e più cari alla parte privata?

“Il nostro problema è che, appunto, facendo ricorso a fondi europei, le tematiche le decide l’Unione Europea. I primi anni si lavorava molto sul turismo, sulla cultura. Poi c’è stata la stagione delle pari opportunità, oggi sono i temi del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale. Ma l’esigenza, il tema forte, oltre gli ambiti europei, che i soggetti territoriali non capiscono riguarda la pianificazione. La Regione pianifica e lavora su progetti d’area vasta, ad esempio sulla viabilità, non ha un approccio così territoriale. Molto spesso gli attori locali pensano che ci sia un soggetto, la Regione, che pianifica, ma di fatto è l’attore locale che dovrebbe occuparsi di pianificazione territoriale, perché l’ambito è quello locale. Quindi la regia spetta al territorio attraverso l’implementazione e la registrazione dei fenomeni che lo riguardano.”

La governance dunque a chi spetta?

“Anche qui è molto complesso stabilire e dire con assoluta certezza a chi spetta. Di fatto il territorio molto spesso, per gli ambiti e le attività, viene governato tenendo conto dello spazio, dei confini amministrativi. Non si può governare se

non si conoscono le dinamiche territoriali e le modalità di organizzazione dei soggetti sul territorio. Conta quindi come ti collochi e dove ti collochi, che tipo di progetti intendi portare avanti con loro e come ti approcci. Per esempio: noi abbiamo partecipato al Progetto Elena (European Local Energy Assistance), un programma di assistenza tecnica e finanziaria per dare supporto alle autorità locali e regionali sullo sviluppo dell'energia sostenibile. E' consistito nella candidatura di 10 Comuni appartenenti a 4 Province del Sud Piemonte a partecipare a questo programma e acquisire i fondi concessi dalla Bei (Banca europea degli Investimenti). Per questo progetto si è fatto un patto territoriale che ha coinvolto Enti locali, attori pubblici e privati, parti sociali con obiettivi specifici di sviluppo locale riconducibili al tema dell'energia sostenibile."

Quale lo strumento indispensabile?

"L'innovazione del processo, che stimola i soggetti a organizzarsi e riconoscersi. Al di là di quello che hai, l'agenzia di sviluppo ha il compito di fornire gli strumenti innovativi al territorio. Anzitutto innovazione di processo, perché c'è un problema che consiste nel fatto che oggi tutto ruota intorno alle città, divenute catalizzatori di risorse e attività. Per coinvolgere e stimolare i soggetti locali intorno al tema del processo di innovazione devi trovare l'interesse e creare un marcato valore aggiunto. Per esempio abbiamo fatto partecipare alcuni Comuni, tra cui Cuneo, a progetti europei con i francesi. Da sola Cuneo non ce l'avrebbe fatta. Questo risultato lo ottieni se, e solo se, conosci le dinamiche del territorio. In questo caso siamo stati riconosciuti proprio in virtù del valore aggiunto che abbiamo apportato, vale a dire la partnership con i francesi."

Come si definisce la sua attenzione al territorio?

"Come passione. E' una vocazione, come se quello dell'agenzia di sviluppo fosse un modello "artigianale"."

La visibilità e il riconoscimento dell'agenzia dipende quindi dall'attività di progettazione europea?

"Il bando europeo non dà di per sé la visibilità al tuo lavoro, alla tua ragione di essere, ma a quanto e come tu, attraverso il bando, riesci a renderti visibile con il prodotto che fornisci: nel nostro caso, consiste nell'erogazione di servizi. A livello di pianificazione, per come viviamo e concepiamo la dimensione della pianificazione, siamo più vicini al GAL che alle Province, le quali hanno un approccio al tema più "sulla carta" che in termini concreti."

Qual è stato il primo stakeholder da cui siete andati all'inizio del vostro percorso?

"Noi siamo partiti dall'Associazione Commercianti di Alba, molto forti sul loro territorio, e poi dai Comuni."

Come vede il futuro dello sviluppo territoriale?

“Spazio per lo sviluppo territoriale ce ne sarà, ma bisognerà orientarsi verso un’ottica privatistica. Il vero nodo sarà capire come tecnicamente il pubblico si occuperà di questo tema. Il pubblico deve avere il diritto di fare le partecipate, che funzionano, solo se c’è un meccanismo di bilancio controllato. Auspico un’autonomia fiscale dei Comuni e sostengo che i privati garantirebbero una gestione più efficiente.”

Come avviene la concertazione sul territorio in questo panorama?

“La concertazione è con i soggetti del territorio che si dimostrano più interessati, quindi è nei fatti. Se la concertazione è orientata all’obiettivo, è uno strumento per renderti operativo. Se, invece, è orientata al processo, allora è un metodo, un rito. Poi anche qui, dipende dalla struttura e dagli obiettivi che ti dai. Se sei orientato al metodo per te è un processo, se invece sei orientato all’azione è uno strumento.”

.



MASTER in Management della Creatività e dei Patrimoni Collinari

Studentessa: Elisa Metelli

REPORT incontro del 12 novembre 2014

Enrico Ferrero, amministratore delegato di Ideazione S.r.l di Alba (Cn)

Scopo dell'intervista: attività di benchmark. Conoscenza sul campo e analisi di casi studio di eccellenza sul territorio piemontese in vista della preparazione del Project work finale a seguito del tirocinio che si svolgerà presso la Fondazione Cogeme Onlus di Rovato (Bs).

Natura dell'intervista: accademica

Ambito di riferimento: economico – Il benchmark come strumento di comparazione sistematica con le migliori aziende. Attività di ricerca, misurazione e confronto con prodotti, servizi, processi aziendali.

Tipologia: intervista

Durata: 96'

Gli argomenti

- Storia, natura giuridica e obiettivi dell'azienda;
- Individuazione ambiti di competenza, leve, attività e servizi di marketing territoriale;
- Marketing territoriale e sviluppo territoriale: soggetti coinvolti e obiettivi;
- Esempi delle attività svolte e in corso;
- Panorama europeo: programmazione europea 2014-2020.

Introduzione: natura e obiettivi dell'azienda.

L'azienda si trova ad Alba, la capitale storica ed economica delle Langhe, e nasce come *costola* di "Turismo in Langa", associazione nata nel 1988 con l'obiettivo di promuovere il territorio con forte richiamo al turismo.

Dal 1988 a oggi Ideazione è cambiata molto. Le leve del Turismo e della Cultura fino a qualche anno fa ancora funzionavano ma, nel 1996, con l'esigenza di strutturarsi diversamente, anche per ragioni fiscali, e di creare una vera e propria impresa che si staccasse dalla matrice associazionistica per cimentarsi in un business che andava sempre più aprendosi alle dinamiche privatistiche, nasce Ideazione S.r.l con l'obiettivo di spostare il focus dal no-profit al profit e di trattare i temi del marketing in termini di ricadute economiche sul territorio. E' la prima realtà a capire che, per il territorio, turismo e cultura, fossero temi utili e spendibili, leve allo sviluppo.

Da allora, i temi forti che consentivano azioni strategiche sono mutati con lo sviluppo e la diffusione delle tematiche e delle attività legate all'enogastronomia e all'agroalimentare. Infatti quest'ultimo ambito, in particolare, si è innestato 5-6 anni fa, periodo in cui anche Enrico Ferrero approda a Ideazione S.r.l.

Di cosa si occupa l'azienda?

"Ideazione non è un'azienda di sviluppo territoriale pubblico/privata come potrebbe essere un ATL. E' un'impresa totalmente privata che si occupa di consulenze, di fundraising, di progettazione e realizzazione di attività legate al marketing territoriale."

Quali dunque gli ambiti di riferimento?

"Fermo restando la natura dell'azienda, i temi legati alla Cultura e Turismo coincidono maggiormente con le attività portate avanti dall'associazione. Per quello che riguarda invece oggi le leve forti sicuramente sono l'agroalimentare, il turismo legato ad esso e, in misura minore, la Cultura. La presenza dell'associazione, che ancora svolge le sue attività, ha permesso e, permette tutt'ora, di trattare ambiti diversi a seconda degli obiettivi."

Perché la Cultura occupa un posto poco rilevante?

"La quasi totale dipendenza di questo ambito dalle risorse pubbliche lascia scarse possibilità di creare "margini" economici. Ovviamente non c'è un divieto assoluto per un privato di occuparsi di cultura. Se lo fa, in un'ottica privatistica, è naturale e necessario per il tempo storico, richiamare soggetti privati e di una certa capacità economica."

Mi parli del legame fra l'agroalimentare e il turismo?

"Questo legame è stata la matrice che ha portato al cambio di direzione, alla costituzione di Ideazione. Oggi, il turismo legato alla produzione e alle eccellenze

locali rappresentano la "chiave di volta". Il turismo ha bisogno di leve trasversali che lo definiscano in un modo specifico, ambizioso e caratteristico. Solo così si riesce a creare specularità fra i due ambiti anche perché nessuno dei due può sopravvivere da solo. Così da natura speculare diventano anche complementari. L'ambito agroalimentare ha permesso nel '96 e permette ancora oggi all'azienda di occuparsi di attività commerciali."

Qual'è oggi l'attività che genera maggiori ricadute economiche sul territorio e guadagno all'azienda?

"Gli eventi sicuramente. Ideazione non si occupa solo di ciò detto precedentemente, ma si occupa di tutti gli aspetti che sono legati al marketing territoriale, ad esempio: eventi promo-commerciali all'estero per il settore vitivinicolo. Per questo aspetto, che è anche un'attività specifica, noi organizziamo per consorzi di produzione di vino eventi ad hoc."

Mi faccia un esempio concreto.

"Per il Consorzio dei Vini Piemontesi organizziamo tre volte all'anno il più grande evento-vino in Danimarca costruito su due giornate, una aperta al pubblico e una solo per il *trade*. Giunto alla sesta edizione, l'evento originale si svolge a giugno, poi a novembre e in primavera, ma quest'anno per la tappa di novembre c'è una novità: Barolo e Montalcino, Piemonte e Toscana, per la prima volta in assoluto insieme in un evento di questo tipo e con obiettivi promo-commerciali."

Gli eventi oggi rappresentano una costante nell'ambito vino. Questo evento sembra rappresentare un evento all'interno dell'evento...

"Si tratta di un'attività strategica costruita all'interno del grande contenitore-evento. L'obiettivo non è solo quello di portare i nomi delle etichette all'estero, di far incontrare e coinvolgere produttori e clienti, ma anche produttori e distributori. La vera novità è costituita dal fatto che l'evento, una delle diverse attività di marketing, coinvolge due realtà territoriali e imprenditoriali diverse diventando essa stessa un evento in quanto creato *ad hoc* e percepito come tale. Si utilizza il vino come chiave di accesso a quei mercati che hanno forti potenzialità turistiche. Infatti, a questi eventi Ideazione porta con sé anche gli operatori turistici del territorio interessati a intercettare quel mercato. Tutti gli eventi vengono organizzati con l'obiettivo di coinvolgere il pubblico. A volte, e questo è un caso, per far incontrare produttori e importatori. La scelta non è ovviamente casuale: la Danimarca oggi rappresenta uno dei mercati più favorevoli, sia perché è uno dei paesi più ricettivi sul tema vino, sia perché è uno dei paesi che più apprezza il vino italiano di qualità."

Come si comportano invece i soggetti pubblici? Quali sono i temi chiave per loro?

"Per quello che riguarda progetti di sviluppo territoriale sicuramente sono i soggetti maggiormente interessati in quanto il loro interesse è abbracciare

progetti e azioni di area più vasta, aspetto invece difficilmente affrontabile con i privati che non sono i diretti interessati.

Per quello che riguarda il marketing territoriale, spesso infatti è capitato di supportare o affiancare Regioni ed enti locali nella progettazione e nel fundraising legati al marketing territoriale con l'obiettivo di costruire insieme un progetto di sviluppo."

Anche qui, per favore potrebbe farmi un esempio?

"Regione Valle d'Aosta, regione virtuosa a statuto speciale, aspetto non indifferente, per un progetto di valorizzazione economica. Si trattava di tradurre un territorio in una serie di prodotti turistici legati alle aree protette della Regione. L'affiancamento ha comportato il lavoro con l'Assessorato competente del Turismo costruendo insieme un progetto di sviluppo turistico su aree protette. Per questo progetto, per tornare anche alle attività di cui si occupa Ideazione, oltre che progettazione, ci si è occupati anche di governance per la presenza di stakeholder diversi, dagli obiettivi e approcci diversi. L'impresa si è spinta un po' oltre le attività più conosciute del marketing territoriale perché il cliente, in questo caso di natura pubblica, ha dovuto affinare gli strumenti di concertazione. Ideazione ha portato avanti un processo di governance che coinvolgeva anche una certa tipologia di attori privati, in particolare operatori turistici, traducendo e curando gli interessi di entrambi."

Selezionate voi l'ente pubblico o venite selezionati?

"Molto spesso sono gli enti pubblici che ci chiamano. Essi, partecipano a bandi creati per il reclutamento di professionalità e soggetti che si occupano di tematiche legate allo sviluppo territoriale. I clienti pubblici si trovano quindi attraverso il bando, in particolare per tematiche legate allo sviluppo territoriale."

Alla luce di quanto detto sin d'ora, le attività che definiscono anche la natura dell'impresa e che rappresentano il cuore pulsante potrebbero essere racchiuse in due macro ambiti: il primo in cui rientrano la consulenza e la progettazione, complementari fra loro, con la pianificazione che si innesta trasversalmente. Il secondo, la realizzazione di attività legate al marketing (es: l'evento e le attività connesse ad esse).

C'è qualcosa d'altro a cui Ideazione tiene molto fra le sue attività?

"Ideazione si occupa anche di incoming, per le ragioni analoghe e connesse al turismo, e di start-up. La mission di Ideazione è di mostrare che il turismo e l'agroalimentare possono essere concreti motivi di sviluppo economico, occupazionale, sociale..."

Come vengono tenuti insieme questi due temi in una logica di posizionamento sul mercato?

“L’impresa va dove il mercato presenta maggiori opportunità, quindi ci sono due aspetti da tenere presente: il primo è la natura del mercato, le sue tendenze ecc..., la seconda è lo spazio disponibile all’interno del mercato. L’unione di questi due aspetti converge in un certo tipo di attività rivolte a quei soggetti interessati a sviluppare certi progetti. Lo spazio disponibile oggi lascia pensare a un ampio raggio d’azione, ma sempre più specifico e professionalizzante. L’azione di ogni impresa oggi deve necessariamente tenere presente questi due aspetti perché, se non lo fa, rischia di occuparsi di tante cose facendole male.”

Per quello che riguarda il pubblico invece, posto che il periodo storico vede gli enti pubblici sempre meno capofila per scarsità di risorse, vorrei capire insieme a lei i casi in cui l’ente pubblico chiama Ideazione S.r.l.

1. “Il primo caso riguarda le Regioni più “virtuose” che comprendono la necessità di affidarsi a professionalità esterne;
2. L’Istituzione ha necessità di affidare a risorse esterne certe attività perché al suo interno non ha il tempo per farlo;
3. L’amministrazione ha delle risorse che deve spendere nell’affidamento di risorse esterne (es: nel caso di progetti comunitari che richiedono anche specifiche competenze di coordinamento).”

Come si fa a far coesistere logiche private e pubbliche?

“Ideazione che, come scritto in precedenza, nasce come costola di “Turismo in Langa”, ha intercettato nell’ambito dell’agroalimentare uno scenario forte, una leva, che spingeva verso la promozione delle risorse locali in un’ottica di valorizzazione del territorio e dell’identità territoriale. La vocazione del territorio di Langhe e Roero è stata la leva che ha permesso a Ideazione di spostare parte del suo lavoro verso l’ambito dell’agroalimentare e intercettare una fetta di mercato che si sposava perfettamente con la mission. La capacità di cambiare modello di business è fondamentale sia in un’ottica di diversificazione sia di competitività globale.”

Un nome per definire Ideazione e il suo tratto distintivo

“Ideazione è Sperimentatrice. Quando non siamo sicuri di poter fare un lavoro al meglio, molto spesso coinvolgiamo altri, non deleghiamo. Ideazione crede molto nel concetto di rete e partnership. Quest’ultima, in particolare, serve per fare bene alcune cose insieme ad altri. Le faccio l’esempio della nostra esperienza nella Candidatura Unesco. Noi ci siamo occupati di seguire l’iter di una parte del processo di candidatura con un progetto pilota di mascheramento dei capannoni sul territorio che non rientravano nel progetto Unesco, per renderli più gradevoli e meno impattanti. Il progetto è consistito nel trovare una corrispondenza tra gli elementi del paesaggio e i colori in facciata delle strutture che si trovano nelle aree produttive. La Regione Piemonte ha chiesto di ragionare su questo progetto e noi, per dare valore aggiunto, abbiamo coinvolto uno dei

più conosciuti architetti e paesaggisti a livello nazionale e internazionale, per sviluppare il progetto: A. Kipar.”

Se potesse in qualche modo restituire un concetto di marketing territoriale lontano dalle definizioni di settore e sulla base della sua esperienza, come lo definirebbe?

“Per Ideazione il marketing territoriale consiste nel pensare di occuparsi di territorio sul territorio coinvolgendo tutti i soggetti che lo vivono. In questo il senso che sta alla base del concetto stesso di vocazione e di identità territoriale. Il marketing territoriale non serve per costruire l’identità, ma per valorizzarla e promuoverla.”

Mi descriva, in questa duplice matrice, identità e vocazione, due termini che molto spesso si sovrappongono, lo strumento più importante che, in qualche modo, ne ripropone la connessione e l’importanza del marketing territoriale.

“Per Ideazione, la governance è uno strumento e un metodo allo stesso tempo, perché è impensabile oggi muoversi in uno scenario globale senza azionarsi localmente. Anche qui le faccio un esempio: Ideazione ha fatto nascere il Consorzio di piccoli-medi produttori a cui fanno parte sia cantine di Barolo, di Barbaresco che di Erbaluce di Caluso (prodotti nelle province di Torino, Biella e Vercelli) e Gattinara (Vercelli). Un consorzio che ha messo insieme produttori, territori diversi sulla base di una qualità riconosciuta a un livello omogeneo. E’ il primo in Italia di queste dimensioni ed è importante questo risultato perché contano le ricadute economiche e i risultati economici sul territorio. Questo consorzio non serve tanto ai produttori per “specchiarsi” ma come vetrina in cui “mostrarsi”.”

Con un progetto così innovativo, a quale livello ha potuto constatare la differenza tra l’efficacia e l’efficienza del marketing territoriale?

“In questo progetto l’efficienza è servita per trovare esigenze comuni e rispondere in un’unica soluzione vista la molteplicità dei soggetti. In termini di efficacia, direi che lo strumento che ha lo ha reso fattibile sono stati i soldi.”

Oggi si rischia di essere meno efficienti e di dare più peso all’efficacia. Il grado di interesse che riesci a restituire, ai privati in particolare, dipende molto dalla dimensione storica, dalle disponibilità economiche e da come riesci a declinare l’assenza di una rete condivisa e riconosciuta a livello pubblico, in una logica di “interesse”.”

Programmazione europea 2014-2020: come vede lo scenario dei prossimi anni?

“Orientare a valle i singoli territori piemontesi che vogliono partecipare a un bando europeo. So che la Regione va in questa direzione, faccio muovere tutti i soggetti verso la stessa strada facendo percepire loro il “guadagno”. Lo

strumento/metodo principale anche qui sarà la governance di tutti i soggetti del territorio.”

Qual è la piattaforma per farsi conoscere oggi come impresa che si occupa di marketing territoriale?

“Il nostro paese fa enorme fatica a trovare la soluzione migliore, per il periodo storico che stiamo vivendo, come “sistema paese” ai problemi dei territori che lo compongono. Il paese Italia si promuove all’estero attraverso 21 territori. Qui si entra in un discorso molto più complesso che risale alla riforma del titolo V della Costituzione in materia di Turismo. All’interno del soggetto Regione ci sono una quantità di attori molto diversi che provano e fanno marketing territoriale, come Comuni, Unione dei Comuni, Consorzi, Associazioni...e non sempre questi soggetti si muovono secondo le linee dettate dalle Regioni. A loro volta queste ultime non hanno linee dettate dal contenitore nazionale. L’ultimo piano strategico risale al Governo Monti con il Ministro Gnudi in materia di Turismo (Roma 18 gennaio 2013).”

Cosa manca quindi?

“Mancano due cose importanti:

- il Governo centrale, c’è troppa frammentazione delle competenze (ora si parla di riforma dell’Enit e vediamo cosa succede, io ci spero molto);
- la fase dell’implementazione, dell’attuazione.”

Cosa serve allora?

“Serve un marketing territoriale unitario e stabile. Bisogna avere paura di coloro che affermano e credono che l’identità territoriale si crea e si costruisce. Il territorio costruisce la sua identità attorno a certe risorse che derivano dalla storia secolare dell’uomo e delle sue attività su quel territorio, dei segni che egli lascia. Bisogna partire dai produttori del territorio, possibilmente dai singoli produttori per creare una strategia condivisa. L’approccio botton-up è l’unico possibile! Anche qui esempio: Barolo&Friends: evento a cui partecipano tutti i produttori delle Langhe-Roero. Per costruirlo e trovare l’interesse che lega i diversi produttori non sono andato dal Consorzio dei Vini del Piemonte, ma dai singoli produttori. La logica del Consorzio non avrebbe permesso di mettere insieme produttori di Barolo e Barbaresco.”

Bibliografia

Abeni E., *La Franciacorta nella storia e nella storiografia*, Brescia, Edizioni del Moretto, 1984

Anderson B., *Franciacorta. Un territorio, un vino*, Milano, Editoriale Giorgio Mondadori, 1999

Arrigoni F., *Franciacorta. Storie di vigne, di vini e di uomini*, Brescia, Grafo Editore, 1997

Bertacchini E. e Santagata W, *Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*, Bologna, il Mulino, 2012

Bonomi A., Masiero R., *Dalla smart city alla smart land*, Venezia, Marsilio Editore, 2014

C.Boroni, A.Bossoni, *I luoghi dell'ebbrezza. Vini e cultura della Franciacorta e del Sebino*, Vannini, 2002

Centro Culturale Artistico della Franciacorta e del Sebino, *Atti del Convegno di Studio, La viabilità nella storia della Franciacorta e del Sebino*, a cura di Federico Troletti, ottobre, 2005

Dansero E., *Individui e gruppi: alla ricerca degli attori nello sviluppo territoriale*, Università degli Studi di Torino, ESO, Travaux & Documents, n.35, giugno 2013

Del Barba M. *Franciacorta, Un grande vino che «aspetta» il suo territorio*, in <Il Corriere della Sera> quod., 6 novembre 2014, p. 8

Dematteis G., Governa F., *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Milano, Franco Angeli Editore, 1ª ed., 2005

Fondazione Cogeme, *Atti del Convegno di Studio sul senso del luogo, Paesaggi di Franciacorta e Sebino*, 16 ottobre 2010

Fondazione Cogeme, *Franciacorta sostenibile*, a cura di Mauro Tira e Simone Mazzata, Brescia, Tipografia Camuna spa, 2002

Atlante del Sebino e Franciacorta, Uomini, Vicende e Paesi, Brescia, Edizione Grafo, I e II, 1983

Collana I segreti della Lombardia, *Quaderni della Franciacorta. Alla scoperta della Franciacorta, Miscellanea storico-artistica archeologica e folcloristica*, Brescia, Centro Studi Arti grafiche, 1977, I e II.

Collana Progetto Alfieri, *Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*, a cura di Enrico Bertacchini e Walter Santagata, Bologna, Il Mulino, 2012.

Salone C., *Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale*, Torino, Utet, 2005.

Siti Internet

Camera di Commercio di Brescia: annuario dati provinciali. Disponibile sul sito: http://www.bs.camcom.it/index.phtml?Id_VMenu=279;

Comuni Italiani: informazioni e dati utili. Disponibili sul sito: <http://www.comuni-italiani.it/>;

Istat demo-geodemo: mappe, popolazione, statistiche 2011-2014. Consultabile sul sito: <http://demo.istat.it/>;

Piano strategico città di Torino - Torino Metropoli 2025: <http://www.torinostrategica.it/pubblicazioni-2/>;

Studio di Fattibilità. Disponibile sul sito: <http://www.franciacortasostenibile.eu/bin/index.php?id=1879>;

Progetto Terre della Franciacorta, Accordo di collaborazione. Disponibile sul sito: <http://www.franciacortasostenibile.eu/bin/index.php?id=1885>.