

**EZIO MARRA, MONICA BERNARDI, NUNZIA BORRELLI,
FRANCESCA D'ANGELLA, DAVIDE DIAMANTINI,
FRANCESCA VITALI, GRUPPO YOUNG D**

RICENTRARE LA CITTÀ

**PAESAGGI CULTURALI
NELLA METROPOLI CONTEMPORANEA**



Ezio Marra, Monica Bernardi, Nunzia Borrelli,
Francesca D'Angella, Davide Diamantini,
Francesca Vitali, Gruppo Young D

RICENTRARE LA CITTÀ: PAESAGGI CULTURALI NELLA METROPOLI CONTEMPORANEA

LEDIZIONI

© 2017 Ledizioni LediPublishing
Via Alamanni, 11 – 20141 Milano – Italy
www.ledizioni.it
info@ledizioni.it

Ezio Marra, Monica Bernardi, Nunzia Borrelli, Francesca D'Angella, Davide Diamantini, Francesca Vitali, Gruppo Young D, *Ricentrare la città: paesaggi culturali nella metropoli contemporanea*

Prima edizione Ledizioni: Ottobre 2017
ISBN: 978-88-6705-657-6

Il presente volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Le riproduzioni a uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Ledizioni.

INDICE

INTRODUZIONE di Cristina Messa	7
OLTRE LA CITTÀ: LA METROPOLI di Ezio Marra	11
1 Brevi cenni sulle metropoli	11
2 Inizia il dibattito anche in Italia	13
3 Il dibattito scientifico e il declino urbano (che non c'è)	14
4 Criteri di definizione della metropoli	16
5 Le quattro popolazioni metropolitane.....	17
6 Oltre la metropoli.....	18
7 Finalmente la città metropolitana.....	19
8 Milano Città metropolitana	23
9 Bibliografia.....	28
10 Appendice.....	32
COLLABORAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE: ALCUNI ESEMPI DI BUONE PRATICHE di Francesca D'Angella	35
1 Best practice: un'esperienza efficace di collaborazione metropolitana - il caso Barcellona	42
2 Best practice: esperienze efficaci di collaborazione tra organizzazioni culturali	46
3 Bibliografia.....	50
STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA REALIZZAZIONE DI UN DISTRETTO CULTURALE NELL'AREA NORD/NORD-EST MILANO di Davide Diamantini e Monica Bernardi	57
1 Metodologia	59
2 L'area di riferimento.....	60
2.1 Le potenzialità del territorio.....	62
3 Gli attori della rete nello studio di fattibilità del progetto Pirelli/Bicocca	63
4 Questionario di approfondimento delle esigenze culturali dei cittadini	63
5 I risultati dei Focus Group	71
6 Problematiche emerse e possibili strategie di intervento.....	78
7 Le caratteristiche dei nodi della rete	83

FARE RETE PER FARE TERRITORIO: IL CASO DELL'ECOMUSEO URBANO METROPOLITANO DI MILANO NORD (EUMM)

<i>di Nunzia Borrelli e Francesca Vitali</i>	95
1 La missione degli ecomusei urbani	96
2 Breve storia di EUMM-Nord	97
3 Obiettivi e finalità	98
4 Attori e risorse dell'EUMM	98
4.1 Risorse culturali.....	100
4.2 Risorse economiche e finanziarie.....	101
4.3 Risorse sociali e relazionali.....	101
5 Azioni di EUMM-Nord	101
5.1 La Mappa di comunità di Niguarda	102
6 Mappiamo Milano_Nord	103
6.1 I Bunker Breda.....	104
6.2 Progetti di formazione continua	104
6.3 Storybus. Il pulmino dei racconti urbani	105
6.4 Progetto "RiGuarda Niguarda"	105
7 Itinerari turistico culturali nel Nord Milano	106
8 Progetti su Sesto San Giovanni	107
9 Bibliografia	111

IL NORD - MILANO E L'ADDA - MARTESANA. ALCUNE

PROPOSTE DI VALORIZZAZIONE di Gruppo Young D	113
1 Introduzione	113
2 Analisi territoriale: l'Adda - Martesana e il Nord - Milano ..	116
3 Luoghi di attrattività turistica	120
4 Analisi S.W.O.T. della zona omogenea Nord-Milano e Adda- Martesana	126
5 I portatori d'interesse del territorio	127
6 Alcune proposte di valorizzazione del territorio	130
7 Bibliografia	134
7.1 Sitografia	134
NOTE SUGLI AUTORI	137

a Guido Martinotti

INTRODUZIONE

Cristina Messa

L'idea di creare un distretto culturale nell'area Milano-Bicocca è un'ambizione che il nostro Ateneo maturava da diverso tempo, ma che ha trovato concretezza solo di recente. Nel settembre 2016 è stato siglato un protocollo di intesa tra i rappresentanti di quattordici soggetti, tra Fondazioni, Enti, Aziende e Comuni dell'area Nord della Città Metropolitana di Milano¹.

L'obiettivo di questa iniziativa è quello di creare un polo di riferimento che metta in sinergia le numerose attività in questo territorio, spesso frammentate o non comunicanti tra loro, legando formazione, ricerca, cultura e imprese per realizzare azioni coordinate. Il protocollo si è proposto di costituire il Distretto Bicocca che va visto come un primo passo verso un cantiere aperto a cui potranno partecipare altri attori, enti, associazioni e imprese.

Questa zona, così ricca di potenzialità, deve poter esprimere pienamente la sua vocazione di simbolo della contemporaneità, di luogo di cultura e di innovazione. Dunque, l'aggregarsi delle forze che operano con maggiore impegno nella produzione intellettuale e artistica in questa porzione dell'area metropolitana milanese dovrà permettere di costituire un terreno di sperimentazione per nuovi modelli di destinazione delle strutture e di socializzazione degli spazi, innovative forme organizzative e modalità d'uso del territorio e di relazione con i luoghi da parte di chi lo abita, lo vive o ci lavora.

L'Università di Milano-Bicocca intende rivestire il ruolo di interlocutore tra i Comuni, le imprese e i cittadini, con l'obiettivo di favorire lo scambio di competenze e di opportunità. L'insieme dei partner si sta ponendo diversi

¹ Nello specifico i firmatari della convenzione sono: i Comuni di Milano, Cinisello Balsamo e Sesto San Giovanni, la Fondazione Pirelli, la Fondazione Pirelli HangarBicocca, il Teatro degli Arcimboldi, Deutsche Bank Italia, Siemens Italia, la Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia, la Fondazione Cineteca di Milano, la Fondazione Milano - Scuole Civiche, la Fondazione Museo di fotografia contemporanea di Cinisello Balsamo, l'Istituto per la storia dell'età contemporanea ISEC, il Municipio 9 e l'Università di Milano-Bicocca.

obiettivi, a partire dallo sviluppo infrastrutturale dell'intera area, anche attraverso la revisione delle opere già previste al fine di migliorare la viabilità ciclopedonale, legare il quartiere al polmone verde dell'area Nord di Milano e favorire il traffico pedonale rispetto a quello veicolare all'interno del Campus Bicocca, tramite anche proposte di modifiche del piano di viabilità nel quartiere universitario.

Dal punto di vista culturale, siamo partiti dal consolidamento della collaborazione tra l'Università di Milano-Bicocca e Pirelli HangarBicocca nello scambio di competenze negli ambiti dell'*education through art* e dell'*art based research*, nel reciproco sostegno per la comunicazione di eventi e nella collaborazione alla programmazione della sede espositiva dedicata all'arte contemporanea.

Quest'area, per la storia che ha vissuto e il vivo dibattito che ospita, può essere ed è un simbolo della contemporaneità e un luogo di cultura e innovazione. Storicamente considerata punto chiave per lo sviluppo della Città metropolitana, questa svolge il ruolo di ponte fra Milano e i Comuni limitrofi e può recuperare la funzione di snodo cardine per la cultura e la tecnologia dell'area Nord del capoluogo lombardo.

È questo l'obiettivo che si sono poste le aziende, le associazioni gli Enti della zona nel costituire il "Distretto Bicocca", una rete di che condivide l'obiettivo di contribuire alla crescita del tessuto imprenditoriale.

Alla guida del Distretto è stato posto un Comitato di coordinamento, costituito da un rappresentante per ogni Ente e affiancato nei lavori da un gruppo di docenti dell'Università di Milano-Bicocca per condividere le strategie di valorizzazione di quest'area.

Un primo passo verso una metropoli sempre più policentrica che non passa solo attraverso al concetto di mobilità e servizi, ma pone le proprie basi sulla cultura, sull'educazione, sul lavoro e sulla centralità della persona.

Il Distretto rientra, quindi, a pieno titolo nella *terza missione* degli Atenei che il mondo universitario italiano e Milano-Bicocca sono chiamati ad adempiere.

Accanto ai due obiettivi fondamentali della formazione e della ricerca, l'Università persegue una terza missione: opera per favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società. In tale prospettiva, ogni struttura all'interno dell'Ateneo si impegna per comunicare e divulgare la conoscenza attraverso una relazione diretta con il territorio e con tutti i suoi attori.

Il lavoro di preparazione che ha portato alla costituzione dell'attuale Distretto era stato avviato da Guido Martinotti a cui è dedicato questo

volume, nel quale sono presentati dati teorici relativi all'area del Distretto, riflessioni sulle *best practice* internazionali e possibili progetti specifici per l'area Nord-Milano e dell'Adda Martesana.

Inoltre nel volume sono stati identificati i soggetti chiave, sia pubblici che privati, all'interno del processo di sviluppo della Città Metropolitana di Milano, visitati i luoghi specifici e intervistati i soggetti strategici legati al territorio.

Questa indagine, pertanto, è uno strumento utile per arricchire le conoscenze sul Distretto Bicocca, rete di eccellenza che vuole essere un punto di riferimento per i cittadini di Milano.

Milano, settembre 2017

Capitolo 1

OLTRE LA CITTÀ: LA METROPOLI

Ezio Marra

1. Brevi cenni sulle metropoli

Il termine metropoli deriva, come è noto, dal greco Μητροπόλεις composto dai termini μήτηρ (madre) e πόλις (città) e significa letteralmente città-madre. Per i greci antichi il termine metropoli indicava la città originaria da cui erano partiti i fondatori delle molte colonie sparse per il mediterraneo e la Magna Grecia. Il termine, durante tutto il medioevo e ancora oggi, è rimasto nell'ordinamento ecclesiastico a designare più *diocesi* raggruppate in una *provincia ecclesiastica* o in una *arcidiocesi* presieduta da un *arcivescovo* metropolita. Alla fine dell'Ottocento e agli inizi del Novecento, con il consolidarsi della società industriale che diventa potente, e talora prepotente, le grandi città europee diventano metropoli e il termine, sino ad allora usato quasi esclusivamente nella sua accezione ecclesiale, ricompare in modo forte. Nell'Europa continentale il termine si applica a Parigi e a Berlino. Al di fuori dell'Europa continentale il termine viene usato per Londra come grande metropoli del moderno sviluppo industriale.

Queste tre grandi realtà urbane tra metà Ottocento e inizi del Novecento sono compiutamente diventate *Grosstadt*: da città sono diventate metropoli a pieno titolo. Il fenomeno di *metropolizzazione* investe anche i continenti extra-europei e soprattutto quello nordamericano, ma di questo non ci occupiamo in quanto esterno rispetto al filo del discorso.

Parigi secondo la definizione di Walter Benjamin¹ diventa la capitale del XIX secolo: la città delle gallerie, delle barricate, dei *passages* e delle grandi Esposizioni Universali. Parigi “inventa” il *loisir*² per cui crescono i parchi, i musei, i teatri, i *café chantant* e il passeggio nelle sue ampie strade.

¹ Benjamin W., (1986), *Parigi, capitale del XIX secolo. Progetti appunti e materiali 1927-1940*, Torino, Einaudi.

² Csergo J. (1996), *Estensione e trasformazione del tempo libero in città. Parigi tra il diciannovesimo secolo e l'inizio del ventesimo.*, in A. Corbin, pp.125-79.

Ma è solo agli inizi del Novecento che nasce l'*Union des Maires de la Seine* (1909-UMS) mentre nel 1936 André Morizet sindaco di Boulogne-Billancourt riceverà l'incarico della riforma amministrativa della Grande Parigi (P. Parkhurst Ferguson, 1997). Dai primi anni del 2000 opera una Conferenza metropolitana costituita dai sindaci della regione di Parigi, dai presidenti delle EPCI (Istituzioni Pubbliche di Cooperazione Intercomunale) e dai dipartimenti e dalla regione Île-de France. Dal 2009 tale organismo si è trasformato nell'associazione *Paris Métropole* con il compito di studiare e proporre soluzioni per l'area metropolitana composta da 153 comuni.³

Anche a Berlino tra fine Ottocento e primi del Novecento si propone come capitale cosmopolita e centro di una vita culturale particolarmente vivace e intensa (I.B. Whyte e D. Frisby, 2012). Ma solo dopo la caduta del muro (1989) diventerà a pieno titolo "Città-stato" (*Stadtstaat*)⁴ come Amburgo e Brema. Non è un caso che uno dei volumi più stimolanti sulla nascita della metropoli sia opera del berlinese, Georg Simmel, che nel 1900 scrive un importante e famoso saggio dal titolo *La metropoli e la vita dello spirito*⁵.

Fino al 1889 l'unica unità amministrativa londinese era la "storica" *City of London* corrispondente alla città medievale. La City era affiancata dalle tradizionali contee (o province). Tra il 1889 e il 1965 il territorio londinese esterno alla City era amministrato dalla Contea di Londra (*County of London*). Dal 1965 è stata istituita la Contea metropolitana della Grande Londra (*Metropolitan county of Greater London*) incorporando quartieri e territori delle contee circostanti (N. Barratt, 2012). Dal 2000 opera la GLA (*Greater London Authority*) con poteri nei settori trasporti, cultura, ambiente, sviluppo economico e sicurezza. All'interno della GLA opera la *London Assembly* che con il sindaco metropolitano governa la metropoli divisa in 32 municipalità⁶.

Queste tre aree urbane appena ricordate e poche altre in Europa erano già agli inizi del ventesimo secolo grandi metropoli.

³ Vedi inoltre www.parismetropole.fr, cit. in RGR (Rapporto Giorgio Rota 2015), p. 27.

⁴ Si veda www.metropolregion-berlin-brandenburg.de.

⁵ Georg Simmel (1903), *Die Großstädte und das Geistesleben*, Dresden: Petermann; ripubblicato in lingua italiana a cura di Paolo Jedlowski, (1996) *La metropoli e la vita dello spirito*, Roma: Armando editore.

⁶ Vedi www.london.gov.uk, cit. in RGR (2015), p. 26.

2. Inizia il dibattito anche in Italia

Nell'Italia delle cento città e dello sviluppo industriale 'tardivo' il tema della metropoli emerge all'inizio degli anni Sessanta del secolo scorso⁷. Negli anni Cinquanta e Sessanta si inizia a parlare soprattutto di pianificazione urbanistica a scala sovracomunale a partire dai più grandi comuni italiani: Roma, Milano, Napoli e Torino. Ettore Rotelli, in uno studio attento, ricostruisce la storia dei piani intercomunali (e in particolare del Piano Intercomunale Milanese)⁸ come i primi tentativi di governo sovracomunale di 'area vasta' (come si direbbe oggi) o di governo metropolitano (Rotelli, 1999). In buona sostanza, quasi per paradosso, l'attuazione delle Regioni (1970) rallentò il processo di trasferimento di competenze regionali verso province e comuni, colpiti nell'autonomia finanziaria dalla riforma tributaria del 1973. Dopo un lungo periodo di grandi ricerche e di intenso dibattito negli anni Settanta ed Ottanta occorre attendere la legge 142 del 1990 sull'ordinamento delle autonomie locali che per la prima volta all'articolo 17 parla di 'Aree metropolitane', salvo introdurre negli articoli successivi il termine 'Città metropolitana'⁹. Sulla base dell'art.17 "*Sono considerate aree metropolitane le zone comprendenti i comuni di Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Roma, Bari, Napoli e gli altri comuni i cui insediamenti abbiano con essi rapporti di stretta integrazione...*". Ma, come spesso accade, *in cauda venenum*: lo stesso art.17 al comma 2 prevede che il compito di procedere alla delimitazione territoriale delle aree metropolitane sia demandato alle Regioni che si guardano bene dal dare attuazione alla legge.

Prima di riprendere il discorso sulla attuazione delle 'Città-metropolitane' facciamo un piccolo passo indietro per ricordare alcuni elementi essenziali del dibattito scientifico sulla crescita urbana in Italia che si interseca in modo forte con il tema delle aree metropolitane. In questo quadro è prezioso il contributo di Guido Martinotti, uno dei più importanti sociologi. L'Università di Milano-Bicocca che costituisce il punto centrale del distretto culturale di cui ci occupiamo opera dal 1998. Del comitato istitutivo hanno fatto parte Marcello Fontanesi (primo rettore della nuova Università) e Guido Martinotti (fino al 2007 prorettore). L'idea e l'attuazione del "progetto Bicocca" nasce, come si vede, dalla proficua collaborazione di un fisico (Fontanesi) e di un sociologo (Martinotti) e si propone anche come importante operazione di riqualificazione e rigenerazione urbana. A quasi vent'anni di distanza l'ex-tessuto industriale trasformato è ormai ampiamente metabolizzato dal territorio e si pone come punto di

⁷ Basti pensare che nel censimento del 1951 il 42,2% della popolazione è occupata in agricoltura, il 32,1% nell'industria e il 25,7 nel terziario.

⁸ Il cosiddetto PIM che opera attivamente ed ha contribuito alla elaborazione del piano strategico della Città Metropolitana Milanese (CMM).

⁹ Legge 8 giugno 1990, n. 142 "Ordinamento delle autonomie locali", art.18 e 19 e successivi.

riferimento culturale per il Municipio 9 di Milano e per i comuni dell'area Nord (in particolare Sesto San Giovanni, Cinisello Balsamo e comuni limitrofi).

3. Il dibattito scientifico e il declino urbano (che non c'è)

Negli anni Ottanta riprende, anche e soprattutto in sede scientifica, il dibattito sul rapporto città-campagna o, detto in termini più tecnici, sul rapporto urbano-rurale e ci si rende conto che anche in Italia, andando ad esaminare i dati dell'odicesimo censimento della popolazione del 1981 e confrontandoli con quelli precedenti, le grandi città italiane ed europee perdono popolazione.

Per la prima volta in un arco molto lungo di tempo (circa duecento anni) la crescita della popolazione delle città centrali delle grandi aree urbane ha cominciato a diminuire mentre si registravano ancora fenomeni di crescita delle cinture metropolitane.

In alcuni casi ha cominciato a diminuire la popolazione di intere aree metropolitane nel loro complesso e alcuni studiosi, forse con fretta eccessiva, hanno cominciato a parlare di *deurbanizzazione* (van den Berg e Drewett, 1982), di *declino urbano* e di *controurbanizzazione* (Berry, 1976).

Ancora oggi il decremento di popolazione di molti nuclei centrali delle aree metropolitane europee risulta molto accentuato. Il fenomeno è stato variamente interpretato come *congiunturale* e legato al processo di *suburbanizzazione* (Hall e Hay, 1980) o come fatto *epocale* di vero e proprio *declino* delle città (van den Berg e Drewett, 1982).

Secondo altri l'arresto della crescita delle città, come scenario futuro prevedibile, non dipenderà tanto dal venir meno dell'*ethos urbano* e dell'*urbanesimo come modo di vita* quanto piuttosto dall'esatto contrario: in gran parte del mondo economicamente sviluppato anche gli abitanti della 'campagna' o delle zone rurali hanno assunto modelli di comportamento tipicamente urbani (Bell, 1980, p.539). La diffusione dei mezzi di trasporto individuali e delle comunicazioni di massa fa sì che anche chi non abita nelle grandi città sia o stia diventando *urbanizzato*, magari inconsapevolmente, e se non altro nel senso psicologico del termine (Bell, 1980).

Altri autori arrivano a sostenere che la città "*non possiede più [...] una specificità nei confronti del territorio circostante, [...] e se ancora la possiede tende a perderla*". (Ceri e Rossi, 1987, p. 580). Affermazioni di questo tipo ci paiono eccessive e valide, in parte, solo per quanto riguarda la localizzazione della

produzione industriale e la comunicazione politica di massa che non hanno più strettamente bisogno di avere come punto di riferimento la grande città.

Peraltro, in Italia, a livello emotivo la constatazione che nel 1981 sette delle dieci città più grandi arrestino il loro sviluppo perdendo quantità consistenti di popolazione genera una specie di *choc*.

Alcuni, i *nuovi ottimisti*, pensano che il fatto sia passeggero e congiunturale, altri considerano, come abbiamo visto, il fatto epocale e senza ritorno. La tendenza è enfatizzata dal modo in cui vengono presentati dall'ISTAT che raggruppa i comuni per classe di dimensione demografica. Dal confronto dei dati così presentati e da una lettura 'ingenua' emerge che i comuni al di sotto dei ventimila abitanti continuano a crescere in modo 'impetuoso', i comuni intermedi tra i ventimila e i centomila abitanti continuano comunque a crescere mentre i comuni maggiori sono in fase di declino demografico (Martinotti, 1993, p. 100).

Questa tendenza continua anche negli anni successivi tanto che Corrado Barberis curatore di una ricerca per il Ministero dell'agricoltura e delle foreste sosterrà la tesi che "*la gente torna a stare in campagna tanto che la maggioranza degli italiani [...] vive ormai in comuni rurali?*" (INSOR, 1988). Il dato presentato da Barberis costituisce un buon esempio che potrebbe arricchire il noto manuale di Durrell Huff dal titolo *How to lie with statistics* (Huff, 1993). Infatti, Barberis utilizza una definizione di comune rurale che risale al 1951 e secondo una logica del tipo *olim ruralis semper ruralis* prende 'luciole per lanterne' e considera come rurale Pomigliano d'Arco o altri comuni che essendo in prossimità di grandi metropoli, nel 1987, sono ormai diventati parte integrante delle grandi periferie metropolitane.

Un uso errato della statistica, come dimostra Huff, non è infrequente ma quando viene preso per 'buono' dai media genera allarmi o peggio diffonde notizie assolutamente infondate. I *mass media*, secondo la logica per cui un cane che morde un uomo non fa notizia mentre un uomo che morde un cane la fa eccome, prendono per 'buono' il dato. I dati della ricerca di Barberis trovano ampio spazio sul *l'Espresso*, su *la Repubblica*, su *il Giornale*, su *Panorama*, su *Il Sole-24 Ore*, su *La Nuova Ecologia* e sulle televisioni nazionali e locali che non si lasciano sfuggire lo *scoop* che non c'è (Martinotti, 1993, p. 97).

Martinotti dimostrerà in molti convegni e in modo approfondito nel suo *Metropoli. La nuova morfologia sociale della città* (1993) che il dato presentato da Barberis e riecheggiato dai *mass media* è fittizio e fuorviante. Infatti se si introduce la distinzione tra comuni metropolitani e comuni non metropolitani si vede bene che i comuni metropolitani al di sotto dei centomila abitanti crescono molto più rapidamente dei comuni della stessa ampiezza demografica esterni all'influenza metropolitana (Martinotti, 1993, p.108).

In buona sostanza le cinture delle grandi aree metropolitane italiane crescono impetuosamente anche se le città centrali perdono popolazione. I saldi rimangono sempre positivi a favore delle aree metropolitane. Il fenomeno di crescente ‘metropolizzazione’ dei comuni contigui alle grandi città è crescente e molti parlano addirittura di *città diffusa* e di scomparsa della campagna in relazione all’estendersi su tutto il territorio, in modo pervasivo e talvolta invasivo, degli stili di vita urbani (Dal Pozzolo, 2002).

La città è in fase di rapido mutamento e di ridefinizione di se stessa e dei propri confini e in questo quadro sono anche in profonda fase di ridefinizione gli strumenti ‘scientifici’ di analisi della città. In un periodo di crisi dell’oggetto città ci troviamo dunque di fronte anche ad una crisi dei vecchi paradigmi di analisi propri della sociologia urbana.

4. Criteri di definizione della metropoli

In *Metropoli* Martinotti ha elencato i tre criteri analitici più spesso utilizzati per definire le aree metropolitane: 1) *morfologia*, in termini di contiguità spaziale, distanza e/o appartenenza ad un particolare sistema orografico o geografico ecc.; 2) *interdipendenza*, dovuta agli scambi di persone, beni o informazioni (pendolarismo, comunicazione tra persone, telefonate ecc.); 3) *omogeneità*, dovuta alla somiglianza in termini di densità e caratteristiche socioeconomiche.

Il nuovo spazio urbano connette tre diversi *layers* o formazioni sociali. Il primo *layer* è la città tradizionale che coincide con una unità sociologica definita dalle interazioni tra singoli, gruppi, organizzazioni e altri attori sociali. Questo *layer* ‘originario’ sopravvive, ma nel lavoro di Martinotti è inserito nella cosiddetta “metropoli di prima generazione”, come uno strato interno all’area metropolitana intesa come *regione urbana funzionale* i cui confini diventano incerti. Questo secondo *layer*, nella sua versione estrema di “megalopolis” (Gottmann, 1990; 1994), rimane ancora legato alle relazioni centro-periferia. Nel terzo *layer*, di recente sviluppo, le aree centrali sono sostituite da connessioni internazionali o nodi “globali”. La sistemazione teorica di questo terzo *layer* è ancora in corso, come dimostrano le diverse etichette come “world city”, “global city”, “expolis”, ecc.

Il processo evolutivo di questi tre *layers* coesistenti in termini di crescita sostenibile, equità sociale e buona qualità della vita dipende dalle loro interazioni (Martinotti, 2008, pag. 7); questi tre *layers* o agglomerazioni urbane polimorfe interagiscono con internet e le tecnologie digitali (Martinotti, 2008, pag. 52-54). Nello specifico è questa stretta interazione delle tecnologie e delle configurazioni sociali a rendere meno prevedibile il futuro.

5. Le quattro popolazioni metropolitane

Per molti la città non è più nettamente distinguibile dal suo contesto e l'aumento della mobilità territoriale, la diffusione delle reti informatiche, l'emergenza di sistemi territoriali reticolari più vasti impone la definizione di nuovi paradigmi.

Martinotti evidenzia come l'oggetto storico di studio della sociologia urbana sia costituito dalla cosiddetta *città tradizionale* in cui gli *abitanti* e i *'lavoratori'* coincidevano spazialmente e sociologicamente (Martinotti, 1993, p.143). In questo caso la popolazione notturna (gli abitanti che risiedono in città) e la popolazione diurna (quelli che lavorano in città) praticamente coincidono. Si parla ancora in senso proprio e specifico di *città*.

Quando la capacità produttiva della città si espande e contemporaneamente crescono la rete dei trasporti e la sua capacità di attrazione legata alle occasioni di lavoro e di reddito emerge la nuova figura del *pendolare* che fa parte della popolazione diurna (che lavora) ma non di quella notturna (che abita la città). In questo caso ci troviamo, secondo lo schema proposto da Martinotti, di fronte alla *metropoli di prima generazione* (Martinotti, 1993, p. 145) e la *'vecchia città-murata'* raccontata da Max Weber (1920 c.a.) non esiste più in senso tecnico anche se rimane come confini amministrativi e nella mente delle persone.

In parallelo all'evolversi della metropoli di prima generazione si evolve il sistema dei trasporti, si riduce l'orario di lavoro e aumenta il reddito e il tempo libero della popolazione. Da una società fortemente orientata alla produzione si passa ad una società sempre più orientata al mercato e al consumo.

La grande città e la metropoli offrono occasioni e opportunità crescenti per attività ricreative e culturali che vanno dal grande spettacolo sportivo, al grande museo, al grande concerto, al semplice piacere di fare dello *shopping* o a quello di passeggiare nel centro storico. In questa fase si affaccia sulla scena metropolitana il consumatore metropolitano o *city user* (Martinotti, 1993). Le tre popolazioni metropolitane fin qui individuate coincidono in parte in quanto lo stesso individuo può abitare, lavorare e divertirsi o fare acquisti in città. Ma nella *metropoli di seconda generazione* aumentano sempre più le popolazioni esterne (consumatori e pendolari) che pur non abitando in città la vivono durante il giorno (Martinotti, 1993).

Infine, secondo Martinotti, esiste una quarta popolazione metropolitana, più ristretta ma molto qualificata che svolge funzioni economiche di alto livello ed ha consumi di tipo medio alto. Questa quarta popolazione è costituita dai cosiddetti *metropolitan businessmen* che si muovono, in genere, su

lunghe distanze e sono particolarmente attratti dai grandi centri finanziari o dalle grandi occasioni fieristiche offerte dalle più grandi metropoli. Questo tipo di popolazione è particolarmente esigente dal punto di vista dei propri consumi culturali e dei luoghi di accoglienza e richiede grandi spettacoli e alberghi particolarmente qualificati ed esclusivi.

La presenza delle prime tre popolazioni e quella di questa quarta popolazione caratterizzano, secondo Martinotti, la *metropoli di terza generazione*, che all'inizio degli anni Novanta era ancora in fase, emergente e di cui era difficile definire compiutamente la morfologia (Martinotti, 1993, p. 152). Le popolazioni metropolitane necessitano, per essere adeguatamente studiate, di una informazione statistica adeguata che era, almeno fino al 1981, inesistente: ai censimenti venivano rilevati quasi esclusivamente gli abitanti (residenti e presenti alla mezzanotte). Nei censimenti del 1991, del 2001 e del 2011 sono anche state rilevate le popolazioni che si spostano per motivi di lavoro e di studio ma sono del tutto trascurate le popolazioni, sempre più consistenti, che si spostano e arrivano in città per motivi legati al tempo libero e agli affari. Oggi sono ben note le difficoltà di rilevazione delle presenze dei migranti e dei turisti.

Il paradigma di Martinotti si presta bene allo studio del fenomeno metropolitano e può, con opportune trasformazioni essere utilmente applicato anche al campo del turismo (urbano e non). Più in generale gli studi di Martinotti mettono ben in evidenza come gli strumenti di rilevazione di cui disponiamo, sulla base delle fonti statistiche ufficiali, siano in grandissima parte inadeguate per studiare e comprendere la crescente mobilità territoriale della popolazione e le grandi trasformazioni in atto.

In altri termini, per usare le parole di Guido Martinotti “...la nuova realtà metropolitana si sovrappone alla antica realtà urbana o municipale senza eliminarla. Le due entità convivono sul territorio e nelle menti degli uomini...” (Martinotti, 1999).

6. Oltre la metropoli

Il volume *Metropoli* risale a quasi venticinque anni orsono. Guido Martinotti come studioso attento, sempre aggiornato, dei mutamenti sociali si rendeva conto per primo che di fronte ad una realtà in continuo cambiamento occorreva adeguare e aggiornare il modello. Nel 1997 M. cura la traduzione italiana del volume del 1992 di Saskia Sassen *The Global City* (La città globale) intervenendo con un'ampia introduzione. Con *l'esplosione di Internet* e del *World Wide Web* il nostro inizia ad aggiornare e a ridefinire, in funzione dei mutamenti in atto, la sua teoria del 1993. Nel suo volume del 2009, *Urban Civilization from Yesterday to the Next Day*, analizza la transizione dalla *Gemeinschaft* (Comunità) alla *Gesellschaft* (Società) e dalla *Gesellschaft* alla

Vernetzenschaft, come propone di definire la società delle reti interattive (Martinotti e Diamantini, 2009, 48). Nel ricalibrare il proprio paradigma teorico M. sottolinea la crescente importanza dell'interazione tra tecnologie e spazio (fisico) dei luoghi e dei flussi (la mobilità fisica e quella su Internet): Amazon senza un sistema di mobilità fisica delle merci (come UPS) non sarebbe concepibile.

Il suo ultimo lavoro non a caso, e in continuità con quello del 1993, si intitola *La metropoli contemporanea* (2012) e aggiunge ai tre criteri di identificazione delle aree metropolitane l'identità culturale e storica come particolarmente importante. Martinotti ricorda più volte nei suoi scritti che mentre la città nasce storicamente come città circondata da mura e con confini ben precisi la metropoli è per sua natura *sconfinata* (senza confini ben precisi) anche se, ovviamente, non infinita. Ma se la metropoli non ha confini definiti entra facilmente in crisi il criterio della densità (uno dei tre proposti da Wirth nel 1938 per definire la città): se non sono chiari i confini non si può calcolare la densità. In risposta alla domanda proposta da Sharon Zukin “*Is There an Urban Sociology?*” (2011), Martinotti (2011a) scrive un importante saggio in cui identifica dieci temi centrali per una *rinnovata* sociologia urbana. In particolare in questo saggio critica l'uso indiscriminato di strumenti tecnologici quali la cartografia tematica e i Gis che rischiano di *generare* povertà teorica in quanto da soli non sono in grado di spiegare una realtà sociale che è di per se più complessa di quanto i meri tecnicismi pretendano di descrivere¹⁰.

7. Finalmente la città metropolitana¹¹

La ricordata legge 42/90 riapre in qualche modo il dibattito sulle aree metropolitane che trova un punto di forza nei ricordati lavori di Guido Martinotti e dei sociologi urbani italiani che appartengono alla Sezione Territorio dell'Associazione Italiana di Sociologia¹². Partecipano, in modo autorevole e importante, al dibattito urbanisti, geografi architetti ed esperti di molte discipline.

¹⁰ “*The relation between the richness of systematic (more or less) and cartographic – one is tempted to say calligraphic – data on cities and theoretical poverty, despite some good bunches, is in my mind the crux of the crisis of Urban Sociology*” (Martinotti, 2011).

¹¹ A ben vedere il termine “Città-metropolitana”, come abbiamo cercato di spiegare è una specie di *ossimoro* in quanto la città tradizionale è molto diversa dalla metropoli. La prima ha confini ben definiti mentre la seconda non ha confini precisi. In questo senso si veda Martinotti, 2012b.

¹² Vale qui la pena di ricordare i lavori Enrico Ercole, Tonina Melis, Giampaolo Nuvolati e Antonietta Mazzette (vedi bibliografia).

La legge del 90 venne disattesa grazie ad una legge successiva (463/1993): le Regioni non avevano più l'obbligo di attuare le *Città-metropolitane* anche se avrebbero potuto farlo.

Con la legge 265/99 si tenta di accelerare il processo costitutivo delle *Città-metropolitane* prevedendo un limite di tempo di centottanta giorni per la loro costituzione. Ancora una volta il dettato della legge viene disatteso e viene riproposto con il decreto legislativo 267/00. Il tema delle *città-metropolitane* dopo un lungo e tormentato percorso riprende vigore e trova piena dignità costituzionale con la modifica del titolo V della Costituzione: le città metropolitane vengono elevate al rango di enti autonomi, al pari di Regioni, Province e Comuni (legge costituzionale n.3/2001 – art. 117 della Costituzione).

Segue un periodo di intenso dibattito con la partecipazione dell'Unione delle Province Italiane (UPI) e dell'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI). Come in passato l'attuazione delle *Città-metropolitane* si arena sulla loro definizione territoriale che come abbiamo visto è tema complicato e di definizione non univoca.

Rispetto ai tre criteri ricordati da Martinotti (1. *Morfologia*, 2. *Interdipendenza* e 3. *Omogeneità socioeconomica*) eventualmente integrati dal quarto criterio della *Tradizione storico-culturale*) il legislatore ne *inventa* un quinto, discusso e discutibile, che, per così dire, *taglia la testa al toro* e ha il merito di chiudere l'interminabile dibattito su quale sia la configurazione metropolitana territorialmente migliore.

Nel 2014, sotto il governo Renzi, viene approvata la cosiddetta legge Delrio (legge 56/2014) che prevede l'istituzione di dieci *Città-metropolitane* nelle Regioni a statuto ordinario più cinque che potranno essere istituite dalle Regioni a statuto speciale. *Il territorio delle Città-metropolitane deve coincidere con quello della provincia di appartenenza*. Le dieci *Città-metropolitane* individuate e disciplinate dalla legge sono: Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Roma, Bari, Napoli e Reggio Calabria.

Mentre le Regioni autonome (Sicilia, Sardegna e Friuli-Venezia Giulia) possono provvedere all'istituzione delle *città-metropolitane* nei loro ambiti territoriali. Attualmente la Regione Sicilia ha istituito le *Città-metropolitane* di Palermo, Messina e Catania il cui territorio coincide con il precedente territorio provinciale. La Regione Sardegna ha istituito la *Città-metropolitana* di Cagliari creata seguendo una logica di area metropolitana e non cambiando semplicemente nome alla ex provincia.

Allo stato attuale le città metropolitane sono 14 in quanto il Friuli Venezia Giulia pur prevedendo nello statuto regionale la possibilità non ha al momento ritenuto di costituire l'ente.

La definizione “provinciale” delle aree metropolitane crea una certa discrasia rispetto a definizioni funzionali che tengano conto dei tre criteri indicati da Martinotti. Se si prende in considerazione, tra le molte soluzioni proposte, il criterio ESPON¹³ di definizione delle FUA (che privilegia il pendolarismo) si vede che in 11 casi su 15 la definizione “provinciale” individua aree più grandi rispetto alla definizione funzionale. La città metropolitana di Trieste (qualora venga costituita) e quelle di Roma e di Napoli praticamente coincidono con la definizione funzionale ESPON (FUA¹⁴). Detto in altri termini, 11 città metropolitane comprendono parti di territorio che non sembrano avere le caratteristiche ‘urbane’ proprie di una grande metropoli. La sola Milano metropolitana (FUA) risulta molto più grande della sua provincia¹⁵.

Gli elementi innovativi della legge Delrio sono molteplici e ci limitiamo in questa sede ad elencare i principali rimandando per gli aspetti più tecnici al saggio di Franco Pizzetti (2015). La legge Delrio è costituita da un unico articolo e da 151 commi.

Il comma più innovativo della legge è il comma 2 che recita testualmente:

“Le città metropolitane sono enti territoriali di area vasta ... con le seguenti finalità istituzionali generali: cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano; promozione e gestione integrata dei servizi, delle infrastrutture e delle reti di comunicazione di interesse della città metropolitana; cura delle RELAZIONI ISTITUZIONALI afferenti al proprio livello, ivi comprese quelle con LE CITTÀ E LE AREE METROPOLITANE EUROPEE”¹⁶.

Come si vede dal testo la legge indica esplicitamente alle *Città-metropolitane* la funzione di interlocutori internazionali e istituzionali nei confronti delle altre grandi aree metropolitane europee. Va detto che questa importante funzione è trattata da molti statuti e piani strategici metropolitani quasi in sordina e che solo pochi tematizzano compiutamente l'argomento.

All'art.1 il comma 7 della legge regola gli organi di governo che risultano essere: a) il sindaco metropolitano b) il consiglio metropolitano e c) la conferenza metropolitana. Il Sindaco metropolitano, nella prima fase di attuazione della legge coincide con il Sindaco della Città più grande e presiede il Consiglio metropolitano e sovrintende al funzionamento dei servizi e degli uffici dell'ente esercitando i poteri previsti dallo statuto.

¹³ ESPON è un programma di cooperazione interregionale (European Spatial Planning Observation Network) con un budget complessivo di 48,6 milioni di euro, di cui 41,3 di contributo del FESR- Fondo europeo di sviluppo regionale.

¹⁴ Functional Urban Area.

¹⁵ RGR 2015, pp.22-3. Si veda in particolare la figura 1.3.

¹⁶ Il maiuscolo è mio. NdA.

Il Consiglio metropolitano è l'organo di indirizzo e controllo, propone alla conferenza lo statuto e le sue modifiche, approva regolamenti, piani, programmi, approva gli atti ad esso sottoposti dal sindaco metropolitano. Il consiglio esercita anche le altre funzioni attribuite dallo statuto. Nella fase attuale, nel caso di Milano, i componenti del consiglio metropolitano (massimo 24 per le CM superiori a 3 milioni di abitanti) sono eletti dai consiglieri comunali di tutti i comuni della Città Metropolitana con un complicato sistema di voto ponderato in funzione della dimensione del comune di appartenenza.

La Conferenza metropolitana è composta dai sindaci dei comuni appartenenti alla Città Metropolitana. La Conferenza adotta o respinge lo Statuto e le sue modifiche proposti dal Consiglio metropolitano.

Lo Statuto può prevedere la costituzione di zone omogenee, per specifiche funzioni e tenendo conto delle specificità territoriali.

L'elemento innovativo della legge contempla la possibilità, a determinate condizioni di procedere all'elezione diretta, da parte di tutti i cittadini metropolitani, del sindaco e del consiglio metropolitano con un sistema elettorale da determinare con legge statale (non ancora prevista). Per poter eleggere il sindaco e il consiglio metropolitano a suffragio universale occorre che entro la data delle elezioni il territorio del comune capoluogo sia articolato in più Municipalità. Questa possibilità non è ancora attuata anche se è prevista da alcuni statuti Milano compresa.

La novità non è di poco conto in quanto tutti i cittadini metropolitani diventerebbero 'milanesi' a pieno titolo.

Il comma 44 della legge attribuisce alle Città Metropolitane le seguenti funzioni fondamentali:

- a) adozione e aggiornamento annuale di un piano strategico triennale del territorio metropolitano;
- b) pianificazione territoriale generale, ivi comprese le strutture di comunicazione, le reti di servizi e delle infrastrutture appartenenti alla competenza della comunità metropolitana;
- c) strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici, organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito metropolitano;
- d) mobilità e viabilità;
- e) promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale;
- f) promozione e coordinamento dei sistemi di informatizzazione e di digitalizzazione.

L'elemento incerto della legge è rappresentato dall'art. 46 che riserva alle Regioni e allo Stato l'attribuzione di ulteriori funzioni alle città metropolitane in attuazione dei principi di sussidiarietà. Risulta evidente che se alcune Regioni si riservano la competenza (per quanto riguarda il territorio metropolitano) su materie essenziali per la promozione e il coordinamento dello sviluppo economico di alcune Città Metropolitane (basti pensare alla cultura, al turismo e all'agricoltura) possono nascere contenziosi infiniti tra una Regione eccessivamente *centralista* e le CM.

Ma non ci dilunghiamo oltre sul tema rimandando alla ormai ampia letteratura in materia.

8. Milano Città metropolitana

A partire dal 1° gennaio 2015 anche Milano ha la sua *Città-metropolitana* che con oltre tre milioni di abitanti è una delle più grandi a livello europeo. Il percorso di attuazione piena della legge si configura ancora come un "cantiere aperto" ricco di opportunità ma anche di possibili ostacoli.

Sul sito della nuova Città-metropolitana milanese sono disponibili i due documenti più importanti per il nuovo ente: lo statuto¹⁷ e il piano strategico¹⁸.

Un terzo documento molto importante è costituito dalla divisione dei comuni della CMM in sette aree omogenee secondo quanto previsto dalla legge Delrio e dallo statuto della CMM¹⁹.

Nel gennaio 2016 Milano ha approvato la suddivisione del territorio comunale in 9 Municipi²⁰.

La suddivisione del territorio metropolitano *esterno* alla città centrale in sette zone omogenee e di quello del comune di Milano in nove Municipi

¹⁷ Lo statuto è stato approvato in data 22 dicembre 2014 dalla conferenza dei sindaci metropolitani.

¹⁸ Il piano strategico è stato adottato dal Consiglio metropolitano l'11 aprile 2016. La Conferenza metropolitana ha espresso parere favorevole il 21 aprile 2016. Il PSM (piano strategico metropolitano) è stato approvato il 12 maggio 2016.

¹⁹ Nella seduta del 22 febbraio 2017 il Consiglio metropolitano della CMM ha approvato la ripartizione del territorio della Città Metropolitana di Milano nelle seguenti sette Zone Omogenee, oltre al Comune di Milano: 1) Adda Martesana 2) Alto Milanese 3) Magentino e Abbiatense 4) Nord Milano 5) Nord Ovest 6) Sud Est 7) Sud Ovest. Nell'appendice A al presente capitolo si riporta l'elenco completo dei comuni appartenenti alle sette Zone.

²⁰ La divisione in Municipi non è ancora stata pienamente 'metabolizzata' dai cittadini milanesi che continuano a riferirsi a molteplici denominazioni 'storiche' per indicare la loro zona di residenza. Nell'appendice B di questo capitolo vengono riportate le denominazioni sintetiche.

costituisce un prerequisito fondamentale per poter *eventualmente* procedere all'elezione diretta del Sindaco metropolitano.

Infatti l'articolo 61 dello statuto della CMM²¹ sottolinea che le condizioni, di cui sopra, previste dalla legge Delrio attendono l'accertamento della piena sussistenza da parte del Consiglio Metropolitano. Ma per rendere operativa l'elezione diretta del sindaco metropolitano manca ancora la legge elettorale, prevista dal comma 22 della legge 56/2014, che deve essere emanata dallo stato. La legge 56/2014 prevede peraltro che le CM superiori ai tre milioni di abitanti (come in questo caso), una volta emanata la legge elettorale statale, possano procedere all'elezione del sindaco e del consiglio metropolitano a suffragio universale senza il parere dell'ente Regione che è invece richiesto per le Cm inferiori ai tre milioni di abitanti.

In una indagine su un campione rappresentativo²² della popolazione metropolitana milanese condotta dagli oltre cento studenti del corso di *Turismo urbano* dell'Università di Milano-Bicocca, nell'aprile del 2017, l'83% dei cittadini metropolitani ha sentito in qualche modo parlare del nuovo ente CM (il 43% conosce bene le funzioni e il progetto del nuovo ente).

Dalla stessa indagine risulta che oltre il 68% dei cittadini è favorevole all'elezione diretta del sindaco metropolitano mentre soltanto l'8% è decisamente contrario (la percentuale restante è composta da intervistati incerti o poco informati).

I risultati indicati sono stati presentati, nell'ambito dell'iniziativa "URBANA-Qualità della vita e innovazione sociale a Milano"²³, il 6 maggio 2017 nel convegno "Città Metropolitana: vantaggi e opportunità" in collaborazione tra il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università Bicocca, il Centro Studi Grande Milano, la Città metropolitana di Milano e l'Istituto per i Navigli²⁴.

²¹ "Condizioni per l'elezione diretta del Sindaco e del Consiglio metropolitano".

²² Il campione casuale rappresentativo era costituito da 934 intervistati.

²³ "URBANA-Qualità della vita e innovazione sociale a Milano" è stata una rassegna di incontri promossa dal Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. *Urbana*, nata da un'idea di Giampaolo Nuvolati, ha rappresentato un'occasione per consolidare il rapporto tra Università e Città e per condividere le ricerche e le analisi che il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale porta avanti da anni sulla città di Milano. *Urbana* si è tenuta a Milano, dal 4 al 7 maggio 2017, in diverse sedi con oltre venti appuntamenti articolati in quattro macro temi: welfare, territorio, società e innovazione.

²⁴ Al convegno hanno partecipato Ezio Marra, Daniela Mainini, Franco Pizzetti, Umberto Ambrosoli, Giampiero Borghini, Empio Malara, Filippo Barberis, Michela Palestra e Roberto Maviglia e gli studenti del corso di *Turismo Urbano* dell'Università di Milano Bicocca. Nel corso del convegno i dati delle interviste sono stati confrontati con una precedente indagine messa a disposizione dal Centro Studi 'Grande Milano' e condotta nel giugno 2016. Il confronto tra le due indagini ha messo in evidenza come mentre nel giugno 2016 solo il 66% degli intervistati aveva sentito parlare di 'Città-metropolitana' nell'aprile del 2017 ben l'83%

Una grande realtà metropolitana come quella milanese pur avendo al suo centro un capoluogo di più un milione di abitanti (oltre un milione e trecentocinquantamila al 2016) è per sua natura policentrica. Quattordici dei centotrentatré comuni ‘esterni’ hanno una popolazione superiore ai trentamila abitanti e quarantaquattro una popolazione compresa tra diecimila e trentamila abitanti.

La ‘costruzione’ di una identità metropolitana passa a nostro avviso attraverso una maggiore interazione e integrazione delle parti degli otto Municipi²⁵ interni a Milano con le zone omogenee immediatamente contigue alla città centrale ma pienamente costitutive della realtà metropolitana. Questa operazione di integrazione in alcuni casi è già in atto e non esiste una vera soluzione di continuità tra, ad esempio, Villa Forno di Cinisello Balsamo, Sesto San Giovanni e la zona Bicocca come testimonia il progetto del *Distretto-Bicocca*.

Come spiegano Nunzia Borrelli e Francesca Vitali nel capitolo 4 di questo volume, l'Ecomuseo Metropolitan di Milano Nord (EUMM) opera da molti anni sui territori del Municipio 9 e con i comuni di Bresso, Cinisello Balsamo, Cormano, Cusano Milanino e Sesto San Giovanni effettuando una vera e propria azione di *recentrage* (di qui il titolo del nostro volume) territoriale.

Nelle zone omogenee della città metropolitana esiste un patrimonio culturale spesso poco conosciuto dagli stessi milanesi (quelli di Milano-Milano come si usa dire) che meritano di essere valorizzati. In questa direzione hanno lavorato gli studenti del corso di *Marketing urbano* (gruppo YoungD) che nel capitolo 5 di questo volume forniscono utili indicazioni di valorizzazione del territorio delle zone Nord Milano e Martesana individuando i principali *landmarks* che possono essere utilizzati su *area vasta* (e non solo come patrimonio di un singolo comune) per rendere più attraente la metropoli. Le zone individuate sono ricche di elementi di *archeologia industriale* e di *paesaggi naturali* che costituiscono soltanto un piccolo e parziale esempio del *patrimonio culturale* della Grande Milano.

Per valorizzare il patrimonio culturale non è sufficiente promuovere eventi. Occorre come spiega bene Francesca D'Angella nel secondo capitolo, mettere in atto delle strategie organizzative e aggregative in grado di far collaborare proficuamente comuni o attori locali che spesso preferiscono ‘giocare’ da soli o competere con il vicino. Esiste ormai una ricca letteratura, ampiamente ricordata nel secondo capitolo, sugli aspetti

ne aveva sentito parlare. Di più: dal 2016 al 2017 la percentuale degli intervistati che dichiaravano di conoscere bene il tema era passato dal 15 al 43%.

²⁵ Si esclude il Municipio 1 in quanto non confina con le Zone Omogenee della Città-Metropolitana milanese.

organizzativi, di marketing e di *story telling* che occorre mettere in atto per valorizzare i territori. E in questo caso la cultura è sicuramente una condizione necessaria ma da sola non sufficiente per ottenere risultati di successo.

Milano peraltro è una realtà metropolitana antica. In altra occasione ho avuto modo di ricordare come ai tempi di Leonardo e degli Sforza Milano fosse già una realtà metropolitana *ante litteram* (Marra 2016). Il sistema dei navigli (162 km) è stato sino agli anni venti del XX secolo e in particolare prima della diffusione delle ferrovie e del trasporto su gomma, un efficiente sistema di trasporto di merci e di persone. Il sistema metteva in comunicazione con Milano città centrale la gran parte dei territori che fanno parte dell'odierna Città-Metropolitana.

Esistono diversi progetti di valorizzazione di riapertura dei Navigli all'interno del comune di Milano. Empio Malara presidente dell'Istituto per i Navigli ha illustrato al ricordato convegno del 6 maggio il progetto (in avanzata fase di completamento) dell'Idrovia Locarno-Venezia che dal lago Maggiore, passando per Milano, per il Naviglio pavese permetterà di raggiungere il Po e Venezia.

Recentemente (luglio 2017) il sindaco Sala ha presentato il progetto per la riapertura dei Navigli all'interno del comune di Milano. L'obiettivo è quello di riaprire i Navigli all'interno di Milano città per una lunghezza di 7,7 chilometri. Il progetto nella prima fase di lavori, che si concluderà nel 2022, prevede di riaprire la Martesana in via Melchiorre Gioia (prima tratta di 850 metri), il collegamento con la conca dell'Incoronata (seconda tratta di 230 metri) e quello Sforza-Policlinico (terza tratta 410 metri). Completeranno infine il collegamento con la Darsena la quarta (Piazza Vetra 300 metri verso Porta ticinese) e la quinta tratta (Conca di Varenna 260 metri).

Dopo il successo di Expo' 2015 che ha riproposto l'immagine di Milano come *green-metropolis* circondata da grandi parchi urbani, il progetto di riapertura dei Navigli che ricostruisce un sistema metropolitano di canali ripropone La Grande Milano come *blue-green-metropolis* a pieno titolo.

Come anticipato in apertura del volume, il Centro Qua_{si}²⁶ dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e Fondazione Pirelli, in

²⁶ Il Qua_{si} (Qualità della Vita nella Società dell'informazione) era un centro interdipartimentale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca (2002-2016) si proponeva di affrontare diversi aspetti rilevanti della Società dell'Informazione, sia dal punto di vista dell'evoluzione delle tecnologie ICTs e del relativo trasferimento scientifico-tecnologico, sia dal punto di vista delle scienze sociali e umane e delle trasformazioni sociali legate ai mutamenti in corso nella società. La struttura del Qua_{Si} era fortemente interdisciplinare e vedeva la collaborazione di colleghi informatici, chimici, psicologi, pedagogisti, psicologi e sociologi.

passato, avevano già avviato un lavoro di analisi sul territorio per la realizzazione di un Sistema Culturale Urbano nell'area Nord/Nord-Est di Milano, partendo dai lavori di Guido Martinotti. Lo scopo era ripensare questa porzione di territorio in chiave di aggregazione culturale; pertanto tra il 2012 e il 2013 il gruppo di lavoro propose uno studio di fattibilità²⁷ analizzando le caratteristiche specifiche dell'area di riferimento e partendo dalle principali problematiche, comuni ad altri tentativi di aggregazione territoriale a fini culturali e di integrazione.

²⁷ Lo studio di fattibilità è stato finanziato da Fondazione Pirelli. Il capitolo 3 è una sintesi del risultante rapporto di ricerca intitolato *DOPPLA C: CULTURA E CRESCITA: Progetti e strategie di sviluppo culturale e artistico per il miglioramento della qualità della vita di abitanti e city users nell'area metropolitana Milano / Nord-Nord Est.*

9. Bibliografia

- Barratt, N. 2012. *Greater London: The Story of the Suburbs*, London: Random House.
- Bell, D. 1980. "The Social Framework of the Information Society", in *The Microelectronics Revolution*, edited by Tom Forester, 500-549, Oxford: Blackwell.
- Berry, B.J.L. ed. 1976. *Urbanization and Counter-Urbanization*, New York, Sage.
- Cafiero, S. e Busca, A. 1970. *Lo sviluppo metropolitano italiano*, Milano: Giuffrè.
- Castells, M. 2010. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I, 2nd Edition with a New Preface*, London: Wiley-Blackwell.
- Ceri, P. e Rossi, P. 1987. "Uno sguardo d'insieme", in *Modelli di città*, a cura di P. Rossi, 539-81, Torino: Einaudi.
- Corbin A. ed. 1996, a cura di, *L'invenzione del tempo libero. 1850-1960.*, Bari: Laterza
- Csergo J. (1996), *Estensione e trasformazione del tempo libero in città. Parigi tra il diciannovesimo secolo e l'inizio del ventesimo.*, in Corbin A.
- Dal Pozzolo, L. ed. 2002. *Fuori città, senza campagna*, Milano: Franco Angeli.
- Davis, K. 1959. *The world's metropolitan areas*, International Urban Research Institute of International Studies, University of California. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Fichera, M. 2008. *La Fondazione Adriano Olivetti dal 1962 al 1975: il contesto, le contraddizioni, i temi*. Roma: Fondazione Olivetti.
- Ercole, E. e Scrivanti, P. 1984. "Le variazioni territoriali in Italia (1950-1979)" in *Ricerca sociologia, informatica e società italiana*. A cura di A. Ardigò e G.D. Amendola, Milano: Franco Angeli.
- Ercole, E. 1986. *Database delle variazioni comunali in Italia*. Mimeo, Milano: ADPSS.
- Ercole, E. 1999. "La crescita metropolitana", in *La dimensione metropolitana*, a cura di Guido Martinotti, 191-230, Bologna: il Mulino.
- Gottman, J. and Harper, R.A., editors 1990. *Since Megalopolis: the urban writings of Jean Gottmann*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- . 1994. *Beyond Megalopolis*, Tokyo: Community Study Foundation.
- Hall, P., Hay, D. 1980, *Growth centres in the european urban system*, London, Heinemann.

- Huff, D. 1993, *How to lie with statistics*, New York, W. W. Norton & Company.
- Insoer 1988. *L'Italia rurale*, Ministero dell'Agricoltura e delle foreste, a cura di Corrado Barberis, Bari: Laterza.
- Malara, E. 1983. Il porto di Milano tra immaginazione e realtà, in Leonardo e le vie d'acqua. Firenze, Giunti.
- Marra, E. 1985. *Per un atlante sociale delle città: basi di dati anagrafici e Decision Support System*. "Progetto Torino" vol.3, Milano: Franco Angeli.
- . 1989. "Effetti di contesto e consumi culturali", in *Componenti culturali della qualità urbana*, a cura di Ezio Marra, Milano: Etas Libri, 31-130.
- . 2016, "The Metropolitan Area of Milan – A Blue-Green City: from Leonardo da Vinci's Planning to Contemporary Tourism", paper presentato con Marxiano Melotti al convegno internazionale "Urban Planning and Tourism Consumption", The Hebrew University of Jerusalem, November 2016.
- Martinotti, G. 1963. "Alcune teorie sullo sviluppo metropolitano con applicazione all'area milanese," Ricerca ILSES. In *Studi e Ricerche I, 2, Piano intercomunale milanese*. Milano: PIM (Mimeo).
- . and Balbo, L. eds.1966. *Metropoli e sottocomunità*. Padova: Marsilio.
- . ed. 1982. *La città difficile. Equilibri e disuguaglianze nel mercato urbano*, "Progetto Torino" vol.5. Milano: Franco Angeli.
- . and Ercole, E. 1987. "Le aree metropolitane", *Amministrare*, 17, 1, 111-57.
- . and Ercole, E. 1988a. "Le aree metropolitane e la regione metropolitana lombarda", *Amministrare*, 18, 1, 141-95.
- . 1988b. "Problemi di metodo per una analisi della qualità della vita urbana nelle grandi città italiane" in *Gli indicatori ambientali: valori, metri e strumenti nello studio dell'impatto ambientale*, (a cura di) P. Schmidt di Friedberg. Milano: Franco Angeli, 575-615.
- . and Micheli, G., Vicari, S., Natale, P. 1988c. *Milano ore 7: come vivono i milanesi*. Rimini: Maggioli.
- . and Ercole, E. 1990. "La definizione delle aree metropolitane: problemi metodologici", in *ISAP, Verso il governo dell'area metropolitana*, Quaderni ISAI – Saggi, 27, Milano: Giuffrè, 69-144.
- . 1993. *Metropoli. La nuova morfologia sociale della città*. Bologna: il Mulino.
- 1994. *The new social morphology of cities*. UNESCO/MOST Wien, 10-12. Disponibile on line.

- . 1997a. *Perceiving, Conceiving, Achieving the Sustainable City. A Synthesis. Report. of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin: Loughlingstown Co.
- . 1997b. "Introduzione" to Saskia Sassen, *Città globali*. New York, Londra, Tokyo (Italian translation), ix-xxiv. Torino: Utet.
- . ed. 1999b. *La dimensione metropolitana*, Bologna: il Mulino.
- . and Diamantini, D. eds. 2009, *Urban Civilization: from Yesterday to the Next Day*, Napoli: Scripta Web.
- . 2011a. "There Is, There Is!". *Sociologica*, 3, Reading Sharon Zukin's "Is There an Urban Sociology," pp.1-15.
- . 2011.b "Area metropolitana. Scienza e politica", *ArcipelagoMilano*, III, 37.
- . and Forbici, S. eds. 2012a. *La metropoli contemporanea.*, Milano: Guerini.
- . 2012b. "Prolegomeni a ogni futura definizione di area metropolitana/1", *ArcipelagoMilano*, IV, 32.
- . 2012c. "Prolegomeni a ogni futura definizione di area metropolitana/2", *ArcipelagoMilano*, IV, 33.
- Mazzette, A. ed. 2003. *La città che cambia*, Milano: Franco Angeli.
- Melis, A. 1999. "Città e metropoli: un confronto statistico" in Guido Martinotti b, 1999, 275-95, Bologna: il Mulino.
- Nuvolati, G. 1998. *La qualità della vita delle città. Metodi e risultati delle ricerche comparative*, Milano: Franco Angeli.
- Nuvolati, G. 2002. *Popolazioni in movimento, città in trasformazione. Abitanti, pendolari, city users, uomini d'affari e flâneurs.*, Bologna: il Mulino.
- Parkhurst Ferguson, P. 1997. *Paris as Revolution: Writing the Nineteenth-century City*, London: University of California Press.
- Pizzetti, F. 2015. "Le città metropolitane per lo sviluppo strategico del territorio: tra livello locale e livello sovranazionale", *federalismi.it*, rivista di diritto pubblico italiano, comparato, europeo, XIII, 12, 2-36.
- RGR (Rapporto Giorgio Rota) 2015. *La sfida metropolitana*. Torino: Centro Luigi Einaudi. XVI Report.
- Rotelli, E. 1999. "Le aree metropolitane in Italia: una questione istituzionale insoluta", in. *La dimensione metropolitana*, a cura di Guido Martinotti, 299-327, Bologna: il Mulino.
- Sala, G. 2014. *Milano sull'acqua. Ieri, oggi, domani*. Skira, Milano.
- Sellers, J.M., Kübler, D., R. Walks R.A. and Walter-Rogg M., 2013. *The Political Ecology of the Metropolis*, ECPR Press, Colchester (UK).

- Simmel, G. 1996. *La metropoli e la vita dello spirito*, Roma: Armando editore, ed. orig. 1900, ed. italiana a cura di Paolo Jedlowski.
- Van den Berg, L., Drewett, R. and Klaassen, H. 1982. *Urban Europe: a Study of Growth and Decline*. Oxford: Pergamon.
- Weber, M. 2003. *La città*, edizione critica a cura di Nippel W., Roma: Donzelli editore. Ed. or. 1920.
- Whyte, I.B. and Frisby, D. 2012. *Metropolis Berlin: 1880–1940*, University of California Press, London.
- Zukin, S. 2011. “Is There an Urban Sociology? Questions on a Field and a Vision”, *Sociologica*, 3.

10. Appendice

TAVOLA A

Suddivisione delle *sette Zone Omogenee della Città Metropolitana di Milano* approvata dal Consiglio Metropolitan in data 22 febbraio 2017

Zona Omogenea Adda Martesana: Basiano, Bellinzago Lombardo, Bussero, Cambiagio, Carugate, Cassano d'Adda, Cassina de' Pecchi, Cernusco sul Naviglio, Cologno Monzese, Gessate, Gorgonzola, Grezzago, Inzago, Liscate, Masate, Melzo, Pessano con Bornago, Pioltello, Pozzo d'Adda, Pozzuolo Mai4esana, Rodano, Segrate, Settala, Trezzano Rosa, Trezzo sull'Adda, Truccazzano, Vaprio d'Adda, Vignate, Vimodrone.

Zona Omogenea Alto Milanese: Arconate, Bernate Ticino, Buscate, Busto Garolfo, Canegrate, Castano Primo, Cerro Maggiore, Cuggiono, Dairago, Inveruno, Legnano, Magnago, Nerviano, Nosate, Parabiago, Rescaldina, Robecchetto con Induno, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Turbigo, Vanzaghello, Villa Cortese.

Zona Omogenea Magentino e Abbiatense: Abbiategrasso, Albairate, Arluno, Bareggio, Besate, Boffalora Sopra Ticino, Bubbiano, Calvignasco, Casorezzo, Cassinetta di Lugagnano, Cislano, Corbetta, Gaggiano, Gudo Visconti, Magenta, Marcallo con Casone, Mesero, Morimondo, Motta Visconti, Noviglio, Ossona, Ozzero. Robecco sul Naviglio, Rosate, Santo Stefano Ticino, Sedriano, Vermezzo, Vittuone, Zelo Surrigone.

Zona Omogenea Nord Milano: Bresso, Cinisello Balsamo, Cormano, Cusano Milanino, Paderno Dugnano, Sesto San Giovanni.

Zona Omogenea Nord Ovest: Arese, Baranzate. Bollate, Cesate, Cornaredo, Garbagnate Milanese, Lainate, Novate Milanese, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rho, Senago, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago.

Zona Omogenea Sud Est: Carpiano, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, Mediglia, Melegnano, Pantigliate, Paullo, Peschiera Borromeo, San Donato Milanese, San Giuliano Milanese, San Zenone al Lambro, Tribiano, Vizzolo Predabissi, San Colombano al Lambro.

Zona Omogenea Sud Ovest: Assago, Basiglio, Binasco, Buccinasco, Casarile, Cesano Boscone, Corsico, Cusago, Lacchiarella, Locate di Triulzi, Opera, Pieve Emanuele, Rozzano, Trezzano sul Naviglio, Vernate, Zibido San Giacomo.

TAVOLA B

I Municipi di Milano sono:²⁸

Municipio 1 (Centro storico);

Municipio 2 (Stazione Centrale, Gorla, Turro, Greco, Crescenzago);

Municipio 3 (Città Studi, Lambrate, Venezia);

Municipio 4 (Vittoria, Forlanini);

Municipio 5 (Vigentino, Chiaravalle, Gratosoglio);

Municipio 6 (Barona, Lorenteggio);

Municipio 7 (Baggio, De Angeli, San Siro);

Municipio 8 (Fiera, Quartiere Gallaratese, Quarto Oggiaro);

Municipio 9 (Stazione Garibaldi, Niguarda).

Le denominazioni riportate sono sintetiche. In realtà le denominazioni delle diverse zone di Milano sono molte di più. Per un elenco analitico rimandiamo al sito di Wikipedia.

A titolo di esempio, le denominazioni di zone interne al **Municipio 9**, di cui fa parte l'Università di Milano-Bicocca, sono molte di più:

Porta Garibaldi, Porta Nuova, Centro Direzionale, Isola, La Fontana, Montalbino, Segnano, Bicocca, Fulvio Testi, Ca' Granda, Pratocentenaro, Niguarda, Dergano, Bovisa, Affori, Bruzzano, Comasina, Bovisasca.

²⁸ Fonte: Wikipedia 07.2017

Capitolo 2

COLLABORAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE: ALCUNI ESEMPI DI BUONE PRATICHE

Francesca D'Angella

Dinamiche congiunturali e strutturali quali le tensioni geo-politiche, la terziarizzazione delle economie, le sfide della globalizzazione, l'innovazione tecnologica, l'aumento della pressione competitiva, hanno modificato la struttura del tessuto economico locale, cambiato stili di vita e interessi di residenti e viaggiatori, ed intensificato la concorrenza tra territori. Queste dinamiche si sono verificate e sono tuttora in atto sia in Italia, sia in contesti internazionali. In particolare, molte città industriali hanno riposizionato il proprio assetto economico spostandolo dall'industria ai servizi, di cui la cultura rappresenta una componente rilevante. In Europa ne sono recenti esempi Barcellona, Genova, Glasgow, Liverpool, Newcastle e Torino.

Questo cambiamento ha richiesto ingenti investimenti nella ristrutturazione e riqualificazione di aree urbane disaggiate, poco collegate da servizi di trasporto pubblico e con poche infrastrutture, la riconversione di ex aree industriali dismesse, ed ha favorito il potenziamento dell'offerta culturale e di svago attraverso nuove aperture alberghiere, nuove imprese che offrono servizi di ristorazione e di entertainment, nuovi spazi dedicati alla produzione culturale e all'intrattenimento. Inoltre, diverse città europee hanno implementato "strategie culturali" (Richards and Wilson, 2006) nel tentativo di rigenerarsi (Gabrielli, 2006), ridurre la stagionalità turistica, rivitalizzare le loro economie, creare infrastrutture (si pensi al Guggenheim Museum di Bilbao oppure alla Tate Modern Gallery di Londra), arricchire la propria offerta, attrarre nuovi segmenti di turisti e migliorare la propria immagine a livello internazionale (come accaduto per Glasgow e Liverpool, entrambe Capitali Europee della Cultura).

L'offerta culturale è considerata una delle determinanti chiave della competitività delle destinazioni turistiche (Crouch and Ritchie, 2000) e in taluni casi è la principale fonte di attrazione per una destinazione urbana (Fainstein et al., 2003). Per questa ragione gli eventi culturali – soprattutto

quelli di dimensione internazionale – hanno giocato un ruolo cruciale nei processi di riposizionamento strategico intrapresi da diverse città (Lim, 1993; McCann, 2002; d'Angella e De Carlo, 2011), chiamate a competere in un mercato ormai affollato. Infatti, investendo in infrastrutture ed attrazioni culturali, le destinazioni cercano di ampliare i segmenti serviti sui mercati internazionali, sviluppando così attività in grado di attivare sinergie con gli altri settori strategici per il tessuto economico urbano (Paddison, 1993; Russo and van der Borg, 2002). Tali strutture ed infrastrutture, ad esempio edifici di design destinati ad ospitare le manifestazioni, (si pensi al Guggenheim Museum di Bilbao oppure alla Tate Modern Gallery di London) diventano esse stesse simbolo della città, rafforzando l'immagine della destinazione. Ancora, i prodotti culturali generano ricadute positive sulla destinazione poiché aiutano nella riduzione della stagionalità, contribuiscono allo sviluppo delle comunità locali (Dallari, 2007), supportano la crescita dell'industria e dei servizi (Getz, 1997; Hughes et al., 2003; Ray, 2003) e sono responsabili della “recentralization” o “recommodification” dello spazio urbano (Zukin, 1995 e 2004; Mommaas, 2004; Sharp et al., 2005).

Tuttavia, perché questo riposizionamento venga effettivamente percepito e la destinazione inizi ad essere considerata come meta di turismo culturale diventano necessari anche altri elementi: una visione condivisa del nuovo posizionamento che guidi l'agire individuale delle imprese e lo svolgimento di alcuni processi sovraordinati di gestione culturale del territorio, quali attività di sviluppo prodotto, implementazione e promozione che coinvolgano congiuntamente istituzioni enti e imprese locali.

Non meno importante, sebbene molti territori - come l'Italia - siano indiscutibilmente dotati di un ingente patrimonio culturale, lo sviluppo di una vera e propria offerta culturale, sia essa rivolta a residenti, sia a visitatori, richiede l'organizzare delle proprie risorse, o meglio della loro fruizione, in forma di prodotti culturali. Essi sono caratterizzati da un'intrinseca complessità dovuta a:

- una natura sistemica, che vede una percezione unitaria del prodotto culturale, che invece viene erogato da soggetti diversi ed autonomi;
- elevata frammentazione del tessuto imprenditoriale che eroga i servizi che compongono i prodotti;
- forte interdipendenza tra attori pubblici e privati;
- stretto collegamento con eventi esterni (contingenti e strutturali) di natura geografica, politica, sociale, economica.

In ragione degli elementi appena descritti la collaborazione tra stakeholder rappresenta un elemento chiave ai fini dell'efficacia di iniziative

culturali, turistiche e più in generale di sviluppo territoriale. Infatti, una gestione strategica condivisa del territorio permette la definizione di una visione comune delle direttrici di sviluppo futuro, di gestire i processi politici interni, di attrarre le risorse necessarie per realizzare gli obiettivi concordati congiuntamente, di catalizzare le spinte imprenditoriali locali veicolandole su obiettivi comuni, anziché sul perseguimento di progetti individuali.

In letteratura, i contributi di *urban studies*, *urban planning*, di management, di organizzazione, di economia industriale e di economia aziendale hanno approfondito secondo diverse prospettive di studio, le forme che le iniziative di collaborazione possono assumere, la natura dei soggetti coinvolti, l'ampiezza geografica, i sistemi di governo e i vantaggi per gli attori coinvolti.

Le forme delle attività di collaborazione sono molteplici. Il termine più ampio con cui esse vengono definite è “network”¹, che alcuni autori definiscono proprio come una forma di coordinamento alternativa a gerarchia e mercato (Provan and Kenis, 2008) o addirittura come la configurazione di pratiche collaborative tra organizzazioni (Hall, 2005). In ambito manageriale, vengono impiegati anche i concetti di “business network”, “cluster” e “alleanze strategiche” per definire le pratiche collaborative. Secondo Porter (1998, p. 79), i cluster rappresentano una forma organizzativa alternativa al mercato e alla gerarchia in cui ogni membro gode degli stessi benefici di cui godrebbe se avesse dimensioni maggiori o se avesse creato legami formali e permanenti con altre imprese, ma senza perdere la propria flessibilità. Ciò può incidere positivamente sulla competitività della singola impresa che ne fa parte, incrementando le fonti di ricavo oppure contenendo le voci di costo. Inoltre, alcuni autori sottolineano la rilevanza della dimensione relazionale generata dalle reti di imprese (Dyer and Singh, 1998; McEvily and Zaheer, 1999; Kale, Singh and Perlmutter, 2000; Koka and Prescott, 2002; Morieux, Blaxill and Boutenko, 2005), che genera capitale sociale e consente la trasmissione di conoscenza.

Non da ultimo, un corposo filone di contributi di stampo economico si è concentrato sull'analisi dei distretti. Il concetto di distretto industriale è stato sviluppato negli anni venti da Marshall (1920 e 1923) e ha trovato a partire dagli anni '80 un nuovo interesse di studio (Becattini, 2000; Pike, Becattini and Sengenberger, 1990; Dei Ottati, 1995; Visconti, 1996, 2002; Raco,

¹ Il concetto di network è stato sviluppato dagli studi di organizzazione focalizzati sulle relazioni interorganizzative (Tra i numerosi contributi si ricordano: Levin e White, 1961; Evan, 1966; Hall et al. 1977; Van de Ven, 1976; Aldrich e Whetten, 1981). Essi hanno approfondito le cause ed i meccanismi alla base della loro formazione e i benefici derivanti dalla loro implementazione (Lomi, 1991; Nohria e Eccles, 1992; Lorenzoni, 1992; Lipparini, 1995; Grandori e Soda, 1995; Lorenzoni & Lipparini, 2000). Sullo stesso tema hanno lavorato ricercatori di matrice manageriale che hanno studiato i network come fonte di vantaggio competitivo per le singole imprese coinvolte. (Jarillo, 1988; Porter, 1998).

1999). Accanto al concetto di distretto industriale sono stati poi sviluppati i concetti di distretto culturale (Lazzerini, 2003; Santagata, 2002; Scacco e Pedrini, 2003; Cuccia e Santagata, 2002) e distretto turistico (Leiper, 1979; Rispoli e Tamma, 1995; Dredge, 1999; Bieger, 2000; Sainaghi, 2004, 2009; Pencarelli, 2003; Dallari, 2007). L'estensione del concetto di distretto dalla realtà industriale a quelle turistica e culturale deriva da alcuni importanti elementi di similitudine: la concentrazione delle imprese in un territorio geograficamente circoscritto caratterizzato da una propria matrice storico-culturale; la presenza di un numero elevato di imprese di piccole e medie dimensioni a cui si può affiancare la presenza di un numero meno numeroso di imprese di dimensioni medio-grandi; l'esistenza di una cultura e di un sistema di valori condivisi dalla comunità locale; un certo livello di interdipendenza tra gli attori.

I soggetti coinvolti nelle iniziative di collaborazione possono operare in un unico settore (ad esempio museale, editoriale, teatrale) oppure in business diversi. Per quanto riguarda invece l'ampiezza geografica delle forme di collaborazione, esse spaziano da ambiti urbani ad ambiti nazionali. De Carlo (2013) propone una classifica delle forme di networking combinando proprio le due variabili appena descritte, individuando quattro tipi di aggregazioni collaborative: reti concentrate di operatori omogenei (es. reti museali), reti concentrate di operatori eterogenei (distretti turistici o culturali), reti decentrate (ovvero estese) di operatori omogenei (es. reti di prenotazione) e reti decentrate di operatori eterogenei (es. club di prodotto). Sebbene nella realtà siano presenti numerosi esempi di ciascuno dei quattro tipi di network, è opinione ormai diffusa tra gli studiosi che le iniziative di collaborazione particolarmente efficaci in ambito culturale, sono quelle che si estendono al di fuori della sola filiera di settore (d'Angella and Go, 2009; Lemmetyinen and Go, 2009; Novelli, Schmitz, and Spencer, 2006; Aas, Ladkin and Fletcher, 2005; Ballesteros and Ramírez, 2007; Xie, 2006), includendo anche sistemi di valore complementari. Sacco e Tavano Blessi (2006) definiscono i distretti culturali di questo tipo "distretti culturali 'evoluti', che consentono di generare e diffondere idee e pensiero creativo nelle filiere produttive locali, di favorire lo sviluppo della società e dell'inclusione sociale (Bodo S. et al., 2004) e di promuovere il benessere individuale e collettivo attraverso la costruzione di modelli di identità autodeterminati (Sacco P.L. et al., 2004).

Gli assetti di governo delle forme di aggregazione interaziendale sono stati oggetto di numerosi studi di matrice manageriale – tipicamente focalizzati sulle reti di impresa e sulle destinazioni turistiche (d'Angella, De Carlo e Sainaghi, 2010) – e di urban planning, centrati sui policy network (Sorensen and Torfing, 2009; Provan and Kenis, 2008; Dredge, 2006). Essi mettono in luce l'esistenza di diversi archetipi di governo: vi sono infatti reti partecipative, in cui la governance è condivisa e i membri collaborano tra

pari; reti guidate da un soggetto guida, che ha un ruolo di leadership forte, accentra le attività di coordinamento e facilita la collaborazione; e infine reti guidate da un organo appositamente costituito per tale scopo.

Tabella 1 Le forme di governo delle reti
(Fonti: elaborazione propria su Dredge, 2006; Provan e Kenis, 2008)

Reti guidate da un'organizzazione leader	<ul style="list-style-type: none"> • Un soggetto assume il ruolo guida, facilitando la collaborazione tra i membri della rete. • La comunicazione e i processi decisionali fanno capo al soggetto leader e sono di natura top-down. • Esempio: una rete avviata e gestita da un'amministrazione locale, quale il cluster Cultura di Atout France.
Reti partecipative	<ul style="list-style-type: none"> • I membri collaborano <i>intra pares</i> per raggiungere obiettivi che non potrebbero raggiungere individualmente. • Le relazioni di rete sono generalmente decentrate e meno formali e la <i>governance</i> è condivisa. • Esempio: un consorzio o un'associazione informale di imprese, quale il Consorzio Perugia Città Museo.
Reti governate da un organo istituito ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> • Una entità amministrativa ad hoc è costituita specificamente per governare la rete. • Questo soggetto, rappresentato, ad esempio, da una <i>destination management organization</i> (DMO), opera come cabina di regia a cui fanno capo la comunicazione, il coordinamento e i processi decisionali.

A prescindere dalla conformazione dell'assetto di governo, la letteratura sui distretti e le reti di imprese a livello locale (Becattini, 1987; Visconti, 1996; Minoja, 2002) sottolinea la rilevanza di una leadership sovraordinata rispetto alla gestione strategica delle singole imprese, enti o istituzioni che compongono il distretto. Anche nel caso dei distretti culturali, la presenza di ruoli di meta-management rappresenta una condizione fondamentale di sviluppo della rete nel suo complesso – e quindi del territorio su cui essa agisce - e per le imprese che ne fanno parte.

I benefici che la collaborazione è in grado di offrire ai soggetti coinvolti sono molteplici (Tabella 2). Gli studi che hanno approfondito questo aspetto hanno proposto i concetti di “vantaggi o economie di agglomerazione” (Hoover, 1937; Boix and Capone, 2005) e di “vantaggio collaborativo” (Kanter, 1994). Il vantaggio derivante dalle economie di agglomerazione è un vantaggio “fisico” che dipende dalla concentrazione territoriale delle imprese. Il vantaggio collaborativo, invece, è un tipo di vantaggio di natura relazionale (Moss Kanter, 1994) ed identifica la capacità di essere di un buon partner. Healy (1996) ha analizzato forme di collaborazione a livello di regione urbana identificando tre tipi di benefit per le imprese: capitale sociale (fiducia, scambio di informazioni e di idee); capitale intellettuale (comprensione reciproca dei meccanismi decisionali e di funzionamento); capitale politico (accordi formali o informali ed implementazione di progetti).

Un altro importante filoni di studi si concentra invece sui vantaggi economici derivanti dalle attività collaborative, che mostrano effetti positivi sulle performance reddituali dovuti ad incrementi nei ricavi o diminuzioni dei costi di gestione caratteristica (Emerson, Nabatchi and Balogh, 2012; Cao and Zang, 2011; Ricciardi, 2010).

Tabella 2 I vantaggi della collaborazione (Fonte: elaborazione propria)

Tipo di vantaggio	Benefici della collaborazione	Alcuni studi recenti di riferimento
Di relazione	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento delle relazioni • Sviluppo di capitale sociale • Sviluppo di capitale politico 	Kale, Dyer & Singh, 2002; Healy, 1996
Di conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di capitale intellettuale • Trasferimento di competenze • Accesso a competenze in possesso di soggetti terzi • Innovazione 	Phelps, 2010; Schilling & Phelps, 2007; Agranoff, 2006; Bougrain, & Haudeville, 2002; Ahuja, 2000; Faulkner & de Rond, 2000; Hamel 1991
Economici	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dei ricavi • Riduzione dei costi • Riduzione del rischio di impresa 	Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Cao & Zang, 2011

Nonostante gli indiscussi potenziali benefici, la costruzione e il mantenimento di pratiche collaborative è tutt'altro che semplice (Moretti e Tamma, 2014). Questo dipende dall'esistenza di contributi e rischi che chiunque sia coinvolto in iniziative di collaborazione deve sostenere (d'Angella and Go, 2009).

I contributi che i partecipanti alle forme di collaborazione devono apportare sono di tre tipi: economici, di potere e operativi (d'Angella, 2013; d'Angella and Go, 2009).

I contributi economici consistono in conferimenti monetari diretti (investimenti, *fee*) o indiretti (sostenimento di costi addizionali). Questi sono contributi che incidono sulla redditività di imprese e istituzioni coinvolte nelle forme di collaborazione e quindi rappresentano un aspetto critico. Infatti, sebbene le ragioni che spingono le organizzazioni al collaborare possano prescindere da considerazioni economiche, il costo monetario rimane un elemento centrale.

I conferimenti di potere includono da un lato la cessione di prerogative decisionali, ad esempio attraverso la delega a soggetti terzi di decisioni operative o strategiche che hanno impatti sull'attività di tutti gli altri soggetti coinvolti, oppure attraverso la trasmissione di informazioni relative alla propria attività. D'altro canto, anche il coinvolgimento diretto in alcune attività o processi decisionali che impattano sulle performance degli altri

soggetti rappresenta una forma di contribuzione, perché il singolo si assume la responsabilità del proprio operato.

Infine, i contributi operativi si sostanziano nello svolgimento di attività nel rispetto di precisi standard definiti collettivamente. Infatti, in quanto membri di un'aggregazione di soggetti, i singoli soggetti devono attenersi alle regole condivise (disciplinari, criteri di ingresso, livello qualitativo, tempi e modi di erogazione dei servizi) che la rete si è data.

Oltre ai costi che la collaborazione comporta, vi sono anche dei potenziali rischi che, nel caso si verificassero, potrebbero rappresentare la causa del suo mancato successo. I principali rischi riguardano: uno sbilanciamento nella distribuzione del potere tra i soggetti coinvolti nelle forme di collaborazione, una iniqua distribuzione del valore generato, una contribuzione di risorse impari, la divergenza fra obiettivi individuali e obiettivi comuni, la mancanza di fiducia negli altri soggetti coinvolti (d'Angella and Go, 2009; Mella, 2000).

Un ulteriore elemento di complessità che può pregiudicare l'efficacia della collaborazione è il delicato bilanciamento tra le relazioni di cooperazione e di concorrenza tra gli attori coinvolti. Ad esempio, all'interno delle destinazioni accade che imprese in concorrenza sul mercato si trovino a collaborare tra loro all'interno di strategie di gestione sovraordinata. Il termine "coopetition" indica proprio la duplice natura delle relazioni tra imprese che sono parte di reti di imprese complesse (Bengtsson and Kock, 2000). Similmente, in casi di forme di collaborazione "sovraurbane", è possibile che vi siano dinamiche tanto collaborative, quanto competitive tra le istituzioni coinvolte (ad esempio fra municipalità, oppure tra municipalità e istituzioni provinciali / metropolitane o regionali). Ancora, un aspetto critico per il successo della collaborazione è il giusto sistema di contrappesi tra l'importanza del ruolo che i soggetti svolgono all'interno dell'iniziativa di collaborazione, i contributi apportati e i benefici generati. È possibile infatti che la collaborazione non avvenga fra pari. Mitchell, Agle & Wood (1997) studiando la relazione tra organizzazione e i propri stakeholder, identificano stakeholder "salienti", quindi di primo piano, e stakeholder di secondo piano. Così, anche nelle forme di collaborazione vi possono essere soggetti primari (senza i quali la forza e la capacità di successo dell'iniziativa risulterebbe compromessa) e soggetti secondari.

Al momento della definizione dei partecipanti è opportuno quindi tenere in debita considerazione l'equilibrio tra i diversi interessi/obiettivi dei soggetti coinvolti, la loro importanza ai fini del successo dell'iniziativa e la rilevanza delle risorse che essi possono apportare. Inoltre, il ruolo dei soggetti partner deve essere analizzato durante tutto il processo di collaborazione. Infatti, mentre il loro coinvolgimento o la loro rilevanza potrebbe variare nel tempo, il loro contributo deve essere assicurato con

continuità (d'Angella e Sainaghi, 2013). Ancora, la presenza di forti sbilanciamenti tra ruoli e contributi apportati tra partner è una delle cause possibili di fallimento delle iniziative collaborative, pertanto è importante garantire una partecipazione proporzionale tra tutti i soggetti coinvolti.

Infine, l'implementazione e il successo di forme di collaborazione presuppone un indispensabile atteggiamento favorevole alla condivisione di decisioni, risorse e attività (Agranoff, 2006; Thomson and Perry, 2006) da parte dei soggetti coinvolti. Al contrario, gli atteggiamenti individualistici di imprenditori e istituzioni costituiscono un ostacolo alla collaborazione. Ad esempio, i conflitti di competenze e responsabilità tra amministrazioni municipali, provinciali o metropolitane, e regionali possono mettere a forte rischio la collaborazione tanto nelle attività operative (erogazione di servizi, comunicazione) quanto in quelle strategiche dei territori (piani di sviluppo territoriale, investimenti in riqualificazione). Allo stesso modo, la ritrosia di imprenditori non disposti a condividere alcuni processi o alcune informazioni legate alla propria attività imprenditoriale per paura di perdere la propria competitività possono compromettere l'efficacia della collaborazione.

1. Best practice: un'esperienza efficace di collaborazione metropolitana - il caso Barcellona

La città di Barcellona e l'intera sua area metropolitana sono un caso di successo di implementazione di pratiche collaborative tra istituzioni, enti e imprese locali. Questo territorio ha conosciuto una profonda trasformazione a partire dagli anni Ottanta, quando la città decide di puntare sulle attività terziarie, in cui il turismo rappresenta una direttrice importante di sviluppo.

Il rilancio e il riposizionamento di Barcellona è avvenuto a partire dalla fine degli anni Ottanta, dalla candidatura e successiva organizzazione delle Olimpiadi del 1992. In precedenza Barcellona era considerata una destinazione principalmente business, meta di flussi di visitatori nazionali. Il turista straniero si fermava solo qualche giorno all'inizio o alla fine del soggiorno balneare lungo la costa catalana. Dopo tre candidature non vinte, nel 1986 Barcellona conquista l'assegnazione delle Olimpiadi del 1992, che hanno favorito il finanziamento di nuove opere pubbliche, il miglioramento delle infrastrutture dei trasporti e una importante vetrina internazionale (2.000 ore di diretta televisiva con oltre 3 miliardi di telespettatori).

Le Olimpiadi sono state quindi un forte stimolo allo sviluppo economico della destinazione, soprattutto della sua anima culturale e *leisure*. Anche grazie alle Olimpiadi, nel 1986 Barcellona ha iniziato un percorso di

pianificazione strategica² che ha avuto al centro il settore della conoscenza, del turismo e della cultura, oltre allo sviluppo di nuove strutture e infrastrutture. I 27 anni di pianificazione strategica hanno portato alla stesura di 5 documenti programmatici, di cui i primi tre di scala municipale e gli ultimi due di dimensione metropolitana.

Il soggetto che si è fatto carico di stendere i piani è l'associazione Barcellona Piano Strategico Metropolitan (PEMB), un ente privato senza scopo di lucro promosso dal Comune di Barcellona e *Barcellona Metropolitan Area* (AMB). Ne fanno parte le istituzioni locali e alcune delle organizzazioni economiche e sociali più rilevanti della metropoli: i 36 Comuni che compongono l'Area Metropolitana di Barcellona (MAB), la Regione Autonoma della Catalogna, il Consiglio Provinciale di Barcellona, l'Associazione dei comuni dell'Area Metropolitana di Barcellona (*Mancomunitat Municipis*), la Camera di Commercio, il *Cercle* d'Economia, l'Agenzia per la promozione dell'occupazione (*Foment Treball*), l'Università di Barcellona, la Fiera de Barcelona, gli organi di governo del sistema del trasporto (EMT) e dell'ambiente (EMMA) metropolitani, l'Autorità Portuale di Barcellona e l'aeroporto El Prat, le rappresentanze sindacali.

Il PEMB è stato istituito nel 1988 per individuare e promuovere, insieme ai soggetti pubblici e privati che agiscono nella zona, strategie per sostenere lo sviluppo economico e sociale di Barcellona e della sua area metropolitana capitalizzando gli investimenti e gli effetti delle Olimpiadi. L'Associazione è finanziata principalmente con fondi pubblici, così come complessivamente tutto il processo di pianificazione strategica ha avuto una forte spinta dal settore pubblico, in particolare dal Comune di Barcellona. I documenti che il PEMB realizza includono da un lato la valutazione del posizionamento attuale del territorio e l'identificazione delle potenziali direttrici di sviluppo economico (consolidate o innovative), e dall'altro la previsione di criticità future e la proposta di possibili soluzioni.

Figura 1. Tabella 3 I documenti di pianificazione strategica di Barcellona dagli anni '90 ad oggi
(Fonte: elaborazione propria su informazioni PEMB; AMB)

Piano	Contenuti
1990-1994 primo Piano Strategico di Barcellona	Recuperare la città (migliorando la qualità della vita e potenziando il sistema industriale e i servizi avanzati per le imprese) e la sua attrattività (consolidare l'immagine di metropoli europea, centro direzionale, del commercio, dei servizi, ma anche del tempo libero, cultura e turismo).

² La pianificazione strategica nasce negli Stati Uniti come strumento di gestione aziendale, ma negli anni Ottanta viene impiegata anche in ambiti urbani e territoriali da studiosi di planning e consulenti di imprese e amministrazioni (Bryson, 1989; Perulli, 2004).

1994-1999 secondo Piano Strategico di Barcellona	Favorire l'innovazione infrastrutturale posizionare Barcellona come una delle regioni economicamente più attive ed attraenti dell'Unione Europea.
1999-2003 terzo Piano Strategico di Barcellona	Promuovere i processi di trasformazione economica, sociale e urbana; sviluppare la conoscenza (università e centri di eccellenza), la cultura, il turismo per consolidare il suo posizionamento nazionale e internazionale.
2003-2005 (I tappa) + 2006-2010 (II tappa) Primo piano strategico metropolitano di Barcellona	Favorire il posizionamento di Barcellona come città dell'innovazione, creatività e conoscenza; migliorare l'accessibilità, la mobilità e la qualità della vita; garantire una gestione efficiente del territorio e la coesione sociale.
2010-2020 Secondo Piano Strategico Metropolitano di Barcellona – Vision 2020	Consolidare l'Area Metropolitana come una delle regioni europee più innovative, attraenti e influenti; essere un modello per l'integrazione sociale e la coesione.

La stessa associazione PEMB è di fatto il risultato formale e permanente della collaborazione tra gli attori sociali, politici ed economici del territorio³ e il suo metodo di lavoro si basa principalmente sul consenso, leadership congiunta e cooperazione di tutti gli agenti che partecipano alla progettazione di strategie. Ad esempio, il V Piano strategico – ossia il II piano metropolitano - è il risultato del lavoro congiunto di oltre 650 esperti di diversi campi (turismo, trasporti, economia, cultura, ecc.), che hanno collaborato per oltre un anno alla messa a punto della nuova strategia dell'intera area metropolitana. La collaborazione alla stesura del piano non si limita ad un formale coinvolgimento degli stakeholder in occasionali incontri di condivisione delle direttrici di sviluppo, ma prevede la partecipazione fattiva e continuativa di imprese enti ed istituzioni a comitati e tavoli di lavoro che hanno identificato gli obiettivi ed iniziative puntuali. In questo senso, il piano strategico non è solo uno strumento di sviluppo, ma una metodologia di gestione strategica del territorio.

Il processo di pianificazione strategica di Barcellona viene reso ancora più “allargato” grazie alla presenza di un sito web ufficiale che è un canale privilegiato di informazione ai cittadini, in cui per esempio è presente tutta la documentazione ufficiale, gli atti prodotti negli incontri deliberativi, i resoconti delle riunioni delle commissioni tematiche, gli appuntamenti e le

³ La sua *governance* infatti vede:

- un Consiglio Generale, costituito da oltre 300 membri, inclusi organismi pubblici e istituzioni governative. I membri rappresentano tutti i settori economici e sociali della città. Esso è l'organo di massima rappresentanza ed è presieduto dal presidente dell'AMB;
- un Consiglio di Governo, l'organo di governo, amministrazione e rappresentazione dell'Associazione e include i soci fondatori, una rappresentanza dell'area metropolitana e del comune di Barcellona e alcuni sindaci dei 36 comuni.

iniziative in programma. Inoltre, il portale rappresenta anche uno strumento importante di promozione degli obiettivi futuri e dell'idea di città espressa nel piano.

La pianificazione strategica collettiva di Barcellona è solo uno dei possibili esempi europei di gestione collaborativa e condivisa dello sviluppo territoriale. Anche in altre esperienze europee (tra cui, Berlino, Lione, Londra, Manchester, Torino, Venezia e Vienna) la città (o l'area metropolitana) viene considerata come un unico soggetto complesso, in cui gli attori sociali che vi operano all'interno sono chiamati a progettare e realizzare azioni e identità collettive (Ruocco, 2011).

Ma la collaborazione a Barcellona non si esaurisce nell'inclusione degli stakeholder locali nella pianificazione strategica (turistica e non turistica) del territorio. Il turismo infatti è un campo in cui le pratiche collaborative svolgono un ruolo primario nello svolgimento delle attività di gestione strategica ed operativa. Dopo l'esperienza di lavoro congiunto tra istituzioni, associazioni e imprenditori svolto per l'organizzazione delle Olimpiadi, Barcellona ha accentrato tutte le attività di promozione e di sviluppo di prodotti turistici in un unico soggetto, il Consorzio Turisme de Barcelona, costituito nel 1993. La necessità di accentrare queste attività è stata espressa nel I Piano Strategico di Barcellona. Nel II Piano Strategico (1994), invece, sono state individuate le linee di sviluppo del Consorzio e definito il suo potenziamento.

Il Consorzio è stato creato grazie ai contributi di finanziatori pubblici, tra cui il Comune, la Camera di Commercio e la Fondacio Promocio Barcelona, ma nel corso degli anni ha progressivamente raggiunto una quasi totale autonomia finanziaria (nel 2014 il 90% del proprio budget è rappresentato da fonti proprie). Turisme de Barcelona si occupa dell'ideazione, dello sviluppo e della gestione di prodotti turistici rivolti a target specifici; della promozione (soprattutto internazionale) della destinazione; dell'accoglienza dei turisti; dello sviluppo di strategie dedicate ai diversi segmenti di turismo e delle attività di intelligence sui mercati internazionali e domestico. Il consorzio ha una struttura organizzativa per aree di prodotto, in cui vi sono team dedicati allo sviluppo di offerte turistiche integrate, in forte collaborazione con le imprese. Le imprese turistiche coinvolte sono molteplici e partecipano non solo alla realizzazione dei servizi, ma anche alle fasi di progettazione e di gestione. Si tratta di una forma di collaborazione in cui alle imprese non viene chiesto solo di aderire alle iniziative del Consorzio – dietro pagamento di fee – e ricevere benefici economici, ma è richiesta una partecipazione attiva e molto coinvolgente. Ad esempio il bus turistico, uno dei prodotti di maggiore successo che nel 2014 ha trasportato oltre 1,9 milioni di persone, è stato progettato ed è tuttora gestito in collaborazione stretta fra Turisme de Barcelona e la società di trasporto

pubblico, che si occupa della gestione e della guida dei bus, mentre al Consorzio spetta la promozione e la commercializzazione del prodotto.

2. Best practice: esperienze efficaci di collaborazione tra organizzazioni culturali

Negli ultimi anni a livello urbano, provinciale o regionale sono state realizzate tra organizzazioni culturali diverse forme di collaborazione, più o meno formali e strutturate, con un duplice obiettivo: da un lato migliorare la gestione delle organizzazioni coinvolte e, dall'altro, migliorare la fruizione dell'offerta da parte dei visitatori.

La collaborazione tra organizzazioni culturali si realizza prevalentemente attraverso la creazione di accordi di varia natura (commerciali, relazionali, una tantum o permanenti, formali o informali, ecc.) oppure, nei casi più evoluti, di distretti turistici o di sistemi culturali integrati (SCI), ovvero “un sistema che presenta un'offerta culturale integrata per un territorio e/o pubblico di riferimento, che si propone di migliorare la qualità e la quantità della fruizione”⁴. In particolare, ciò che caratterizza queste forme di aggregazione è la volontà di integrare i servizi culturali offerti dagli attori coinvolti rispetto al territorio e/o pubblico di riferimento, con l'obiettivo quindi di migliorare la qualità e la quantità della fruizione piuttosto che l'economicità della gestione dei singoli enti. Esso può comprendere un unico tipo di enti (es. solo musei) oppure attori eterogenei (es. musei, biblioteche, teatri, ecc.), così come può raggruppare più istituti (con proprietario unico o più proprietari) o un unico istituto solo con proprietà unica o afferente a più enti. A prescindere da queste caratteristiche, ciò che caratterizza uno SCI differenziandolo da altre forme di collaborazione è l'integrazione dei propri servizi/prodotti culturali rispetto ai fruitori attuali e potenziali⁵. In tal senso il SCI si avvicina al concetto di distretto culturale, ovvero un insieme eterogeneo di attori che operano in un territorio circoscritto, che attivano sinergie e pratiche collaborative per la promozione culturale e lo sviluppo economico. Al contrario, il SCI sembra essere un concetto distinto da quello più generico di rete. Infatti, mentre la “rete”

⁴ Silvia Bagdadli, Paola Dubini, Maria Teresa Sillano, Roberta Landini, Christian Mazza, Marco Tortoriello (a cura di), rapporto di ricerca “Parco progetti: una rete per lo sviluppo locale. Nuove professionalità: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati”, 2000, Università Bocconi – CRORA per la Ricerca (pag. 86).

⁵ Pertanto, non sono SCI ad esempio: associazione di castelli che promuove congiuntamente l'ospitalità; musei civici che insistono sullo stesso territorio e che praticano uguali orari di apertura; musei civici che fanno promozione comune, ma senza una programmazione congiunta.

aggrega istituzioni autonome intorno a progetti specifici di collaborazione avendo come obiettivo l'efficienza e l'innalzamento della qualità dei servizi offerti, il sistema culturale integrato si pone come compito il miglioramento della qualità e della quantità della fruizione⁶.

Alcuni sistemi museali rappresentano esempi di sistemi culturali integrati di successo. Essi sono un modello di gestione integrata che prevede l'instaurazione di relazioni tra musei e la condivisione di servizi che consentano di raggiungere obiettivi non raggiungibili individualmente, quali una reciproca valorizzazione e una maggiore efficienza grazie all'ottimizzazione dei costi. I sistemi museali possono aggregare esclusivamente musei oppure soggetti eterogenei. Tra questi ultimi rientrano gli Ecomusei, che includono diversi attori locali con il compito di recuperare la memoria storica di un territorio e diffonderla attraverso attività didattiche e divulgative.

Non di rado, i sistemi museali nascono con l'intento di condividere le attività di promozione e comunicazione e per migliorare la qualità dei servizi al pubblico. Quando la collaborazione si dimostra efficace, può prendere avvio una seconda fase in cui vi è un maggior coinvolgimento delle istituzioni e che prevede anche una programmazione comune, la progettazione e realizzazione congiunta di attività didattiche e/o di formazione degli operatori museali. Nei casi di maggiore successo, queste attività diventano parte integrante dell'offerta turistica del territorio ottenendo un incremento della visibilità del sistema e delle singole istituzioni. Un esempio di collaborazione tra musei ed altre istituzioni culturali che ha seguito questo percorso di genesi è il *Victorial Cultural Network*, una rete che si propone di aumentare l'accesso alle collezioni di Melbourne e più in generale dello Stato Federale di Victoria (Australia) attraverso lo sviluppo di infrastrutture, contenuti e attività di *capacity building*. È coordinato da Arts Victoria, l'ente del Governo dello Stato di Vittoria responsabile per le arti ed è stato costituito alla fine degli anni '90 quando 5 prestigiose istituzioni culturali di Melbourne – l'*Arts Centre Melbourne*, l'*Australian Centre for the Moving Image*, il *Museum Victoria*, la *National Gallery of Victoria*, e la *State Library of Victoria* – hanno deciso di puntare sulle potenzialità offerte dalle tecnologie di connettività sviluppando congiuntamente una rete Internet a banda larga che collegasse fra loro le 5 istituzioni e consentisse di divulgare al grande pubblico contenuti culturali.

Parallelamente, è stato avviato un nuovo portale "*Culture Victoria*" (www.cv.vic.gov.au) per la comunicazione delle offerte al pubblico di

⁶ S. Bagdadli, (a cura di), "Case study di sistemi culturali integrati italiani ed europei", 2° Rapporto di Ricerca del progetto «Nuove professionalità: imprenditoria e occupazione per i servizi culturali: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati», Università Bocconi-CRORA, 2001, p. 4.

residenti e turisti. Le fasi successive della collaborazione vedono un allargamento dei partner - poiché alle 5 istituzioni si affiancano ora anche le centinaia di organizzazioni culturali locali dello stato federale di Vittoria - e delle attività, che includono infatti anche la produzione congiunta di nuovi contenuti digitali e di contenuti per attività didattiche. Inoltre, il portale è diventato uno strumento per mettere a sistema le offerte delle istituzioni partner in percorsi tematici - 150 storie, 450 video e 2.000 immagini - che valorizzano le risorse presenti nei vari siti espositivi e incentivano quindi la visita di tutte le sedi museali e culturali.

Un esempio italiano di collaborazione fra soggetti culturali, imprese ed enti all'interno di una destinazione è rappresentato dal Consorzio Perugia Città Museo, costituito nel gennaio 2007 con lo scopo di favorire la fruizione dell'offerta culturale locale da parte di residenti e turisti. Esso è un soggetto giuridico senza scopo di lucro, che riunisce titolari di strutture museali permanenti, siti monumentali e archeologici di Perugia, ovvero il Comune, la Direzione Regionale per i beni culturali e paesaggistici dell'Umbria, il Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo, i Nobili collegi del Cambio e della Mercanzia e la Fondazione della Cassa di risparmio di Perugia.

Il consorzio si occupa della gestione centralizzata dei servizi di biglietteria e di una card che facilita la visita dei principali siti culturali e storici della città a prezzi scontati e con servizi privilegiati. La card – acquistabile presso la biglietteria di tutti i musei aderenti al progetto e presso diverse strutture ricettive – dà diritto anche a sconti presso negozi e ristoranti locali e a riduzioni per mostre temporanee ed eventi.

Ancora, un altro tipo di forme di collaborazione di successo è rappresentato da aggregazioni di soggetti – culturali e non culturali – necessari alla progettazione, implementazione, comunicazione e commercializzazione di offerte tematiche integrate. In questi casi, i soggetti culturali fanno parte di reti tematiche più ampie, che includono anche operatori lontani dall'industria culturale. Ad esempio, la Motor Valley⁷ identifica un'area della regione Emilia Romagna ricca di eccellenze italiane e attrazioni di grande richiamo per un pubblico di visitatori interessati ai motori, fra cui: 4 autodromi, 11 musei aziendali, 12 collezioni private, 88 team sportivi tra club e scuderie, 11 piste da karting e un apparato industriale unico nel mondo. La Regione, grazie ad uno sforzo congiunto con gli operatori della ricettività turistica, della ristorazione, i musei locali e

⁷ La Motor Valley è solo uno dei prodotti turistici tematici sviluppati da “La Via Emilia - Experience the Italian Lifestyle”, il nuovo brand turistico della Regione Emilia Romagna che propone offerte turistiche esperienziali basate sui seguenti temi: food valley, motor valley, wellness valley, stories, ciclismo, città d'arte, spa, Riviera Adriatica, appennini e parchi naturali, parchi a tema, golf e MICE (Fonte: <http://visitviaemilia.it/>).

soggetti privati (in primis team, scuderie, ecc.) ha progettato un'offerta turistica tematica che viene oggi promossa a livello internazionale. Il tema dei "motori" viene declinato lungo diverse accezioni per attrarre molteplici target di visitatori (appassionati di motori, ma anche sportivi, famiglie, turisti enogastronomici, turisti culturali) e combinato con le eccellenze internazionali del territorio⁸. La collaborazione tra pubblico e privato è formalizzata dall'associazione no profit Motor Valley Development - presieduta da Monica Passerini, Community manager Ducati – che riunisce Regione, case motoristiche, operatori economici e culturali con l'obiettivo di rivolgersi al mercato internazionale, con un prodotto esclusivo e con un calendario annuale di eventi. Il sito www.motorvalley.com rappresenta una via privilegiata di comunicazione e commercializzazione delle offerte.

I punti di forza di questa buona pratica collaborativa sono:

- la trasversalità dei soggetti coinvolti (turismo, cultura, sport, industria), che consentono di mettere a punto offerte sistemiche e tematiche;
- la capacità di valorizzare attrattive locali minori attraverso narrazioni che fanno leva sulle grandi eccellenze del territorio;
- la completezza del progetto, che arriva fino alla fase di promocommercializzazione di pacchetti turistici completi;
- l'istituzione di un osservatorio permanente per la misurazione dei flussi turistici e dell'indotto economico sul territorio generati dagli eventi programmati nell'ambito della Motor Valley.

⁸ Tra i molti possibili esempi di pacchetti tematici, vi sono: "weekend motori e sapori...con test drive"; "Italia: velocità e tecnica"; "Lap 01 - Circuito tra motori, arte e gusto"; "Lap 06 - Rombo di motori e musica classica" (Fonte: www.motorvalley.it/pacchetti-vacanza?page=1).

3. Bibliografia

- Aas C., Ladkin A. and Fletcher J. 2005. Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32, 1, p. 28-48.
- Agranoff R. 2006. Inside Collaborative Networks: The Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66 (special issue), p. 56–65.
- Ahuja R. 2000. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 3, p. 425-455.
- Aldrich H. and Whetten D. 1981. Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity, in Nystrom, P., Starbuck, W. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press, p. 385-408.
- Ballesteros E.R. and Ramírez M.H. 2007. Identity and community - reflections on the development of mining heritage tourism in Southern Spain. *Tourism Management*, 28(3), 677-687.
- Beccattini G., 2000, *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Bieger T. 2000. Destination management e finanziamenti. In Pechlaner H. and Weiermair K. (eds.), *Destination Management*: 85-110. Milano: Touring University Press.
- Boix D. and Capone F. 2005. *Sources of Competitiveness in Tourist Local Systems*. Paper presented at 45TH congress of the European regional science association, Vrije Universiteit Amsterdam, 23-27 august 2005.
- Bougrain F. and Haudeville B. 2002. Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy*, 31, 5, p. 735.
- Bryson J.M. 1989, *Strategic Planning for Public and No-Profit Organizations*, S. Francisco: Jossey-Bass.
- Cao M. and Zhang Q. 2011. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29, 3, p. 163–180.
- Crouch G. and Ritchie J. 2000. The competitive destination: a sustainable perspective. *Tourism Management*, 21 (special issue), p. 1-7.
- Cuccia T. e Santagata W. 2002. *Distretto culturale e gestione dei diritti di proprietà: La ceramica di Caltagirone*. Working paper series n. 06/2002 International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA).
- d'Angella F. e De Carlo M. 2016. “Reti di impresa nel turismo: verso un modello di maturità”, in Pechlaner H., Valeri M. e Gon M., *Innovazione*,

- Sostenibilità e Competitività. *Teoria ed esperienze per la destinazione e l'azienda*, Giappichelli, p. 41-54.
- d'Angella F. and De Carlo M. 2011. Repositioning, cities and events: Milan, in Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R., *Destination Brands. Managing Place Reputation*, (III edition), p. 225-238.
- d'Angella F., De Carlo M. and Sainaghi R. 2010. Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65, 4, p. 61-73.
- d'Angella F. and Go F.M. 2009. 'Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30, 3, p. 429-440.
- d'Angella F. and Sainaghi R. 2013. *Governance and new product development*. Paper presentato al Workshop on Advances in Tourism Research, Università degli Studi di Palermo, Palermo, Italia, 4-5 novembre 2013.
- Dallari F. 2007. Distretti turistici tra sviluppo locale e cooperazione interregionale, in Bencardino F. e Prezioso M. (a cura di), *Geografia del turismo*, Milano, p. 194-218.
- De Carlo M. 2013. *La co-creazione di valore nel turismo*. Milano: Egea.
- Dei Ottati G. 1995. *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Milano: FrancoAngeli.
- Dredge D. 2006. Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27, p. 269–280.
- Dredge D. 1999. Destination Place, Planning and Design. *Annals of Tourism Research*, 26, 4, p. 772-791.
- Dyer J. and Singh H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 4, p. 660-679.
- Emerson K., Nabatchi T. and Balogh S. 2012. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, p. 1-29.
- Evan W.E. 1966. The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations, in James D. Thompson (Ed.), *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press.
- Faulkner D.O. and de Rond M. 2000. *Cooperative Strategy: Economic, Business and Organizational Issues*. Oxford University Press, New York.
- Gabrielli B. 2006. Genova: una grande manutenzione. *Economia della Cultura*, 4, p. 565-572.
- Getz D. 1997. *Event management and event tourism*. New York, Cognizant Communication.

- Grandori A. and Soda G. 1995. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16, 2, p. 183-214.
- Fainstein S.S., Hoffman L.M. and Judd D.R. 2003. Making theoretical sense of tourism, in L.M. Hoffman, S.S. Fainstein and D.R. Judd, (a cura di), *Cities and visitors: Regulating people, markets and city space*, Oxford, Blackwell.
- Hall C.M. 2005. *Tourism: Rethinking the social science of mobility*. Harlow: Prentice-Hall.
- Hall R., Clark J., Giordano P., Johnson P. and Van Roekel M. 1977. Patterns of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 457-474.
- Hamel G. 1991. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, (special issue), p. 83-103.
- Healey P. 1996. Consensus-building across difficult divisions: New approaches to collaborative strategy making. *Planning Practice and Research*, 11, 2, p. 207-216.
- Hoover E.M. 1937. *Location Theory and the Shoe and Leather Industries*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Hughes H., Allen D. and Wasik D. 2003. The Significance of European "Capital of Culture" for Tourism and Culture: The case of Krakow 2000. *International Journal of Arts Management*, 5, 3, p. 12-23.
- Jarillo J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 1, p. 31-41.
- Kale P., Dyer J. and Singh H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, p. 747-767.
- Kale P., Singh H. and Perlmutter H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 3, p. 217-237.
- Kanter R.M. 1994. Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, Luglio-Agosto.
- Koka B. and Prescott J. 2002. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, p. 795-816.
- Lazzeretti L. 2003. City of art as a high culture local system and cultural districtualization processes: the cluster of art restoration in Florence. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27, 3, p. 635-648.
- Leiper N. 1979. The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6, p. 390-407.
- Lemmetynen A. and Go F.M. 2009. The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30, 1, 31-40.

- Levin S. and White P.E. 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, p. 583-601.
- Lim H. 1993. Cultural strategies for revitalizing the city: A review and evaluation. *Regional Studies*, 27, p. 588-594.
- Lipparini A. 1995. *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*. Milano: Etaslibri.
- Lipparini A. e Lorenzoni G. (a cura di) 2000. *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*. Bologna: Il Mulino.
- Lomi A. 1991. *Reti organizzative*. Bologna: il Mulino.
- Lorenzoni G. (a cura di) 1992. *Accordi, Reti e Vantaggio Competitivo*. Milano: Etas Libri.
- Marelli M. 1999. Approfondimenti sul tema del governo strategico dei distretti industriali. *Azienda pubblica*, 1.
- Marshall A. 1923. *Industry and Trade*, Londra: Macmillan (trad. italiana: 1934. *Industria e commercio*, Torino: UTET).
- Marshall A. 1920. *Principles of Economics*. Londra: Macmillan (trad. italiana: 1972. *Campolongo (a cura di), Principi di economia*, Torino).
- McCann J.E. 2002. The cultural politics of local economic development: Meaning-making, place-making and the urban policy process. *Geoforum*, 33, p. 385-398.
- McEvily B. and Zaheer A. 1999. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, 12, p. 1133-1156.
- Mitchell R., Agle B. and Wood D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 4, p. 853-886.
- Mommaas H. 2004. Cultural clusters and the post-industrial city: towards the remapping of urban cultural policy. *Urban Studies*, 41, 3, p. 507-532.
- Moretti A. and Tamma M. 2014. Making cultural tourism networks work – the role of collective actors. *Mercati e Competitività*, 4, p. 63-83.
- Morieux Y., Blaxill M. and Boutenko V. 2005. Restructuring strategies. New networks and industry challenges. In Cool K., Henderson J. and Abate R. (eds.) *Restructuring Strategies*, p. 86-109. New York: Blackwell Publishing.
- Nohria N. and Eccles R. (eds) 1992. *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

- Novelli M., Schmitz B. and Spencer T. 2006. Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. *Tourism Management*, 27, 6, p. 1141-1152.
- Paddison R. 1993. City marketing. Image reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies*, 30, 2, p. 339-350.
- Pencarelli T. 2003, I rapporti interaziendali nelle reti turistiche: collaborazione e conflitto. *Economia e diritto del terziario*, 2.
- Perulli P. 2004, *Piani strategici: governare le città europee*, Milano: Franco Angeli.
- Phelps C. 2010. A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 53, 4, p. 890-913.
- Pike F., Becattini G. and Sengenberger W. (a cura di) 1990. *Industrial district and inter-firm co-operation in Italy*. Ginevra: International Institute for Labour Studies.
- Porter M. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76, 6, p. 77-89.
- Provan K., and Kenis P. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 2, p. 229-252.
- Ray R. 2003. *The Impact of Festivals on Cultural Tourism*, articolo presentato alla 2nd DeHaan Tourism Management Conference, Developing Cultural Tourism, Nottingham: 16 dicembre 2003.
- Raco M. 1999. Competition, Collaboration and the New Industrial Districts: Examining the Institutional Turn in Local Economic Development. *Urban Studies*, 36, p. 951-968.
- Ricciardi A. 2010. Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese, in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G. e Invernizzi G., (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Richards G. and Wilson J. 2006. Developing creativity in tourism experience: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27, 6, p. 1209-1223.
- Rispoli M. e Tamma M. 1995. *Risposte strategiche alla complessità*. Torino: Giappichelli.
- Ruocco F. 2011. Pianificazione strategica territoriale e rappresentazioni di città. *Storicamente*, 7, p. 1-27.
- Russo A.P. and van der Borg J. (2002), Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities. *Tourism Management*, 23, 6, p. 631-637.

- Sacco P.L. e Pedrini S., 2003. Il distretto culturale: mito o opportunità? *Il Risparmio*, 51, 3, p. 101-155.
- Sacco P.L. e Tavano Blessi G. 2006. *Verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile: distretti culturali e aree urbane*, Università Iuav di Venezia DADI, Dipartimento delle Arti e del Disegno Industriale, working paper.
- Sainaghi R. 2004. *La gestione strategica dei distretti turistici*. Milano: Egea.
- Sainaghi R. 2009. I processi di gestione sovraordinata dei distretti turistici. *Economia e diritto del terziario*, 2, p. 315-343.
- Santagata W. 2003, *Cultural districts and economic development*, mimeo, EBLA Center, Università di Torino.
- Sharp J., Pollock, V. and Paddison R. 2005. Just art for a just city: Public art and social inclusion in urban regeneration. *Urban Studies*, 42, 5-6, p. 1001-1023.
- Schilling M. and Phelps C. 2007. Interfirm collaboration networks and knowledge creation: The impact of large scale network structure on firm innovation. *Management Science*, 53: 1113–1126.
- Sørensen E. and Torfing J. 2009. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87, p. 234–258.
- Thomson A. and Perry J. 2006. Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66 (s1), p. 20–32.
- Van de Ven A. 1976. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1, p. 24-36.
- Visconti F. 2002. *Il governo dei distretti industriali: Strategie, strutture e ruoli*. Milano: FrancoAngeli.
- Visconti F. 1996. *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*. Milano: Egea.
- Xie P.F. 2006. Developing industrial heritage tourism: a case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio. *Tourism Management*, 27, 6, p. 1321-1330.
- Zukin S. 1995. *The culture of cities*. Oxford, Blackwell.
- Zukin S. 2004. *Dialogue on urban cultures: Globalization and culture in an urbanizing world*, articolo presentato al World Urban Forum, Barcelona.

Capitolo 3

STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA REALIZZAZIONE DI UN DISTRETTO CULTURALE NELL'AREA NORD/NORD-EST MILANO

Davide Diamantini e Monica Bernardi

Il Centro Qua_si¹ dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e Fondazione Pirelli avevano avviato nel 2012 un lavoro di analisi sul territorio per la realizzazione di un Sistema Culturale Urbano nell'area Nord/Nord-Est di Milano. Lo scopo era ripensare questa porzione di territorio in chiave di aggregazione culturale, partendo dalle principali caratteristiche e problematiche comuni ad altri tentativi di aggregazione territoriale a fini culturali e di promozione, tra cui. In particolare le ipotesi di lavoro partivano dall'analisi dei seguenti punti di riflessione:

- l'evoluzione della domanda e dei consumi culturali (sia individuali che collettivi)
- la natura frammentata e complessa dell'offerta culturale, dovuta dalla presenza di molteplici eventi promossi da soggetti diversi, (amministrazione culturale, altri enti locali e soggetti privati) senza alcun coordinamento e senza un'immagine integrata del sistema culturale dell'area;
- una capacità ideativa e progettuale segmentata, dove accanto a vecchie proposte (e modalità di organizzazione degli eventi) che tendono ad essere riproposte senza prospettive chiare di cambiamento/miglioramento, emergono nuove proposte che faticano ad affermarsi;

¹ Il Qua_si (Qualità della Vita nella Società dell'informazione) è stato un centro interdipartimentale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, attivo fino al 2017. Ha sviluppato ricerche sui diversi aspetti della Società dell'Informazione, sia dal punto di vista dell'evoluzione delle tecnologie ICTs e del relativo trasferimento scientifico-tecnologico, sia dal punto di vista delle scienze sociali e umane e delle trasformazioni sociali legate ai mutamenti in corso nella società.

- la conclusione di un ciclo espansivo nella disponibilità di risorse pubbliche che impone una rivalutazione delle attività ispirata a criteri di efficacia/efficienza più esigenti che in passato, oltre che di selezione della qualità della spesa.

A partire da queste prime considerazioni generali si evidenziarono alcune necessità:

- definire un'identità culturale del Nord Milano coerente con la sua collocazione nell'ambito metropolitano e valorizzare la dimensione multiculturale dell'area.
- calibrare l'iniziativa culturale in modo da renderla più rispondente alle esigenze e alle caratteristiche socio-culturali di un territorio come quello del Nord Milano che è stato interessato da mutamenti sociali significativi riconducibili ad un aumento importante della presenza di comunità straniere e che necessita di nuove prospettive di sviluppo economico;
- promuovere un modello di politiche culturali in grado di soddisfare obiettivi di coesione sociale, crescita culturale, qualità della vita;
- rinnovare il modo di intendere l'intervento pubblico nella definizione delle politiche culturali (meno gestionale, più di coordinamento);
- costruire una più solida rete di relazioni fra i diversi soggetti attivi sul territorio, individuali e collettivi, pubblici e privati, sia come fornitori sia come produttori dell'offerta culturale.

L'obiettivo generale del lavoro, definire un Sistema Culturale Urbano del Nord/Nord-Est Milano, venne declinato in sotto obiettivi specifici:

- Ridefinire la missione specifica dei diversi nodi del sistema culturale del nord Milano in modo da promuoverne le attività in coerenza con una rinnovata identità culturale su scala metropolitana, anche attraverso la riorganizzazione del quadro dell'offerta culturale (spazi, luoghi, manifestazioni, attività);
- Pianificare la realizzazione di una gamma differenziata di contenitori culturali (format), da integrare su scala territoriale secondo criteri di equilibrio, specializzazione e sostenibilità economica;
- Individuare delle forme giuridiche più rispondenti alla finalità di dare una struttura formalizzata al nuovo sistema (ATS, consorzio di servizi, azienda speciale, fondazioni, altro), ma che in ogni caso prevedano la partecipazione congiunta di soggetti pubblici e soggetti privati;
- Creare le condizioni per un nuovo equilibrio fra vecchie e nuove proposte culturali, in un orizzonte di ricerca e costruzione di nuovi

- codici espressivi, oltre che di promozione di un sapere consapevole e critico, a favore soprattutto delle nuove generazioni;
- Aggiornare gli strumenti di tutela e valorizzazione del contesto associativo locale e definizione di nuove forme di collaborazione;
 - Valorizzare la crescita culturale delle nuove generazioni;
 - Elaborare una procedura di valutazione delle attività culturali in grado di contemperare qualità dell'investimento, appropriatezza contenutistica, risultati e impatto a medio termine;
 - Individuare gli strumenti metodologici e i nuovi linguaggi necessari a comprendere i processi culturali più innovativi (media digitali, linguaggi visuali ecc.).

In sintesi gli aspetti che avevano orientato il lavoro convergevano sulla necessità di:

- Definire un modello organizzativo di *governance* reticolare policentrica condiviso;
- Individuare un'identità comune per il sistema;
- Definire una programmazione comune e condivisa delle iniziative culturali locali;
- Definire un piano di comunicazione.

1. Metodologia

Da un punto di vista *metodologico* si utilizzarono diversi approcci.

1. **Benchmarking** relativo alle buone pratiche nazionali e internazionali e analisi dei materiali e delle fonti bibliografiche relative allo sviluppo urbano e culturale del territorio e al modello organizzativo da applicare.

2. **Mappatura** delle risorse culturali presenti al fine di approfondire la conoscenza del territorio e individuare i principali poli di attrazione dei flussi culturali; questi ultimi vennero intervistati (**intervista semi-strutturata**) per raccogliere informazioni puntuali, punti di vista e opinioni e per ciascuno si compilò una scheda di rilevamento. Inoltre, un questionario online consentì di raggiungere le associazioni locali.

3. Realizzazione di una **survey**: somministrazione di un **questionario** per rilevare le esigenze e le opinioni di tre categorie di soggetti: *giovani, adulti e pensionati* residenti a Cinisello Balsamo, Sesto San Giovanni e nel quartiere Bicocca.

4. **Focus group** con i residenti di Cinisello B., Sesto SG e quartiere Bicocca, divisi per area di appartenenza, al fine di approfondire le informazioni raccolte tramite questionario e rilevarne il punto di vista rispetto all'offerta culturale del territorio e le diverse esigenze di fruizione. Inoltre un focus group aggiuntivo venne realizzato con gli studenti dell'Ateneo Bicocca, in quanto popolazione presente e attiva sul territorio, di cui il Distretto avrebbe dovuto tenere in considerazione esigenze e desiderata.

I temi affrontati nei focus group riguardarono:

- le opportunità culturali della zona di residenza/lavoro rispetto alle specifiche età dei partecipanti,
- l'effettiva adesione dei partecipanti alle iniziative culturali locali,
- la conoscenza dell'offerta culturale,
- la valutazione della stessa,
- i punti di debolezza e di forza dell'offerta territoriale,
- le aspirazioni culturali e la propensione a prendere parte agli eventi,
- gli stili di adesione alle iniziative,
- eventuali idee e proposte per migliorare l'offerta culturale locale,
- l'opinione sui vari attori culturali coinvolti.

2. L'area di riferimento

L'area urbana oggetto dell'intervento nel progetto Pirelli/Bicocca (2012-13), comprendeva il quartiere Bicocca (zona 9 del Comune di Milano) e i comuni di Cinisello Balsamo e Sesto San Giovanni.

Tale area si estende su un territorio di 45,56 Km² con una popolazione complessiva di oltre 338.889 abitanti (dati riferiti alla Zona 9 – 184.002 abitanti al 31/12/2015, al Comune di Cinisello Balsamo - 75.484 abitanti, dati Istat 2016, e al Comune di Sesto San Giovanni - 81.807 abitanti, dati Istat 2016).

Una delle matrici territoriali più evidenti di questa sub-regione è quella maturata nel processo di industrializzazione e di modernizzazione avvenuta nel nostro Paese nello scorso secolo. Nonostante questa matrice si sia in molti casi sovrapposta ed integrata alle strutture insediative esistenti e sia evoluta in modi talvolta differenziati, il territorio del Nord/Nord-Est Milano testimonia questa tumultuosa trasformazione economica, sociale e culturale come pochi altri contesti in Italia. Nella attuale fase di transizione verso un nuovo modello di sviluppo post-fordista e legato al terziario

avanzato ed all'industria creativa, il Nord/Nord-Est di Milano ha saputo attrarre e localizzare attività economiche e produttive eccellenti ed avviare un distretto industriale della produzione audiovisiva altamente innovativo. In continuità con la propria cultura industriale, ha saputo inoltre impostare importanti riqualificazioni di aree industriali dismesse con forte attenzione alla conservazione di manufatti di particolare interesse storico e culturale e della protezione di un grande parco urbano, il Parco Nord. Negli ultimi dieci anni parte di questi processi di riqualificazione delle aree e di recupero degli impianti industriali è stata orientata verso la localizzazione di beni, attività e servizi culturali, con l'obiettivo di creare i presupposti per un miglioramento della qualità della vita sia in termini di beni immateriali (fruizione di arte e cultura) che di beni materiali (presenza di importanti contenitori culturali).

Oltre ai processi di riqualificazione che hanno investito quest'area va anche sottolineato che si tratta di una zona periurbana, legata ad un'area del comune centrale, a cui rimane strettamente connessa. Il Nord/Nord-Est di Milano ha sviluppato una delle più rilevanti trasformazioni urbane a livello europeo; questo nuovo spazio rappresenta un'occasione esemplare per l'analisi delle sfide poste dalla trasformazione da città industriale a nuova forma urbana. Come tutte le grandi trasformazioni storiche un cambiamento di questa natura non si verifica senza incidere profondamente sull'assetto della società in cui ha luogo. Infatti in molte delle città dei paesi con economie avanzate questo mutamento è avvenuto provocando non indifferenti sconvolgimenti sociali. La società periurbana è un territorio di primaria importanza per l'esplorazione della nuova città. Dal punto di vista della morfologia fisica perché è il luogo in cui, nell'immagine *sudjchiana*,² la potenzialità urbana si scarica, come l'elettricità dal nucleo centrale (*core*) di un cavo ad alta tensione, in una serie di forme insediative, aeroporti, *shopping malls*, quartieri residenziali, infrastrutture di tempo libero, ma anche semplici agglutinazioni di insediamenti del più vario tipo attorno a strade, autostrade, ferrovie, stazioni e altri servizi. Cui vanno aggiunte nella situazione italiana e milanese in particolare le realtà di insediamenti storici che svolgono un ruolo fondamentale proprio in questa fase. Non vi è dubbio che nelle aree esterne della metropoli, là dove la campagna si indurisce nella città, si collochino vaste aree di marginalità sociale. Ma il periurbano è anche il luogo della nuova redistribuzione sul territorio delle molteplici nuove unità produttive, dei grandi insediamenti di servizio, e dei nuovi luoghi pubblici, attorno ai quali si sta riorganizzando l'insieme delle strutture urbane. Se si vuole ottenere che la trasformazione avvenga con il minor costo sociale possibile il

² Deyan Sudjic nel lavoro "*The 100 miles city*" ha proposto una visione della metropoli che critica la tensione tradizionale centro/periferia proponendo invece: «Un luogo privo di un singolo centro dominante come focus centrale. Dove "la casa" è diventata "il centro della vita... e da essa la città si irradia verso l'esterno assumendo una forma a stella fatta di percorsi sovrapposti da e verso i luoghi di lavoro, del commercio e le scuole».

cambiamento deve essere governato. A tale proposito è possibile dire che i maggiori successi, al minore costo sociale, sono stati ottenuti là dove (Barcellona, Montpellier, Glasgow, Delft, per fare qualche esempio) si sono verificate combinazioni efficienti di iniziative pubbliche e private (“partenariato”)³.

2.1 Le potenzialità del territorio

Il territorio di riferimento si caratterizza per la presenza di centri di iniziativa culturale dal valore artistico indiscusso che si pongono su una linea strategica che congiunge l’area periurbana con la metropoli milanese. Si tratta di strutture capaci di attrarre flussi legati alla cultura: teatri, auditorium, archivi, cinema, musei, spazi espositivi... che, se correttamente pianificati e gestiti sotto il profilo della fruibilità e accessibilità, anche in funzione dei vari segmenti di domanda, possono rappresentare un sostanziale sostegno all’imprenditoria locale e quindi alla crescita economica, oltre che culturale. Questi centri di iniziativa culturale sono infatti in grado di agire come fattori di attivazione sociale e sviluppo locale, sostenendo la riqualificazione territoriale e agendo come incentivo a coniugare la riaffermazione delle identità locali con una spinta all’apertura verso l’esterno.

Vista la prossimità territoriale che caratterizza queste strutture è facile immaginarle come elementi di un sistema unico, che va supportato da uno specifico sistema di relazioni in cui favorire il dialogo con i cittadini, il volontariato, le scuole, le associazioni attraverso progetti condivisi. Progetti capaci di coinvolgere più strutture al fine di dare visibilità e valorizzare il patrimonio culturale del territorio, attraverso la promozione congiunta e la progettazione di attività didattiche, di animazione e di eventi, promosse con l’ausilio di nuovi strumenti di diffusione informatica e comunicativa.

Queste infrastrutture, materiali e al contempo immateriali, in quanto veicolo di processi culturali, possono essere considerate dei *poli* di attrazione all’interno di una rete unica in grado di creare proposte culturali significative. Il paradigma della rete è fondamentale per superare la frammentazione che oggi caratterizza queste strutture in termini di programmazione e soddisfazione degli interessi locali. L’essere parte della rete presuppone di apprendere ad interagire con tutti i vari soggetti con cui è in relazione, assumendoli come luoghi privilegiati di interpretazione, organizzazione, messa in forma creativa delle interazioni che connettono i vari nodi in modo non casuale, affinché essi possano produrre e mettere in circolazione idee e progetti. La rete si configura quindi come *sistema aperto non lineare e interattivo*. Le parti che lo compongono interagiscono tra di loro in modo che il suo

³ Si veda il capitolo di Francesca D’Angella “Collaborazione e sviluppo territoriale: alcuni esempi di buone pratiche”.

insieme sia in grado di scambiare informazioni con l'ambiente esterno creando relazioni ricche di significato.

3. Gli attori della rete nello studio di fattibilità del progetto Pirelli/Bicocca

Lo studio di fattibilità predisposto da Fondazione Pirelli e Bicocca-Centro Qua_si, tra il 2012 e il 2013, attraverso un lavoro di mappatura, aveva rilevato una serie di potenziali attrattori di flussi culturali specializzati in differenti ambiti⁴. Tali centri di iniziativa culturale si configuravano come poli di un sistema reticolare, che se coordinato e operante in sinergia, avrebbe potuto potenzialmente favorire una rivitalizzazione dell'area. Gli attori individuati erano:

1. Pirelli HangarBicocca
2. MuFoCo - Museo di Fotografia Contemporanea
3. Centro Culturale Sandro Pertini
4. Villa di Breme Forno
5. MIC - Museo del Cinema Interattivo
6. Teatro degli Arcimboldi
7. Ecomuseo Urbano Metropolitan Milano Nord
8. Fondazione Pirelli e Archivio Storico Pirelli
9. Parco Nord
10. Università degli Studi di Milano-Bicocca

Per ciascun attore, in appendice, è disponibile una breve scheda descrittiva. Oggi, a seguito del *Protocollo di intesa per la costituzione del "DISTRETTO BICOCCA: INNOVAZIONE E CREATIVITA"* siglato il 15 settembre 2016, altri attori possono essere inclusi nell'elenco degli attrattori dei flussi culturali.

4. Questionario di approfondimento delle esigenze culturali dei cittadini

Il questionario è stato somministrato ai passanti nell'autunno 2012 in alcuni punti strategici del territorio di riferimento, al fine di rilevare la percezione dell'offerta culturale locale e i bisogni/interessi di cittadini e *city users*.

⁴ Ad esempio: teatro, musica, cinema, cultura, fotografia, arte...

Il campione si componeva di 303 soggetti, di cui il 58% uomini e il 42% donne con un'età compresa tra i 19 e gli 85 anni (età media 42 anni). Nell'89% dei casi i rispondenti sono risultati di nazionalità italiana, mentre si è registrata una piccola presenza di rumeni, albanesi, latino americani, e soggetti provenienti da Africa e Medio Oriente. Il campione era prevalentemente composto da residenti nelle tre aree di interesse: 36% del Comune di Cinisello Balsamo, 31% dell'area Bicocca, 14% del Comune di Sesto San Giovanni, oltre ad un 19% di soggetti distribuiti in altri comuni lombardi. Oltre la metà del campione (52%) ha dichiarato di possedere un diploma di scuola superiore, mentre la restante metà si distribuiva tra laurea (24% più un 2% di post laurea) e scuola media inferiore (18%), con un 4% residuale di soggetti con la licenza elementare. Rispetto alla situazione lavorativa, il 46% del campione era occupato, il 15% studente, il 21% pensionato, il 10% disoccupato, il 5% studente-lavoratore, il 3% casalinga.

Dall'analisi del questionario è stato possibile individuare 3 *profili* legati all'età:

1. Giovani (19-35 anni) divisi in studenti e non studenti
2. Adulti (fascia intermedia 36-51 anni)
3. Pensionati

1. *Giovani (19-35 anni)*: il gruppo era distribuito tra studenti (35%) e occupati (35%) con un'età media di 27 anni. Composto per il 55% da uomini e per il 45% da donne, il 18% era attivo nelle associazioni locali.

Interessi	<ul style="list-style-type: none"> - 1. sale cinematografiche (52%), - 2. lettura di libri (35%) - 3. pratica di attività sportive (35%).
Partecipazione alle attività culturali locali	<ul style="list-style-type: none"> - 1. Sale cinematografiche (52% da 2 a 10 volte all'anno - 31% oltre le 10 v.) - 2. Sagre e fiere (50% fino a 10 v., 13% oltre le 10 v.) - 3. Festival culturali (42% 2-10 v.) - 4. Eventi sportivi (31% 2-10 v.)
La partecipazione confermava gli interessi, includendo anche festival culturali e soprattutto sagre e fiere. Va segnalato anche un 18% di giovani che prende parte a dibattiti politici.	
Mezzo di informazione per conoscere le iniziative locali	<ul style="list-style-type: none"> 1. consultazione di siti internet (75%) 2. passaparola e amicizie (56%) 3. social network (47%) 4. volantini e locandine (36%)

Conoscenza delle strutture	1. Teatro degli Arcimboldi (86%) 2. HangarBicocca (64%) 3. Carroponte (62%) 4. MuFoCo (42%) 5. Archivio Pirelli (36%), 6. MIC (35%) 7. Ecomuseo Urbano Metropolitan Milano Nord (EUMM) (13%).
Frequenzazione delle strutture	Teatro degli Arcimboldi e Carroponte: strutture più frequentate e conosciute.
Valutazione offerta culturale	1. Buona/ottima (50%) 2. Abbastanza/molto vicina ai propri interessi nel (55%) 3. Poco soddisfacente (32%)
Le richieste di questo segmento di popolazione riguardavano un incremento delle attività musicali e artistiche nonché di quelle legate alla natura.	
Ostacoli alla partecipazione	1. Costi eccessivi; 2. Mancanza di comunicazione adeguata; 3. Offerta poco rispondente ai bisogni.
Capacità di spesa	Tra i 20 e i 60€ nel 61% dei casi, mentre il 20% non era disposto a spendere più di 10€. Infine, il 72% dei rispondenti segnalava la disponibilità a muoversi sul territorio per partecipare a iniziative culturali.

Il sottogruppo degli *studenti*, con un'età media di 24 anni, era composto per il 59% da uomini e per il 41% da donne, di cui il 23% membro realtà associative locali.

Interessi	- 1. spettacoli cinematografica (50%) - 2. lettura di libri (43%).
Partecipazione alle attività culturali locali	1. cinema (86%), 2. sagre e fiere (65%), 3. festival culturali (63%), 4. mostre (63%), 5. eventi di musica leggera (50%), 6. eventi sportivi (39%), 7. dibattiti politici (20%), 8. attività parrocchiali (16%).
Mezzo di informazione per conoscere le iniziative locali	1. internet (81%) 2. social network (62%) 3. rete amicale e passaparola (51%) 4. volantini e locandine (39%)
Conoscenza delle strutture	1. Teatro degli Arcimboldi (93%) 2. HangarBicocca (64%) 3. Carroponte (59%) Struttura meno conosciuta è l'EUMM (solo 11% del campione lo conosce)
Frequenzazione delle strutture	I principali driver sono frequentati pochissimo.

	1. Almeno 1 volta al Carroponte e al Teatro degli Arcimboldi: 43% 2. Almeno 1 volta all'HangarBicocca: 38%
Valutazione offerta culturale	1. Buona (40%) 2. sufficiente e mediocre (50%) 3. per niente/poco vicina agli interessi (46%)
Iniziative di minor interesse: musica classica (31%), eventi sportivi (20%), teatro e attività nella natura (18%). Pertanto c'è una forte richiesta di incrementare l'offerta musicale (il 72% vorrebbe incrementarla molto/moltissimo), le iniziative artistiche (molto/moltissimo per il 51% degli intervistati) e le attività naturalistiche (molto/moltissimo per il 49%).	
Ostacoli alla partecipazione	1. Costi eccessivi (49%) 2. Comunicazione inadeguata/ insufficiente (42%) 3. Offerta poco rispondente ai bisogni/interessi (35%) 4. Programmazione scomoda (14%)
Capacità di spesa	Tra i 20€ e i 60€ nel 53% dei casi, mentre il 48% non era disposto a spendere più di 10€. Il 70% del gruppo è disposto a spostarsi oltre i confini cittadini.

2. *Adulti (36-51)*: il gruppo era composto per il 60% da uomini e per il 40% da donne, l'80% di occupati e con un'età media di 42 anni. Il 23% era anche membro di associazioni locali.

Interessi	- 1. letture e iniziative naturalistiche (37%) - 2. Attività sportive (36%) - 3. Cinema (34%)
Partecipazione alle attività culturali locali	1. Cinema (70% da 2 a 10 v. all'anno) 2. Eventi sportivi (43% da 2 a 10 v. all'anno) 3. Incontri parrocchiali (17%)
Mezzo di informazione per conoscere le iniziative locali	1. internet (63%) 2. passaparola (58%) 3. giornali e riviste (23%) volantini (24%)
Conoscenza delle strutture	1. Teatro degli Arcimboldi (86%) 2. HangarBicocca (56%) 3. MuFoCo (50%) 4. Carroponte (49%)
Frequenzamento delle strutture	1. Teatro degli Arcimboldi (49%) 2. Carroponte (35%) 3. HangarBicocca (32%) 4. MuFoCo (29%) 5. Centro Culturale Sandro Pertini (26%)
Valutazione offerta culturale	1. Buona/ottima (42%) 2. Abbastanza/molto vicina ai propri interessi personali (54%).
Le richieste di miglioramento e incremento riguardavano principalmente le attività legate alla natura e alla musica e quelle di stampo artistico, anche se una buona percentuale chiedeva	

maggiori conferenze.	
Ostacoli alla partecipazione	1. Comunicazione inadeguata 2. Programmazione scomoda 3. Offerta poco rispondente ai bisogni.
Capacità di spesa	Tra i 20 e i 60€ nel 53% dei casi, mentre il 20% non era disposto a spendere più di 10€. Il 67% del gruppo è disposto a spostarsi oltre i confini cittadini

3. *Pensionati*: con un'età media di 68 anni il gruppo dei pensionati si componeva per il 62% di uomini e per il 38% di donne, con un 19% di pensionati membri di associazioni. Fiere e sagre (49%) erano le attività indicate come le più praticate, seguite dal cinema (40%), dai dibattiti politici (26%), dai comitati cittadini (16%) e dalle attività parrocchiali (11%).

Interessi	<ul style="list-style-type: none"> - Interessi molto distribuiti: - 1. lettura riviste/giornali (34%) - 2. lettura libri (26%) - 3. visitare chiese (21%) - 4. cinema (17%) e attività nella natura (17%) - 5. mostre (16%) - 6. eventi sportivi (14%) - Sotto il 10%: teatro e musica classica, conferenze, praticare sport, eventi religiosi, musica leggera.
Partecipazione alle attività culturali locali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiere e sagre (49% da 2 a 10 v. all'anno), 2. Cinema (40% da 2 a 10 v. all'anno) 3. Dibattiti politici (26%) 4. Comitati cittadini (16%) 5. Attività parrocchiali (11%)
Mezzo di informazione per conoscere le iniziative locali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Giornali e riviste (57%) 2. rete amicale e passaparola (58%) 3. internet (38%) 4. volantini (28%) 5. spazi comunali (24%) 6. newsletter (9%) 7. social network (2%)
Conoscenza delle strutture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teatro degli Arcimboldi (91%) 2. Carroponete e MuFoCo (53%) 3. HangarBicocca (50%) 4. Centro Cult. Il Pertini (13%)
Frequenzamento delle strutture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carroponete (almeno 1 volta 38% del gruppo di pensionati) 2. Teatro degli Arcimboldi (almeno 1 volta 31% del gruppo di pensionati)
Valutazione offerta culturale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buona/ottima (30%) 2. sufficiente (47%) 3. abbastanza/molto soddisfacente per il 59% del gruppo

Gli eventi sportivi risultavano poco interessanti per questo gruppo che avrebbe voluto vedere incrementata l'offerta relativa alla musica (molto/moltissimo per il 40%), le iniziative naturalistiche (per il 29%) e l'offerta artistica (per il 30%).	
Ostacoli alla partecipazione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costi eccessivi (31%) 2. Comunicazione inadeguata/ insufficiente (28%) 3. Problemi logistici (21%) 4. Offerta poco rispondente ai bisogni/interessi (11%) 5. Programmazione scomoda (14%)
Capacità di spesa	Fino a 30€ nel 72% dei casi, mentre il 19% non è disposto a spendere nulla. L'81% del gruppo non è disposto a spostarsi oltre i confini cittadini.

Riassumendo, i questionari avevano evidenziato una scarsa conoscenza delle strutture locali di stampo culturale e una conseguente bassa partecipazione. Le cause principali erano individuabili principalmente nella *comunicazione ritenuta inadeguata e insufficiente*, incapace cioè di raggiungere le varie categorie di soggetti o di farlo in maniera accattivante. Pertanto era emersa la necessità di intervenire con una comunicazione mirata e *ad hoc* a seconda del profilo di riferimento. Internet era risultato uno strumento dal forte potenziale, sul quale concentrare i propri sforzi comunicativi, soprattutto per giovani e adulti, per i quali l'indicazione era di stimolare l'utilizzo dei social networks e considerare l'ipotesi di avvalersi di specifiche app, indicazioni oggi più che mai valide. Ovviamente mantenendo le comunicazioni su giornali, riviste e volantini e ricordando sempre la potenza della rete amicale, che intercetta associazioni e istituzioni (mailing list di università, biblioteche, centri culturali, ecc.).

Altra problematica emersa riguardava i *costi*, reputati nella maggior parte dei casi eccessivi, soprattutto da parte dei giovani, specie se studenti, nonostante la capacità di spesa dell'intero campione si attestasse mediamente tra le 20 e le 60€ mensili. Tuttavia era chiaro che la predisposizione di piani di agevolazione per una fruizione a basso costo e in rete avrebbe potuto favorire un incremento della partecipazione. Così come la *diversificazione delle proposte* all'interno del quadro complessivo dell'offerta e la diversificazione in termini di orari e giornate. Soprattutto per giovani e anziani era ipotizzabile inserire eventi anche nelle fasce pomeridiane e infrasettimanali: i pensionati nel 59% dei casi avevano infatti indicato una certa disponibilità a prendere parte ad iniziative pomeridiane anziché serali, così come gli studenti nel 34% dei casi, e i giovani in generale nel 32%. La mattina invece non era emersa nessuna disponibilità, neppure dalla fascia dei pensionati.

Inoltre, al fine di favorire un avvicinamento dei *driver culturali* all'utenza locale, era emersa la necessità di *programmare iniziative incrociate* in grado di

suscitare l'interesse e stimolare la partecipazione e il senso di riconoscimento stesso dei cittadini, prima ancora che puntare alla creazione di un'immagine e un pubblico dal respiro internazionale. Il suggerimento era quindi di mantenere un doppio livello di intervento che potremmo definire locale e globale, al fine di avvicinare l'utenza con proposte per loro accattivanti e al contempo offrire una panoramica ampia capace di andare oltre il territorio senza però trascurarlo.

Rispetto all'offerta culturale corrente il campione si era dichiarato abbastanza soddisfatto, reputandola mediamente buona; va però sottolineato che il dato prendeva in considerazione gli eventi e le iniziative realizzate nelle strutture culturali principali a cui i soggetti dichiaravano invece di partecipare in maniera marginale. La soddisfazione faceva riferimento più in generale all'offerta associazionistica e in alcuni casi parrocchiale. Scendendo nel dettaglio dei desiderata rispetto all'offerta corrente, tutto il campione, quasi indistintamente, segnalava interesse per una più ricca e variegata offerta musicale, suggerendo di sfruttare maggiormente le strutture e le location esistenti, nonché interesse per una migliore offerta artistica e di stampo naturalistico, vista soprattutto la presenza del Parco Nord.

Tra le attività che avevano registrato il maggior coinvolgimento del campione, sia in termini di apprezzamento che di frequenza, il cinema si collocava al primo posto (46% fino a 10 volte in un anno, 23% oltre le 10 volte all'anno). Questo anche grazie a modalità di partecipazione diverse e strategie di abbattimento dei costi, come il cinema all'aperto promosso annualmente dal Comune di Cinisello, gli abbonamenti o le serate low cost al cinema Skyline, e anche cinema d'essai e proiezioni meno commerciali.

Forte adesione anche a sagre e feste locali (48% fino a 10 volte all'anno e 7% oltre le 10 volte all'anno). In termini di profili coinvolti tale partecipazione riguardava soprattutto i pensionati, gli unici per i quali il cinema non rappresentava l'attività maggiormente praticata. Un dato che evidenziava chiaramente la presenza di una correlazione tra attività ed età, per cui il crescere dell'età determina una diminuzione dell'interesse verso il cinema e un aumento invece dell'interesse verso eventi religiosi e sagre. L'impatto del titolo di studio è risultato più ampio di quello dell'età e si è evidenziata una sua correlazione in particolare con la visita a mostre e a la partecipazione a conferenze.

La visita alle mostre è risultata la terza attività più praticata (43% dei rispondenti ci va fino a 10 volte in un anno); dato interessante in quanto meno in linea con la tendenza generale emersa dal campione: infatti, si è rilevata una certa predisposizione più per attività ludico-ricreative e di socialità piuttosto che per attività culturali in senso stretto, lasciando intravedere una certa sovrapposizione tra i concetti di cultura e di

intrattenimento, dato emerso anche dai Focus Group e che ha trovato conferma nell'alta frequentazione di sagre e feste di paese. A seguire il teatro (35%), i festival culturali (frequentati fino a 10 volte all'anno dal 34% del campione) e le conferenze (31% fino a 10 volte all'anno). Interessante notare la partecipazione agli eventi sportivi: per il 25% dei rispondenti fino a 10 volte in un anno, per il 14% oltre le 10 volte, una percentuale di per sé contenuta, ma che poneva la partecipazione agli eventi sportivi al secondo posto della graduatoria stilata.

Rispetto alla *soddisfazione delle esigenze* delle diverse categorie, i rispondenti al questionario segnalavano come categorie meno rappresentate dall'offerta culturale locale i disabili e gli stranieri. Soprattutto rispetto a questi ultimi il questionario faceva emergere una difficoltà di integrazione ancora forte da parte delle nuove culture presenti sul territorio e l'incapacità di accompagnare i nuovi arrivati in un percorso di integrazione nel tessuto sociale locale da parte delle istituzioni competenti. Peraltro questa situazione di percepita marginalità degli stranieri da parte degli stessi italiani risultava collegata all'emersione di un forte senso di paura, andando ad alimentare pregiudizi e separazione. I rispondenti sollecitavano pertanto interventi volti a favorire i processi di integrazione, partendo dalla scuola, ossia dal luogo che, insieme alla famiglia, determina la formazione valoriale delle nuove generazioni. La richiesta di intervento nelle scuole era pressante anche in via generale, nell'ottica di arginare la dilagante "cultura dell'Auchan", come è stata da alcuni definita durante i Focus Group, e stimolare i bambini e i giovani ad una nuova sensibilità culturale. Anche rispetto ai giovani il campione aveva sottolineato la necessità di offrire maggiori iniziative e soprattutto di rivestire di un nuovo significato, in cui essi potessero riconoscersi, alcuni dei luoghi e delle strutture culturali del territorio.

Una nota particolare va fatta per il teatro degli Arcimboldi, in quanto il questionario evidenziava una conoscenza diffusa della struttura ma una frequentazione solo marginale. Da un lato si era sottolineato l'aspetto dei costi, che se eccessivi inibiscono la fruizione effettiva del teatro da parte di chi vive il territorio, dall'altro la stessa programmazione risultava poco accessibile e la comunicazione estremamente rarefatta. Pertanto anche gli stessi residenti del quartiere Bicocca dichiaravano di non conoscere la programmazione, di non capire quali eventi avessero luogo nel teatro e soprattutto di non avere precisi stimoli ad informarsi circa la programmazione stessa. Il teatro originariamente avrebbe dovuto essere il centro culturale di Bicocca, ma dopo aver dato ospitalità a La Scala in tempi di restauro, non è riuscito a definire una propria identità in cui i residenti potessero riconoscersi. I questionari, e il lavoro di ricerca in generale, avevano evidenziato l'importanza di rivalorizzare il Teatro degli Arcimboldi aprendolo al territorio come chiave di volta per l'incremento della

partecipazione locale e al contempo per il rafforzamento di un'identità locale comune.

Una considerazione simile può essere fatta anche per HangarBicocca: nonostante accoglia visitatori provenienti da tutta Europa, e non solo (vista l'eccellenza degli eventi artistici che propone), al tempo dell'indagine i residenti dell'area Nord/Nord-Est dichiaravano di non conoscerne la programmazione e di non avere ben chiara la funzione della struttura. Tuttavia a partire dal 2012, con la nuova gestione, lo spazio ha dimostrato una maggiore apertura al territorio, inserendo anche iniziative per i bambini, eventi gratuiti, spazi di socialità e l'eccellenza delle strumentazioni tecnologiche. I rispondenti al questionario proponevano tuttavia di rivedere la struttura in termini di iniziative offerte, in modo che la location fosse in grado di ospitare eventi ibridi in cui musica, cibo, e arte contemporanea potessero fondersi in un'unica realtà.

Una nuova interpretazione degli spazi era consigliata anche per le altre strutture, come il Museo Contemporaneo della Fotografia e il Museo Interattivo del Cinema. Anche qui i rispondenti al questionario hanno segnalato un vivo interesse per eventi ibridi in cui arte, fotografia, musica, cinema, cibo e socialità si incontrano in nuove forme interpretative. Altro suggerimento emerso per incoraggiare la partecipazione: aprire questi spazi alle associazioni consentendo loro di portare i propri eventi in queste location d'eccellenza.

Infine, al tempo dell'indagine stava per aprire il Centro Culturale Sandro Pertini, ma meno del 20% del campione ne era a conoscenza. Tuttavia in termini generali, oltre il 50% del campione lo reputava una opportunità culturale in più per il territorio, a patto che non fosse qualcosa di calato dall'alto, ma generato grazie al dialogo con il territorio e le realtà associative locali.

5. I risultati dei Focus Group

I *focus group* sono stati realizzati coinvolgendo i residenti dell'area nord/nord-est divisi per comune di appartenenza. Inoltre un *focus group* aggiuntivo è stato realizzato all'interno dell'Ateneo con gli studenti dell'Università Milano-Bicocca.

L'analisi dei gruppi ha comunque fatto emergere alcuni elementi significativi, qui brevemente riportati.

Residenti comune di Cinisello Balsamo

<i>Vocazione di Cinisello</i>	Emerge una forte <i>vocazione all'accoglienza, alla tolleranza e all'intercultura</i> , giustificate dalla stessa storia della città che ha dovuto confrontarsi con continui mutamenti di popolazione (dalle migrazioni interne a quelle derivanti dai paesi in via di sviluppo).
<i>Mancanza di un'identità territoriale collettiva univoca.</i>	La commistione di popolazione che ha avuto luogo negli anni ha però reso difficile lo sviluppo di un'identità <i>cinisellese</i> forte e univoca, tanto che emerge uno scarso senso di appartenenza territoriale.
<i>Mosaico etnico-culturale</i>	La città si pone più che altro come una <i>multicittà</i> in cui le parti convivono in una sorta di mosaico etnico-culturale.
<i>Scarsa capacità di aggregazione da parte dei cittadini</i>	La mancanza di un reale riconoscimento identitario con il proprio territorio ha determinato una conseguente incapacità di aggregazione da parte dei cittadini.
<i>Attivismo associativo</i>	L'attivismo associativo è significativo, tuttavia una fruizione esclusiva, legata solo alla propria associazione di appartenenza, risulta limitativa in termini generali. Questo atteggiamento di ripiegamento interno limita la fruizione culturale e mentre determina un riconoscimento identitario nell'associazione di appartenenza molto forte, al contempo rende difficile lo svilupparsi di un senso di appartenenza più ampio legato alla città in quanto cittadini.
<i>Comunicazione limitata</i>	Non sono utilizzati sufficienti mezzi per diffondere le informazioni e le proposte delle associazioni riescono a diffondersi solo al proprio interno. I problemi di comunicazione riguardano anche gli stessi centri di iniziativa culturale e la municipalità. Le strutture non riescono a parlare ai cittadini, spesso non solo in termini di diffusione delle informazioni, ma ancor peggio in termini di proposta di contenuto che non rispecchia gli interessi locali.
<i>Livelli di partecipazione</i>	I pensionati sono la categoria più attiva, vivono maggiormente la città e hanno una maggiore adesione associativa.
<i>Non riconoscimento nei luoghi deputati all'aggregazione e forza dei centri commerciali</i>	I luoghi di aggregazione esistono ma non sono riconosciuti come tali, soprattutto dai giovani; non si rivestono del necessario riconoscimento simbolico. Allarmante la crescente identificazione con i centri commerciali.
<i>Scuola</i>	Necessità di intervenire laddove si formano i sistemi valoriali, ossia in famiglia e a <i>scuola</i> . La scuola deve necessariamente rientrare nel processo di ripensamento della proposta culturale

	locale, in modo da esserne un fondamentale fruitore e quindi stimolare l'interesse culturale dei propri studenti che sono e saranno i fruitori del futuro.
<i>Confusione fra occasioni di relazione e proposte culturali</i>	Sovrapposizione fra i concetti di cultura e di intrattenimento che mette in evidenza una generalizzata confusione fra occasione di relazione e proposte culturali (spazi e occasioni di relazione si confondono con spazi e occasioni culturali).
<i>Le problematiche delle Associazioni e dei Centri di iniziativa culturale</i>	Le associazioni giocano un ruolo cruciale sul territorio e potrebbero essere la cerniera fra le necessità locali e le potenzialità offerte dalle istituzioni culturali. Tuttavia occorre superare alcune problematiche: <ul style="list-style-type: none"> - Le associazioni soffrono di forti tendenza autoreferenziale, pigrizia e chiusura verso l'esterno - Istituzioni culturali e associazioni parlano spesso linguaggi diversi - Le istituzioni culturali non lasciano abbastanza spazio alle idee e alle competenze delle associazioni È necessario confrontarsi e progettare congiuntamente, in quanto i centri culturali hanno il potenziale e gli strumenti, mentre le associazioni hanno le conoscenze delle esigenze locali. Servono risposte collettive e non singole.
<i>Complessivamente ...</i>	Un primo livello è: <i>coinvolgere i cittadini attraverso le associazioni</i> Un secondo livello è <i>aprirsi oltre i confini territoriali</i> per rispondere ai bisogni di un'area più ampia. Non come singolo comune ma come rete di realtà territoriali.

Studenti dell'Università Milano- Bicocca

<i>Scarsa conoscenza delle strutture del territorio</i>	C'è una vaga conoscenza del Parco Nord (anche se nessuno degli intervistati ha mai preso parte alle iniziative organizzate al suo interno), e del Carroponte (praticamente adiacente al nucleo universitario). Il Teatro degli Arcimboldi pur essendo conosciuto rimane un luogo di difficile accesso soprattutto in virtù dei costi.
<i>Comunicazione insufficiente</i>	Si lamenta una scarsa pubblicizzazione degli eventi. Le bacheche universitarie sono poco aggiornate, la mailing list universitaria non è sfruttata in tutto il suo potenziale informativo e spesso molti eventi, riguardanti in primis l'università stessa, come convegni, seminari, incontri, ecc. passano inosservati.
<i>Costi</i>	Gli studenti ritengono che l'abbattimento dei costi potrebbe

	essere uno stimolo alla partecipazione, così come la predisposizione di agevolazioni economiche (tessere, sconti, ecc.) studiate apposta per gli studenti.
<i>Pendolarismo</i>	Il Focus Group ha evidenziato che per gli studenti che risiedono fuori Milano non è garantito il servizio di trasporto dopo una certa ora e, spesso, data la distanza gli studenti preferiscono lasciare l'università al termine delle lezioni. Anche gli studenti milanesi segnalano difficoltà a raggiungere l'ateneo. Tempo di spostamento e distanza erano dunque forti disincentivi alla partecipazione alle iniziative locali. Va però sottolineato che al tempo dell'indagine non era ancora attiva la linea metropolitana Lilla.
<i>Complessivamente...</i>	...si rileva uno scarso interesse generalizzato a partecipare ad eventi culturali in generale e nello specifico legati a questo territorio. I giovani studenti mantengono un forte legame con il proprio luogo di residenza e con la propria cerchia di amici indipendente dall'università, e con fatica alimentano relazioni più connesse all'università e alla porzione di città che la accoglie.
<i>Suggerimenti e attività preferite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione diurna pagina "eventi" sul sito dell'università che raccolga tutte le iniziative che hanno luogo all'interno dell'università e sul territorio limitrofo - individuazione di un unico luogo deputato a convegni e seminari, preferibilmente l'aula magna, più facilmente individuabile rispetto ad altre aule, più piccole e disseminate nei vari edifici; - richiesta di incentivi per stimolare la partecipazione degli studenti: attestati, crediti, ecc. - organizzazione di cicli di incontri con continuità temporale e attività di gruppo: la partecipazione collettiva è più stimolante e garantisce una maggiore partecipazione nel tempo; - sconti e agevolazioni per gli studenti - potenziamento treni serali e notturni di Trenitalia - intensificazione delle attività ludiche, in particolare l'aperitivo, e a prezzi popolari - potenziamento mezzi di trasporto per raggiungere i centri di iniziativa culturale posizionati sul territorio dall'università

Residenti del quartiere Bicocca:

<p><i>Conoscenza generica delle strutture</i></p>	<p>Le realtà del quartiere sono scarsamente conosciute e ancora meno si conoscono le strutture culturali situate a Cinisello B. e Sesto SG. Si riconosce però l'eccellenza di HangarBicocca anche se la frequentazione delle mostre e delle esposizioni è bassa. Il teatro degli Arcimboldi non è percepito come teatro locale e in esso non ci si riconosce, ma si ritiene importante valorizzarlo.</p>
<p><i>Valutazione ambivalente del proprio quartiere</i></p>	<p>Sono emersi aspetti positivi e aspetti negativi:</p> <p>Elementi positivi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. quartiere vivo di giorno e tranquillo di sera 2. architettura moderna e funzionale 3. a misura di bambino 4. area ad alta potenzialità 5. area con strutture di eccellenza <p>Elementi negativi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. isolata 2. desolata ed esposta alla speculazione edilizia 3. mancanza dei servizi essenziali per i residenti, come le scuole e nello specifico asili nido (che oggi invece esistono) 4. mancanza di spazi aggregativi e di socializzazione 5. costi eccessivi per aprire nuove attività commerciali 6. troppe banche 7. pochi spazi per una cultura ad alta fruibilità (biblioteche e centri culturali)
<p><i>Desiderata</i></p>	<p>Forte desiderio di attivarsi, dare sostanza all'abitare e riconoscersi nel proprio territorio... non servono grosse iniziative purché si riesca a creare aggregazione alimentando il senso di appartenenza al territorio. Si richiedono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maggiore pubblicizzazione a livello locale delle iniziative - realizzazione di eventi di diversa tipologia capaci di coinvolgere maggiormente la cittadinanza, favorendo la conoscenza reciproca dei cittadini - aperitivi - spettacoli di improvvisazione - attività per i bambini - concerti musicali - spettacoli teatrali all'aperto - eventi ibridi (arte, musica, socialità...) - appuntamento settimanale di cinema all'aperto o sfruttando lo spazio di HangarBicocca insieme al MIC - cicli di incontri - festa di quartiere estiva

	Il punto di riferimento per le attività culturali resta Milano.
--	---

Residenti di Sesto San Giovanni:

<i>Identità territoriale collettiva</i>	I cittadini di Sesto SG hanno una forte consapevolezza del territorio in cui vivono, riconoscono la matrice operaia e la storia locale, mettendo in luce un forte senso di appartenenza e identificazione che genera una forte partecipazione cittadina. Emergono: forte riconoscimento territoriale, fiducia nelle proposte locali, ruolo guida del Comune, partecipazione attiva agli eventi proposti.
<i>Ruolo forte del Comune</i>	Il ruolo di guida del Comune è ancora fortemente sentito dalle generazioni più anziane che lo trovano imprescindibile e lo pretendono, a differenza invece dei più giovani, che reputano necessarie proposte e interventi provenienti dal basso, spazio e attenzione per i suggerimenti cittadini. I giovani ritengono, infatti, che le proposte del Comune, calate dall'alto, a volte non siano in grado di rispondere alle reali esigenze locali, mentre trovano positiva l'apertura dell'amministrazione in termini di concessione di spazi e attenzione alle richieste di associazioni e cittadini. Il Comune quindi ha sempre giocato un ruolo forte ma oggi occorre lasciare spazio alle proposte che arrivano dal basso. I giovani sottolineano che gli interventi migliori, soprattutto in termini di integrazione, sono stati quelli gestiti in piena autonomia dalle associazioni locali, che meglio conoscono le necessità del territorio, appoggiandosi agli spazi comunali. Inoltre gli anziani chiedono una limitazione degli orari degli eventi e dei decibel consentiti. Mentre i giovani chiedono un allungamento degli orari degli eventi.
<i>La città ha cambiato volto</i>	Poche possibilità di socialità serale, pochi locali aperti in cui incontrarsi... emerge anche qui una sovrapposizione tra socialità pura ed eventi culturali. Un tempo con i tre turni delle Falck e il dopolavoro di Breda e Falck, Sesto era un continuo pullulare di persone e molti circoli popolari culturali la animavano. Oggi la città si svuota, i cittadini sono spesso pendolari che partono al mattino per farvi ritorno alla sera. I negozi chiudono presto, i locali serali anche, e in molti evidenziano che dopo le 20 la città diviene un deserto urbano. Anche in questo nuovo scenario pare cruciale il ruolo del Comune: l'amministrazione non incentiva le attività serali e notturne, favorendo la "desertificazione" della città dopo una certa ora. Conseguenza: occupazione degli spazi urbani (piazze e strada) da parte di soggetti che faticano ad integrarsi nella comunità... aumento della pericolosità percepita, con ricadute sul senso di sicurezza e la possibilità di vivere la

	città la sera.
<i>Conoscenza strutture del territorio</i>	Si conoscono soprattutto le strutture dell'area sestese. Poco conosciuti HangarBicocca e Museo della Fotografia, la percezione dei cittadini è che si tratti di strutture di alto profilo (esclusive) lontane dai cittadini comuni. SI registra forte frequentazione della biblioteca di Cinisello, come integrativa a quella sestese. L'apertura del Centro Pertini è passata del tutto inosservata. Il Carroponte è invece molto conosciuto, anche se non è centrale nell'offerta del comune, rappresenta una testimonianza storica del territorio, raccoglie i cittadini intorno alla memoria e si apre al nuovo...
<i>Mezzi di informazione</i>	I cittadini (soprattutto anziani) apprezzano molto la diffusione de "Il Gazzettino", "Lo Specchio", "Il Corriere di Sesto", "Il Diario" e altri giornalini informativi che riportano informazioni di cronaca locale e tutti gli eventi del territorio. Anche la diffusione dei volantini è un buon mezzo di informazione, sono d'impatto immediato e si trovano distribuiti nei principali negozi, bar, luoghi di aggregazione. È poi fondamentale la comunicazione che passa dai social network, siti internet e la rete in generale, capace di raggiungere velocemente un gran numero di utenti e di aprirsi alla dimensione interattiva per lo scambio di opinioni e informazioni.
<i>Desiderata</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Maggiori occasioni di incontro serali; più locali aperti la sera, di diverso genere: con palco per musica live per i più giovani, come luogo di incontro e chiacchiera per la fascia intermedia di età - Più incontri con scrittori e presentazioni di libri - Maggior spazio alla poesia e al teatro (programmazione teatrale più significativa e meno di stampo oratoriale) - Spazi laboratoriali, con offerte diverse e cicliche, aperte a un gran numero di utenti - Creazione di un museo o di percorsi di archeologia industriale - Eventi per rivivere la storicità di Sesto. <p>Si chiede di centralizzare le differenti attività culturali in un unico luogo (come il Carroponte). Necessità di lavorare sull'accessibilità attraverso una comunicazione migliore e l'autopromozione dei cittadini.</p>

6. Problematiche emerse e possibili strategie di intervento

Durante i *focus group* hanno trovato conferma molte delle problematiche emerse durante la *survey*. Le informazioni raccolte hanno consentito di ipotizzare alcune prime strategie di intervento che riportiamo brevemente.

<i>Problemi</i>	<i>Strategie di intervento</i>
Frammentarietà delle iniziative	Ripensare le proposte culturali in un'ottica sistemica.
“Progettazione calata dall'alto”	Identificare gli utenti target di ciascun attore e ripensare la programmazione in modo da rispondere ai loro interessi.
Isolamento	Dialogo con l'Amministrazione Comunale per agevolare la logistica tramite mezzi di trasporto pubblico.
Comunicazione	Ideazione di un piano di comunicazione e di marketing territoriale.
Differenze di età nel pubblico	La categoria più attiva è quella dei pensionati. Attivare proposte consistenti anche per le altre categorie: bambini, giovani, e soprattutto fasce di età intermedia.
Bassa rappresentatività della tradizione culturale	Dare una nuova immagine e una nuova identità al territorio NNE Milano in cui i cittadini si riconoscano
Basso livello di organizzazione delle proposte	Creare un mosaico di proposte interrelate all'interno del sistema e agevolare la partecipazione attraverso misure sistemiche (ad esempio: tessera unica per accedere a tutte le iniziative locali degli attori della rete).
Associazionismo autoreferenziale	Incentivare il coinvolgimento delle associazioni e lo scambio di contenuti fra associazioni e centri di iniziativa culturale

Attraverso questa ricerca è, quindi, emerso un sistema basato sull'integrazione orizzontale tra più filiere caratterizzato da un'interazione complessa tra i vari attori. Affinché, a partire da questo sistema potessero svilupparsi delle politiche di intervento *cultural driven*, l'analisi aveva

individuato cinque direttive lungo le quali muoversi per un totale di dodici linee d'azione:

QUALITÀ	1. Qualità dell'offerta cultura	Capacità di proporre un'offerta culturale che coinvolge il contesto locale, ma anche nazionale e internazionale.
	2. Qualità della governance locale	Capacità di pensare strategicamente e di organizzare/facilitare il processo di sviluppo locale da parte della pubblica amministrazione.
	3. Qualità della produzione di conoscenza	Presenza di attività di formazione e ricerca di alto profilo.
SVILUPPO	4. Sviluppo imprenditoriale	Processi di incubazione, avviamento e sviluppo di nuova imprenditorialità.
	5. Sviluppo del talento locale	Capacità del territorio di creare opportunità sulla base del talento locale, ascolto e spazio alle proposte che arrivano dal basso.
ATTRAZIONE	6. Attrazione delle imprese e degli investimenti esterni	Attrazione di risorse in modo che il sistema possa fare affidamento su una base di risorse materiali e immateriali sempre più ampia.
	7. Attrazione del talento	Attrazione di capitale intangibile (soprattutto risorse umane) altamente qualificato e specifico.
SOCIALITÀ	8. Capacitazione e formazione della comunità	Offerta sociale di opportunità di apprendimento e di costruzione delle competenze.
	9. Gestione delle criticità sociali e dell'emarginazione	Capacità di utilizzare la cultura come fattore di coesione sociale e di mediazione dei conflitti.
	10. Partecipazione dei cittadini e delle comunità locali	Esistenza di meccanismi sociali di rafforzamento delle

		motivazioni all'accesso alle opportunità culturali e formative.
NETWORKING	11. Networking interno (locale)	Capacità di costruire e stabilizzare reti locali coese e attive di operatori del territorio.
	12. Networking esterno	Capacità di costruire e stabilizzare reti sovralocali, nazionali e internazionali di operatori e territori.

Tali strategie erano state individuate come possibile strumento di intervento nell'orientamento e nello sviluppo del territorio al fine di costituire un sistema locale urbano efficiente ed efficace. Secondo l'analisi condotta il sistema avrebbe dovuto prima di tutto definire il modello gestionale attraverso cui operare e successivamente:

- Definire un'identità collettiva nuova in cui riconoscersi (*identità*)
- Individuare le esigenze dei cittadini e associarvi la potenziale offerta culturale, individuale e di sistema (*programmazione*)
- Dare impulso all'esistente creando una prassi virtuosa di collaborazione tra associazioni e centri di iniziativa culturale (*collaborazione e coordinamento*)
- Definire e sperimentare un modello di comunicazione innovativo ed efficace, utilizzando diversi tools informatici e comunicativi in base al target di riferimento (*comunicazione*).

Le ipotesi di intervento formulate al termine del lavoro di Pirelli/Bicocca prevedevano alcune iniziative specifiche:

1. Creazione della *rete del sistema culturale urbano del nord/Nord-Est Milano*: organizzazione reticolare del sistema, individuazione di uno staff e di un gruppo di coordinamento, modello di *governance* e modalità di gestione e operatività del sistema.
2. Intervento sulla viabilità tradizionale: creazione di un *sistema di trasporto pubblico della cultura*: predisposizione di uno studio di mobilità, con una mappatura dei poli, da presentare ai principali interlocutori che si occupano di trasporti: ATM, Ferrovie dello Stato, servizi di bikesharing... L'intervento è volto al rafforzamento di alcune linee di trasporto e in particolare al potenziamento del sistema di bikesharing, nell'ottica di realizzare un *sistema di trasporto pubblico della cultura* che faciliti la mobilità da e verso i poli culturali identificati. Ad esempio: per ATM:

richiesta di rafforzamento delle linee in specifici giorni e fasce orarie, con l'introduzione di corse aggiuntive o predisponendo nuove fermate. Per il bikesharing: richiesta di estensione dell'attuale servizio, con incremento delle rastrelliere e dei punti di presa e consegna delle biciclette in prossimità dei poli della rete.

3. *formazione per bambini e comunità specifiche* (immigrati, donne, anziani...) prevista in forma gratuita o semi-gratuita:
 - a. Ciascun polo ha una peculiarità che si lega ad arte, cinema, fotografia, letteratura, e può dunque offrire tipologie diverse di formazione. La rete può mettere a disposizione un team di esperti di formazione in ambiti diversi a seconda del campo artistico di riferimento per sviluppare attività didattiche e formative che coinvolgano i bambini e gli studenti. La socializzazione alle tematiche artistiche e culturali è di fondamentale importanza dal punto di vista pedagogico e di crescita del bambino. Si potranno offrire formazione specifica, progetti creativi, laboratori, dibattiti, percorsi, incontri con gli artisti, prove aperte, happening...
 - b. Tali iniziative possono essere studiate anche per altri target e gruppi sociali che animano il territorio: anziani, donne, immigrati, in modo da stimolare le persone ad avvicinarsi all'arte e alla cultura.
 - c. Si può prevedere anche un percorso di formazione per formatori, grazie al supporto dell'Università Milano-Bicocca

4. *Comunicazione*

- a. Creazione di un *brand/logo*: fondamentale affidarsi ad esperti di marketing territoriale e comunicazione per la definizione di un'immagine a cui associare il sistema culturale urbano, al fine di favorirne un immediato riconoscimento.
- b. Creazione di una *intranet/piattaforma* per la comunicazione interna (*tableau de board*).
- c. *Informazioni online*: per la comunicazione verso l'esterno l'ipotesi è la realizzazione di un sito internet contenente tutte le notizie relative al sistema culturale, a cui associare altre modalità di informazione: profili sui principali social networks, applicazioni mobile...
- d. *Altre forme di comunicazione*: mailing list, carta stampata, volantini, pubblicità sugli autobus, cartellonistica intelligente e mirata ecc. All'interno dei vari poli della rete si ipotizza di installare un totem telematico per accedere alle informazioni relative alle attività di quel polo e degli altri poli della rete. Le applicazioni del totem consentiranno anche di individuare i mezzi di trasporto per raggiungere le iniziative in corso

dal punto in cui ci si trova, conoscere il tempo mancante all'inizio di un evento, ecc....

5. *Registrazione alla rete*: al fine di creare un database informativo degli utenti che prendono parte alle iniziative organizzate dal sistema culturale urbano si ipotizza una registrazione in occasione della prima presenza. Questo consente di identificare le caratteristiche e gli interessi dell'utenza al fine di proporre una programmazione che sia via via sempre più rispondente alle esigenze locali; consente inoltre di conoscere nel dettaglio i flussi che attraversano il sistema culturale urbano. Si prevede la redazione di un breve questionario per il rilevamento dei principali dati socio-demografici e interessi degli utenti e l'emissione di una CARD a ciascun iscritto al sistema a cui saranno associate specifiche applicazioni di d-mobile (informazioni e *reminder* degli eventi, calcolo distanza tra luogo in cui ci si trova e location dell'evento, indicazioni sui mezzi di trasporto a disposizione, sui punti di bikesharing ...).

7. Le caratteristiche dei nodi della rete

Pirelli HANGARBICOCCA. Presidente: Marco Tronchetti Provera; Direttore artistico: dal 2013 Vicente Todolí (già Direttore della Tate Modern dal 2003 al 2010).

Pirelli HangarBicocca è una fondazione di diritto privato senza fini di lucro che nasce come luogo di produzione, promozione ed esposizione dell'arte contemporanea in una relazione aperta e dinamica con le altre discipline artistiche visive e performative. Il progetto ha inizio nel 2004 con la riconversione di un vasto stabilimento industriale appartenuto al Gruppo Ansaldo in spazio dedicato all'arte contemporanea internazionale.

Tutte le mostre e gli eventi presentati e prodotti da HangarBicocca si distinguono per il loro carattere di ricerca e di sperimentazione, con una particolare attenzione alla realizzazione di progetti *site-specific* in grado di entrare in relazione con le caratteristiche uniche dello spazio industriale che si articola per 15mila metri quadri. L'apertura nel settembre 2004 ha visto l'installazione dell'opera monumentale "I Sette Palazzi Celesti" (visibile tutto l'anno) realizzati da Anselm Kiefer occupando l'intero volume della navata più grande del corpo centrale di Hangar. Lo spazio è stato poi rilanciato nel 2012 da Pirelli, che ne è socio fondatore fin dalla sua costituzione, e oggi rappresenta uno degli spazi espositivi più grandi d'Europa, e un punto di riferimento della scena culturale italiana presso il pubblico e la comunità artistica internazionale; un luogo flessibile di conoscenza e approfondimento dei temi dell'arte e della cultura contemporanea che ogni anno attrae 200.000 visitatori e realizza oltre 40 eventi culturali. L'attenzione per il pubblico, primo protagonista dello spazio, è un elemento centrale, lo confermano la gratuità delle mostre e le svariate attività dedicate alle famiglie gestite da un dipartimento educativo capace di coinvolgere ogni anno 8.000 bambini e ragazzi in oltre 200 laboratori.

Dal 2012 sono state presentate molte iniziative importanti tra cui: le mostre curate da Andrea Lissoni di Yervant Gianikian e Angela Ricci Lucchi, Hans Peter Feldmann, Wilfredo Prieto, Ilya e Emilia Kabakov, Carsten Nicolai, Tomás Saraceno, Apichatpong Weerasethakul, Mike Kelley. Dal 2013, sotto la direzione artistica di Vicente Todolí sono state presentate le mostre di Ragnar Kjartansson, Dieter Roth e Björn Roth, Micol Assaël, Cildo Meireles, João Maria Gusmão & Pedro Paiva, Joan Jonas e Céline Condorelli. È stata inoltre presentata una rassegna dedicata alla musica da Pedro Rocha che ha portato in HangarBicocca artisti e performer d'eccellenza (come Christof Migone e Mark Fell, Alvin Lucier, Jennifer Walshe). Inoltre HangarBicocca ha sempre mantenuto un dialogo costante con le istituzioni d'arte di tutto il mondo (Camden Art Centre di Londra, Malmö Konsthall, MoMA di New York, Fundação de Serralves di Porto, MACBA: Museu d'Art Contemporani de Barcelona, MOCA - The Museum of Contemporary Art di Los Angeles, Stedelijk Museum di Amsterdam e TBA21 - Thyssen-Bornemisza Art Contemporary di Vienna).

MuFoCo – MUSEO FOTOGRAFIA CONTEMPORANEA Presidente: Giovanna Calvenzi; Vicepresidente: Lorenza Cristiana Bravetta; Direttore Generale: Andrea Cancellato; Direttore di Produzione: Gabriella Guerci.

Il Museo di Fotografia Contemporanea, primo museo pubblico in Italia dedicato alla fotografia contemporanea e più in generale all'immagine tecnologica, è stato inaugurato nell'aprile del 2004 e dal maggio 2005 si è costituito in Fondazione di diritto privato, ad opera della Provincia di Milano e del Comune di Cinisello Balsamo, con la partecipazione di Epson Italia. La Regione Lombardia e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali hanno collaborato alla realizzazione del Museo fin dalla fase di avvio.

Il Museo ha sede in Villa Ghirlanda a Cinisello Balsamo ed è dedicato alla fotografia dal secondo dopoguerra a oggi, con un accento particolare sulla contemporaneità, i mutamenti tecnologici, le nuove strategie della comunicazione artistica. Promuove lo sviluppo della cultura fotografica contemporanea attraverso progetti di ricerca, premi e concorsi, committenze ad artisti e fotografi; opera in collegamento con le più importanti realtà internazionali che si occupano di fotografia; e le sue attività, incentrate su promozione, studio e divulgazione della fotografia, puntano a coinvolgere ogni tipo di pubblico.

Il patrimonio fotografico del Museo comprende 28 fondi fotografici di proprietà o pertinenza della Provincia di Milano e del Comune di Cinisello Balsamo, fondatori del museo, della Regione Lombardia, della Fondazione Museo e di privati che hanno depositato presso l'istituzione la propria collezione o l'archivio, per un totale di oltre 2 milioni di opere fotografiche, stampe in bianco e nero e a colori, diapositive, negativi, video, installazioni, di circa 600 autori italiani e stranieri. Il patrimonio librario del Museo va a costituire la biblioteca specializzata in fotografia più grande d'Italia e comprende oltre 16.000 libri e annate di riviste. Disponibili per la consultazione on-line ci sono oltre 45.000 immagini, catalogate e digitalizzate con il contributo di regione Lombardia, nell'ambito del SIRBEC, Sistema Regionale Beni Culturali.

Il Museo ha realizzato nel corso degli anni più di 40 mostre, esponendo artisti di rilevanza internazionale e ha pubblicato oltre 20 libri tra quaderni di studio dedicati alla riflessione teorica sulla ricerca fotografica e cataloghi delle mostre. All'interno ospita un settore educativo che attività diverse come visite guidate, corsi di aggiornamento e di formazione, seminari di studio e workshop, percorsi tematici e laboratori riservati alle scuole e alle famiglie, campus estivi per i bambini, progetti di partenariato con istituzioni scolastiche e museali, percorsi studiati per pubblici specifici come comunità, anziani, disabili, migranti.

Fin dall'inaugurazione, una delle principali linee di ricerca del Museo di Fotografia Contemporanea è stata dedicata al rapporto con il pubblico e alla sperimentazione di nuove forme di dialogo con i cittadini, promuovendo numerosi progetti di arte pubblica. Il Museo è capofila della Rete per la Valorizzazione della Fotografia promossa da Regione Lombardia, che raccoglie alcune tra le più importanti realtà culturali attive nel campo della fotografia sul territorio regionale.

CENTRO CULTURALE “IL PERTINI”

Direttore: Giulio Fortunio

La realizzazione del nuovo Centro Culturale si inserisce nell'ambito dei progetti di riqualificazione del centro di Cinisello Balsamo, e più in generale dell'intera città e dei Comuni del Nord Milano, con l'intento di realizzare un nuovo modello di biblioteca pubblica, a partire dalle più significative esperienze consolidate in Europa.

Il centro è stato inaugurato il 21 settembre 2012 ed ospita la biblioteca comunale: oltre 5.000 mq di superficie aperta al pubblico su quattro piani, 520 sedute, una sala studio, tre aule per laboratori e corsi, un auditorium con 176 posti e una sala incontri. Oltre alla biblioteca e al Centro Multimediale all'interno della struttura hanno sede anche il Centro di Documentazione Storica, specializzato in ricerche di storia locale, la sede operativa della Rete dei Giardini Storici, l'Ufficio Cultura e le attività organizzate dal settore Politiche Giovanili del Comune di Cinisello.

Dal punto di vista della realizzazione architettonica, il Pertini si configura come un nuovo edificio con un volume che avvolge con trasparenza e leggerezza la facciata esistente dell'ex scuola Cadorna articolandosi su un totale di tre livelli fuori terra e due interrati.

Le linee di intervento secondo le quali opera il centro sono: 1) socialità culturale, 2) informazione, 3) educazione permanente, 4) produzione culturale. Non una semplice biblioteca quindi ma un luogo di nuova socialità solidale, consapevole e attiva, operante nei settori della socialità culturale, dell'informazione, dell'educazione permanente, della produzione culturale.

Al suo interno accesso wifi gratuito, possibilità di navigare con PC messi a disposizione dalla biblioteca, ricca offerta di libri, riviste, CD e DVD, accesso a risorse digitali tramite MediaLibraryOnline, consultazione e richiesta documenti dal catalogo online. Sede di corsi e riferimento per le associazioni di volontariato di Cinisello Balsamo, ospita mostre, eventi cinematografici, eventi teatrali e musicali proponendo un programma rivolto alle diverse utenze del territorio. Inoltre, ha lanciato il progetto StreetArt con lo scopo di mettere a disposizione dei writers muri pubblici e privati per dare sfogo alla creatività artistica, e al contempo incentivare la riqualificazione degli spazi urbani

VILLA DI BREME FORNO

La nuova destinazione dell'edificio a sede di corsi di alta formazione (master, dottorati, scuole di specializzazione) dell'Università Bicocca di Milano consente di salvaguardare l'impianto originario della villa, attraverso un procedimento di adattamento quasi naturale dei nuovi spazi a quelli esistenti.

Inaugurato il 24 aprile 2009, ospita il nuovo polo del campus Bicocca – Cinisello. L'intervento di restauro, che ha conservato innovando, risponde perfettamente all'idea centrale del progetto, fortemente sostenuta dall'Università e dal Comune: creare un punto di accesso al Campus Bicocca direttamente nel territorio del Nord Milano.

Nel "nuovo" edificio (identificato come U46) oltre alle aule e agli spazi studio, è attivo il Polo di Biblioteca Digitale dell'Università Bicocca che offre una serie di servizi: utilizzo di pc e tablet; connessione a internet tramite wi-fi di Ateneo; spazi confortevoli e silenziosi per studiare; supporto qualificato per le ricerche bibliografiche; accesso a numerose risorse elettroniche della Biblioteca di Ateneo: ebook, e-journals, banche dati; accesso alle risorse di Media Library Online: e-book, quotidiani, audiolibri, musica, film, corsi di lingua etc.; un giardino liberamente accessibile. Le risorse elettroniche disponibili sono oltre 145.000 e-books, 25.000 e-journals e 150 banche dati.

La vocazione principale è l'incontro tra le discipline scientifiche legate allo sviluppo tecnologico e le scienze sociali e umane. La mission attuale è quella di essere un polo di alta formazione per insegnanti della scuola dell'infanzia, primaria e secondaria e per il settore aziendale/privato. Inoltre all'interno della sede vengono organizzate anche attività culturali (meeting e concerti).

Dal 2015, grazie ad un accordo di collaborazione avviato tra Università degli Studi di Milano-Bicocca, Comune di Cinisello Balsamo e Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest (CSBN), ha luogo la rassegna "Curiosamente, aperitivi culturali a Villa Forno. Si tratta di attività ed eventi culturali di ampio respiro che rientrano in un progetto di promozione della cultura scientifica sul territorio ideato dai tre attori coinvolti. A cadenza mensile vengono proposti concerti, esposizioni e conferenze, integrando così la già collaudata proposta di intrattenimento di qualità offerta dal Centro Culturale Il Pertini e dalle altre biblioteche aderenti al CSBNO.

FONDAZIONE CINETECA ITALIANA E MUSEO INTERATTIVO DEL CINEMA - MIC (ex Manifattura Tabacchi)

Dal 1947, anno di costituzione a Milano, la Cineteca Italiana svolge un'ininterrotta attività di conservazione e valorizzazione del patrimonio filmico e di diffusione della cultura cinematografica sia in Italia che all'estero. A Milano e in Lombardia svolge altresì un'intensa attività di proiezioni cinematografiche: presso lo Spazio Oberdan della Provincia di Milano proietta più di 400 film all'anno, organizza eventi, incontri, spettacoli e manifestazioni tra cui il festival "Il cinema italiano visto da Milano" giunto alla sua 14° edizione. Da ottobre 2006 la Cineteca gestisce le due sale dell'Area Metropolis 2.0 di Paderno Dugnano dove accanto a film di prima visione si svolge una ricca attività di proiezioni mattutine per le scuole e l'organizzazione di mostre di carattere cinematografico. Tutte le attività cinematografiche sono sostenute da: Direzione Generale Cinema, Provincia di Milano Settore Cultura, Regione Lombardia Culture, Identità e Autonomie della Lombardia, Comune di Milano, Città di Paderno Dugnano

Il Museo Interattivo del Cinema (MIC), è un progetto di Fondazione Cineteca Italiana e Regione Lombardia-Cultura. Sorge nell'area della ex Manifattura Tabacchi, dove si trovano anche gli uffici e la direzione della Fondazione. Il MIC nasce come museo didattico rivolto alle scuole di ogni ordine e grado e ai gruppi organizzati su prenotazione. Agli studenti si propongono percorsi ad hoc in base all'età e alle aree di interesse da approfondire con materiali storici degli archivi, postazioni interattive e specifici laboratori che permettono di sperimentare i mestieri del cinema: montatore, doppiatore, regista ... e condividere in tempo reale i propri lavori anche on line grazie al canale YouTube e alla pagina Facebook dedicata. Il programma del MIC prevede, inoltre, lo sviluppo di workshop con professionisti del settore a completamento del percorso di visita.

Sono tre i settori su cui opera:

- Archivio film e restauri;
- Fototeca e manifestoteca;
- Attività didattica ed editoriale;

Inoltre la Fondazione ha stretti legami con produttori, agenzie, aziende, altre fondazioni, organizza e prende parte a rassegne o mini-cicli tematici, omaggi ad autori/attori e anteprime presso Spazio Oberdan a Milano e presso Area Metropolis 2.0 di Paderno Dugnano. Negli anni si sono realizzate anche diverse iniziative ad hoc per i giovani, come "Support A.M. 2.0" destinata ai ragazzi dai 14 ai 20 anni, al fine di creare un gruppo di sostenitori giovani che possano coltivare la loro passione per il cinema e dare impulso all'organizzazione stessa del cinema su iniziative mirate ai giovani.

TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI. Gestito dalla Fondazione “I Pomeriggi Musicali”,
(Istituzione Concertistico Orchestrale – L.800/67).

Noto anche come Teatro della Bicocca degli Arcimboldi (TAM), in onore di una villa della Famiglia Arcimboldi tuttora esistente nei dintorni, è stato realizzato nel periodo 1997-2002 per iniziativa del Comune di Milano e di Pirelli, dal noto architetto milanese Vittorio Gregotti. Costruito per ospitare gli spettacoli del Teatro alla Scala durante la sua ultima ristrutturazione (2002-2004) è poi rimasto attivo come teatro dedicato all'opera lirica e ad altre manifestazioni culturali. Inaugurato il 19 gennaio 2002 con *La Traviata* diretta da Riccardo Muti, ha una capienza di 2.400 posti e una dimensione molto simile a quella della Scala (in particolare il boccascena è identico a quello della Scala in modo da poter facilmente trasferire le scene da un teatro all'altro). La sala ha forma di ventaglio, larga 49 metri, profonda 35 metri e alta 22 metri. La torre scenica è alta 40 metri.

Il 23 dicembre 2005, Woody Allen & New Orleans Jazz Band aprono un nuovo capitolo: quello che vede il Comune di Milano, proprietario degli Arcimboldi, farsi promotore di un cartellone firmato da Paolo Arcà e realizzato con la collaborazione delle cinque Fondazioni di cui lo stesso Comune di Milano è socio fondatore: I Pomeriggi Musicali, Orchestra Sinfonica di Milano Giuseppe Verdi, Piccolo Teatro-Teatro d'Europa, Pierlombardo e Teatro alla Scala. In due mesi si monta un cartellone di circa 60 alzate di sipario da Sylvie Guillem a Michael Nyman, Joan Baez, Lucio Dalla, Roberto Bolle, registrando oltre 66.000 presenze. Un'altra svolta si ha nel 2007 quando Comune e Regione affidano la gestione del Teatro alla Fondazione I Pomeriggi Musicali, la quale punta sulla trasversalità dell'offerta e si impegna a rendere il Teatro punto di riferimento per un pubblico metropolitano eterogeneo. Dalla stagione 2007/2008 il teatro ospita anche lo spettacolo televisivo *Zelig* e in cartellone passano diversi nomi importanti: Neil Young, Tom Waits, Liza Minnelli, Tom Jones, Leonard Cohen, B.B. King, Goran Bregovich, Elton John, Sting fino alle monumentali produzioni di Bob Wilson e di Peter Greenaway (*The Temptation of St. Anthony*; *I La Galigo*; *The Blue Planet*), i monologhi di Hanna Schygulla, i musical londinesi nelle produzioni originali (*Cats*, *Mamma Mia*). Diventa il più grande palcoscenico in Lombardia per la danza contemporanea, ospitando le compagnie di danza più note del panorama mondiale. Ospita importanti produzioni italiane come *Notre Dame de Paris*, *Tosca amore disperato*, ecc. e gli spettacoli del nuovo circo teatro, i canadesi *Cirque Eloize* e gli australiani *Circus Oz*. Senza contare i tour nazionali e internazionali (Arturo Brachetti, Paolo Conte, Lucio Dalla, Claudio Baglioni, Vinicio Capossela, Ruichy Sakamoto, Giovanni Allevi, Ludovico Einaudi) e le rassegne di musica jazz, etnica, elettronica e i concerti sinfonici di istituzioni come Orchestra del Maggio Musicale Fiorentino, Orchestra del Teatro Regio di Torino, Chicago Symphonie, London Symphony. Hanno riscosso un successo superiore ad ogni aspettativa le rassegne sinfoniche tenute nel mese di giugno dall'Orchestra Sinfonica I Pomeriggi Musicali.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

Il campus Bicocca sorge nell'omonimo quartiere milanese un tempo sede di grandi industrie come Pirelli e Breda. Il nuovo Ateneo si inserisce in un ampio progetto avviato intorno al 1986 e coordinato dall'architetto Vittorio Gregotti.

I primi corsi della nuova università vennero attivati nell'anno accademico 1998-1999. Come emblema fu scelto un ottaedro, mutuato dal De Divina Proportione di Luca Pacioli (ma modificato rispetto alla figura originale), per simboleggiare la multidisciplinarietà dell'ateneo. Il numero degli studenti iscritti nel primo anno accademico 1998/99 fu di 15.300, mentre nell'A.A. 2015/16 gli studenti iscritti ai corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) sono stati complessivamente 32.700, di cui 19.823 femmine (pari al 61,1%). Ciò è dovuto prevalentemente a quelle aree disciplinari come Scienze della formazione, Scienze sociologiche e Scienze psicologiche dove la presenza femminile supera il 70%. Dopo una crescita costante di tredici anni e un calo negli scorsi due anni, l'andamento degli iscritti ai corsi di studio è tornata a crescere con l'a.a.2015/16. Nell'anno accademico 2015/16 gli studenti iscritti ai corsi di studio (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) sono stati complessivamente 32.458, di cui 19.823 femmine (pari al 61,1%).

Nell'anno solare 2015 i laureati sono stati 6.472, di cui 4.228 femmine, pari al 65,3%. La maggior parte dei laureati proviene dalle aree disciplinari di Scienze economiche e statistiche (1.774, pari al 27,4%), Scienze della formazione (1.158 pari al 17,9%) e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (1.105, pari al 17,1%).

Il numero dei laureati ha subito un calo dopo un lungo periodo di crescita che si protraeva dal 2010. Per l'anno accademico 2015/2016 gli studenti stranieri iscritti sono stati pari al 5,8% del totale. Di tutti gli studenti universitari lombardi, il 12,8% è iscritto all'Università degli Studi di Milano - Bicocca, che viene così a collocarsi come terzo ateneo regionale per dimensioni.

Dall'elaborazione dei dati raccolti nell'indagine occupazionale Almalaurea rivolta ai laureati nell'anno solare 2013, il 60,4% degli studenti trova lavoro entro 12 mesi dal conseguimento del titolo, mentre il 11,4% lo sta ancora cercando. La percentuale di coloro che preferiscono proseguire gli studi, invece, è pari al 18,7%.

L'Ateneo si compone di ventuno edifici, tutti localizzati nel quartiere Bicocca ad eccezione della sede della facoltà di Medicina e Chirurgia che si trova a Monza nei pressi dell'Ospedale San Gerardo, polo Ospedaliero Universitario, e della sede distaccata di Villa di Breme Forno situata nell'omonima villa a Cinisello Balsamo (edificio U46).

FONDAZIONE PIRELLI E ARCHIVIO STORICO PIRELLI

La Fondazione Pirelli nasce nel 2009 per promuovere e diffondere la conoscenza del patrimonio culturale, storico e documentario del Gruppo, che è parte integrante della storia imprenditoriale e sociale italiana, con respiro internazionale.

Nell'aprile 2010 viene aperto alla città l'Archivio storico: oltre 3 km di documentazione sulla storia e l'attività del gruppo dalla sua fondazione nel 1872 ad oggi, un patrimonio inestimabile di documenti, fotografie, disegni, filmati, dichiarato bene culturale dallo Stato Italiano e consultato da decine di ricercatori ogni anno. Nucleo originario dell'archivio storico è la raccolta dei "documenti per la storia delle industrie Pirelli", (1942-1943) a cui si aggiungono i documenti prodotti e ricevuti dalle società del gruppo Pirelli nel corso di oltre 140 anni di storia, le sezioni "fotografie", "disegni e manifesti", "audiovisivi", e la raccolta completa delle riviste aziendali.

In occasione dell'inaugurazione nel 2009, sono stati presentati alcuni dei pezzi di maggior rilievo tra opere d'arte, oggetti di design, documenti, immagini e campagne pubblicitarie dell'Archivio. In particolare, per la prima volta è stato esposto al pubblico il dipinto dal titolo "La ricerca scientifica", realizzato da Renato Guttuso su commissione di Pirelli per l'Esposizione Internazionale di Torino del 1961 nell'ambito delle celebrazioni del centenario dell'Unità d'Italia.

Ricca anche la collezione di storiche campagne pubblicitarie in visione all'interno della mostra (dai bozzetti futuristi di Ballie del 1913 per la rivista del Touring Club Italiano; ai bozzetti pubblicitari anni Trenta di Salemme, Renzo Bassi, Nino Nanni e Bertoglio per il pneumatico Pirelli Stella Bianca del periodo "tardofuturista"; fino ai lavori di Armando Testa (1955) che disegna e associa il pneumatico Stelvio "artiglieria l'asfalto" a un leone, e la gomma Atlante a un surreale elefante; ecc.). Ai disegni si aggiungono le immagini fotografiche degli stabilimenti Pirelli di Gabriele Basilio, Luca Comerio e Carlo Furgeri Gilbert, che raccontano la storia quotidiana di lavoratori e fabbriche del mondo Pirelli. Ad accogliere i visitatori anche alcuni giocattoli per bambini realizzati nel corso degli anni da Pirelli, come il "gatto Meo" di Bruno Munari (1949), la "scimmietta Zizi" premiata con il Compasso d'Oro nel 1954 e l'Orsetto "Tentenna", in gomma Pirelli su licenza Rempel, anni '50.

Sui monitor della sala di esposizione sono proiettati alcuni dei 300 film e dei numerosi caroselli che arricchiscono il patrimonio audiovisivo dell'Archivio Storico Pirelli (come "Mammut, Babbut e Figliut", "Extraordinario!"), oltre ai video di backstage degli ultimi Calendari Pirelli.

La Fondazione e l'Archivio storico sono ospitati nel Fabbricato 134, una palazzina di due piani posta all'ingresso del comparto Pirelli nel quartiere Bicocca di Milano. All'interno della Fondazione è stata trasferita anche la Biblioteca Tecnico-scientifica di Pirelli che conserva 18 mila volumi sulla tecnologia dei cavi e della gomma. Gli utenti dell'archivio sono principalmente ricercatori, studiosi e studenti di diverse discipline (dalla storia, all'economia, passando per il design, l'urbanistica e la comunicazione).

PARCO NORD

Il Parco Nord è stato ideato alla fine degli anni '60, ma solo nel 1975 è stato riconosciuto come Parco Regionale dalla Regione Lombardia e affidato alla gestione di un Consorzio composto dai sei Comuni intorno al Parco e dalla Provincia di Milano.

Si snoda tra i quartieri della periferia nord di Milano per oltre 600 ettari, in un contesto territoriale con una specifica peculiarità: si tratta infatti di una delle aree più densamente urbanizzate d'Europa dove in passato si concentravano alcune storiche fabbriche italiane e dove ancora oggi troviamo grandi quartieri edilizi. Con l'istituzione del Parco alcuni appezzamenti agricoli sono stati salvati dalla cementificazione, rinverditi e attrezzati per la fruizione pubblica.

Come si legge nel documento "4 parchi su 2 ruote", realizzato con il contributo di Fondazione Cariplo: "I primi significativi interventi di forestazione risalgono al 1983 [...]. La zona della "montagnetta" sorge sulla ex discarica delle scorie d'altoforno delle vicine acciaierie Breda, ed è uno dei luoghi più rappresentativi del Parco [...] per il valore simbolico che ha assunto agli occhi dei cittadini: quella che un tempo era una zona abbandonata e degradata, oggi è una collina fiorita aperta alla fruizione di tutti i cittadini. Tra il 1993 e il 1998 oltre all'espansione delle aree interessate agli interventi, prosegue la manutenzione delle aree già sistemate. I primi rimboschimenti, oramai diventati veri e propri boschi con piante di un'età media di 25 anni, sono il simbolo del lavoro intrapreso, del recente passato, di una scommessa vinta. Il Parco Nord così si è trovato [...] dalla fine degli anni Novanta per la prima volta a dover gestire problemi di tipo agroforestale. I boschi più maturi, oltre 60 ettari, e i filari che bordano i percorsi ciclopedonali, sono composti da piante ora alte 15-20 metri e necessitano di essere seguite [...] pena l'ammaloramento, l'indebolimento, il rischio di danni e pericoli per il pubblico. Nel corso del 2000 il settore di gestione del Parco ha dato avvio ad un progetto innovativo di gestione forestale: attraverso la tecnologia GPS sono stati raccolti i dati sulle caratteristiche, lo stato di salute e la storia degli interventi realizzati relativi alle singole piante disposte a filare. Un lavoro analogo è cominciato nel corso del 2001 per le particelle dei boschi [...]. Il Parco Nord Milano attualmente può contare su circa 350 ettari di verde [...]. Oggi il parco continua [...] ad espandersi e a crescere, consapevole del proprio ruolo sociale, urbanistico e ecologico. I nuovi lotti di rimboschimento, con le piccole piantine di poche decine di centimetri protette dai tutori sono il simbolo del parco che cresce, dell'investimento nel futuro. Ma è la gestione e manutenzione del verde che meglio esprime la metodologia di lavoro utilizzata: a problematiche nuove, sono state trovate soluzioni nuove, tecnologicamente avanzate [...] che fanno del Parco Nord Milano un esempio concreto di sviluppo sostenibile per tutta la città [...]. Un luogo di qualità, dunque, dove tecnologia, creatività, passione e serietà professionale si incontrano per soddisfare le aspettative dei frequentatori e rispondere ai bisogni profondi della città".

ECOMUSEO URBANO METROPOLITANO MILANO NORD (EUMM-Nord)

L'Ecomuseo Urbano Metropolitan Milano Nord (EUMM-nord) è il primo ecomuseo urbano riconosciuto da Regione Lombardia sul territorio milanese. Il progetto, promosso dall'Associazione *Tramemetropolitane*, nasce nel 2006 e si realizza grazie al sostegno del Consiglio di Zona 9 del Comune di Milano; nel 2009 ottiene il riconoscimento di Ecomuseo della Regione Lombardia ai sensi della L.R. 13/2007 sul "Riconoscimento degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali ai fini ambientali, paesaggistici, culturali, turistici ed economici".

EUMM-nord intende valorizzare il patrimonio culturale e paesaggistico materiale e immateriale coinvolgendo la popolazione ai fini di una tutela condivisa e partecipata dei beni culturali del territorio, costruendo percorsi di ricerca e narrazioni collettive.

Per un approfondimento sulle finalità e i progetti dell'ecomuseo si rimanda al capitolo Borrelli e Vitali "Fare rete per fare territorio: il caso dell'Ecomuseo Urbano Metropolitan di Milano Nord (EUMM)"

8. Bibliografia

- A.A.V.V., (2007), *Carta di Catania*, Documento elaborato in Acocella I. (2015), *Il focus group: teoria e tecnica*, Franco Angeli, Milano.
- Bonetti E., Cercola R., Izzo F., Masiello B. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale: Gli attori, i processi e la creazione di valore*, Franco Angeli, Milano.
- Calabrò A. (2003), *Turismo Industriale in Italia. Arte, scienza, industria, un patrimonio culturale conservato in musei e archivi di impresa*, Touring Editore, Milano.
- Caroli M.G. (2011), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Clerici M.A. (2009), Il verde ridisegna la città: la sfida del recupero delle aree Falck di Sesto San Giovanni, in *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n.95, pp. 77.98. doi: 10.3280/ASUR2009-095005.
- Colella F. (2011), *Focus Group. Ricerca sociale e strategie applicative*, Franco Angeli, Milano.
- Confcooperative (2015), *Sviluppo locale e cooperazione sociale. Beni comuni, territorio, risorse e potenzialità da connettere e rilanciare*, Ecra.
- Maizza A. (2013), Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca, in *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, n.90, Gennaio-Aprile 2013, pp-11.21. doi: 10.7433/s90.2013.03

- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali: Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Palmieri S. (2003), Il processo di riconversione della “Società anonima Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck” di Sesto San Giovanni, in *Istituto di Ricerche Economiche e Sociali – IRES*. Disponibile su Accademia.edu
- Rizzi P. e Scaccheri A. (2006), *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- Sanesi G, Laforteza R, Marziliano P.A., Ragazzi A., Mariani L. (2007), Assessing the current status of urban forest resources in the context of Parco Nord, Milan, Italy, in *Landscape and Ecological Engineering*, n.3, pp. 187-198. doi: 10.1007/s11355-007-0031-2.
- Silverman D. (a cura di) (2016), *Qualitative Research*, Sage Publications Ltd, Londra.

Capitolo 4

FARE RETE PER FARE TERRITORIO: IL CASO DELL'ECOMUSEO URBANO METROPOLITANO DI MILANO NORD (EUMM)

Nunzia Borrelli e Francesca Vitali

La definizione di ecomuseo che ha incontrato il favore degli addetti ai lavori è quella utilizzata da due illustri studiosi francesi (Riviere, 1985; de Varine, 1973). Tale definizione muove dalle differenze fra musei tradizionali ed ecomusei. Secondo questi studiosi se il museo lavora su collezioni, immobili, pubblico, un ecomuseo lavora su patrimonio, territorio, popolazione.

Lo studioso Riviere, in particolare modo, definisce l'ecomuseo uno strumento che un potere e una popolazione concepiscono /fabbricano e utilizzano insieme.

Un ecomuseo è, dunque, un laboratorio nella misura in cui contribuisce allo studio della storia e del presente, della popolazione nonché del suo ambiente, stimolando la formazione di specialisti in tali campi e cooperando con le organizzazioni esterne di ricerca. Ed un luogo per la conservazione, nella misura in cui contribuisce a custodire e dare valore al patrimonio naturale e culturale della popolazione. Sviluppando ulteriormente la definizione di Riviere, Maggi (2002) ritiene che l'ecomuseo è un processo dinamico con il quale le comunità conservano, interpretano e valorizzano il proprio patrimonio in funzione dello sviluppo sostenibile. Un ecomuseo dunque è basato su un patto con la comunità. Nello specifico processo dinamico significa che l'ecomuseo non è solo un fatto formale, un percorso disegnato sulla carta, ma deve corrispondere ad azioni concrete, capaci di cambiare la società e incidere positivamente sul paesaggio. "Comunità" indica i soggetti protagonisti non sono solo le istituzioni poiché il loro ruolo propulsivo, importantissimo, deve essere accompagnato da un coinvolgimento più largo dei cittadini. "Patto" indica non norme che obbligano o proibiscono qualcosa, ma un accordo non scritto e generalmente condiviso. "Territorio" è invece inteso non solo in senso fisico, ma anche come storia della popolazione che ci vive e dei segni

materiali e immateriali lasciati da coloro che lo hanno abitato in passato. Il concetto di patrimonio, strettamente legato a quello di territorio, include la storia delle persone e delle cose, il visibile e il nascosto, il materiale e l'immateriale, la memoria e il futuro. Lo sviluppo sostenibile è al centro degli obiettivi dell'ecomuseo e significa, aumentare il valore del territorio anziché consumarlo. "Prendersi cura" si riferisce al conservare ma anche saper utilizzare, per l'oggi e per il futuro, il proprio patrimonio culturale in modo da aumentarne il valore anziché consumarlo. Conservazione, interpretazione, gestione del patrimonio significa che della pratica dell'ecomuseo fanno parte la lettura e la comunicazione del proprio patrimonio, la capacità di reinterpretarlo e valorizzarlo. Obiettivo di questo testo è quello di presentare un caso particolare di Ecomuseo, ossia quello urbano metropolitano di Milano Nord. Evidenziando di quest'ultimo, obiettivi, azioni e specificità.

1. La missione degli ecomusei urbani

Gli ecomusei nascono prevalentemente in contesti rurali, mentre le esperienze ecomuseali in ambiti urbani sono molto poche, il più importante dei quali in ambito nazionale è quello di Torino.

Nel contesto urbano, l'ecomuseo può essere inteso come "ombrello ecomuseale" (Maggi, 2000), il quale è "sviluppato su un'estensione geografica che incorpora numerose emergenze patrimoniali, legate fra loro da una storia e spesso anche da una attività materiale comune. Occupa un'area che interessa diversi comuni e dispone in genere di più di un sito museale vero e proprio. Il collegamento fra le diverse emergenze è realizzato non solo sulla base di itinerari predisposti, ma attraverso un progetto di sviluppo territoriale condiviso da governo e collettività locali. Il coinvolgimento della comunità costituisce un aspetto essenziale a questa tipologia che la differenzia nettamente da una semplice iniziativa di marketing territoriale *culture-based*".

Al centro degli ecomusei in contesti rurali c'è sicuramente il paesaggio e l'ambiente. In contesti urbanizzati troviamo un paesaggio antropizzato, costituito da un'alta concentrazione di costruzioni, nonché di un'alta intensità di relazioni tra la popolazione. Con l'ecomuseo urbano si vogliono portare avanti azioni di valorizzazione del territorio cittadino attraverso azioni tipiche di un ecomuseo, coinvolgendo la cittadinanza nella riscoperta e il rinsaldamento del legame con la città a seguito delle trasformazioni urbane e sociali avvenute (Martellotta, 2011).

Quindi possiamo dire che un ecomuseo urbano ha l'obiettivo di raccogliere e interpretare la memoria e il patrimonio di una collettività

eterogenea, formata da una pluralità di soggetti con diverse appartenenze, con l'obiettivo di restituire un comune senso di appartenenza e di unire e di fare dialogare le molteplici realtà che si trovano all'interno delle grandi città contemporanee, al fine di promuovere una migliore coesione sociale e culturale nel tessuto urbano.

Questo può avvenire solo attraverso una fitta e forte rete di centri d'interpretazione, spazi fisici aperti alla cittadinanza, laboratori dove interpretare la storia passata e contemporanea del proprio quartiere, nei quali si concentrano le diverse attività dell'ecomuseo. Sono centri d'informazione, per la comunità e per i visitatori, luoghi di incontro e socializzazione, luoghi espositivi, ma anche centri di formazione e documentazione. Per meglio raggiungere tutte le emergenze territoriali questi centri d'interpretazione dovrebbero essere distribuiti su tutto il territorio cittadino così da essere vicini a tutta la popolazione di riferimento dell'ecomuseo.

2. Breve storia di EUMM-Nord¹

EUMM-Nord nasce come progetto ecomuseale nel 2007, nel solo territorio di Niguarda, IX Municipio del Comune di Milano, per poi espandersi nei comuni confinanti: Bresso, Cinisello Balsamo, Cormano, Cusano Milanino e Sesto San Giovanni.

L'iniziativa parte nel 2006 dall'*Associazione Trame Metropolitane*², formata da un gruppo di antropologi e studiosi di beni culturali, che si avvicina al territorio niguardese, ritenendolo la base da cui partire per costruire un progetto ecomuseale che interessi tutta l'area del Nord Milano. In accordo e con il sostegno del Consiglio del IX Municipio del Comune di Milano prende avvio così Ecomuseo Urbano Metropolitano Milano Nord (EUMM-nord), il primo ecomuseo urbano riconosciuto nel 2009 da Regione Lombardia sul territorio milanese, ai sensi della L.R. 13/2007 "Riconoscimento degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali ai fini ambientali, paesaggistici, culturali, turistici ed economici".

¹ www.eumm-nord.it/site/eumm.

² L'idea dell'ecomuseo nasce da ricercatrici/facilitatrici di diversa estrazione accademica: Alessandra Micoli, antropologa, esperta di forme di partecipazione sociale e politica in ambito urbano, è la coordinatrice di EUMM-Nord; Michela Bresciani, ricercatrice sociale, esperta nella didattica artistica e della valorizzazione del patrimonio; Silvia Mascheroni, storica dell'arte, esperta in didattica museale ed educazione al patrimonio culturale.

3. Obiettivi e finalità³

EUMM-nord si pone l'obiettivo di promuovere e valorizzare il patrimonio culturale e paesaggistico, materiale e immateriale, del Nord Milano attraverso l'interpretazione della memoria collettiva e del senso di comune appartenenza. Finalità ultima di EUMM-Nord è quella di favorire uno sviluppo sostenibile in grado di valorizzare tutte le risorse locali. Questi sono elementi strategici per la tenuta sociale e culturale dell'area urbana, su cui lavora l'ecomuseo.

Attraverso il suo lavoro EUMM-Nord si prefigge l'obiettivo di analizzare le specificità del territorio di riferimento, compresa la sua storia, le sue risorse, nonché la sua vocazione economico-produttiva. EUMM-Nord si occupa anche di ricerca antropologica con il fine di restituire una narrazione collettiva, anche attraverso interviste ai diversi attori del territorio, promuovendo in questo modo la partecipazione di tutti i cittadini. Infatti, la sensibilizzazione della cittadinanza, attraverso mostre, incontri, visite guidate, eventi sul territorio, costituisce un'importante attività che accompagna tutte le azioni portate avanti da ecomuseo.

Tutti i progetti realizzati da EUMM-Nord vogliono fare conoscere il territorio e la sua storia, sia rivolgendosi ad un pubblico esterno, ma anche e soprattutto ai residenti insieme ai quali interpretare le testimonianze presenti nei luoghi del quotidiano per poterli così restituire in modo costruttivo e creativo. I progetti vogliono inoltre creare opportunità di scambio culturale, avvicinando in questo modo sia le nuove generazioni e che i nuovi residenti che abitano nel Nord Milano. Non da ultimo EUMM-Nord cerca di promuovere una consapevolezza nella popolazione riguarda il proprio patrimonio, per favorire la tutela dei beni culturali, materiali e immateriali, e l'uso consapevole del territorio e delle sue risorse.

4. Attori e risorse dell'EUMM⁴

I soggetti che hanno partecipato, e che partecipano tutt'oggi, alle azioni dell'ecomuseo sono molto diversi. EUMM-Nord cerca il dialogo con tutte le diverse realtà presenti sul territorio: istituzioni, associazioni, cooperative, scuole e università, archivi, fondazioni, privati cittadini, in altre parole con tutti quelli che vivono il territorio e hanno un interesse a valorizzarlo.

Gli attori principali sicuramente sono i cittadini, i quali, individualmente o rappresentati dalla propria associazione o cooperativa hanno contribuito

³ www.eumm-nord.it/site/eumm/cosa-facciamo.

⁴ Informazioni ricevute direttamente da Alessandra Micoli durante colloqui informali, nonché dal sito internet di EUMM-Nord www.eumm-nord.it.

alla stesura della mappa di comunità di Niguarda, dando avvio concretamente alle azioni dell'ecomuseo.

Si cerca di coinvolgere le istituzioni, anche se con molte difficoltà, nella realizzazione dei progetti da realizzare sul territorio. La principale istituzione coinvolta è stato il IX municipio del Comune di Milano, la quale, soprattutto nei primi anni, ha supportato la nascita di ecomuseo con importanti contributi finanziari. Il IX Municipio è stato, ed è tuttora, una presenza importante all'interno di ecomuseo, non solo dal punto di vista economico e formale/istituzionale, esso si è fatto carico del progetto ecomuseale, tanto da ritenerlo un proprio progetto.

Primo progetto fra tutti supportato dal IX Municipio è stata la riapertura del Rifugio n. 87, presso la scuola di via Bodio 22 a Milano, all'interno del quale è stata allestita una mostra curata dall'associazione ABG e dall'associazione Speleologica Cavità Artificiali Milano (SCAM) che ha permesso a EUMM-Nord di accompagnare i visitatori in un percorso volto al recupero della memoria, anche grazie all'istallazione di filmati d'epoca e alle testimonianze di chi ha vissuto quel periodo.

Recentemente EUMM-Nord ha collaborato con il Comune di Sesto San Giovanni al progetto di Spazio MIL Carroponate, *In viaggio verso il Carroponate*, che ha previsto la realizzazione di una mappa virtuale insieme agli studenti del Liceo Artistico De Nicola per scoprire il Villaggio operaio Breda. Sempre con il Comune di Sesto San Giovanni è stato realizzato il progetto *TUaSESTO* che prevede la raccolta e la digitalizzazione dei filmati di famiglia dei cittadini sestesi, in collaborazione con Fondazione ISEC, AESS (Archivio di Etnografia e Storia Sociale) e Regione Lombardia.

Purtroppo con gli altri comuni non è ancora stato avviato nessun tipo di coinvolgimento concreto, forse perché EUMM-Nord viene ancora percepito più come un progetto ecomuseale che appartiene più che altro alla comunità di Niguarda, e quindi al IX Municipio del Comune di Milano. Ecomuseo sta comunque organizzando frequenti incontri con i sindaci e gli assessori competenti in materia, per parlare del progetto e proporre progettualità condivise, cercando di trovare un modo per collaborare e inserirsi all'interno delle iniziative dei singoli comuni.

Lavorando principalmente alla realizzazione di singoli progetti, le associazioni che collaborano con EUMM-Nord variano in base allo specifico ambito di riferimento del progetto.

Ecomuseo collabora inoltre con organismi scientifici, come il Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura e Pianificazione, con cui ha lavorato alla realizzazione della mappa di comunità, con il laboratorio perimetro dell'Università Bicocca di Milano, nonché con il Consorzio Parco Nord.

Nella tabella che segue si evidenziano quali siano le risorse già attivate e quelle potenzialmente attivabili sul territorio:

<i>Risorse EUMM-Nord già attivate</i>	<i>Risorse attivabili da EUMM-Nord</i>
<i>Parco Nord Milano e Cascina Centro Parco</i>	<i>Parco della Balossa (Cormano), Parco del Grugnotorto-Villoresi (Cinisello Balsamo e Cusano Milanino), Parco della Media Valle Lambro (Sesto San Giovanni)</i>
<i>Bunker Breda e Rifugio n.87</i>	<i>Quartiere Giardino Milanino (Cusano Milanino)</i>
<i>Mappa di Comunità di Niguarda</i>	<i>Ville Storiche presenti nei comuni Cinisello Balsamo, Sesto San Giovanni e Cormano.</i>
<i>GeoBlog MappaMi</i>	<i>Biblioteca e Centro Culturale Il Pertini (Cinisello Balsamo)</i>
<i>JecoGuides</i>	<i>Aeroporto di Bresso</i>
<i>Area Ex Breda: Spazio MIL e Carroponte (Sesto San Giovanni)</i>	<i>Area Ex Falck e Area Ex Marelli (Sesto San Giovanni)</i>
<i>Territorio di Niguarda, Bruzzano, Affori (per itinerari turistici guidati)</i>	<i>Territorio dei comuni di Cinisello Balsamo, Cusano Milanino, Cormano, Sesto San Giovanni e Bresso (per itinerari turistici guidati)</i>
<i>Fiume Seveso a Niguarda</i>	<i>Fiume Seveso nei Comuni di Cormano, Cusano Milanino e Bresso</i>
	<i>Borgo Rurale di Cascina Gatti (Sesto San Giovanni)</i>
	<i>Museo di Fotografia Contemporanea (Cinisello Balsamo)</i>
	<i>Parco e Villa Rivolta (Bresso)</i>
	<i>Museo Zambon e Oxy.Gen (Bresso)</i>
	<i>Villa Imbonati Manzoni (Brusuglio di Cormano)</i>
	<i>Bi – Fabbrica del giocattolo e delle arti (Cormano)</i>

4.1 Risorse culturali

La risorsa su cui ruotano tutte le attività di valorizzazione di EUMM-Nord è costituita dall'intero territorio di riferimento, con l'insieme di patrimoni che troviamo al suo interno: luoghi d'incontro e di socializzazione, come le piazze cittadine e di quartiere e il Parco Nord Milano, così come anche le storie e le memorie che trovano testimonianza materiale nelle molteplici foto d'epoca custodite all'interno di archivi fotografici, privati o pubblici.

I principali sforzi di EUMM-Nord sono indirizzati alla conservazione della memoria del recente passato industriale e di tutti gli elementi, materiali e immateriali, che sono in grado di tramandarla. In particolare l'ecomuseo si è da sempre impegnato nella valorizzazione e restituzione di questa memoria attraverso l'apertura dei Bunker Breda presenti nel sottosuolo del Parco Nord Milano. Essi rappresentano, al momento, la risorsa materiale più importante di ecomuseo.

4.2 Risorse economiche e finanziarie

I principali finanziamenti che permettono la realizzazione delle diverse progettualità ecomuseali vengono reperiti attraverso la partecipazione a bandi, erogati per lo più da Fondazione Cariplo, con cui ecomuseo ha già realizzato i progetti *Riguarda Niguarda* e *In viaggio verso Carroponate*.

Il Consiglio del IX Municipio del Comune di Milano, oltre l'importate contributo iniziale, concede a EUMM-Nord dei micro-finanziamenti per la realizzazione di piccoli progetti, per esempio per la realizzazione di visite guidate nei quartieri del municipio. Purtroppo non sono ancora stati conferiti dei finanziamenti da parte di altri comuni per la realizzazione di progetti nei territori di loro competenza.

Di recente è stata sperimentata, sempre all'interno di un bando, una nuova modalità di raccolta di risorse attraverso il *crowdfunding*, ossia attraverso delle donazioni private *online*, una forma di reperimento di finanziamenti dal basso sfruttando l'immenso potere del passaparola e della condivisione che ci offre la rete.

Per quanto riguarda i laboratori didattici e le visite guidate, esse sono in grado di sopravvivere anche senza un bando che li finanzia, in quanto è prevista una quota di partecipazione che permette loro di essere economicamente sostenibili e ripagare tutti i costi del personale.

4.3 Risorse sociali e relazionali

Le diverse attività e i progetti portati avanti da ecomuseo si riferiscono a contesti abbastanza delimitati. EUMM-Nord non è ancora riuscito a creare una rete di relazioni abbastanza forte, né con le istituzioni né con i cittadini di tutto il suo territorio di riferimento, per questo non sono stati ancora sviluppati progetti condivisi con tutti i suoi comuni.

5. Azioni di EUMM-Nord

EUMM-Nord persegue le proprie finalità sia attraverso la progettazione di attività di valorizzazione del territorio condivisi dalla popolazione, ma anche attraverso l'offerta di possibilità di formazione della stessa.

5.1 La Mappa di comunità di Niguarda⁵

Il primo passo per la nascita di EUMM-Nord è stato la realizzazione della *Mappa di comunità di Niguarda*⁶, attraverso un processo che ha coinvolto le comunità locali e che ha fatto emergere le specificità del territorio e la sua storia.

Il percorso, avviato nell'aprile 2008 e conclusosi, dopo circa quindici incontri, nell'ottobre del 2009, ha visto la partecipazione di un gruppo di lavoro, formato da circa quindici persone, sia privati cittadini appassionati di storia locale, sia rappresentanti di associazioni, cooperative, istituzioni del quartiere, commercianti, coordinati da un'équipe di operatori di EUMM-Nord e di ricercatori del Politecnico di Milano (DIAP). Questi incontri hanno portato i partecipanti a riflettere e discutere sulle eccellenze, passate e presenti, di Niguarda al fine di individuare gli elementi significativi da includere in una narrazione condivisa a livello comunitario da restituire e comunicare agli stessi niguardesi ma anche ai possibili visitatori. Quello che è risultato non è una semplice carta geografica o un inventario di monumenti e vie, ma un disegno che contiene la storia dei luoghi e delle persone, una narrazione comunitaria del territorio e del proprio patrimonio, in grado di aiutare la comunità a percepirsi con più chiarezza. La *Mappa di Comunità di Niguarda* così realizzata costituisce un patrimonio di informazioni fondamentale per il lavoro di EUMM-Nord e rappresenta un primo momento condiviso di interpretazione poiché è stata realizzata grazie all'apporto attivo e volontario di un gruppo di cittadini niguardesi. Il disegno finale che è risultato dall'intensa attività del gruppo di lavoro è stata una sintesi della ricchezza del patrimonio esistente e rappresenta "solo" una delle tante mappe che si possono disegnare.

⁵ www.eumm-nord.it/site/mappa_nig_percorso.html.

⁶ Il progetto della mappa di comunità di riferisce solo al territorio di Niguarda in quanto solo successivamente sono stati inseriti all'interno del progetto ecomuseale tutti gli altri comuni attorno al Parco Nord. In un colloquio privato del 21 novembre 2016, Alessandra Micoli spiega che è stato pensato di continuare il progetto della mappa di comunità, ma non è stata realizzata perché hanno ritenuto che non era un loro interesse realizzare altre mappe di comunità per altri comuni in quanto, il progetto della mappa di comunità non è un format da portare ovunque, perché non si può adattare bene per altri contesti. A mio parere una mappa di comunità andrebbe realizzata in tutto il territorio dell'ecomuseo, in quanto questo è un modo per coinvolgere maggiormente la popolazione dei cinque territori aggiunti successivamente, la maggior parte dei quali non sa neanche dell'esistenza di questa struttura di interpretazione del territorio.

6. Mappiamo Milano_Nord⁷

Mappiamo Milano_Nord è un progetto di valorizzazione del patrimonio culturale del Nord Milano che mira alla costruzione della partecipazione, attraverso la mappatura del territorio, che è stata realizzata attraverso la creazione e l'utilizzo del geoblog *MappaMi*⁸, una mappa virtuale e implementabile, una piattaforma interattiva di georeferenziazione partecipata dei cittadini, costruita per creare, condividere e diffondere la conoscenza del patrimonio culturale e del paesaggio urbano. Essa permette ad ogni cittadino di partecipare alla rappresentazione del proprio territorio e di lasciare traccia del suo passaggio e della sua presenza nei luoghi del proprio vissuto, valorizzati grazie alle testimonianze raccolte in forma narrata e multimediale, promuovendo nel contempo la tutela attiva e partecipata del patrimonio territoriale. Ciò ha permesso anche di progettare, sempre in modo partecipato, percorsi tematici sul territorio, anche al fine di promuovere una forma di turismo urbano sostenibile.

Questo supporto alla raccolta di testimonianze è nato, grazie al contributo del Dipartimento di Pianificazione Urbanistica del Politecnico di Milano (DIAP), per superare i limiti imposti dalla mappa di comunità cartacea, la quale non può essere aggiornata con facilità, nonché per cercare di raggiungere un numero sempre più ampio e variegato di partecipanti alla mappatura, utilizzando un linguaggio in grado di coinvolgere anche i cittadini più giovani.

Da un punto di vista pratico attraverso il geoblog ogni utente può “georeferenziare” il proprio punto d’interesse, può cioè riportare e segnare all’interno di una mappa un percorso o un luogo, i quali possono rappresentare un punto d’interesse personale o collettivo, perché legato ad un ricordo o ad un evento li verificatosi nel passato, nonché luoghi vissuti nel quotidiano e dei quali può essere riportata una propria visione per il futuro. Ad ogni punto d’interesse il “mappatore” può aggiungere commenti, foto, video. La georeferenziazione è suddivisa in tre aree: *Ieri*, come era in passato la città, qua vengono riportate le memorie e i ricordi degli utenti; *Oggi*, come viene visto nel presente il territorio, come viene vissuto e quali sono i percorsi e i luoghi del quotidiano; *Domani*, quali aspettative si hanno per il futuro, qua possono essere riportate idee, desideri e progetti da perseguire nel futuro.

Ad oggi sono stati segnati nella mappa virtuale 36 punti d’interesse del passato, 26 percorsi e luoghi del quotidiano e 4 idee per progetti futuri.

⁷ www.eumm-nord.it/site/il-geoblog-mappami.html.

⁸ www.mappa-mi.it/.

6.1 I Bunker Breda⁹

La principale azione di valorizzazione del patrimonio portata avanti a partire dal 2009 da EUMM-Nord, in collaborazione con Parco Nord Milano e Regione Lombardia, è quella che ha per oggetto il patrimonio culturale materiale e immateriale lasciato durante la seconda guerra mondiale in questo territorio, in particolare i rifugi antiaerei della V Sezione Aeronautica della Breda, presenti in tutto il settore est del Parco Nord, con lo scopo di recuperare l'identità storica e culturale di questi luoghi e stimolare riflessioni sul passato e la consapevolezza sulla storia locale. EUMM-Nord cerca di raggiungere questi obiettivi attraverso la sperimentazione di sistemi innovativi di fruizione del patrimonio culturale e di trasmissione delle informazioni con la partecipazione dei cittadini. Dalla pagina di presentazione nel sito interne di EUMM-Nord si afferma che *la sfida è quella di leggere il presente attraverso il passato, trovando nei cittadini non solo i destinatari delle proposte culturali, ma rendendoli protagonisti di un percorso di tutela e valorizzazione.*

All'interno dei Bunker Breda vengono organizzate visite guidate, eventi, incontri, installazioni artistiche e multimediali, performance e narrazioni, proiezioni di filmati e esposizioni fotografiche; i visitatori partecipano in prima persona alla costruzione della narrazione di questo patrimonio immateriale, infatti, si instaura un dialogo tra visitatori e i testimoni di questo recente passato, i quali hanno lottato per ottenere la libertà dal dominio nazi-fascista, hanno preso parte alla grande espansione industriale e che ora assistono alla riqualificazione del Nord Milano.

Inoltre, a partire dal 2011, all'interno dei rifugi è ospitato un allestimento permanente, che attraverso stimoli multidimensionali (voci, immagini e paesaggi sonori) guida il visitatore in un percorso di conoscenza e di condivisione emozionale.

6.2 Progetti di formazione continua¹⁰

EUMM-Nord, in collaborazione con Università ed Istituti di formazione, organizza attività formative aperte a chiunque fosse interessato alla tutela del proprio territorio e alla salvaguardia della propria cultura. Attraverso la propria offerta formativa si ha l'obiettivo di formare le nuove competenze richieste proprio dal mutamento culturale ed economico della società. Partendo da un costante monitoraggio dei profili professionali richiesti nel

⁹ www.eumm-nord.it/site/i-bunker-breda.html.

¹⁰ www.eumm-nord.it/site/formazione-continua.html.

panorama culturale contemporaneo, viene adottato un approccio formativo che affianca pratiche di ascolto e di contatto con il territorio e le sue realtà per sviluppare specifiche competenze operative.

6.3 Storybus. Il pulmino dei racconti urbani¹¹

Lo Storybus era stato pensato come una postazione su ruote per l'archiviazione del patrimonio; sarebbe dovuto diventare lo strumento attraverso cui proporre un percorso di georeferenziazione itinerante sul territorio, che, attraversando i quartieri di zona 9 (Affori, Bicocca, Bovisa, Bruzzano, Dergano, Isola, Niguarda) e i comuni di Bresso, Cormano, Cinisello Balsamo, Cusano Milanino e Sesto San Giovanni, avrebbe potuto permettere a tutte le persone del vasto territorio di riferimento di EUMM-Nord di partecipare alla mappa di comunità. Purtroppo, non avendo vinto il bando di finanziamento, nel concreto Storybus è un progetto che non è mai partito, si sono realizzate solamente due tappe, una piccola sperimentazione, grazie alla collaborazione volontaria di alcuni cittadini. È comunque un buon progetto, il quale, con le dovute riprogettazione, potrebbe partire nel futuro.

6.4 Progetto “RiGuarda Niguarda”¹²

RiGuarda Niguarda è stato un progetto triennale (1 maggio 2013 – 20 aprile 2016) che è stato coordinato dalla Cooperativa Diapason e finanziato da Fondazione Cariplo, il cui fine era quello di promuovere iniziative volte all'aumentare la coesione sociale nelle comunità locali del territorio, progetto realizzato in stretta collaborazione con il Comune di Milano e IX Municipio. I principali obiettivi del progetto si sono focalizzati sul cambiamento nelle percezioni e nei comportamenti degli abitanti rispetto a questioni quali il radicamento, la corresponsabilità e la mutualità; sul rilancio del coinvolgimento degli abitanti; sulla sperimentazione di un migliore utilizzo delle risorse formali e informali.

Attraverso questo progetto si è lavorato per cercare di modificare la rappresentazione collettiva del quartiere e di se stessi nel quartiere. L'idea è far vivere, ai giovani e non solo, esperienze di cittadinanza attiva che contribuiscano all'affermazione di un atteggiamento responsabile e cooperativo verso il proprio contesto di vita. Con il progetto si è lavorato, inoltre, per favorire la socializzazione in tutti i luoghi del quartiere, con l'obiettivo di contribuire a far riscoprire i valori della comunità, della condivisione e

¹¹ www.eumm-nord.it/site/storybus.html.

¹² www.eumm-nord.it/site/progetto-riguarda-niguarda.html.

della relazione con gli altri. Compito di EUMM-Nord, semplice partner del progetto, era quello di portare avanti azioni di narrazione del territorio, attraverso la costruzione di mappe e la raccolta di materiali.

7. Itinerari turistico culturali nel Nord Milano¹³

EUMM-Nord si occupa di far conoscere e mettere in valore il patrimonio materiale e immateriale del Nord Milano, di trasmettere le memorie di coloro che vivono il territorio e la storia passata di un territorio in continua trasformazione. Per facilitare questo lavoro di divulgazione è stata realizzata una guida con la collaborazione di *Jeco Guides*¹⁴, che ha permesso la creazione di una guida¹⁵. Essa contiene notizie storiche, documentazione visiva tratta da archivi privati e pubblici, racconti degli abitanti. Grazie ad essa viene condotto il visitatore lungo itinerari che intrecciano i segni della memoria industriale con quella agricola del Nord Milano, le leggende, le tradizioni e le ritualità, restituendo il senso di una toponomastica e puntando l'attenzione sulle storie di ognuno, oltre alle testimonianze del patrimonio culturale più conosciute per la rilevanza storico-artistica e culturale. Tutti elementi che conducono il visitatore, attraverso la proposta di diversi itinerari, all'interno del territorio del Nord Milano.

Compito di EUMM-Nord è stato quello di compilare questa guida attraverso la raccolta di tutti i materiali e contenuti. Questo è avvenuto grazie alla collaborazione di varie realtà operanti sul territorio, istituzionali che associazioni, tutte realtà che in qualche modo si sono già occupate del territorio e che lavorano sul territorio, con le quali si è cercato di fare un lavoro partecipato e condiviso affidando loro il compito di scegliere quali fossero i punti d'interesse del territorio.

Ecomuseo organizza anche visite guidate, prima fra tutti quelle ai Bunker Breda, che rappresenta un'attività costante e regolare, poiché in questo caso c'è un manufatto, un luogo, un patrimonio, sia come elemento architettonico che storico, che merita e necessita di essere aperto e raccontato. Vengono organizzate anche visite guidate di quartiere, per lo più attorno ad iniziative e percorsi più ampi e quindi con una minor frequenza, perché non è l'attività centrale di EUMM-Nord. Per esempio le visite ai quartieri di Niguarda e Bruzzano hanno accompagnato il percorso di realizzazione della mappa di comunità di Niguarda.

¹³ www.eumm-nord.it/site/itinerari-turistico-culturali-nel-nord-milano.html.

¹⁴ www.jecoguides.it/.

¹⁵ La guida è scaricabile e consultabile da tutti gli utenti, ma non è implementabile dagli utenti come il geoblog.

8. Progetti su Sesto San Giovanni¹⁶

Il territorio di Sesto San Giovanni si è dimostrato ricettivo nei confronti degli obiettivi e dei temi affrontati da ecomuseo, questo grazie anche all'imponente lavoro portato avanti sul patrimonio materiale e immateriale legato alla storia industriale della città. Per questo è stato possibile per EUMM-Nord portare avanti insieme al Comune di Sesto San Giovanni una serie di progetti di valorizzazione, grazie anche al supporto dell'amministrazione comunale stessa e ad altri enti territoriali come la Fondazione Comunitaria Nord Milano.

Tra i progetti attualmente aperti troviamo *In viaggio verso il Carroponate*, portato avanti da EUMM-Nord all'interno del più ampio progetto triennale Spazio MIL Carroponate, teso a riattivare spazi ex-industriali nella zona di Sesto San Giovanni. All'interno di questo progetto EUMM-Nord organizza laboratori didattici indirizzati agli studenti per permettere loro di conoscere il territorio e la sua storia. Inizialmente si è lavorato sulla narrazione e rappresentazione del territorio, utilizzando sia il geoblog, implementandolo e cercando di lavorare assieme ai ragazzi, italiani e stranieri, per promuovere la conoscenza e la presa di coscienza del proprio territorio, dei suoi elementi e della sua storia. L'esito di questo progetto è stata la realizzazione di una brochure realizzata in collaborazione con il liceo artistico di Sesto San Giovanni.

Tra i progetti passati svolti nello stesso comune troviamo, un progetto di ricerca storica che ha permesso la raccolta di testimonianze orali e di documenti multimediali, come i filmati di famiglia, in grado di raccontare le trasformazioni dell'area Nord Milano. Attraverso esso si è quindi voluto valorizzare quella parte di patrimonio narrativo più intimo, più familiare.

A questo lavoro ha fatto seguito la restituzione alla collettività di questa memoria storica così raccolta, attraverso la valorizzazione e l'apertura al pubblico dei Rifugi antiaerei ex Breda al Parco Nord, la progettazione e realizzazione di percorsi tematici multimediali in coordinamento con le istituzioni attive nel Nord Milano e l'organizzazione di incontri formativi per promuovere la coesione sociale e lo scambio generazionale. Da questo progetto è nato l'evento TUaSESTO, con mostre fotografiche, rassegne cinematografiche e musica per presentare il progetto Metropolis. All'interno di questo evento è stata avviata la campagna TUaSESTO che ha previsto, attraverso il coinvolgimento dei cittadini sestesi, la raccolta e digitalizzazione dei film di famiglia.

¹⁶ www.eumm-nord.it/site/sesto-san-giovanni.html.

EUMM- Nord ha partecipato anche al progetto 16 nonni per l'Unesco, durante il percorso di candidatura del suo patrimonio archeologico industriale alla lista del patrimonio mondiale dell'UNESCO per la categoria del paesaggio culturale evolutivo. Le finalità del progetto furono quelle di raccontare il patrimonio archeologico industriale e l'eredità immateriale sestese, creare un ponte tra la popolazione anziana che ha vissuto la Sesto delle fabbriche e le generazioni più giovani che daranno forma alla Sesto futura, raccogliere testimonianze e i memorie che costituiscono l'identità cittadina, preservare dalla dispersione i vissuti e i saperi che hanno generato la cultura del lavoro a Sesto, nonché mettere a disposizione dei sestesi e dei visitatori il patrimonio immateriale della città, diffonderlo in modo più capillare tramite l'uso dell'audiovisivo e del web.

Tabella riassuntiva delle azioni portate avanti da EUMM-Nord			
Azioni	Attori Coinvolti	Risorse	Obiettivi raggiunti
Mappa di comunità di Niguarda	Ass.ne TrameMetropolitane	Comunità Locale	Coinvolgimento della comunità di Niguarda Mappa di comunità cartacea
	DIAP - Politecnico di Milano		
	ANPI		
	Associazione Genitori Cesari		
	Cooperativa Pandora		
	Teatro della Cooperativa		
	Comitato Soci Coop Lombardia		
	niguarda.com		
	Promosso da:		
	Comune di Milano		
	Consiglio di Zona 9		
	Regione Lombardia		
	Con il sostegno di:		
	Società Edificatrice Niguardase		
Consorzio Cooperativo Cà Granda			
Mappiamo_MilanoNord	Con il contributo di :	GeoBlog MappaMI	Georeferenziazione dei punti d'interesse del territorio
	Fondazione Cariplo		
	All'interno dei progetti:		
	SpazioMIL > Carroponete		
	DenCity		
Bunker Breda	Parco Nord Milano	Rifugi anti	Apertura al

	Con il contributo di: Fondazione Nord Milano Regione Lombardia	aereo Ex Breda	pubblico dei Bunker per visite guidate economicamente sostenibili
Progetto “RiGuarda Niguarda”	Coordinato da: Cooperativa Diapason Con la collaborazione di: EUMM-Nord Ass.ne Ipazia Ass.ne Last Coop. Kantara Coop. Sociale Pandora Coop. Progetto Integrazione Con il finanziamento di: Fondazione Cariplo	Risorse relazionali	Promozione di percorsi di coesione sociale nelle comunità territoriali Riscoperta dei valori della comunità e dei luoghi del territorio
<i>Itinerari turistico culturali nel Nord Milano</i>	Jeco Guide Archivio privato arch. Galdino Rossi Olinda Onlus Il Giardino degli Aromi Paola Signorino Archivio privato dott. Aldo Bartoli Fondazione Pirelli APS gli orti di cascina Albana Comitato La Goccia Politecnico di Milano Coltivando - Porto conviviale Architetti Senza Frontiere Biblioteca Cassina Anna Ass.ne De.De.P. Scuola Elementare G. Leopardi La Stecca 3.0 La Fonderia Napoleonica Archivio privato Vincenzo Onida Isola Pepe Verde Associazione GioCoRe AssoRivolta Centro di documentazione storica di	Risorse relazionali, comunità e associazioni locali	Realizzazione di un'applicazione che contiene itinerari nel nord Milano, permette la conoscenza e la valorizzazione di tutto il territorio

	Cinisello Balsamo		
	Coop. La Vittoria		
	Ass.ne Amici del Milanino		
	Parco Nord Milano		
	Progetto Sesto per l'UNESCO		
	MAGE		
In Viaggio Verso Carroponete	Liceo Artistico De Nicola	GeoBlog MappaMI	Realizzazione di laboratori didattici per conoscere il territorio e la sua storia
	AFOL		
	Centro Ginko		
	SpazioMIL > Carroponete		
	Comune di Sesto San Giovanni		
	Archivio Giovanni Sacchi		
	Finanziato da:		
Fondazione Cariplo			
Metro_Polis e TUaSESTO	Parco Nord Milano	Filmati di Famiglia, testimonianze e orali, Bunker Breda,	Realizzazione di mostre fotografiche, rassegne cinematografiche per presentare il progetto
	Fondazione ISEC		
	Archivio del Lavoro		
	Archivio Nazionale del Film di Famiglia		
	con il contributo di :		
	Regione Lombardia		
	Fondazione comunitaria Nord Milano		
Fondazione Cariplo			
16 Nonni per l'UNESCO	Comune di Sesto San Giovanni	Patrimonio archeologico industriale di Sesto san Giovanni	Creazione di un ponte tra generazioni attraverso una Mostra all'interno di SpazioMIL
	Ass.ne Ovideo		
	con il sostegno di:		
	Fondazione comunitaria Nord Milano		
	Gruppo Falck		

9. Bibliografia

- A.A.V.V., (2007), *Carta di Catania*, Documento elaborato in occasione dell'Incontro Nazionale Verso un Coordinamento Nazionale degli Ecomusei: un processo da condividere nell'ambito del Convegno Giornate dell'Ecomuseo – Verso una nuova offerta culturale per lo sviluppo sostenibile del territorio Catania 12 – 13 ottobre 2007.
- A.A.V.V., (2007), Documento preparatorio per l'incontro *Verso un coordinamento nazionale degli ecomusei: un processo da condividere*, Documento a cura del Laboratorio Ecomusei della Regione Piemonte.
- A.A.V.V., (2015), *Bel Paese – Buon turismo. La “Carta Italia” del turismo sostenibile*, AITR (Associazione Italiana Turismo Responsabile).
- Bonacchi S., (2007), *Ecomuseo: verso una Nuova Museologia*, PsicoLab.net, 30 maggio 2007 (Testo online consultato il 19 dicembre 2016).
- Buroni S., (2008), *Piccolo dialogo con Hugues de Varine sugli ecomusei*, Blog Ass.ne “Terraceleste”, pubblicato il 29 luglio 2009.
- Dal Santo R. (a cura di), (2007), *Verso l'Ecomuseo del paesaggio*, Parabiago.
- Desvallées A., (1992), *Vagues, Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon, éditions W, Savigny-le-Temple, M.N.E.S, vol. 1, 190.
- De Varine H., (2004), *Ecomusei. Il futuro del passato*, intervista a cura di Giulio Caresio, <file:///C:/Users/Utente/Downloads /II%20futuro%20del%20passato%20Intervista%20a%20Hugues%20De%20Varine.pdf>.
- De Varine H., (2005), *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, a cura di Daniele Jalla, Clueb, Bologna, pp. 8-9.
- De Varine H., (2006), *L'ECOMUSEE un mot, deux concepts, mille pratiques* (Testo di un seminario tenuto presso il museo d'Andalucia a Granada).
- De Varine H., (2008), *Piccolo dialogo con Hugues de Varine sugli ecomusei*, intervista a cura di Stefano Buroni, Terraceleste, <https://terraceleste.wordpress.com/2008/07/29/>.
- Gavinelli L., (2012), *Territorio, networking e management come dimensioni di analisi per le decisioni degli ecomusei italiani*, CEDAM.
- Gozzer M.M., (2004), *Introduzione al volume Voci del territorio. Guida agli ecomusei del Trentino*, Giunti, Firenze.
- Maggi M., (2001), *Ecomusei, musei del territorio, musei di identità*, Nuova museologia. Relazione tenuta al Convegno “Dal Museo delle tradizioni popolari all'Ecomuseo”, Novara, 1° dicembre 2000, in occasione dell'assemblea annuale dell'ICOM ITALIA.

- Maggi M., (2002), *Ecomusei. Guida europea*, Umberto Allemandi & C, Torino.
- Maggi M. e Murtas D., (2004), *Ecomusei. Il progetto*, Ires Piemonte.
- Maggi M. e Dondona C.A., (2006), *Le leggi per gli ecomusei. Prime esperienze e cantieri in atto*, Ires Piemonte (204/2006).
- Martellotta M., (2011), *Gli ecomusei in Italia e la normativa di settore*, in www.architetturaecosostenibile.it, pubb. 26.07.2011.
- Muscò D. (a cura di), (2008), *L'ecomuseo tra valori del territorio e patrimonio ambientale*, Briciole, Trimestrale del Cevot – Centro Servizi Volontariato Toscana, n. 11-14, ottobre 2007 (in collaborazione con 99ass.ne culturale “La Collina”).
- Riva R., (2012), *Ecomusei e turismo*, Ri-Vista ricerche per la progettazione del paesaggio, Dottorato di Ricerca in Progettazione Paesistica, Facoltà di Architettura, Università di Firenze, gennaio-giugno 2012, Firenze University Press.
- Rivière G.H., (1992), *La définition de l'écomusée selon Georges Henri Rivière (1975-1980)* (Estratto da André Desvallées, dir., *Vagues, Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon, éditions W, Savigny-le-Temple, M.N.E.S, vol. 1, 1992, p. 443-445).
- UNESCO, (1972), *Convenzione sulla protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale*, stesa a Santiago il 16 novembre 1972 e ratificata in Italia con legge n. 164 del 6 aprile 1977.
- UNESCO, (2003), *Convenzione per la salvaguarda del patrimonio culturale immateriale* (Parigi, 17 ottobre 2003).

Capitolo 5

IL NORD - MILANO E L'ADDA - MARTESANA. ALCUNE PROPOSTE DI VALORIZZAZIONE

Gruppo Young D¹

1. Introduzione

Lo scopo principale del seguente lavoro di ricerca è stato quello di realizzare un *project work* di *Destination Management* che ha come oggetto la Città Metropolitana di Milano e, più specificatamente, le aree omogenee² Nord-Milano e Adda-Martesana.

Un progetto di *Destination Management* nasce sia dalla consapevolezza che la domanda turistica stia vivendo un'evoluzione culturale, sociale e tecnologica, sia dall'esigenza di integrare, all'interno di un percorso di sviluppo strategico, le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattività, così come i servizi turistici, in modo da incentivare la domanda e posizionare la destinazione in ambiti competitivi idonei alle caratteristiche degli specifici ambiti territoriali³.

Un efficace processo di *Destination Management* deve quindi, da un lato, analizzare, definire e gestire i fattori di attrattività e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale; dall'altro organizzare tutti questi elementi in proposte in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alle capacità del territorio.

¹ Il gruppo è composto da Elisa Bologna, Flavio Bonfitto, Alessandra Lampertico, Luca Mercorio, Carolina Pagella e Chiara Razzano, studenti del Corso di Laurea Magistrale in Turismo, Territorio e Sviluppo Locale (Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Milano-Bicocca) che hanno elaborato il capitolo nell'ambito del corso di Marketing Urbano, A.A. 2015/2016. Gli estensori principali sono: Luca Mercorio, Flavio Bonfitto e Chiara Razzano.

² Zone delimitate secondo caratteristiche geografiche, demografiche, storiche, economiche e istituzionali tali da farne l'ambito ottimale per l'organizzazione in forma associata di servizi comunali e per l'esercizio delegato di funzioni di competenza metropolitana. (Fonte: www.cittametropolitana.mi.it).

³ www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale_didattico/DM_Ferrara.pdf.

Per raggiungere questo obiettivo, la prima fase della ricerca si è avvalsa di un'analisi territoriale volta a comprendere quelle che sono le caratteristiche e le peculiarità di queste due aree le quali, nonostante la contiguità, hanno vocazioni differenti, che suggeriscono la necessità di interventi specifici inseriti all'interno di un più ampio processo di sviluppo endogeno coordinato ed efficiente.

Il Nord-Milano con il suo passato industriale, le cui testimonianze si presentano oggi come aree dismesse, veri e propri *landmark* dell'archeologia industriale. In particolare, dove la riqualificazione è già avvenuta sorgono centri di ricerca, musei, università e spazi dedicati alla creatività, che cercano di collegarsi alla rappresentazione di Milano come città creativa e internazionale. L'Adda-Martesana che al contrario si qualifica per il ruolo predominante dell'agricoltura quale motore dell'economia locale, così come per i numerosi parchi e PLIS (parchi locali di interesse sovracomunale)⁴ all'interno dei quali si inseriscono il Canale Martesana e l'Ecomuseo di Leonardo, elementi in grado di intercettare flussi turistici importanti, anche dal punto di vista internazionale.

In considerazione del fatto che un processo di *Destination Management* si traduce in un percorso di gestione locale nel quale risulta indispensabile la creazione di percorsi partecipativi che siano in grado di determinare una visione condivisa di tutti gli attori del territorio, si è resa necessaria l'identificazione dell'insieme di soggetti pubblici e privati che giocano un ruolo fondamentale nel processo di sviluppo intrapreso dalla Città Metropolitana di Milano. Questa fase della ricerca ha portato ad una visita diretta sui luoghi specifici e ad un colloquio con i soggetti strategici attraverso una serie di interviste semi-strutturate; queste ultime hanno permesso non solo di cogliere il grado di attaccamento dei diversi soggetti al territorio, ma altresì di intercettare quelle che sono le loro visioni del futuro, a partire dalla valorizzazione degli innumerevoli eventi e sagre che scandiscono la quotidianità di questi territori, così come dell'insieme di imprenditori e associazioni pubbliche e private, tutti elementi che costituiscono i motori dello sviluppo locale, nonché i fattori di attrattività economica.

Lo studio condotto finora ha permesso di realizzare un'analisi S.W.O.T., un'indagine di supporto alle scelte che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali. Attraverso tale tipo di analisi è

⁴ Sono parchi che nascono dalla decisione autonoma dei singoli Comuni; hanno un'importanza strategica nella politica di tutela e riqualificazione del territorio, inquadrandosi come elementi di connessione e integrazione tra il sistema del verde urbano e quello delle aree protette di interesse regionale. Permettono inoltre la tutela di vaste aree a vocazione agricola, il recupero di aree degradate urbane, la conservazione della biodiversità, la creazione di corridoi ecologici e la valorizzazione del paesaggio tradizionale. Nella Città Metropolitana di Milano attualmente i PLIS riconosciuti sono 17. (Fonte: www.cittàmetropolitana.mi.it).

possibile evidenziare i punti di forza (*strenghts*) e di debolezza (*weakness*), al fine di far emergere le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*). Per rendere più agevole la lettura dell'analisi, i risultati vengono presentati in forma sintetica sotto forma di diagramma⁵.

In conclusione, verrà presentata un'accurata descrizione di quelli che sono ritenute le questioni più importanti sulle quali si giocherà il futuro sociale ed economico di entrambi i territori; un'esigenza che nasce proprio dall'istituzione della Città Metropolitana⁶, nuova forma di governo del territorio milanese che ha tra le proprie competenze e obiettivi lo sviluppo turistico di tutti quei piccoli comuni i quali, nonostante abbondino di siti di interesse storico-artistico, culturale e paesaggistico, sono da sempre rimasti nell'ombra della più famosa e internazionale città di Milano. Proprio a causa della creazione di questa nuova forma di amministrazione che lavorerà a livello inter-comunale, si è sentita l'esigenza da un lato di censire i siti di interesse sparsi in ambedue i territori, e dall'altro di evidenziare le potenzialità di queste aree che già godono di una propria solida identità, così da presentarle in un quadro univoco di *Destination Management*.

⁵ file:///C:/Users/AsusLab/Desktop/SWOT.pdf

⁶ Le città metropolitane sono enti territoriali di area vasta con le seguenti finalità istituzionali generali: cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano; promozione e gestione integrata dei servizi, delle infrastrutture e delle reti di comunicazione di interesse della città metropolitana; cura delle relazioni istituzionali afferenti al proprio livello, ivi comprese quelle con le città e le aree metropolitane europee. Il territorio della città metropolitana coincide con quello della provincia omonima, Legge 7 aprile 2014, n. 56 (Fonte: www.cittàmetropolitana.mi.it).

Figura 1. Zone omogenee di Milano. Fonte: www.cittametropolitana.mi.it



2. Analisi territoriale: l’Adda - Martesana e il Nord - Milano

L’Adda-Martesana occupa la porzione Est della provincia di Milano, comprendendo all’interno dei suoi confini ventinove comuni, da Segrate fino a Trezzo sull’Adda.

È un territorio che si caratterizza per la sua multifunzionalità, dove agricoltura, infrastrutture “verdi e blu” e settore terziario determinano il tratto distintivo di quello che viene altresì definito “Est milanese”; in particolare l’elevata qualità ambientale e paesaggistica sono elementi posti alla base del progetto dell’Area Metropolitana per rendere la grande Milano una Città parco: il Naviglio Martesana e il fiume Adda, il Parco Agricolo Sud Milano, il Parco Adda Nord e i numerosi parchi locali di interesse sovracomunale.

Fondamentale poi il ruolo dell’agricoltura che in tempi recenti ha vissuto una profonda trasformazione segnata dal passaggio da una coltura intensiva ad una estensiva, orientata a valorizzare le specificità e le numerose eccellenze delle produzioni locali, aiutando a definire ed a comunicare all’esterno la propria identità, aspetto fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo in un contesto di crescente globalizzazione.

La zona omogenea Nord-Milano, come si evince dal nome stesso, occupa la porzione Nord del capoluogo lombardo, definendo un'area che coinvolge sei comuni: Bresso, Cinisello Balsamo, Cormano, Cusano Milanino, Paderno Dugnano, Sesto San Giovanni).

Si tratta di un territorio densamente urbanizzato e infra-strutturato, con un processo di riconversione degli ex poli industriali dismessi ancora in atto. Da questa criticità però emergono meravigliose potenzialità come ad esempio il progetto, nell'ambito del Piano d'Area della Città Metropolitana di Milano, di creare la "Città della Salute e della Ricerca", implementato attraverso la riqualifica delle ex aree industriali Falck.

Un'altra opportunità è offerta dal ruolo di cerniera urbana che questo territorio svolge con altri comparti della regione, innanzitutto mediante la presenza del Parco Nord quale luogo di partenza per l'adozione di un'agenda ecologica che lo connetta con i numerosi parchi locali, così come con i grandi corsi d'acqua (fiume Lambro e Seveso, canale Villoresi) elementi di fragilità e di grande potenzialità per il territorio, "infrastrutture blu" che si configurano come elementi strutturanti di supporto⁷.

Il legame che connette l'uomo al territorio cambia certamente da luogo a luogo e con riferimento alle specifiche condizioni locali, ma un aspetto è certo: la struttura, l'organizzazione, il modo di essere e di esprimersi del territorio costituisce il punto di partenza per cogliere i caratteri distintivi di un luogo, in altre parole la sua specifica identità. Da un punto di vista strettamente metodologico, è possibile scomporre lo studio morfologico in due dimensioni: storica e geografico-fisica⁸.

Dimensione storico – evolutiva

L'Adda-Martesana è un territorio ricco di storia, natura e cultura. Nello studio dell'ambiente un ruolo certamente decisivo è quello assunto dallo studio della storia in quanto la migliore comprensione di una comunità passa inequivocabilmente dalla conoscenza del suo passato⁹.

Con il nome "Martesana" s'indicò nel Medioevo una vasta regione a nord-est di Milano, dai confini non costanti. Sull'origine del nome si è molto discusso; l'opinione più attendibile pare quella di Riboldi, il quale crede che il nome derivi dall'esistenza nel piano d'Erba, una piccola pianura di tipo alluvionale, con una superficie di poco più di 150 km², collocata nell'alta Brianza, circa a metà strada tra Como e Lecco e ad una trentina di km a

⁷ www.cittametropolitana.mi.it/PSM/piano_strategico_metropolitano/progettualita_territori/nord.html.

⁸ P. Guidicini, *Nuovo manuale per le ricerche sociali sul territorio*, Franco Angeli, pp. 473.

⁹ *Ibidem*, pp. 476.

nord di Milano. Questa zona pianeggiante è attraversata da nord a sud dal fiume Lambro e, durante i secoli delle invasioni barbariche, era divisa in parecchi “*fundi Marteciani*” formanti dei “*rura Marteciana*”, appartenenti a una “*gens Martecia*”, il nome si sarebbe esteso poi gradatamente, sempre con valore territoriale¹⁰.

Da questo breve *excursus* si evince come il territorio sia tale sin dal tempo Medioevo, andando di conseguenza a determinare un *continuum* territoriale ed identitario che travalica i secoli, le guerre e le successive “invasioni barbariche” da parte delle monarchie europee, fino all’Unificazione d’Italia.

Più complicate, sotto il profilo storico, sono le vicissitudini della Zona Omogenea Nord-Milano, la quale non si è configurata nei secoli come territorio omogeneo, ma costituisce il risultato dell’aggregazione di diverse realtà con un percorso storico diviso e frammentato: Cinisello Balsamo fino al 1928 era divisa nelle due entità che ora sono state unificate anche nel nome del comune; Cusano Milanino al cui nucleo originario del vecchio feudo “Cuxanum” si aggiunse, nel 1915, la neonata città-giardino di Milanino; Paderno Dugnano di fondazione medievale e divisa fino al 1866 in cinque villaggi separati; Bresso sostanzialmente agricola fino al Novecento, vide un imponente sviluppo industriale nel nuovo secolo; ed infine Cormano, antico centro agricolo di probabile impianto celtico.

Appare dunque evidente come le diverse vicende storiche determinino un territorio meno omogeneo del precedente, nel quale la componente identitaria risulta inevitabilmente di più difficile individuazione non solo a causa della componente storica, ma anche a causa di un imponente sviluppo industriale nel corso del Novecento che ne ha definitivamente minato le radici e al quale si sta cercando di ovviare attraverso un altrettanto imponente processo di riqualificazione industriale, così come mediante la costituzione di una Rete Ecologica che connetta il Parco Nord con i numerosi PLIS e con i fiumi Lambro e Seveso, in modo da rendere il contesto ambientale maggiormente vivibile e fruibile per i cittadini.

Dimensione geografica-fisica

La seconda dimensione nell’analisi territoriale è costituita dalla componente geografico-fisica, la quale consente di cogliere quelli che sono i tratti distintivi di un territorio, in particolare prendendo in considerazione:

1. La variabile altimetrica. Incide sulla distribuzione delle residenze e sulla densità della popolazione;
2. la variabile climatica. Considera la logica degli insediamenti e la struttura assunta da essi;

¹⁰ E. Riboldi, *I contadi rurali del Milanese, secoli IX-XII*, in *Arch. st. lomb.*, 1904, p. 15 e ss.

3. la variabile d'ambiente. Attinge al peso che altri elementi possono avere sulla struttura dello spazio¹¹.

L'Adda–Martesana occupa la porzione Nord-Est dalla provincia di Milano e su questo territorio vive circa il 7% della popolazione totale. La densità abitativa è inferiore alla media provinciale e l'area di configura come erede di una tradizione basata sullo sviluppo agricolo. Tuttavia i dati rivelano situazioni variabili con aree metropolitane ad Ovest che convivono con spazi rurali ad Est, determinando un territorio molto eterogeneo al suo interno¹².

Per quanto riguarda la variabile climatica, l'analisi morfologica di restituisce un'immagine duplice del territorio che si traduce nella dicotomia Nord–Sud riconducibile alla distinzione fra la pianura asciutta, collocata a nord, e quella irrigua a sud. La prima non solo ha una diversa caratterizzazione ambientale e paesaggistica, ma ha anche una trama urbana più fitta; la porzione sud è quella agricola, dominata da ampi spazi aperti e da un minor numero di centri, ma con taglia demografica maggiore¹³.

Riguardo la variabile d'ambiente, essa può essere riferita alla preponderanza di elementi naturali, data dalla compresenza di “infrastrutture verdi” (Parco Agricolo Sud Milano, Parco Adda Nord, parchi locali di interesse sovracomunale) e “infrastrutture blu” (Naviglio Martesana, fiume Adda, Canale Villoresi) che ben si prestano a fare di questa porzione di territorio una “Città Parco” al fine ultimo di migliorare non solo il benessere degli abitanti, ma che si presti ad una fruizione che coinvolga tutto l'ambito dell'Area Metropolitana¹⁴.

Passando all'analisi della seconda Zona Omogenea, in riferimento alla prima variabile possiamo dire che il Nord-Milano occupa la porzione settentrionale della ex Provincia di Milano. Il Nord-Milano è un'area densamente popolato:¹⁵ questa elevata densità abitativa è certamente imputabile alla storia del territorio, interessato nel corso del Novecento da un importante processo di industrializzazione che ha di fatto annientato la disponibilità di spazi aperti, riconducibili esclusivamente a zone di frangia tra un centro e l'altro che sono stati o saranno trasformati in parco.

La forma di questo territorio è quella di una sorta di “S” con la porzione ovest costituita dai centri di Bresso, Cormano, Paderno Dugnano e la

¹¹ P. Guidicini, op. cit., pp. 474-476.

¹² www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/pianificazione_territoriale/publicazioni/DossierMARTESANA1.pdf.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/pianificazione_territoriale/publicazioni/DossierNORDMILANO1.pdf.

porzione est costituita da Sesto San Giovanni; in mezzo, con la funzione di collegamento, si collocano Cinisello Balsamo e Cusano Milanino¹⁶.

La seconda variabile ci restituisce un'immagine tipica del territorio della periferia industriale milanese che ha finito per sovrapporsi al paesaggio della pianura tradizionalmente agricola. Il territorio è caratterizzato dalla rete delle cascine e dei piccoli nuclei abitati dei quali è rimasto, nei casi più fortunati, qualche edificio di pregio. Di conseguenza ciò che rimane degli spazi aperti è decisamente poca cosa: troviamo il Lambro e il Seveso con le aree attigue ancora non edificate; l'Oasi dei Gelsi che, all'interno del Parco del Grugnotorto, può essere considerata l'unico ambito "naturale" ancora intatto.

Il terzo aspetto preso in esame nell'analisi geografico-fisica può essere ricondotto ai segni visibili e tangibili tipici della rivoluzione "post-fordista" con centri commerciali, grattacieli per uffici, centri per i servizi, multisala e i grandi parchi periurbani¹⁷.

3. Luoghi di attrattività turistica

L'Adda-Martesana, territorio storico lombardo, si caratterizza per una elevata qualità ambientale, nonché per un'elevata qualità della vita, dell'accessibilità a spazi aperti, e per valori paesaggistici e culturali. Il turista è sin da subito in relazione con l'ambiente naturale dove il binomio acqua – verde valorizza ancor di più il concetto di territorio.

Il Naviglio Martesana, il fiume Adda, il Parco Agricolo Sud Milano, il Parco Adda Nord e i numerosi PLIS, sono i capisaldi di infrastrutturazione ambientale¹⁸.

Le zone dell'Adda-Martesana e Nord-Milano sono territori a forte vocazione turistica e ricreativa; protagoniste di significative risorse naturali e storiche, quali il sistema dei parchi e dei PLIS, il sistema delle acque, il sistema delle ville storiche, e così via, sono in grado di attirare visitatori da Milano e da tutti gli altri comuni limitrofi della regione urbana, grazie anche al ricco patrimonio industriale e alle favorevoli condizioni di accessibilità, con particolare riferimento alla linea MM2 e MM5 della metropolitana e alla linea ferroviaria gestita da Trenord. L'autostrada A4 e la tangenziale est di Milano sono le due dorsali autostradali dell'area. In questo quadro si inserisce anche la Pedemontana, che utilizza una porzione del comune di Trezzo, come dorsale a nord di collegamento con la Brianza.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ www.m.regione.lombardia.it/shared/ccurl/953/371/PTRA_NL_sezione %201%20%20Impostazione%20Piano.pdf.

Per tutti gli amanti della bicicletta è consigliata la Pista ciclabile della Martesana che, lunga 37 km, collega Milano (da Via Melchiorre Gioia) a Trezzo sull'Adda. Questa è molto frequentata in quanto lungo tutto il suo percorso, oltre che a presentarsi come punto di aggregazione cross-generazionale, offre tante possibilità di svago tra cui: pesca sportiva, parchi giochi per l'infanzia, campi da basket.¹⁹

Altri luoghi di interesse sono: il Pirelli Hangar Bicocca, luogo dinamico di sperimentazione e ricerca, che ospita spazi espositivi per artisti di tutto il mondo ed eventi culturali.

Il Pirelli Real Estate, è uno dei successi di riqualificazione del caso Pirelli-Bicocca. Oggi sede della Pirelli & C. Real Estate, mostra come il tessuto industriale già presente nell'area, possa essere abilmente trasformato in qualcosa di nuovo e moderno. L'edificio, infatti, sorge intorno alla vecchia torre di raffreddamento Pirelli e ciò permette di creare mentalmente un collegamento visivo tra la vecchia e la nuova immagine dell'azienda²⁰.



Foto: interno dell'Hangar Bicocca (fonte: foto di nostra realizzazione)

La città di Sesto, come è stato già accennato, si presenta come un luogo turistico attrattivo che conserva un patrimonio industriale ancora molto forte sia per la popolazione che per il territorio. La città, infatti, ospita

¹⁹ www.saltainsella.it/Naviglio_Martesana_pista_ciclabile.htm.

²⁰ www.pirelli.com/investor/2007/ita/pages/44/.

numerosi edifici storici ex industriali che la rendono sede principale dell'archeologia industriale. È possibile trovare, a tal proposito, la Fondazione Isec (Istituto per la storia dell'età contemporanea), edificio storico che ospita mostre fotografiche e convegni relativi al tema industriale.

La città industriale di Sesto San Giovanni, città medaglia d'oro alla Resistenza, è densamente abitata ed edificata, e presenta una forte potenzialità turistica e culturale. Nel 2010 si è candidata alla lista del WHL Unesco, sotto la voce di Paesaggio Culturale Evolutivo; il potenziale di questa città-fabbrica è per l'appunto il paesaggio urbano. La città di Sesto è attenta alla valorizzazione della storia del XIX secolo e di ciò ne sono prova i numerosi spazi creativi e di aggregazione presenti in tutto il territorio.

Alcuni esempi ne sono: Villa Mylius: edificio storico che ospita mostre fotografiche e convegni relativi al tema industriale; Ex Area Breda: in passato appartenente all'omonima industria metal meccanica, oggi totalmente riqualificata. L'area Breda è sede dello Spazio MIL, luogo di produzione culturale, che ospita iniziative e rassegne d'arte e design, in cui si trovano il Museo dell'Industria e del Lavoro, un esemplare della locomotiva Breda 830, il Maglio, la Lingottiera e l'Archivio Giovanni Sacchi. Quest'area fa oggi parte del Parco Archeologico Industriale Ex Breda, di cui sono rimaste solo alcune strutture, la più notevole delle quali è senza dubbio il Carroponte. Si tratta di un'imponente struttura metallica che ricorda il passato industriale della zona, è uno dei maggiori luoghi di aggregazione della Città Metropolitana di Milano. Oggi ospita eventi e concerti di artisti internazionali; Ex Area Falk: altra industria storica del Nord Milano, è stata un'azienda italiana tra le più antiche nel settore siderurgico e, a partire dagli anni novanta, riconvertita alla produzione di energia da fonti rinnovabili. È ancora oggi in fase di stallo per quanto riguarda la riqualificazione. Il magazzino generale MAGE, di recente restauro, ospita eventi, spettacoli e il progetto "Made in MAGE", rivolto a giovani artisti; Galleria Campari: l'area industriale della Campari ospita oggi la sede dirigenziale dell'azienda multinazionale e il suo museo aziendale, interattivo e multimediale. Il successo del museo è dovuto alla rifunzionalizzazione recente dell'area e dall'innovazione del progetto.

La galleria Campari è uno spazio dinamico interamente dedicato al rapporto tra il marchio Campari e la sua comunicazione attraverso l'arte e il design; Ex Manifattura Tabacchi di Milano ora Museo interattivo del cinema (MIC): era centro produttivo dell'industria italiana del tabacco. Oggi è polo culturale dedicato al cinema, sede del Centro sperimentale di Cinematografia, della Fondazione Cineteca italiana e del Museo interattivo del cinema (MIC). La riqualificazione del complesso è stata fatta salvaguardando la ciminiera della centrale termica della Manifattura come *landmark* cittadino.

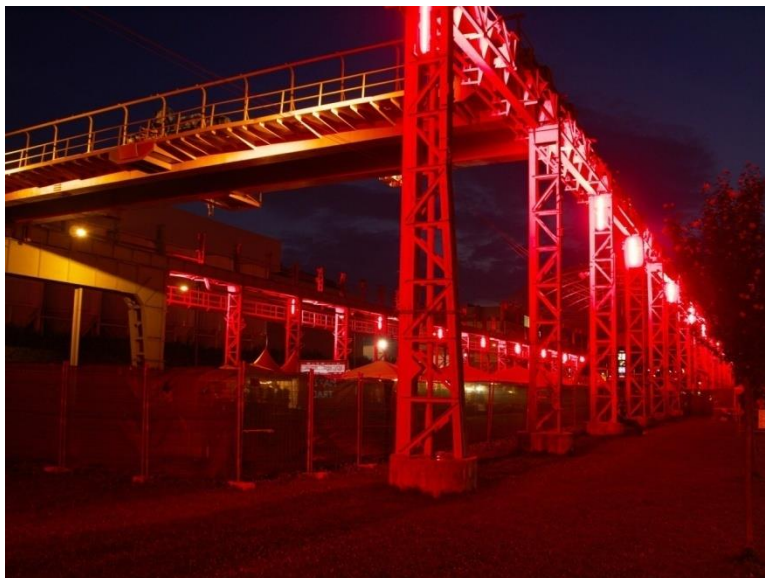


Foto: Vista notturna del Carroponte illuminato (fonte: Wikipedia)

Sempre lungo la zona interessata troviamo anche tante altre memorie industriali, quali: il Museo Zambon (Bresso), museo industriale interattivo, nato dal recupero di un vecchio capannone, volto al ricordo del valore di un'eredità culturale promossa dal gruppo farmaceutico Zambon. Oggi è un luogo di dialogo e di incontro tra impresa e cultura; lo Spazio Iso Rivolta, o ex Fabbrica Rivolta (Bresso): oggi in fase di ristrutturazione ma con ampie possibilità di sviluppo; l'ex stabilimento Wander Ovo maltina (Cinisello Balsamo): azienda produttrice dell'omonima bevanda; oggi ospita il nuovo punto vendita Cargo High Tech e spazi di aggregazione e ricreativi; la storica Villa Ghirlanda (Cinisello Balsamo), costruzione risalente al XVII secolo, oggi sede di MUFOCO, ovvero il Museo di Fotografia Contemporanea²¹.

Meritano poi un piccolo accenno anche il Parco Adda Nord e l'Ecomuseo di Leonardo.

Il Parco Adda Nord è stato istituito nel 1983, ha una superficie di 7.400 ettari ed è costituito da comuni delle provincie di Lecco, Bergamo e Milano. Al suo interno è compreso l'Ecomuseo di Leonardo, inaugurato nel 2004. Ciò che caratterizza il territorio dell'ecomuseo è la presenza dell'acqua; la sua originalità è data dai segni della presenza di Leonardo da Vinci che soggiornò in questi luoghi dal 1507 al 1513, apportando un notevole

²¹ www.cittametropolitana.mi.it/portale/territorio/index.html.

contributo culturale, teorico e pratico. Tra i segni e le testimonianze della storia si incontrano vestigia celtiche, longobarde e romane, opere idrauliche della bonifica benedettina alto medioevale, castelli medioevali e rinascimentali, chiese, santuari, centrali idroelettriche, filatoi e opifici cotonieri di inizio secolo e il Villaggio operaio di Crespi, patrimonio dell'UNESCO²².



Foto: il Ruotone di Groppello, all'interno dell'Ecomuseo di Leonardo (fonte: foto di nostra realizzazione)

Un altro fattore fondamentale è l'agricoltura e le varie attività di trasformazione collegate, sempre più orientate alla qualità e alla valorizzazione delle numerose eccellenze delle produzioni locali²³, che da sempre contribuiscono a caratterizzare fortemente l'identità Adda-

²² www.comune.cassanodadda.mi.it/upload/cassanodadda_ecm8/gestionedocum entale/PGT_VAS_RA_APPROVAZIONE_web_784_3124.pdf.

²³ Tra i prodotti tipici locali troviamo: il *salame Brianza*, realizzato ancora con lavorazione tradizionale. Ha una pasta rosso rubino, magra, con pepe spezzato e presenta una grana fine nelle piccole pezzature. Ha sapore molto dolce e profumo delicato; Il *Gorgonzola*, il formaggio principe di questa parte d'Italia. Il termine viene dal dialetto milanese "erborin", ovvero prezzemolo, ed è un formaggio erborinato, grazie alle tipiche venature bluastre dovute alle muffe che si formano durante la stagionatura; il *Bitter Campari*, è la bevanda di punta del gruppo omonimo. È una bevanda alcolica tratta dall'infusione di erbe amaricanti, piante aromatiche e frutta in una miscela di alcool e acqua, ottenendo così un aroma intenso e un rosso rubino; in questa parte d'Italia l'ortaggio principe è l'*asparago*, che trova un terreno ideale per la sua crescita. L'asparago milanese è famoso per la sua delicatezza e si presta bene per svariate preparazioni culinarie.

Martesana. I dati dell'Osservatorio del Turismo della Città metropolitana di Milano, specialmente nell'area studiata, evidenziano una crescita significativa di agriturismi e di B&B. Queste strutture, molto diffuse all'estero, stanno infatti aumentando sia nei comuni della provincia che nel capoluogo.

Lungo il percorso della pista ciclabile della Martesana, e nei comuni attraversati, sono dislocati diversi punti di ristoro (bar e ristoranti) e hotel di diverse categorie (B&B, Affittacamere, Hotel a 3 o 4 stelle). I punti di interesse quali cascine e aziende agricole sono molto concentrate lungo il canale, tanto da restituire un'immagine di forte identità rurale, legata al territorio e alla storia locale.

Molti sono anche gli eventi, tra concerti, mostre, sagre e gite fuori porta. Tra i più famosi troviamo sicuramente: il Carroponte, con i concerti dei più grandi cantanti della musica nazionale ed internazionale durante l'anno, nello spazio MIL a Sesto San Giovanni; il Milano RugbyFestival, importante torneo di Rugby a 7, e Rugby a 10 femminile che si svolge a Cernusco sul Naviglio durante la seconda settimana di Giugno; il *Royal Street Food Banquet* al Parco di Monza, con tutte le prelibatezze della cucina tipica italiana in un "banchetto" reale on the road nella splendida cornice del Parco di Monza, anch'esso si svolge durante la seconda settimana di Giugno; l'evento "La Corte in Bici", la bicicletata che si svolge a marzo all'aria aperta dedicata a tutta la famiglia il cui arrivo è qui al Centro Commerciale La Corte Lombarda a Bellinzago; il Blues River Festival, una rassegna gratuita che onora grandi musicisti del blues lasciando al tempo stesso spazio al talento delle nuove leve, si svolge a giugno; l'evento "In bici sulla Martesana", da Cassina de' Pecchi all'Adda, un itinerario che parte da Milano, in fondo a via Melchiorre Gioia e arriva all'Adda, a Trezzo, costeggiando tutto il corso dell'omonimo Naviglio, esso si svolge ad agosto; la Sagra del Gorgonzola, sagra che Gorgonzola dedica al suo famoso formaggio. Ristoranti, gastronomie, panifici, gelaterie offrono il formaggio Gorgonzola "in purezza" o come ingrediente di specialità salate e dolci²⁴.

In conclusione, è possibile affermare che il territorio ha subito rilevanti processi di trasformazione negli ultimi anni, dovuti soprattutto ad interventi infrastrutturali che hanno interessato in primo luogo il sistema della viabilità. Tuttavia, oggi giorno, il territorio è protagonista di una seconda fase di riconversione economica, dopo la stagione della ristrutturazione industriale (dovuta ad un mutamento sociale e spaziale). Nel complesso, il territorio svolge anche un importante ruolo di cerniera tra diverse parti della regione urbana, a partire dalla fondamentale presenza del Parco Nord Milano connesso ad un fragile sistema ambientale definito intorno al Lambro e al Seveso e alle aree tutelate dai PLIS.

²⁴ <http://turismo.provincia.milano.it/turismo/eventi/index.html>.

4. Analisi S.W.O.T. della zona omogenea Nord-Milano e Adda-Martesana

Nord - Milano

<p>Punti di Forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto tasso di natalità delle imprese, in particolare imprenditoria giovanile • Densità abitativa superiore al centro di Milano • Forte identità industriale: numerosi simboli dell'archeologia industriale italiana del primo Novecento, molti dei quali già riqualificati o convertiti 	<p>Punti di Debolezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto tasso d'inquinamento e di consumo di suolo, maggiore rispetto al resto del territorio provinciale • Predominante il trasporto individuale su gomma • Il Parco Nord, così vitale per l'area, non ha collegamenti ciclabili verso l'esterno, i PLIS circostanti e il grande parco regionale non sono integrati
<p>Opportunità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il progetto Dorsale Verde Nord mira a creare un continuum verde infra-urbano, sul modello di quello dell'area Martesana • Il progetto della Città Metropolitana Re Lambro che punta a ripristinare la funzione ecologica dei corsi Seveso e Lambro e a regolare lo scarico di scarti industriali 	<p>Minacce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mancanza di una rete di trasporto pubblico extra-urbano rende difficile la realizzazione di percorsi turistici industriali e in generale la fruizione turistica • A seguito di una mancata pianificazione, il territorio urbano che è andato in contro a "gentrificazione", creando zone residenziali e uffici anonime, non coerenti con la storia e la vocazione dell'area

Adda Martesana

<p>Punti di Forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siti d'interesse storico-culturale alto medievale e rinascimentali • Alta percentuale del territorio non urbanizzato, capillarità e continuità delle aree verdi del Parco Agricolo Sud e dei Plis aumentano la qualità della vita e restituiscono un paesaggio di "infrastrutture verdi e blu" • Buon livello di cooperazione intercomunale nella gestione di alcuni servizi 	<p>Punti di Debolezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La struttura eccessivamente radiocentrica dello sviluppo del territorio ha estremizzato le differenze tra centro e periferia per quanto riguarda la densità demografica, la distribuzione dei servizi al cittadino e dell'attività economica (marginalizzazione dei comuni extra-urbani) • Mancanza di trasporto pubblico trasversale, ma solo da/per Milano
--	---

(Sportello Unico per le Attività Produttive, Gestione integrata per la raccolta dei rifiuti e Servizio Idraulico Integrato) e nella pianificazione territoriale (piani di zona condivisi tra vari comuni)	
<p>Opportunità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il progetto SWARE di sviluppo e salvaguardia delle vie d'acqua interne, cofinanziato dall'UE, coinvolgerà la Martesana e altri Canali per farne elementi identitari del territorio • Le nuove infrastrutture stradali, quali la Pedemontana e la BreBeMI, sono il prodotto di grandi investimenti allo sviluppo dell'area e costituiscono opportunità necessarie allo sviluppo turistico. 	<p>Minacce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo economico diseguale tra centro e periferia • La domanda turistica sul territorio è ancora percepita in maniera frammentata, nonostante sia in crescita in particolare verso quei settori turistici strategici per il territorio, come l'agriturismo. Manca una comunicazione dei siti d'interesse turistico integrata e soprattutto manca un trasporto pubblico efficace

Lo strumento dell'analisi di opportunità, minacce, punti deboli e punti di forza può essere un valido aiuto, anche grazie alla sua immediatezza, per la pianificazione e lo sviluppo locale, tanto per le amministrazioni pubbliche quanto per i privati che siano interessati a conoscere la vocazione del territorio, così da creare modelli di business in grado di sfruttare le forze e le opportunità. Il nuovo modello amministrativo del territorio milanese, rappresentato da Città Metropolitana, dovrà essere in grado di intercettare le minacce e le debolezze presenti, così da offrire alla popolazione, ai portatori di interesse e soprattutto ai turisti, un territorio funzionante, stimolante; dove il paesaggio, la storia, la cultura industriale e agricola sono riscoperti e tutelati, in un più ampio progetto che restituisca al Nord Milano e all'Adda-Martesana la loro unicità, in un'era di crescente competitività dei territori.

5. I portatori d'interesse del territorio

I portatori d'interesse sono gli attori locali, come le amministrazioni pubbliche, gli imprenditori privati e le associazioni della società civile che effettivamente producono la ricchezza materiale e immateriale di un territorio, la materia prima da cui parte qualsiasi progetto di sviluppo economico, e quindi turistico, di un'area. Ai fini dello sviluppo turistico, il territorio deve essere opportunamente valorizzato attraverso la messa in rete dei suoi attori pubblici, privati e civili, che con le loro relazioni sociali creano flussi di scambio di informazioni, di *know-how*, di nuove idee e pratiche di nuovi modelli di business e pianificazione. Individuati tali flussi di scambio e gli attori che li generano, sarà più facile individuare quali settori sono effettivamente in crescita e caratterizzati da dinamicità; quali invece

necessitano di maggiori investimenti pubblici o ancora, quali, in mancanza di un servizio sia privato che pubblico, sono stati sviluppati grazie all'iniziativa della società civile, attraverso l'istituzione di fondazioni o associazioni senza fini di lucro.

Alcuni grandi attori economici privati, che trainano lo sviluppo di queste aree: Brebemi Spa, l'azienda costruttrice dell'arteria stradale che collega Milano a Brescia, che con il suo *project financing* ha realizzato l'importante obiettivo di una grande infrastruttura ultimata senza la richiesta di fondi statali; Autostrada Pedemontana Lombarda Spa; Fondazione Cariplo che in parte finanzia la realizzazione degli itinerari turistici nell'area Adda-Martesana all'interno del progetto "Aree agricole e biodiversità: corridoi agro-ecologici nell'Adda-Martesana"; Infrastrutture Lombarde Spa che si occupa della riqualificazione dell'area ex Falk nella "città della salute" e in una grossa area commerciale; il Fondo Investimenti per la Valorizzazione, gestito da CDP Investimenti è un importante fondo privato che si occupa della riqualificazione della caserma Mameli in Zona Bicocca; infine ricordiamo l'importanza dell'associazionismo imprenditoriale, citando A.P.M.I. (Associazione Piccole e Medie Imprese) sezione Milano Nord e Monza e Associazione Imprenditori Nord Milano, che svolgono autonomamente l'importante funzione di mettere in rete gli imprenditori, al fine di razionalizzare investimenti e risorse verso i progetti più virtuosi.

Tra gli enti locali che giocano un ruolo chiave per lo sviluppo della zona, anche in chiave turistica citiamo: Città metropolitana di Milano e le singole amministrazioni comunali delle aree omogenee; l'Unione europea con il suo Fondo di Sviluppo Regionale e anche l'Associazione Regio Water (L'Aia, Paesi Bassi), partner, insieme a Città Metropolitana, del progetto di rivitalizzazione dei corsi d'acqua interni "SWARE"; Regione Lombardia; la società pubblica Metropolitane Milanesi SPA che si occupa della riqualificazione dei maggiori scali ferroviari dismessi (nelle aree di nostro interesse citiamo i progetti di qualifica dello scalo Bettola di Cinisello Balsamo e quello di Greco-Pirelli nella città di Milano) e che ha competenza in settori chiave quali la gestione del servizio idrico integrato e dell'edilizia popolare; Ferrovie dello Stato SPA che citiamo per i recenti interventi di implementazione della rete ferroviaria nel Nord ed Est Milano; le unioni delle amministrazioni comunali, che gestiscono già in maniera coordinata alcuni servizi quali la raccolta differenziata, il servizio bibliotecario, lo Sportello Unico alle Attività Produttive (l'interfaccia tra le amministrazioni comunali e gli imprenditori del territorio), e gli sportelli di Formazione e Orientamento al Lavoro. Infine gli Enti Parco che gestiscono le aree verdi di interesse comunale, sovralocale e regionale, tra cui l'ente gestore Parco Adda Nord e Parco Nord Milano e in particolari i loro uffici marketing che si spendono molto per far conoscere l'operato e l'esistenza dei parchi alla popolazione.

Sono presenti associazioni di cittadini che svolgono diversi servizi turistici sul territorio, che rappresentano un capitale importante per lo sviluppo del turismo in queste aree e la cui azione va coordinata con quella degli attori privati e degli amministratori pubblici per creare quella rete, che è allo stesso tempo fatta di flussi economici e di flussi sociali, che costituisce il vero capitale di partenza per lo sviluppo turistico.

Sono numerose le associazioni pro-loco di cui dispone quasi ogni comune di entrambe le aree omogenee, che suggeriscono itinerari turistici e organizzano le uscite. Le associazioni pro-loco sono gli attori locali con i quali siamo stati entrati maggiormente in contatto, specialmente perché molto diffuse sul territorio. Attraverso questi incontri abbiamo ricevuto molte informazioni sul “il livello” di sviluppo turistico. La minore formalità di queste istituzioni e la loro vicinanza alle persone e la loro immediata disponibilità all’incontro ci ha permesso di acquisire molte informazioni, spesso non contenute nei Piani di Sviluppo delle amministrazioni. Inoltre, tra le associazioni diffuse e attive sul territorio ai fini della valorizzazione turistica, citiamo: le ACLI (Associazioni Cristiane del Lavoratori); le varie sezioni provinciali di Legambiente e di WWF (che nell’area dell’Adda-Martesana ha istituito alcune “oasi urbane” nel comune di Cornaredo) e ancora le piccole associazioni quali Amici del Villoresi, Associazione LA Cà Bianca di Masate, Italia Nostra, Ciclobby, Associazione Parco Sud, Associazione Rudun, Associazione Canoa Fluviale Martesana e Canoa Italiana, Polisportiva Martesana, Associazione Rudun di Cassano, l’Associazione Amici della Martesana, le quali a vario titolo si occupano della fruizione del territorio, in chiave di mobilità slow (come le associazioni ciclistiche), in chiave di organizzazione di eventi sportivi o della fruizione delle bellezze storiche e culturali della zona (come ad esempio l’Associazione Rudun di Cassano).

I grandi gruppi economici privati rappresentano una importante risorsa finanziaria e qualsiasi progetto di sviluppo non può non coinvolgerli, perché, a livello economico, rappresentano il principale fattore trainante. La vera sfida è quella che spetta le amministrazioni locali, in quanto coinvolte in un grande progetto di revisione totale delle competenze (la Città Metropolitana) che però va esattamente verso una nuova ottica politica, particolarmente efficace quando si tratta di politiche locali, che è quella di un modello *bottom-up*, più incentrato sulla cooperazione tra comuni, che si configurano come pari tra loro, a sfavore dell’autorità provinciale che invece si poneva al di sopra. L’importanza delle associazioni civili sta nella loro diffusione e capillarità, nella loro vicinanza al cittadino e nell’unicità dei servizi che offrono alla comunità.

6. Alcune proposte di valorizzazione del territorio

Il presente lavoro di ricerca ha cercato di mettere in luce le caratteristiche e le peculiarità delle due aree omogenee del Nord Milano e Adda Martesana, al fine di preservare e valorizzare i due territori. Dopo un'introduzione di carattere generale sul lavoro svolto, si è passati all'analisi territoriale delle due aree, con riferimento alla loro dimensione storico-geografica, culturale e paesaggistica, consentendoci di ottenere una valutazione generale dei diversi aspetti che caratterizzano il settore turistico, permettendo anche di individuare e differenziare le principali attitudini a livello locale.

Successivamente, sono state evidenziate le potenzialità del territorio e i punti di contatto, procedendo ad un'analisi più approfondita, attraverso l'analisi SWOT. Le analisi condotte sulle due aree possono pertanto rappresentare, non solamente un'approfondita elaborazione di dati e di informazioni relative al territorio, ma il mezzo attraverso il quale intraprendere azioni di sviluppo e di conservazione ambientale.

Il territorio a Nord-Est di Milano ha bisogno di una guida nel processo di riqualificazione post-industriale, questione solo parzialmente affrontata a partire dalla fine degli anni Novanta. La dimensione storico-culturale dell'area è rilevante per la valorizzazione del territorio a fini turistici in quanto potrebbe ampliare le potenzialità della Città Metropolitana di cui è parte.

Oggi giorno l'area ospita grandi centri commerciali, centri terziari e quartieri più o meno riqualificati. Tuttavia, la mancanza di una guida coerente e omogenea ha causato processi di *gentrificazione* che hanno modificato il territorio con conseguente proliferare di residenze e uffici; da ciò ne deriva il rischio della cancellazione della memoria industriale da parte dell'uomo²⁵.

Vogliamo proporre dei casi nell'ambito della riqualificazione industriale, utili per stimolare la creatività degli esperti e a indirizzare le risorse verso la valorizzazione delle potenzialità dei territori in cui sono inseriti.

Proposta 1: fa riferimento all'area Pirelli-Bicocca, situata a Nord di Milano. Per la sua valorizzazione turistica è possibile: creare aree verdi che circondino la zona, rendendola più fruibile per abitanti e turisti. Punto di partenza potrebbe essere quello di creare un collegamento tra l'area Pirelli-Bicocca e il Parco Nord; armonizzare il tessuto urbano, collegandolo meglio con le attrazioni industriali (vecchie e nuove) del territorio.

²⁵ http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/pianificazione_territoriale/publicazioni/Relaz_Cap_3.pdf.

Proposta 2: fa riferimento alla città di Sesto San Giovanni, una delle città protagoniste nella storia dell'industria italiana, può diventare il cuore e il punto di partenza per il turismo industriale dell'area. I capolavori dell'ingegneria industriale del Novecento sono unici nelle dimensioni e intrinseci della storia locale, per questo motivo hanno bisogno di essere tutelati e valorizzati come beni culturali. Utilizzarli con nuove funzioni significa, trasformarli in componente vitale della nuova città contemporanea, mantenendo anche il valore collettivo che racchiudono (si veda il successo della Galleria Campari e del suo ristorante Villa Campari, dovuto alla fama internazionale del suo marchio). Da valorizzare è la dimensione culturale, infatti il progetto dovrebbe rivolgersi verso un mantenimento maggiore del legame con il passato dell'area, tramite la valorizzazione di ciò che rimane del secolo industriale facendo risaltare cultura, innovazione e memoria storica.

È possibile formulare un'ipotesi di un "*percorso industriale*" agevolato da eventi sul territorio e da una riqualificazione degli edifici e delle aree ancora abbandonate attraverso anche un eventuale collegamento delle aree tramite una pista ciclabile per una migliore promozione delle potenzialità turistiche dell'area, con lo scopo di renderla maggiormente fruibile e visitabile.

Proposta 3: fa riferimento al Parco Nord Milano, molto attivo sul territorio, grazie all'amministrazione locale e all'Associazione "*Amici del Parco Nord*". Questo presenta un calendario ricco di eventi che pare compensare le mancanze relative al posticipo dei lavori di riqualificazione della zona. Il Parco Nord può costituire un punto di contatto tra il centro di Milano e l'area Nord-Est. Le piste ciclabili senza interruzioni, le numerose passerelle ciclopedonali (esistenti o progettate) e l'assidua partecipazione degli abitanti potrebbero costituire il punto di partenza per un progetto di mobilità sostenibile tra i parchi del nord Milano, integrando il sistema di trasporto pubblico locale.

Contiguo, ma non compreso, alla Città Metropolitana di Milano, il villaggio industriale di Crespi d'Adda (BG) è una meta imperdibile nel panorama industriale dell'area Nord-Est del capoluogo. Villaggio operaio, oggi parte del WHL Unesco, rappresenta uno dei paesi industriali appositamente creato per i lavoratori d'impresa meglio conservati in Italia. Creato dall'industriale del cotone Cristoforo Crespi nel XIX secolo, oggi è integralmente conservato e in parte abitato.

Crespi d'Adda, dunque, potrebbe costituire un punto di partenza per la creazione di un itinerario improntato sul turismo industriale e architettonico della Città Metropolitana; tuttavia, uno dei punti di debolezza è la mancanza di un trasporto diretto, senza sottovalutare l'inadeguatezza della strada ciclopedonale che segue il Naviglio, rispetto ad un flusso turistico più consistente.

Le aree di Sesto San Giovanni (Stazione, Rondò, Marelli) e Greco Pirelli-Bicocca sono ben collegate al centro di Milano tramite una rete ferroviaria diretta, gestita da Trenord. Inoltre, il nuovo capolinea M5 Bignami permette al Parco Nord di essere sempre più vicino al centro città; tuttavia, ancora una volta, manca un trasporto diretto pubblico da Milano a Crespi d'Adda. Per questo motivo i limiti per la creazione di questo percorso industriale sono ancora evidenti. Ci sono stati però anche dei progressi: l'area ex industriale fa parte dal 2006 dell'Ecomuseo Urbano Metropolitano di Milano Nord (EUMM), il primo ad essere stato riconosciuto sul territorio.

Per la piena valorizzazione delle memorie industriali è quindi necessario:

- a. condividere progetti e far collaborare i comuni coinvolti: necessità di coordinamento da parte della Città Metropolitana;
- b. appoggiarsi al successo di determinate strutture, come ad esempio il Carroponate e la Galleria Campari, la Crespi d'Adda e il Parco Nord, polmone verde che potrebbe costituire un reale punto di contatto tra Milano e i comuni più periferici;
- c. realizzare un percorso guidato per le principali attrattive, agevolando l'itinerario con un'adeguata struttura pedonale/ ciclabile o di trasporto pubblico, seguendo gli esempi di successo di altre città europee. In tal modo è possibile valorizzare il patrimonio industriale dell'area Nord-Milano e Adda-Martesana, aiutando così le due aree ad ampliare le proprie potenzialità turistiche.

Concludendo, come nostra proposta finale, è stato realizzato un sito web di promozione turistica, raggiungibile all'indirizzo <http://addamartesananordmi.jimdo.com>, accompagnato da un breve spot che sfoggia le bellezze naturali e storiche del territorio.

Il sito, realizzato per fini didattici, è il nostro modo di comunicare al pubblico, rendendo il progetto ancora più attraente e tecnologico. Per la realizzazione del sito web è stato utilizzato l'hosting gratuito *jimdo.com*²⁶, facilmente raggiungibile digitando l'indirizzo con qualsiasi browser internet.

Il sito è diviso in diverse sezioni, all'interno delle quali sono stati inseriti testi, immagini e diversi itinerari da noi proposti, con brevi descrizioni, come unica raccolta per far conoscere il nostro lavoro a tutti in modo diretto.

²⁶ www.jimdo.com.



LA NOSTRA ZONA

Questa vasta zona, presa da noi in considerazione, racchiude diversi aspetti da scoprire tra cui:

- Il passato industriale e la sua riqualificazione
- Le sue aree protette-parchi locali- PLIS
- I parchi regionali
- L'ecomuseo di Leonardo
- Il canale Villorossi
- Il naviglio Martesana



Foto: Homepage del sito

LA MARTESSANA
COMUNI
BICOCCA E TURISMO INDUSTRIALE
CANALE MARTESSANA ED ECOMUSEO
PLIS, PARCHI E VILLE
I NOSTRI PERCORSI
GALLERY

La realizzazione dello spot, anch'esso per fini didattici, è data dal montaggio finale sia di alcuni spezzoni di filmati presenti su Youtube che da materiale video/fotografico da noi raccolto e realizzato, con il susseguirsi di immagini e di suoni, capaci di raggiungere in maniera diretta lo spettatore.

7. Bibliografia

- P. Guidicini, Nuovo manuale per le ricerche sociali sul territorio, Franco Angeli, 1998.
- E. Riboldi, I contadi rurali del Milanese, secoli IX-XII, in Arch. st. lomb., 1904.

7.1 Sitografia

- http://www.unife.it/lettere/letterefilosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale_didattico/DM_Ferrara.pdf
- <file:///C:/Users/AsusLab/Desktop/SWOT.pdf>
- http://www.cittametropolitana.mi.it/PSM/piano_strategico_metropolitano/progettualita_territori/nord.html
- http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/pianificazione_territoriale/pubblicazioni/DossierMARTESANA1.pdf
- http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/pianificazione_territoriale/pubblicazioni/DossierNORDMILANO1.pdf
- http://www.m.regione.lombardia.it/shared/ccurl/953/371/PTRA_NL_sezione%201%20%20Impostazione%20Piano.pdf
- http://www.saltainsella.it/Naviglio_Martesana_pista_ciclabile.htm
- <http://www.pirelli.com/investor/2007/ita/pages/44/>
- <http://www.cittametropolitana.mi.it/portale/territorio/index.html>
- http://www.comune.cassanodadda.mi.it/upload/cassanodadda_ecm8/gestionedocumentale/PGT_VAS_RA_APPROVAZIONE_web_784_3124.pdf
- <http://turismo.provincia.milano.it/turismo/eventi/index.html>
- http://www.parcoaddanord.it/wpcontent/uploads/2016/07/Relazione_Sentieri_tra_adda_e_martesana.pdf
- http://www.cittametropolitana.mi.it/economia/it/dettaglio_news.html?id=33104&tit=Progetto+Europeo+SWARE
- www.cittametropolitana.mi.it/Piano-strategico-metropolitano-Carta-identita-del-territorio.pdf
- http://www.parcoaddanord.it/wpcontent/uploads/2016/07/Relazione_Sentieri_tra_adda_e_martesana.pdf

http://www.cittametropolitana.mi.it/economia/it/dettaglio_news.html?id=33104&tit=Progetto+Europeo+SWARE

www.cittametropolitana.mi.it/Piano-strategico-metropolitano-Carta-identita-del-territorio.pdf

NOTE SUGLI AUTORI

Ezio Marra

Ezio Marra è professore ordinario di *Sociologia dell'ambiente e del territorio* e si è laureato *cum laude* all'Università di Torino con Norberto Bobbio nel 1971. Ha insegnato presso l'Università di Torino (1971-1994) e presso l'Università della Calabria (1994-2007). Dal 2007 è stato chiamato sulla *cattedra di Sociologia Urbana* (precedentemente tenuta da Guido Martinotti) presso l'Università di Milano-Bicocca. Nella stessa Università dirige il LIST, Laboratorio Internazionale di Scienze Turistiche. Ha soggiornato presso diverse Università straniere tra cui l'Università di Essex (UK) e l'Università di Ann Arbor (US).

Ha fatto parte del dottorato internazionale di *Studi Urbani ed Europei* (URBEUR). Attualmente fa parte del dottorato internazionale e interdisciplinare in *Sviluppo Umano Sostenibile* e del Consiglio scientifico della Sezione di "Sociologia dell'ambiente e del territorio" dell'*Associazione Italiana di Sociologia*.

I suoi principali campi di ricerca riguardano la sociologia urbana, il comportamento elettorale, lo studio delle aree metropolitane e il marketing urbano.

Tra le sue pubblicazioni: *Componenti culturali della qualità urbana*, Milano, 1989; *Cultura, territorio e turismo. Un'indagine in Lombardia*, Milano, 2013; "Il triangolo postindustriale: dal fordismo al turismo" in (G. Martinotti e S. Forbici) *La metropoli contemporanea*, Milano 2012.

Recentemente al convegno internazionale "Urban Planning and Tourism Consumption" ha presentato una relazione su: "*The Metropolitan Area of Milan – A Blue-Green City: from Leonardo da Vinci's Planning to Contemporary Tourism*", The Hebrew University of Jerusalem, novembre 2016.

Monica Bernardi

Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e dottore di ricerca in Quality of Life in the Information Society. La sua attività di ricerca si concentra sui temi della *sharing economy* e dell'innovazione sociale, con particolare attenzione ai modelli di *governance* che favoriscono la diffusione e l'integrazione delle innovazioni nel tessuto urbano di *smart city* e *sharing city* in chiave di sviluppo sociale.

Nunzia Borrelli

È laureata in Sociologia (Università degli studi di Napoli Federico II) e Pianificazione e politiche della città, del territorio e dell'ambiente (LM allo IUAV di Venezia), ed ha conseguito il titolo di Dottore di ricerca in Pianificazione territoriale e sviluppo locale presso il Politecnico di Torino. I suoi interessi di ricerca spaziano dalla *governance* urbana e territoriale alla sostenibilità, turismo e sviluppo locale e si focalizzano soprattutto su come sia cambiato il modo di fare e di pensare le politiche urbane e la pianificazione territoriale e ambientale.

Francesca D'Angella

È docente presso l'Università di Milano-Bicocca e presso lo IULM di Milano. Si occupa di tematiche legate allo sviluppo turistico e alla pianificazione degli interventi di promozione delle iniziative culturali.

È autrice di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali.

Davide Diamantini

È professore associato per il Settore Disciplinare di Sociologia dei processi economici, del lavoro, dell'ambiente e del territorio presso il Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione dell'Università di Milano-Bicocca. Insegna "Sociologia dell'Innovazione d'Impresa" e si occupa dei fenomeni che caratterizzano la Società dell'informazione.

Cristina Messa

Cristina Messa è Professore Ordinario di Diagnostica per Immagini. Da ottobre 2013 è Rettore dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e dal 2015 è membro della Giunta della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), in particolare è Delegata per la Ricerca.

Da novembre 2016 è membro del Comitato di Coordinamento di Human Technopole, un'infrastruttura di ricerca multidisciplinare nazionale; da giugno 2017 è componente dell'Osservatorio nazionale della formazione medico specialistica del MIUR.

A luglio 2013 è stata nominata dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca tra i delegati italiani per Horizon 2020, in particolare è Delegata per le Infrastrutture di Ricerca.

È stata Vice Presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), dal 2011 a settembre 2015.

Cristina Messa ha una lunga esperienza di ricerca sperimentale nella diagnostica per immagini, in medicina nucleare e radiologia, in particolare per quanto riguarda la neurodegenerazione e la trasformazione neoplastica. È autore di oltre 180 pubblicazioni scientifiche. Le sue pubblicazioni hanno

ricevuto più di 6.000 citazioni, con una media di più di 300 citazioni/anno negli ultimi 15 anni, compresi i documenti con più di 110 citazioni ciascuno. Più del 60% dei lavori scientifici sono nel primo quartile di "Web of Science". La sua global H-Index è 46.

Francesca Vitali

Dottoressa in Economia del Turismo (Università di Bologna – Ateneo di Rimini) e dottoressa magistrale in Turismo, Territorio e Sviluppo Locale (Università di Milano-Bicocca). Si è sempre interessata a forme di turismo in grado di coinvolgere le comunità locali, in particolare con la sua tesi magistrale ha affrontato il tema degli ecomusei in contesti urbani, analizzando il caso di studio dell'Ecomuseo Urbano Metropolitan Milano Nord.

Gruppo Young D

Il gruppo è composto da Elisa Bologna, Flavio Bonfitto, Alessandra Lampertico, Luca Mercorio, Carolina Pagella e Chiara Razzano, studenti del Corso di Laurea Magistrale in Turismo, Territorio e Sviluppo Locale (Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Milano-Bicocca) che hanno elaborato il capitolo nell'ambito del corso di Marketing Urbano, A.A. 2015/2016. Gli estensori principali sono: Luca Mercorio, Flavio Bonfitto e Chiara Razzano.