

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI
Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali

IL MODELLO del PIANO di GESTIONE
dei Beni Culturali iscritti alla lista del Patrimonio dell'Umanità
[Linee Guida](#)

[Paestum 25 e 26 maggio 2004](#)

Sommario

• Nota introduttiva.....	5
SEZIONE 1 FONDAMENTI DEL PIANO DI GESTIONE	7
• 1.1 Il Principio del valore universale	7
• 1.2 Il concetto di Sistema Culturale	8
• 1.3 Il metodo della democrazia deliberativa	9
• 1.4 Valutazione e valori.....	10
• 1.5 Caratteri distintivi dei valori culturali.....	10
• 1.6 Il modello dello sviluppo endogeno.....	11
• 1.7 La forza della cultura locale	12
• 1.8 Lo sviluppo locale della cultura.....	12
• 1.9 Il turismo culturale	13
• 1.10 I diritti di proprietà collettivi.....	14
• 1.11 La mappa del declino La Carta del Rischio	14
• 1.12 La gestione integrata	16
• 1.13 Il concetto di paesaggio culturale.....	17
SEZIONE 2 STRUTTURA E METODO DEL PIANO DI GESTIONE	20
• 2.1 Cos'è un piano di gestione	20
• 2.2. Cosa contiene il piano.....	23
• 2.1 Il progetto delle conoscenze :	23
• 2.3 Nota metodologica del progetto di conoscenza.....	26
• 2.4 Il progetto di tutela e conservazione	26
• 2.5 I progetti strategici per la valorizzazione.....	30
• 2.6 Progetto del controllo e del monitoraggio	36
SEZIONE 3 L'ORGANIZZAZIONE	40
• 3.1 La cooperazione istituzionale.....	40
• 3.2 L'impresa Culturale	41
• 3.3 Le funzioni organizzative del modello	44
SEZIONE QUARTA.....	49
IL MODELLO INDICATIVO DEL PIANO DI GESTIONE	49
• PARTE PRIMA:.....	49
• ISCRIZIONE E SIGNIFICATO UNIVERSALE DEL SITO.....	49
• PARTE SECONDA:	50
• IL PROGETTO DELLE CONOSCENZE	50
• PARTE TERZA:	51
• IL PROGETTO DELLA TUTELA E LA CONSERVAZIONE	51
• PARTE QUARTA:	52
• PROGETTI STRATEGICI del SISTEMA CULTURALE LOCALE.....	52
TAVOLA ALLEGATA.....	59

IL DOCUMENTO È UNA SINTESI DEI LAVORI SVOLTI DALLA CONSULTA NAZIONALE DEI SITI UNESCO E SISTEMI TURISTICI LOCALI

.....
Il Sottosegretario di Stato al Ministero per i Beni e le Attività Culturali On.le Nicola Bono con delega all'UNESCO ha istituito una "Commissione Consultiva per i piani di gestione dei siti UNESCO e per i sistemi turistici locali" con l'incarico di fornire orientamenti e indirizzi per la redazione e l'attuazione dei piani di gestione dei siti italiani iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale, nonché dei sistemi turistici locali.

La Commissione è costituita dai seguenti componenti:

- On.le Nicola Bono, Presidente
- Dott. Roberto Celli, Dirigente d'impresa
- Prof. Avv. Giuseppe Fauceglia, Facoltà di Giurisprudenza -Università di Salerno
- Prof. Luca Ferrucci, Facoltà di Economia – Università di Perugia
- Prof. Avv. Felice Giuffrè, Facoltà di Giurisprudenza - Università di Catania
- Arch. Manuel R. Guido, Ministero per i Beni e le Attività Culturali
- Prof.ssa Tatiana Kirova, Facoltà di Architettura II – Politecnico di Torino
- Prof. Arch. Pietro Laureano, Facoltà di Architettura, Politecnico di Bari
- Prof. Massimo Paoli, Facoltà di Economia – Università di Perugia
- Prof. Walter Santagata, Dipartimento di Economia – Università di Torino
- Prof. Lucio Pasquale Scandizzo, Facoltà di Economia – Università Tor Vergata Roma
- Dott. Alessandro Schiavone, Dirigente d'impresa
- Prof. Tommaso Sediari, Facoltà di Economia – Università di Perugia
- Dott.ssa Anna Maria Trimarchi, Ministero per i Beni e le Attività Culturali
- Prof. Pietro Valentino, Facoltà di Economia – Università di Roma "La Sapienza"
- Prof. Felice Vertullo, Facoltà di Economia – Università di Perugia

I componenti della Commissione rappresentano le diverse professionalità, aree disciplinari e classi di sapere necessarie per affrontare detti compiti.

In fase preliminare, la Commissione ha svolto un lavoro di analisi delle esperienze già attuate in Italia e all'estero, successivamente i singoli componenti della Commissione hanno fornito un analitico contributo concettuale e metodologico, ciascuno nel proprio settore di competenza, che resta a disposizione quale fonte preziosa per comprendere la complessità dei temi affrontati.

Il documento che viene presentato è una sintesi dei lavori svolti, predisposta appositamente per questa occasione, al fine di aprire un primo confronto e stimolare ulteriori contributi con i partecipanti alla Seconda Conferenza Nazionale dei Siti Italiani UNESCO.

Nota introduttiva

Per essere inseriti o continuare ad essere iscritti alla Lista del Patrimonio Universale (WHL) L'UNESCO richiede la formulazione di un **Piano di Gestione**- le cui finalità sono quelle di garantire nel tempo la tutela e la conservazione alle future generazioni dei motivi di eccezionalità che ne hanno consentito il riconoscimento.

Il presente documento descrive gli elementi concettuali del **modello di piano** basato sull'esperienza maturata nel nostro Paese in materia di conservazione e valorizzazione dei beni culturali. E' anche il primo atto applicativo del nuovo Codice dei Beni culturali emanato con Decreto Legislativo del 16 gennaio 2004 , entrato in vigore il primo maggio 2004.

In questo ambito, l'esperienza accumulata è un valore in se che va reso disponibile poiché è un asset locale ed universale proveniente da una nostra tradizione secolare di saper fare e innovare in campo culturale, riconosciuta da tutto il mondo. Questa nostra peculiarità è stata anche ribadita dalla richiesta dell' UNESCO fatta all'attuale Governo di riservare all'Italia una ruolo guida nell'assistenza ai Paesi che devono conservare i rispettivi patrimoni .

Il modello gestionale assume quindi anche il ruolo per mostrare al mondo questa profonda vocazione. Ma è anche la guida per fornire ai livelli coinvolti - pubblici e privati - una originale via italiana alla tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali.

Va tuttavia sottolineata che senza un'efficiente gestione economica integrata dei beni culturali, come risorsa, diventa assai difficoltoso garantire le finalità della conservazione. Tutela e conservazione sono infatti condizioni necessarie, ma non sono sufficienti. Occorre anche una gestione in grado di attivare, assieme alla tutela delle identità, le filiera delle attività culturali e produttive correlate.

*Il modello del **piano di gestione** posto alla base del documento considera, quindi, implicitamente definito il Sito, come luogo attivo di produzione di cultura contemporanea, ampliando il semplice e tradizionale concetto di luogo di conservazione della cultura storica.*

Il documento intende fornire alle autorità locali una indicazione come collegare il piano di gestione alla pianificazione del territorio e di come una corretta organizzazione della gestione possa fornire un contributo originale allo sviluppo del sistema economico locale, in particolare, alla crescita del turismo culturale.

Ovviamente le linee guida contenute nel documento sono il primo passo per un processo di collaborazione istituzionale, verticale e orizzontale, con le Autorità responsabili. E infatti, la presentazione del modello alla Conferenza di Paestum del 25/26 maggio 2004 è solo un punto di partenza: attiva cioè un procedimento che durerà sino alla condivisione di un metodo di lavoro uniforme in grado di accogliere tutti i suggerimenti utili.

Nella gestione dei siti sono infatti coinvolte ed intrecciate le funzioni di tutela con quelle della valorizzazione e della promozione ma anche con quelle dello Stato garante in ordine agli obblighi assunti a livello internazionale. E queste connessioni suggeriscono una gestione coordinata in cui si dovrà realizzare un meccanismo di ripartizione delle funzioni amministrative il più possibile flessibile, in ogni caso, basate sui principi della sussidiarietà, della differenziazione e dell'adeguatezza.

Le linee guida dovranno pertanto essere condivise e successivamente portate al livello di regolamento. Esse quindi non sono definitive, Saranno aggiornate e poi riviste con le buone pratiche e la prassi applicative tenendo bene in mente le differenze tipologiche dei siti : seriali, paesaggio culturale, siti monumentali, centri storici.

Il documento è articolato in 4 sezioni. Nella prima sono illustrati i "Fondamenti" ovvero i principi del modello; nella seconda è descritta la "Struttura" portante del piano con la metodologia per costruirla.; nella terza si delineano i profili dell'Organizzazione, ovvero i soggetti della gestione; nella quarta, infine, è identificato il modello sotto forma di indice ragionato e la modulistica informatizzata dei beni.

SEZIONE 1

FONDAMENTI DEL PIANO DI GESTIONE

Il piano di gestione è una sequenza di azioni ordinate nel tempo in cui sono identificate le risorse disponibili per conseguire gli obiettivi, individuate le modalità attraverso cui essi si conseguono e predisposto il sistema di controllo per essere certi di raggiungerli

Una definizione astratta che implica una preliminare visione dei fondamenti sui quali esso si costruisce. Questa prima parte è dedicata appunto a tali principi o fondamenti

1.1 Il Principio del valore universale

Le fondamenta prioritarie sulle quali viene costruito il piano di gestione di un sito UNESCO sono date dal riconoscimento del valore universale (*statement of significance*) che rende il sito unico o di eccezionale valore mondiale. Si tratta cioè delle motivazioni che hanno consentito (o potrebbero consentire ai nuovi candidati) di inserire il sito nelle WHL

Spesso, tale riconoscimento, deriva dalla presenza di una particolare tipologia di beni o di testimonianze di uno specifico momento della storia dell'Umanità. Tuttavia, nel caso dei siti italiani, accanto ai valori riconosciuti dall'UNESCO, sono sempre presenti numerosi altri valori materiali ed immateriali, forse di rilevanza non eccezionale, ma che comunque costituiscono le specificità di un dato territorio.

Ciò significa che, se la Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Culturale e Naturale del 1972 si prefigge di mettere in evidenza, attraverso la Lista, solo alcuni beni di particolare significato a livello mondiale, nell'affrontare la stesura di un piano di gestione, la autorità italiane non possono, invece, prescindere dall'evoluzione del concetto di patrimonio che si è verificata nel corso degli anni.

Ai fini della tutela, della conservazione e della valorizzazione a scala nazionale, accanto alle tradizionali tipologie di beni archeologici ed architettonici, vanno prese quindi in considerazione, le testimonianze

storiche, materiali ed immateriali, presenti nel territorio fino a comprendere, ove opportuno, l'intero paesaggio.

1 2 Il concetto di Sistema Culturale

Il sito è un sistema culturale, attuale o potenziale, oppure è all'interno di un sistema più grande, e come tale, va analizzato, con particolare riguardo alle capacità produttive di beni e servizi fondati sulla cultura. Dalle istituzioni pubbliche, a quelle private, al settore artigianato di qualità, agli artisti, alle piccole imprese, al settore dei servizi turistici, di informatica, di restauro etc.

Conoscere il sistema nei suoi dettagli è una operazione necessaria per poterne mobilitare tutte le componenti. individuando anche la "forza del carattere" delle comunità locali, la cui identità si rileva solo nel radicamento nel territorio e nella storia.

Nella sua configurazione generale, il sistema è un' insieme di "nodi" o sub sistemi, e più precisamente:

a -il sub sistema delle risorse territoriali,. Che assieme al sito eccellente, coniuga in un prodotto globale di esperienza distinta, i beni ambientali del territorio (riserve e parchi naturali, giardini storici,); la cultura materiale ed immateriale locale (feste, gastronomia,); i prodotti tipici della sua industria agroalimentare (vini, formaggi,) e la stessa produzione di eventi (festival, mostre, ecc.);

b.- il sub sistema risorse umane e sociali, che comprende il "capitale umano" (ovvero la disponibilità sul territorio di una forza lavoro qualificata), i processi formativi innovativi collegati alle esigenze dello sviluppo assieme alle relazioni sociali ;

c- il sub sistema dei servizi di accessibilità che comprende l'offerta di servizi di trasporto (sia a scala extraterritoriale che territoriale). Questo sub sistema, gioca un ruolo rilevante, dato che i servizi culturali sono ancora prevalentemente "servizi alla persona", cioè servizi che devono essere acquisiti dal fruitore direttamente alla fonte;

e- *il sub sistema dei servizi di accoglienza*, che comprende sia i servizi ricettivi (alberghi, bar, ristoranti, ecc.) che quelli per il tempo libero e per lo sport (commercio, cinema, teatri, piscine, campi da tennis, ecc.). In questo caso si tratta prima di tutto di integrare l'offerta in termini di standard qualitativi. ;

f- *il sub sistema delle imprese*, fornitrici degli *input* o utilizzatrici degli *output* del processo di valorizzazione. Si tratta di imprese appartenenti a diversi settori, come l'artigianato, l'agro alimentare, la comunicazione, il restauro, Essi devono incorporare, in termini di tipicità e qualità, i segni distintivi della centralità che si vuole realizzare. In altri termini la "qualità" del processo di valorizzazione deve rispecchiarsi anche nel carattere dei prodotti e servizi offerti dalle imprese direttamente connesse, in modo tale che anche le offerte delle imprese possano essere rese distinguibili sulla base di un marchio che dovrà caratterizzare l'insieme dei prodotti del territorio.

1.3 Il metodo della democrazia deliberativa

Un sito culturale è un luogo di interazione complessa tra ambiente, cultura e attori differenziati. Facilitare i processi di decisione attraverso la condivisione degli obiettivi nella gestione del bene comune - con la partecipazione degli interessati in condizioni di parità - è uno dei principali obiettivi della democrazia deliberativa.

In questo caso, il processo decisionale diventa un valore in sé positivo quando esprime una capacità di coinvolgimento degli attori; costituisce invece un mero costo, quando la composizione dei conflitti è affidata al freddo calcolo della maggioranza. Le scelte strategiche ed i nodi conflittuali sono quindi definiti e risolti in modo soddisfacente creando tavoli e occasioni strutturate di confronto e di discussione tra gli interessati.

Nel caso dei siti culturali, buona parte fortemente localizzati, c'è tuttavia il rischio di sottostimare i valori di non-uso dei beni. Il rischio è attenuabile nel quadro di una divisione o assegnazione negoziata delle competenze, nella osservanza dei principi e delle regole di grado più elevato, nazionale e internazionale.

1.4 Valutazione e valori

Il piano deve garantire un elevato livello di protezione del bene eccellente ma deve anche promuovere la sua integrazione nei piani e programmi finalizzati allo sviluppo locale. Esiste infatti uno stretto legame tra le emergenze antropologiche ed artistiche del sito e la produzione attiva di cultura materiale. Il legame attribuisce un valore caratteristico allo sviluppo economico il che suggerisce di tenere distinti i due momenti: quello (a) della stima dei valori del sito e quello (b) della creazione del valore per il tramite delle attività economiche. Questi due momenti sono due facce di una stessa medaglia. Sono alla base dell'identità storica del sito e della vitalità della cultura che esso esprime. Qualunque progetto di sviluppo economico locale deve quindi tenere conto delle interdipendenze nei valori da attribuire ai beni che rappresentano l'aspetto storico ed emblematico del sito, ma allo stesso tempo, cogliere le opportunità che esso offre per creare valore alla comunità.

1.5 Caratteri distintivi dei valori culturali

Nel caso dei beni e attività culturali, tanto la valutazione quanto la creazione di valore, sono processi dinamici, complessi ed endogeni.

I processi culturali a base dello sviluppo economico sono processi non lineari, ovvero hanno natura di sistema, le cui parti sono interdipendenti, e in cui gli effetti retroagiscono sulle cause, capovolgendo periodicamente le relazioni tra le variabili coinvolte e la stessa dinamica in cui i processi di sviluppo si affermano con successo.

Allo stesso tempo, la produzione culturale è un processo largamente non intenzionale ed incerto. L'incertezza condiziona i valori della cultura che sono in larga misura determinati dai cosiddetti "valori di non uso", ossia dai valori legati all'esistenza, anche immaginaria, dei prodotti culturali, ed ai cosiddetti **valori di opzione**.

Per ciascun sito, quindi, è possibile definire una serie di scenari o opzioni, probabili, ma non certe, della loro valorizzazione, ed è all'interno di tale complesso di possibilità che va ricercata una definizione del possibile modello di sviluppo della realtà che ruota intorno al sito.

La stessa concezione di bene culturale è una categoria dinamica in costante evoluzione storica. Si è passati dalla trama storica urbana alla stretta interazione che questa intrattiene con l'ambiente, allargando l'interesse fino al territorio ed al paesaggio. Un'evoluzione parallela ha seguito l'UNESCO che, applicando la convenzione, scoraggia sempre di più l'adozione di criteri di iscrizione relativi all'opera singola, frutto del genio creativo di una personalità o l'inserimento nella Lista del monumento isolato, mentre prediligono

categorie come i paesaggi culturali, i siti multipli, gli itinerari e anche il patrimonio immateriale.

La realizzazione dei Piani di Gestione è una procedura che può portare al riesame dei valori universali di iscrizione del sito. Molti dei beni italiani, già inseriti nella Lista del Patrimonio Mondiale, potrebbero estendere l'iscrizione ad un contesto più ampio: le opere singole, i monumenti isolati o i siti archeologici potrebbero configurare nuove trame estese di relazioni e significati, i centri storici possono essere interpretati come ecosistemi urbani o come paesaggi culturali, entrambi possono estendere la loro classificazione ad altri siti.

1.6 Il modello dello sviluppo endogeno

I tentativi di politiche di sviluppo economico degli ultimi 50 anni hanno dimostrato che lo sviluppo è possibile solo se esso è radicato nel territorio in modo endogeno, ossia fondato su un circolo virtuoso capace di autosostenersi.

Lo sviluppo endogeno è quindi possibile solo se esiste una fonte potenziale locale di economie di scala (o di accumulazione) e una struttura degli scambi sociali ed economici in grado di liberare tali potenzialità, in modo che lo sviluppo riesca ad autoalimentarsi.

Per le loro caratteristiche di essere locali, relazionali ed universali nei loro messaggi, i beni e le attività culturali, appaiono quindi essere i candidati naturali a sostenere uno sviluppo endogeno, attraverso il

dispiegamento di economie di accumulazione che si rafforzano a vicenda e si autoalimentano.

Il governo delle attività culturali e' quindi, almeno in parte, esso stesso una componente della natura evolutiva e relazionale di una cultura di successo. Come tale, esso non può essere imposto ma deve essere prodotto dalla capacità del modello di sviluppo di esprimere l'identità delle comunità locali.

1.7 La forza della cultura locale

Un fattore di forte successo nella valorizzazione di un sito è il suo legame con la cultura locale. La natura idiosincratICA e localizzata del bene cultura e della produzione basata sui valori dei beni e servizi identificano il capitale per lo sviluppo e la valorizzazione di un sito.

Sotto questo profilo le radici culturali debbono essere analizzate non soltanto dal punto di vista storico, ma come *asset* di valorizzazione attuale. Un centro storico, che fu centro di cultura nei secoli passati, per esempio, dovrebbe essere analizzato anche rispetto alla sua capacità attuale di produrre cultura. Dove si produce cultura oggi ? Nelle botteghe, nelle accademie, nelle scuole, nei musei, negli atelier di moda, etc. Il sistema informativo di un sito (SIS) che sarà spiegato nella seconda sezione dovrà essere in grado di cogliere il sistema attuale di produzione di cultura.

Se il sito non ha oggi questa vocazione, andrebbe incoraggiata e riscoperti il fasto e la grandezza passata. In questo contesto, la conoscenza e consapevolezza del capitale culturale è essenziale per il piano di valorizzazione.

1.8 Lo sviluppo locale della cultura

Il patrimonio culturale (materiale ed immateriale) può sostenere un processo di sviluppo locale se è in grado di trasformarsi in una nuova centralità territoriale che:

- a- crea e sostiene un'industria culturale e turistica significativa.
- b- appone un marchio di qualità sul territorio di riferimento

d- valorizza le risorse culturali con la tipicità e le proprietà che partecipano, a pieno titolo, alla definizione della “marca” distintiva di quel territorio.

L'industria culturale così generata è in grado di sostenere processi di sviluppo economico se:

1- il processo di valorizzazione è capace di realizzare un insieme diversificato di “prodotti culturali” competitivi sul mercato esterno, rispondenti alle esigenze della domanda dei residenti e del turismo e utilizzabili da altri processi produttivi;

2- la complessiva offerta territoriale sarà in grado di attrarre una “domanda pagante” sufficiente ad assicurare adeguati livelli di redditività per l'investitore privato;

3- l'industria culturale sarà fortemente integrata, sia orizzontalmente che verticalmente, con gli altri settori produttivi dell'area.

1.9 Il turismo culturale

Come insegna l'esperienza italiana, il turismo è una risorsa ed uno sbocco importante per la valorizzazione di un sito. La potenzialità del turismo spesso non è gestita nella giusta direzione. Qui preme sottolineare che è imprescindibile una accurata identificazione della *domanda potenziale*, ossia quella che a *regime* dovrebbe essere attratta dal sito culturale.

Questa dipende dalle opzioni strategiche sulla valorizzazione del sito. Tali opzioni riguardano anzitutto l'equilibrio della creazione di valori di uso e di valori di non uso ed è quindi indispensabile conoscere:

- a) le relazioni causali fra le caratteristiche del bene culturale e le probabilità di scelta preferenziale dei visitatori ;
- b) Il processo di scelta, le intenzioni dei visitatori e la disponibilità a pagare per i valori di esistenza e per i valori di opzione dei beni e delle attività del sito;

- c) il bacino di provenienza e la stima della domanda potenziale in funzione delle caratteristiche dei beni culturali del sito.

La domanda turistica potenziale è dunque un indicatore economico di primaria importanza per la gestione e per il monitoraggio del processo di valorizzazione.

1.10 I diritti di proprietà collettivi

Una delle condizioni che ha favorito il decollo economico di territori integrati in sotto-sistemi quali cultura, turismo, agricoltura, servizi, tecnologie, infrastrutture e industria, è stato il ruolo svolto dai diritti di proprietà collettivi assegnato alle risorse locali.

I diritti di proprietà collettivi (marchi territoriali, di prodotto, relativi a un servizio culturale, ecc.) sono stati una condizione necessaria, che ha permesso e favorito successive sinergie tra i diversi sotto-sistemi.

In teoria, un diritto di proprietà collettivo è anche un modo per offrire ai produttori locali di servizi o beni gli incentivi per la migliore evoluzione della loro produzione culturale. Tali diritti proteggono inoltre dalle contraffazioni e dalla concorrenza sleale. Rappresentano infine un grande contributo alla costruzione collettiva della immagine del sito.

Lo strumento dei diritti di proprietà collettivi gode di una notevole flessibilità istituzionale, ma va usato con cautela perché il suo successo dipende fortemente dal controllo sulla qualità del bene o servizio collettivo tutelato.

1.11 La mappa del declino La Carta del Rischio

E' una metodologia messa a punto da studiosi italiani del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, dell'Istituto Centrale del Restauro. L'idea di fondo è la conoscenza del grado di rischio di deterioramento, spesso irreversibile, del patrimonio storico-artistico, monumentale, naturale e archeologico che consente una migliore programmazione degli interventi di conservazione e di restauro.

Nella letteratura sull'argomento è stata formulata una relazione funzionale che fa dipendere la dimensione del rischio da tre ordini di cause: il valore del bene culturale, la pericolosità delle azioni umane che lo riguardano o dalla pericolosità antropica e dalla vulnerabilità dell'ambiente in cui il bene si trova.

$$\text{Rischio} = f(\text{valore}, \text{pericolosità}, \text{vulnerabilità})$$

Il rischio è tanto più rilevante e grave quanto più è alto il valore del bene, il grado di vulnerabilità e la pericolosità dell'ambiente. Le tre cause esprimono in generale un allarme verso un aumento della consapevolezza del rischio e si rivolgono a diversi attori del mondo dei beni culturali: politici, proprietari fondiari, affittuari, utenti, personale militare, volontari, operatori dell'informazione e popolazione in generale. Le cause, inoltre, possono distinguersi in naturali e prodotte dall'uomo, in impreviste e di lunga durata.

Un particolare aspetto del rischio è legato alla **reputazione** delle attività locali. una delle più importanti garanzie sulla qualità dei beni e servizi prodotti. La reputazione, che qui assume il connotato di bene collettivo, non è un bene acquisito per sempre, al contrario è un bene che richiede di essere continuamente alimentato attraverso una produzione artistica sempre di elevato livello. E', in altre parole, necessario un continuo investimento in reputazione ed un costante monitoraggio sulla tensione qualitativa che la sostiene.

La conservazione dell'identità storica dei siti, la necessità di conservare ed estendere le economie di rete che la cultura produce, la stessa rilevanza dei "valori di non uso" comporta che nei processi da gestire bisogna introdurre differenti tipologie di vincoli.

Dal punto di vista operativo i vincoli potrebbero esprimersi in "soglie" entro le quali gli effetti derivanti dai processi di gestione e valorizzazione devono essere contenuti. Queste soglie possono, come per i beni ambientali, essere espresse in termini di "capacità di carico". Per quanto riguarda i beni culturali sarà, quindi, necessario specificare una:

capacità di carico di tipo fisico che può essere definita sulla base di un insieme di parametri di tipo prestazionale e che ha lo scopo di evitare che le attività di gestione possano procurare un consumo

fisico irreversibile del patrimonio collettivo. Per esempio, per conservare le collezioni di un museo o la ricchezza di un parco archeologico può essere necessario limitarne l'uso fissando la capacità fisica di carico (soglia) in termini di numero massimo di visitatori (per ora o per anno) o favorendo il ricorso ad altri parametri di natura quantitativa;

capacità di carico di tipo culturale che può essere determinata attraverso l'introduzione di parametri di tipo qualitativo e che serve ad evitare che le risorse possano essere gestite in modo tale da erodere il loro stato ;

capacità di carico di tipo sociale, anche questa definita attraverso l'introduzione di parametri qualitativi, che ha l'obiettivo di non permettere che una particolare valenza associata alle risorse culturali - per esempio, quella per cui le risorse rappresentino un elemento importante per la definizione della identità collettiva e un forte strumento di inclusione sociale - possa diluirsi o perdersi a causa delle caratteristiche dei processi di gestione messi in atto.

Particolare attenzione deve quindi essere rivolta all'analisi dei **rischi** che il bene corre e degli elementi di imponderabilità.

Modelli come il **LAC** (Limit of Acceptabile Change) possono essere usati per identificare e monitorare i fattori della vulnerabilità in relazione alle pressioni esistenti sul bene. Così come nella definizione delle opzioni si deve valutare il grado di **reversibilità** ed i fattori di **incertezza** sui risultati attesi. Il Piano deve anche prevedere la possibilità di **apprendere dalle esperienze** realizzate ed essere **flessibile**, pronto ad essere adeguato alle nuove esigenze.

Ogni fase di stato e di intervento deve essere oggetto di una precisa **documentazione** utilizzando schede, descrizioni e metodi di rappresentazione grafica, fotografica e numerica.

1.12 La gestione integrata

Per tenere conto di tutti questi principi diventa essenziale:

a) non separare le attività di tutela da quelle di conservazione e valorizzazione poiché solo una *programmazione integrata* di queste

attività può far sì che le attività gestionali siano coerenti con i vincoli prima illustrati. La non separabilità delle tre attività di base non esclude la possibilità di attribuire la loro gestione (integralmente o parzialmente) a soggetti diversi.

- b) In altri termini, è possibile mettere in atto processi di esternalizzazione, solo quando l'agire dei singoli soggetti sia coordinato e monitorato nell'ambito di un processo di programmazione, valutazione e monitoraggio, in grado di dare unitarietà e coerenza ad attività gestite in modo separato.
- c) Favorire la partecipazione delle collettività ai processi di valorizzazione. La crescita di identità deve diventare un obiettivo strategico delle attività e dei processi di gestione anche perché più forte è la percezione dell'utilità sociale di un bene da parte delle collettività e maggiore sarà la loro accettazione dei vincoli d'uso ed il loro contributo alle attività di conservazione. Contributo che può esprimersi o attraverso una auto censura dei comportamenti dannosi o attraverso la messa in atto di processi cooperativi.
- d) la "gestione integrata" va proiettata oltre le logiche di tutela e conservazione per assumere una struttura complessa in cui l'attuazione delle diverse fasi attiva organismi e competenze differenti, richiedendo costanti momenti di controllo (monitoraggio) e continui aggiustamenti nella definizione delle metodiche di attuazione delle strategie.

La struttura di un corretto piano di gestione risponde a tale "visione dinamica" che coinvolge in modo analogo sia le fasi di analisi che quelle propositive stabilendo l'attuazione di continui controlli che ridefiniscono costantemente il piano stesso.

1.13 Il concetto di paesaggio culturale

Il Nuovo Codice dei Beni Culturali ha sancito, per la prima volta, il principio della tutela del paesaggio come interazione tra bene singolo e contesto, tra architettura e ambiente, tra arte e società.

In tutto il Mediterraneo, e particolarmente in Italia, l'azione umana ha organizzato e modellato lo spazio creando fusione tra natura e cultura. Ogni bene eccezionale ha origine in questa opera corale di

lungo periodo all'interno della quale i monumenti sono note emergenti, parte di una più estesa melodia. Le capacità, le tecniche, le conoscenze sono diffuse nel territorio. Costituiscono le qualità dei paesaggi riconosciuti dall'UNESCO nella categoria dei **paesaggi culturali**. In essi l'uso appropriato delle risorse naturali determina l'armonia architettonica ed ambientale, la simbiosi tra le tecniche di organizzazione nello spazio, le tradizioni, le consuetudini sociali e i valori spirituali, la fusione di funzionalità e bellezza.

L'UNESCO chiama **paesaggio culturale vivente** o **evolutivo** un paesaggio che conserva un ruolo sociale attivo nella società contemporanea strettamente associato ad un modo di vita tradizionale e nel quale il processo evolutivo continua. **Paesaggio culturale associativo** è definito un paesaggio che giustifica la sua iscrizione alla Lista del Patrimonio Mondiale per la forza di fusione dei fenomeni religiosi, artistici o culturali con l'elemento naturale piuttosto che per delle tracce culturali tangibili che possono essere insignificanti o anche inesistenti.

Il paesaggio è luogo delle trasformazioni naturali, storiche, stagionali o produttive. Il restauro è comunemente associato ad un'idea di conservazione, alla pretesa del mantenimento di uno stato fisso ed a-temporale.

In realtà qualsiasi buona pratica di restauro deve collocarsi in un **processo dinamico**, considerazione che proprio il tema del paesaggio ha reso evidente ponendo il restauratore di fronte a nuove fondamentali problematiche.

Le stesse considerazioni valgono per l'evoluzione delle categorie concettuali. Nel concetto del patrimonio culturale, entrano in gioco nuovi parametri sottoposti a continua rielaborazione storica.

Nel Piano di gestione *la definizione di cosa è importante conservare è indispensabile per la individuazione delle scelte e dei mezzi adatti allo scopo*. La problematica del restauro e della gestione del paesaggio si inserisce così in un duplice processo dinamico: la trasformazione continua dell'ambiente fisico e l'evoluzione delle concezioni e delle valutazioni culturali.

Restaurare il paesaggio e gli ecosistemi urbani non è congelare un'identità o un'autenticità fissa ma intervenire in una dinamica di inarrestabile mutamento. Il Piano di gestione ha il compito quindi di cogliere e orientare la direzione di un processo di lungo periodo, interpretare i significati sopravvissuti alla storia proprio perché portatori di valori e favorirne il trasferimento alle generazioni future.

Così nel piano dei paesaggi culturali e degli ecosistemi urbani la tutela si fonde con la problematica della sostenibilità ambientale, sociale ed economica e la conservazione diventa **restauro integrato** nel contesto evolutivo del territorio.

Leggere il paesaggio o un centro antico significa individuarne i valori dimenticati o negati. Per assicurarne la salvaguardia è necessario affermare la validità propositiva di questi valori. Occorre a tale fine dare spazio a futuri possibili, che scaturiscano dalle qualità locali, e prefigurare scenari diversi rispetto ai destini di degrado fisico e culturale.

SEZIONE 2 STRUTTURA E METODO DEL PIANO DI GESTIONE

■ 2.1 Cos'è un piano di gestione .

Per formulare un piano di gestione è necessario seguire una precisa procedura senza la quale si rischia di produrre un documento che non contiene gli strumenti giusti per incidere sui beni da conservare e non seleziona le opzioni da utilizzare per lo sviluppo dell'economia locale.

La diversità dei siti riconosciuti, suggerisce infatti, di evitare che ogni piano segua metodiche diverse e sia l'espressione soggettiva locale di interpretare l'obbligo imposto dall'UNESCO. Una metodologia uniforme, condivisa e coordinata assicura infatti uno scambio di conoscenze e di pratiche virtuose che potenziano le capacità globali del sistema culturale italiano.

Il modello che si descrive discende dai fondamenti appena illustrati ed è in sostanza la sequenza delle attività che i Siti devono adottare per essere in grado di comprendere e gestire il cambiamento usando il rigore proprio del metodo scientifico

Ovviamente, il piano di gestione non va confuso con il programma di sviluppo, con le misure o gli interventi strutturali e/o di promozione, oppure, con gli strumenti della pianificazione urbanistica. Il piano di gestione ha una sua autonomia ed una procedura mirata a definire il modello di sviluppo locale basato sulla cultura ma anche progettare le attività per rispondere alle richieste dell'UNESCO

I piani territoriali possono invece essere fonti utili per la stesura del piano di gestione. Gli stessi strumenti urbanistici possono essere corretti e guidati dalle strategie del piano di gestione

Il piano di gestione definisce quindi le modalità per gestire le risorse di carattere storico, culturale e ambientale, ed è in grado di orientare le scelte della pianificazione urbanistica ed economica attraverso la conoscenza, la conservazione e la valorizzazione.

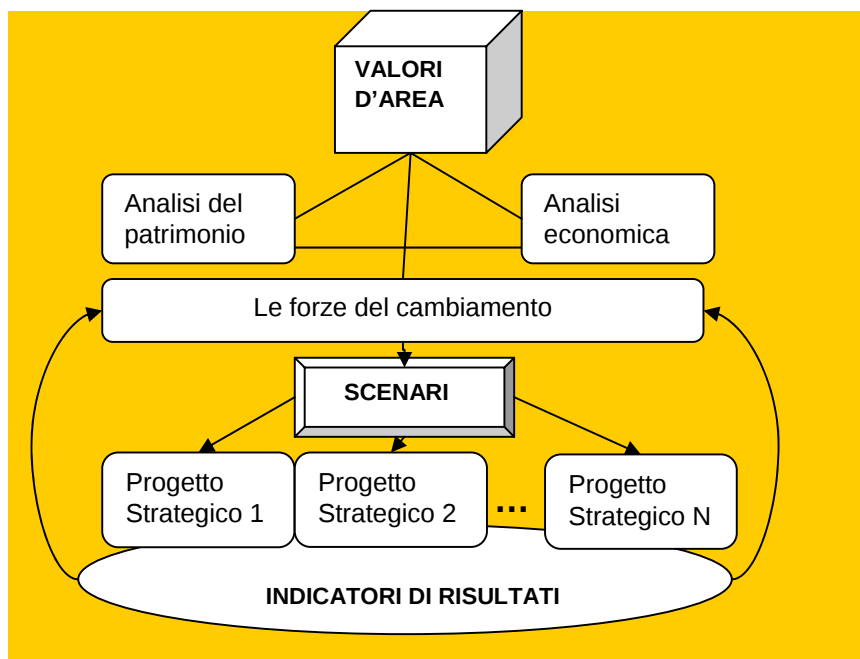
Svolge un'opera di coordinamento su tutte le altre pianificazioni per

a) *Mantenere nel tempo la integrità dei valori che hanno consentito la iscrizione alla WHL*

b) *Ridefinisce e rende compatibile un processo locale condiviso da più soggetti e autorità per coniugare la tutela e la conservazione con lo sviluppo integrato delle risorse d'area*

In sintesi. Il Piano preordina un **sistema di gestione** che, partendo dai **valori** che hanno motivato l'iscrizione, perviene ad una analisi integrata dello **stato** dei luoghi individuando le **forze di modificazione** in atto, valuta poi gli **scenari** futuri raggiungibili attraverso **obiettivi - opzioni di intervento**, ne valuta gli impatti probabili sul sistema locale, **sceglie** i progetti strategici per conseguire i traguardi fissati, ne verifica il conseguimento tramite una serie di **indicatori** che attuano il **monitoraggio** sistematico dei risultati nel tempo

Modello concettuale del piano di gestione



Il Piano costituisce anche una "dichiarazione di principi". Per il suo tramite, le Autorità responsabili della gestione dei siti e le collettività

nazionali e locali alle quali i siti “appartengono”, si impegnano nei confronti dell'UNESCO e dell'intera umanità - ad una tutela attiva, alla conservazione ed alla valorizzazione compatibile rispetto alle identità culturali delle collettività locali.

Viene dunque considerato come **piano**, il documento che informa sullo stato di fatto dei beni culturali, identifica i problemi da risolvere per la conservazione e valorizzazione, seleziona le modalità per attuare un sistema di azioni, una politica di sviluppo locale sostenibile di cui valuta, con sistematicità, i risultati, sia sul piano strategico che su quello operativo.

In quanto tale, il piano si configura così come una **progetto integrato** fra oggetti e soggetti diversi, sia in termini orizzontali che verticali nelle gerarchie settoriali.

Sono quindi piani di gestione integrati quelli elaborati / adottati dall'autorità responsabile predisposti per essere approvati, mediante una procedura amministrativa ed inviati ai competenti uffici dell'organizzazione mondiale UNESCO, dopo l'acquisizione ed il parere tecnico della Consulta Nazionale Piani di Gestione e Sistemi turistici Locali e del competente Ufficio UNESCO del MiBAC .

La definizione sottolinea che i piani e i programmi devono soddisfare determinati requisiti di forma per assolvere al ruolo richiesto dall'UNESCO.

La preparazione di un piano o di un programma include un processo che dura fino all'adozione. Essi possono essere elaborati al livello “orizzontale” (piani e programmi che appartengono allo stesso livello) e piani “verticali” (che appartengono a una gerarchia). Va da sé che per la novità dell'oggetto da gestire, le procedure che qui saranno descritte sono flessibili e naturalmente adattabili alle specificità sia di area che di tipologia culturale.

Inoltre, il piano di gestione, diventa uno strumento strategico ed operativo perché, da un lato, dovrà cercare di individuare gli obiettivi, di breve e lungo periodo, di conservazione e valorizzazione e, dall'altro, le strategie e le azioni che si intendono mettere in campo per perseguirli.

Il Piano non dovrà essere, tuttavia, uno strumento centralizzato di progettazione sociale, ma piuttosto un insieme flessibile di regole operative, di procedure e di idee progettuali, che coinvolgano una

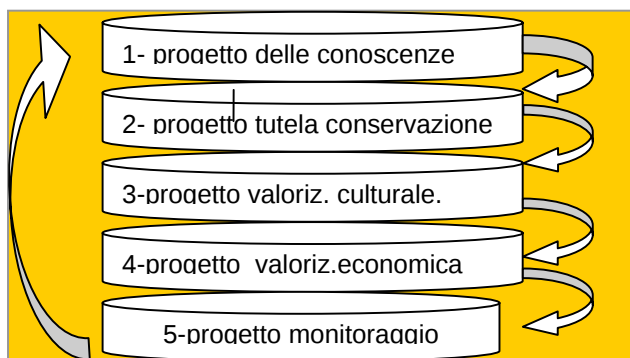
pluralità di soggetti e posseggano natura “epigenetica”, sono cioè in grado di evolvere e di recepire aggiornamenti e modificazioni con il cambiare delle circostanze e l'evoluzione dell'ambiente al quale si rivolge.

I

2.2. Cosa contiene il piano

L'iscrizione di un sito sancisce il riconoscimento dell'importanza mondiale di un dato patrimonio culturale, ma costituisce anche un importante momento di riflessione e di analisi delle opportunità per lo sviluppo reale capace di coinvolgere le risorse locali in una maglia di azioni integrate di tutela, conservazione e valorizzazione..

Nella sua essenzialità, il modello da adottare per il piano di gestione deve essere strutturato su 5 livelli progettuali



Analizzeremo contenuti e processi

2.1 Il progetto delle conoscenza :

Si sostanzia nella costruzione di un sistema informativo geo - referenziale e dinamico idoneo a raccogliere e monitorare in continuo lo stato delle risorse e dei beni ; identificare, per zone e per ambiti

ristretti, i problemi da risolvere, comprendere i fenomeni responsabili dei cambiamenti, monitorare i fattori critici nell'uso delle risorse con il modello **Minacce / Opportunità, Forze / Debolezze**, (SWOT), paradigmi di un processo conoscitivo ampiamente collaudato nelle scienze manageriali.

Il sistema informativo deve essere funzionale alla specifica ottica della conservazione dei beni rilevando i caratteri specifici degli stessi e il loro stato di conservazione, dando così dati utili alla definizione dei relativi progetti. Dall'altro, deve poter essere interrogato e quindi fornire letture trasversali, orientate invece alla definizione dei modelli locali di valorizzazione e gestione.

E' la fase diagnostica che si materializza in un vero e proprio **Osservatorio del sistema culturale**. In grado di fornire il supporto informativo al decisore politico ed agli operatori, Offre innovazione, diffusione di conoscenze, credibilità e direttive ai diversi soggetti interessati. Quale strumento di ricerca, può incardinarsi nei compiti assegnati dalla legge di riforma del turismo al soggetto definito come **Sistema Turistico Locale**.(Legge n.135 art.5)

In questo modo, l'Osservatorio potrebbe svolgere anche funzioni a supporto degli operatori locali nel settore della ricerca di marketing, del monitoraggio della qualità, delle reti per collegare la piccola e media impresa al mercato mondiale.

L'Osservatorio mette dunque al centro della sua attenzione la singolare posizione dei sistemi locali come unione di elementi in cui si mescolano basi conoscitive per le politiche dello sviluppo locale ed informazioni tecniche per guidare i progetti della conservazione e della valorizzazione dei beni culturali.

OSSERVATORIO, un insieme di dati derivati e di ricerche originali sull'ambiente sulla domanda e offerta culturale messi a sistema per essere raccolti, elaborati, diffusi ed utilizzati a supporto del processo decisionale legati alla gestione del sito, allo scopo di razionalizzare la fruizione, migliorare la qualità, rendere accessibile il godimento sia dei luoghi che dei beni e servizi locali, in un quadro di sviluppo locale armonico e sostenibile.

Questa missione generale configura un modello di ricerca complesso. In una prima fase vanno individuati i **fabbisogni informativi** dei

soggetti, in una seconda le **fonti**, poi il **metodo** della ricerca, il **nocciolo tecnologico**, infine, le **funzioni**, servizi reali da erogare al soggetto/i gestore del sito

Sul piano più tecnico, esso ingloba, relazioni, dati cartografie, elaborati grafici e fotografici, informazioni scientifiche, tecniche, socio economiche, conoscenze tradizionali e locali,

Il progetto delle conoscenze ha quindi sue finalità specifiche :

a) Dare conto dello stato di fatto

ovvero delle risorse finanziarie (ordinarie e straordinarie) destinate ai processi di conservazione e valorizzazione; della catalogazione del patrimonio tangibile (musei, ambiente, archeologia, storia arte e architettonico), materiale (artigianato e design di qualità, tipicità alimentari) e intangibile (manifestazioni religiose, folk ed eventi culturali).; dello stato di conservazione e dei rischi; degli strumenti giuridici, normativi ed urbanistici disponibili; della capacità attrattiva, turistica e culturale, del livello di infrastrutturazione del territorio e della loro accessibilità;

b) Identificare le potenzialità

Confrontare lo stato di fatto con la vision ideale per definire le trattorie verso cui orientare la gestione. E' la fase più creativa del procedimento poiché configura il modello strategico dello sviluppo culturale.

L'analisi del potenziale permette di individuare i *deficit* da colmare, le attività da sostenere, i detrattori da eliminare o mettere sotto controllo e gli obiettivi che è possibile raggiungere nel medio lungo periodo.

2.3 Nota metodologica del progetto di conoscenza

Il sistema informativo così descritto ha i caratteri tecnici del GIS (Sistema informativo territoriale) aperto alla totalità dei siti UNESCO strutturato nella logica della Comunità elettronica” intranet collegata al Sistema SITAP del MiBAC. Una rete digitale di strumenti comuni che consente una costante interazione tra i responsabili e costruisce le conoscenze sulle migliori soluzioni che, volta per volta, verranno adottate (o prospettate) nella gestione, sia della conoscenza che delle attività operative del sito.

Sul piano tecnico, il modello prevede l'uso dei questionari consolidati dalla prassi di ricerca e di catalogazione ICCD di cui si rimettono alcune esemplari e che verranno concordati, in una fase successiva, fra il nuovo Ufficio UNESCO del MiBAC ed i singoli siti.

Le fonti sono le banche dati ufficiali della Pubblica Amministrazione e dell'ISTAT, altra fonte, i leader di opinioni locali, un panel di residenti ed un campione stratificato della domanda turistica potenziale.

Il metodo prevede condivisioni banca dati, sopralluoghi, interviste dirette, ricerche originali idonee ad accumulare i sistemi informativi ed i sistemi multimediali del GIS a supporto delle funzioni gestionali del sito, compresa la comunicazione ed il marketing territoriale.

2.4 Il progetto di tutela e conservazione

La tutela e la conservazione discende dal progetto di conoscenza e da essa seleziona gli oggetti ed i soggetti da tutelare e conservare. Il progetto specifico si concretizza nella stesura organica per punti e per motivi di rischio delle azioni da intraprendere per conservare il bene o i sistemi dei beni. Si estrinseca su diversi piani di lavoro ovvero:

a) definizione delle misure di salvaguardia tempificate ed ordinate in sequenze puntuali per i singoli oggetti da tutelare

d) indirizzi per adeguare la strumentazione dei piani urbanistici alle esigenze della tutela dei beni

b) piani esecutivi per gli interventi di conservazione materica,

Il progetto contiene anche indicazioni relative alle interferenze tra risorse e tra risorse e detrattori che costituiscono la base per la individuazione dei progetti strategici di valorizzazione.

La valutazione dello stato di conservazione dei manufatti e delle risorse dovrà seguire per quanto possibile le tipologie di danno individuate e codificate nell'ambito del già citato progetto per la costituzione della *Carta del Rischio del Patrimonio Culturale* sia nella valutazione del danno e dei fattori di **rischio estrinseco** che andranno segnalati tra i detrattori e individuati, sia nella valutazione del **rischio o danno intrinseco**.

Per quanto concerne la valutazione del rischio estrinseco, è evidente che nella valutazione dei fattori di rischio esterni relativi ad ogni singola risorsa sarà determinante l'analisi dello specifico contesto che può consentire di individuare fattori di rischio diversi, non contemplabili a priori, agenti nel microambito o su larga scala, che solo il censimento puntuale di tutti i dati e i necessari sopralluoghi possono fornire.

In relazione alla valutazione del **rischio intrinseco**, la scheda prevede l'introduzione di una descrizione dello stato di conservazione che è opportuno compilare riportando i dati di danno rilevabili secondo una codifica opportuna

Ciò consente di sistemare e confrontare i dati di danno rilevati, facendo emergere, ad esempio, la preminenza o la frequenza di un determinato fenomeno su una data area o su determinati tipi di manufatti, fornendo utili indicazioni per la costruzione dei progetti di conservazione.

E' del tutto intuitivo che la definizione di un piano di interventi per la gestione del patrimonio culturale è di per se una funzione complessa che discende in prima analisi dai caratteri strutturali degli stessi oggetti di tale gestione.

Caratteri specifici, in ordine alla dimensione, alla omogeneità, allo stato di conservazione, al tessuto connettivo di tipo economico e sociale che ruotano intorno, definiscono progetti diversi con azioni e strumenti attuativi differenti.

È chiaro infatti che quanto potrà essere ritenuto valido in un ambito ristretto relativo ad esempio ad un singolo monumento, non potrà ritenersi efficace in situazioni in cui si abbia un notevole incremento di complessità del sito o, paradossalmente, nel caso in cui si operi in un vasto ambito urbano, o ancora in un ambito territoriale.

Le azioni di conservazione secondo le logiche manutentive, o del restauro conservativo, unite talvolta a prassi di rifunzionalizzazione compatibile (anche solo museale) garantiscono di norma la gestione dei singoli monumenti.

Attori principali di tale gestione sono singoli organismi (dagli enti istituzionali preposti alla tutela del patrimonio culturale, alle associazioni, alle piccole cooperative, ai singoli privati) dotati di strutture operative in grado di attuare in modo diretto le politiche conservative e di fruizione.

È evidente che tale organizzazione diviene però insufficiente quando aumenti la complessità dell'ambito di intervento e, nel caso dei siti complessi, degli ambiti urbani, delle città, dei siti territoriali definenti paesaggi culturale, dei parchi e delle riserve naturali, sarà necessario costruire piani di gestione che di tale complessità tengano conto e che siano in grado di coordinare azioni sul territorio svolte in maniera organica, ma da organismi diversi e in tempi diversi.

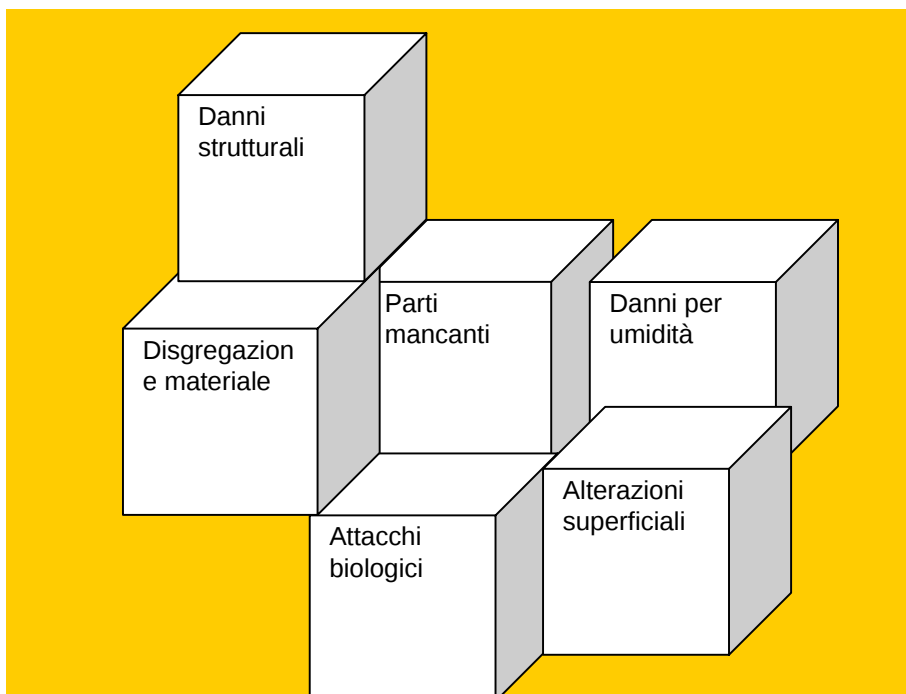
In una ottica vasta è infatti indispensabile tenere conto in primo luogo di numerosi fattori intrinseci che entrano in relazione nella definizione delle politiche di tutela e conservazione. Siti complessi e ambiti territoriali vasti, ad esempio, porranno problematiche anche solo di tutela, o conservative, di entità ed impegno esponenziale e non proporzionale rispetto al singolo bene.

Ma tali fattori intrinseci sono comunque insufficienti a descrivere la complessità del fenomeno ed è necessario fare riferimento a fattori esterni che influenzano le politiche di gestione di tali beni.

In sostanza accade frequentemente che decisioni e azioni attivate in ambiti diversi e distanti da quelli propri della tutela e gestione del bene, entrino in relazione con esso e su di esso determinino effetti anche importanti.

Nel Piano di gestione, la conservazione dei beni viene dettagliata seguendo la classificazione delle tipologie dei rischi e dei cambiamenti, ovvero suddivisa in 6 categorie, come di seguito:

Progetti per la Conservazione



2.5 I progetti strategici per la valorizzazione

La stessa iscrizione alla Lista del Patrimonio Mondiale postula una definizione territoriale dell'azione vincolata ai limiti di determinati ambiti territoriali, dai singoli beni iscritti ai territori limitati dalla zone tampone, mentre le azioni di valorizzazione travalicano tali limiti facendo riferimento ad un concetto di territorio che discende da logiche differenti.

In sostanza emerge la sostanziale dicotomia tra due categorie di territorio: il perimetro fisso, cartesiano, segnato dai confini

amministrativi, o urbanistici (il limite comunale, il limite del centro storico, il bene tutelato e iscritto,...) e la geometria variabile dello

sviluppo definita dagli ambiti dinamici dei fenomeni culturali, o dalle dinamiche e spesso spontanee logiche di aggregazione dei fenomeni economici.

Si tratta di due categorie di territorio, ma anche di due logiche: quella per procedure propria dei territori amministrativi e quelle di processo, proprie dei progetti di valorizzazione che difficilmente si adattano a perimetri prestabiliti.

L'assunzione di questa seconda ottica, nella definizione del piano di gestione immette pertanto un'ulteriore termine di complessità introducendo un nuovo parametro di variabilità di cui ciascuna azione strategica e ciascun attore coinvolto dovrà farsi carico

I limiti dell'azione strategica, i contenuti stessi dell'azione, sono però definiti dagli esiti del "progetto di conoscenza". I dati elementari raccolti e posti in relazione nella banca dati forniscono già indirizzi di azione specifici.

Il piano di gestione, deve essere applicato anche alla restante parte del territorio e ai contesti ambientali, ancorché non compresi nei perimetri della Lista del Patrimonio Mondiale, per evitare che discrepanze di prescrizioni fra le zone protette e le restanti parti del territorio immettano dei pericolosi differenziali.

Entra, anche in questa fase, il concetto del **Sistema Turistico Locale**, enunciato dalla legge, che risolve la dicotomia, nel momento in cui pone a base del progetto di valorizzazione, il sistema turistico e le filiere produttive sottese ai beni culturali tutelati.

È evidente che anche le più immediate azioni di valorizzazione proposte in questo ambito, vista la qualità di eccellenza di questo territorio, dovranno essere sottoposte ad un ferreo controllo, specie quando coinvolgeranno le ragioni stesse di tale eccezionalità.

Il costante monitoraggio dovrà particolarmente tenere d'occhio gli effetti di un turismo che si intende potenziare, ma che non deve travalicare i limiti di compatibilità.

Le soglie di compatibilità rispetto ai beni iscritti e di sostenibilità dell'ambiente non devono pertanto essere superate a rischio di introdurre volontariamente un fattore compromettente di quei valori che si intendeva tutelare e conservare .

Definite i progetti della conservazione e della tutela del patrimonio, il piano di gestione pone quindi la necessità di definire e fissare per il territorio vasto un sistema di progetti :



Questo processo ricalca una prassi consolidata per cogliere le opportunità dei siti sia in fase di valorizzazione culturale che economica. Creare occasioni di valori per il settore pubblico e per quello privato.

Inizia con la formulazione di alcune ipotesi guida che definiscono le interazioni esistenti tra le forze di modificazione in atto, le pressioni sul bene e le condizioni dello stesso attraverso la stesura del **modello esplicativo della realtà** in grado di rappresentare le dinamiche in atto nel sistema dei beni culturali e delle attività collegate

Tramite i modelli, è possibile elaborare **scenari** che rappresentano le diverse possibili conseguenze delle azioni. Gli scenari non servono a predire il futuro ma devono indicare attraverso quale procedura scientifica si può dire qualcosa circa le conseguenze di possibili scelte alternative che possono essere prese per valorizzare il territorio.

Lo sviluppo di scenari di medio e lungo termine è particolarmente utile per aiutare il processo decisionale, orientare le azioni in corso e permettere il migliore dialogo tra le istituzioni preposte a prendere le decisioni, i tecnici, gli esperti e le comunità locali.

Il processo segue con la definizione del sistema degli **obiettivi** del piano e dei singoli traguardi da conseguire nel breve così come nel

medio e lungo termine in relazione ai quali si scelgono gli **assi strategici**, ovvero il cosa e come fare per conseguirli.

Si attua a questo punto la simulazione gestionale del/i modelli di sviluppo e valutazione individuando costi/benefici investimenti / crescita culturale Deve esser infatti ben chiaro alle Autorità quali sono gli effetti sulla crescita economica, sociale ed occupazionale di ogni soluzione (**Studi della fattibilità gestionale**)

2.6 Gli Assi strategici

si articolano con riferimento a:

strategie di conoscenza, che riguardano il monitoraggio continuo dello stato delle risorse, dei programmi e dei progetti di tutela e

conservazione, sia le metodologie e gli strumenti che, a regime, dovranno essere utilizzati per accrescere e rendere dinamico il processo di conoscenza;

strategie di conservazione, che si concretizzano nelle procedure per pervenire ad una organizzazione sistematica e coordinata dei

programmi di tutela e conservazione del patrimonio culturale ed ambientale.

strategie di partecipazione, relative agli strumenti utilizzabili per una efficace coinvolgimento degli interessi, per una valorizzazione culturale delle risorse, per una crescita dei valori identitari

strategie di sviluppo, che investono la crescita, quantitativa e qualitativa, del patrimonio, e delle attività di filiera ; l' utilizzo a fini di sviluppo locale, e opportunità e gli incentivi per il settore privato.

Strategie di marketing e comunicazione territoriale con specifico riguardo ai pacchetti localizzativi attrattivi d'investimento, al turismo culturale ed alla comunicazione multimediale con l'uso massiccio degli strumenti delle reti tecnologiche

ASSI STRATEGICI



In questo senso sono parte centrale del Piano di Gestione i **progetti collegati a tali assi strategici** in grado di valorizzare le risorse stesse, eliminare o mitigare gli elementi di disturbo, costituire nel momento dell'attuazione e dell'entrata a regime del piano, veri e propri piani di riqualificazione, nuclei centrali di più vaste iniziative di valorizzazione e gestione delle risorse del territorio.

I progetti strategici costruiscono le maglie di risorse relazionabili in itinerari, reti, circuiti secondo una logica di integrazione che sviluppi le sinergie tra le singole risorse e ricostruisca quadri organici di comprensione dei fenomeni; attivi interventi di salvaguardia delle risorse stesse dai fenomeni di rischio per integrarli nello sviluppo delle filiere produttive

La costruzione dei progetti strategici deve giungere a formulare processi di integrazione tra le risorse del territorio e, prescindendo dallo specifico oggetto, devono prevedere, oltre alle necessarie prassi di individuazione dei legami concettuali e fisici tra le risorse e dei livelli di integrazione tra esse, azioni rivolte al recupero di identità da parte delle comunità locali.

Il **sistema di azioni** individua infine le scelte, ne valuta la praticabilità ed efficacia, orienta il processo di applicazione di differenti opzioni che rispondano alla necessità di salvaguardare, restaurare e valorizzare il bene e gli indotti delle filiere all'interno di uno sviluppo sostenibile,

Le scelte sono basate sulle seguenti traiettorie:

assumere come dato fondamentale il significato e il valore del bene, considerare ulteriori valori, compresi quelli immateriali e spirituali, rivedere i limiti, la zona tampone e valutare le possibili estensioni e ampliamenti, salvaguardare e sviluppare il sistema di risorse e di qualità del bene; sviluppare i benefici di ordine culturale, artistico, ambientale ed economico che il bene assicura alla comunità, sviluppare il sistema di informazioni e di conoscenze intrinseco al bene ed il suo uso innovativo, creare formazione e promuovere la diffusione delle conoscenze relative al bene, rafforzare o sviluppare le risorse umane, le istituzioni e le organizzazioni locali, creare nuove opportunità e sviluppare una economia locale basata sui valori del bene e i principi di salvaguardia e trasmissione alle generazioni future, creare un sistema di protezione dei diritti relativi alle risorse (culturali, turistiche, artigianali, produttive) espresse dal bene, promuovere nuove

opportunità e mercati relativi alle risorse (culturali, turistiche, artigianali, produttive) espresse dal bene, nel caso di ecosistemi urbani e paesaggi culturali viventi riprodurre, per quanto è possibile, anche con modi innovativi, i processi tradizionali che hanno realizzato e mantenuto nel tempo il bene conferendo alla logica ad essi preposta un ruolo produttivo e propositivo nell'epoca contemporanea

Nell'ambito delle azioni, attenzione particolare deve essere rivolta al coinvolgimento delle comunità e degli attori locali, in una logica di partecipazione alle scelte che permetta al piano di avere una verifica

dal basso verso l'alto, attraverso una costante retroazione tra le strategie individuate e il processo di consultazione messo in atto. Per il coinvolgimento degli attori locali è raccomandata l'organizzazione di momenti di sensibilizzazione e di formazione.

L'acquisizione e il sostegno sociale delle iniziative di valorizzazione è indispensabile perché i progetti non siano soprascritti alla realtà sociale e si integrino fattivamente nella realtà dei luoghi.

Il recupero di identità da parte delle popolazioni locali è una fase del progetto di valorizzazione. Sarà inoltre necessario il controllo dell'efficacia anche economica e di promozione culturale, attraverso le tradizionali metodiche che investono la valutazione dello stato di salute dei siti e dei luoghi ricompresi negli itinerari di valorizzazione, la valutazione della efficacia della trasmissione del messaggio culturale (numero di visitatori, attività culturali, imprese culturali) la valutazione dei parametri economici connessi.

+

La scelta tra le diverse opzioni e l'elaborazione di possibili altri scenari può essere effettuata, in armonia con le direttive europee e le raccomandazioni UNESCO, tramite l'attivazione di sistemi di partecipazione del cittadino alle scelte inerenti la gestione dei beni e del territorio.

Un metodo ben sperimentato nei programmi dell'Unione Europea è l'**EASW** (European Awareness Scenario Workshop).

Obiettivi principali di un EASW sono la crescita della consapevolezza dei problemi locali; la discussione collettiva sugli ostacoli allo sviluppo sostenibile; l'identificazione collettiva delle soluzioni possibili e gli sviluppi futuri della propria realtà locale nell'ottica della sostenibilità. Il metodo aiuta a valutare l'impatto sociale dell'introduzione di nuove scelte e forme di tecnologia o di nuove proposte di tutela e sviluppo urbano ed ambientale.

2.6 Progetto del controllo e del monitoraggio

Per coadiuvare il processo decisionale e permettere la valutazione nel tempo della dinamica di realizzazione del piano va elaborato un

sistema di **indicatori**.

Una volta che i temi generali relativi agli indicatori siano stati scelti questi devono divenire l'oggetto di una quantificazione appropriata per potere individuare gli standard di ottimizzazione, le politiche da intraprendere e ponderare le modificazioni della strategia di azione alla luce delle risposte realizzate.

Gli indicatori trasformano le informazioni e i dati in elementi e misurabili, cifre, stime, percentuali, tassi di incremento, valutazioni quantificabili o ispezioni ripetibili e documentabili. Costituiscono la base del monitoraggio del bene.

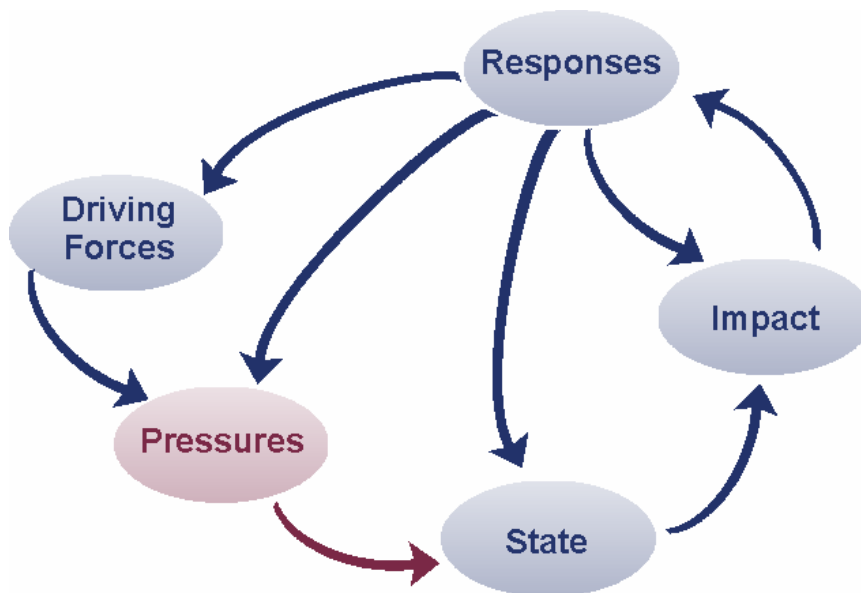
Sono utili per avere informazioni sull'andamento di un fenomeno, evidenziare le situazioni critiche, identificare i fattori chiave su cui intervenire e governarne l'evoluzione alla luce delle politiche di risposta adottate. Tale approccio permette di valutare e confrontare i progressi nella gestione e il governo del bene e di stimare costantemente i risultati conseguiti nel perseguimento degli obiettivi prefissati.

E' necessario quindi che gli indicatori rispondano a determinate caratteristiche e quindi siano: poco numerosi, pertinenti rispetto alla problematica, validi, semplici e facilmente utilizzabili, basati su dati esistenti e ottenibili

Il processo di valutazione e scelte del piano di gestione di tipo dinamico, evolutivo, interattivo e iterativo può essere rappresentata secondo lo schema **DPSIR** (Forze Trainanti, Pressioni, Stato, Impatto, Risposte) elaborato dalla Organizzazione Economica per la Cooperazione e lo Sviluppo (OECD) e utilizzato da tutti gli organismi internazionali.

Applicando il sistema di analisi DPSIR, la gestione del bene dipende da un insieme di **Forze Trainanti**, dal risultato di **Pressioni** che agiscono sulle condizioni di **Stato** e dalle forze di **Impatto**. Su ognuno di questi fattori agiscono le **Risposte** cioè le azioni messe in atto a tutti i livelli in applicazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale.

MODELLO DPSIR



Questo contesto suggerisce anche il controllo della pianificazione urbanistica e la rigida osservanza delle regole fissate con particolare riferimento all'estetica, agli stili, alla cura dei particolari;

.La pianificazione e la gestione del traffico privato e del sistema delle soste nei tempi e nei modi in grado di eliminare la congestione;

-Il controllo e l'applicazione rigida delle regole per eliminare il rumore di qualsiasi provenienza ed attutire l'impatto visivo dei corpi estranei al paesaggio;

Il controllo e l'applicazione rigida delle regole nell'uso delle risorse naturali (acque potabile, acque di risulta , balneazione ecc);

Il controllo e l'applicazione rigida delle regole nell'emissione di scarichi atmosferici, nella produzione, trattamento e smaltimento dei rifiuti con obblighi alla depurazione e del riciclaggio;

Il riuso a fini ricettivi degli immobili disponibili per la diversificazione dell'offerta turistica;

La gestione sincronica dei flussi di persone nei picchi stagionali, spostamenti non motorizzati, trasporti collettivi e stimoli alla sensibilità ambientale del turista e del residente

SEZIONE 3 L'ORGANIZZAZIONE

3.1 La cooperazione istituzionale

In questa fase del piano di gestione si tratta di risolvere due problemi. Il **primo** quello di uscire da una sterile contrapposizione che vorrebbe dividere sotto il profilo gestionale le due funzioni – tutela e valorizzazione- affidandole a livelli di responsabilità differenti : Stato/Regioni, pubblico/ privato. **Il secondo**, quello di trovare la formula o procedura che assicuri una corretta gestione sia sotto il profilo della tutela e conservazione che sotto quello della crescita di valore per la comunità e per lo stesso patrimonio da gestire.

Sotto il primo punto, alcuni richiami sull'attuale disciplina giuridica e costituzionale serviranno a delineare un possibile percorso di cooperazione in grado di avviare un sistema di gestione virtuoso.

Ad un livello generale, va subito detto che esiste la necessità di conciliare la completa autonomia degli enti territoriali in tema di valorizzazione con l'unità giuridica dell'ordinamento che assegna allo Stato, con il novellato art. 117 II comma della Costituzione, la competenza legislativa esclusiva in materia di tutela dei beni culturali. IL terzo comma dello stesso art. 117 assegna invece alla competenza concorrente Stato/Regioni le materie relative alla valorizzazione dei beni culturali ed ambientali nonché la promozione e l'organizzazione di attività culturali.

Nello specifico dei siti, esiste la esigenza di mantenere allo Stato il ruolo di garante degli accordi internazionali tra i quali la convenzione UNESCO sul patrimonio culturale mondiale

I richiami costituzionali sono utili in questo documento poiché mettono in chiaro il fatto che nel piano di gestione devono poter trovare la loro sintesi sia i problemi della tutela che quella della conservazione e valorizzazione con la nuova formula dell'art. 118 della Costituzione che, in tema di competenze amministrative, prevede un meccanismo di ripartizione delle funzioni flessibile in base ai principi di **sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza**.

Un meccanismo che è operativo sia al livello verticali dello Stato/Autonomie che al livello orizzontali autonomia locale / iniziativa dei cittadini, singoli o associati.

Anche sotto il profilo costituzionale appare dunque superata, o quanto meno ridimensionata nei fatti, la rigida separazione delle competenze. E tale circostanza rafforza la convinzione che, con riferimento al modello generale di gestione, si debba articolare una serie di strumenti di cooperazione in grado di costruire linee guida delle politiche pubbliche condivise dai soggetti che, a vario titolo, devono essere coinvolti nella loro concreta attuazione.

La collaborazione istituzionale rappresenta, dunque, l'unico modo per assicurare il coordinamento delle attività di conservazione e valorizzazione e dei collegati atti di gestione da affidare a organismi giuridici dotati di autonoma rilevanza culturale ed economica.

Vanno in questa direzione il nuovo Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, la Consulta Nazionale dei Siti UNESCO e dei Sistemi turistici Locali e la istituzione dell'Ufficio UNESCO del MiBAC che definiscono anch'essi un sistema da affidare alla comunità intranet fra e tra gli enti responsabili dei siti iscritti alla lista WHL .

3.2 L'impresa Culturale

Fermo restando le competenze esclusive e le azioni collegate della Tutela dello Stato, diverso è il discorso per quanto riguarda il secondo problema, quello cioè legato alla scelta, o aggregazione di interessi, da coinvolgere in un entità giuridica deputata a gestire le attività del Sito nella logica del processo di integrazione e di sistema più volte richiamato.

Ad un primo approccio, il modello organizzativo di tale entità risulta condizionata da una serie di fattori

- Identità dei soggetti e degli interessi coinvolti
- Quantità e qualità degli obiettivi da condividere
- Entità e modalità di raccolta delle risorse finanziarie
- Tipologia e merceologia delle attività economiche di sviluppo
- Capacità tecnico manageriali utili al disegno strategico
- Intensità e completezza delle attività di ricerca e formazione

La scelta è multi variabile e la relativa problematica sarà ripresa nel paragrafo successivo sul profilo generale del modello. Qui torna utile cercare nella prassi le convergenze in atto o le entità giuridiche che hanno già sperimentato la formula associativa nella gestione di un bene culturale.

Il nostro ordinamento offre infatti una gamma assai vasta di formule giuridiche istitutive dei soggetti ai quali affidare la responsabilità nella gestione dei beni culturali. Si va dalla semplice gestione in economia, alle aziende speciali, alla concessione, convenzione e/o associazione con soggetti privati, imprese pubblico/ private, fondazioni, , volontariato.

La prassi offre almeno sei tipologie di soggetti che sono qui definiti come modelli organizzativi di gestione di un bene culturale unico o sistemico.

3.2.1 Gestione diretta in economia

E' la formula più semplice in cui l'Autorità responsabile (la "proprietà") non definisce un nuovo soggetto ma gestisce in regia diretta, affidando tuttavia a ditte specializzate alcuni servizi interni ed esterni ai beni culturali coinvolti con esclusivo riferimento alle sole funzioni marginali, ovvero i servizi di custodia, pulizia, servizi aggiuntivi

3.2.2 Azienda Speciale locale

In questa seconda modalità la "proprietà" promuove ed istituisce ai sensi della legge vigente un soggetto approvandone statuto e regolamento ed affidandogli il compito di gestire in termini imprenditoriali il bene, promuovere la sua identità, realizzare attività

di ricerche, formazione, azioni ed iniziative per valorizzare i beni culturali che gli sono affidati sulla base di apposite convenzioni che regolano obblighi, oneri e doveri e consentono il controllo diretto.

3.2.3 *Fondazione tra Istituzioni*

Le Autorità locali o altre istituzioni Regione, Provincia, Comuni assieme alle proprietà dei beni da gestire si costituiscono in una Fondazione, ovvero organizzazione con finalità sociali a beneficio delle comunità locali. Sono dotate della necessaria autonomia finanziarie, tecnica ed organizzativa ed i compiti sono stabiliti dallo Statuto. Anche per questa terza formula si possono avere taluni servizi marginali affidati a terzi. Resta alla fondazione sia la funzione della conservazione che quella della valorizzazione. La gestione del bene viene assicurato dal un consiglio in cui confluiscono gli enti pubblici fondatori. Allo Stato, si riserva in ogni caso la funzione della Tutela

3.2.4 *Le Società di capitali*

La varie formule di società di capitali costituiscono la modalità in base alla quale le prospettive di valorizzare beni culturali, soggetti, risorse territoriale coinvolte suggeriscono di formare una società di capitali in grado di realizzare con risorse pubbliche e /o private una missione di impresa economica sia nella fase della conservazione che in quella di gestione delle attività lucrative derivanti dall'utilizzo degli oggetti e delle opportunità che il territorio offre.

3.2.5 *Istituto della Concessione e Convenzione*

E' la formula espressamente prevista anche dalla legge finanziaria del 2002, la n. 488, in base alla quale anche al Ministero per i Beni e le attività culturali è data la possibilità di concedere a soggetti diversi la gestione dei servizi finalizzati alla fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale. Un apposito bando di gara seleziona ed affida ad un operatore specializzato esterno il compito di gestire in modo integrato tutte le attività culturali del territorio e le relative

risorse, allo scopo di organizzare una offerta integrata di servizi e gestire i flussi di visitatori in regime di concessione contro

prestazione sotto forma di canone o altro meccanismo di partecipazione sui ricavi e/ sui costi.

3.2.6 Le Formule miste

Nei casi complessi in cui i soggetti e gli oggetti sono numerosi e complessi il modello di gestione si configura come una combinazione a cascata di più soggetti aventi natura solo pubblica attraverso le associazioni o patti fra territori diversi. Essi conferiscono a fondazioni, società, consorzi, aziende speciali gli stessi compiti di tutela e valorizzazione.

Nelle specifiche realtà, soprattutto al livello locale, sono state in effetti sperimentate un po' tutte queste formule ma non esiste ancora un pensiero definito circa la formula ritenuta la più valida. E' certo che non esiste una soluzione univoca al problema. La gestione di una situazione complessa come quella dei Beni culturali è il frutto di una serie di mediazioni fra la responsabilità collettiva della tutela e la esigenza di mettere a frutto beni comuni. In questo ambito il pensiero dominante è flessibile, nel senso che si adotta una o l'altra formula gestionale sulla base di una serie di condizioni e vincoli da definire solo al livello delle specificità di ogni sito

Non è stata ancora sperimentata la formula della Concessione ai privati introdotta dalla legge 488. La recente emanazione del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio ha tuttavia completato il quadro della chiarezza istituzionale e presto la previsione legislativa dovrà essere tradotta in regolamento che, disciplinando le modalità di Concessione, consentirà anche percorsi e traiettorie strategiche nella gestione dei beni culturali.

3.3 Le funzioni organizzative del modello

La varietà delle formule indica che la veste giuridica con la quale si configura l'organo non ha in fondo un ruolo critico nel piano di gestione. Assai più importante è invece quello che deve fare l'organo (o gli organi) destinati al ruolo di integratore nella realizzazione del

piano di gestione le cui azioni – spesso - sono di competenza delle singole Autorità responsabili.

Esiste cioè un momento di coordinamento - al livello di ogni sito locale - per operare le sintesi fra i diversi interessi coinvolti.

In ogni caso sono necessari due livelli organizzativi

Il primo mette insieme in una delle formule associative o di patto, anche consortili, “la proprietà” dei siti, ovvero tutti gli interessi pubblici e privati coinvolti con il compito di realizzare il progetto di conoscenza tramite un GIS unitario collegato in rete con il SITAP del MiBAC, e le altre fasi del piano di gestione sino alle azioni del controllo. .

A tali compiti sono poi aggiunti la gestione del marchio collettivo. In questa prospettiva, la tutela del marchio del sito diventa un elemento assegnato alla “comunità organizzata”. E’ pur vero, però, che la qualità del prodotto e del servizio deve essere particolarmente rigorosa e prevista da protocolli particolarmente vincolanti, finalizzati a predisporre un controllo sulle “qualità”, anche perché le eventuali violazioni degli stessi finirebbero per incidere sulle “collettività locali ed imprenditoriali” con effetti negativi.

Non è dissimile dal precedente compito quello che attiene alla protezione questa volta del disegno o dell’ornamento creato in ragione o in relazione ad un “sito culturale”. Nel merito, si tratta di ricercare criteri di compatibilità tra il **disegn** industriale e le opere che nell’oggettistica artistica fanno riferimento ad una “forma” evocativa di un “sito” o di un “bene” architettonico di particolare valore evocativo

Il secondo livello del modello presuppone la concessione ad una azienda di diritto privato con capitale a maggioranza pubblica il compito imprenditoriale di realizzare il Sistema Turistico Culturale Locale per la gestione dei fattori dello sviluppo Il Sistema organizza il “prodotto del sito”, svolge le attività di integratore e si propone come agenzia per attrarre investimenti.

Al sistema, possono aggiungersi ulteriori unità aziendali per scopi sociali specifici che le risorse del sito suggeriscono di promuovere.

La gestione dei servizi dal punto di vista aziendale rappresenta un dato significativo del piano di sviluppo. Da una parte, vi è la necessità di gestire l' "impresa culturale" in modo efficiente ed efficace. Dall'altra quella di mantenere integro il diritto collettivo della proprietà e della tutela che non può essere affidata all'iniziativa dei singoli.

Il ricorso allo strumento della "convenzione di diritto privato" andrebbe analizzata con particolare attenzione, soprattutto in ragione della tutela propria delle finalità pubbliche che si intendono perseguire. In ogni caso, dovrebbe porsi attenzione ai seguenti punti:

a) individuazione delle finalità che si intendono perseguire con la creazione dell'ente societario,

b) le concrete modalità di integrazione tra la politica svolta dagli enti locali e il tendenziale sviluppo che i soggetti privati intendono perseguire nella logica dell' "utilità" dell'impresa;

c) il coordinamento tra valorizzazione dei prodotti e servizi locali e la loro concreta fruibilità sul mercato;

d) sistemi di controllo e di verifica della qualità del prodotto e del servizio, con regole di esclusione di soggetti che non rispettano determinati standards;

e) regole di condotta aziendale per la gestione degli enti;

f) coordinamento tra le possibili fonti di finanziamento e la realizzazione concreta degli obiettivi previsti dalla legislazione di ausilio;

g) creazione di strutture comuni finalizzata alla gestione, protezione e tutela dei marchi collettivi, territoriali e geografici di prodotti e servizi (ivi compresi i modelli di utilità e i disegni collegati al "bene culturale");

h) formazione e sviluppo di "imprese culturali" esercitate in forma individuale o collettiva.

Le funzioni appena elencate costituiscono quindi una buona base di partenza per definire il profilo gestionale, del che cosa fare, per gestire in termini economici un bene culturale complesso. La formula può essere flessibile e connotata anche sotto la formula dei soggetti giuridici del **sistema turistico culturale**

La realizzazione di un piano di gestione del Sito presuppone anche la costituzione di un ufficio di convergenza locale dotato delle competenze necessarie all'indagine conoscitiva del territorio stesso e di competenze informatiche in grado di gestire il sistema geografico territoriale, anche collegato con altri ambiti territoriali in rete telematica.

Il costante aggiornamento del Data Base e dell'osservatorio è una piattaforma di avvio della definizione dei nuovi strumenti di tutela e pianificazione e dell'adeguamento degli strumenti vigenti in funzione delle finalità di salvaguardia e tutela delle risorse stesse.

Accanto a tale costante operatività ***l'ufficio del piano***, attivato presso ciascun comune e dotato delle competenze specifiche, sarà importante in questa fase attivare *tavoli di concertazione* che coinvolgano le istituzioni preposte alla tutela del patrimonio culturale e all'uso del territorio a livello locale e regionale. (Soprintendenze, comuni, Assessorati provinciali e regionali,

Le azioni di tutela e salvaguardia devono infatti raccordarsi armonicamente alla politica di pianificazione assunta dai diversi Enti, ma devono anche essere assunte in via prioritaria, superando nella maggior parte dei casi iter procedurali complessi che possono di fatto inficiarne l'efficacia.

I tavoli di concertazione devono cioè divenire delle vere e proprie "Conferenze di Servizi" finalizzate alla gestione integrata del territorio del comparto del piano UNESCO.

Il costante aggiornamento dei dati di analisi soprattutto in ordine alla definizione dei fattori di rischio e degli indici di danno, consente la costruzione di programmi di conservazione integrati e organici che intervengano sulle risorse dei singoli comuni.

Gli uffici del piano dei singoli comuni, in stretto coordinamento, attiveranno le competenze in grado di costruire programmi di conservazione strettamente integrati orientati a sviluppare forti

sinergie conservative, ottimizzando in tal modo gli investimenti economici proposti.

Competenze connesse all'ambito della conservazione del patrimonio culturale da un lato e competenze in materia economico finanziaria nella individuazione dei canali e delle ottiche di finanziamento preferibili per le singole operazioni.

La valutazione della interrelazione tra le risorse, intese come beni tangibili e intangibili, come si è visto, consente la costruzione di progetti di valorizzazione che proprio negli effetti sinergici di questa correlazione hanno il loro punto di forza.

Si è visto come tali progetti conservino una sorta di polarità rimanendo sostanzialmente ancorati ad ambiti territoriali precisi, definendo però allargamenti strategici che coinvolgono territori vasti.

È chiara pertanto la necessità che gli uffici del piano dovranno sviluppare in maniera sinergica le linee base dei progetti strategici e controllarne lo sviluppo, ma in una ottica di coinvolgimento del territorio dell'intero comparto.

La valutazione preliminare degli effetti economici, la ricerca dei canali di finanziamento, la valutazione degli effetti di valorizzazione ed economici conseguiti costituirà anch'essa una attività che gli uffici del piano svolgeranno sinergicamente.

A tale prioritaria attività si affiancherà come si è visto, la valutazione dei progetti e dei programmi in corso o promossi da enti diversi, dei quali gli uffici del piano faranno valutazioni coordinate e per i quali proporranno correttivi.

Il Piano di Gestione come si vede si configura pertanto come la sintesi operativa dei piani di tutela, conservazione e valorizzazione assegnando a ciascuno ambiti spaziali e temporali di intervento, definendo criteri e modalità di assunzione delle direttive della strumentazione urbanistica operante, individuando l'insieme di azioni e i soggetti operanti per il conseguimento degli obiettivi

SEZIONE QUARTA

IL MODELLO INDICATIVO DEL PIANO DI GESTIONE

In questa sezione si presenta un primo modello indicativo di piano di gestione desunto dalle considerazioni svolte nelle tre precedenti sezioni.

Si tratta di uno schema logico dei possibili contenuti del piano di gestione e, tenuto conto delle diversità e complessità dei siti, l'indice delle singole parti potrebbe, in alcuni casi, essere sovradimensionato ed eccessivamente analitico, in altri, invece, bisognevole di essere integrato ed ampliato.

PARTE PRIMA:

ISCRIZIONE E SIGNIFICATO UNIVERSALE DEL SITO

In questa prima parte del piano vanno descritti i motivi che hanno consentito (potrebbero consentire) la iscrizione alla WHL del bene patrimonio universale, ampliando tuttavia il concetto del riconoscimento a tutti i beni materiali e immateriali che insistono nell'area vasta, nel tentativo di considerare il bene da tutelare al centro di un sistema di valori e di territori da valorizzare.

INDICE

- 1.1** *Analisi descrittiva del sito e dei territori da tutelare*
- 1.2** *I valori culturali del sito e la sua identità storica*
- 1.3** *I valori naturali del sito e le sue specificità distintive*
- 1.4** *I valori contemporanei del sito tempo libero e turismo*
- 1.5** *I valori organizzativi del sito per l' economia locale*
- 1.6** *I valori sociali e politici del sito per le collettività residenti*

 PARTE SECONDA:
IL PROGETTO DELLE CONOSCENZE
Il sistema informativo territoriale del sito

In questa seconda parte sono riportati tutte le informazioni desunte dalle situazioni di fatto e dalle ricerche originali sull'ambiente, sulla

*domanda e offerta culturale. sotto forma di relazioni, cartografie, elaborati multimediali informazioni scientifiche, tecniche, sociali ed economiche il tutto definendo **problemi e criticità , opportunità e sviluppo .***

.Le basi di dati devono essere rappresentate in uno strumento di osservatorio permanente informatizzato (GIS) e tradotte in supporti alle decisioni. Devono cioè esprimere il problema e le possibili alternative di soluzioni

INDICE

- 2.1 Basi di dati digitali geografici*
- 2.2 Basi di dati e immagini delle risorse storiche*
- 2.3 Basi di dati e immagini delle risorse dell'ecosistema*
- 2.4 Basi di dati e immagini delle risorse archeologiche*
- 2.5 Basi di dati e immagini delle risorse ambientali*
- 2.6 Basi di dati e immagini offerta culturale e sua fruibilità*
- 2.7 Basi di dati e immagini produzioni tipiche e artigianato*
- 2.8 Basi di dati e immagini delle tradizioni degli usi e costumi*
- 2.9 Basi di dati del sistema demografico e comportamentale*
- 2.10 Basi di dati della situazione economico e produttiva*
- 2.11 Basi di dati e immagini del paesaggio e dei vincoli*
- 2.12 Basi di dati pianificazione territoriale ed urbanistica*
- 2.13 Sistema degli Indicatori stato di fatto e scenari*
- 2.14 Sistema degli Indicatori qualità criticità di allarme*
- 2.15 Sistema degli Indicatori sulla pressione, cause ed effetti*
- 2.16 Sistema degli Indicatori di governo, norme, interventi*
- 2.17 La mappa dei rischi, delle tutele e delle protezioni*

PARTE TERZA: **IL PROGETTO DELLA TUTELA E LA CONSERVAZIONE**

In questa parte del modello si valuta lo stato di conservazione dei manufatti; del danno e dei fattori di rischio; si individuano le risorse, ai vari livelli organizzativi, tecnico e finanziari. La tutela si realizza

con la definizione o adeguamento dell'operatività degli strumenti legislativi e urbanisti, la conservazione si concretizza nella stesura organica dei programmi di protezione, definendo le misure di breve e lungo periodo per conservare alle future generazioni i beni tutelati si definiscono gli ambiti e le metodiche dei progetti di conservazione materica

INDICE

- **3.1** *Le risorse finanziarie locali, regionali e nazionali*
- **3.2** *I limiti e le condizioni del carico antropico*
- **3.3** *I limiti e le condizioni flussi ed accessibilità*
- **3.4** *I danni attuali e potenziali ,impliciti, espliciti*
- **3.5** *Progetto ed interventi per Danni strutturali*
- **3.6** *Progetto ed interventi per disgregazione materiale*
- **3.7** *Progetto ed interventi per l' umidità*
- **3.8** *Progetto ed interventi per gli attacchi biologici*
- **3.9** *Progetto ed interventi alterazione strati superficiali*
- **3.10** *Progetto ed interventi per le parti mancanti*
- **3.11** *Recupero sistemazione dei tratti storici*
- **3.12** *Recupero e sistemazione degli edifici di pregio*
- **3.13** *Recupero e protezione dell'ambiente*

PARTE QUARTA: **PROGETTI STRATEGICI del SISTEMA CULTURALE LOCALE**

Il momento focale del modello di piano è la formulazione dei piani progetti, ognuno dettagliato in obiettivi, strategie, tattiche, azioni, e simulazione dei risultati attesi. E' il momento creativo in cui il sistema locale rende del tutto originale e specifico il suo modello dello sviluppo I livelli di valorizzazione, il culturale e l' economico, si intrecciano per costruire un modo di gestire le filiere. Diventa una prerogativa tutta italiana quello di considerare il patrimonio dell'umanità affidando ai beni culturali un ruolo centrale nel sistema della crescita.

I progetti sono proiettati almeno a 5 anni e successivamente declinati al livello annuale L'individuazione delle priorità di intervento e l'articolazione delle azioni secondo programmi con durate temporali differenti garantisce la reale applicabilità delle azioni proposte. L'articolazione su programmi annuali consente infatti un controllo generale dell'operatività dei piani di conservazione e valorizzazione, ma di fatto costituisce un termine temporale troppo ampio perché si possa porre rimedio ad eventuali situazioni di rischio inattese. Sarà pertanto necessario operare per programmi a breve e lungo termine a seconda dei progetti di valorizzazione.

INDICE

- 4.1 Il sistema degli obiettivi culturali 2005- 2010*
- 4.2 Il sistema degli obiettivi conoscitivi 2005 -2010*
- 4.3 Il sistema degli obiettivi economici 2005- 2010*
- 4.4 Il sistema degli obiettivi occupazionali 2005 -2010*
- 4.5. Il progetto della ricerca scientifica e tecnologica*
- 4.6 Il progetto del coinvolgimento delle comunità locali*
- 4.7 Il progetto della viabilità, permeabilità sosta e accessibilità*
- 4.8 Progetto dei servizi di segnaletica turistica*

- 4.9 Progetto delle professioni e attività del restauro*
- 4.10 Il progetto delle Reti, itinerari, aree attrezzate,*
- 4.11 Progetto di sviluppo delle tipicità artigianali e alimentari*
- 4.12 Progetto di sviluppo delle coltivazioni biologiche*
- 4.13 Progetto per i servizi di collegamento collettivi ecologici*
- 4.14 Progetto per la formazione e la sensibilità locale*
- 4.15 Progetto per il sistema turistico locale*
- 4.16 Progetto per il marketing e la comunicazione territoriale*

PARTE QUINTA IL PROGETTO DEL CONTROLLO E MONITORAGGIO

In questa parte conclusiva del piano si disegna il sistema degli indicatori che misurano in continuo gli obiettivi raggiunti ed i motivi del mancato raggiungimento. La gestione di tale sistema deve però avvenire a stretto contatto con il territorio, costruendo negli ambiti amministrativi interessati (comuni) i poli informativi, costantemente connessi in rete telematica che devono attivare fasi di raccolta codificata delle informazioni in un Data Base comune.

INDICE

- 5.1 Il controllo delle opere di manutenzione*
- 5.2 Il controllo delle opere riconversione*
- 5.3 Il controllo delle opere di prevenzione*
- 5.4 Il controllo delle opere di tutela*
- 5.5 Il controllo delle opere di trasformazione*
- 5.6 Il controllo delle opere di protezione*
- 5.7 Il controllo delle opere di valorizzazione*
- 5.8 Il monitoraggio delle fonti da inquinamento*

5.9 Il controllo dei flussi e del carico antropico

5.10 Il controllo del consenso alle opere del residente

Il controllo delle azioni in merito alla tutela, alla conservazione e alla valorizzazione costituisce l'opera del costante monitoraggio creando il circolo di ritorno sulle scelte effettuate.

TAVOLE ALLEGATE

PIANO DI GESTIONE	ATTIVITÀ	ATTORI
Attuazione del progetto di conoscenza	– Costituzione della banca dati informativa in rete telematica – Aggiornamento costante del sistema informativo	Uffici del piano nei comuni
Definizione delle politiche di tutela e urbanistiche	– Analisi degli strumenti operanti – Confronto con i dati del sistema informativo (fattori di rischio) – Proposta e assunzione dei correttivi	Uffici del piano Enti e istituzioni preposti alla tutela e alla gestione urbanistica del territorio Tavoli di conservazione
Definizione delle politiche di conservazione	– Analisi dei dati del sistema informativo (fattori di rischio, interferenza di detrattori, danno) – Costruzione delle azioni integrate di conservazione: dalle azioni di carattere urbanistico e pianificatorio (costruzioni di codici di pratica, manuali, direttive,...), agli interventi alle diverse scale. – Individuazione delle azioni di carattere economico correlate (canali di finanziamento, incentivi ai privati,...)	Uffici del piano Enti e istituzioni preposti alla gestione urbanistica del territorio Proprietà
Definizione delle politiche di valorizzazione	– Analisi dei dati del sistema informativi (interferenza tra risorse) – Individuazione dei progetti strategici attraverso l'interferenza tra le risorse – Valutazione dei progetti in corso e promossi da enti diversi e individuazione dei correttivi – Individuazione degli eventuali correttivi della strumentazione urbanistica. – Individuazione delle azioni di carattere economico correlate	Uffici del piano in coordinamento e ciascuno con specifico riferimento alle vocazioni del proprio territorio
Monitoraggio	– Verifica delle azioni di tutela – Verifica della attuazione delle azioni di conservazione – Verifica della attuazione dei progetti	Uffici del piano

| strategici

|

Denominazione del sito		Carattere
Arte rupestre della Valcamonica		Opera d'Arte Sito archeologico
Aree archeologiche di Pompei, Ercolano e Torre annunziata		Sito archeologico
Su Nuraxi di Barumini		Sito archeologico
Area Archeologica di Agrigento		Sito archeologico
Villa Romana del Casale a Piazza Armerina		Archeologia
Area archeologica di Aquileia e Basilica Patriarcale		Sito archeologico
Villa Adriana a Tivoli		Sito archeologico
Parco Nazionale del Cilento e del Vallo di Diano con i siti archeologici di Paestum e Velia e la Certosa di Padula		Sito naturalistico/sito archeologico/architettura
Isole Eolie		Sito naturalistico
Villa d'Este a Tivoli		Architettura/Giardini storici
La città di Verona		Centro Storico
La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto		centro storico/Beni seriali/architettura
Venezia e la sua laguna		Centro storico/Bene naturalistico/paesaggio culturale
Centro storico di San Gimignano		Centro storico
Centro storico della città di Pienza		Centro storico

Centro storico di Siena		Centro storico
La chiesa ed il convento domenicano di Santa Maria delle Grazie con "L'ultima Cena" di Leonardo da Vinci		Architettura /Opera d'arte
Piazza del Duomo a Pisa		Ambito urbano/architettura
Palazzo reale di Caserta del XVII secolo con il parco e l'acquedotto del Vanvitelli e complesso di San Leucio		Architettura/giardini storici/archeologia industriale
Residenze Sabaude		Beni seriali/architettura
Orto Botanico di Padova		Giardini storici
Porto Venere, Cinque Terre e Isole Palmaria, Tino e Tinetto		Paesaggio culturale
Centro storico di Roma, le proprietà extraterritoriali della Santa Sede nella città e San Paolo fuori le Mura		Centro storico/architettura
Trulli di Alberobello		Architettura vernacolare/ Insediamento storico
Castel del Monte		Architettura
Assisi, la Basilica di San Francesco e altri siti Francescani		Centro storico/architettura/paesaggio culturale
Centro storico di Napoli		Centro storico
I Sassi di Matera		Insediamento storico/ Paesaggio culturale
Centro storico Urbino		Centro storico
Cattedrale, Torre civica e Piazza Grande di Modena		Ambito urbano/architettura
Crespi d'Adda		Archeologia

		industriale/Centro storico
Centro storico di Firenze		Centro storico
Monumenti paleocristiani di Ravenna		Beni seriali/architettura
Costiera Amalfitana		Paesaggio culturale
Le città tardo-barocche Val di Noto (Sicilia sud orientale)		Beni seriali/centri storici/ambiti urbani/architetture
Ferrara, città del Rinascimento ed il suo delta del Po		Centro storico/beni naturalistici
Sacri Monti		Beni seriali/architettura
Città del Vaticano		Centro storico

STRUMENTI AGEVOLATIVI NEL SETTORE DEI BENI CULTURALI E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO A FINI TURISTICI

PROGRAMMI COMUNITARI	
CULTURA 2000	Programma comunitario finalizzato al finanziamento di progetti di cooperazione culturale, allo scopo di valorizzare lo spazio culturale comune, incoraggiando la creazione e la mobilità professionale, l'accesso alla cultura, la diffusione dell'arte e della cultura, il dialogo interculturale e la conoscenza della storia dei popoli europei.
LIFE III	Programma comunitario che mira a contribuire all'applicazione, all'aggiornamento e allo sviluppo della politica comunitaria nel settore dell'ambiente e della legislazione ambientale, in particolare nel settore dell'integrazione dell'ambiente nelle altre politiche, nonché allo sviluppo sostenibile nella Comunità. Tale programma è suddiviso in due settori tematici: - <i>Life Natura</i>; - <i>Life Ambiente</i>.
GEMELLAGGI DI CITTA' 2000	Programma comunitario che offre un sostegno sia al consolidamento dei Gemellaggi esistenti sia alla creazione di nuovi Gemellaggi, attraverso sovvenzioni mirate.

PROGRAMMI DI INIZIATIVA COMUNITARIA	
LEADER PLUS	Programma di Iniziativa comunitaria volto alla promozione dell'attuazione di strategie di sviluppo sostenibile integrate finalizzate a: - valorizzare il patrimonio naturale e culturale; - potenziare l'ambiente economico, al fine di contribuire a creare posti di lavoro; - migliorare la capacità organizzativa delle rispettive comunità.
INTERREG III	Programma di Iniziativa comunitaria che mira a rafforzare la cooperazione interregionale, migliorando le politiche e le tecniche di sviluppo economico regionale, allo scopo di migliorare l'efficienza degli interventi finanziati dai Fondi Strutturali.
URBAN II	Programma di Iniziativa comunitaria che promuove l'elaborazione e l'attuazione di strategie innovative a favore di una rivitalizzazione economica e sociale delle città di piccole e medie dimensioni o dei quartieri in crisi nei grandi agglomerati urbani, permettendo di accrescere e scambiare le conoscenze e le esperienze acquisite.

STRUMENTI NAZIONALI

SISTEMI TURISTICI LOCALI INTERREGIONALI	Strumenti integrati di sviluppo, presentati da una partnership mista pubblico privata, relativi a contesti turistici integrati o omogenei
CONTRATTI DI PROGRAMMA SETTORE TURISMO	Complesso di iniziative imprenditoriali, ciascuna valutata secondo i criteri della L. 488/92, nel settore del turismo presentate da consorzi di PMI o da una Grande Impresa
CONTRATTI DI FILIERA	Strumento di Sviluppo finalizzato alla realizzazione di programmi d'investimento integrati a carattere interprofessionale che si sviluppano nei diversi segmenti della filiera agroalimentare in un ambito territoriale multiregionale.
RIMODULAZIONE DI PATTI TERRITORIALI E CONTRATTI D'AREA	Complesso di iniziative imprenditoriali, ciascuna valutata secondo i criteri della L. 488/92, promosse dal Soggetto Responsabile del Patto/Contratto
LEGGE 488/92 TURISMO E COMMERCIO	Realizzazione di singole iniziative imprenditoriali
LEGGE 215/92	Realizzazione di singole iniziative imprenditoriali
IMPRENDITORIA GIOVANILE	Realizzazione di singole iniziative imprenditoriali
CREDITO DI IMPOSTA	Realizzazione di singole iniziative imprenditoriali
PIANI DI SVILUPPO SOSTENIBILE	Risorse gestite dal Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio, allo scopo di incentivare misure ed interventi di promozione dello sviluppo sostenibile.
AZIONI DI SISTEMA DEL PROGETTO OPERATIVO TURISMO NELL'AMBITO DEL PON ATAS (ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA)	Il Programma operativo nazionale Assistenza tecnica e azioni di sistema (PON ATAS) ha l'obiettivo di migliorare la qualità e assicurare la coerenza dei programmi e degli interventi cofinanziati dai fondi strutturali, attraverso la definizione di standard di operatività, linee guida, procedure, analisi di fattibilità, studi e ricerche, database.

STRUMENTI REGIONALI

MISURE ASSE 2 (RISORSE CULTURALI) DEI POR E DOCUP	La misura prevede finanziamenti finalizzati a creare le condizioni di base necessarie per lo sviluppo di una imprenditorialità nel settore della conservazione, gestione e valorizzazione dei beni culturali e di realizzare circuiti e poli culturali in grado di determinare un aumento del capitale umano locale e di attrarre una domanda turistica qualificata e più estesa nel tempo e nello spazio.
MISURE ASSE 4 (SISTEMI LOCALI DI SVILUPPO) DEI POR E DOCUP	La misura prevede finanziamenti finalizzati a creare le condizioni di base necessarie per: - il potenziamento e adeguamento dell'offerta turistica; - la promozione e il marketing turistico; - il potenziamento delle infrastrutture di supporto al settore turistico.
PIT	Progetti Integrati Territoriali, promossi da un partenariato locale, che possono comprendere sia infrastrutture che iniziative imprenditoriali
PIS	Progetti Integrati Settoriali specifici nel settore dei beni culturali e del turismo, promossi da un partenariato locale, che possono comprendere sia infrastrutture che iniziative imprenditoriali
SISTEMI TURISTICI LOCALI REGIONALI O SUB REGIONALI	Strumenti integrati di sviluppo, presentati da una partnership mista pubblico privata relativi a contesti turistici integrati o omogenei
CONTRIBUTI REGIONALI SPECIFICI	Vedasi i contributi per la promozione istituzionale e la valorizzazione dei prodotti agricoli e del patrimonio enogastronomico siciliano nell'ambito del programma interregionale promozione commerciale dei prodotti
FONDO NAZIONALE PER LA TUTELA RURALE	Operazioni di recupero architettura rurale

ALTRI STRUMENTI

SOCIETÀ DI TRASFORMAZIONE URBANA	Azioni complesse di trasformazione delle condizioni urbanistiche della città e realizzazione di interventi misti di edilizia residenziale e direzionale pubblica e privata, nonché strutture culturali e commerciali.
P.R.U.S.S.T.	Programma per lo sviluppo del recupero urbano, elaborato secondo il principio del partenariato sociale, con effetto moltiplicatore degli investimenti pubblici.

PROJECT FINANCING	Realizzazione di infrastrutture attraverso finanza privata.
--------------------------	--