

STRATEGIA NAZIONALE AREE INTERNE

2° SEMINARIO DELLA FEDERAZIONE DELLE AREE INTERNE

**RETI E SISTEMI A SERVIZIO DELLA VALORIZZAZIONE CULTURALE
NELLE AREE INTERNE
PATRIMONIO CULTURALE E NATURALISTICO: STRUMENTI E GOVERNANCE PER LA
GESTIONE**

(28 giugno 2018 - Salone d'onore del Castello Della Porta, Piazzale della Rocca n. 8, Frontone - PU)

REPORT DI SINTESI

(NuVAP – Novembre 2018)

1. LA COSTRUZIONE DEL SEMINARIO: SCELTA DEI TEMI E ATTIVITÀ PREPARATORIE

Il 28 giugno 2018 si è svolto il secondo seminario della Federazione delle Aree Interne dal titolo *“Reti e sistemi a servizio della valorizzazione culturale nelle aree interne. Patrimonio culturale e naturalistico: strumenti e governance per la gestione”*.

I lavori sono stati ospitati a Frontone, piccolo comune appartenente all'Area “Appennino Basso Pesarese – Anconetano”, nelle pregiate architetture della rocca comunale, in un contesto rappresentativo delle tematiche e delle problematiche affrontate, comuni a molte realtà delle Aree Interne.

La tematica oggetto del seminario - le strategie di valorizzazione culturale nelle aree interne con un focus specifico sulla governance di reti e sistemi di beni del patrimonio culturale e naturalistico, sulla gestione dei servizi per la loro fruizione e promozione - è stata individuata a partire da quanto previsto in alcune delle strategie approvate (Appennino Basso Pesarese e Anconetano, Sud Ovest Orvietano, Alta Irpinia, Area Matese, Monti Dauni, Valle di Comino, Appennino Lombardo-Oltre Po pavese, Alta Carnia), che hanno enucleato specifiche linee di azione per ideare, costruire, e sostenere reti o sistemi per la gestione e la valorizzazione di risorse in particolare del patrimonio culturale e naturalistico (cfr. tabella di sintesi a pagina successiva).

Obiettivo del Seminario è stato quello di creare un'occasione di confronto diretto e costruttivo tra le aree interne, e tra queste e gli esperti, le pratiche utili e consolidate, partendo proprio dalle esperienze che i territori hanno sperimentato, con diversi gradi di maturazione, fino ad oggi.

Il Seminario è stato costruito in modo che la tematica potesse essere affrontata da diversi punti di vista, valorizzando la partecipazione e la testimonianza diretta sia di rappresentanti di istituzioni e organizzazioni sia pubbliche sia private, sia di referenti di esperienze e casi che si sono in qualche modo distinti nel panorama nazionale per la loro capacità di interpretare i bisogni del territorio e di rispondere efficacemente alle criticità e alle sfide che la costruzione e la gestione di una rete presenta.

Per favorire un dibattito concreto e reale tra le aree e gli esperti, si è ritenuto utile far emergere prima dell'incontro fabbisogni e aspettative di conoscenza e di apprendimento da parte delle aree interessate, da poter mettere a disposizione degli esperti per promuoverne una partecipazione più consapevole e mirata.

A tal fine sono state selezionate cinque questioni chiave, riportate in forma di quesito nell'ambito di una [scheda/questionario](#).

La rilevazione è stata indirizzata a 8 Aree attive o comunque coinvolte su questi temi, invitandole a compilare il questionario esplicitando spunti, suggestioni e domande per valorizzare l'interazione con gli esperti e la loro funzione di advisory informata durante il seminario.

Tavola di sintesi: scelte operate dalle strategie d'area su reti e sistemi

AREA INTERNA	RETE/SISTEMA	FINALITA'
ALTA CARNIA	<i>Rete museale "CarniaMusei"</i>	Integrazione con progetti intersettoriali a finalità di marketing turistico del territorio
ALTA IRPINIA	<i>Rete dei beni museali, culturali e naturali</i>	Conoscenza, conservazione, tutela, valorizzazione dei beni con diversa titolarità
BASSO PESARESE E ANCONETANO	<i>Rete degli Asili d'Appennino</i>	Integrazione tra sistemi di beni e settori di policy (vd. sub rete <i>Cultura, arti creatività</i>)
APPENNINO LOMBARDO OLTREPO PAVESE	<i>Sistema del patrimonio storico, Rete delle vie e dei percorsi storici</i>	Integrazione e valorizzazione di comuni percorsi e flussi turistici «interarea», di area vasta (sub gestione associata funzione «sviluppo turistico»)
MATESE	<i>Integrazione sito archeologico di Altilia e rete dei sentieri/cammini</i>	Archeologia pubblica (Accordo di valorizzazione MiBACT - Comuni)
MONTI DAUNI	<i>Rete tra operatori privati e soggetti pubblici</i>	Offerta turistica integrata a partire da SIT (gestione associata programmazione turistica)
SUD OVEST ORVIETANO	<i>Rete dei beni culturali, archeologici, ambientali pubblici del territorio</i>	Estensione del sistema PAAO - Parco Archeologico Ambientale dell'Orvietano (gestione in forma associata)
VALLE DI COMINO	<i>Distretto Culturale Evoluto</i>	valorizzazione patrimonio naturale, culturale, ambientale, produzioni locali, vocazione sociale

Le informazioni e le indicazioni emerse dalla rilevazione sono state estese agli esperti/relatori per legare il loro contributo alle esigenze concrete rappresentate dalle aree interne ([schede compilate dalle Aree](#)).

Questa attività preparatoria ha permesso di identificare alcuni i fabbisogni chiave delle Aree, sia di tipo conoscitivo (processi, procedure, strumenti di intervento, ecc.), sia di evidenziare le principali criticità ravvisate e in essere rispetto alle strategie in procinto di avvio o già in corso di attuazione.

Alla luce delle questioni e delle tematiche così rilevate si è definita la struttura della giornata di lavoro, articolata in una sessione tematica e in una sessione di casi ed esperienze, intervallate da spazi di discussione; sono stati parallelamente mobilitati esperti qualificati, portatori di conoscenza, testimoni privilegiati e attori rilevanti per

le politiche e gli strumenti, utili a dare possibili risposte, fornire input, avviare sperimentazioni nelle Aree con riferimento ai fabbisogni evidenziati (vedi qui il [programma](#)).

2. I LAVORI DEL SEMINARIO: TEMI, ESPERIENZE, SPUNTI DAL DIBATTITO

Il Seminario si apre con il benvenuto ed il ringraziamento dell'amministrazione di Frontone - Area "Appennino Basso Pesarese – Anconetano" che ospita i lavori (Francesco Passetti, Sindaco di Frontone, Presidente dell'Unione Montana del Catria e Nerone), che ha sollecitato la Federazione a promuovere attività di scambio e di approfondimento sui temi, ma soprattutto sui problemi e sulle difficoltà incontrare dalle Aree impegnate su azioni di gestione e valorizzazione culturale.

La strategia dell'Area "Appennino Basso Pesarese – Anconetano" fonda il proprio modello di sviluppo su gli "Asili d'Appennino" (una declinazione delle "Residenze artistiche" e dei "teatri di vita" realizzati in Emilia Romagna), intesi quali luoghi di accoglienza, e di cerniera per l'offerta di servizi per il benessere della comunità (sanità, istruzione, cultura, ecc.), e la creazione di opportunità di sviluppo; in questa logica la filiera culturale gioca un ruolo rilevante, poiché essa definisce il forte legame tra beni culturali e identità del luogo. Infatti, la strategia ha deciso di puntare su un *concept* dalle potenti capacità evocative, come quello di Asilo, quale "luogo senza diritto di cattura", nella visione di questi territori, oltre i limiti comunali, riconoscendo peculiarità e abitudini delle comunità locali (le "abitanze").

2.1 "VALORIZZAZIONE CULTURALE: LE SCELTE DELLE STRATEGIE D'AREA": UNO SGUARDO D'INSIEME

La [relazione introduttiva](#) alla giornata di Seminario (Oriana Cuccu e Anna Misiani del Nucleo di Analisi e Valutazione per la programmazione, Dipartimento per le Politiche di Coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri), fornisce un inquadramento sul complesso delle aree interne, a partire dall'analisi di dati inediti forniti da ISTAT sui livelli della domanda culturale (dati al 2015) e della domanda turistica (dati al 2016) per i singoli aggregati di comuni delle 72 Aree interne, anche attraverso rappresentazioni cartografiche utili a rappresentare la distribuzione di tali flussi per area ed un primo raffronto alla scala nazionale.

Nello specifico, sul fronte della domanda culturale, i dati aggregati evidenziano complessivi 3,1 milioni di visite (oltre 2,6 milioni su beni del patrimonio non statale) pari al 3% del totale nazionale, costituiti per lo più da utenti di provenienza nazionale. D'altro canto, la domanda turistica complessiva consta di 12,3 milioni di presenze annue (pernottamenti), pari al 3% sul totale Italia, mentre il numero medio di presenze per abitante è di poco inferiore alla media nazionale.

L'esame dei singoli casi permette di qualificare il dato aggregato, evidenziando la scarsa rilevanza di flussi di visita al patrimonio culturale (nella gran parte delle aree essa si attesta sotto la soglia dei 50.000 visitatori/anno e oltre la metà si trova al di sotto dei 20.000); nei pochi casi in cui tale soglia viene superata, la concentrazione

di tali flussi si polarizza attorno a pochi attrattori/poli del patrimonio culturale (musei, siti archeologici o monumentali, ecc.). Tra le aree con strategie attivate sui temi della valorizzazione turistico-culturale, sono al riguardo esemplificative Alta Irpinia, Bassa Valle, Sud-Ovest Orvietano, Vallo di Diano.

L'analisi dei dati su domanda culturale e turistica rivela l'assenza di correlazioni evidenti e dirette tra flussi turistici e poli di attrazione culturali, ed evidenzia quindi come la domanda turistica si rivolga tendenzialmente ad un'offerta di tipo territoriale, più legata alla natura, alle pratiche sportive outdoor ed ad altre attività del tempo libero, pur con alcune interessanti eccezioni caratterizzate dalla rilevanza di flussi sia di domanda turistica sia culturale (es. Agordina, Bassa Valle, Sud Ovest Orvietano).

Su tali aspetti viene richiamata l'attenzione delle Aree, perché nelle rispettive strategie questa sfida si traduca in un'opportunità concretamente perseguibile. Nello specifico viene infatti segnalato che la quasi totalità delle Strategie approvate (22 sulle 23 a quel momento considerate) ha in qualche modo scommesso sulla valorizzazione culturale e sull'attrattività turistica, mobilitando complessivi 80 milioni di euro (tra queste si evidenziano per intensità di investimento programmato le aree Monti Dauni, Alta Irpinia, Val Chiavenna, Montagna Materana, Alta Valtellina).

Come si è visto sopra, in alcune di queste Aree si intende intervenire in particolare attraverso la costruzione o il consolidamento di reti o di sistemi di beni culturali e naturali (es. Alta Carnia, Alta Irpinia, Appennino Basso Pesarese e Anconetano, Sud Ovest Orvietano); al riguardo l'analisi sui fenomeni di polarizzazione/distribuzione dei flussi di domanda culturale e turistica in queste aree, fornisce prime indicazioni utili per specificare con maggiore contezza dei contesti le strategie e quindi declinare operativamente le azioni da condurre.

2.2 "LA RETE: DINAMICHE DI ATTIVAZIONE E GOVERNANCE"

La illustrazione sui fabbisogni locali a partire dalla [lettura trasversale dei questionari](#) (Arcangela Andreoli, Comitato Tecnico Aree Interne) permette di calare il dibattito nel concreto delle pratiche e delle esperienze di reti e sistemi di beni culturali e naturali, e di promozione del turismo, per cercare soluzioni a problemi comuni attraverso progettualità innovative.

Stanti le differenziazioni tra i singoli contesti, i diversi approcci strategici e le distinte scale di intervento previste dalle strategie d'area, alcune questioni accomunano i territori:

- le diverse titolarità dei beni che possono influenzare aspetti come la fruizione, la competenza territoriale, ecc. e sono spesso un ostacolo alla gestione (in modo particolare quando è coinvolto lo Stato);
- la difficoltà a trovare forme snelle di collaborazione, di individuare modalità gestionali efficaci e a costi sostenibili applicando i modelli oggi utilizzati (costi di gestione troppo onerosi, in particolare per i piccoli comuni e forme gestionali eccessivamente complesse);

- la limitata tendenza all'aggregazione/cooperazione da parte di enti proprietari e operatori della gestione, sia di tipo orizzontale (tra operatori dello stesso settore) sia verticale (tra operatori di settori diversi) anche in ragione del basso grado di consapevolezza e maturità degli operatori pubblici e privati circa l'importanza e l'utilità della rete;
- la diversa capacità di risposta degli attori coinvolti (amministrazioni, gestori, operatori, ecc.) nei servizi per la fruizione e la visita, in particolare la difficoltà di agire efficacemente sulle carenze o le disfunzioni in termini di risorse umane operanti nei luoghi della cultura (sovente ruolo sostitutivo svolto da volontari e loro associazioni).

Scendendo a livello operativo, nel merito dei processi di definizione e di attuazione delle reti e dei sistemi culturali previsti dalle strategie, le aree pongono l'accento su alcune questioni chiave, come:

- le complessità emergenti nella fase iniziale di ideazione/sviluppo della rete in relazione alle attività di selezione/individuazione dei beni e dei luoghi culturali da inserire nel sistema per configurare un assetto capace di promuovere l'intero territorio, tenuto conto dei costi di progettazione che peraltro è acuita dalla scarsa abitudine a lavorare insieme e/o alla mancanza storica di una visione territoriale;
- i problemi che sorgono nella fase di progettazione e realizzazione in relazione alla codifica e alla sostenibilità nel tempo degli assetti gestionali, determinati da diversi fattori, anche esogeni al sistema (avvicendamenti sul piano politici o amministrativo, cambio dei soggetti di riferimento, incertezza delle risorse finanziarie, ecc.);
- le difficoltà incontrate nella fase realizzativa rispetto alla definizione dell'atto amministrativo (convenzione, ecc.) dedicato a definire e regolare l'istituzione dello strumento specifico, i criteri e le modalità di adesione e il rispetto degli obblighi, il sistema di gestione operativa della rete/sistema, le condizioni per l'attivo e partecipativo coinvolgimento di tutti i soggetti pubblici e privati interessati;
- i punti critici della fase gestionale a regime connessi agli elevati costi di gestione rispetto alle risorse di bilancio disponibili, all'esigenza di disporre di nuove strategie per coordinare e gestire il patrimonio culturale, quello museale in particolare, la necessità di creare maggiori collegamenti tra i settori culturali e le realtà economiche e produttive locali.

Le misure che le strategie hanno messo in campo, o che vengono comunque auspiccate in risposta alle difficoltà incontrate, rinviano ad alcuni prioritari spazi di intervento:

- quello della disponibilità di competenze specialistiche da affiancare alla strategia in particolare per gli aspetti giuridico-amministrativi e gestionali, ad es. attraverso l'acquisizione di servizi di assistenza tecnica, consulenziale e di expertise specialistici, la realizzazione di studi, approfondimenti, e di analisi sulla fattibilità degli schemi attuativi ipotizzati, sugli aspetti gestionali ed

economici, sul coinvolgimento delle comunità locali, delle imprese e delle categorie lavorative, la gestione dei rapporti e delle relazioni tra i soggetti coinvolti nella gestione (es. MiBACT), il supporto nella fase di promozione;

- la creazione di spazi per la condivisione e il coordinamento, ad es. attraverso la costituzione di “laboratori di condivisione” partecipati dai soggetti locali (es. Unione Montana, Ente Capofila della Strategia, sindaci, stakeholder territoriali, ecc.), o comunque azioni strutturate di coordinamento e di animazione locale per portare ad evidenza e quindi poter valorizzare connessioni e collegamenti che vanno a disegnare l’armatura della rete territoriale, sia attraverso attività di comunicazione e di diffusione della Strategia stessa, sia attraverso la individuazione di appositi assetti gestionali;
- l’effettiva capacità e possibilità di introdurre innovazione, sperimentandola nei processi di riorganizzazione dei servizi di fruizione culturale in una visione che sappia combinare le istanze della promozione e dello sviluppo in chiave anche turistica, integrare il patrimonio culturale diffuso e le filiere distintive del territorio (produzioni locali, artigianato, turismo, agroalimentare) portandoli a fattore comune attraverso l’individuazione di sistemi innovativi e sostenibili di gestione integrata del patrimonio culturale imperniato sulle identità locali, sia in termini di asset/risorse sia di energie produttive e filiere economiche.

Avendo a riferimento queste argomentazioni, i rappresentanti istituzionali e gli esperti intervenuti al Seminario hanno offerto contributi a partire dalle rispettive esperienze, focalizzando specifici aspetti e declinazioni della filiera della valorizzazione culturale a livello territoriale.

Significativa l’esperienza e la pratica maturate dalle strutture del Ministero per i beni e le attività culturali (Silvia Patrignani, Ufficio UNESCO - MiBACT) in relazione alle diverse formule e geometrie istituzionali nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale in applicazione degli strumenti normativi e degli assetti istituzionali previsti (es. Accordi di Valorizzazione previsti all’art. 112 del Codice Beni Culturali e Paesaggio applicati a scala regionale e infra-regionale). La sollecitazione lanciata alle Aree Interne è a non approcciare la questione delle reti e dei sistemi culturali pensando a soluzioni precostituite, o a modelli che siano universalmente applicabili: le risposte non sono facilmente omologabili, ogni rete ha caratteristiche di specificità legate al contesto, ai fabbisogni che ne motivano la creazione, e agli obiettivi che persegue.

Si evidenziano alcune questioni centrali e in qualche modo comuni alle strategie di area: la specifica declinazione che in ciascun contesto dovrebbe assumere l’applicazione del concetto di “rete” (aggregato, sistema di relazioni, ecc.), a partire da quali fabbisogni e condizioni di partenza, quali le finalità che si intendono promuovere, quali in definitiva gli obiettivi per i quali si costruisce la rete, elemento quest’ultimo che spesso rappresenta l’anello debole della progettazione della rete stessa.

Un ulteriore profilo di attenzione che viene segnalato, riguarda il sistema delle relazioni che la rete genera, spesso tra soggetti di tipologia molto diversa

(amministrazioni centrali, enti locali, altri soggetti pubblici e privati, ecc.), e che quindi implica una ulteriore capacità in termini di governance.

Così come l'individuazione della specifica formula giuridica da adottare (convenzione, associazione, ecc.), che non può e non deve prescindere dall'obiettivo che la rete di prefissa in ragione di un dato fabbisogno aggregativo.

Maggiore consapevolezza e chiarezza su tutti questi elementi faciliterebbe i soggetti promotori nella definizione e nel governo del percorso che dalla progettazione porta all'attuazione della rete: con una chiara individuazione delle finalità, delle azioni da compiere, e quindi della stima delle risorse necessarie ai fini della sua effettiva fattibilità e sostenibilità a partire da quelle già presenti e attivabili sul territorio.

Promuovere processi di sviluppo basato su fattori culturali, implica considerare il cambiamento culturale come presupposto della valorizzazione, e non soltanto un suo esito.

Il valore intrinseco del patrimonio culturale è condizionato a un processo di riconoscibilità da parte della stessa comunità che lo ospita, in assenza del quale l'intervento di recupero materiale è scarsamente servente a percorsi sostenibili. Processi di riconoscibilità e di riappropriazione del valore e dell'uso del bene culturale, per avviare i quali sono necessarie azioni specifiche che sappiano andare oltre la logica della sola conservazione e promozione ex ante del bene, favorendo la partecipazione locale.

In questa prospettiva la rete non si esaurisce in una serie puntuale di beni, né può limitarsi solo alla loro georeferenziazione, ma è piuttosto definita da un insieme sistemico di relazioni interne ed esterne ai beni, che vanno (ri)cucite in chiave contemporanea. Per far questo occorre scardinare la logica di intervento basata solo sul paradigma "contenitore-contenuto" per aprire a formule nuove in cui cominciano ad avere rilevanza le "cose che accadono" all'interno dei beni, ovvero i progetti e le azioni a finalità culturale.

La valorizzazione di un bene culturale non può prescindere dal contesto in cui esso si inserisce, e certamente il troppo spesso invocato principio di "autosostenibilità" non può rappresentare il solo criterio nell'affrontare le questioni gestionali, ricercando equilibri forzati all'interno di piani di gestione spesso non realistici.

Questa la prospettiva di centri indipendenti impegnati nella ricerca, progettazione e formazione nel settore culturale e sui temi del management e dell'economia dei beni culturali in particolare, come la Fondazione Fitzcarraldo (Franco Milella), con una visuale su nuove formule e possibili pratiche di partenariato pubblico-privato per la gestione di beni pubblici, beni del patrimonio culturale o comunque per progetti con finalità culturale.

Da un lato va evidenziato il dato rilevante dello stato di abbandono o grave degrado, o comunque di "sotto utilizzazione" in cui versa il 60% del patrimonio immobiliare pubblico, l'enorme potenzialità che ciò rappresenta in termini di detrazione allo sviluppo.

Dall'altro vi è la considerazione di una necessaria saldatura dei principi dell'"interesse generale" attorno al patrimonio culturale, nel cui ambito soggetti pubblici e privati possano cooperare in un'ottica diversa per recuperare nuovi un valore d'uso. In questa chiave potrebbe essere proficuamente trattato il tema dell'abbandono/sottoutilizzo del patrimonio immobiliare pubblico, in particolare favorendo l'applicazione di quanto previsto al comma 3 dell'art. 151 del Codice degli appalti, relativo al *Partenariato speciale pubblico-privato* finalizzato alla gestione, di cui sono in corso di avvio prime promettenti sperimentazioni (es. Teatro Tascabile di Bergamo). Questo dispositivo della norma, caratterizzato per flessibilità e adattabilità a diversi contesti e fattispecie progettuali, permette infatti di superare le tradizionali formule di relazione pubblico/privato (es. appalto per la concessione di servizi), favorendo l'applicazione di esperienze di alleanza partenariale e partecipativa alla scala locale per la valorizzazione e lo sviluppo culturale di territori e comunità.

La sfida nella gestione sta quindi nella sperimentazione di modelli partecipativi, inclusivi, condivisi e aperti, soprattutto in realtà, come i territori colpiti dal sisma, dove il valore della ricostruzione deve offrire nuove opportunità per saldare luoghi e identità. Un caso interessante a tal riguardo è il progetto culturale "Corale", la residenza teatrale attivata nel piccolo centro terremotato di Preci in Umbria attraverso un processo partecipativo e di attivo coinvolgimento della collettività.

Altro modello di partenariato pubblico-privato è quello sviluppato tra l'associazionismo e gli stakeholder economico-sociali nell'ambito dei Consigli regionali Unipol (Benuzzi, Consiglio regionale Unipol Marche), organismi di partecipazione che si candidano a potenziali laboratori di confronto e consultazione, di co-progettazione di valori condivisi sul territorio e di attivazione delle energie territoriali.

Il caratteristico e indissolubile binomio "aree interne e piccoli comuni" avvicina la narrativa delle aree ad alcune esemplificative esperienze di reti/aggregati di comuni italiani, che hanno condiviso azioni di pianificazione strategica e di gestione integrata del patrimonio culturale e ambientale nella logica territoriale dell'"area vasta" (Massimo Zucconi, esperto di pianificazione strategica e gestione integrata del patrimonio culturale e ambientale).

L'esperienza illustrata, con specifico riferimento a contesti territoriali caratterizzati da forte pressione antropica, devastate da una industrializzazione mal guidata e/o dalla speculazione immobiliare (quali la Val di Cornia in Toscana), insegna che le logiche di sviluppo non sono solo la sommatoria di strategie settoriali, e che i livelli locali possono esplicare un ruolo fondamentale, a patto di saper individuare appropriati strumenti operativi e attuativi, in grado di assicurare governance, gestione, capacità di visione dei cambiamenti, degli effetti e delle ricadute positive per lo sviluppo e la rigenerazione dell'economia.

Occorre maggiore consapevolezza circa le risorse e gli strumenti nella disponibilità dei Comuni per definire gli ambiti territoriali in cui portare avanti processi di rigenerazione in una visione integrata e sul lungo periodo; la chiave dell'associazionismo, posto alla base delle strategie SNAI diventa pertanto una

condizione necessaria di sviluppo delle aree, ancor più se si considera il venir meno del riferimento provinciale.

E' evidente come il *driver* del patrimonio culturale nel caso di molte aree interne non basti a sostenere la strategia, come del resto suggeriscono i dati e le statistiche sulla domanda attuale (cfr. relazione introduttiva, Cuccu e Misiani), e perciò sostenibilità delle strategie e misurazione dei risultati divengono questioni centrali.

In questi contesti il tema fondamentale della gestione del patrimonio culturale dovrebbe essere sviluppato con maggiore "cultura di impresa", nella logica della flessibilità funzionale e della integrazione settoriale. Serve agire in termini di governance multilivello, da un lato operando sul "sistema relazionale centro/locale", dall'altro promuovendo e rafforzando le "gestioni associate" (si richiamano analoghe esperienze nell'ambito delle "aree vaste"). La gestione unificata alla scala sovracomunale di un insieme di beni del patrimonio di diversa titolarità e dei servizi collegati (quelli direttamente associati alla fruizione dei beni culturali, ma anche altre funzioni e attività in grado di compensare la mancata o scarsa redditività dei beni, es. ristoranti, ostelli, parcheggi, ecc.), rappresenta allora un modo per fare "impresa culturale" (esemplificativo al riguardo il modello di gestione intercomunale sviluppato nella distretto ex minerario della Val di Cornia in Toscana, attraverso la creazione di una "Parchi Val di Cornia S.p.A"). Il rapporto col privato è ovviamente un aspetto fondamentale, laddove "privato" è inteso sia come comunità locale di riferimento del progetto, sia quale soggetto imprenditoriale o operatore economico, chiamato a concorrere all'investimento nella comune finalità di sviluppo del territorio.

2.3 "ESPERIENZE, CASI E TERRITORI A CONFRONTO"

Viene presentata una selezione di esperienze sulla creazione di sistemi e di reti culturali realizzati in Italia negli anni recenti, che costituisce una casistica rappresentativa di possibili assetti giuridico-gestionali, tipologie e scala territoriale di intervento.

Il primo caso illustrato è il "[Distretto culturale della Valle Camonica](#)" (Sergio Bonomelli, Presidente del Gruppo Istituzionale di Coordinamento), attivo nel sito UNESCO (1979) "Arte rupestre della Valle Camonica" da una decina di anni – e che nei primi anni ha potuto contare sul sostegno della Fondazione Cariplo - con l'obiettivo di conseguire livelli di crescita locale a base culturale in un territorio marginale (la lunga valle del bresciano, ex distretto industriale del Ferro, interessato da classici fenomeni di spopolamento e di calo demografico delle aree montane).

Il Distretto ha l'ambizione di superare le tipiche criticità della gestione del patrimonio (qui di tipo iconografico-simbolico, un ipertesto da decodificare attraverso molteplici "storie" da narrare), legate alla scarsa accessibilità, alla mancanza di integrazione tra i diversi nodi della rete (i singoli beni/siti),

incrementare i flussi turistici e poter disporre così di adeguate risorse da impiegare nelle attività di gestione e di sviluppo dell'area.

La governance del Distretto si fonda su un'"intesa territoriale" che si esplica attraverso un "Gruppo Istituzionale di Coordinamento" e la istituzione di una Fondazione per la gestione dei siti della Valle.

Una nuova strategia di sviluppo e di promozione del sito è orientata alla creazione di un brand identificativo ed evocativo "*La Valle dei Segni*" tesa a valorizzare e comunicare i punti di forza dell'area.

La seconda rilevante esperienza presentata è quella di "[Umbria Terre Musei](#)" (Gianluca Bellucci, Società Cooperativa Sistema Museo), il sistema museale di cui fanno parte 12 città umbre, gestito da un soggetto unico concessionario Sistema Museo.

In questo ambito sono state definite e poste in essere apposite politiche sulla bigliettazione (biglietto unico, ecc.), sulla comunicazione (costruzione immagine coordinata, ecc.), capaci di favorire flussi di visita verso i musei del sistema con minore capacità attrattiva, nonché altre iniziative volte a promuovere e sviluppare le economie locali.

Un aspetto su cui viene richiamata l'attenzione relativamente alla dinamica pubblico-privato riguarda la necessaria coerenza tra l'agire pubblico e la visione gestionale che al privato viene richiesto di assumere; coerenza che deve fondarsi su una integrazione tra le due componenti sempre più serrata, imprimendo un più deciso e fattivo orientamento delle politiche di valorizzazione alla gestione e alla fruizione del bene stesso (fatti salvi i principi di conservazione e di tutela), nonché verso la produzione culturale.

E' importante che questi aspetti siano adeguatamente considerati nella strategia delle aree interne, e nelle relative azioni che si svolgono sul lungo periodo, e che quindi implicano un allargamento di visione a pratiche utili e di successo anche esterne al sistema SNAI. In questo senso vengono richiamate le prime forme di applicazione di "project financing" di iniziativa privata nel settore culturale sperimentati in questi anni dalla Cooperativa Sistema Museo nella regione Marche, quali "Infinito Recanati" (nuovo modello di gestione e valorizzazione dei beni culturali e delle politiche per il turismo della città di Recanati) e "MacerataCulture" (progetto di gestione museale e valorizzazione turistica dei beni della città di Macerata).

Il terzo caso presentato è [Sistema Ambientale Culturale \(SAC\) "Mari tra le mura"](#) (Pasquale Sibilia), che interessa 4 comuni della città metropolitana di Bari e che è esemplificativo della politica messa in campo in anni recenti (a partire dal 2011) dalla Regione Puglia per la valorizzazione delle risorse territoriali e l'attrattività turistica, in ambiti territoriali di scala sovracomunale, per l'appunto definiti [Sistemi Ambientali e Culturali](#) (Luciana Ricchiuti, Regione Puglia).

Alla fine di un percorso di due anni di co-progettazione Regione-Enti locali, il modello dei complessivi 18 SAC pugliesi approvati dalla Regione, si caratterizza come un'aggregazione, proposta "dal basso", di risorse ambientali e culturali del

territorio organizzate in ragione di un'idea forza capace di attivare percorsi avanzati di sviluppo e cooperazione inter-istituzionale per potenziare l'offerta culturale, migliorare la qualità dei servizi, qualificare i flussi turistici, accrescere l'attrattività del territorio, creare occupazione e migliorare la qualità di vita delle comunità locali.

La storia del SAC "Mari tra le Mura" fa emergere alcune complessità attuative della messa in rete delle risorse (e quindi delle relazioni tra enti e soggetti pubblici titolari delle risorse a scala locale o sovra), soprattutto quelle derivanti da cause amministrativo-procedurali e burocratiche, che vanno attentamente considerate e affrontate ex ante, poiché molte criticità si presentano proprio nella fase di costruzione della rete, ancor prima che si arrivi ad affrontare le tematiche gestionali.

Ciò nonostante "Mari tra le mura" è da considerarsi una pratica di successo, nella quale è stato possibile pervenire ad una reale integrazione tra le risorse culturali e ambientali nei comuni coinvolti, attraverso, solo per citare le iniziative principali, l'attivazione di un sistema di mobilità integrata di tipo "dolce", denominato "Ecometro", capace di servire una articolata rete di percorsi tematici (carte servizi integrate, ecc.), la costruzione condivisa di un calendario su base annua di eventi e di attività per la promozione e la fruizione del territorio (immagine coordinata, ecc.), in modo che da evitare sovrapposizioni e disfunzionalità tra gli enti. Attraverso tecniche e strumenti di co-progettazione, il sistema implementa progressivamente livelli e standard qualitativi condivisi e omogenei ("Carta di qualità").

La filiera della governance gestionale scelta dal SAC in questione prevede che i Comuni si confrontino e si raccordino sul piano tecnico nell'ambito di un "Tavolo" tecnico comune, mentre il "Consiglio" (i Sindaci) svolge funzioni più di indirizzo e di tipo politico-decisionale; il "Forum" è invece lo spazio di pratiche partecipative aperte alla collettività e di consultazione con le comunità del SAC.

2.4. LE AREE E I TERRITORI A CONFRONTO CON GLI ESPERTI: PRIMI ESITI E PROSPETTIVE FUTURE

Le Aree presenti ai lavori intervengono al dibattito con contributi e sollecitazioni agli esperti su aspetti puntuali e questioni specificamente legate alle rispettive strategie.

Vengono evidenziati alcuni nodi critici con cui la SNAI si deve confrontare nell'avviare processi di innovazione e di sperimentazione previsti dalle strategie, e che non sempre appaiono alla portata della singola strategia, ma vanno affrontati alla scala appropriata.

Diverse questioni generali attengono i sistemi attraverso cui attivare le risorse finanziarie di cui si avvalgono le strategie d'area (es. i vincoli e le regole sull'utilizzo dei fondi comunitari, la difficoltà di conciliare l'orizzonte di breve periodo della gestione finanziaria comunale con la visione di lungo periodo delle strategie, la capacità di accesso a fondi e ad altre opportunità di sviluppo, ecc.).

Esemplificativo al riguardo il caso presentato dall'area Sud Ovest Orvietano, in relazione al sito della Necropoli del Crocifisso in Orvieto, uno degli attrattori culturali più rilevanti dell'area e del sistema "Parco Archeologico e Ambientale dell'Orvietano", e alle questioni legate alla effettiva possibilità di introdurre innovazioni gestionali per aumentare la fruizione del bene, stanti le prerogative dell'amministrazione centrale titolare del bene.

In conclusione si sottolinea (Luca Lo Bianco, Federazione Aree Interne) come le esperienze e i casi illustrati in occasione del Seminario mostrino la portata innovativa che le strategie delle aree interne possono apportare sul fronte della valorizzazione e della gestione nel settore culturale, a dispetto dell'etichetta di marginalità e di isolamento per definizione associato a questi contesti.

In questa ottica la Federazione delle Aree Interne può svolgere una importante funzione a beneficio della diffusione delle conoscenze e delle pratiche utili nella gestione di reti e sistemi di beni e complessi culturali o di riuso di beni pubblici a finalità culturale

