



Quaderno Operativo

#Gestire – Site Manager e Patrimonio Mondiale

Report del World Heritage Lab
Firenze, 25 gennaio 2019

Progetto finanziato a valere sui fondi Legge 20 febbraio 2006, n. 77
“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”



2019 – Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale

Presidente

Giacomo Bassi (Sindaco del Comune di San Gimignano)

Sede Legale

Piazza del Municipio, 2 – 44121 Ferrara

Tel. 0532 419584

Mail: associazione@patrimoniomondiale.it

www.patrimoniomondiale.it

A cura di

Ingrid Veneroso

Credits

Il quaderno operativo è uno strumento di primo approfondimento relativamente agli obiettivi, alle direttive UNESCO, alle necessità e alle buone prassi nel complesso ambito della gestione dei siti del Patrimonio Mondiale.

I testi delle sezioni 2 - 9 sono stati elaborati dalla sintesi delle relazioni presentate dai relatori del convegno tenutosi a Firenze nel gennaio 2019.

La sezione bibliografica presenta i documenti del Centro del Patrimonio Mondiale e testi di riferimento per gli operatori del settore e per i site manager.

INDICE

Presentazione	pag. 4
<i>Affrontare la complessità. La gestione dei beni del Patrimonio Mondiale oggi</i> di Ingrid Veneroso	
Introduzione	pag. 8
Saverio Mecca, Direttore del Dipartimento di Architettura – Università di Firenze	
<u>Gestire i siti Patrimonio Mondiale: strategie, obiettivi e buone prassi</u>	
Sezione 1	pag. 9
<i>Gestione strategica delle proprietà del Patrimonio Mondiale</i> Réka Virágos - Programme Specialist, UNESCO World Heritage Centre, Unità EU/NA	
Sezione 2	pag. 12
<i>Il ruolo del Focal Point e l'attuazione della Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale in Italia</i> Adele Cesi - Focal Point nazionale per l'attuazione della Convenzione sul Patrimonio Mondiale, Ufficio UNESCO, Segretariato Generale	
Sezione 3	pag. 15
<i>Il Piano di Gestione dei siti Patrimonio Mondiale come strumento di progettazione territoriale integrata su base culturale</i> Claudio Bocci - Direttore Federculture	
<u>Gestire i siti Patrimonio Mondiale: i “case histories” raccontati dai Site Manager</u>	
Sezione 4	pag. 17
<i>Il monitoraggio del Piano di Gestione: l'esperienza di Firenze</i> Carlo Francini - Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale	
Sezione 5	pag. 19
<i>Bordeaux, port de la Lune, un progetto urbano globale come Piano di Gestione</i> Anne-Laure Moniot - Bordeaux Metropole	
Sezione 6	pag. 22
<i>Dal piano di gestione all'azione: sfide pratiche nell'implementazione</i> Adam Wilkinson - Edinburgh World Heritage	

Gestire i siti Patrimonio Mondiale: i Site Manager. Ruolo, formazione e buone pratiche

- Sezione 7** **pag. 24**
Site Manager del Patrimonio Mondiale. Competenze necessarie e opportunità di formazione continua
Britta Rudolff - Cattedra di Gestione del Patrimonio, BTU Cottbus Senftenberg
- Sezione 8** **pag. 26**
Patrimonio Mondiale. Gestire cambiamento e continuità
Jane Thompson - co-autore del manuale UNESCO “Managing Cultural World Heritage”
- Sezione 9** **pag. 28**
Centri Visitatori nei siti designati UNESCO in Europa: esperienze a confronto
Matteo Rosati - Funzionario Programma Cultura, UNESCO, Ufficio Regionale per la Scienza e la Cultura in Europa
- Riferimenti Bibliografici** **pag. 30**

Presentazione

Affrontare la complessità. La gestione dei beni del Patrimonio Mondiale oggi

di Ingrid Veneroso

Da quando la Convenzione del Patrimonio Mondiale fu adottata nel 1972, la Lista del Patrimonio Mondiale si è continuamente evoluta così come si è evoluta la società globale, il contesto ambientale e quello economico nella quale essa deve realizzarsi. I profondi e rapidi cambiamenti che viviamo hanno fatto emergere una urgente necessità di orientamento da parte degli Stati membri sull'attuazione della Convenzione.

Il concetto di "gestione" è comparso relativamente tardi nella quarantennale storia della Convenzione del Patrimonio Mondiale. In realtà il termine "management plan" non compare nel documento del 1972, ma in esso viene indicato chiaramente chi, come e perché deve gestire le Proprietà del Patrimonio Mondiale.

In particolare, all'articolo 4, leggiamo che "Ogni Stato parte di questa Convenzione riconosce il dovere di assicurare l'identificazione, la protezione, la conservazione, la presentazione e la trasmissione alle future generazioni del patrimonio culturale e naturale (...) situato nel suo territorio, appartiene principalmente a quello Stato". La Convenzione afferma che lo Stato deve fare tutto ciò che può "a tal fine, al massimo delle proprie risorse e, se del caso, con qualsiasi assistenza e cooperazione internazionale, in particolare, finanziaria, artistica, scientifica e tecnica, che può essere in grado di ottenere".

Nell'articolo 5, inoltre, si afferma che per garantire che vengano adottate misure efficaci e attive per la protezione, la conservazione e la presentazione del patrimonio culturale e naturale situato nel suo territorio, "ciascun Stato Parte della presente Convenzione si sforzerà di adottare una politica generale che mira ad attribuire al patrimonio culturale e naturale una funzione nella vita della comunità e integrare la protezione di tale patrimonio in programmi di pianificazione globali; istituire all'interno dei propri territori, laddove tali servizi non esistano, uno o più servizi per la protezione, la conservazione e la presentazione del patrimonio culturale e naturale con uno staff adeguato e in possesso dei mezzi per svolgere le loro funzioni; sviluppare studi e ricerche scientifiche e tecniche e elaborare metodi operativi tali da rendere lo Stato capace di contrastare i pericoli che minacciano il suo patrimonio culturale o naturale; prendere le adeguate misure legali, scientifiche, tecniche, amministrative e finanziarie necessarie per l'identificazione, la protezione, la conservazione, la presentazione e la riabilitazione di questo patrimonio e per promuovere la creazione o lo sviluppo di centri nazionali o regionali per la formazione in materia di protezione, conservazione e presentazione del patrimonio culturale e naturale e incoraggiare la ricerca scientifica in questo campo."

Nell'articolo 29 la Convenzione esprime infine la necessità di monitorare: "Gli Stati Parti della presente Convenzione (...) forniranno informazioni sulle disposizioni legislative e amministrative che hanno adottato e altri provvedimenti che hanno adottato per

l'applicazione della presente Convenzione, insieme ai dettagli dell'esperienza acquisita in questo campo. Questi rapporti devono essere portati all'attenzione del Comitato del patrimonio mondiale. Il Comitato presenterà una relazione sulle sue attività in ciascuna delle sessioni ordinarie della Conferenza Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura".

Nel corso degli anni, il raggiungimento di questi obiettivi è diventato più complesso, a causa delle crescenti pressioni del mondo moderno e anche a causa della gamma più ampia di ciò che può essere iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale. Per l'applicazione della Convenzione del 1972, l'UNESCO fornisce quindi linee guida operative che, a partire dall'edizione del 2005, contengono indicazioni sulla gestione delle Proprietà del Patrimonio Mondiale, il cui obiettivo principale è indicare come ogni proprietà del Patrimonio Mondiale dovrebbe "avere un adeguato sistema di protezione e gestione per essere considerato di eccezionale valore universale".

La protezione e la promozione di Outstanding Universal Value, che è la chiave principale per comprendere la complessità dell'intero patrimonio mondiale, è ora il tema cardine di tutte le linee guida, gli strumenti e le attività.

Nell'ultima edizione pubblicata delle linee guida del 2017, possiamo leggere che "La protezione e la gestione delle proprietà del patrimonio mondiale dovrebbero assicurare che il loro eccezionale Valore Universale, incluse le condizioni di integrità e/o autenticità al momento dell'iscrizione, siano sostenute o migliorate nel tempo. Una revisione periodica dello stato generale di conservazione delle proprietà, e quindi anche del loro eccezionale Valore Universale, sarà effettuata nell'ambito di un processo di monitoraggio delle proprietà del Patrimonio Mondiale, come specificato nelle Linee Guida Operative".

Per saperne di più "Tutte le proprietà iscritte nella Lista del Patrimonio Mondiale devono avere un'adeguata protezione e gestione legislativa, normativa, istituzionale e/o tradizionale a lungo termine per garantire la loro salvaguardia. (...) Dovrebbero aggiungere testi appropriati alla designazione candidata con una chiara spiegazione del modo in cui questa protezione opera per proteggere la proprietà".

Dal paragrafo 108 al paragrafo 119, le linee guida operative 2017 definiscono i sistemi di gestione del Patrimonio Mondiale, affermando che "Ogni proprietà designata dovrebbe avere un piano di gestione appropriato o un altro sistema di gestione documentato, il cui obiettivo è garantire l'effettiva protezione della proprietà nominata per il presente e generazioni future" e spiega che "un sistema di gestione efficace dipende dal tipo, dalle caratteristiche e dai bisogni della proprietà designata e del suo contesto culturale e naturale. I sistemi di gestione possono variare in base alle diverse prospettive culturali, alle risorse disponibili e ad altri fattori. Possono incorporare pratiche tradizionali, strumenti di pianificazione urbana o regionale esistenti e altri meccanismi di controllo della pianificazione, sia formale che informale. Le valutazioni di impatto per gli interventi proposti sono essenziali per tutte le proprietà del patrimonio mondiale."

A chi spetta tutto questo lavoro? La Convenzione, come più sopra citato, chiede agli Stati membri di individuare professionisti dalle adeguate competenze per la conservazione e

gestione del Patrimonio Mondiale ma, ad oggi, la figura che generalmente viene individuata come “Site Manager” non è propriamente definita né riconosciuta. Così come ogni sito avrà un suo Piano di Gestione costruito in maniera aderente alle sue caratteristiche evolute, così anche la figura di riferimento per la realizzazione delle azioni del piano dovrà avere le caratteristiche adatte ad affrontare la sfida di gestire tanta complessità.

L'Italia, Stato firmatario della Convenzione che vanta il maggior numero di Siti iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, vede ricadere le responsabilità della gestione delle sue proprietà ricadere su soggetti diversi, dal Governo alle amministrazioni locali, ognuno dei quali ha un ruolo specifico nelle attività di tutela, valorizzazione e promozione dei siti stessi. La complessità propria della gestione dei siti del Patrimonio Mondiale è un tema molto dibattuto fra gli operatori, in Italia come all'estero ma, mentre nel mondo anglosassone e più in generale nel panorama europeo quella del “Site Manager” è una figura professionale ormai ben delineata sia dal punto di vista amministrativo che dal punto di vista operativo, in Italia resta una figura confusa, non delineata da alcun punto di vista: ad oggi nella maggior parte dei casi come referente alla gestione del sito troviamo un soggetto politica e non un tecnico, come sarebbe necessario.

Questo quaderno operativo condensa dunque le sollecitazioni e le esperienze raccolte nel corso del Workshop “World Heritage Lab” dedicato alla tematica della gestione dei siti del Patrimonio Mondiale, alla strutturazione del Piano di Gestione e alla figura del Site Manager, affinché si apra un dibattito pubblico sulla necessità di individuare per ogni sito Patrimonio Mondiale i più efficaci strumenti di gestione e di professionalità adeguate alla conservazione, implementazione e trasmissione del proprio Valore Eccezionale Universale.

INTRODUZIONE

Credo che questa giornata di lavori sia un'opportunità importante per tutti gli operatori del Patrimonio Culturale, perché importante è il progetto proposto dall'Associazione e importante è l'intero complesso del World Heritage, che ritengo una delle più valide azioni della comunità internazionale sia per gli alti scopi che essa si prefigge tanto che per la dimensione che sta assumendo. Al momento abbiamo oltre 1000 siti Patrimonio Mondiale nel mondo, che testimoniano la bellezza e la complessità della storia dell'umanità e dietro a tutta questa ricchezza soggiace un lavoro infinito di studio, ricerca, pianificazione e gestione.

Agli albori della Convenzione la documentazione richiesta ai primi siti era davvero semplice, oggi diventa via via più complessa e non per porre uno sbarramento alle candidature ma perché le sfide lanciate dalla comunità internazionale e raccolte dal Centro del Patrimonio Mondiale sono sempre più complesse, abbracciano temi che vanno dalla tutela alla valorizzazione passando per i processi partecipativi, percorsi di traduzione dei valori e dei significati attribuiti ai siti, all'educazione delle comunità che deve riappropriarsi di questi valori.

Tutto questo si iscrive in un grande processo di inclusione, partecipazione e condivisione di valori umani, del modo in cui le comunità hanno interagito con la natura e costruito la propria cultura. Tutto questo è complesso, come complessa è l'idea del Piano di Gestione che per forza di cose è uno strumento articolato dal momento che deve guidare processi umani molto densi. Ad oggi, dunque, nel dibattito generale legato alla gestione dei siti Patrimonio Mondiale rimane da sempre poco approfondito il tema della figura del tecnico che deve occuparsi di dare corpo al piano di gestione: il site manager. Nel mondo anglosassone, e più in generale nel panorama europeo, questa è una figura professionale piuttosto delineata mentre in Italia - benché si abbia il più grande numero di siti riconosciuti Patrimonio Mondiale - questa resta una figura confusa, non definita da alcun punto di vista. Ad oggi, infatti, nella maggior parte dei casi come referente alla gestione del sito troviamo un soggetto politico e non un tecnico: questa situazione crea diverse criticità nella gestione dei siti e per questo l'Associazione dei Beni Italiani Patrimonio Mondiale ha voluto dedicare un appuntamento a questo tema.

Saverio Mecca, Direttore del Dipartimento di Architettura – Università di Firenze

Sezione 1

Gestione strategica delle proprietà del Patrimonio Mondiale

“Nei siti del Patrimonio Mondiale il principio ideale per un buon piano di gestione è il coinvolgimento della comunità locale nel Sistema di Gestione, affinché essa sia garante dello sviluppo sostenibile assieme al gruppo tecnico di gestione che ne cura e coordina le attività”

Réka Virágos

Le indicazioni del Centro del Patrimonio Mondiale rispetto alla gestione dei siti iscritti nella World Heritage List si basano sull'articolo 5 della Convenzione del 1972 e sulle Linee Guida Operative che vengono aggiornate periodicamente. In realtà, l'obbligo della presenza di un Piano di Gestione, sia all'interno dei dossier di candidatura alla World Heritage List che fra i documenti dei siti già iscritti, è comparso nelle Linee Guida Operative del Centro del Patrimonio Mondiale solo nel 2005.

Attualmente, stando ai dati forniti nel secondo ciclo di Rapporto Periodico (2012-2015), il 59% dei siti iscritti ha un piano di gestione (di pubblico dominio perché reperibile sui canali web dei siti stessi), il 24% non lo ha e del restante 17% non si hanno dati. Nei siti all'interno della Tentative List, invece, solo il 17% presenta un piano di gestione - pure obbligatorio per l'accesso alla World Heritage List. In Italia 25 siti Patrimonio Mondiale su 54 iscritti hanno un piano di gestione.

Il Piano di Gestione è lo strumento di gestione strategica di un sito del Patrimonio Mondiale che deve mettere in relazione in maniera operativa la cornice concettuale del Patrimonio Mondiale con le attività quotidiane che afferiscono alla gestione. Esso quindi è al tempo stesso un sistema, una relazione di processi e uno strumento di pianificazione.

Ogni Piano di Gestione dovrebbe nascere dalle caratteristiche del sito Patrimonio Mondiale in questione che ricadono nell'ambito del Valore Eccezionale Universale, tenendo presente la cornice territoriale, istituzionale e sociale di ogni bene. In particolar modo, nella corretta definizione di un Piano di Gestione è necessario conoscere approfonditamente i principi di integrità ed autenticità propri del Valore Eccezionale Universale del sito in questione.

All'interno del Piano di Gestione, il mantenimento dell'integrità del sito iscritto è uno dei punti cardine, poiché va perseguito in tutte le attività ordinarie della gestione stessa. Misurare l'integrità del sito vuol dire verificare che restino invariati nel tempo gli attributi del bene iscritto a livello socio-funzionale, strutturale e visivo.

La corretta gestione di un sito Patrimonio Mondiale segue un processo circolare su modello del "*value led approach*" (approccio basato sui valori). Per la formulazione di un piano di gestione efficace ed efficiente per un sito del Patrimonio Mondiale sarà necessaria una prima fase di raccolta di dati ed informazioni, una fase di assegnazione di significato, una valutazione delle condizioni di esistenza e quindi la formulazione di un piano di conservazione e gestione, che si realizzi attraverso diverse categorie di azioni. Messe in campo dette azioni (a breve, medio e lungo termine) sarà necessario monitorarne il corretto funzionamento e la realizzazione degli scopi prefissati: condotte le necessarie valutazioni, la pianificazione verrà implementata seguendo le esigenze, le criticità e i successi estrapolati

dalle attività di monitoraggio. Saranno dunque messe in campo nuove azioni, che seguiranno lo stesso iter.

Idealmente un Piano di Gestione è uno strumento flessibile, che si autoalimenta e autoimplementa, che - secondo le indicazioni del Centro del Patrimonio Mondiale - andrebbe aggiornato ogni cinque anni.

Il successo del Piano di Gestione è però strettamente collegato a molteplici fattori. Innanzitutto, è indispensabile un approccio integrato alla sua preparazione, applicazione ed implementazione: si tratta di un lavoro di squadra, che vede coinvolti esperti assieme agli stakeholder, ai cittadini e a tutti i soggetti del territorio coinvolto. Altro punto focale per un piano di gestione di successo è l'inserimento dello stesso nelle politiche di gestione del territorio, soprattutto in quelle di pianificazione urbana e dell'utilizzo del territorio a livello locale, regionale, nazionale e transnazionale: come un ingranaggio, per funzionare in maniera "virtuosa" deve avere tutti i suoi pezzi - strumenti legislativi, norme, riconoscimento in ambito politico-amministrativo - ben settati ed oleati.

Per far funzionare, quindi, un Piano di Gestione è indispensabile condividere conoscenze, studi, ricerche, professionalità - affinché possa essere leggibile, attuabile, verificabile, aggiornabile e implementabile. E' richiesto dunque un vero approccio olistico e proattivo, che preveda azioni coerenti alla sua struttura e al suo target e si doti di precisi strumenti di sviluppo:

- strumenti per il coinvolgimento della comunità. E' una parte delle dinamiche interne, costruisce conoscenza e consapevolezza, aiuta a mediare i diversi interessi;
- strumenti di conoscenza e pianificazione. Sostiene il mantenimento di integrità ed autenticità; rende possibile un monitoring costante;
- sistemi di regolazione. Si adatta alle condizioni contingenti e include misure legislative e normative;
- strumenti finanziari;
- strumenti di accesso al piano di gestione. Per migliorare l'approccio partecipativo di tutti gli stakeholder è fortemente auspicata la pubblicazione e la condivisione del piano di gestione attraverso tutti i media.

Profilo del Relatore

Incaricata all'unità Europa e Nord America del Centro del Patrimonio Mondiale dal governo dell'Ungheria, Réka Virágos ha conseguito un Master in Archeologia ed è stato il direttore scientifico dell'unità Patrimonio culturale e del sito Patrimonio Mondiale presso un'organizzazione centrale per la protezione del patrimonio a Budapest, prima di iscriversi all'UNESCO.

Dal 2004 lavora nel campo della protezione dei beni culturali, concentrandosi principalmente su temi di gestione dei siti archeologici e progetti di beni culturali. Ha anche intrapreso attività legate alle politiche e alle pratiche di protezione del patrimonio

culturale, comprese quelle relative alla gestione dei siti Patrimonio Mondiale. In particolare ha fornito consulenze sulla governance e la legislazione relative al patrimonio culturale.

Per due anni è stata responsabile della gestione del sito Patrimonio dell'Umanità "Budapest, comprese le rive del Danubio, il quartiere del Castello di Buda e la viale Andrassy" in Ungheria. Per diversi anni, ha anche contribuito alla preparazione del dossier di nomina della sito seriale transnazionale "Frontiers of the Roman Empire - The Danube Limes" (Germania, Austria, Slovacchia, Ungheria).

Presso l'Unità del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO Unità Europa e Nord America, in qualità di Specialista del Programma, gestisce le questioni relative allo stato di conservazione delle proprietà del Patrimonio Mondiale in Germania, Santa Sede, Irlanda, Italia, Portogallo, Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord e la Spagna.

Sezione 2

Il ruolo del Focal Point e l'attuazione della Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale in Italia

"Obiettivo ultimo dell'attuazione della Convenzione per il Patrimonio Mondiale è la crescita culturale, sociale ed economica dei territori sui quali andiamo ad operare"

Adele Cesi

Il ruolo del Focal Point nell'attuazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale è indicata nello stesso documento: ogni Stato membro deve individuarne uno ed il suo ruolo è facilitare le attività di raccordo fra gli stati membri e il Centro del Patrimonio Mondiale e accelerare i processi per l'attuazione della Convenzione. Quindi il Focal Point deve mantenere il quadro completo delle azioni e degli obblighi che riguardano i rapporti con il Centro del Patrimonio Mondiale, deve garantire la più rapida e precisa trasmissione possibile delle informazioni, verifica le scadenze delle attività e si interfaccia in maniera costante con il World Heritage Centre.

In Italia, al momento, abbiamo nella 54 siti iscritti nella World Heritage List, che presentano una varietà di tipologie e caratteristiche molto diverse fra loro. La Lista dei siti a cui il Centro del Patrimonio Mondiale ha riconosciuto uno straordinario valore universale è rappresentativa ed è articolata secondo 4 grandi macrocriteri: cronologia, tipologia, tematismo e allocazione geografica. In Italia abbiamo 5 siti naturali, 6 transnazionali, 5 transregionali, città e centri storici, monumenti e complessi monumentali, paesaggi culturali, complessi industriali: questa grande varietà ci porta a gestire una complessità di caratteristiche enorme, che necessita una grande quantità e qualità di strumenti di gestione perché coinvolge infiniti soggetti.

In questo quadro si inserisce la figura di mediazione del Focal Point, che nel suo attivare e controllare i processi di attuazione della Convenzione si occupa di proporre, far realizzare e monitorare azioni e attività eterogenee.

COMUNICAZIONE - Dal Centro del Patrimonio Mondiale le comunicazioni arrivano alle Ambasciate, e quindi in copia alla Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, ai Focal Point e agli Organi Consultivi (ICCRUM, ICOMOS e IUCN). Diversi gli oggetti delle comunicazioni: assemblee, incontri, nuove iscrizioni, processi di candidatura, ammissioni, richiesta di informazioni, progetti vari, rapporto periodico e questionari.

IDENTIFICAZIONE DEI BENI DA PROPORRE AL CENTRO DEL PATRIMONIO MONDIALE PER LE CANDIDATURE - E' l'insieme di attività forse più noto fra quelle portate avanti dal Focal Point, come prevista dall'art. 3 della Convenzione.

MONITORAGGIO

Rapporto Periodico - E' uno strumento di autovalutazione che viene richiesto dal Centro del Patrimonio Mondiale agli Stati membri ogni sei anni. Praticamente, il Centro richiede di analizzare e rispondere delle proprie attività di tutela e conservazione nei siti del Patrimonio Mondiale. Quindi ogni Stato sottopone ai suoi siti un questionario con il quale vengono

richieste informazioni sullo stato di conservazione, attività messe in campo e modalità di gestione. Ad oggi si sono svolti due rapporti periodici: uno nel 2006, che ha riguardato i siti iscritti nella World Heritage List fino al 1997, e che in Italia ha riguardato 27 realtà; il secondo, che si è svolto fra il 2015 e il 2016 ha riguardato in Italia 43 siti (quelli iscritti fino al 2013). Trattandosi di un processo di autovalutazione si potrebbe obiettare che i dati espressi possano non essere precisi: questa attività ha avuto come scopo principale individuare e comunicare, attraverso la forma dei questionari stessi, le informazioni necessarie per soddisfare i processi di monitoraggio, uniformandoli - i risultati ottenuti sono sì indicativi ma - nei fatti - indicano con parametri di misurazione uniformi per tutti gli Stati membri. Inoltre, l'obbligatorietà del Rapporto Periodico ha avuto il grande merito di portare le questioni relative allo stato e alle attività del Patrimonio Mondiale all'attenzione degli Stati membri, che adesso sono tenuti a rispondere al Centro del Patrimonio Mondiale sulle attività e le politiche messe in atto. Tutti i dati relativi al Rapporto Periodico sono open-source, consultabili fra la documentazione pubblicata per ogni sito nel portale web del Centro del Patrimonio Mondiale.

Stato di Conservazione - All'interno di ogni Piano di Gestione deve essere individuato il percorso più adatto per monitorare nel tempo come e con quale efficacia viene preservato lo stato del sito Patrimonio Mondiale. Il processo dello "*State of Conservation*" si realizza a seconda dei rischi potenziali che riguardano ciascun sito. Quindi si tratta di un'attività di monitoraggio che può andare dalla semplice richiesta di informazioni fatta dagli organi consultivi allo Stato membro, passando per la richiesta di documentazione di approfondimento. Quando la situazione risulta problematica e complessa, si può richiedere una "missione consultiva" con la quale gli organi consultivi supportano gli Stati membri nell'individuazione di soluzioni a problematiche complesse. Step successivo è la "*reactive monitoring mission*" che si realizza quando le situazioni di criticità non sono state risolte nell'ambito del dialogo con gli organismi consultivi e quindi vengono sottoposte al Comitato del Patrimonio Centrale, che è un organo decisionale.

AGGIORNAMENTO DELLA DICHIARAZIONE DI VALORE ECCEZIONALE UNIVERSALE - La dichiarazione di OUV (Outstanding Universal Value), in italiano Valore Eccezionale Universale è la "patente del sito Patrimonio Mondiale". Essa esplicita il contenuto e la motivazione dell'iscrizione alla World Heritage List, declinando la forma del bene, il valore che gli è stato assegnato, le caratteristiche che lo rendono unico e in che modo questa unicità va mantenuta nel tempo. Mantenere fede alla OUV è uno dei compiti principali di ogni Site Manager e Stato membro. Nel 2008 si è resa necessaria un'azione di aggiornamento delle OUV per tutti i siti per rendere omogenee le dichiarazioni, quindi più facilmente leggibili e verificabili.

Questo "nuovo" formato è costituito da una breve descrizione, che si articola in un paragrafo di informazioni fattuali, un paragrafo sul valore ad esso assegnato, l'esplicitazione dei criteri dell'inserimento, l'indicazione di sviluppo dei temi di autenticità e integrità, un paragrafo su gestione e protezione.

E' stata un'operazione importante e complessa, in Italia sono state approvate 33 dichiarazioni su 41 siti interessati, ma anche indispensabile dal punto di vista della gestione, poiché ogni Piano di Gestione si basa proprio sulla Dichiarazione di Valore Eccezionale Universale.

FORMAZIONE - Per l'attuazione della Convenzione le attività di formazione sono importantissime e devono coinvolgere tutti gli stakeholders e i cittadini di un sito Patrimonio Mondiale: professionisti, proprietari, amministratori locali, scuole, insegnanti, cittadini. Per questo il Focal Point, con il lavoro dell'ufficio UNESCO del MiBAC, propone attività di aggiornamento, Conferenze Nazionali, incontri e molte iniziative rivolte alle scuole di ogni ordine e grado.

FINANZIAMENTI LEGGE 77/2006 - Il MiBAC fra il 2008 e il 2018 ha investito circa 25 milioni di euro per finanziare i progetti presentati dai siti Patrimonio Mondiale che potevano partecipare ai bandi annuali proposti; obiettivo originario degli stanziamenti era fornire delle risorse ai gestori per preparare o implementare i Piani di Gestione del proprio sito. In seguito le risorse sono state utilizzate maggiormente per attività di natura promozionale, didattica o di conservazione, in completa aderenza alle azioni richieste dal Centro del Patrimonio Mondiale nell'attuazione della Convenzione che pure ricadono nel complesso dei Piani di Gestione.

Profilo del Relatore

Architetto, specializzata in Restauro dei Monumenti all'Università di Roma "La Sapienza" dove dal 2006 tiene un corso sul tema del progetto di restauro. Entra al MiBAC nel 2000 e, dopo un'intensa esperienza alla Soprintendenza per i Beni architettonici e paesaggistici dell'Umbria dedicandosi ai lavori di restauro post-sismico (sisma Umbria – Marche 1997-1998), dal 2005 si occupa dell'attuazione della Convenzione sulla protezione del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO all'Ufficio UNESCO del Ministero per i beni e le attività culturali (Segretariato Generale, Servizio I), con il ruolo di Focal Point nazionale, quest'ultimo dal 2009. Con riferimento alla Convenzione sulla protezione del Patrimonio Mondiale, fa parte della delegazione italiana che partecipa annualmente ai lavori del Comitato del Patrimonio Mondiale. Ha coordinato e coordina il lavoro di diverse candidature italiane, nazionali e transnazionali per l'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, fornendo al contempo supporto tecnico scientifico ed interloquendo con il Centro del Patrimonio Mondiale attraverso la Rappresentanza permanente italiana presso l'UNESCO. Coordina l'elaborazione del Rapporto Periodico dei siti già iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale, e cura, insieme con gli altri funzionari, il monitoraggio dello stato di conservazione dei siti.

Sezione 3

Il Piano di Gestione dei siti Patrimonio Mondiale come strumento di progettazione territoriale integrata su base culturale

“Una corretta gestione del bene culturale si fonda sull'equilibrio fra piano di tutela e piano di valorizzazione, che vede nel Piano di Gestione la saldatura fra questi due elementi, elevandone il valore sia in chiave sociale che in chiave economica”

Claudio Bocci

Il protocollo dei Piani di Gestione per i siti del Patrimonio Mondiale è uno strumento importantissimo per la crescita dell'intero comparto della cultura e dell'impresa culturale nel nostro Paese: ad oggi non esiste infatti in Italia una formulazione del Piano di Gestione come strumento al servizio dei beni culturali.

Il Piano di Gestione dei siti del Patrimonio Mondiale, secondo la formulazione data dal Centro del Patrimonio Mondiale è dunque riconoscibile come una buona pratica di pianificazione strategica e di progettazione integrata e partecipata per lo sviluppo locale a base culturale.

Nelle esperienze di valorizzazione del Patrimonio Culturale si riscontrano spesso criticità importanti, causate per la maggior parte dalla mancanza di una visione sistemica e realmente partecipativa dei processi. Era infatti palese la propensione a privilegiare gli interventi puntuali e frammentati rispetto a quelli sistemici ed integrati e ci si scontrava con la scarsa integrazione tra patrimonio culturale e valori identitari dei territori di cui esso è parte.

Era pressoché assente ogni tentativo di leggere le attività produttive, i servizi, le tradizioni e i valori immateriali delle comunità che abitavano i territori in maniera olistica, complessiva. Questo problema si sovrapponeva alla difficoltà ad elaborare strategie e progettazioni di area vasta, anche quando i territori sono caratterizzati da omogeneità dei valori identitari e delle relazioni socio economiche.

Inoltre, a peggiorare questa lettura si aggiunge la scarsa coerenza strategica tra gli interventi per la valorizzazione del patrimonio culturale e le politiche generali per lo sviluppo locale.

I Piani di Gestione dei siti del Patrimonio Mondiale, come indicato espressamente nelle *Operational Guidelines* che si susseguono negli anni, propongono visioni ed azioni che contrastano queste criticità con diverse soluzioni e letture. Una delle principali chiavi di cambiamento è data dal metodo, che mettendo insieme il settore pubblico con il privato aggiunge come fondante l'elemento della partecipazione delle comunità.

Richiamandoci alla Convenzione di Faro e ai principi espressi e sviluppati nel corso del 2018, Anno Europeo del Patrimonio Culturale, Federculture ha guidato diversi gruppi di pressione e azione verso la creazione di un "cantiere di progettazione" per lo sviluppo locale a base culturale. In questo quadro la cultura è elemento costitutivo dell'identità di un territorio e uno strumento, una grande opportunità per la crescita socio-economica. I metodi, i processi e i progetti in campo culturale scontano ancora però una debolezza complessiva della governance e una scarsa efficacia e sostenibilità degli interventi realizzati.

Per meglio affrontare questa ampio range di complessità e criticità, è necessario quindi lavorare per gradi, individuando processi di base – come indicato nel testo-guida del Centro del Patrimonio Mondiale per la stesura dei Piani di Gestione, “Managing Cultural World Heritage” del 2013.

Innanzitutto è necessario riconoscere risorse e bisogni tramite attività di consultazione e di mappatura. Poi è necessario attivare e connettere competenze, «attori» e rappresentanze attraverso i tavoli di confronto e – assieme a tutti gli stakeholder - costruire una visione strategica comune e scegliere insieme una forma di governante che sia condivisa.

La Cultura viene quindi riconosciuta come un fattore costitutivo - e non aggiuntivo - dello sviluppo e quindi deve essere trattata come una infrastruttura strategica, innovativa e sostenibile per valorizzare le risorse identitarie del territorio, favorire la crescita sociale e lo sviluppo economico.

In questo quadro è fondamentale riconoscere la caratteristica principale dell'impresa culturale che, in attuazione dell'articolo 9 della Costituzione, realizza la fruizione pubblica del bene culturale, intesa come disponibilità universale di questo patrimonio, che non discrimina e si muove secondo la traiettoria del principio per cui la cultura è un servizio essenziale.

Profilo del Relatore

Direttore di Federculture e responsabile delle Relazioni esterne con soggetti pubblici (Ministeri, Direzioni Regionali BBC, Regioni, ecc.), si occupa di sviluppare le attività associative e si dedica alla creazione di collaborazioni e partnership sia sulle attività istituzionali di Federculture, sia sulle attività progettuali del suo Ufficio Sportello Cultura. E' anche consigliere delegato di Comitato Ravello Lab. E' stato in passato Amministratore Unico di Federculture Servizi e Direttore Rapporti Istituzionali di Federculture, Direttore del Comitato Festival della Letteratura di Viaggio e consulente di marketing e comunicazione per enti pubblici e soggetti privati in ambito turistico.

Sezione 4

Il monitoraggio del Piano di Gestione: l'esperienza di Firenze

“Le azioni di monitoraggio del Piano di Gestione sono fondamentali per capire in che direzione si sta andando, se la città risponde, se le azioni di tutela e disseminazione portano i risultati previsti. Conoscere i limiti di quello che si sta facendo serve a superarli e rendere più efficaci ed efficienti le proprie scelte”

Carlo Francini

Il sistema di monitoraggio all'interno del Piano di Gestione del Sito Patrimonio Mondiale del Centro Storico di Firenze si fonda su tre pilastri: le 5 criticità individuate dal Rapporto Periodico, gli obiettivi strategici del Patrimonio Mondiale - le così dette 5c, e i 17 obiettivi dello Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

Le 5 criticità sono l'impatto del turismo di massa, la conservazione, il fenomeno della *gentrification*, il pericolo delle fondazioni e le criticità legate alla mobilità e all'inquinamento, che vanno ad incidere tanto sulla indennità monumentale della città che sulla vivibilità della stessa. Le 5C - credibilità, conservazione, Capacity Building, Comunicazione e Comunità - sono per il piano di gestione dei punti cardinali, verso i quali orientare le azioni da mettere in campo e quindi delle quali monitorare gli effetti e l'efficacia.

Il quadro generale di costruzione del nostro sistema di gestione e di monitoraggio si rifà ovviamente ai documenti programmatici del Centro del Patrimonio Mondiale, che dicono che gli Stati Parte nell'applicare la Convenzione del Patrimonio Mondiale si assumono l'impegno di considerare le dimensioni dello Sviluppo Sostenibile, sia a livello ambientale che sociale ed economico - ambiti in cui ricorre fortemente il principio di inclusività, poiché fine ultimo della Convenzione è la promozione della pace e della sicurezza.

Questi obiettivi riflettono la preoccupazione per il "pianeta, le persone, la prosperità e la pace", identificate come aree di importanza fondamentale nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile.

Il documento-quadro di tutte le attività messe in campo dagli Stati membri della Convenzione per l'attuazione e l'implementazione della stessa è l'Helsinki Action Plan for Europe (WHC-15/39.COM/10A).

Tenendo fermi, quindi, questi riferimenti, il monitoring del Management Plan del sito Patrimonio Mondiale di Firenze del 2016 ci dice che sono stati monitorati 33 progetti, dei quali 9 iniziati nel corso del periodo di monitoring, che hanno coinvolto 32 soggetti e per misurare l'efficacia e l'efficienza del Management Plan sono stati creati 133 parametri di valutazione.

Volendo entrare nello specifico, i 33 progetti monitorati posso essere ricompresi in 5 macro aree: *la gestione del sistema turistico, la conservazione e la conoscenza del Patrimonio Mondiale, il sistema di mobilità, il fiume Arno e i cambiamenti climatici, la vivibilità della città con le problematiche legate al commercio e alla residenzialità.* All'interno di queste

macro aree, sono individuabili delle tematiche che ricorrono in più progetti, prima fra tutti la criticità del turismo di massa e della conservazione del patrimonio, assieme alla vivibilità della città e al suo sviluppo sostenibile.

La maggior parte dei progetti presi in considerazione nelle attività di monitoring sono ancora *in fieri*, ma in linea di massima il monitoraggio dei progetti del Piano di Azione ha portato anche a ridefinire, in alcuni casi, il titolo e l'entità del progetto e ad aggiungere altri progetti al monitoraggio e alla futura revisione del Piano di Gestione (come per esempio *l'Heritage Impact Assessment*) a dimostrazione del fatto che il Management Plan è uno strumento flessibile e in costante evoluzione perché ciclico, mai statico.

Perché davvero il Piano di Gestione possa realizzarsi con queste caratteristiche, esso impegna diverse realtà del territorio: il Comitato di Pilotaggio, che è lo strumento ufficiale di gestione, il Laboratorio congiunto HeRe Lab che vede lavorare assieme il Comune di Firenze – Ufficio UNESCO e l'Università di Firenze e che si occupa di proporre e portare avanti le attività di ricerca, studio e monitoraggio e MUS.E, associazione in house del Comune di Firenze che si occupa prevalentemente delle azioni di disseminazione.

Uno dei punti forti del Piano di Gestione del sito di Firenze e del suo sistema di monitoraggio è che gli aggiornamenti sono tutti messi a disposizione in tempi celeri sulla piattaforma web di Firenze Patrimonio Mondiale. Questo perché la partecipazione della città e degli stakeholder passa anche dal poter partecipare ai risultati ottenuti e prendere coscienza degli step successivi che si andranno ad affrontare.

Profilo del relatore

Dal 2005 è responsabile dell'Ufficio UNESCO del Comune di Firenze e site manager del Centro Storico di Firenze Patrimonio Mondiale UNESCO. Dal 2009 è coordinatore scientifico dell'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale UNESCO. Dal 2015 coordina, con il direttore del DIDA, il Laboratorio Heritage CityLab dell'Ufficio UNESCO del Comune di Firenze e del Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Firenze. Storico dell'arte ha pubblicato saggi, monografie e curato mostre dedicate alla museologia, alla storia dell'arte tra '500 e '900 e sul tema della gestione dei siti Patrimonio Mondiale UNESCO. In ambito internazionale ha seguito progetti rivolti a siti Patrimonio Mondiale e ha organizzato attività di supporto a progetti internazionali per la protezione del patrimonio. Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana, è membro del comitato scientifico di "Casa Buonarroti" e, dal 2013 al 2016, è stato componente del consiglio direttivo di ICOMOS Italia.

Sezione 5

Bordeaux, port de la Lune, un progetto urbano globale come Piano di Gestione

“Non c'è ragione per scegliere fra lo sviluppo di una città e la protezione del suo Patrimonio. La vera tutela mantiene il Patrimonio vivo e l'evoluzione dello stesso attraverso il tempo esprime l'autenticità di una cultura”

Anne-Laure Moniot

La città di Bordeaux ha un passato prossimo interessante, che ben si innesta nello studio delle diverse forme di gestione dei siti del Patrimonio Mondiale. Questo perché fra il 1995 e il 2007 la stessa città ha vissuto una radicale trasformazione che l'ha portata ad essere una delle realtà sociali e imprenditoriali più interessanti in Europa e – al tempo stesso – ad ottenere il riconoscimento del Centro del Patrimonio Mondiale per la sua stessa struttura.

Nel 1995 la città era definita “La bella addormentata”, perché le sue potenzialità inesprese superavano di gran lunga le opportunità colte. Il porto, un tempo il più grande e florido di Francia, stava ormai morendo, il centro storico si era quasi completamente svuotato e giaceva in uno stato di totale abbandono, la città era completamente sbilanciata verso la riva sinistra del fiume Garonne.

Una forte volontà politica ha quindi lavorato affinché la Bella Addormentata si svegliasse dal suo sonno, partendo dal ripensare profondamente la struttura stessa della città e delle sue ricchezze. L'amministrazione locale ha quindi individuato come Patrimonio indiscutibile della città, dal quale ripartire, il fiume e il centro storico per ricostituire un nuovo paesaggio urbano che si basasse sulla ricchezza dell'architettura sedimentata sul posto.

Si è partiti da due cose basilari: riavvicinare il centro della città alle zone periferiche attraverso un nuovo sistema di mobilità pubblica sostenibile e – nel frattempo – rimettere a valore i palazzi storici della zona del porto, del centro storico, semplicemente ripulendone le facciate e ripristinandone l'illuminazione esterna che le valorizzasse. Questa prima fase di interventi, che ha ottenuto immediatamente un feedback positivo con un primo accenno di ripopolamento delle vie abbandonate, ha quindi fatto da *acceleratore* per le azioni successive, che avrebbero limato ed eliminato gli squilibri geografici, economici e sociali grazie ad un nuovo asse di sviluppo: la valorizzazione del patrimonio culturale della città.

Sono state agevolate le riaperture di attività commerciali e turistiche, è stato implementato il sistema dei trasporti pubblici e spostato il traffico veicolare fuori dal centro storico: questo ha ricominciato a pulsare, portando finanziatori e sviluppo di attività culturali.

In pochi anni Bordeaux è rinata, fino al riconoscimento UNESCO nel 2007, anno che l'ha vista iscritta nella World Heritage List mentre si realizzavano alcuni dei progetti più ambiziosi che l'hanno resa un “sito del Patrimonio Mondiale vivente”, perché in continua evoluzione.

Quello che era stato un piano di risanamento e rilancio del contesto e dell'intreccio urbano è diventato il fulcro del piano di gestione e tutti gli obiettivi strategici in esso espressi sono completamente fusi con le azioni dell'amministrazione locale – che preserva sì il suo “Historical Urban Landscape” ma al tempo stesso ne realizza proiezioni per il futuro, per

rendere la città più accogliente, viva e vivibile, resiliente e visionaria.

Le azioni del Piano di Gestione, che coinvolgono gli stakeholders e la comunità, si declinano in diversi temi.

Fra i più interessanti c'è una particolare forma di monitoring, che si basa su studi di archeogeografia e di antropologia, che coinvolgono i cittadini. Questi vengono intervistati periodicamente per misurare e studiare in che modo essi percepiscono il costante cambiamento urbano, come lo interiorizzano, quali sono le aspettative che ne nascono e come vengono o meno soddisfatte.

Diversi gli strumenti di partecipazione e condivisione messi in campo: il più noto è la Biennale di Architettura e Design che – a differenza delle altre presenti in Europa – non è diretta agli specialisti del settore ma è un momento di dialogo aperto della città con i propri abitanti, per cogliere sollecitazioni e necessità ma anche chiarire le idee e ascoltare le problematiche espresse dai cittadini quanto dagli amministratori, con il fine di misurarne l'intensità e la portata degli obiettivi di breve e medio termine da mettere in campo.

Il Piano di Gestione prevede diversi organi e momenti di condivisione, perché la storia di questa rinascita – quella scritta e quella ancora da scrivere – venga raccontata con l'impegno e il coinvolgimento di tutti. Workshop a tema per i cittadini, giornate di studio con gli esperti locali del Comitato cittadino del Patrimonio Mondiale, laboratori partecipati in cui l'amministrazione, i tecnici dell'amministrazione, gli stakeholders vari e i rappresentanti dei cittadini discutono in maniera aperta sui progetti futuri della città sulle attività relative all'urbanistica e allo sviluppo economico che ha un riverbero sull'assetto sociale.

Fra le attività dirette al “Patrimonio Vivente” sono state di recente lanciate quelle sulla riqualificazione di edifici diversi per l'uso residenziale e progetti di fusione di architettura contemporanea con quella originaria, perché il passato e il futuro della città restino sempre in dialogo. D'altro canto, per riaffermare e rafforzare la necessità e la volontà di armonizzare lo sviluppo dei diversi quartieri sulle due rive del fiume, è stato inserito nel Piano di Gestione un progetto di “nuovi vicinati” che andrà a cucire quartieri ancora un po' distanti – non solo in senso fisico ma anche in senso sociale – grazie a una grande campagna di disseminazione e, al tempo stesso, si è progettata l'espansione della città con la costruzione di un nuovo ponte per il recupero di fruibilità di zone ancora troppo distanti dal cuore pulsante di questa città.

Bordeaux, ad oggi, è una città di circa 750.000 abitanti, dei quali un terzo vive nel centro storico, che accoglie circa 12.000 ricercatori, 130 laboratori e 52 centri di ricerca. Conta 81.000 studenti universitari, dei quali il 10% di origine straniera, ha 17 Grandes Ecoles d'Ingénieurs.

Un censimento del 2011 ha contato sul territorio comunale 11.000 imprese, con una filiera strategica attiva ed efficace per il lancio e lo sviluppo delle imprese creative connesse con i servizi alla cultura, al turismo e alla nautica.

Profilo del Relatore

Anne Laure Moniot è laureata in Architettura e ha conseguito un Master in Paesaggio, Ambiente e Città ottenuto nell'ambito di un programma finanziato dalla Commissione europea. Dal 2004 dirige la "Inventory of the Architectural and Urban Landscape Mission", che è stata definita "Architecture and Urban Heritage in Project", in servizio del 2016. Questo dipartimento è responsabile del coordinamento dell'attuazione del Piano di Gestione di Bordeaux, Port of the Moon, iscritto nella lista del Patrimonio Mondiale dal 2007. Questo dipartimento è di recente stato ampliato con l'inserimento di quattro architetti che lavorano per promuovere l'architettura di qualità.

Sezione 6

Dal piano di gestione all'azione: sfide pratiche nell'implementazione

"Lo Historic Urban Landscape è il risultato di stratificazioni e connessioni di valori culturali e naturali attraverso il tempo. Oltre la nozione di Centro Storico, esso include il contesto urbano e la sua collocazione geografica"

Adam Wilkinson

Il sito di Edimburgo, benché si tratti una tipologia solitamente "semplice" da gestire rispetto ad altre - un centro storico urbano - è un sito difficile da amministrare, poiché al suo interno presenta caratteristiche urbanistiche, architettoniche, economiche e sociali fortemente eterogenee che presentano altrettanto eterogenee necessità ed istanze. A gestire tutto questo c'è l'Edimburgo World Heritage, che è un'organizzazione non governativa supportata e finanziata dal Comune di Edimburgo.

Il Piano di Gestione del sito si basa sui punti cardine della Convenzione del 1972: il World Heritage Site è una forza dinamica che deve portare benefici per tutti, il dovere principale di chi lo gestisce è connettere la comunità al suo Patrimonio Mondiale e per fare questo il piano si articola su tre macro attività: preservare e sostenere il Valore Eccezionale Universale del sito; promuoverne la comprensione; lavorare sulla Capacity Building e la resilienza della città e delle sue diverse anime.

Strumenti di queste azioni sono il coinvolgimento della popolazione e degli stakeholders, la costruzione di partnership con altre realtà associative e sociali della città e la presenza di esperti, presenti negli uffici dell'ente gestore come negli uffici dei partner.

Il Patrimonio Mondiale del quale trattiamo va quindi oltre i muri dei palazzi e delle chiese, è fatto di memoria comune, capacità, identità e conoscenza: se non vi partecipa l'intera comunità il principio di Patrimonio Mondiale stesso fallisce, se ne smarriscono dei segmenti e la sua preservazione - nel tempo e nello spazio - è messa in pericolo.

Per questo il Piano di Gestione del sito di Edimburgo guarda la città da un punto di vista olistico, complessivo, attraverso quello che il Centro del Patrimonio Mondiale chiama "*Historic Urban Landscape Approach*". Questo approccio serve a chiarire il valore che la gente assegna al suo Patrimonio Mondiale, il perché sentono la loro città e il Patrimonio Mondiale così importanti: le informazioni che vengono raccolte dimostrano che questo approccio riesce a testimoniare la vicinanza della gente al suo luogo - lì dove si raggiungono buoni standard di conoscenza.

La struttura della governance del sito di Edimburgo risulta essere un po' complessa poiché coinvolge tre organizzazioni nello sviluppo ed esecuzione del Piano di gestione: City of Edinburgh Council, Historic Environment Scotland e Edinburgh World Heritage. Il Site Manager tiene i rapporti fra tutti i soggetti coinvolti.

Nel costruire ed implementare il Management Plan, gli enti coinvolti hanno raccolto le indicazioni degli esperti ma - in prima istanza - hanno raccolto i pareri delle persone, di

diverse categorie di cittadini circa la loro visione del sito UNESCO e quali esigenze o osservazioni volessero segnalare. Il quadro emerso è variegato e dall'incrocio dei dati raccolti è risultato palese che le questioni maggiormente importanti da mettere al centro del Piano di Gestione erano la tutela e il mantenimento dei beni, il controllo e la guida, la consapevolezza dello status di World Heritage, lo sviluppo di nuove approcci e la gestione dei flussi turistici. La responsabilità di ognuna di queste voci è stata data a uno degli enti che partecipano alla gestione e tutte queste informazioni sono state pubblicate - e vengono costantemente aggiornate - sul portale del Piano di Gestione del sito, in modo che tutti - dai cittadini agli operatori - sappiano chi fa cosa. Il Management Plan del Sito di Edimburgo è stato progettato per risultare il più semplice possibile, pur trattando temi molto complessi, affinché potesse essere compreso dai cittadini ed evitare la disconnessione fra gli attori principali dell'attuazione della convenzione e il sito Patrimonio Mondiale.

Una volta teorizzato il Piano di Gestione si è reso necessario realizzare in maniera fattiva i suoi punti, le sue azioni attraverso tre obiettivi-cardine: la conservazione degli edifici e degli spazi pubblici (che ricadono nel quadro della salvaguardia della OUV) con progetti che riguardano attività commerciali, residenti e associazioni; la promozione della conoscenza e della comprensione attraverso l'interpretazione e il sostegno pubblico - con un progetto di disseminazione attuato grazie ad un museo aperto che racconta il sito e la narrazione diretta del sito stesso attraverso la raccolta di racconti da parte dei residenti dei diversi luoghi, nonché l'uso dei social network per coinvolgere i giovani e i millennials; la Capacity Building e lo sviluppo del carattere della resilienza - attraverso lo sviluppo di capacità e la gestione partecipata. Sono tutte azioni che portano risultati a lungo termine.

Abbiamo poi cominciato a lavorare molto in maniera coordinata a programmi europei in collaborazione con siti di diversa provenienza, in modo da condividere capacità, risorse, visioni, ma anche poter affrontare assieme criticità e problemi.

Profilo del relatore

Adam Wilkinson, direttore del Sito Patrimonio Mondiale di Edimburgo dal 2008, è un esperto nella gestione sostenibile delle città storiche. A Edimburgo ha promosso l'approccio integrato alla gestione del patrimonio attraverso il lavoro del team Edinburgh World Heritage in materia di conservazione, coinvolgimento della comunità e capacity building. A livello internazionale lavora con numerosi colleghi di altre città per promuovere e condividere esperienze in relazione all'approccio del paesaggio urbano storico dell'UNESCO. Adam Wilkinson ha fatto parte del Consiglio di Europa Nostra, il comitato di redazione di Built Heritage (Tongji University) e numerosi altri comitati consultivi, e ha ruoli non esecutivi con un certo numero di ONG del Regno Unito.

Sezione 7

Site Manager del Patrimonio Mondiale. Competenze necessarie e opportunità di formazione continua

“Il Site Manager è la personificazione del Coltellino dell'Esercito Svizzero”

Britta Rudolff

Quella del site manager è una figura professionale complessa, che forse manca ancora di una definizione completa ed esaustiva. Di contro sono ben chiari i campi di attività nei quali si muove: comprensione ed implementazione delle decisioni del World Heritage Center, la pianificazione strategica gestionale del sito con un approccio integrato alla politica e alle personalità decisionali, l'analisi e il coinvolgimento degli stakeholder, la partecipazione, la costruzione della consapevolezza e della ricerca di risultati, il monitoraggio del sito e l'impact assessment.

Il site manager quindi deve essere capace di tradurre le indicazioni del Centro del Patrimonio Mondiale affinché esse possano essere recepite, ed applicate, nelle scelte delle amministrazioni pubbliche e degli Stati membri. Egli è anche una fonte di conoscenza, perché è tenuto ad essere aggiornato sui documenti rilasciati dal Centro del Patrimonio Mondiale, dalle Nazioni Unite, è un comunicatore - perché deve mediare fra gli interessi delle diverse parti coinvolte nei processi e fare da moderatore fra le istituzioni locali e l'UNESCO

Nel campo della gestione del sito Patrimonio Mondiale, deve avere la capacità di articolare e saper spiegare una visione a lungo termine rispetto alla struttura del Piano sul quale si lavora, deve sapere come focalizzare strategie ed obiettivi e classificarli - e poi realizzarli - sul breve, medio e lungo periodo. Deve essere in grado di attivare, gestire e condurre processi complessi, che coinvolgono persone di provenienza diversa, deve saper coordinare gli stakeholders che partecipano al piano di gestione e ai processi di attuazione, riconoscerli e indirizzarli verso i campi di azione.

Un site manager deve essere in grado di teorizzare, attivare e guidare strategie di implementazione, attraverso piani di azione efficaci. Deve essere in grado di formulare i parametri per le attività di monitoring, la raccolta e la lettura dei dati, scegliere e comunicare gli indicatori di qualità e gli schemi di realizzazione.

Sa curare le relazioni con gli stakeholders, è capace di costruire relazioni di network e lobbying, cerca fondi e al tempo stesso è un designer di relazioni profonde fra spazio e tempo nel mettere in campo ricerche ed azioni per la tutela dell'OUV. E' un focal point ma anche un catalizzatore di informazioni e un relatore di report. Mille aspetti, mille responsabilità. Come si fa a gestire un lavoro simile?

Esistono tre approcci principali per la preparazione di un Site Manager. Il primo segue un profilo professionale ben definito, con un approccio conservativo, solitamente votato alla cura e all'amministrazione del sito. Poi abbiamo l'approccio basato sulla conservazione e il

management, lì dove si crede che siano i campi fondamentali di azione e, pertanto, la preparazione in questi due campi è necessaria e sufficiente. Infine c'è l'approccio generalista, di quanti sanno un po' di tutto ma niente in maniera approfondita - sanno quindi affrontare qualsiasi situazione perché riescono a reperire informazioni e a indirizzare chi faccia il lavoro per loro, ma non sono esperti. Ci sono diverse strade, quindi, per arrivare a possedere una di queste professionalità e tanti i corsi e master che si possono frequentare. Al momento pare che sia molta la domanda di professionalità simili ma – trattandosi di ruoli complessi e spesso non riconosciuti – è anche difficile individuare delle reali opportunità per chi intende percorrere questa strada professionale.

Il Site Managing però è soprattutto un lavoro di squadra, dove si opera gomito a gomito con persone e professionalità diverse: il confronto con loro è sempre auspicabile e costruttivo, rende i professionisti più forti e capaci di trovare spunti o soluzioni attraverso situazioni, criticità e opportunità diverse. Un luogo eletto per incontrare altri Site Manager è il forum organizzato dal Centro del Patrimonio Mondiale, così come è estremamente proficuo seguire gli incontri del Comitato e del Centro del Patrimonio Mondiale per capire come sono indirizzate le decisioni e i processi che riguardano tutti i siti del Patrimonio Mondiale.

Profilo del relatore

Conservatore di beni culturali, Britta Rudolff ha conseguito la specializzazione post-laurea in Gestione del Patrimonio e Studi del Patrimonio Mondiale (Germania) e ha conseguito un dottorato in Geografia culturale (Canada, Germania). Nel corso degli anni si è specializzata in pianificazione strategica e processi gestionali per il patrimonio culturale. Ha operato in ambienti di lavoro interdisciplinari, tra gli altri come consulente del Ministero della Cultura in Siria, come coordinatore del Forum ICCROM "Vivere il patrimonio religioso" all'ICCROM di Roma e per più di 7 anni come consigliere del Ministro di cultura in Bahrain. I suoi campi di lavoro sono la Convenzione del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO e la Convenzione sul patrimonio culturale immateriale, nel cui ambito ha sviluppato un particolare interesse per il patrimonio religioso e rituale. Ha collaborato a stretto contatto con diversi partner nel quadro delle convenzioni dell'UNESCO, prima all'ICCROM, in seguito come rappresentante del Comitato del Patrimonio Mondiale e ora come Consigliere per i Patrimoni Mondiali di ICOMOS International. Attualmente dirige anche la cattedra di Heritage Management presso la Brandenburg University of Technology e tiene corsi nei programmi internazionali World Heritage Studies (MA), Heritage Conservation e Site Management (MA) e Heritage Studies (PhD). Prima di arrivare a Cottbus nel 2012, ha ricoperto posizioni accademiche presso l'Università Johannes Gutenberg di Mainz, in Germania, e la Carleton University di Ottawa, in Canada. Dal gennaio 2012, è anche Managing Director dell'Istituto di gestione del patrimonio, in cui assiste nel coordinamento dei servizi di consulenza internazionale e crea reti tra esperti del patrimonio e amministrazioni.

Sezione 8

Patrimonio Mondiale. Gestire cambiamento e continuità

“Il cambiamento endogeno in questo sistema complesso, per diventare efficace e durevole, deve realizzarsi in tre luoghi: nelle istituzioni, fra gli esperti del settore e nella società civile”

Jane Thompson

Il sistema del Patrimonio Mondiale ultimamente non sta dando il meglio di sé: da un approccio statico basato sulla conservazione "delle pietre" siamo passati a puntare su azioni di valorizzazione che, nonostante il forte richiamo alla partecipazione delle comunità e allo sviluppo sostenibile del loro benessere, è diventato uno strumento di spinta verso il consumo turistico a scapito della vivibilità e della crescita della qualità della vita per i cittadini residenti. E anche - alla lunga - per le pietre che fino a qualche anno fa erano l'essenza delle azioni della Convenzione.

Se a questo aggiungiamo che nel tempo tutto quello che ci circonda è diventato, o sta per diventare, "patrimonio" siamo ormai ad una fase di stallo, perché non esistono professionalità che possano gestire la complessità e le criticità di questo vasto ed eterogeneo mare chiamato Patrimonio Mondiale.

In questo contesto abbiamo un quadro amministrativo di riferimento che è fermo alla fase della conservazione delle pietre, mentre l'UNESCO ha fatto un passo avanti definendo come e perché è necessario assegnare un valore specifico a queste pietre e raccontare di questo valore. Quello che manca però è il ponte necessario fra Patrimonio e Comunità, che segna fortemente la necessità di cambiamento nell'ambito della gestione del Patrimonio Mondiale. Il Patrimonio Mondiale, infatti, non è un'isola ma è percepito come un luogo sul quale decidono in pochi mentre - per affrontare le sfide dell'oggi e del futuro prossimo - i sistemi di gestione dovrebbero essere sempre più elastici, accoglienti verso esigenze in mutamento, pronti e aperti al cambiamento. Questo si può realizzare solo se si torna ad approcci consolidati, per ampliare il riverbero della continuità, ma introdurre in questi il ruolo proprio della comunità di riferimento: contribuire all'attribuzione del valore del bene, del suo significato, curarlo e diffonderlo alle generazioni successive, per parlare in maniera opportuna con gli stakeholder e il resto del mondo.

Il nodo di questo cambiamento di approccio non sta nella tutela né nella mera valorizzazione - che attribuisce e sfrutta un valore di prospettiva economica senza ritorno sul territorio - ma nello sviluppo della capacità di costruire una coscienza civile e diffusa di questo valore. Il Patrimonio Mondiale dà il meglio di sé in luoghi gestiti dalla comunità, dal pubblico: il cambiamento si realizza attraverso la partecipazione.

Nodo fondamentale per portare avanti il cambiamento, in quest'ottica, è la necessaria abilità di misurare i risultati ottenuti e lo sviluppo della capacità di renderli noti, di raccontarli. Più si diventa bravi a raccontare quanto la comunità contribuisca alla vita e allo sviluppo del Patrimonio Mondiale più si ottiene riconoscimento da parte delle istituzioni e degli stakeholder dei valori condivisi ma anche della capacità di lavorare in maniera proattiva ed

efficace, accrescendo l'indispensabile livello di credibilità dell'intero sistema del Patrimonio Mondiale.

Il cambiamento endogeno in questo sistema complesso, per diventare efficace e durevole, deve realizzarsi in tre luoghi: nelle istituzioni, fra gli esperti del settore e nella società civile.

Profilo del relatore

Sintetizza oltre due decenni di esperienza sul campo con ricerche a livello internazionale, attività politiche e iniziative di sviluppo delle capacità nel settore dei beni culturali. Ha ricoperto importanti incarichi istituzionali, tra cui l'appartenenza al più alto organo consultivo per il patrimonio culturale per i rispettivi ministeri di Italia e Romania, ed è Course Director per la gestione del patrimonio presso l'Università Bocconi.

Coautore del manuale delle risorse dell'UNESCO 2013 “Managing Cultural World Heritage” e “World Heritage Capacity Building Strategy” nel 2011, come parte del suo lavoro per l'ICCROM ha anche contribuito a redigere “Policy for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention” adottato nel 2015.

Attualmente, è nel core team ICCROM-IUCN che offre la piattaforma per la creazione di capacità del Programma di Leadership Patrimonio Mondiale lanciato di recente. Oltre al suo ruolo di Project manager in “Herculaneum Conservation Project” per conto della sezione italiana del Packard Humanities Institute, è consulente per i siti del Patrimonio Mondiale in tutto il mondo, con particolare riferimento alle attività di implementazione nella gestione e nell’Heritage Impact Assessments.

Sezione 9

Centri Visitatori nei siti designati UNESCO in Europa: esperienze a confronto

“Il Centro Visitatori di un sito del Patrimonio Mondiale è uno strumento di implementazione delle attività complessive del sito stesso”

Matteo Rosati

Il tema dei Centri Visitatori è relativamente nuovo nell'ambito degli studi del Centro del Patrimonio Mondiale eppure questi sono sempre più individuati come degli strumenti importanti per l'attuazione della Convenzione, perché giocano un ruolo importante nell'affrontare le sfide di un approccio complessivo della tutela e valorizzazione dei siti del Patrimonio Mondiale.

L'Ufficio Regionale per la Scienza e la Cultura in Europa ha, quindi, portato avanti uno studio comparativo su venti Visitor Centers d'Europa, incluso quello di Crespi d'Adda. Si evince dai dati raccolti una grande diversità fra le diverse esperienze, che vanno dalla grandezza dei locali e delle strutture all'orientamento delle attività proiettate verso il visitatore o verso la comunità di riferimento.

Sono piuttosto numerose, però, anche le caratteristiche comuni e risposte simili a questioni complesse, a cominciare dal ruolo del Centro Visitatori: supportare la tutela e la valorizzazione dei valori culturali e naturali del sito o dei siti di riferimento con un impatto importante su visitatori e comunità.

Giocano un ruolo fondamentale tre campi di azione: l'*interpretazione* del Patrimonio e i servizi di educazione, la *sostenibilità del turismo* e la gestione dei flussi di visitatori, il *coinvolgimento delle comunità* assieme ai servizi orientati ai residenti.

Lo studio ha quindi individuato delle funzioni di base: producono e forniscono informazioni, elaborano una narrativa specifica per raccontare il sito, regolano l'accesso e facilitano l'accessibilità fisica e/o virtuale al sito, sviluppano itinerari o modalità specifiche di visita, supportano la conoscenza sul sito e anche attraverso di esso, ospitano visite scolastiche e propongono attività per le scuole, stabiliscono partnership e sinergie con gli stakeholder del territorio. Esercitano poi anche la funzione di raccolta di dati sui visitatori, provvedono informazioni sulla mobilità, influenzano i comportamenti dei visitatori verso un atteggiamento più rispettoso del bene e dell'ambiente, e stimola anche la loro curiosità. A livello di coinvolgimento della comunità, promuovono e facilitano l'accesso e il coinvolgimento della comunità al sito e alle sue attività, implementano le azioni e le iniziative rivolte ai cittadini, promuovono la sensibilizzazione dei cittadini e supportano l'economia locale con la creazione di posti di lavoro e di opportunità di crescita per il turismo consapevole.

Lo studio ha poi rilevato le potenzialità proprie dei Centri Visitatori. Innanzitutto funzionano come una piattaforma di interfaccia, contribuendo alla reciproca conoscenza e comprensione tra comunità e visitatori, facilitano la negoziazione tra la comunità e i suoi bisogni, gli interessi e le aspettative dei visitatori.

Promuovono approcci di gestione integrata, sostenendo strategie partecipative e inclusive per migliorare la governance del sito, fungendo da ambito di compensazione tra i diversi

soggetti coinvolti nelle attività proposte, incoraggiano una migliore integrazione del sito e della sua gestione all'interno di un'area territoriale più ampia, attraverso iniziative di promozione e pianificazione.

Può diventare anche un modello di pratiche di sviluppo sostenibile, divulgandone i valori, stimolando e proponendo il pensiero creativo e l'innovazione per la gestione, conservazione e promozione del sito e dei territori circostanti, rende i cittadini residenti consapevoli e capaci di essere ambasciatori del Patrimonio Mondiale nella sua complessità e – più in generale – anche dei valori dell'UNESCO.

La complessità dei risultati dello studio hanno portato a stilare delle raccomandazioni rispetto ai Centri Visitatori.

Le attività dei Centri Visitatori devono essere definite in base alla specificità del sito, alle risorse in campo, alla tipologia e obiettivi della governance. Ognuno di essi elaborerà contenuti di interpretazione, servizi che collegano i valori del sito con altri valori sociali, le dimensioni culturali, ambientali ed economiche del sito ad un contesto territoriale più ampio.

Le attività prendono in considerazione diversi target (visitatori, comunità locali, adulti, bambini, etc.) come parte di una visione e strategia coerente. Oltre ai valori specifici del sito, i Centri Visitatori devono diffonderne i valori fondamentali dell'UNESCO e delle designazioni UNESCO. Ovviamente, considerando l'espansione del loro ambito di azione, essi non devono perdere di vista il loro mandato e la loro identità di base.

Il Centro Visitatori deve essere integrato nel sistema di gestione del sito e nel suo complesso, la sua governance dovrà prevedere la più ampia partecipazione degli stakeholder e dovrà - a prescindere dalla sua grandezza - assicurare la capacità di adattarsi ai cambiamenti e di cogliere le opportunità che si presentano sul territorio.

Profilo del relatore

In qualità di esperto di programmi presso l'Ufficio regionale UNESCO per la Scienza e la Cultura in Europa, Unità Cultura, è assegnato alla concettualizzazione, coordinamento e attuazione del programma di lavoro Cultura nel mandato geografico dell'Ufficio di presidenza, con particolare attenzione all'Europa sudorientale. Il suo campo di competenza copre la protezione, la salvaguardia e la gestione del patrimonio culturale; la diversità delle espressioni culturali; il potenziamento della cultura per lo sviluppo sostenibile; e il supporto alla cooperazione internazionale nel campo della cultura.

Matteo Rosati ha conseguito un Master con lode in Scienze della comunicazione e Relazioni internazionali. È membro di numerosi comitati scientifici e consultivi e docente ospite di numerosi master e programmi di capacity building sulla gestione del patrimonio culturale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

UNESCO. 1972. *Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage* (World Heritage Convention)

UNESCO World Heritage Centre. 2017. *Basic Texts of the 1972 World Heritage Convention* (2017 Edition). Paris, UNESCO

UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre

UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre

UNESCO, World Heritage Committee, *World Heritage in Europe Today*, February 2016

UNESCO, World Heritage Committee, *Final Report of the Second Cycle of Periodic Reporting*, World Heritage Paper Series No. 43

UNESCO, *Report of the Rapporteur on the twenty-fifth extraordinary session of the Bureau, Helsinki, Finland, 7-8 December 2001*, WHC.01 /CONF.208 /04

UNESCO, World Heritage Committee. 2002. *Budapest Declaration on World Heritage*. (Doc WHC-02/CONF.202/5)

UNESCO World Heritage Committee. 2007. *The “fifth C” for “Communities”*. (Doc WHC-07/31.COM/13B)

UNESCO, *Helsinki Action Plan - Monitoring Survey Presentation of Results for the reporting period from July 2015 to October 2016*

Albert, M.-T., Richon, M., Viñals, M.J. and Witcomb, A. (eds). 2012. *Community development through World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 31)

Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società. CONSIGLIO D'EUROPA - (CETS NO. 199). FARO, 27.X.2005

DECRETO LEGISLATIVO 22 gennaio 2004, n. 42, Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137. (GU Serie Generale n.45 del 24-02-2004 - Suppl. Ordinario n. 28)