

EXPO E TERRITORI: STRUMENTI E MODELLI DI VALORIZZAZIONE

Eleonora CELANO¹, Carlo PENATI², Pietro PETRAROIA³

SOMMARIO

Nel 2015 l'Italia ospiterà l'Esposizione universale, evento che permetterà di beneficiare di un incremento di reputazione e attrattività, non solo turistica, del nostro Paese, generando considerevoli ricadute per l'economia e lo sviluppo delle comunità territoriali.

Partendo dall'assunto che l'elemento trainante è costituito dall'attesa di una coinvolgente e piacevole esperienza del nostro patrimonio culturale (nel senso antropologicamente più ampio, quello stabilito dalla "Convenzione di Faro"), il presente articolo si pone come obiettivo l'individuazione di modelli e strumenti volti a valorizzare il patrimonio territoriale nella sua interezza, attraverso la proposta di un metodo di lavoro partecipato, che prevede quindi attivazione e coinvolgimento delle comunità territoriali, fondato non soltanto sulla valorizzazione di alcuni elementi caratterizzanti, ma anche e soprattutto sulle relazioni, già in essere o potenziali, tra beni, risorse, competenze, attori che un ambito territorialmente definito esprime.

¹ Éupolis Lombardia, borsista di ricerca Direzione di Funzione Specialistica "EXPO Milano 2015, Italia" - via Taramelli, 12, 20100, Milano, eleonora.celano@eupolislombarda.it

² Docente di Organizzazione Aziendale all'Università degli Studi di Milano, Managing Partner della società Koinos di Milano, capenati@tin.it

³ Éupolis Lombardia, Direttore di Funzione Specialistica "EXPO Milano 2015, Italia" - via Taramelli, 12, 20100, Milano, pietro.petraroia@eupolislombarda.it

1. Dal patrimonio culturale al patrimonio territoriale: definizione e modelli di governance

Nel 2015 l'Italia ospiterà l'Esposizione universale, evento che permetterà a Milano, alla Lombardia e all'intero Paese⁴ di beneficiare, se ci si preparerà adeguatamente, di un formidabile volano per l'incremento della reputazione e dell'attrattività del nostro Paese, con importanti ricadute per l'economia e lo sviluppo delle comunità territoriali che sapranno metterli in gioco.

Un pilone portante di questa grande opportunità è costituito dal patrimonio culturale italiano, che, secondo un'ampia letteratura, rappresenta un fattore differenziale di sviluppo dei territori italiani, unico rispetto all'offerta di altri Paesi e che, nel corso degli ultimi anni, è diventato, in più luoghi, elemento trainante di nuovi e virtuosi intrecci tra gestione dei sistemi di beni e attività culturali e la crescita socio – economica. Molti studi ed esperienze⁵ attestano la progressiva maturazione di consapevolezza, da parte di molte comunità locali, dell'opportunità non solo di porre in risalto la propria offerta in ambito culturale (nelle diverse forme che più avanti illustreremo), e di porsi come possibile volano di esternalità positive e di fruttuose sinergie con settori produttivi di servizio, ma ancor più di poter lavorare proficuamente sulle interconnessioni tra i diversi asset. Detto in altri termini, si sta progressivamente delineando un approccio partecipato delle comunità territoriali fondato non soltanto sulla valorizzazione di alcuni “oggetti” pregiati (quella che una parte dei politici ha additato e addita come eccellenze locali), ma anche e soprattutto sulle relazioni, già in essere o potenziali, tra beni, risorse, competenze, attori che un ambito territorialmente definito e caratterizzato esprime, con la consapevolezza che non sono sufficienti fattori endogeni per innescare spirali virtuose di crescita del benessere e della competitività delle comunità, e che è decisiva l'interconnessione tra tali fattori e asset esogeni, collocati in qualsiasi punto del globo, con essi interagenti. Se è vero che si compete sempre di più tra territori e meno tra nazioni, è altrettanto vero che - a partire da specificità locali che, nel caso italiano più che in tutti gli altri, si presentano come esclusive e non replicabili, anche perché “esperienziali” - occorre operare in una logica di apertura e di integrazione.

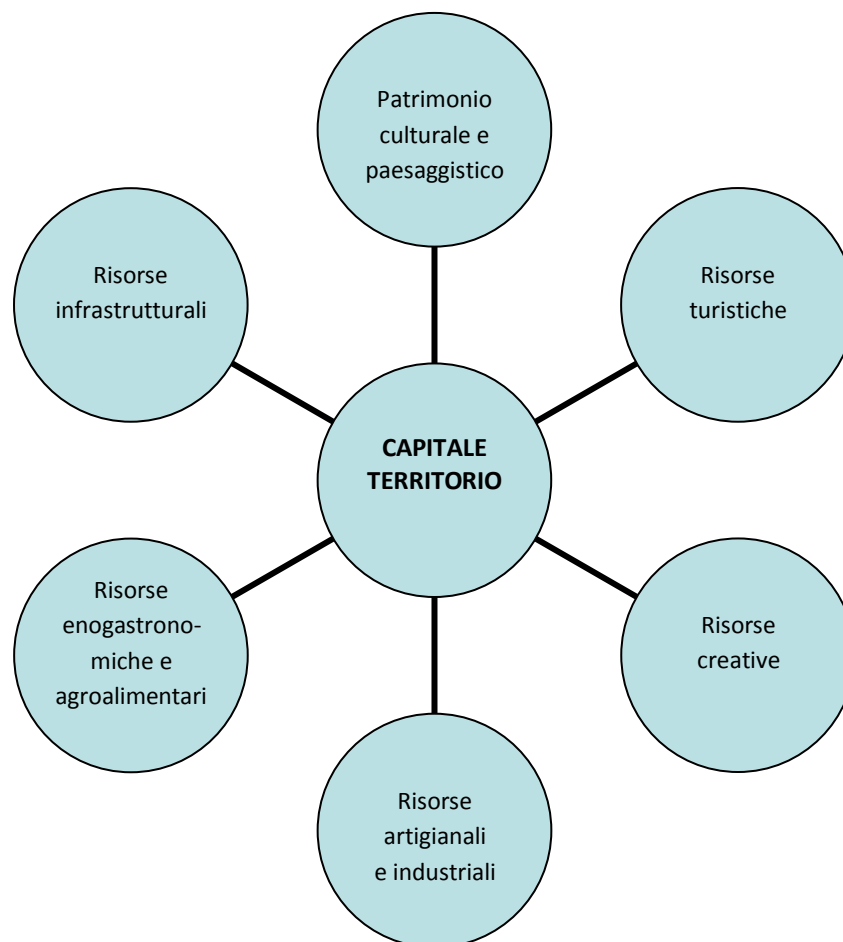
Per attivare politiche di sviluppo territoriale, occorre pertanto dotarsi di una chiave di lettura plurisettoriale e multidisciplinare in grado di prendere in considerazione asset diversi, che spaziano dalla cultura al turismo, dalle infrastrutture alle attività produttive, dalla ricezione alla mobilità, alla promozione di ogni genere di lavorazioni tipiche e di alto artigianato, con una forte contestualizzazione territoriale.

⁴ La denominazione scelta per l'evento “Expo Milano 2015, Italia” sottolinea il rilievo nazionale e non solo locale dell'iniziativa.

⁵ Si cita, per tutti, il recentissimo Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S. (a cura di), *Distretti culturali dalla teoria alla pratica*, Il Mulino, Bologna, 2013.

Adottando questo approccio, la condizione necessaria di partenza è la conoscenza e la conseguente consapevolezza del “capitale territoriale” esistente, costituito, in prima approssimazione, da sei cluster di risorse che si influenzano reciprocamente: culturali e paesaggistiche, turistiche, creative, enogastronomiche e agroalimentari, infrastrutturali, artigianali e industriali (cfr. Fig. 1).

Figura 1 – I sei asset strategici costituenti il patrimonio territoriale



Il primo cluster, composto dal patrimonio culturale e paesaggistico, pone in primo piano, come è noto, la tutela e la valorizzazione dei beni culturali attraverso la costituzione e l'organizzazione stabile di risorse, strutture o reti ad opera di soggetti pubblici e/o privati⁶, in cui lo Stato, le Regioni e gli Enti Locali hanno la possibilità di stipulare accordi atti a definire obiettivi comuni di valorizzazione attraverso piani strategici di sviluppo culturale; come è

⁶ Articolo 111, Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137.

stato recentemente affermato, si può anzi sostenere che la “valorizzazione” è la «dimensione relazionale della tutela»⁷. In quest’ottica la popolazione di riferimento si amplia, strutturando, come afferma R. Salvarani⁸, sistemi di valorizzazione affiancati da una intensa attività di gestione focalizzata sia sul patrimonio storico artistico, sia sul territorio, favorendo così l’integrazione delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati. Attraverso questo processo di presa di coscienza e di valorizzazione i valori, i beni e le identità culturali territoriali vengono resi recessibili e tramandati a destinatari più o meno identificati/identificabili, alla condizione che il processo venga governato con strumenti economici e di management, idonei a pianificare strategie di progettazione del territorio attentamente focalizzate sul rapporto tra comunità locale, risorse, spazi urbanizzati e aree naturalistiche.

A questo scopo concorrono, con un’azione di sviluppo condivisa, gli altri cluster individuati:

- le risorse turistiche, in modo particolare la capacità di accoglienza e la qualità delle strutture ricettive e para ricettive;
- le industrie culturali e creative, agente produttivo e di rielaborazione culturale in grado di attrarre e coinvolgere attori e *stakeholders* tra loro diversi, e capaci di garantire una rigenerazione socio – economica anche attraverso l’individuazione di nuovi target e mercati;
- le risorse agroalimentari ed enogastronomiche, ritenute dal 22% degli italiani in grado di promuovere l’immagine dell’Italia all’estero, attrarre flussi turistici internazionali e favorire il turismo interno, opinione confermata dai risultati dell’indagine *Country Brand Index 2011-2012* di *Futurebrand* che colloca l’Italia al primo posto al mondo nel fattore *Tourism* per quanto riguarda l’item *Food*⁹;
- il settore artigianale e industriale caratterizzato dall’originalità del design e della configurazione dell’offerta di prodotti fortemente connotati dalla cultura dei territori d’origine;
- la rete infrastrutturale pubblica e privata (non solo per fini di mobilità fisica, ma anche di connettività in ambito ICT) atta a garantire l’accessibilità e la mobilità interna ed esterna in condizioni di sicurezza e di qualità dei servizi disponibili.

Numerosi soggetti, istituzionali e non, si stanno adoperando in Italia, sia pure in modo discontinuo, al fine di salvaguardare, promuovere e valorizzare ciascun cluster allo scopo di mettere a sistema i fattori che li compongono e di predisporre un insieme integrato di opportunità place specific che possano consentire a residenti e visitatori di fare una bella esperienza delle infinite offerte di un Paese unico al mondo, se possiamo utilizzare un neologismo, per antro-po-diversità. Progetti quali l’ideazione e l’implementazione di servizi

⁷ Articolo 112, comma 4, Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell’articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137; cfr. Petrarola P., (a cura di), *Capolavori fuori dai musei. Linee guida per valorizzare i beni culturali degli enti del Sistema regionale lombardo*, Milano, Guerini Associati, 2013, p. 143.

⁸ R. Salvarani, *Storia locale e valorizzazione del territorio. Dalla ricerca ai progetti*, Vita e Pensiero edizione, Milano, 2008.

⁹ Cfr. 2011 *Corporate Annual Report*, pubblicato da ENIT Agenzia Nazionale del Turismo, Roma, 25 luglio 2012, p. 12.

informativi utili alla formulazione di itinerari a tema, possono ad esempio essere considerati il primo tassello di un sistema di più ampio respiro, in grado di produrre risultati significativi in diversi settori (agricoltura, artigianato, ambiente, turismo), in una logica di sviluppo integrato, non solo locale, ed in grado di proiettare i valori del *Made in Italy* di qualità in un contesto competitivo internazionale, anche attraverso la promozione e la coltivazione di “reti lunghe”.

In questo quadro l’evento “EXPO Milano 2015, Italia” si presenta come una opportunità unica e decisiva per rivedere ciò che è stato fatto fino ad ora e ciò che si intende fare a livello di governo centrale e territoriale, orientando l’intervento delle Pubbliche Amministrazioni verso politiche sussidiarie in grado di abilitare le comunità territoriali anche mediante azioni di *capacity building* e la costituzione di condizioni per l’incremento della consistenza del capitale relazionale-sociale (risorse, in primis, di fiducia, reciprocità, cooperazione tra attori locali). Nel contempo, nel suo ruolo di strumento attrattore, Expo 2015 può porre le basi per facilitare contatti con i circa 130 Paesi partecipanti per portarli a conoscenza dei patrimoni territoriali di cui l’intera Italia dispone e orientare verso di essi il flusso di visitatori attesi nel sito espositivo di Milano tra il 1° maggio e il 31 ottobre 2015.

Expo può costituire un’occasione unica, da un lato, per capire e confrontare - partendo dal presupposto che ciascun territorio si trova ad un livello di interazioni e di sviluppo differenti - i sistemi ed i modelli di sviluppo fino ad ora applicati, cercando di mettere in risalto gli asset, gli attori e i modelli di governance che hanno composto il motore di sviluppo dei territori più virtuosi. Può rappresentare inoltre, d’altro lato, un pungolo per ciascuna comunità territoriale ad organizzare e integrare la propria offerta non solo per attrarre flussi di visitatori italiani e stranieri (ne sono previsti 20 milioni nel sito di Milano di cui il 30% dall’estero) nel 2015, ma per rafforzare le condizioni di benessere dei residenti e di competitività delle proprie imprese. I pochi mesi che ci separano dall’inizio dell’Esposizione Universale di Milano possono essere forse appena sufficienti ma preziosi per imprimere un movimento positivo in molte aree territoriali italiane creando le condizioni favorevoli per un rilancio dell’intero sistema Paese sul fronte internazionale.

Prima di definire alcune possibili linee di azione finalizzate a predisporre le condizioni per cui le comunità territoriali – in forma di auto-organizzazione o attraverso la regia di enti di governo locale e nazionale – si attivino efficacemente per cogliere le opportunità sollecitate da Expo 2015 è necessario ricordare che si sta assistendo ad un graduale processo, ben sostenuto dall’ultimo comma dell’art. 118 della Costituzione Italiana, che favorisce l’attivazione “dal basso” di soggetti che operano nell’interesse generale delle proprie comunità¹⁰. Nella consapevolezza che effetti significativi per un territorio possono essere generati soltanto da concorso di una pluralità di attori, risorse e competenze di natura pubblica

¹⁰ C. Penati, *Il ciclo di governo con il territorio*, in Penati C., Buttari C. (a cura di), *Governare con il territorio*, Formez Ufficio Stampa ed Editoria, Roma, 2007.

e privata, istituzionale e sociale, gli enti elettivi si stanno sempre più orientando – anche per la progressiva riduzione delle risorse economico-finanziarie a disposizione – verso modelli inclusivi di governo territoriale. In questa logica, e in forza del principio di sussidiarietà orizzontale, si costituisce un quadro di corresponsabilità tra attori di natura diversa nel conseguimento di risultati ed effetti di interesse generale, attribuendo anche a soggetti privati, in forme concordate, regolate e controllate, compiti di regia di azioni coordinate a livello locale. In questo modo è possibile dare consistenza a due vettori fondamentali per lo sviluppo territoriale:

- l'assetto di governo multi-livello, che caratterizza l'ambito europeo e nazionale, basato sul principio di leale collaborazione tra i diversi livelli di articolazione della Repubblica italiana;
- l'inclusione di soggetti di natura privata sociale, singoli e aggregati, nell'attuazione delle politiche pubbliche e nella generazione di effetti collettivi sulla base del principio di sussidiarietà orizzontale.

Questo orientamento trova riscontro anche nella citata Convenzione di Faro¹¹, che identifica la responsabilità individuale e collettiva delle Parti Firmatarie ad adottare le misure necessarie attraverso una “...maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati coinvolti¹²”, a utilizzare le caratteristiche patrimoniali dell'ambiente culturale per arricchire i processi di sviluppo economico, politico, sociale, culturale e di pianificazione, e a rafforzare la coesione sociale promuovendo il senso di responsabilità condivisa¹³.

Dunque l'attivazione di pratiche di governo inclusivo e partecipato risulta una opzione strategica in grado di ridurre la distanza tra rilevanza della leva pubblica e privatizzazione delle decisioni sulle politiche pubbliche attraverso l'ampliamento del concetto di pubblica amministrazione (sul piano sostanziale e non formale) fino ad includere attori privati in grado di svolgere funzioni di interesse generale. In altre parole, attivando un processo che parta dal territorio si è in grado di rimettere al centro dell'azione di governo il dialogo e la concertazione tra le parti¹⁴ come vera leva dello sviluppo fondato sulla conoscenza. Occorre quindi che i progetti avviati siano coerenti con i bisogni territoriali e che scaturiscano da interazione e confronto reciproco costante. La buona riuscita di quanto affermato, però, necessita di forme organizzative corte, leggere e trasversali, che consentano di proiettarsi all'esterno e di organizzare politiche integrate territoriali.

L'obiettivo del presente lavoro, è proprio quello di cercare di esplicitare quanto affermato e dimostrare che, eventi di portata internazionale, quale “Expo Milano 2015, Italia”, possono essere interpretati dal tessuto socio economico di riferimento non solo come evento spot in

¹¹ Consiglio d'Europa – Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società (CETS no. 199); Faro, 27.X.2005.

¹² Articolo 1, comma d - Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società (CETS no. 199); Faro, 27.X.2005.

¹³ Articolo 8 - Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società (CETS no. 199); Faro, 27.X.2005.

¹⁴ C. Penati, cfr

grado di attrarre visitatori, ma come strumenti e occasione per l'attivazione di politiche di valorizzazione dei territori durature e sostenibili.

2. Il capitale territoriale di Regione Lombardia

Per poter parlare di effettiva efficacia ed efficienza di governo delle risorse costituenti il capitale territoriale, è necessario avviare processi in grado di generare capacità attrattiva da parte delle comunità territoriali, presupponendo che un territorio geograficamente delimitato riesca effettivamente a configurarsi come un sistema sociale e come coalizione di attori. Il pre-requisito indispensabile per avviare questo processo è la conoscenza della gamma di risorse e competenze disponibili (e/o attraibili dall'esterno), e la connessione tra i potenziali portatori di interesse sulla base del modello della *public governance*. Tale modello si fonda sulla consapevolezza che gli enti pubblici territoriali e locali possono svolgere il ruolo di catalizzatori di risorse e competenze e di attivatori delle capacità di autogoverno degli attori coinvolti¹⁵. Avvalendosi di questo approccio, attrazione, attivazione e abilitazione di soggetti pubblici e privati, istituzionali e sociali possono costituire i tre driver fondamentali per l'efficacia di politiche finalizzate a generare valore pubblico.

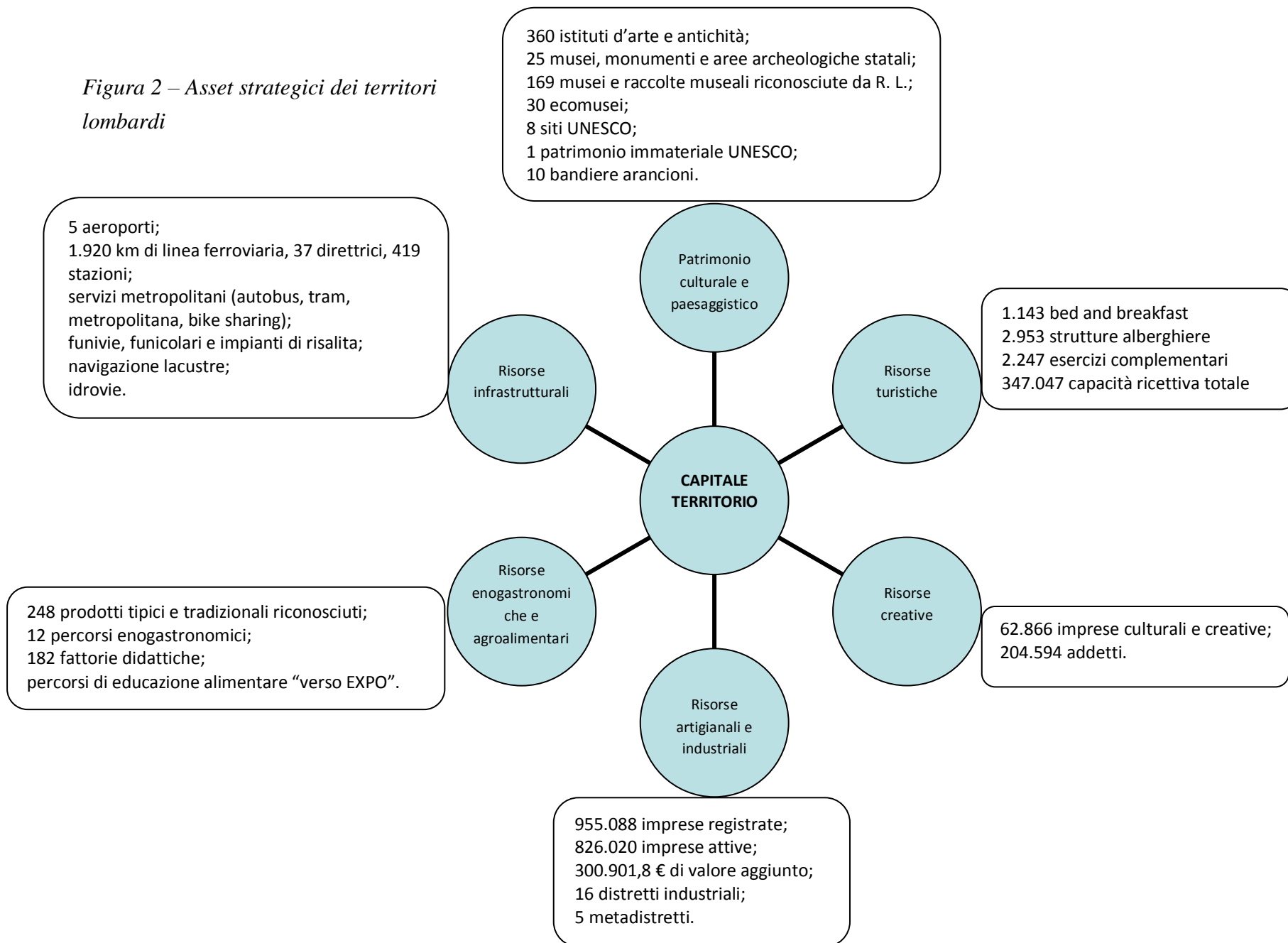
Il primo passo per l'avvio guidato e accompagnato da una regia pubblica di attivazione dei territori è costituito dalla conoscenza degli asset, dei fenomeni, delle variabili interconnesse, oltre che del quadro del sistema di governo territoriale (inteso come l'insieme degli attori istituzionali e sociali, pubblici e privati che sono implicati nella politica multilivello), che compongono la mappa di partenza su cui costruire coalizioni e azioni collettive.

Per poter attivare intenzionalmente il coinvolgimento di molteplici attori e portatori di interessi in vista di Expo 2015 e per poter rilevare a distanza di tempo le possibili ricadute di un tale evento, la prima azione consiste nell'individuare l'insieme degli asset che costituisce il patrimonio territoriale costituito, dal nostro punto di osservazione, dalla regione Lombardia (cfr. Fig. 2).

Ciò che emerge è la presenza di molteplici ed eterogenee risorse componenti il capitale territoriale regionale, non tutte o non del tutto valorizzate in ottica sistemica. Il modello di lettura proposto può rappresentare, per quanto solo abbozzato, un utile punto di partenza per l'attivazione di policies di più ampio respiro, incentrate su azioni di *capacity building* a forte connotazione territoriale.

¹⁵ C. Penati, cfr

Figura 2 – Asset strategici dei territori lombardi



In linea con quanto precedentemente affermato, la condizione necessaria per una efficace ed efficiente azioni di valorizzazione attraverso l'attivazione dei territori, è l'implementazione di attività di governo sovraordinato locale in grado di realizzare sistemi culturali competitivi, atti a confrontarsi su scala globale e a migliorare le singole performance di ciascun attore, grazie allo sfruttamento di economie di scopo, sinergie operative ed esternalità positive. Sul territorio lombardo si sono già realizzate esperienze significative e si stanno conducendo importanti sperimentazioni. Se l'avvio di questo processo è stato marcato dall'adozione intensiva di strumenti di programmazione negoziata, coerenti con il rilancio di tale approccio nel 1996 - 1999¹⁶. L'istituzione di sei distretti culturali¹⁷, progetto a cura di Fondazione Cariplo (ma co – ideato con Regione Lombardia e Politecnico di Milano) ha espresso concretamente l'obiettivo di integrare la valorizzazione del patrimonio culturale con una più generale strategia di sviluppo del territorio.

Si tratta di predisporre le condizioni, nel prossimo biennio, per cui questi ed altri territori possano mettersi nella condizione non solo di valorizzare le opportunità di Expo 2015, ma di costituire e consolidare la propria offerta e la propria capacità di autogoverno, fattori che di per se stessi potrebbero essere considerati un importante “lascito anticipato” dell'esposizione di Milano.

L'analisi ex –ante del contesto dell'evento del 2015 può aiutare gli attori istituzionali e i territori attivi in ambito lombardo – ma la stessa cosa può valere per tutte le regioni italiane – a definire obiettivi attesi e a costituire piani di azioni mirati, sulla base del principio di concentrazione delle risorse e degli investimenti, in un arco temporale che può estendersi dal momento attuale al 2020.

3. “EXPO Milano 2015, Italia” come strumento di valorizzazione dei territori: modelli e strumenti

L'evento internazionale “Expo Milano 2015, Italia” si presenta come perfetta occasione per mettere in atto i processi delineati, e far sì che un evento apparentemente rivolto, sulla base di un'analisi superficiale, a pochi soggetti e a un'area geografica circoscritta, si traduca in una vera e propria opportunità di sviluppo e crescita per i territori e per l'intero Paese.

¹⁶ Cfr Petraroia P., *Il Governo*, in Barbati C., Cammelli M, Sciuolo G., *Il diritto dei beni culturali*, Edizione il Mulino, Bologna, 2006.

¹⁷ Sei distretti culturali presenti in Lombardia: Distretto Culturale di Valle Camonica. (Un laboratorio per l'arte e l'impresa); DOMINUS - Distretto Oltrepò Mantovano. (per l'Innovazione, l'Unicità e lo Sviluppo); Distretto Culturale “Le Regge dei Gonzaga”; Distretto Culturale Evoluto di Monza e Brianza; Distretto della Provincia di Cremona; Distretto Culturale della Valtellina.

Una breve presentazione della natura stessa dell'Esposizione universale e delle caratteristiche che assumerà a Milano l'edizione del 2015 può aiutare a focalizzare meglio quanto i territori potrebbero mettere in atto per fruire delle possibili ricadute dell'evento.

L'Esposizione Universale è infatti un momento di incontro e condivisione, avente come obiettivo la promozione di una esperienza unica dei partecipanti e dei visitatori attraverso la conoscenza e la sperimentazione innovativa di un tema di interesse universale. Il Bureau International des Expositions (BIE), organismo internazionale che regola l'evento, individua come obiettivo principale l'educazione del pubblico, indipendentemente dal tema trattato, attraverso la "...messa in mostra dei mezzi a disposizione dell'umanità per soddisfare i bisogni di civilizzazione, dimostrazione del progresso raggiunto in uno o più campi del sapere umano, oppure la definizione di nuove prospettive per il futuro¹⁸". L'"Expo Milano 2015, Italia" non avrà pertanto natura commerciale, ma si propone come laboratorio di riflessione e condivisione su una questione cruciale per il futuro dell'umanità, ben rappresentato dal tema scelto: "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita". Questo tema centrale si articola a sua volta in sette sottotemi, ovvero: scienza e tecnologia per la sicurezza e la qualità alimentare, scienza e tecnologia per l'agricoltura e la biodiversità, innovazione della filiera alimentare, educazione alimentare, alimentazione e stili di vita, cibo e cultura, e cooperazione e sviluppo nell'alimentazione.

Lo sviluppo di esperienze, tecnologie, proposte attorno a queste questioni e la loro diffusione nel contesto internazionale può costituire un volano per l'economia dei territori, ad esempio attraverso la valorizzazione, all'interno e fuori dal sito di Milano, delle eccellenze enogastronomiche e agroalimentari del Paese come espressione culturale, artigianale, commerciale delle culture italiane.

Ma Expo 2015 si presta a molteplici filoni di opportunità. Sempre a titolo esemplificativo, sul versante prettamente culturale la città di Milano, a partire dall'accordo del 13 settembre 2010, che vede coinvolti MiBAC e Comune di Milano, darà vita ad un palinsesto culturale unitario che includerà l'organizzazione di grandi mostre. Nel contempo il cosiddetto Tavolo Lombardia¹⁹, ha articolato tre sottotavoli tematici relativi al "Fuori Expo", aventi come obiettivo l'organizzazione di un programma complessivo ed integrato delle iniziative e la regia e la messa a sistema di proposte progettuali idonee ad orientare in modo coordinato e unitario le azioni e gli interventi di tutti i soggetti coinvolti; valorizzare progetti emblematici a livello regionale, interregionale, nazionale, internazionale; valorizzare istanze e proposte degli stakeholders e coinvolgere i territori.

Il metodo di lavoro adottato e da perseguire prevede una logica inclusiva e di costante e capillare raccordo con il territorio. Come precedentemente anticipato, l'Esposizione Universale si pone come obiettivo la presentazione e la divulgazione di tutti gli elementi

¹⁸ Articolo 1 convenzione istitutiva del BIE

¹⁹ Tavolo Lombardia composto da: sei Ministeri, Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune di Milano, ANCI, Camera di Commercio di Milano.

correlati ad una tematica di interesse universale. L'evento, inoltre, si presenta come una occasione di sviluppo e valorizzazione dei territori ospitanti.

In funzione di quanto affermato Éupolis Lombardia ha elaborato due strumenti / modelli atti a incrementare la conoscenza nei e dei territori, ed utili ad identificare realtà in grado di esprimere un partenariato forte con Expo sui temi centrali dell'evento del 2015 con riferimento al paesaggio (in primis agrario), all'enogastronomia, all'arte e all'asset culturale in genere, oltre che alle strutture per l'accoglienza di visitatori e alle filiere produttive.

Partendo dal presupposto che il successo di EXPO Milano 2015 e il successo dei territori lombardi in occasione dell'EXPO, vadano resi compatibili e integrati in un unico processo è possibile delineare una possibile catena del valore, nella quale si individuano attività primarie e attività di supporto (cfr. Fig 3).

Figura 3 – Catena del Valore del raccordo EXPO e Territori



Per individuare i “valori” che possono essere generati e per aiutare i territori interessati a definire le proprie strategie di partecipazione all'evento Expo 2015 Éupolis Lombardia ha predisposto uno strumento di semplice e immediato utilizzo, definito “Griglia di posizionamento dei territori”. Lo strumento si propone – e le prime applicazioni ne hanno confermato l'utilità – di rispondere alla domanda che molteplici attori pubblici e privati, di natura istituzionale e sociale, si sono già posti o si stanno ponendo con sempre maggior insistenza con l'avvicinarsi della scadenza del 2015: che cosa possiamo fare per Expo o, meglio, quali vantaggi possiamo trarre dall'esposizione universale di Milano?²⁰

²⁰ L'attivazione dei territori italiani, con un'offerta attrattiva per i potenziali visitatori di Expo 2015 può contribuire in maniera significativa anche al raggiungimento dell'obiettivo dei 20 milioni di biglietti venduti per l'accesso al sito di Milano.

L'interrogativo, che può nascere dalla singola impresa o amministrazione comunale, piuttosto che da coalizioni territoriali già costituite, può essere sciolto – almeno nella fase conoscitiva iniziale – collocandosi da un punto di vista ben definito: quali ricadute possono derivare da Expo per singoli enti pubblici, imprese, associazioni o per aggregazioni territoriali di soggetti orientati a fare sistema per incrementare la propria capacità di offerta di beni e servizi e di attrazione dei flussi di visitatori che presumibilmente affluiranno nel sito di Milano-Rho?

Uno studio commissionato dalla Camera di Commercio di Milano e dalla Società Expo 2015 alla SDA Bocconi e al Gruppo Clas ha valutato il possibile indotto economico dell'esposizione universale di Milano, in termini di produzione aggiuntiva, in 24,7 miliardi di euro nell'arco temporale 2012-2020.²¹ Questa somma comprende gli impatti diretti e indiretti della manifestazione ed anche i possibili lasciti per gli anni successivi (come ad es. l'incremento di afflusso turistico dall'estero a seguito dell'immagine positiva che Expo e l'Italia avranno saputo dare).

Si tratterebbe, se le previsioni saranno centrate, di un impatto considerevole per l'Italia, e in particolare per il sistema lombardo e milanese, che potrebbe effettivamente fungere da volano per un rilancio della nostra economia in evidente affanno. E all'indotto economicamente quantificabile andrebbero aggiunti valori immateriali, forse meno facilmente stimabili, ma altrettanto importanti per il benessere e la competitività di una comunità territoriale, quali ad esempio l'incremento delle risorse di fiducia e collaborazione tra gli attori locali, la costituzione di una identità consapevole e partecipata, l'incremento del valore del *brand* territoriale e degli atteggiamenti positivi della popolazione.

La “Griglia di posizionamento dei territori” è a disposizione come strumento aperto e in fieri per chiunque voglia comprendere le possibili implicazioni di Expo 2015 e intraprendere un percorso per la progettazione di azioni che possano mobilitare risorse locali e predisporre le condizioni per cogliere alcune delle opportunità offerte dall'evento. Si tratta infatti di uno strumento in continua evoluzione, da aggiornare e arricchire costantemente, finalizzato ad accompagnare attori istituzionali e sociali, pubblici e privati, singoli e aggregati nei due anni precedenti l'apertura del sito di Milano - Rho.

La griglia prende in considerazione, nella sua prima formulazione, le possibili tipologie di ricadute di Expo che si articolano a loro volta in uno o più *item* con l'identificazione, per ciascuno di esso, di potenziali benefici ricavabili dalla partecipazione attiva alla preparazione e alla realizzazione dell'evento del 2015. Le ricadute, che non sono elencate in ordine di importanza, spaziano dallo sviluppo diretto di affari economicamente rilevabili (dalla costruzione della “piastra”, primo investimento effettuato, alla gestione dei servizi durante il semestre di apertura del sito espositivo) alla valorizzazione della piattaforma digitale E015, appositamente predisposta dalla società Expo 2015²² per la diffusione di servizi e *application*,

²¹ Alberto Dell'Acqua, Giacomo Morri, Enrico Quaini, *L'indotto di Expo 2015. Un'analisi di impatto economico*, Abstract, Milano, 2012.

²² In sinergia con Assolombarda, Camera di Commercio di Milano, Politecnico di Milano (CEFRIEL).

oppure alla valorizzazione di opportunità di lavoro per i giovani o alla possibilità di sviluppare contatti internazionali (cfr. Fig. 4). Una possibile ricaduta, in termini ad esempio di miglioramento dei comportamenti alimentari e di riduzione delle patologie legate all'alimentazione, è connessa all'aspetto di educazione connesso al tema centrale di Expo 2015: "Nutrire il pianeta: energia per la vita". Milano e l'Italia si propongono, infatti, attraverso l'Expo 2015, come luogo privilegiato (in forza della primazia mondiale del nostro Paese su molti dei temi che verranno affrontati) per trovare soluzioni decisive per la salvaguardia del pianeta e per garantire la convivenza pacifica dell'umanità, a partire dal Documento Strategico predisposto nell'ottobre 2012 dall'allora Commissario Generale.²³

Figura 4 – Estratto dalla Tabelle delle possibile ricadute di Expo 2015

TABELLA DELLE POSSIBILI RICADUTE DI EXPO 2015			
Tipologie di ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Ricadute economiche attese
Sviluppo di affari	Piastra e opere essenziali		1,3 miliardi
	Preparazione e gestione evento	Commesse e appalti	0,9 miliardi
	Padiglione Italia	Appalti	1,2 miliardi
	Padiglioni Paesi Partecipanti	Appalti e/o contratti diretti	
	Riutilizzo delle aree del sito dopo Expo		
	Settore agroalimentare		
Attrattività turistica e ricettività	Offerta ricettiva alberghiera ed extra - alberghiera	Incoming visitatori Expo	
		Integrazione reddito agricolo	
		Ospitalità delegazioni straniere	
	Ristorazione		
	Turismo culturale		
	Turismo d'affari		
	Turismo sociale		
	Turismo sportivo		
	Turismo enogastronomico		
	Turismo sanitario		
Turismo outdoor			
Attrattività culturale	Palinsesto culturale		
	Offerta beni culturali e naturali		
	Offerta spettacoli		

²³ Uno dei primi atti del Governo Letta è stato di riunire le responsabilità del Commissario Generale Formigoni e del Commissario Straordinario Pisapia in un unico ruolo istituzionale affidando all'AD della Società Expo Giuseppe Sala il compito di Commissario Unico, sulla base di un apposito decreto del maggio 2013.

La griglia di posizionamento dei territori verso Expo 2015 suggerisce anche l'importanza di attivare la società civile nella discussione del Documento Strategico e nella proposizione di percorsi locali finalizzanti anche all'apprendimento, al *capacity building* istituzionale, allo sviluppo della cooperazione internazionale, all'incremento del capitale relazionale - sociale. Un lascito significativo dell'evento milanese potrebbe infatti essere costituito dal miglioramento della capacità di un territorio di esprimere auto-governo attraverso la messa a sistema degli asset e l'organizzazione degli attori locali sulla base di modelli di *governance* efficaci.

Un'ipotesi che si vorrebbe verificare al termine del 2015 è se l'incremento della forza e consistenza delle coalizioni locali avrà contribuito non soltanto a cogliere alcune delle possibili ricadute dell'evento, ma anche ad abilitare i territori a proporsi agli italiani e ai cittadini del mondo come unici per la ricchezza e specificità della propria offerta.

La descrizione dei benefici potenziali può richiedere alcune "specifiche" in grado di contestualizzare i vantaggi attesi rispetto alle caratteristiche proprie di Expo Milano 2015, Italia, come ad esempio la notazione che i padiglioni delle nazioni partecipanti devono essere costruiti con materiali ecocompatibili e devono poter essere riutilizzati al termine di Expo in altra sede²⁴.

La colonna relativa alle "Azioni da sviluppare" richiama la necessità che l'attore singolo o la coalizione locale debbano, per poter concorrere all'acquisizione dei benefici attesi, definire un proprio piano di azioni coerente con le competenze, le risorse, la "forza d'urto" possedute (o implementabili nel periodo precedente l'esposizione). Le azioni possono abbracciare anche un arco temporale lungo o addirittura prendere avvio nel semestre espositivo per sviluppare la propria efficacia attesa negli anni successivi: può essere il caso di imprese che si preparassero a cogliere l'opportunità di prendere contatto diretto con circa 130 Paesi radunati contemporaneamente in un unico sito per internazionalizzare la propria offerta di prodotti e servizi attraverso la valorizzazione di una vetrina universale ed irripetibile.

La griglia offre anche una serie di riferimenti, per ciascun *item* identificato, per acquisire maggiori informazioni e comprendere meglio la portata del possibile beneficio da perseguire con l'indicazione di documenti, link, progetti a cui attingere per verificare la possibilità, da parte degli attori e dei territori interessati, di attivarsi nell'ambito di quella particolare ricaduta. Anche l'indicazione degli attori istituzionali formalmente coinvolti sullo specifico *item* può servire a sviluppare contatti mirati e ad articolare piani di comunicazione ben finalizzati.

A questo punto un territorio, attraverso la regia di uno o più attori forti in grado di attrarre e attivare la compartecipazione di altri soggetti potenzialmente interessati, può decidere il proprio posizionamento nei confronti delle opportunità offerte da Expo. Le ultime colonne

²⁴ Cfr Guida al Tema

http://www.expo2015.org/sites/default/files/rich_text_editor/pagine_standard/allegati/121001_gtm_ita_r.pdf

della griglia servono infatti a identificare quali attori locali possono costituire degli *stakeholder* coinvolgibili rispetto ai singoli benefici attesi favorendo la costituzione di coalizioni di attori interessati a valorizzare le ricadute di Expo a vantaggio proprio e della propria comunità (cfr. Fig. 5).

Fig. 5 – Estratto dalla Griglia di posizionamento dei territori

								Imprese	Comuni	Assoc. di categoria	Istituti educativi	Assoc. culturali	Famiglie	Imprese filiera agricola	Imprese creative	Imprese Culturali	Musei, biblioteche, archivi
Ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Specifiche	Ricadute economiche attese	Azioni da sviluppare	Riferimenti	Attori coinvolti										
Sviluppo di affari	Padiglioni Paesi Partecipanti	Appalti e/o contratti diretti	I padiglioni con materiali ecocompatibili devono poter essere riutilizzati al termine di Expo. Autosufficienza energetica		Contatti con Consolati e Commissari dei Padiglioni	Guida del Tema Linee Guida per Costruzioni e Allestimenti	Società Expo	√									
	Riutilizzo delle aree del sito dopo Expo																

Potrebbe essere un attore pubblico, come è già successo in Lombardia sotto la regia delle Camere di Commercio e delle Sedi territoriali della Regione, a farsi carico di diffondere informazioni attorno alle possibili ricadute dell'esposizione universale di Milano e, in un secondo momento, a organizzare piani di azioni a partire dagli incroci tra benefici attesi e *stakeholder* disponibili in uno specifico contesto territoriale²⁵.

Percorsi di attivazione dei territori potrebbero svolgersi, come, ad esempio, nel caso significativo della Valtellina, su iniziativa di soggetti locali e sulla base di modelli e strumenti di mobilitazione delle risorse e delle competenze i più diversi. La griglia predisposta può essere particolarmente utile laddove soggetti locali motivati necessitassero di un approccio "ordinato" alla propria partecipazione all'evento Expo oppure nel caso di contesti locali in cui fosse necessario dare una scossa iniziale evidenziando i possibili vantaggi che Expo 2015 può dare a qualsiasi territorio italiano.

L'approccio non è ovviamente dirigistico, orientato cioè a costituire aggregazioni "dall'alto" e progetti creati al di fuori del contesto territoriale, ma piuttosto di tipo sussidiario.

Le comunità territoriali che abbiano già impostato un proprio "piano EXPO" o che decidessero di attivarsi potrebbero confrontarsi su alcuni fattori abilitanti un "partenariato" forte con l'evento Expo, attraverso un secondo strumento predisposto da Éupolis Lombardia: la Tabella di qualificazione dei territori (cfr. Fig. 6).

²⁵ Un ruolo significativo - ma tutto da verificare nei fatti - potrebbe assumere la Società So.Pro., in via di costituzione nei termini in cui alla deliberazione della Giunta Regionale 7 giugno 2013, n° 247.

Figura 6 – Estratto della Tabella di qualificazione dei territori

Territorio:					
ITEM	Criteri	Indicatori	Parametri	Grado di possesso (A= Alto; M=Medio; B=Basso)	Rilevanza del criterio (A= Alto; M=Medio; B=Basso)
Presenza significativa di asset complementari/si- nergici	2.7 Produttori di conoscenza	Presenza di centri di ricerca, Università e osservatori			
		Presenza di specifici ma articolati progetti di educazione alimentare			
	2.8 Sistema congressuale	Disponibilità di strutture alberghiere e congressuali	Minimo sala da 200 posti		
	2.9 Presenza di Comuni di identità	Appartenenza ad almeno uno delle associazioni di Res Tipica			
	2.10 Attrattori verso specifiche nazioni estere	Presenza di collegamenti locali con realità straniera			
2.11 Altro	Presenza di siti Unesco	SI/NO			
Condizioni infrastrutturali	3.1 Accessibilità al territorio	Vicinanza di aeroporti			
		Tempo di raggiungimento max 5 ore da Milano			
	3.2 Accoglienza e ricettività	Disponibilità di alberghi e ristoranti			
		Disponibilità di guide/accompa- gnatori			
		Segnaletica in loco			
	3.3 Sicurezza ambientale	Disponibilità di strutture sanitarie			
Disponibilità di forze di sicurezza					
3.4 Altro					
Sostenibilità ambientale	4.1 Vettori di mobilità dolce	Presenza di piste ciclabili			
	4.2 Consistenza delle energie pulite	Presenza di produzione di energia verde			
	4.3 Raccolta differenziata dei rifiuti				
	4.4 Educazione ambientale	Iniziative verso residenti e visitatori			

Questo strumento, elaborato su sollecitazione dell'Associazione delle Fondazioni di Origine Bancaria (A.C.R.I.) da un gruppo di lavoro rappresentativo di soggetti pubblici e privati impegnati nella valorizzazione dei territori a partire dai vettori di cultura e identità locale, si propone di mettere in risalto gli elementi di seguito riportati e contenuti nella tabella:

- *Item*, vale a dire i macro-fattori che possono profilare un territorio come significativo ai fini delle sinergie con Expo;
- *Criteri*, cioè le specificazioni degli item in ambiti verificabili;
- gli Indicatori e i Parametri in grado di definire la significatività e la soglia di accettabilità del Criterio;
- *Grado di possesso*, che indica la consistenza dell'indicatore e quindi del Criterio nel territorio considerato;
- *Rilevanza*, che attribuisce al Criterio un peso nell'insieme dei criteri considerati.

La Tabella potrebbe essere applicata ad ogni territorio interessato a valutare e misurare la propria attrattività – vale a dire alla possibilità di far fare una memorabile esperienza dell'Italia ai visitatori stranieri di Expo - e significatività ai fini dell'operazione di Milano 2015.

Questo strumento, unitamente alla Griglia di posizionamento dei territori, non esaurisce ovviamente lo spettro degli approcci e dei modelli applicabili alla fase propedeutica alla valorizzazione delle opportunità poste dall'evento Expo. Entrambi si propongono piuttosto come vettori aperti atti a facilitare i processi di aggregazione di attori su base territoriale a supporto di regie pubbliche e/o private e di singoli soggetti interessati a utilizzare nel migliore dei modi l'arco temporale che ci separa dal 1° maggio 2015.

4. Bibliografia

Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S. (eds) (2013), *Distretti culturali dalla teoria alla pratica*, Bologna, Il Mulino.

Caves R.E. (2000) *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press.

Dell'Acqua A., Morri G., Quaini E. (2012) L'indotto di Expo 2015. Un'analisi di impatto economico. Milano Università Bocconi (Abstract).

Florida R. (2002), *The rise of the creative class*. USA, Basic Books.

Florida R. (2005) *Cities and creative class*. London: Routledge.

Gazzelloni S. (eds) (2009) *Le statistiche culturali in Europa*. Rapporto LEG.
www.culturaincifre.itat.it/sito/cultura_genrale/notizie_approfondimento/Rapporto_leg.pdf.

Golinelli C. (2008) *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*. Milano: Giuffrè.

Mascari G.F., Moltedo L. (2009) *Complessità del Sistema "Cultura & Territorio"*, Working Paper CNR Roma.

Mazzanti M. (2003) *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*. Milano: Franco Angeli Editore.

Montella M. (2009) *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Electa Edizione.

Oakley (2004) *Not So Cool Britannia: the role of the creative industries in economic development*, *International Journal of Cultural Studies*, vol. 7.

Penati C., Buttari C. (eds) (2007) *Governare con il territorio*. Roma Formez Ufficio Stampa ed Editoria.

Petraroia P. (eds) (2013), *Capolavori fuori dai musei. Linee guida per valorizzare i beni culturali degli enti del Sistema regionale lombardo*, Milano, Guerini Associati.

Petraroira P. (2006), *Il Governo*, in Barbati C., Cammelli M, Sciuolo G., *Il diritto dei beni culturali*, Bologna, Edizione il Mulino.

Salvarani R. (2008) *Storia locale e valorizzazione del territorio. Dalla ricerca ai progetti*. Milano: Vita e Pensiero edizione.

Sanesi I., Guidantoni S. (2011) *Creatività, cultura e creazione di valore*. Milano: F. Angeli Editore.

Shapiro D.N., Büscher M., Christensen M., Marius K., Mogensen H.P. (2009) Bottom-up, top-down? Connecting software architecture design with use. London: Springer Science – Business Media.

Corporate Annual Report, pubblicato da ENIT Agenzia Nazionale del Turismo, Roma, 25 luglio 2012, p. 12.

Convenzione Europea del Paesaggio, Firenze, ottobre 2000,
<http://www.darc.beniculturali.it/ita/paesaggio/Convenzione%20europea%20del%20Paesaggio.pdf>

D.L. 22 gennaio 2004, n° 42, Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, <http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Normativa/Norme/index.html>.

Atti del convegno Convenzione Europea del Paesaggio, Firenze, 20 ottobre 2000.

http://www.unesco.it/_filesCNI/decreto_istitutivo_CNI.pdf

ABSTRACT

In 2015, Italy will host the Universal Exposition, a non-commercial event organized by the nation which wins the candidature, with other countries participating through the diplomatic channels of the hosting nation. The event will allow to benefit of an increase of reputation and attractiveness, not only touristic, in our country, to generate a considerable repercussions on economy sectors, and to generate new development for local communities.

Starting from the assumption that the driving force is made by the our cultural heritage (cfr "Faro Convention"), this article aims to identify models and tools to valorize the territorial heritage in its entirety, through a method of work "participated", which provides activation and involvement of local communities, based not only on the development of some features, but also and primarily on relationships, existing and potential, including assets, resources, skills, actors of an area geographically defined.