

 **ECONOMIA<sub>e</sub>DIRITTO**

# Economia e Diritto

collana diretta da  
Sergio Alessandrini

## Comitato Editoriale

Prof. Sergio Alessandrini - *Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*

Prof. Massimo Lanotte - *Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*

## Comitato Scientifico

Prof. Gilberto Antonelli - *Università degli Studi di Bologna*

Prof. Avv. Antonio Catricalà - *Università LUISS Guido Carli, già Presidente della  
Autorità garante della concorrenza e del mercato*

Prof. Roberto Cellini - *Università degli Studi di Catania*

Prof. Bruno Dallago - *Università degli Studi di Trento*

Dott. Claudio Galtieri - *Presidente della Corte dei Conti di Milano*

Dott. Salvatore Giacchetti - *Presidente di sezione del Consiglio di Stato*

Prof. Jeff Bishop Nugent - *University of Southern California, Los Angeles*

Prof. Avv. Giovanni Pitruzzella - *Presidente dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato*

Dott. Sergio Santoro - *Presidente dell'Autorità per la Vigilanza sui Contratti  
Pubblici di Lavori, Servizi e Forniture*

Prof. Avv. Franco Gaetano Scoca - *Università Sapienza di Roma*

# **La riqualificazione dei beni culturali tra legalità, efficienza della spesa e rafforzamento dei territori**

a cura di  
Sergio Alessandrini e Claudio Galtieri

Il testo è stato sottoposto a due referees che hanno espresso la valutazione seguendo le modalità del double-blind.

ISBN 978-88-205-1125-8

Tutti i diritti letterari e artistici sono riservati.

È vietata qualsiasi riproduzione, anche parziale, di quest'opera.

Qualsiasi copia o riproduzione effettuata con qualsiasi procedimento (fotocopia, foto-grafia, microfilm, nastromagnetico, disco o altro) costituisce una contraffazione passibile delle pene previste dalla Legge 22 aprile 1941 n. 633 e successive modifiche sulla tutela dei diritti d'autore.

Studio grafico di C.A.

© Copyright 2020

Cisalpino- Istituto Editoriale Universitario

Via B. Eustachi, 12 – 20129 Milano

Tel. 02/84106826

[cisalpino@monduzzieditore.it](mailto:cisalpino@monduzzieditore.it)

# Indice

---

## Introduzione

*di Sergio Alessandrini e Claudio Galtieri* .....000

## Legalità e appalti

*di Federico Caffero de Raho* .....000

## Scelte pubbliche e appalti: nel golfo mistico tra accordi e disaccordi

*di Elisa Valerani* .....000

## Grande Progetto Pompei. L'idea forte del progetto

*di Giovanni Nistri* .....000

## L'attenzione per la legalità nella gestione del "Progetto Pompei"

*di Luigi Curatoli* ..... 000

## L'esperienza del rilancio del Museo degli Uffizi: accessibilità, attrattività e sguardo verso il futuro

*di Eike Schmidt* .....000

## Strategie di valorizzazione dei beni monumentali: il caso della Reggia di Venaria

*di Erica Meneghin e Andrea Porta* .....000

## La gestione integrata del Patrimonio Culturale: verso i distretti UNESCO

*di Giovanna Segre e Alessio Re* .....000

## L'impatto economico della spesa pubblica nel patrimonio culturale: effetti redistributivi e stimolo ai territori

*di Sergio Alessandrini* .....000

## Misurare la dimensione economica dello sviluppo a base culturale con il modello "Atmosfera Creativa"

*di Giovanna Segre e Cecilia Mereghetti* .....000

La digitalizzazione degli archivi storici	
<i>di Carmelo Elio Tavilla</i> .....	000
Art Bonus: una nuova proposta per rilanciare l'economia della cultura	
di Fabio Forti Bernini .....	000

# La gestione integrata del Patrimonio Culturale: verso i distretti UNESCO

*Alessio Re*  
*Fondazione Santagata*  
*(alessio.re@fondazionesantagata.it)*

*Giovanna Segre*  
*Dipartimento di Economia e Statistica "Cognetti de Martiis", Università di Torino*  
*(giovanna.segre@unito.it)*

## **Abstract**

L'articolo presenta la teoria economica dei distretti culturali e le sue diverse tipologie, nonché la sua applicazione alla prospettiva di gestione integrata dei territori italiani con riferimento particolare a quelli in cui è presente un sito iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO.

*Keywords:*

Gestione integrata, distretti culturali, designazioni UNESCO

## **1. Distretti culturali: teoria e letteratura**

La gestione integrata delle risorse culturali è tema sempre più presente nel dibattito sul governo della cultura e del patrimonio culturale in Italia, anche in ragione di una crescente evidenza della limitatezza delle risorse economiche e professionali disponibili, a fronte di una quantità di beni vastissima, e che necessita di azioni costanti di appropriata conservazione e efficace valorizzazione.

L'esperienza di gestione integrata dei beni e delle risorse culturali in Italia è in effetti prevalentemente riconducibile, da un punto di vista economico, ai sistemi e modi della produzione culturale propria dei distretti culturali, studiati, a partire dal 2000, in una serie di contributi di Walter Santagata aventi come oggetto esempi di sviluppo economico basato sulla cultura, e sistematizzati complessivamente in Santagata (2006). Negli stessi anni, anche Valentino porta all'attenzione degli studiosi della materia il tema dei distretti culturali, sempre letti in connessione allo sviluppo economico a base culturale, ma dove viene presentata una focalizzazione specifica sulle fasi e l'organizzazione delle attività in un distretto, approfondendo soprattutto il tema della filiera locale che intorno ad esse può essere attivata. La concettualizzazione di Santagata dei distretti culturali si distingue invece in particolare per l'approfondimento del ruolo dei diritti di proprietà intellettuale (individuali e collettivi) in quanto istituzioni che sovrintendono l'avvio e lo sviluppo della formula distrettuale, che viene adottata dalla letteratura internazionale. In Cuccia e Santagata (2003), utilizzando la "teoria dei giochi", vengono approfondite le dinamiche e le strategie che si possono attivare in presenza di marchi individuali e collettivi analizzando il caso della ceramica artistica di Caltagirone, che sono state successivamente ulteriormente studiate nell'ambito delle produzioni legate al presepe napoletano di San Gregorio Armeno (Cuccia, Marrelli e Santagata, 2007). Lo studio dei distretti trova applicazione anche al caso della promozione di un distretto culturale turistico (Santagata, Russo e Segre 2007; Russo e Segre, 2009). Un approfondimento sui limiti del marchio collettivo in relazione allo stadio di sviluppo di un distretto culturale viene sviluppato da Cuccia e Segre (2005) e all'interno di una serie di approfondimenti sui casi di produzioni fortemente legate ai saperi, alle tradizioni e alla cultura, come quello studiato in relazione ai vini di

qualità del distretto delle Langhe in Piemonte (Segre, 2003) e quello basato sul vetro artistico di Murano (Russo e Segre, 2005).

Partendo dalle riflessioni maturate durante la realizzazione progetto finalizzato alla individuazione e creazione di distretti culturali sul territorio lombardo, lanciato nel 2005 dalla Fondazione Cariplo, Barbetta, Cammelli e Della Torre (2013) propongono un modello innovativo di intervento per lo sviluppo locale che fa leva sulla visione distrettuale. Le criticità che caratterizzano la gestione della cultura a livello nazionale vengono viste come si possono però affrontare con maggiori possibilità di successo attraverso i distretti culturali. Aree di rilevante interesse storico-culturale e paesaggistico, i distretti culturali rappresentano un esempio di sviluppo possibile grazie alla mobilitazione ed interazione di una pluralità di attori presenti nel territorio. Organizzazioni culturali, pubblica amministrazione, imprenditori e professionisti, integrando le rispettive funzioni e competenze, condividono strategie per valorizzare le risorse del territorio e generare nuove visioni di sviluppo economico e sociale.

Pur partendo da prospettive non pienamente sovrapponibili, da questi studi, che rappresentano il corpo centrale della letteratura presente anche a livello internazionale sul tema, può essere data una definizione generale di distretto culturale facendo riferimento al sistema di soggetti e delle reciproche relazioni che si determinano in un ambito territorialmente delimitato, dove avviene un'integrazione tra processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, materiali e immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a tale processo sono connesse. Il risultato è di rendere più efficace il processo di produzione di beni e attività culturali, ottimizzandone gli aspetti economici e sociali principalmente sulla base dello sfruttamento di esternalità positive ed economie di scala e di scopo. La nozione di distretto culturale rivela infatti apertamente la sua radice intellettuale in quella di distretto industriale, la quale - pur basata sui principi economici indicati a cavallo della fine del XIX secolo dall'economista inglese Alfred Marshall - si è formata in Italia per opera dell'economista fiorentino Giacomo Becattini a partire dagli anni '60 del XX. Il distretto industriale descrive, infatti, sia un modello di industrializzazione dove la produzione è organizzata intorno a una determinata categoria di beni, sia un paradigma dello sviluppo locale, e in

entrambe queste accezioni è stato incorporato nella più recente applicazione del tema allo sviluppo economico basato sulla cultura.

## **2. Tipologie di distretti culturali**

Secondo la definizione proposta da Walter Santagata, caratteristica e obiettivo principale di un distretto culturale sono quelli di uno sviluppo economico sostenibile di un territorio, che sia in grado di produrre beni culturali altamente specializzati, di elevata qualità e basati sulle conoscenze e tradizioni locali. Questo modello, preso come riferimento principale per questa analisi, individua quattro possibili tipologie: il *distretto culturale industriale*, il *distretto culturale istituzionale*, il *distretto culturale metropolitano*, il *distretto culturale museale*.

Il distretto culturale industriale ha caratteristiche analoghe ai distretti industriali classici, essendo anch'esso frutto di una crescita spontanea e di processi di sviluppo locale endogeno. Questo tipo di distretto genera il cosiddetto *effetto atelier*, ovvero una concentrazione nell'area distrettuale di individui che intraprendono l'attività tipica della zona, aprendo laboratori professionali o piccole imprese. Nell'area inoltre sorgono, parallelamente alla produzione di beni culturali locali, servizi quali musei e negozi. Di questa tipologia di distretto fa parte il caso della produzione orafa di Valenza, l'argento a Vicenza, la pelletteria a Firenze, il vetro di Murano, la seta a Como, la liuteria a Cremona, la ceramica a Faenza e Caltagirone etc.

Il distretto culturale istituzionale è caratterizzato invece dall'azione di istituzioni giuridiche che attribuiscono dei diritti di proprietà ai prodotti tipici della zona. Sono diritti di proprietà collettivi, che permettono alle istituzioni di tutelare il capitale culturale della comunità. E' l'esempio della denominazione D.O.C. che ha permesso lo sviluppo del distretto delle Langhe. Questo modello porta a diversi vantaggi, primo dei quali il privilegio monopolistico con il conseguente aumento del prezzo dei suoi prodotti sul mercato e maggior reddito locale. Inoltre la tutela costituisce uno stimolo alle imprese del distretto a valorizzare i propri prodotti. La tutela legale infine genera anche un aumento della qualità dei prodotti, e in

parallelo all'azione dell'istituzione giuridica si vengono conseguentemente a formare attività correlate, come recupero di castelli o cascate, creazione di ecomusei, centri culturali, enoteche, ricettività, ecc. All'interno di questo tipo di distretto Santagata individua due modelli culturali: la *cultura delle qualità* e la *cultura del saper vivere*. Il primo modello ha l'obiettivo di raggiungere alti standard qualitativi per prodotti e servizi, il secondo mette invece in primo piano la comunità presente nel distretto e diviene fondamentale la dimensione esperienziale del consumo. Altri esempi italiani possono essere le strade dei vini e dei sapori, come strada del culatello di Zibello, o il Consorzio per la tutela del pane di Altamura etc.

Il distretto culturale metropolitano consiste nella concentrazione in aree urbane di edifici, servizi e beni legati alla cultura. Nella maggior parte dei casi, non si tratta di un processo spontaneo, quanto piuttosto del risultato di politiche pubbliche generalmente collegate alla riqualificazione di aree urbane abbandonate. Questa tipologia di distretto si forma infatti concentrando attività artistiche e culturali attraverso l'insediamento nella stessa area di musei, biblioteche, teatri, gallerie, attività di riproduzione dei beni culturali da parte di tv o radio e similari, accompagnato dalla presenza di servizi di ristorazione e svago. Molti sono gli esempi di questo tipo in gran parte delle principali città dei paesi industrializzati, ma sono in realtà più aderenti alla visione di "quartiere", in effetti in lingua inglese indicato proprio come "district", che alla visione distrettuale che Beccattini ha introdotto con la sua analisi dei distretti industriali. Estendendo questa dimensione culturale dello sviluppo di alcune aree urbane all'intera città, si contrappone il tema della *città di cultura*, dove il patrimonio storico artistico non necessariamente è di straordinario valore ma lo sono la produzione di nuovi beni e eventi culturali da parte di artisti e professionisti culturali (esempi di questo tipo possono essere Genova o Torino), a quello delle *città d'arte*, quali Venezia o Firenze.

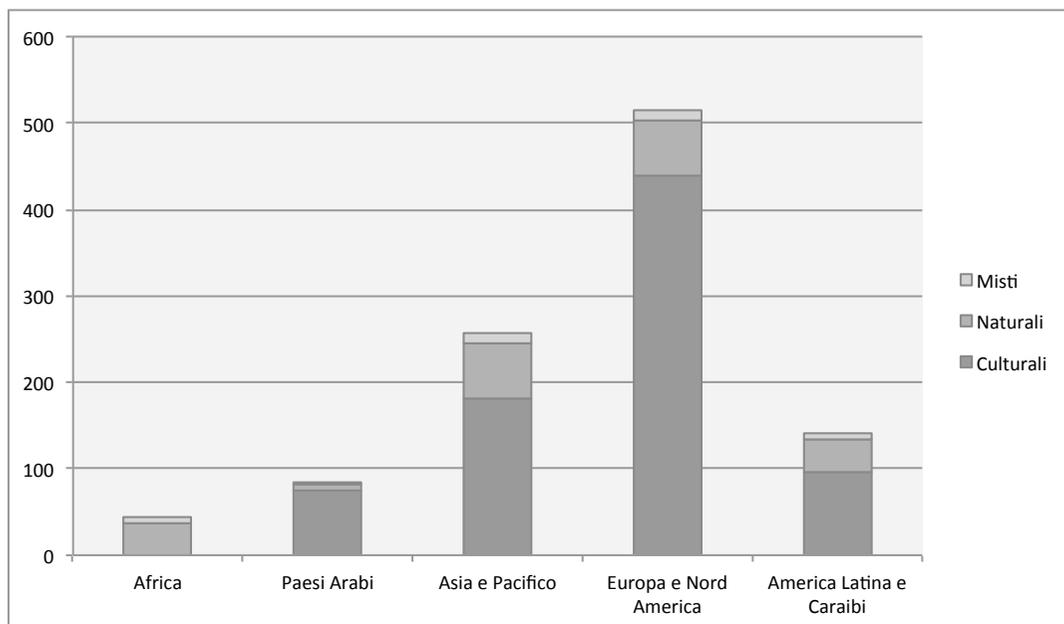
Infine il distretto culturale museale, finalizzato alla messa a sistema del patrimonio museale presente, di solito, nei centri storici delle città. Si determina tramite la creazione di una rete di musei concentrati in uno spazio delimitato volta ad accrescere l'offerta culturale per i visitatori valorizzando i legami tra i musei e puntando all'ottenimento di maggiore efficienza nella gestione grazie alla messa in comune di alcuni servizi (quali

forniture, servizi aggiuntivi, depositi, comunicazione, ricerca, ecc.). Santagata individua le caratteristiche essenziali di un distretto museale nella concentrazione spaziale delle istituzioni museali, in una qualche unitarietà di contenuto delle collezioni, nel legame con la storia sociale e culturale del territorio su cui insiste il distretto, nell'esistenza di gerarchie organizzative, e in una chiara vocazione internazionale. *Bologna dei Musei* è l'esempio di rete museale che lega istituzioni indipendenti in un unico sistema di marketing e di relazioni con il pubblico, il caso della *Fondazione MUVE* di Venezia illustra un tipico sistema museale che riunisce tutti i Musei Civici della città escludendo quelli gestiti da altri enti. Anche i *Poli museali* rientrano in questa visione, così come vi rientrano le semplici iniziative di creazione di abbonamenti o carte musei per l'ingresso a più musei dislocati sul territorio.

### **3. Territori UNESCO e distretti culturali**

Uno dei campi più significativi di indagine di questi modelli è costituito dai siti di eccellenza riconosciuti dall'UNESCO, ossia dalla comunità scientifica internazionale, nell'ambito della Lista del Patrimonio Mondiale, in ragione dei propri valori culturali e caratteristiche costitutive. Si tratta di un insieme di oltre 1.000 siti, presenti in 167 Paesi, per lo più iscritti nella Lista in relazione ai valori culturali che rappresentano (77,4%), in misura minore per le caratteristiche di tipo naturale (19,1%) e in alcuni casi per entrambe (3,5%). La maggior parte di essi si concentra in Europa, che insieme al Nord America registra oltre il 47% del totale dei siti, come presentato nella figura che segue.

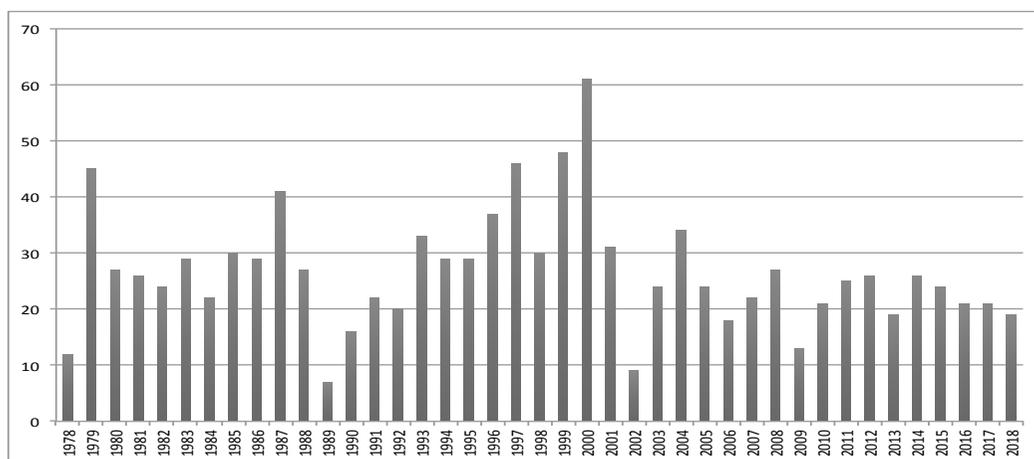
Figura 1. Il numero di siti della Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO per area geografica e tipologia nel 2018



Fonte: Elaborazioni proprie su dati UNESCO

Tali consistenze sono state raggiunte con la graduale iscrizione nel tempo di un numero medio di circa 27 siti ogni anno a partire dal 1978, secondo la distribuzione presentata nella figura 2.

Figura 2. Il numero di siti della Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO dal 1978 al 2018



Fonte: Elaborazioni proprie su dati UNESCO

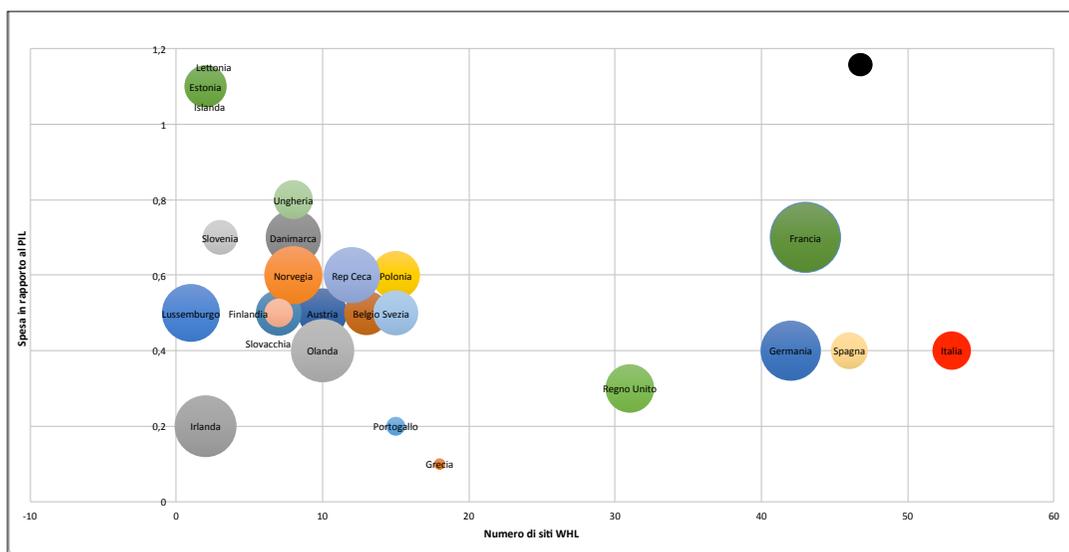
L'importanza di questo riconoscimento è inoltre evidenziata da numerosi studi che a livello internazionale dimostrano come i siti designati dal *brand* UNESCO rappresentino icone di valore generato proprio dal processo di riconoscimento. Ad esempio nell'industria turistica non essere «*in List*» rappresenta uno svantaggio notevole per la promozione di una destinazione; i donatori sono molto più attratti a finanziare progetti e interventi nei siti UNESCO; molte nazioni hanno programmi di finanziamento a hoc sui siti di eccellenza iscritti alla *World Heritage List*. Tali effetti, peraltro finora sottostimati dalle politiche di mercato, sono misurabili anche in termini di generazione di esternalità positive, di attenzione ricevuta dai mezzi di comunicazione e dai decisori politici, anche in termini di comparazione con altri siti che invece non sono inclusi in alcuna Lista (Peacock e Rizzo, 2008). Esiste ormai una casistica piuttosto corposa che consente un'analisi più precisa sul valore da attribuirsi allo status di sito UNESCO (per Hadrian's Wall, De La Torre, 2003; per Stonehenge, Mason e Kuo, 2006; per Machu Picchu, Regalado-Pezúa e Arias-Valencia, 2006; per la Montagna Gialla in Cina, Li Fung e Sofield, 2006; per Assisi, Borchì, 2008; per Hanoi in Vietnam, UNESCO, 2008; per il distretto del presepe nel centro storico di Napoli, De Caro, Marrelli e Santagata, 2008; Jurassic coast, 2009; per Shirakawa-Mura, in Giappone, Jimuara, 2010; per Angkor, in Cambogia, Bertacchini e Re, 2018). Oltre a studi di carattere comparativo internazionale (Van der Aa, 2005; Pricewaterhouse Coopers LLP, 2007; Prud'homme et al., 2008; Rebanks Consulting, 2009).

Guardando al caso italiano, i modelli organizzativi distrettuali precedentemente descritti sono senz'altro pertinenti a molti dei siti patrimonio mondiale UNESCO, in tutto 54 (oltre ad altri 40 in *tentative list*), la maggioranza dei quali a carattere urbano o territoriale. Pensiamo a siti come la Costiera Amalfitana, i Paesaggi vitivinicoli del Piemonte, la Val d'Orcia, il Val di Noto, la laguna di Venezia, o i centri storici di Napoli, Firenze, Genova, oggi inclusi nella lista per i valori culturali eccezionali che esprimono.

La prospettiva di applicare un modello analitico di tipo economico al tema della valorizzazione dei patrimoni culturali riconosciuti dall'UNESCO facendo riferimento alla letteratura sui distretti culturali

trova parte delle sue ragioni nella scarsità di fondi pubblici disponibili in Italia per i settori culturali, in assoluto, e data la particolare concentrazione di siti culturali nel nostro Paese. Nella figura 3 è rappresentata la relazione tra la spesa pubblica per servizi culturali e la numerosità di siti della Lista del Patrimonio Mondiale in modo da evidenziare sinteticamente con un indicatore la peculiare situazione italiana (punto più a destra nella figura).

*Figura 3. Rapporto tra spesa pubblica e siti della Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO in alcuni Paesi europei*



Fonte: Elaborazioni proprie su dati Eurostat e UNESCO

Spesa  
totale  
assoluta/n°

I territori nei quali si trova un importante sito culturale tale da essere riconosciuto dall'UNESCO, sono tuttavia, ancor prima che un prodotto culturale, l'espressione di un sistema organizzato di relazioni sociali e attività economiche. Letti con questa prospettiva, questi patrimoni sono quindi non soltanto il segno di una cultura del passato, ma una risorsa, un capitale territoriale che può continuare a produrre oggi valore, anche di tipo economico. Questo capitale include, oltre al patrimonio in quanto tale, le industrie creative e le attività produttive, i servizi, le imprese commerciali, le istituzioni. Ognuna di queste componenti, e le rispettive forme di organizzazione, contribuisce a definire il valore culturale ed

economico dei territori. Un valore peraltro rilevante anch'esso particolarmente rilevante in Italia, come riportato nel Rapporto annuale "Io sono cultura" (Fondazione Symbola e Unioncamere, 2018) che mostra quanto la cultura sia uno dei motori trainanti dell'economia italiana. Il Sistema Produttivo Culturale e Creativo, fatto da imprese, PA e non profit, ha generato nel 2017 il 6% della ricchezza prodotta in Italia: oltre 92 miliardi di euro (+2,0% rispetto all'anno precedente) e attiva altri settori dell'economia, arrivando a muovere nell'insieme 255 miliardi, equivalenti al 16,6% del valore aggiunto nazionale, col turismo come primo beneficiario di questo effetto volano.

Diventa allora necessario comprendere il legame tra la capacità produttiva di beni e servizi espressa da questi territori e la contemporaneità dell'azione culturale: questo è peraltro quello che l'UNESCO stessa richiede, a partire dal 2002, obbligando i siti inclusi nella Lista all'adozione di piani di gestione, ossia strumenti di governo e programmazione territoriale. Richiesta che nasce a fronte dell'evidente insufficienza degli strumenti di tutela passiva di cui fino ad allora erano dotati i siti già iscritti nel garantire nel tempo la conservazione dei valori che ne avevano determinato la stessa iscrizione nella Lista.

L'Italia si è mossa tra i primi Paesi al fine di dotare tutti i propri siti di strumenti adeguati, fornendo un supporto finanziario attraverso la Legge 77/2006 *"Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella «lista del patrimonio mondiale», posti sotto la tutela dell'UNESCO"* e, prima ancora, prendendo a modello le esperienze di *management plans* da tempo in uso nella tradizione pianificatoria anglosassone. Il primo test italiano è stato la redazione del piano di gestione del Val di Noto nel 2011, affidato ad un gruppo di esperti di più discipline, cui è seguita l'attività di una apposita Commissione di specialisti nel settore della conservazione, dell'economia della cultura e del turismo, istituita dal MiBAC nel 2004 con il compito di predisporre le Linee guida per i piani di gestione dei siti UNESCO italiani (MiBAC, 2004). Linee guida che esprimono la necessità di integrare operativamente le esigenze della tutela e conservazione (già garantite da normative e istituzioni preposte) con il tema dello sviluppo sociale ed economico.

Non sempre però le applicazioni che ne sono conseguite hanno prodotto risultati soddisfacenti sul piano dell'efficacia e degli impatti generati da questi strumenti. Anzi, se andiamo a leggere i piani di gestione dei siti italiani fin qui realizzati, ci accorgiamo che solo raramente si è colta l'opportunità di elaborare strumenti di sviluppo a partire dalla comprensione socio economica dei territori. Dai primi approcci, di tipo meramente o prevalentemente conservativo, si è passati nel corso degli anni al tentativo di lavorare soprattutto sulla partecipazione e coinvolgimento dei portatori di interesse. Solo ora, a fronte del perdurare della recessione, e del conseguente bisogno ormai evidente di individuare leve di sviluppo anche attraverso la cultura, di sta affermando una consapevolezza della necessità di piani di gestione che guardino come primo obiettivo alle opportunità di costruire attorno alla risorsa culturale occasioni di sviluppo economico, soprattutto attraverso il sostegno a iniziative imprenditoriali e alla produzione di servizi associati al bene culturale.

L'esperienza italiana dei distretti culturali precedentemente richiamata ci insegna che, quando la produzione di beni e servizi è in grado di diventare un sistema collaborativo, dal vetro di Murano alla ceramica di Caltagirone, al vino del Piemonte o della Toscana, per citare solo gli esempi più famosi, allora si è riusciti a sviluppare qualità e caratteristiche risultate essere assolutamente strategiche per il successo economico di quei territori. Nei modelli distrettuali italiani di successo la presenza e diffusione di imprese di piccola/media dimensione creano un'atmosfera in cui le informazioni e le tecnologie circolano liberamente; si riesce a creare reputazione internazionale e a creare le condizioni per una reale partecipazione di tutti i portatori di interessi.

La maggior parte dei siti UNESCO italiani offrono, per le loro caratteristiche, molteplici elementi e situazioni di potenzialità distrettuale, a partire da una radicata tradizione produttiva fondata sulla cultura locale combinata ad una diffusa presenza di micro e piccole imprese. Non solo, è un dato altrettanto evidente la prossimità e in alcuni casi la sovrapposizione di territori designati dall'UNESCO (Re, 2106). Si pensi al Cilento, il cui territorio è riconosciuto, in base a diversi attributi, come Patrimonio Mondiale, Riserva della Biosfera,

Geoparco e comunità rappresentativa del patrimonio immateriale (dieta mediterranea), e che è prossimo ad altri territori designati come Napoli, il sistema archeologico di Pompei-Ercolano e Torre Annunziata, Caserta, la Costiera Amalfitana. Situazione questa non così rara, che si ritrova con frequenza in regioni, oltre la Campania, come Lombardia, Sicilia, Toscana, Veneto, ciascuna con oltre dieci designazioni UNESCO. Nel complesso l'Italia conta, oltre ai già citati 54 siti Patrimonio Mondiale, 17 Riserve della Biosfera, 9 Città Creative, 10 Geoparchi, 9 iscrizioni nelle liste del Patrimonio Culturale Immateriale. Si pone in maniera piuttosto evidente, così come in altre aree del mondo, la necessità e opportunità di coordinare e soprattutto integrare le azioni per la gestione di questi elementi, soprattutto nella logica di razionalizzare le risorse disponibili e massimizzarne i benefici rispetto alle comunità di riferimento.

In questo contesto di prossimità (e, in diversi casi, di sovrapposizione) geografica, e contemporaneamente di risorse economiche decrescenti, diviene inevitabile porsi la questione dell'efficacia dell'azione di governo dei territori, a cominciare, se non altro per importanza e visibilità, proprio da quelli riconosciuti in base alle diverse Convenzioni e Programmi UNESCO. La disponibilità di beni patrimoniali o ambientali è una condizione necessaria ma non sufficiente per attivare la valorizzazione e il processo di sviluppo. Ciò che è necessario è una visione e un atteggiamento proattivo degli attori locali verso l'obiettivo comune di creare un'immagine migliorata del potenziale culturale e patrimoniale del sistema locale (Santagata, 2002). Questo obiettivo di integrazione dovrebbe partire ad un'azione di programmazione capace di integrare-attraverso strumenti appropriati- le risorse del territorio con la propria capacità produttiva, e non solo affidarsi ad azioni di sostegno esterno peraltro molto difficili da programmare.

Emerge, anche da parte della comunità internazionale, l'importanza di orientare l'azione di governo di questi territori di riconosciuto valore, su obiettivi di sviluppo sostenibile, così come indicato dalle recenti indicazioni dell'UNESCO a contribuire attraverso le proprie designazioni alla realizzazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, inteso anche come misura del benessere sociale. Di creare cioè reali ricadute in termini di benefici e opportunità per la qualità della vita delle comunità locali. Su

queste premesse, preservare il valore ambientale, culturale, comunitario dei territori non può essere azione distinta dalla gestione del suo sistema economico. La mancata integrazione di queste politiche ha infatti prodotto quei casi di cattiva gestione -si pensi ad esempio a Venezia come caso paradigmatico, ma non unico, in cui l'industria turistica ha finito per prevalere sulla vita delle comunità- in cui il sistema economico ha inevitabilmente finito per prevalere sul valore culturale, sfruttandolo e progressivamente distruggendolo.

#### **4. Verso i distretti UNESCO: esperienze in corso**

L'integrazione delle progettualità e delle risorse sui territori UNESCO è questione su cui diverse regioni italiane sono attualmente lavoro. Esperienze almeno parziali di coordinamento sono già state avviate in Campania, Lombardia, Sicilia (attraverso la Fondazione UNESCO Sicilia), Veneto. Un esempio di sicuro interesse nella logica di costituire forme di governo integrate dei territori UNESCO viene anche dal Piemonte. Una regione in cui un investimento progressivo e costante nel tempo sui propri beni culturali ha portato ad una "collezione" di riconoscimenti della comunità culturale internazionale. Se infatti circa venti anni fa solo le Residenze Sabaude erano incluse nei programmi UNESCO (dal 1997) oggi contiamo nella Regione una moltitudine di riconoscimenti, esito di progettualità sviluppate da una rete articolata e non casuale di attori sul piano tecnico e politico.

Hanno infatti sede a Torino diverse istituzioni che lavorano con e per l'UNESCO. Oltre alle due Cattedre UNESCO di Politecnico e Università di Torino, il Campus delle Nazioni Unite di Italia '61 è punto di riferimento mondiale per la formazione di direttori di siti UNESCO, oltre che per altre iniziative riguardanti il patrimonio culturale ed ha svolto un ruolo fondamentale per la crescita in termini di sensibilizzazione e di capacità progettuali dell'intero territorio. Un percorso culturale e di accumulazione di capitale umano, quindi, che dal punto di vista territoriale, ha prodotto il fatto che oggi circa un terzo del territorio piemontese è coinvolto su programmi UNESCO.

Torino è infatti inclusa nelle liste dell'UNESCO anche come Città Creativa per il design e come Riserva della Biosfera per la sostenibilità ambientale. Si aggiungono a questi riconoscimenti altri cinque territori riconosciuti dall'UNESCO nella Regione: la città industriale del XX secolo di Ivrea, i Sacri Monti di Piemonte e Lombardia, i siti Palafitticoli Preistorici dell'Arco Alpino, i Paesaggi Vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato, Alba città creativa per la Gastronomia, le Riserve della Valle del Ticino, del Monviso (transfrontaliera) e il Geoparco Sesia Val Grande.

Su questi numeri, a partire dal 2016, la Regione Piemonte ha inteso avviare un percorso finalizzato a promuovere una logica cooperativa tra i referenti istituzionali di queste designazioni, secondo logiche di distretto già peraltro presenti nel contesto regionale, ad esempio con l'esperienza di Abbonamento Musei, che permette di accedere con un'unica carta a oltre 300 luoghi di cultura in Piemonte (e Lombardia) e nel contesto nazionale ad esempio con il progetto nel 2016 avviato dalla Direzione Generale Musei del MiBACT attraverso il programma Musei e Sviluppo dei Sistemi museali Territoriali (MuSST). Un'iniziativa rinnovata nel 2017 con una seconda fase rivolta ai 17 Poli museali regionali che sono invitati per partecipare a una progettazione strategica di valorizzazione territoriale in una logica di miglioramento di efficienza e integrazione.

Un progetto, quello avviato dalla Regione, che al momento si è posto l'obiettivo di individuare forme di coordinamento e informazione reciproca a livello istituzionale ma che ancora stenta a trasformare questo potenziale in reali condizioni di sinergia tra gli attori dei territori, in occasioni di lavoro, salvaguardia, senso civico, e partecipazione.

Per ottenere questi risultati, la lezione che emerge dalle esperienze dei distretti italiani segnala l'opportunità di lavorare soprattutto su due aspetti: sulla conoscenza di base sui sistemi locali di produzione della cultura e, insieme, sulla possibilità di disporre dati misurabili sulla base dei quali indirizzare politiche integrate. Per comprendere come governare un distretto è necessario conoscere la struttura e le dinamiche economiche dei sistemi locali di produzione culturale dei territori interessati, studiandone anche la struttura sociale e istituzionale che li caratterizza come una delle condizioni che favoriscono la cooperazione. Quali attori,

chi e dove sono, quali canali e livelli di connessione hanno scale locali nazionale ed internazionale, quali soggetti svolgono da elementi trainanti nella produzione di beni e servizi e in grado di produrre un impatto sulle filiere produttive ad essi associati, in termini di indotto generato e di servizi complementari. In Piemonte questi ultimi possono essere, ad esempio, imprese come Miroglio o Zegna nel tessile, Alessi e Giugiaro nel design, Ferrero e Slow Food nell'enogastronomia.

Parlando di siti UNESCO, tra le Residenze Sabaude spiccano in quanto grandi attrattori la Reggia di Venaria Reale e i Musei Reali, due realtà museali in grado di generare impatti economici di rilievo attraverso tutti quei servizi necessari al loro diretto funzionamento (restauro, conservazione, informatica e web design, consulenza legale) e i servizi legati ad attività accessorie come la ristorazione, il merchandising e l'utilizzo degli spazi per eventi e manifestazioni (Segre, 2012). Un distretto va visto infatti come un sistema produttivo che fonda il suo successo di lungo periodo sulla buona gestione e valorizzazione di un prodotto composito, fatto proprio di quei servizi e beni legati alla presenza del patrimonio culturale. È, inoltre, di grande attualità il tema della capacità di entrare e competere sui mercati internazionali favorendo la presenza in essi di un soggetto (prodotto) di grande reputazione e visibilità. Tutto ciò richiede la definizione della filiera produttiva e delle relazioni tra imprese, istituzioni e associazioni locali in una nuova *governance* del territorio inteso come piattaforma generale e interattiva delle attività locali.

In altre parole, i siti e i territori UNESCO contengono i valori culturali e attrattivi centrali, ma a questi vanno collegate e congiunte quei valori immateriali rappresentati dalle competenze complementari radicate nelle imprese e nei saperi locali. Competenze che possono ritrovarsi anche in altri territori non necessariamente coincidenti con la perimetrazione del sito. Costruire un distretto significa spostare l'attenzione e la conoscenza e l'azione delle politiche dagli enti e dalle istituzioni alle relazioni.

Un ultimo tema che sembra importante richiamare, anche come indicatore dell'efficacia della gestione integrata dei siti è infine quello della misurazione degli impatti sociali ed economici di questi sistemi sui relativi territori di afferenza. Anche diversi siti UNESCO si stanno

progressivamente dotando di strumenti utili a questo scopo. Tra questi il caso più recente è quello del sito archeologico di Angkor, in Cambogia, uno dei siti più estesi e importanti a livello mondiale, e su cui in circa 25 anni di iscrizione alla Lista del Patrimonio Mondiale sono stati implementati oltre 70 progetti, per un totale di oltre 250 milioni di dollari investiti tra attività di ricerca, conservazione e valorizzazione e più di 40 team internazionali coinvolti. In Italia, già nel 2012 è stato promosso dalla Direzione generale Musei del MiBAC il rapporto di ricerca “Un marchio per la valorizzazione dei territori di eccellenza: dai siti UNESCO ai luoghi italiani della cultura, dell’arte e del paesaggio” pubblicato a cura di Moreschini, Ramello e Santagata (2016), dove si dava corpo all’idea di individuare strumenti economici di governo integrato dei territori UNESCO e degli impatti generati dalla designazione, con un’attenzione specifica ai marchi collettivi e ai casi della Val d’Orcia, del Val di Noto, delle Residenze Sabaude e dei paesaggi vitivinicoli del Piemonte. Uno studio ancora largamente attuale che dimostrava come avere una misura della consistenza dei sistemi produttivi sia elemento necessario per indirizzare correttamente le politiche di gestione dei siti e dei territori, migliorandone progressivamente l’efficacia, e per favorire un effettivo coinvolgimento di soggetti pubblici e privati e favorire la partecipazione di pubblici sempre più ampi alle iniziative culturali.

## **5. Conclusioni**

Oggi il governo delle risorse culturali implica la creazione di valore economico e sociale, ma per questo richiede strumenti sempre più sofisticati e complessi, ed è chiamato a confrontarsi con fruitori e professioni sempre più diversificate, mercati sempre più ampi, con la diffusione di linguaggi nuovi. Dinamiche che richiedono innovazione, cooperazione tra diversi settori, l’adozione modelli di organizzazione anche economica dell’offerta culturale e un generale investimento sull’aumento della conoscenza culturale complessiva. Non trascurando l’importanza di comprendere analiticamente e misurare i fenomeni culturali e gli impatti generati dalla cultura, informazioni essenziali per compiere adeguate scelte di politica economica *evidence based* anche in ambito culturale, dove

talvolta vengono sacrificati i passaggi analitici per la limitatezza dei dati e delle competenze a disposizione.