



POLITECNICO DI MILANO

Dipartimento BEST

Scienza e Tecnologie dell'Ambiente Costruito

Building & Environment Science & Technology

DOTTORATO DI RICERCA TEPAC

TECNOLOGIA e PROGETTO DELL'AMBIENTE COSTRUITO

ciclo XXIV

Anna Teresa Ronchi

**IL COINVOLGIMENTO DELLE COMUNITÀ
LOCALI NELLA CONSERVAZIONE
DEL PATRIMONIO COSTRUITO.**

2009-2011

RELATORE: Prof. Paolo Gasparoli

TUTOR: Prof. Paolo Gasparoli



POLITECNICO DI MILANO

Dipartimento BEST
**Scienza e Tecnologie dell'Ambiente
Costruito**
Building & Environment Science &
Technology

DOTTORATO DI RICERCA TEPAC
TECNOLOGIA E PROGETTO DELL'AMBIENTE
COSTRUITO
ciclo XXIV

IL COINVOLGIMENTO DELLE COMUNITÀ LOCALI NELLA CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO COSTRUITO.

ANNA TERESA RONCHI

Relatore : Prof. Paolo Gasparoli

Tutor: Prof. Paolo Gasparoli

Coordinatore del Dottorato : Prof. ssa Anna Mangiarotti

Dottorando/a : Anna Teresa Ronchi

2009-2011

I

INDICE

INDICE	1
ABSTRACT.....	5
PREMESSA	9
1. I TERMINI DELLA QUESTIONE.....	13
1.1 EVOLUZIONE DELLA NOZIONE DI PATRIMONIO CULTURALE	14
1.1.1 Estensione semantica	14
1.1.2 Estensione temporale	18
1.1.3 Estensione territoriale	20
1.2 I VALORI DEL PATRIMONIO CULTURALE EDIFICATO	22
1.2.1 Natura multiscalare e sistemica dei valori	22
1.2.2 Valore universale e rilevanza culturale locale.....	25
1.2.3 Soggetti e dinamiche del riconoscimento di valore	27
1.3 COMUNITA' LOCALE.....	30
1.3.1 Comunità e società.....	30
1.3.2 Comunità tra dimensione globale e locale.....	31
1.3.3 Comunità locale e identità culturale	32
2. IL PATRIMONIO EDIFICATO COME RISORSA: TRA TUTELA E VALORIZZAZIONE	35
2.1 UNA RISORSA NON RINNOVABILE DA TUTELARE	36
2.1.1 Potenziale evolutivo	36
2.1.2 Approccio preventivo	38
2.1.3 Strategie di prevenzione.....	41
2.2 UNA RISORSA TERRITORIALE DA VALORIZZARE	45
2.2.1 Le risorse per lo sviluppo locale	45
2.2.2 Il ruolo del patrimonio edificato.....	47
2.2.3 Meccanismi sociali dello sviluppo locale.....	55
2.3 RUOLO DELLE COMUNITÀ LOCALI NELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO COSTRUITO.....	59
2.3.1 Gestione del patrimonio edificato tra conservazione e trasformazione....	59
2.3.2 Strategie e attori dei processi di gestione	63
2.3.3 Il ruolo delle comunità locali: convenzioni internazionali, normative e prassi attuale	69

2.3.4	Panorama delle ricerche in corso	76
3.	LE POTENZIALITA' DEI PROCESSI PARTECIPATIVI	81
3.1	ESPERIENZE DI PARTECIPAZIONE.....	82
3.1.1	...nel governo delle trasformazioni del territorio.....	82
3.1.2	...nei processi di innovazione tecnologica	91
3.1.2.1	Sviluppo dell'innovazione.....	92
3.1.2.2	Governo dell'innovazione	95
3.1.2.3	Diffusione dell'innovazione.....	96
3.2	POTENZIALITÀ DELLA PARTECIPAZIONE.....	101
3.3	PROGETTAZIONE DI PROCESSI PARTECIPATIVI	105
3.3.1	Livelli.....	105
3.3.2	Tecniche.....	108
3.3.3	Fattori di successo ed elementi di debolezza	113
3.4	PROCESSI PARTECIPATIVI E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO COSTRUITO.....	115
4.	ATTORI E STRATEGIE DI COINVOLGIMENTO: ANALISI DI CASI STUDIO .	123
4.1	INTRODUZIONE ALL'ANALISI	124
4.1.1	Obiettivi e metodo	124
4.1.2	Scelta dei casi.....	124
4.2	ANALISI DEI CASI.....	125
4.2.1	Riconversione del complesso del vecchio mattatoio di Casablanca.....	125
4.2.2	Recupero del nucleo storico di Birzeit	136
4.2.3	Recupero e valorizzazione del centro urbano di Colle di Val d'Elsa	144
4.3	DISCUSSIONE.....	156
4.3.1	Struttura dei processi	156
4.3.2	Coordinamento dei processi: il ruolo delle organizzazioni intermedie ..	158
4.3.3	Potenzialità delle reti	162
4.3.4	Il ruolo delle strategie di coinvolgimento della comunità locale.....	164
4.3.5	Criticità e prospettive	166
5.	ESITI DEL PERCORSO DI RICERCA: CONSIDERAZIONI E INDICAZIONI DI METODO.....	169
5.1	CONSIDERAZIONI SULLE POTENZIALITÀ DEL COINVOLGIMENTO DELLE COMUNITÀ LOCALI NEI PROCESSI DI CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO EDIFICATO	169
5.1.1	Preambolo.....	169
5.1.2	Definizioni.....	172
5.1.3	Principi e obiettivi	173
5.1.4	Strategie e strumenti.....	174
5.1.5	Raccomandazioni.....	175
5.2	INDICAZIONI DI METODO PER LA PROGETTAZIONE DI PROCESSI DI COINVOLGIMENTO.....	175
5.2.1	Le fasi del processo di progettazione.....	175
6.	PROPOSTA PROGETTUALE PER IL VILLAGGIO OPERAIO DI CRESPI D'ADDA, SITO UNESCO	179
6.1	DESCRIZIONE DEL CONTESTO.....	180
6.2	VERSO UN MODELLO DI GESTIONE VIRTUOSA	186
6.2.1	Una risorsa non rinnovabile da tutelare.....	187
6.2.2	Una risorsa territoriale da valorizzare.....	190

6.3	STRATEGIE DI COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITA' LOCALE	192
6.3.1	Aspetti problematici del contesto di intervento.....	192
6.3.2	Obiettivi del coinvolgimento	194
6.4	PROGETTO DELLE AZIONI DI COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITÀ LOCALE.....	197
6.4.1	Individuazione della struttura di coordinamento.....	197
6.4.2	Definizione delle strategie.....	199
6.4.3	Descrizione delle azioni.....	202
6.4.4	Definizione del cronoprogramma	210
6.4.5	Definizione di criteri per il monitoraggio.....	214
	BIBLIOGRAFIA.....	217

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. Schema del processo per la definizione della rilevanza culturale e del valore di un sito	77
Figura 2. Processo di analisi e stesura del piano di gestione per Joya de Cerén.....	78
Figura 3. Scenari per lo sviluppo di processi di partecipazione.....	120
Figura 4. Immagine storica dell'interno della grande hall d'ingresso del vecchio macello.....	126
Figura 5. Immagine attuale della hall di ingresso.....	127
Figura 6. Immagine recente del fabbricato "salumeria"	127
Figura 7. Le condizioni di degrado dei fabbricati.....	131
Figura 8. Interno del fabbricato "salumeria"	131
Figura 9. Prefigurazione del possibile 'uso futuro della hall come spazio espositivo.....	132
Figura 10. Tracce delle recenti manifestazioni culturali si sovrappongono al degrado	132
Figura 11. Ortofotopiano del centro storico di Birzeit.....	137
Figura 12. Estratto del piano strategico per Birzeit.....	138
Figura 13. Riqualficazione degli spazi aperti	139
Figura 14. Impiego di manodopera locale.....	139
Figura 15. Attività di sensibilizzazione per bambini e ragazzi.....	139
Figura 16. Edificio restaurato ed adibito a bar e ristorante	139
Figura 17. Immagine del borgo di Colle di Val d'Elsa.....	145
Figura 18. Piazza Arnolfo	147
Figura 19. Cantiere evento coordinato da GRM.....	147
Figura 20. Mappa dei percorsi del Centro Commerciale Naturale.....	148
Figura 21. La sede di Spazio Collegamenti.....	154
Figura 22. Attività rivolte alle scuole (2004/2005).....	154
Figura 34. Diagramma di flusso delle fasi di progettazione ed attuazione dei.....	178
Figura 23 Ripresa aerofotogrammetrica militare dell'insediamento di Crespi d'Adda.....	180
Figura 24. Rivendita di Sali e Tabacchi.....	181
Figura 25. Il lavatoio pubblico.....	181
Figura 26. Le residenze operaie. Sullo sfondo, le ciminiere dello stabilimento industriale.....	181
Figura 27. Tipologie di edifici residenziali.....	183
Figura 28. Stabilimento industriale, fabbricato della filatura	184
Figura 29. Interno del fabbricato per la tessitura con supporti per le rocche di filato.....	185
Figura 30. L'uso di materiali e cromie inadeguati al rivestimento delle superfici esterne può compromettere i valori del sistema edificato.....	188
Figura 31. Un recente intervento su un edificio unifamiliare	188
Figura 32. Inaugurazione del Dopolavoro, 1928	192
Figura 33. Partenza del 1° Giro della bergamasca, 1925.....	192
Figura 35. Programmazione temporale delle azioni di coinvolgimento della comunità locale posta a confronto con le fasi di lavoro previste per l'elaborazione del Piano di Gestione.....	213

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Prospettive per la partecipazione nello sviluppo delle politiche pubbliche: il caso della Regione Emilia Romagna.....	87
Tabella 2. La scala della partecipazione di Arnstein.....	106
Tabella 3: Livelli, strategie e tecniche di partecipazione.....	110
Tabella 4 Strategie e tecniche partecipative per l'intervento sul patrimonio costruito.....	121
Tabella 5. Azioni di coinvolgimento previste a Crespi d'Adda.....	203
Tabella 6. Questionario di valutazione delle attività di coinvolgimento.....	216



ABSTRACT

A partire dal secondo dopoguerra, il corpus teorico e le pratiche inerenti la tutela del patrimonio culturale hanno attraversato una profonda evoluzione. All'interno del mutato contesto culturale, la nozione di "patrimonio" si è estesa sia in senso tipologico che temporale, è stato riconosciuto valore a contesti edificati di scala vasta e si è portata l'attenzione sulle relazioni che intercorrono tra il costruito e il suo contesto ambientale, sociale ed economico (§ 1.1).

Nello stesso tempo, la nozione di "valore" in riferimento al patrimonio edificato ha teso sempre più ad integrare i valori di testimonianza storica e quelli legati alle tensioni verso il cambiamento (§ 1.2), generando un nuovo interesse verso il ruolo delle comunità locali nei processi di riconoscimento del valore, in virtù del legame coevolutivo che le lega ai contesti di vita.

Alle comunità è stato dunque riconosciuto un ruolo fondamentale nel processo di conservazione e di trasmissione dell'eredità culturale (1.3); tuttavia, il processo di continua espansione delle aree interessate dal riconoscimento patrimoniale – spesso mosso anche dal desiderio di acquisire competitività territoriale – presenta aspetti di criticità rispetto alla capacità delle comunità stesse di salvaguardarne i valori.

Se si considera il patrimonio edificato come una risorsa locale strategica, in virtù dei suoi valori sia storici che contemporanei, è evidente che le strategie di gestione devono perseguire l'equilibrio tra processi di tutela e di sviluppo.

Per ciò che riguarda gli aspetti di tutela, al fine di conservare il potenziale evolutivo del patrimonio risulta necessario adottare innanzitutto un approccio preventivo; in questo senso le comunità locali possono essere considerate una risorsa fondamentale, poiché possono contribuire attivamente alle attività di cura costante (§ 2.1). Esse sono però chiamate ad assumere un ruolo centrale anche nei processi di sviluppo locale, poiché è proprio attraverso il loro riconoscimento di valore che il patrimonio può diventare una risorsa orientata all'uso e può catalizzare meccanismi di apprendimento e processi di innovazione (§ 2.2).

Sebbene in teoria sia ampiamente riconosciuta l'importanza delle comunità locali in questi processi, nella pratica la definizione dei ruoli e delle

responsabilità da attribuire loro nella gestione del patrimonio costituisce ancora un difficile terreno di discussione.

Le strategie di coinvolgimento sino ad oggi sperimentate includono prevalentemente attività di sensibilizzazione o concertazione informale. Attuate in modo sporadico ed isolato, queste strategie non sono però sufficienti a migliorare la capacità di controllo locale sui processi di evoluzione del costruito, né sono in grado di stimolare il perseguimento di obiettivi di conservazione condivisi da una larga parte del corpo sociale, con il rischio che, soprattutto all'interno di contesti costruiti di scala vasta e di proprietà frammentata, il patrimonio venga consumato per effetto di trasformazioni cumulative che possono compromettere il suo valore di integrità sistemica.

Diviene quindi necessario progettare azioni di coinvolgimento della popolazione che si sviluppino lungo le diverse fasi dei processi di gestione, per incrementare sia il capitale di conoscenze, che il capitale di relazioni locali che possano veicolare la diffusione di buone pratiche di intervento sull'edificato, e possano contribuire a mantenerle nel tempo. Lo sviluppo di processi di partecipazione finalizzati e strutturati rappresenta la cornice entro cui è possibile articolare azioni di coinvolgimento a diversi livelli (§ 2.3).

Il tema della partecipazione è stato ampiamente studiato sia in ambito urbanistico che nell'ambito della ricerca socio-tecnologica (§ 3.1), assumendo la partecipazione come uno strumento di tipo regolativo, volto a orientare e migliorare la qualità delle decisioni, ma anche come uno strumento in grado di favorire meccanismi di apprendimento, a livello individuale o collettivo (§ 3.2). A supporto della progettazione di processi di partecipazione è stato prodotto un vasto repertorio di tecniche, codificate e non codificate (§ 3.3). Un elemento particolarmente importante, messo sovente in evidenza in letteratura, è il tipo di struttura organizzativa posta a coordinamento dei processi.

La tesi che si sostiene è che lo sviluppo di processi di partecipazione presenti notevoli potenzialità per la conservazione del patrimonio edificato, potendo contribuire a migliorare la capacità di *governance* locale rispetto alla gestione delle risorse culturali attraverso la condivisione delle decisioni e delle strategie, e stimolando processi di apprendimento per sostenere la diffusione di buone pratiche di intervento orientate alla conservazione.

In questo particolare ambito, la struttura di coordinamento delle attività di coinvolgimento deve però possedere sia adeguate conoscenze legate ai principi e alle tecniche della conservazione, sia una buona capacità di accesso alle reti sociali localizzate, in modo da poter mobilitare risorse locali, sia sociali che economiche, necessarie per supportare le attività di conservazione nel tempo (§ 3.4).

Il tema viene approfondito attraverso l'analisi di tre casi studio, scelti sia in virtù del loro carattere esemplare per ciò che riguarda le strategie di coinvolgimento messe in campo, sia per analogia delle problematiche affrontate rispetto ad un caso per il quale viene successivamente elaborata una proposta progettuale (§ 4.1).

Poiché la valutazione delle azioni di coinvolgimento delle comunità locali assume un carattere necessariamente relativo, l'analisi si concentra in modo

particolare sugli aspetti strutturali e processuali degli interventi, al fine di individuare alcuni elementi riproponibili in altri contesti (§ 4.2).

Dal confronto tra i casi emergono alcuni elementi di successo comuni, tra cui ad esempio il tipo di struttura di coordinamento degli interventi.

Benché nei tre casi le azioni di coinvolgimento abbiano valorizzato il ruolo delle comunità locali, si rileva tuttavia una scarsa integrazione tra gli obiettivi di carattere più specificamente “sociale” e gli aspetti tecnici e pratici della gestione degli interventi sull'edificato, da cui di fatto dipende la qualità della conservazione (§ 4.3).

Nello sviluppo della proposta progettuale viene per contro accordata particolare rilevanza a questi aspetti. La proposta si fonda inoltre su alcune indicazioni di metodo che sono parte degli esiti del percorso di ricerca (cap. 5).

La proposta progettuale riguarda la definizione di una serie di azioni di coinvolgimento della popolazione da attuare a supporto dell'elaborazione del Piano di Gestione per il villaggio operaio di Crespi d'Adda (BG), sito UNESCO dal 1995, interessato da fenomeni di obsolescenza e dinamiche involutive (§ 6.1). La redazione del Piano costituisce l'occasione, oltre che per definire un adeguato sistema di tutela per il sito, anche per guidare il villaggio verso necessari processi evolutivi (§ 6.2).

Sebbene all'interno della comunità residente non sia attualmente ravvisabile un esplicito interesse verso la promozione e lo sviluppo del sito, la stessa comunità risulta tuttavia direttamente responsabile della sua conservazione. Lo sviluppo di azioni di coinvolgimento ad essa rivolte costituisce quindi un passaggio ineludibile per la definizione di scenari condivisi per la tutela e la valorizzazione del sistema edificato e per la diffusione di buone pratiche orientate alla conservazione dei suoi valori attraverso il controllo delle trasformazioni (§ 6.3).

Il processo prevede inoltre una serie di attività di animazione territoriale, allo scopo di favorire la rivitalizzazione del sito ed individuare nuove opportunità di valorizzazione che possano complessivamente sostenere un processo di rafforzamento identitario.

La progettazione delle azioni, articolata su un periodo di 24 mesi (§ 6.4), è accompagnata da alcune riflessioni sui criteri e gli indicatori per il monitoraggio (§ 6.5), che rappresenta un processo necessario per valutare l'efficacia delle azioni attuate e per poter capitalizzare l'esperienza acquisita sul campo.

P

PREMESSA

“Lezione per l’avvenire: è la penuria che costringe a cercare una nuova ricchezza. La scarsità è una benedizione per gli ambiziosi. Un’altra lezione: poco importa chi inventa una tecnologia, l’importante è essere in grado – culturalmente e politicamente – di farla funzionare.”

Attali, J., *Breve storia del futuro*, 2007

La tesi si colloca all'interno di un ambito di ricerca emergente nel dipartimento BEST del Politecnico di Milano, inerente gli aspetti formativi, partecipativi e altre strategie complementari all'azione tecnica, finalizzati alla diffusione di processi di conservazione programmata o di gestione sostenibile del patrimonio costruito e del paesaggio.¹

La scelta del tema nasce da alcune riflessioni operate all'interno dell'unità di ricerca “Qualità e sostenibilità dell’Ambiente Costruito” durante le attività di studio propedeutiche allo sviluppo dei Piani di Gestione di siti UNESCO, più precisamente per il caso di Crespi d’Adda. Si è rilevato in questo caso (ma l’esperienza è generalizzabile), come l’assenza di processi di condivisione con la popolazione locale di obiettivi e strumenti, a partire dal riconoscimento di valori comuni, abbia rappresentato uno dei principali limiti delle attività sino ad oggi promosse sul sito.

La tesi approfondisce lo studio su questi aspetti indagando in modo particolare le possibili relazioni tra processi di partecipazione e diffusione di prassi innovative (dalla programmazione delle attività manutentive alla riqualificazione sostenibile).

L’interesse riservato al tema della partecipazione negli ultimi anni è in parte emerso come risposta ad alcuni fenomeni tipicamente contemporanei, come ad esempio la globalizzazione, che “contrapponendo la logica dei flussi all’identità dei luoghi”² ha indebolito le relazioni sociali, economiche e culturali di scala locale. Nello stesso tempo, le logiche del mercato hanno

1 In questo ambito di ricerca state sviluppate alcune tesi di dottorato: Canziani, A. (2006). *Beni culturali e governance: il modello dei distretti culturali*. Dottorato PMR, ciclo XIX; Putignano, F. (2009). *Paesaggio e sviluppo locale : indurre comportamenti evolutivi*. Dottorato PMR, ciclo XXII; Borgarino, M. P. (2009). *Governare la trasformazione. Il piano di gestione e le sue alternative*. Dottorato PMR, ciclo XXII.

2 Revelli, M., contributo al convegno “Abitare Milano. Nuove forme di democrazia per il governo della città”. Milano, Palazzo Marino, 11/11/2011.

influito profondamente sui sistemi di valori, segnando il trionfo dell'individualismo e dell'interesse privato rispetto al perseguimento di istanze pubbliche e collettive.

A fronte di questi fenomeni, tuttavia, le società hanno dimostrato una tendenza ad auto-organizzarsi in varie forme (dalle reti di economia informale, come le forme di microcredito "alla Yunus", alle comunità locali "resistenti" e attive nella salvaguardia del territorio), e in vari luoghi (dai *social network* alla piazza). Questa tendenza sembra emergere in modo tanto più forte quanto più il modello del mercatismo mostra i suoi limiti ed entra in crisi.

All'inizio del 2011, la capacità di aggregazione spontanea della popolazione è stata persino in grado di promuovere transizioni politiche importanti: si pensi alla primavera araba, dalla "rivoluzione dei gelsomini" tunisina alle proteste di piazza Tahrir, al Cairo. Nei mesi seguenti, la diffusione di movimenti di protesta in Europa e negli Stati Uniti ha portato all'attenzione una domanda sociale di nuovi valori e di nuovi modelli per la costruzione delle politiche pubbliche, fortemente orientati al diritto di partecipazione e alla salvaguardia dei beni comuni.

Anche l'esperienza italiana del referendum popolare del 13 e 14 giugno 2011 è andata in questa direzione: l'altissima adesione³ ha manifestato l'esistenza di una volontà maggioritaria, in controtendenza con le opposizioni interne alla politica, su temi inerenti il rapporto tra ambito pubblico e privato, esprimendo un bisogno di riappropriazione da parte della cittadinanza di beni comuni come l'acqua e la qualità dell'ambiente, riconosciuti come non riducibili a merce.

Il territorio, il patrimonio costruito e il paesaggio sono annoverabili a pieno titolo tra i beni comuni.⁴ Sempre nel corso del 2011, si è peraltro assistito alla costituzione del "Forum italiano dei movimenti per la terra e il paesaggio", una rete di associazioni e singoli cittadini auto-organizzata che si propone di salvaguardare il paesaggio italiano riducendo il consumo di territorio e i processi di cementificazione deregolamentata.⁵

Questa serie di eventi, occorsi in un così breve lasso di tempo, può portare a pensare che la congiuntura di crisi, sia politica che economica, abbia stimolato la società a convergere verso obiettivi condivisi di salvaguardia delle risorse e verso quell'aspirazione ad un "ritorno alla comunità" che da più parti oggi sembra manifestarsi.

A fronte del rinnovato interesse verso la tutela dei beni comuni, è necessario tuttavia individuare degli strumenti adeguati a favorire una responsabilizzazione della popolazione verso la loro gestione. Il tema della partecipazione risulta dunque quanto mai attuale, quale possibile strumento

³ 27 milioni di cittadini.

⁴ Cfr. Magnaghi 2000.

⁵ La prima assemblea nazionale del Forum si è tenuta il 29/10/2011 a Cassinetta di Lugagnano (Mi). Le iniziative promosse dal Forum, attraverso l'attività dei Comitati locali e del gruppo di discussione tecnico, includono il censimento degli edifici sfitti o non utilizzati, la proposta di una legge di iniziativa popolare sulla tutela del paesaggio, lo sviluppo di campagne di informazione e comunicazione.

capace di stimolare processi di rafforzamento comunitario e di identificazione collettiva con il territorio e con il patrimonio culturale.

Lo sviluppo di processi di partecipazione strutturati potrebbe inoltre contribuire ad incanalare e valorizzare il potenziale rappresentato dall'energia sociale generata dalla tensione verso il cambiamento, favorendone l'espressione attraverso azioni organizzate.

Per ciò che riguarda il patrimonio costruito, risulta necessario identificare adeguate possibilità di coinvolgimento diretto della popolazione nella gestione del patrimonio e nelle attività di conservazione. Ciò significa porre in discussione non i principi, bensì il consueto approccio della disciplina della conservazione, auspicando ad una maggiore capacità di apertura a segnali, stimoli e suggestioni che possono provenire da esperienze anche lontane dal suo ambito di intervento.

1

I TERMINI DELLA QUESTIONE

La profonda evoluzione economica, sociale e culturale avviata su scala globale a partire dal secondo dopoguerra ha influito in modo rilevante sull'evoluzione del corpus teorico e delle pratiche inerenti la tutela del patrimonio culturale.

Il mutato impianto epistemologico delle scienze storiche e una rinnovata accezione della nozione di "cultura"¹ hanno conferito un'apertura sistemica e antropologica alla nozione di "bene culturale", stimolando un nuovo rapporto di collaborazione tra discipline scientifiche ed umanistiche.

Ciò ha prodotto inevitabili trasformazioni sui paradigmi su cui si strutturano le teorie.

All'evoluzione e alla diffusione su scala planetaria di nuovi riferimenti lessicali e metodologici con valore "universale" ha certamente contribuito in modo determinante l'UNESCO². Sin dal suo atto costitutivo³, UNESCO ha inoltre auspicato un'evoluzione delle politiche culturali nazionali verso una "socializzazione della cultura"⁴.

Nel 1972, in occasione della Conferenza intergovernativa dei ministri europei della cultura, venne manifestato "l'interesse per una partecipazione attiva degli strati sociali più larghi possibile ad una vita culturale sempre più diversificata"⁵, precisando che il processo di socializzazione della cultura non poteva limitarsi

1 "La cultura è due cose allo stesso tempo, cioè una costruzione discorsiva duale. È la 'ri'-costruzione conservativa di un'essenza reificata in un dato momento, e la nuova costruzione esplorativa di una azione processuale nel momento successivo. [...] tutta la cultura che si può possedere è la cultura che si sta facendo, tutte le differenze culturali sono atti di differenziazione, e tutte le identità culturali sono atti di identificazione culturale..." Bauman, Z. (2003). *L'enigma multiculturale. Stati, etnie, religioni*. Bologna: Il Mulino. Cit. in Zoppi 2007, p. 197.

2 UNESCO: Acronimo di United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, agenzia specializzata dell'Organizzazione delle Nazioni Unite con la missione di contribuire alla costruzione della pace, allo sviluppo sostenibile, all'eliminazione della povertà e al dialogo interculturale attraverso la tutela del patrimonio culturale esistente e la promozione di educazione, scienza e cultura.

3 UNESCO, *Constitution of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, adottata a Londra il 16 novembre 1945.

4 Bodo, C. & Bodo, S., "La coesione sociale e le politiche pubbliche per la cultura", *Economia della cultura*, n°4/2007, pp.485-497.

5 Helsinki. *Conferenza sulla sicurezza e la cooperazione in Europa*. Atto finale. "Cooperazione nel settore umanitario e in altri settori", comma 3 "Cooperazione e scambi nel campo della cultura".

ad una democratizzazione operata dall'alto verso il basso, ma doveva essere in grado di stimolare la riappropriazione degli strumenti di espressione e di produzione culturale da parte delle popolazioni⁶. Con ciò, si contestava un uso della cultura quale “dispositivo simbolico a funzionamento politico”⁷, suggerendone invece un'interpretazione dinamica e inclusiva, considerandola come un fondamentale vettore di sviluppo locale.

L'evoluzione delle nozioni di “patrimonio” e di “valore” ha confermato questa interpretazione, riconoscendo alle comunità locali un ruolo sempre più rilevante.

Tuttavia, la diffusione di rinnovati riferimenti teorici e metodologici ha dovuto fare i conti con le consuetudini e le pratiche di intervento locali, tanto più consolidate quanto più radicate nelle tradizioni di lunga data. Ciò è stato causa, e lo è tuttora, di ambiguità e incomprensioni⁸. Inoltre, non di rado l'assenza di una piena condivisione dei termini della questione tra i professionisti di settori diversi si traduce in una inefficacia sul piano operativo⁹, giacché “apparati cognitivi e cassette degli attrezzi [...] non si prestano ad aperture di campo”¹⁰.

Questa sezione introduttiva assume dunque l'obiettivo di operare un chiarimento su alcuni riferimenti lessicali fondamentali, quali “patrimonio”, “valore”, “comunità locale”, ponendo le basi per la trattazione successiva considerando, oltretutto, che il tema del coinvolgimento delle comunità locali nei processi di conservazione del patrimonio culturale si presta a una facile retorica¹¹.

1.1 EVOLUZIONE DELLA NOZIONE DI PATRIMONIO CULTURALE

1.1.1 Estensione semantica

Il termine “patrimonio” deriva dal francese *patrimoine*, ed è stato introdotto nel lessico di UNESCO a partire dagli anni settanta del XX secolo, con la

6 Nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, adottata dall'ONU nel 1948, è presente il Diritto di cittadinanza alla cultura. “Ogni individuo ha diritto di prendere parte liberamente alla vita culturale della comunità, di godere delle arti e di partecipare al progresso scientifico ed ai suoi benefici.” (Art. 27, comma 1).

7 Zoppi 2007, p. 197

8 Si pensi, ad esempio, al dibattito sorto intorno alla nozione di “autenticità” in riferimento alle diverse prassi di intervento messe in campo per la salvaguardia del patrimonio mondiale. Il tema è stato l'oggetto di una conferenza tenutasi a Nara, in Giappone, nel 1994 in collaborazione con UNESCO, ICCROM e ICOMOS, che ha portato alla sottoscrizione del “Documento di Nara sull'autenticità”.

9 “Professionals working in the broader conservation field are drawn from the sciences, the arts, the social sciences, the humanities, and other areas – reflecting the fact that heritage conservation is truly a *multi* disciplinary endeavor. All the same, in practice, *interdisciplinary* collaboration is not often achieved.” Avrami, Mason, de la Torre 2000, p. 3.

10 Montella 2009, p. 15.

11 Usando un'espressione di Bagnasco, si riconosce che la retorica della comunità fa spesso capo ad una “disarmante sociologia dei buoni sentimenti” poco utile alla soluzione di problemi complessi. Bagnasco 2009, p. 119.

pubblicazione della Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale, culturale e naturale dell'Umanità¹² (1972).

La nozione proposta dalla Convenzione identificava il patrimonio culturale con “un insieme di monumenti, gruppi di edifici e siti correlato alla tradizione ottocentesca delle “antichità””¹³. Negli ultimi decenni del secolo scorso la nozione si è progressivamente ampliata, sia in senso temporale, sia per quanto riguarda la tipologia e la scala degli oggetti che essa designa.

All'espansione del “culto”¹⁴ del patrimonio culturale, ha contribuito in modo determinante l'attività del World Heritage Centre (WHC) dell'UNESCO, istituito nel 1992 con l'obiettivo di coordinare le attività legate al Patrimonio Mondiale e di assicurare in modo permanente la gestione della Convenzione. Essa definisce i compiti che competono agli stati firmatari rispetto all'individuazione e alla salvaguardia dei siti: con la firma della Convenzione, essi si impegnano a proteggere¹⁵ non solo i propri siti iscritti alla Lista del Patrimonio Mondiale, ma l'insieme del proprio patrimonio culturale e naturale, attraverso una progressiva integrazione delle politiche di salvaguardia all'interno dei programmi di pianificazione regionale. L'attività del WHC ha quindi prodotto non solo una “mondializzazione dei valori guida occidentali”¹⁶ riferiti al patrimonio, ma anche l'evoluzione delle strategie di salvaguardia di livello locale.

La nozione contemporanea di “patrimonio culturale” ha assunto un significato plurale: facendo riferimento ai criteri universali stabiliti e promossi da UNESCO, alla tradizionale divisione del Patrimonio dell'Umanità in “naturale” e “culturale” è stata annessa in epoca più recente (1992) la categoria del “paesaggio culturale”, che si riferisce ad aree geografiche che rappresentano in modo esemplare l'opera combinata della natura e dell'uomo¹⁷. L'inclusione di questa nuova categoria ha segnato l'inizio di un processo di progressiva apertura e superamento della rigidità delle categorie proposte nella prima versione della Convenzione, chiaramente impostate sul dualismo natura/cultura, tipico del pensiero occidentale ma poco adatto a descrivere alcune testimonianze della storia e dell'evoluzione di altri sistemi socioculturali¹⁸.

12 UNESCO, *Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*, approvata a Parigi durante la 17esima sessione della Conferenza Generale dell'UNESCO, 16 novembre 1972. la Convenzione individua il tipo di siti naturali o culturali che possono essere presi in considerazione per l'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale, stabilendo i relativi criteri di valutazione.

13 Zoppi 2007, p. 203.

14 Choay 1995.

15 Per i paesi firmatari la Convenzione comporta un insieme di obblighi riguardanti l'identificazione, la protezione, la conservazione, la valorizzazione e la trasmissione alle generazioni future del patrimonio.

16 Choay 1995, p. 137.

17 I paesaggi culturali sono distinti in tre categorie: i paesaggi progettati e creati intenzionalmente dall'uomo (giardini, parchi); i paesaggi evoluti in modo organico, nei quali il processo evolutivo può essersi arrestato o essere ancora attivo; il paesaggio culturale associativo, cui è riconosciuto valore in virtù della forza di associazione all'elemento naturale di fenomeni religiosi, artistici o culturali.

18 La nozione sistemica di paesaggio, quale prodotto dell'azione di un gruppo culturale su di un paesaggio naturale, è successivamente stata recepita anche dalla Convenzione Europea del Paesaggio (2000).

Nel 2003, l'approvazione della Convenzione UNESCO per la Salvaguardia del Patrimonio Mondiale Immateriale ha segnato un altro passo fondamentale nell'estensione semantica della nozione, con il riconoscimento del "patrimonio immateriale" come l'insieme di "pratiche, rappresentazioni, espressioni, conoscenze e i saperi – così come gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati ad essi – che le comunità, i gruppi e, in alcuni casi, gli individui riconoscono come facenti parte del loro patrimonio culturale."¹⁹ La Convenzione è entrata in vigore nel 2006 e successivamente è stata ratificata dai singoli stati con la promulgazione di leggi nazionali²⁰.

La tradizionale divisione del patrimonio dell'umanità in categorie, tuttavia, "è destinata a perdere progressivamente di senso in favore di un approccio che prenda in considerazione tutte queste caratteristiche in un insieme unico"²¹. Con la dichiarazione di Québec²², nel 2008, l'ICOMOS²³ ha portato all'attenzione l'importanza di considerare le strette relazioni tra le dimensioni materiale e immateriale anziché metterle in opposizione, riconoscendo valore allo "spirito del luogo"²⁴ inteso come il prodotto dell'interazione tra le due, individuando nella sua conservazione e valorizzazione validi strumenti per avviare processi di sviluppo sostenibile.

Il rapporto di reciprocità tra dimensione materiale ed immateriale è peraltro innegabile, se si considera che "sono immateriali i processi culturali che trasformano l'esistente"²⁵; tuttavia, la riflessione si può spingere oltre, osservando che l'ideologia sottesa alla convenzione del 2003 mostra un ribaltamento completo rispetto a quella del 1972, poiché "l'argomentazione per l'iscrizione alla Lista UNESCO non si indirizza più al contesto materiale in quanto cornice che rende possibile lo sviluppo di pratiche immateriali, ma alle pratiche come garanti della permanenza del quadro".²⁶

La crescente importanza assunta dalla dimensione immateriale ha contribuito ad un vero e proprio cambio di prospettiva nell'approccio al patrimonio culturale edificato, spostando l'attenzione dagli oggetti "eccezionali", che si

19 UNESCO, Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale, approvata a Parigi durante la 32sima sessione della Conferenza Generale dell'UNESCO, 17 ottobre 2003. Art. 2

20 In Italia la Convenzione è stata ratificata con la legge 167/2007.

21 Pini 2011.

22 ICOMOS, Dichiarazione di Québec sulla conservazione dello spirito del luogo. Adottata a Québec, Canada, il 4 ottobre 2008.

23 L'International Council on Monuments and Sites è stato fondato nel 1965 in seguito all'adozione della Carta per la conservazione e il restauro dei monumenti e dei siti (Venezia, 1964). Come consigliere dell'UNESCO, gioca un ruolo determinante nella individuazione dei beni culturali da includere nella Lista del patrimonio mondiale e nel monitoraggio periodico del loro stato di conservazione.

24 "Riconosciamo che lo spirito del luogo è costituito da elementi materiali (siti, edifici, paesaggi, percorsi, oggetti), nonché da elementi immateriali (memorie, racconti, documenti scritti, riti, feste, commemorazioni, i saperi tradizionali, i valori, le grane, colori, odori, ecc), e che tutti contribuiscono significativamente allo sviluppo del luogo e a donargli la spiritualità". ICOMOS 2008.

25 Zoppi 2007, p. 201.

26 Gatin 2009, p. 59. Traduzione nostra. Questa osservazione è riferita in particolare al caso di piazza Jemaâ el Fna, a Marrakech, iscritta alla Lista del Patrimonio Immateriale UNESCO in virtù di alcune pratiche immateriali che in essa hanno luogo, e in particolare dei tradizionali racconti orali.

tratti di monumenti, insiemi architettonici o siti²⁷, al sistema di relazioni spaziali, funzionali e sociali di cui essi sono testimonianza, e all'interazione tra la società e il suo ambiente, considerato come il prodotto di una storia di lunga durata²⁸.

L'evoluzione semantica della nozione trova un riflesso anche nell'evoluzione della normativa italiana, in realtà già preparata dal dibattito culturale promosso a metà degli anni sessanta del secolo scorso dalla Commissione Parlamentare presieduta dal senatore Franceschini²⁹. Uno degli esiti del lavoro della Commissione fu l'introduzione della nozione di "bene culturale", una nozione "di specie sistemica e di ampia accezione antropologica ed estensione territoriale"³⁰ che includeva "i beni di interesse archeologico, storico, artistico, ambientale e paesistico, archivistico e librario, ed ogni altro bene che costituisca testimonianza materiale avente valore di civiltà."³¹

Il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* ha fatto propria questa definizione³², superando - in parte - la contrapposizione tra beni di natura e beni di cultura, unificando le legislazioni competenti in un unico strumento normativo³³. Tuttavia, non si è giunti sino al riconoscimento della dimensione immateriale e della natura sistemica del patrimonio, proponendo per contro una classificazione dei beni che prefigura una forma di tutela rivolta solo ad alcuni oggetti "eccezionali", identificati per effetto della legge o attraverso una specifica notifica di interesse³⁴.

Nel contesto italiano, quindi, si configura una netta distinzione tra il patrimonio vincolato (i "beni culturali", la cui tutela è disciplinata dal Codice ed è in capo allo Stato), e altre presenze riconosciute all'interno di un più vasto territorio culturale, che non sempre rientrano nella classificazione proposta dalla legge, il cui statuto patrimoniale è però legittimato da un riconoscimento di valore da parte della collettività.

Questo riconoscimento può portare alla proposta di iscrizione alla Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO: tuttavia, "ottenere l'iscrizione di un sito alla Lista non vuole dire "metterlo al sicuro", poiché la tutela, la valorizzazione e

27 Si tratta delle tre categorie di beni immobili racchiuse nell'espressione "patrimonio architettonico", così come riconosciuto dalla Convenzione per la salvaguardia del patrimonio architettonico d'Europa, adottata dal Consiglio d'Europa a Granada nel 1985 e ratificata dallo Stato italiano con la legge n° 93 del 15.02.1989.

28 Pini 2009.

29 "Commissione di indagine per la tutela e valorizzazione delle cose di interesse storico, archeologico, artistico e del paesaggio", istituita con la legge n° 310 del 26 aprile 1964.

30 Montella 2009, p. 30.

31 Atti Commissione Franceschini (1967). Parte prima. Titolo I. Dichiarazione 1. "Patrimonio culturale della nazione".

32 "Sono beni culturali le cose immobili e mobili che, ai sensi degli articoli 10 e 11, presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà." D. Lgs. 22 gennaio 2004, n° 42. Parte prima. Art. 2, "Patrimonio culturale", comma 2.

33 "Il patrimonio culturale e' costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici." D. Lgs. 22 gennaio 2004, n° 42. Parte prima. Art. 2, "Patrimonio culturale", comma 1.

34 Binni osserva che alla classificazione dei "beni" del patrimonio culturale corrisponde un'organizzazione gerarchica articolata in settori d'intervento "dall'alto", finalizzata alla conservazione, alla tutela e alla valorizzazione attraverso politiche di settore rigidamente separate che nel complesso hanno l'effetto di "riproporre una concezione dello Stato

tutta l'opera di sensibilizzazione restano a carico dello Stato nel cui territorio il sito si trova.”³⁵ Il compito del Comitato per il Patrimonio Mondiale è infatti solo quello di garantire che gli stati si impegnino a predisporre opportuni strumenti di salvaguardia per i siti di cui richiedono l'iscrizione³⁶, strumenti che, per risultare pienamente efficaci, devono poi essere resi operativi.

1.1.2 Estensione temporale

A fianco dell'espansione semantica, nei decenni passati si è verificata anche un'espansione del campo cronologico entro il quale il patrimonio culturale si iscrive. In un certo senso, si è assistito ad un passaggio da “patrimonio storico” a “patrimonio inserito nel flusso della storia”.

Ciò ha prodotto una duplice conseguenza: in primo luogo, vengono oggi ritenute meritevoli di salvaguardia le testimonianze di un passato sempre più prossimo, come ad esempio il patrimonio architettonico e industriale del secolo scorso. Nonostante esistano delle criticità legate all'assenza di criteri consolidati, sia estetici che pratici, per affrontare alcune questioni tecniche peculiari per edifici realizzati con tecniche costruttive recenti³⁷, essi sono ormai stati ammessi alla pratica conservativa³⁸.

In secondo luogo, benché nella nozione contemporanea di patrimonio resti fondante l'aspetto dell'eredità (evidente nel corrispondente termine anglosassone *heritage*³⁹), si riconosce che il rapporto che con essa si instaura è una reinterpretazione: il patrimonio rappresenta una determinata versione del passato, la cui ri-lettura e ri-scrittura è basata su precise scelte culturali e politiche. In questa accezione, il patrimonio culturale assume una dimensione evolutiva, non solo per ciò che concerne l'esistenza fisica degli oggetti patrimoniali, ma anche per il loro portato culturale, sociale e politico.

Questo passaggio concettuale ha portato all'attenzione il tema della legittimità dell'inclusione, o dell'esclusione, di determinati oggetti o insiemi di oggetti dalla categoria del patrimonio, e ha stimolato un interesse crescente verso lo studio del processo di “patrimonializzazione”, un termine sempre più spesso

monoculturale, detentore egemone del patrimonio culturale ereditato dal passato.” Zoppi 2007, p. 192.

35 Pini 2011.

36 UNESCO, Comité intergouvernemental pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel (2008), Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial. Sezione II F, art. 97. Le linee guida per l'attuazione della WHC attuale in vigore indicano che nei dossier che vengono sottoposti al vaglio del Comitato del Patrimonio Mondiale, dopo una valutazione da parte dell'ICOMOS, debbano essere inclusi i piani di gestione del sito, che sono diventati un elemento determinante per l'accettazione o meno di una candidatura.

37 Si pensi ad esempio ai problemi di conservazione delle strutture in calcestruzzo a vista.

38 Rispetto all'estensione della pratica conservativa a edifici costruiti a partire dalla seconda metà del XIX secolo, spesso esposti al rischio di demolizione a causa delle loro cattive condizioni di conservazione, Françoise Choay ipotizza l'esistenza di un “complesso di Noè che tende a porre al riparo dell'arca patrimoniale l'intero insieme dei nuovi tipi di costruzione”, proponendo la questione della selezione come un problema aperto. Choay 2005, p. 139.

39 Derivato dal lessico di ambito legale, il termine *heritage* indica ciò di cui i discendenti del proprietario originario hanno un diritto legittimo. Il termine individuava quindi un insieme di beni, riconosciuti dalla legge, suscettibili di essere trasmessi di generazione in generazione. Pearce, S. M. The making of cultural heritage, in Avrami, Mason, de la Torre 2000, p. 59.

utilizzato, in letteratura, per enfatizzare il carattere processuale ed evolutivo della nozione⁴⁰.

Lo studio del processo di patrimonializzazione in un determinato contesto permette di chiarire chi definisce cosa è patrimonio, su quali basi e con quali fini. In linea generale, il riconoscimento patrimoniale è generato e legittimato da un riconoscimento di valore da parte della collettività, pertanto si tratta di un fatto sociale o, per meglio dire, di un prodotto socio-politico, ossia di una costruzione risultante dall'interazione tra diversi gruppi sociali all'interno di un determinato contesto culturale e normativo.

Questo fenomeno presenta un carattere passivo ed uno attivo⁴¹. La passività risiede nel suo costituire un'arena per la selezione e l'evoluzione dei sistemi di valori di cui i gruppi sono potatori. Così come questi mutano ed evolvono nel tempo, anche la definizione e il significato del patrimonio culturale sono soggetti a evoluzione⁴². Il suo ruolo attivo, invece, sta nel potere che può a sua volta esercitare sulla costruzione sociale del valore, grazie a dinamiche di rappresentazione e di identificazione, che interessano sia il singolo individuo che intere comunità.

Nel 2008, introducendo il concetto di "spirito del luogo", l'ICOMOS ha messo in luce il fatto che la dimensione immateriale costituisce un aspetto fondamentale del carattere evolutivo del patrimonio, non solo nel processo di riconoscimento di valore, ma anche per la sua conservazione. Ricreando costantemente il proprio patrimonio, i gruppi sociali ne traggono dei benefici nei termini di un senso di identità e continuità⁴³: ciò porta ad attribuire ad esso un valore e costituisce una motivazione importante per la sua conservazione.

Anche l'UNESCO ha riconosciuto la dimensione evolutiva del patrimonio, attraverso l'introduzione nelle categorie della Lista del Patrimonio Mondiale di alcune tipologie di oggetti il cui valore è attribuibile proprio alla trasformazione nel tempo, come ad esempio i paesaggi culturali organicamente evoluti e quelli in evoluzione. Ne consegue che anche le strategie di gestione debbano evolvere, per consentire lo sviluppo dei processi di cambiamento intrinseci a ogni ambiente antropizzato. Fermare questi processi potrebbe portare, infatti, ad una situazione paradossale: come afferma Pini, "il patrimonio che si vuole preservare diventerebbe inutile, in quanto incomprensibile: gli eredi, le generazioni future a cui abbiamo voluto

40 Il termine "patrimonializzazione" non è definito in nessun vocabolario. Con significati analoghi sono state coniate anche forme verbali quali "patrimonializzare" o "produrre patrimonio".

41 Pearce, S.M., *The making of cultural heritage*, in Avrami, Mason, de la Torre 2000, p. 59.

42 Bachelard ha indicato come *trembling values* quei valori che vengono ridefiniti costantemente affinché possano mantenere il loro ruolo nell'organizzazione sociale, economica e culturale delle società locali. Questo processo può avvenire, oltre che attraverso la pratica quotidiana dei luoghi, mediante la partecipazione delle comunità ai processi di pianificazione e gestione del patrimonio. Zetti 2010, p. 234.

43 Il patrimonio culturale intangibile, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi interessati in conformità al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia, e fornisce loro un senso di identità e continuità, promuovendo così il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana (ICOMOS 2008)

trasmetterlo non saranno più in grado di “leggerlo” per quello che è ma lo vedranno soltanto, nella migliore delle ipotesi, per quello che era.”⁴⁴

Le scelte sulle strategie di gestione risultano quindi cruciali, poiché contribuiscono a “creare” il patrimonio da trasmettere alle generazioni future.

1.1.3 Estensione territoriale

L'estensione della nozione di patrimonio, tanto sul piano semantico quanto su quello temporale, ha allargato il riconoscimento di valore al patrimonio edificato diffuso, al tessuto della città storica e di quella recente. In termini generali, si è prodotto un salto di scala nella dimensione degli oggetti o degli insiemi di oggetti riconosciuti come entità patrimoniali.

Sin dal 1987, le linee guida per l'iscrizione di beni e di siti alla Lista del patrimonio Mondiale hanno incluso la categoria “Città storiche e centri urbani”⁴⁵; le ragioni dell'iscrizione di porzioni di città alla Lista, tuttavia, possono essere ricondotte a criteri diversi.

In alcuni casi, la città viene assimilata a un museo a cielo aperto, costellato di monumenti storici e collezioni di opere d'arte (la nozione di “città d'arte” fa riferimento prevalentemente a questa accezione). In altri casi, invece, a un tessuto urbano può essere riconosciuto valore in virtù di un elemento immateriale che ne ha determinato la struttura. È ad esempio il caso di Ferrara, iscritta nel 1995 alla Lista come testimonianza del primo piano urbanistico di concezione moderna⁴⁶. Il valore esemplare riconosciuto ai modelli innovativi di pianificazione urbanistica, assieme alla crescita di interesse per l'architettura recente, ha portato anche all'inclusione di contesti urbani del XX secolo, tra cui ad esempio Brasilia⁴⁷ (1987), la “città bianca” di Tel Aviv⁴⁸ (2003), la città moderna di Le Havre⁴⁹ (2005).

L'inclusione della dimensione immateriale ha quindi introdotto nuovi criteri per l'individuazione del patrimonio urbano: da un approccio prevalentemente rivolto a edifici o isolati monumentali, si sono progressivamente presi in considerazione anche elementi come la pianificazione dello spazio, le prospettive e i coni visuali, i percorsi⁵⁰, il rapporto tra aree edificate e aree verdi, la qualità delle infrastrutture, attribuendo un crescente valore all'insieme delle relazioni tra gli oggetti, alle quali viene peraltro riconosciuto

44 Pini 2011.

45 UNESCO, Comité intergouvernemental pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel (2008), Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial. Annex 3.

46 Si tratta del piano di Biagio Rossetti del 1492, concepito secondo il principio delle visioni prospettiche. Si veda Pini 2009.

47 Brasilia, capitale del Brasile, è stata realizzata tra il 1956 e il 1960 su Piano di Lucio Costa. L'architetto Oscar Niemeyer fu incaricato della realizzazione della maggior parte degli edifici pubblici.

48 La città bianca si trova nell'area centrale di Tel Aviv ed è stata edificata sulla base del masterplan realizzato dall'architetto inglese Patrick Geddes tra il 1925 e il 1927.

49 La città moderna di Le Havre, realizzata su progetto di Auguste Perret, è stata inserita nella lista come “esempio eccezionale d'architettura e d'urbanistica del dopo guerra”.

50 Nel 1995 la categoria dei percorsi e itinerari culturali è stata inclusa nelle linee guida per l'identificazione del Patrimonio Mondiale.

un fondamentale potenziale informativo⁵¹ riguardo alla continuità di senso del paesaggio inteso come sistema costruito in evoluzione.

L'estensione territoriale e la nuova visione del patrimonio come sistema complesso richiedono lo sviluppo di forme adeguate di salvaguardia, orientate alla gestione degli inevitabili processi evolutivi, riconosciuti come parte del valore patrimoniale dei siti.

Andando in questa direzione, il comitato scientifico del Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO ha adottato delle raccomandazioni sulla tutela dei paesaggi storici urbani, i cosiddetti HUL (Historical Urban Landscapes)⁵², intesi come la stratificazione storica di valori culturali e naturali, includendo la dimensione immateriale delle pratiche sociali che il patrimonio edificato supporta. Questa definizione estende l'impegno di salvaguardia dall'insieme di edifici dei tessuti urbani storici anche agli spazi aperti e alle relazioni ecologiche e sociali, che hanno contribuito a costruire gli ambienti e gli stili di vita della società contemporanea e costituiscono una risorsa per quella futura.⁵³

In questa prospettiva, il "paesaggio umano" assume un ruolo determinante.

Gli studi di scienze umane quali la sociologia e l'etnografia urbana si sono spesso concentrati sul legame esistente tra l'organizzazione spaziale degli insediamenti e l'identità delle società tradizionali; tuttavia, nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente delocalizzazione di individui e collettività, il problema della conservazione dell'edificato storico non può non considerare le "mutazioni solidali del nostro paesaggio costruito e delle nostre mentalità e comportamenti, che coinvolgono insieme i nostri rapporti con lo spazio, il tempo e la memoria"⁵⁴.

Considerando che le comunità locali sono responsabili delle trasformazioni sull'esistente, l'urgenza legata alla ricerca di nuove risorse e nuove strategie adeguate alla conservazione di un patrimonio complesso e di scala vasta come il paesaggio storico urbano è legata, quindi, anche ai rischi a cui questo particolare tipo di patrimonio è esposto a causa dell'evoluzione delle mentalità e dei comportamenti che strutturano il rapporto individuale e collettivo con il costruito. Accanto a dinamiche coevolutive di tipo

51 "Mutato l'impianto epistemologico delle scienze storiche [...] emerge il valore essenziale dei contesti, nell'acquisita consapevolezza che proprio il sistema di relazioni chiarisce, e pertanto incrementa, il significato dei singoli e anche più cospicui elementi". Montella 2009, p. 85.

52 Il dibattito sul tema è aperto da diversi anni, a partire dalle prime riflessioni portate all'attenzione della comunità internazionale a seguito di una Conferenza tenutasi a Vienna nel maggio del 2005 e raccolte nel Memorandum di Vienna: "World Heritage and Contemporary Architecture - Managing the Historic Urban Landscape". La raccomandazione sugli HUL è stata adottata durante la 36esima sessione della conferenza generale dell'UNESCO, in ottobre 2011.

53 "In questo contesto più ampio, il tempo e il cambiamento entrano in gioco prepotentemente: il controllo del cambiamento diventa dunque un obiettivo primario: non si tratta soltanto di applicare la logica del "salviamo il salvabile", ma piuttosto di accettare l'evoluzione dei luoghi come valore dei luoghi stessi. Per i restauratori e i conservatori è un cambiamento di visione drammatico, poiché accetta un concetto finora estraneo alla tutela patrimoniale: il rinnovamento. Ma è proprio la gestione delle trasformazioni e del cambiamento che permette di non disperdere il patrimonio ma al contrario di integrarlo in una realtà che o muta o muore. Venezia e le città-museo sono qui per ricordarcelo: se un paesaggio storico urbano si svuota della sua popolazione e delle sue funzioni, diventa soltanto una vetrina. Resta la storia, ma si perdono il contesto urbano e il paesaggio umano che erano alla base della ricchezza patrimoniale." Pini 2011

54 Idem, p. 187.

“tradizionale”, si possono individuare due principali condizioni di rischio legate alle pressioni dello sviluppo: il rischio di musealizzazione e il rischio di sostituzione.

Nel primo caso, il riconoscimento patrimoniale viene spesso utilizzato come se si trattasse di un marchio, per conferire prestigio ad un contesto edificato nell'ambito di strategie di competizione tra città e territori votate ad attrarre flussi di turismo culturale⁵⁵. In questo caso, i rischi sono legati soprattutto al consumo fisico e semantico del patrimonio, per via del sovrasfruttamento turistico o della banalizzazione del suo significato culturale attraverso interventi di restauro che propongono immagini standardizzate della “tradizione”.

Nel secondo caso, il patrimonio costruito, in particolar modo se di epoca recente, risulta esposto a pressioni sociali ed economiche che spingono nella direzione del rinnovamento attraverso la realizzazione di edilizia che meglio risponda a standard funzionali e di comfort contemporanei.

In entrambi i casi, l'azione di salvaguardia non può risultare efficace se viene condotta attraverso interventi puntuali sugli oggetti architettonici, ma richiede di mettere in atto un insieme di processi di natura diversa e complementare, pianificando la gestione del patrimonio alla scala urbana o territoriale e, nello stesso tempo, stimolando una riflessione sulle implicazioni di natura sociale dei processi di conservazione e trasformazione.

L'estensione del riconoscimento patrimoniale presenta un ulteriore aspetto critico: a fronte dell'incremento di contesti costruiti il cui valore è riconosciuto dalla collettività, ma che non risultano sottoposti all'azione della normativa di tutela, e a fronte di risorse economiche pubbliche sempre più limitate e della difficoltà di reperimento di finanziamenti, si rende necessaria l'adozione di strategie di salvaguardia capaci di puntare su altre risorse, di tipo sia economico che sociale, che possano supportare le attività di conservazione. Si tratta dunque di cercare nuovi equilibri tra la conservazione e la valorizzazione del patrimonio costruito, all'interno di un quadro dinamico ed evolutivo.

1.2 I VALORI DEL PATRIMONIO CULTURALE EDIFICATO

1.2.1 Natura multiscalare e sistemica dei valori

Il valore è stato definito come “la qualità di una cosa rispetto alla quale questa è considerata più o meno desiderabile, utile, stimabile o importante”⁵⁶. Esso non costituisce una proprietà dell'oggetto, ma esprime piuttosto una forma di relazione tra un soggetto giudicante e un oggetto giudicato. La relatività del giudizio di valore deriva dunque dal fatto che esso “esiste solo al termine di una appropriazione attiva, che è ogni volta ricreazione”⁵⁷, rendendo il giudizio suscettibile di variazione nel tempo. Inoltre, la formulazione del giudizio, tanto

⁵⁵ Poulot 1998.

⁵⁶ Webster dictionary.

⁵⁷ Choay 1995, p. 174.

di natura individuale quanto collettiva, è prodotta all'interno di un preciso contesto sociale, dal quale risulta inevitabilmente influenzata: in questo senso, si può affermare che il valore e i criteri cui esso rimanda costituiscano dei costrutti sociali.

Ad una scala maggiore, i diversi sistemi di valori di cui i gruppi sociali sono portatori sono a loro volta condizionati da sovrasistemi di riferimento, che riflettono fenomeni culturali di portata globale.⁵⁸ La sfida della sostenibilità, ad esempio, condiziona in modo ineludibile le scelte che le società contemporanee devono affrontare nella gestione dell'ambiente costruito, interagendo con i sistemi di valori cui esse fanno riferimento. Anche nell'ambito della disciplina della conservazione, l'evoluzione culturale degli ultimi decenni del secolo scorso ha stimolato una riflessione sui valori e ha contribuito ad innovare gli strumenti di valutazione, che devono risultare adeguati allo scopo di operare gli inevitabili processi di selezione resi necessari dalla impressionante estensione, tipologica e territoriale, del patrimonio.

La complessità della nozione di "valore" è dovuta però non solo alla sua natura multiscalare ed evolutiva, bensì anche al carattere sistemico che essa presenta. I giudizi di valore che guidano le decisioni sulla gestione del costruito, infatti, fanno riferimento a diversi paradigmi: il paradigma socioculturale, ad esempio, identifica l'insieme dei valori che gli individui riconoscono agli elementi presenti nel loro ambiente di vita, basandosi su diverse visioni del mondo e concezioni della natura e della società che hanno radici etiche, religiose, culturali, filosofiche. Il paradigma utilitaristico, invece, fa riferimento principalmente a valori di tipo economico⁵⁹ e d'uso: in questa prospettiva, il patrimonio costruito viene valutato in relazione alla possibilità per gli individui e la collettività di derivare una forma di utilità dal suo uso reale o potenziale, sia direttamente che indirettamente.

La complessità dei giudizi di valore coinvolti nel processo di selezione su cosa conservare e cosa trasformare, e l'assenza di un denominatore comune tra di essi, rappresenta un aspetto critico per i soggetti responsabili delle decisioni. In particolare, risulta difficile porre a confronto valori tangibili e intangibili, essendo questi ultimi difficilmente misurabili⁶⁰. Una loro insufficiente considerazione, tuttavia, comporta notevoli rischi per la sostenibilità sociale delle decisioni assunte: il patrimonio culturale, infatti, costituisce un *medium*

58 Ciò vale anche per l'ambito della conservazione. A questo proposito, Françoise Choay osserva che "l'obiettivo stesso della conservazione del patrimonio storico s'inscrive in una storia particolare, quella dell'Europa occidentale e della sua sfera d'influenza." Choay 1995, p. 179.

59 A sua volta, il valore economico può essere articolato in valore di scambio, di tipo oggettivo (ossia il prezzo al quale un edificio viene compravenduto) e valore d'uso, di carattere soggettivo (ossia il prezzo che un soggetto economico, in un luogo ed in un momento specifici, sarebbe disposto a pagare per l'acquisto di un bene del quale ha necessità per svolgere determinate attività. Cfr. Gasparoli & Talamo 2006, cap. 5.

60 La maggior parte dei beni e dei servizi ambientali, come ad esempio la qualità dell'aria e dell'acqua, possiedono certamente un valore, la cui traduzione economica (ciò che le persone potrebbero essere disposte a spendere) non può essere espressa in valori di mercato. Possono tuttavia essere studiati metodi di valutazione in grado di associare un valore economico ai valori non di mercato. Un tentativo in questa direzione è proposto dal modello CAVAT (Capital Asset Value for Amenity Trees), il cui studio è stato finanziato dalla Forestry Commission (GB) per quantificare il valore degli alberi situati nelle aree pubbliche di Londra.

per i valori immateriali dei gruppi sociali, che creandolo e ricreandolo costruiscono e consolidano la propria identità. Per risultare socialmente sostenibile, la definizione degli interventi sul patrimonio costruito deve quindi essere supportata da una approfondita analisi dei valori ad esso riconosciuti a livello locale.

Ciò richiede di allargare il processo di riconoscimento del valore ad ampie fasce di popolazione; a tal fine, il processo di revisione delle categorie dei valori ha ricevuto il contributo disciplinare delle scienze sociali, quali l'antropologia e la sociologia, ed ha condotto all'elaborazione di diverse ed articolate classificazioni dei sistemi di valore⁶¹.

Nell'ambito di un programma di ricerca condotto dal Getty Conservation Institute (GCI)⁶², è stata operata una classificazione dei valori che, pur se condotta attraverso un approccio tassonomico (esso distingueva tra valori socioculturali - valore estetico; valore spirituale/religioso; valore sociale; valore storico; valore simbolico; valore di autenticità - e valori economici - valore d'uso, misurabile con valori di mercato; valore non utilitaristico, estraneo alle dinamiche di mercato; valore di esistenza⁶³; valore di opportunità⁶⁴; valore di eredità⁶⁵), proponeva di considerare la dimensione socioculturale del valore e quella economica in modo integrato, riconoscendo che la loro opposizione, oltre ad essere una forzatura, comporta gravi rischi di perdita del costruito.⁶⁶

La ricerca di una mediazione tra le diverse categorie di valore mette in evidenza il ruolo strategico rivestito dal valore d'uso, inteso non in senso puramente utilitaristico, bensì considerando il significato simbolico delle regole sociali che disciplinano l'uso dei luoghi. D'altra parte, il valore riconosciuto al patrimonio da parte della popolazione attraverso la pratica dei luoghi, anche in modo implicito, gioca un ruolo determinante nei processi di conservazione: a fronte di un incontestato valore culturale riconosciuto al costruito, uno scarso valore d'uso dello stesso può condurre a fenomeni di abbandono, o semplicemente ad un disinteresse verso lo sviluppo di attività di cura costante.⁶⁷

61 Si rimanda alla trattazione sul tema in Montella 2009, p. 81 e segg.

62 Il programma di ricerca sui valori del patrimonio culturale e sui benefici derivabili dalla sua conservazione è stato avviato nel 1998 e ha coinvolto un gruppo interdisciplinare di professionisti e accademici provenienti dal settore della conservazione, degli studi sul patrimonio culturale e discipline ad esso correlate. I risultati della ricerca sono stati pubblicati in Avrami, Mason & de la Torre 2000.

63 Valore legato a benefici percepiti anche in assenza di un uso diretto del bene.

64 Valore legato ad una possibilità di fruizione futura.

65 Valore legato all'interpretazione del patrimonio come risorsa da salvaguardare per ragioni etiche di equità intergenerazionale.

66 "... la nostra protesta per lo stato in cui versa il patrimonio storico-artistico è quanto meno sempre tardiva, poiché avrebbe dovuto essere preceduta, e da molto tempo, dalla consapevolezza, o meglio dallo scandalo, che la condizione prima della sopravvivenza di questo patrimonio stia nel puro e semplice riconoscimento del suo valore ideale, non accompagnato da nessuna azione intesa a integrare questo valore nei nostri modi di vita" Urbani 2000, p. 51.

67 "Solo il valore d'uso, quindi, è reale e realmente efficace per la sopravvivenza dei beni. Infatti, quando si traduca in consumo materiale di oggetti, induce a ricostruirne altri della stessa specie, per trarne utilità ulteriori, e quando immateriale, a conservarli tanto quanto se ne apprezzino i benefici di cui si vuole continuare a fruire." Montella 2009, p. 68.

L'esistenza stessa del valore va quindi posta in relazione diretta con l'utilità che l'oggetto possiede per l'individuo e la collettività: il valore in sé, infatti, rappresenta solo un potenziale. Esso esiste solo se è direttamente percepito⁶⁸ attraverso l'appagamento di un bisogno di natura materiale (funzionale) o immateriale (psico-sociale o simbolica).⁶⁹

Per quanto riguarda il patrimonio edificato, risulta quindi evidente che il valore, pur percepibile in astratto, può trovare ampio e diffuso riconoscimento soprattutto attraverso l'esperienza diretta, chiamando ad un'estensione delle possibilità di fruizione dei beni, compatibilmente con la loro capacità di carico. Se per la maggior parte dei potenziali utenti l'utilità è nulla o troppo modesta, infatti, il valore percepito può non essere sufficiente a "raggiungere la soglia efficiente per la salvaguardia del bene e specialmente nel processo decisionale democratico in una società di massa"⁷⁰, in cui la scelta su cosa conservare richiede legittimazione e condivisione da sempre più ampie fasce della popolazione.

1.2.2 Valore universale e rilevanza culturale locale

Nelle attività legate all'implementazione delle Convenzione sul Patrimonio Mondiale UNESCO, il World Heritage Centre ha definito una serie di criteri di valutazione⁷¹, articolati sulla base delle possibili tipologie di bene o contesto in oggetto, precisando che affinché ad essi possa essere riconosciuto un *outstanding universal value* e possano essere inseriti nella Lista del Patrimonio dell'Umanità, devono rispondere alle condizioni di autenticità e integrità.⁷²

Il significato attribuito a questi criteri nell'ambito della pratica culturalmente varia del restauro è stata in passato oggetto di confronto e di dibattito.⁷³ Per quanto concerne l'autenticità, è ormai ampiamente condiviso il fatto che la possibilità di comprendere ed apprezzare il valore attribuito al patrimonio dipende dal livello e dalla attendibilità delle informazioni che esso è in grado di trasmettere. Facendo propri i contenuti del Documento di Nara sull'Autenticità⁷⁴, il WHC ha però riconosciuto che, in virtù del principio e del valore della diversità culturale, il giudizio di attendibilità sulle fonti di informazione, e quindi il giudizio sull'autenticità del bene, debba essere prodotto all'interno del contesto culturale a cui esso appartiene⁷⁵.

68 Montella 2009, p. 24.

69 Giovanni Urbani già nel 1967 riconosceva che "costituiscono patrimonio tutte quelle cose a cui va il nostro interesse e che, pertanto, sopravvivono e si mantengono grazie a questo interesse e in ragione dei vantaggi, sia materiali che spirituali, che ne ricaviamo". Cfr. Montella 2009, p. 97.

70 Montella 2009, p. 97.

71 UNESCO, WHC 2008, II E, 77.

72 UNESCO, WHC 2008, II E, 79-95.

73 Cfr. Stovel 2007.

74 Il Documento di Nara sull'Autenticità (1994) è stato elaborato durante la Conferenza di Nara sull'Autenticità in relazione alla Convenzione sul Patrimonio Mondiale; vi hanno collaborato UNESCO, ICCROM e ICOMOS.

75 "Judgments about value attributed to cultural heritage, as well as the credibility of related information sources, may differ from culture to culture, and even within the same culture. The respect due to all cultures requires that cultural heritage must be considered and judged primarily within the cultural contexts to which it belongs." UNESCO 2008, II E, Art. 81.

Per ciò che riguarda il criterio di integrità, l'evoluzione della nozione di patrimonio e l'inclusione nella Lista UNESCO di categorie di beni la cui natura implica inevitabili trasformazioni o che, in alcuni casi, acquistano valore proprio in virtù della loro evoluzione nel tempo (come i paesaggi culturali o i contesti urbani storici), ha portato a riconoscere che le relazioni e le funzioni dinamiche che derivano dalla relazione con il sistema sociale vanno esse stesse conservate, poiché essenziali per il loro carattere distintivo di "patrimonio vivente". L'integrità non può quindi essere intesa se non come la permanenza delle dinamiche di coevoluzione tra il patrimonio e il suo contesto.

Nel processo di valutazione dei siti Patrimonio dell'Umanità esiste però un problema di scala: l'elaborazione formale del giudizio di valore finalizzata al riconoscimento del valore universale di un sito può risultare incoerente con le rappresentazioni che di esso possiede la popolazione locale⁷⁶.

Al fine di riconsiderare le categorie di valore in relazione alla scala a cui viene elaborato il giudizio, per mettere a punto strumenti in grado di rilevare i caratteri di specificità del patrimonio culturale locale, la sezione australiana dell'ICOMOS ha pubblicato la Burra Charter, un documento sulla conservazione e la gestione dei siti di interesse culturale. Essa ha contribuito a riformulare l'approccio alla lettura dei valori in senso *site-specific*, affiancando al concetto di "valore universale eccezionale" il concetto di "rilevanza culturale", riferito all'insieme degli aspetti di interesse culturale e naturale rilevanti per le generazioni passate, presenti e future⁷⁷.

La Burra Charter ha inoltre avuto il merito di portare all'attenzione il ruolo che le comunità locali dovrebbero assumere in relazione al patrimonio, contribuendo non solo alla definizione della sua rilevanza culturale, ma anche alle attività di conservazione e gestione. Questo rinnovato interesse verso le finalità sociali della tutela e della gestione del patrimonio, successivamente confermato da alcune Convenzioni europee⁷⁸, riconosce sempre più valore a ciò che, nella percezione di una quota ampia del corpo sociale, concorre alla qualità del paesaggio e dei luoghi di vita.

Considerando le potenzialità del patrimonio come volano di processi di sviluppo locale, la lettura dei valori universali riconosciuti da UNESCO e l'approccio *site-specific* devono trovare proficue forme di integrazione anziché essere considerati in opposizione. In questo senso, la "riscoperta" del locale, che viene spesso interpretata come una forma di resistenza a processi globalizzanti, deve piuttosto essere vista come un fenomeno ad esse complementare, considerato che in molti casi le peculiarità locali sono

76 Una ricerca condotta sulla rappresentazione da parte degli abitanti del valore della Piazza Jemaâ el Fna di Marrakech, inserita nella lista UNESCO del patrimonio immateriale, ha dimostrato che "les représentations des habitants se rapprochent de ce que Michel de Certeau appelle le "braconnage": face à un sens imposé, les citoyens résistent et élaborent d'autres visioins de l'espace ainsi que des stratégies pour pratiquer l'espace en dehors des cadres établis." Gatin 2009, p. 69.

77 Australia ICOMOS Burra Charter, Art. 1.2.

78 Nella Convenzione Europea del Paesaggio (2000) e nella Convenzione di Faro sul Valore del Patrimonio Culturale per la Società (2005).

enfattizzate per ragioni che rimandano a fenomeni e dinamiche di competizione di scala globale.⁷⁹

1.2.3 Soggetti e dinamiche del riconoscimento di valore

L'apertura antropologica della nozione di patrimonio ha prodotto uno spostamento di attenzione dall'oggetto al soggetto del riconoscimento di valore.

La disciplina della psicologia ambientale, in particolare, ha fornito rilevanti contributi sullo studio delle complesse e multiformi relazioni tra individui e luoghi, sviluppando il concetto di "identità spaziale", intesa come "la dimensione del sé che contribuisce a definire l'identità dell'individuo attraverso la relazione con l'ambiente fisico, attraverso un complesso sistema di idee consce e inconscie, credenze, preferenze, sensazioni, valori, obiettivi, attitudini e comportamenti."⁸⁰ Le ricerche in questo ambito hanno indagato il rapporto tra luoghi e la costruzione dell'identità, individuale o collettiva⁸¹, e hanno contribuito ad individuare il genere di esperienze più rilevanti nella costruzione del significato e del valore dei luoghi.

Alcune considerazioni risultano particolarmente interessanti ai fini di interpretare le dinamiche del riconoscimento patrimoniale.

Innanzitutto, è stato dimostrato che il luogo non ha valore di per sé: per giungere alla costruzione di un significato, la relazione tra luogo e individuo deve essere mediata dall'esperienza⁸². Quanto più questa contribuisce all'evoluzione dell'identità dell'individuo, tanto più il significato acquisito dal luogo sarà rilevante. Inoltre, si è osservato che la relazione tra luogo e individuo non è mai esclusiva, ma si produce in un contesto nel quale agiscono dei sovrastemi di natura sociale, politica e culturale che hanno un inevitabile riflesso sull'esperienza individuale. Oltre all'evoluzione personale, poi, anche dinamiche di trasformazione delle relazioni interpersonali⁸³ e lo sviluppo del senso di appartenenza ad un gruppo o a una comunità contribuiscono alla

79 "Why is the Convention so highly respected and almost unanimously agreed upon? On one of my trips to Manila, in December 1995, as assistant director-general for culture at Unesco, I was told why. I had been taken to visit the Baroque churches of Manila on the World Heritage List. The guides howed me around with a special self-satisfaction and pride. So I asked, "And why does having a Unesco plaque of the World Heritage List help you in promoting these places?" He answered, "Because, madam, then we know that they are not only our pride but that of all of humanity, and this makes us even more proud." It is people with local pride, then, who want to share their pride with others; and once others give this recognition, it adds to the value of the site. So the pride of the few becomes the pride of all. Thus, it is the interaction between local and global valorizing that gives strength and continuity to the World Heritage List." Arizpe, L., 2000, "Cultural Heritage and Globalization", in Avramui, Mason & de la Torre 2000, p. 32-37.

80 Proshansky 1978, cit. in Manzo 2005.

81 Si veda ad esempio Vyzoviti S. (2005). Emergent places for urban groups without a place : representation, explanation, prescription. S.l.: s.n.

82 Manzo 2005 p. 74. L'autrice suggerisce come alla nozione heideggeriana dell' "essere-nel-mondo", che ha aperto alla riflessione sul rapporto tra identità e luoghi e sul concetto di "abitare" come condizione di esistenza dell'uomo, corrisponda la nozione del "fare esperienza-nel-luogo", intesa come condizione fondamentale per l'evoluzione dell'identità.

83 "Other people help to create space - literally and metaphorically - in people's lives. Relationships open doors to new places on both physical and emotional levels. In this way, we can see how interpersonal relationships impact place meaning as well as personal development." Manzo 2005, p. 77.

costruzione del significato dei luoghi in cui queste relazioni si producono, elevandoli a riferimenti condivisi.

A partire da questi spunti, è interessante mettere in relazione la creazione del valore del patrimonio con le esperienze di fruizione che vi possono contribuire. I luoghi rilevanti nella memoria delle comunità locali sono spesso i luoghi della tradizione, che hanno assunto un significato grazie ad un processo incrementale di sedimentazione delle esperienze che ha contribuito a creare e mantenere nel tempo un senso di appartenenza e di continuità, in un quadro complessivamente evolutivo dell'identità.⁸⁴ Il rapporto che si viene a configurare tra individui e luoghi è in questo caso principalmente di natura affettiva, e il riconoscimento di valore è operato dal soggetto senza che ne sia necessariamente cosciente. L'identificazione formale di un luogo come patrimonio, più o meno condivisa da parte di istituzioni pubbliche e società civile, può invece essere interpretata come un "cambiamento socialmente programmato dello statuto di un oggetto, che passa dall'essere un oggetto inserito nella storia ad essere un oggetto di valore, ereditato e da trasmettere"⁸⁵.

Laddove si produca una sovrapposizione tra legame affettivo e statuto patrimoniale, possono generarsi delle contraddizioni. È stata avanzata l'ipotesi⁸⁶ che il legame affettivo di natura individuale "impedisca" di vedere il patrimonio così come viene riconosciuto dalle istituzioni culturali. D'altra parte, il carattere spesso fortemente connotato e quasi obbligato del riconoscimento di valore dell'oggetto legato al suo statuto patrimoniale, così come è veicolato dalle attività di promozione culturale, può contrastare il processo di appropriazione affettiva con effetti critici sulle dinamiche vitali e coevolutive intercorrenti tra i luoghi e le comunità locali.⁸⁷

La consapevolezza che il riconoscimento dello statuto patrimoniale fondato su valori "universali" porta con sé sia un grande potenziale ai fini dello sviluppo sostenibile, che un grave rischio legato alla compromissione dei significati e delle rappresentazioni per le comunità locali, ha condotto alla sperimentazione di approcci alla definizione degli strumenti di gestione dei

84 Nello stesso tempo, il costruito associato ad esperienze che hanno segnato una rottura nell'evoluzione delle comunità o che sono state vissute come limitanti rispetto allo sviluppo dell'identità locale viene spesso caricato di significati negativi ed è difficilmente oggetto di appropriazione affettiva. Questo rende particolarmente difficile il suo riconoscimento patrimoniale da parte della popolazione locale. È il caso, ad esempio, del costruito di epoca coloniale di alcuni paesi della sponda Sud del Mediterraneo quali Algeria, Marocco e Tunisia. Il costruito di epoca coloniale, realizzato tra la seconda metà del secolo XIX e la prima metà del XX, costituisce tuttavia una testimonianza di notevole valore architettonico e una importante risorsa in termini di spazio fruibile. Negli ultimi anni, grazie anche al contributo dei progetti di cooperazione internazionale e di partenariato (ad esempio il programma Eurome Heritage, finanziato dall'Unione Europea), si sta manifestando una nuova consapevolezza da parte delle popolazioni locali, che intravedono nel costruito recente una potenzialità anche ai fini dello sviluppo del turismo culturale.

85 Martouzet 2009, p. 45. Traduzione nostra.

86 Idem, p. 48.

87 È stato peraltro messo in evidenza come l'"iperpatrimonializzazione" non porti dei danni solo al processo di appropriazione da parte delle comunità locali, ma si traduca spesso in esperienze deludenti anche per il turista che si rechi sul posto con l'esplicito obiettivo di fruire del luogo e di apprezzarne il valore. Ciò può essere dovuto sia ad un'eccessivo carico di aspettative, che a condizioni di fruizione inadeguate, come nel caso di spazi troppo affollati. Choay 1995, p. 154; Martouzet 2009, p. 48.

siti culturali che si richiamano al principio dello *Stakeholders Value Approach* (SVA)⁸⁸, assumendo il principio che la gestione del patrimonio debba essere impostata su valori riconosciuti collettivamente e localmente.

Questo approccio prevede lo sviluppo di un processo strutturato di riconoscimento di valori che deve coinvolgere tutti i portatori di interesse locali, i cui esiti devono guidare i decisori nella predisposizione dei piani di gestione.⁸⁹

Le motivazioni a supporto della conservazione e della valorizzazione del patrimonio edificato possono tuttavia variare considerevolmente tra diverse categorie di individui, rendendo particolarmente complessa la composizione degli interessi, la definizione di gerarchie e l'individuazione di priorità. Nonostante le sue potenzialità, un approccio realmente inclusivo alla lettura dei valori viene dunque raramente attuato.

Esistono inoltre delle difficoltà nel passaggio dal riconoscimento del valore alla definizione delle strategie di valorizzazione, legate alle possibili ambiguità tra l'atto del riconoscere un valore esistente, e quello di intravedere un valore potenziale, una sottile distinzione che in lingua inglese trova un corrispettivo nei termini *valuing* e *valorizing*⁹⁰. In questo processo, infatti, la complessità dei sistemi di valore può essere ridotta all'interesse economico. Spesso il processo di riconoscimento di valore finisce infatti per coinvolgere, anziché gli *stakeholders*, essenzialmente degli *stockholders*⁹¹, ossia soggetti che sono portatori di un interesse, ma anche di un capitale da investire.

Tuttavia, per rafforzare le qualità delle relazioni sistemiche tra il patrimonio e il suo contesto inteso in senso lato, è importante che il processo di riconoscimento di valore riesca a raggiungere non solo una domanda esplicita e portatrice di interessi "forti", ma anche quella latente⁹², cercando di dare voce anche ai soggetti normalmente esclusi dai processi decisionali.

88 Montella sottolinea come il nuovo rapporto tra nozione di valore e stakeholder rappresenti uno dei paradigmi fondanti dell'età moderna. "...specialmente dalla metà degli anni ottanta, la teoria degli stakeholder, la nuova cultura d'impresa dello stakeholder value approach conobbero, infatti, in accordo con lo sviluppo sostenibile, crescente fortuna tanto sul piano degli studi che dei concreti comportamenti." Montella 2009, p. 108. Tale rapporto sarebbe alla base anche della nuova teoria economica d'impresa, "per la quale il consenso sociale crea valore e sempre più, pertanto, si pone come condizione di mercato inevitabilmente determinata dalla cogente razionalità dei comportamenti economici". Montella 2009, p. 70, p. 183.

89 Cfr. § 2.3.

90 Avrami, Mason & de la Torre 2000, p. 8.

91 Nella letteratura economica e aziendale, con il termine stakeholder si intende qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dagli obiettivi o dalla gestione di un'impresa; il termine può quindi essere tradotto con "azionisti". Per evitare fraintendimenti, in ambito culturale termine stakeholder potrebbe essere tradotto, anziché con "portatori di interesse", con "portatori di una domanda di valore". Cfr. Montella 2009.

92 "Sono meritori anche alcuni beni troppo poco richiesti, e il fatto di non trarne sufficiente benefici è addebitabile alla insufficiente capacità telescopica di ignorare le conseguenze sociali delle azioni individuali." Montella 2009, p. 43.

1.3 COMUNITA' LOCALE

1.3.1 Comunità e società

Il termine "comunità" appartiene al vocabolario corrente oltre che al lessico specialistico di molte discipline, e se è vero che ciò gli conferisce una certa utilità nella ricerca di riferimenti comuni, può anche essere causa di ambiguità.

In ambito sociologico, la "comunità" è stata definita come una "popolazione, gruppo di dimensioni ridotte, da alcune centinaia a poche decine di migliaia di membri, che vive stabilmente entro un territorio delimitato e riconosciuto come suo sia all'interno che all'esterno, non sempre dotato di un governo formalmente istituito, ma sufficientemente grande, differenziato e attrezzato da poter abbracciare tutti i principali aspetti della vita associata: lavoro, famiglia, educazione, commercio, assistenza, pratiche religiose, ricreazione, ecc."⁹³. Bagnasco osserva come il concetto, "fin dall'inizio troppo inclusivo, organicistico, già per l'interpretazione delle società tradizionali", abbia progressivamente perso capacità analitica nei confronti della società attuale, giungendo ad affermare che "sia per così dire esploso nella sociologia contemporanea"⁹⁴.

L'introduzione del concetto nelle scienze sociali rimonta alla fine del XIX secolo, quando Ferdinand Tönnies individua in "comunità" e "società" due diverse forme di organizzazione sociale, delle quali la prima, dominante nell'epoca pre-industriale, sarebbe stata fondata su relazioni confidenziali e fondate su un comune sentire⁹⁵, mentre la seconda, tipica dell'età industriale, sarebbe basata su rapporti di carattere convenzionale e contrattuale.

Questa coppia concettuale ha accompagnato l'evoluzione del pensiero sociologico; con il passare del tempo, il termine "comunità" ha assunto sempre più una connotazione nostalgica, richiamandosi ad una condizione di vita ideale benché in buona parte idealizzata. Tuttavia, l'uso del termine può anche assumere l'obiettivo di enfatizzare i caratteri di quel preciso immaginario sociale, identificando un insieme più o meno organizzato di forze sociali, produttive e culturali, che può diventare una risorsa nell'ambito di progetti di sviluppo locale.

Per superare le contrapposizioni tra comunità ideale e società reale e mettere in campo azioni rivolte al rafforzamento di relazioni di tipo comunitario, Bagnasco ha individuato alcune istanze analitiche e pratiche, centrali nelle forme di comunità tradizionali ma nello stesso tempo adeguate ad affrontare il tema all'interno della riflessione contemporanea.⁹⁶

La prima istanza è l'identità, un tema spesso presente nel dibattito attuale nei termini di una crescente esigenza di ricostruzione dell'identità locale a fronte

93 Gallino, L., Dizionario di sociologia, UTET, Torino, 2004

94 Bagnasco 1999, p. 9.

95 In *Comunità e società* (*Gemeinschaft und Gesellschaft*, 1887), Tönnies individua tre forme originarie di comunità: la parentela, il vicinato e l'amicizia, indicando quest'ultima come la forma più elevata di comunità poiché fondata sulla libera scelta e su un sentire reciproco, capace di condurre ad una volontà spontanea di collaborazione.

96 Cfr. Bagnasco 1999.

dei processi di omologazione culturale. La seconda è la reciprocità, intesa come meccanismo di regolazione economica alternativo a quello del mercato (osservabile, ad esempio, all'interno di alcune dinamiche dell'economia informale). La terza è la fiducia, intesa come la condizione che permette l'esistenza di aspettative di reciprocità di lungo periodo⁹⁷.

Oltre a costituire delle chiavi di lettura per valutare la presenza di relazioni di tipo comunitario all'interno del corpo sociale, questi tre aspetti possono divenire gli elementi su cui puntare in una prospettiva di rafforzamento comunitario, allo scopo di favorire l'emergenza di interessi condivisi legati alla gestione del patrimonio culturale.

1.3.2 Comunità tra dimensione globale e locale

Nell'ambito degli studi sul patrimonio culturale, il termine comunità è spesso usato nell'accezione di comunità locale, ossia di società organizzata all'interno di un contesto territoriale circoscritto. Benché il termine abbia avuto ed abbia ancora una certa utilità per "agganciare le astrazioni della sociologia allo spazio"⁹⁸, bisogna però valutare le reali possibilità di associare il concetto di comunità locale ad un territorio con confini precisi, considerando in particolare il mutato rapporto tra dimensione locale e globale.

Grazie allo sviluppo delle tecnologie della comunicazione, l'iperconnessione dei luoghi configura infatti una situazione in cui comunità reali e comunità virtuali (o *communities without propinquity*⁹⁹) convivono all'interno di reti di scala globale. Se le comunità reali nella maggior parte dei casi nascono da condizioni di vicinanza intesa come prossimità spaziale, le comunità virtuali non richiedono tale prossimità, ma si formano piuttosto in relazione a una condivisione di idee, di modi di vita, di interessi, e sono caratterizzate da una maggiore libertà di adesione e dissociazione.

La crescente rilevanza assunta dalle comunità virtuali ha stimolato una ripresa di attenzione critica verso la relazione tra il concetto di comunità e la dimensione territoriale dello sviluppo locale.

La riflessione geografica contemporanea sui concetti di territorio e territorialità¹⁰⁰ e sulle dinamiche di trasformazione del territorio, ha fatto osservare che la vicinanza geografica è sempre meno sinonimo di similarità, che i luoghi evolvono sempre più in relazione alle loro connessioni a distanza e che queste dinamiche possono dare luogo a frammentazione territoriale e sociale.

97 Ad esempio, le moderne teorie organizzative d'impresa considerano l'effetto che la fiducia tra le parti produce nei termini della riduzione dei costi di transazione

98 Idem, p. 8.

99 Lorenzo 1998, p. 54.

100 Dematteis & Governa 2005, p. 17. Le nozioni di territorio e territorialità sono state sviluppate con alcune differenze in ambito anglosassone, in ambito francese e in ambito italiano. La territorialità può essere definita come "il rapporto dinamico tra componenti sociali (economia, cultura, istituzioni, poteri) e ciò che di materiale e immateriale è proprio dei territori dove si abita, si vive, si produce". Per una trattazione sul tema si veda Dematteis Governa op. cit. p. 40 e segg. Nel dibattito italiano sull'approccio territorialista un riferimento necessario è il pensiero di Alberto Magnaghi. Si vedano *Il territorio dell'abitare*, FrancoAngeli, Milano (1990); *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino (2000).

Nella riflessione sul rapporto tra globale e locale, la dimensione territoriale è stata interpretata come quello “spazio di localizzazione di fenomeni e attività” in cui si produce una “connessione fra la dimensione identitaria, la dimensione politica, la dimensione economica, la dimensione simbolica e di mobilitazione sociale, la dimensione temporale”¹⁰¹, ossia come una costruzione sociale in cui l'azione collettiva dei soggetti definisce il ruolo e l'identità del sistema locale all'interno di un contesto posto sotto l'effetto di cambiamenti globali.

Ciò rimanda ad una lettura del territorio operata non mediante una logica scalare e gerarchica, ma piuttosto secondo una logica relazionale, in cui i confini sono definiti da reti di relazioni sociali che operano per trasformare il loro contesto di vita.

I fenomeni di frammentazione deriverebbero allora dalla contrapposizione tra la dimensione delle relazioni sociali localizzate e le geometrie variabili delle dinamiche economiche e culturali di scala globale. In questo quadro, il concetto di comunità locale può identificare un sistema complesso di relazioni sociali associate ad un territorio che è nello stesso tempo sia il contesto che le supporta e che permette alla comunità stessa di costruire la propria identità, sia il prodotto della loro interazione. La dimensione globale delle reti in cui sono inserite, tuttavia, implica che tali comunità, per quanto legate a un territorio che è l'esito di processi evolutivi di lunga durata, si trasformino sempre più rapidamente.

1.3.3 Comunità locale e identità culturale

Cercando di definire il rapporto tra comunità e territorio, la comunità locale viene spesso “isolata” a livello della dimensione municipale; si tratta tuttavia di un'astrazione, operata assumendo il livello comunale come l'ambito privilegiato per le politiche di sviluppo locale, benché ciò non corrisponda necessariamente alla realtà giacché “l'orizzonte spaziale delle relazioni sociali localizzate è variabile e non può essere ridotto alla giurisdizione di una particolare istituzione di governo”¹⁰².

Allo stesso tempo, all'interno di un dato territorio può darsi la presenza di diversi gruppi sociali, che ad una scala minore possono essere identificati come comunità diverse, la cui coabitazione può condurre a relazioni di cooperazione ma anche di conflitto, generando dinamiche di frammentazione sociale.

Superando l'idea tradizionale di comunità locale e riconoscendo che ad essa non corrisponde necessariamente un territorio omogeneo e pacificato, si può allora affermare che diversi gruppi sociali, portatori di diversi valori e di diversi riferimenti culturali, condividono però uno stesso “spazio culturale” ,inteso come un “ambiente di condivisione progettuale e di sperimentazione di pratiche culturali”¹⁰³ la cui sovrapposizione contribuisce a dar forma al territorio.

101 Idem, p. 54.

102 Idem., p. 163.

103 “Lo spazio culturale, macro e micro, dall'ambiente più esteso a quello più delimitato, al limite del non-luogo e dello spazio mentale individuale, è un luogo della relazione tra persone, tra presente e passato, tra sapere vedere e saper fare, e vive di pratiche di attraversamento della multidimensionalità”. Zoppi 2007, pp. 207-208.

Nell'ambito dei fenomeni di appropriazione e trasformazione del territorio ad opera dei gruppi sociali si iscrive anche il processo di patrimonializzazione: attraverso "preferenze di comunità"¹⁰⁴, le popolazioni operano la selezione dei beni considerati rilevanti per la costruzione e il rafforzamento dell'identità condivisa, e definiscono i limiti e le possibilità di trasmissione della propria eredità culturale.

Al fine di meglio comprendere il processo di evoluzione della cultura, alcuni autori¹⁰⁵ hanno proposto di utilizzare modelli interpretativi nati per studiare l'evoluzione biologica. I processi socioculturali sono quindi stati interpretati in una prospettiva evuzionistica: secondo questa interpretazione, ad esempio, esisterebbe un'analogia tra il DNA e il linguaggio, che costituirebbe una sorta di "codice genetico" dei sistemi sociali in quanto responsabile della conservazione e della trasmissione di un patrimonio di informazioni¹⁰⁶.

Secondo questo modello, i processi culturali orienterebbero le dinamiche di continuità o cambiamento delle strutture sociali attraverso dei meccanismi di competizione e di selezione (in analogia a ciò che accade alle specie in campo biologico), favorendo l'evoluzione adattiva delle identità culturali locali ai mutamenti delle condizioni esterne. All'interno del mutato rapporto tra dimensione locale e globale, lo sviluppo di reti lunghe e la nascita di comunità reali e virtuali che mettono in connessione culture diverse rappresenterebbe una strategia vitale per la sopravvivenza delle stesse, poiché permetterebbe l'ibridazione culturale.

Assumendo che ognuna delle "comunità" presenti in un dato territorio rappresenti il luogo della trasmissione di un patrimonio culturale condiviso, tra i diversi strumenti utilizzati per la trasmissione, oltre alla lingua e ai riti, si possono annoverare anche le tecniche per la conservazione del patrimonio culturale edificato.

Poiché all'interno di un ambito territoriale possono coabitare comunità con sistemi di valori diversi, possono però emergere delle divergenze nelle decisioni inerenti la gestione dei sistemi edificati, poiché questi possono presentare valore patrimoniale per alcune e non per altre. Ciò può condurre a situazioni di conflitto o ad un disinteresse verso le attività di conservazione. Tuttavia, considerando lo stretto rapporto tra l'esperienza dei luoghi e la costruzione dell'identità dell'individuo e delle comunità, il coinvolgimento di gruppi diversi all'interno dei processi di conservazione e di gestione rappresenta un'occasione per mettere a confronto diversi interessi, diverse visioni e, in certi casi, anche diverse identità culturali, prefigurandosi quindi

104 Montella 2009, p. 51.

105 Si veda ad esempio Dematteis G., "I sistemi territoriali in un'ottica evuzionista", in Dematteis & Governa 2005, pp. 89-117.

106 Il fisico Cesare Marchetti ha realizzato diversi studi sulla ciclicità dei fenomeni di natura socio-economica. La lettura di alcuni fenomeni alla scala sociale ha mostrato analogie con le azioni individuali, che sembrano essere governate dagli stessi impulsi e scandite da analoghi cicli temporali. Per spiegare l'esistenza di questo ordine di scala macroscopica, Marchetti ha avanzato l'ipotesi che la nostra società sia regolata da un sistema di informazioni con una complessa struttura gerarchica, nel quale le configurazioni informative sono generate, riprodotte e sostituite esattamente come avviene per i genotipi degli organismi nel sistema biologico. La tesi sostenuta da Marchetti è che il DNA ed il linguaggio rappresentino due stadi dello stesso percorso evolutivo. Si veda: Marchetti, *On the role of science in the Postindustrial Society*, IIASA, 1983.

come un potenziale strumento di integrazione sociale e di costruzione di nuove identità culturali.

Nello sviluppo di processi di conservazione del patrimonio, tuttavia, è assai frequente che i conflitti emergano non solo all'interno della comunità locale, ma anche a livello del rapporto tra le comunità locali e gli "esperti". Uno studio sulla struttura e sul linguaggio della Burra Charter¹⁰⁷ ha messo in evidenza che all'interno di tale strumento, che pure ha avuto il merito di riconoscere importanza al ruolo delle comunità locali, si registra ancora una contrapposizione tra il ruolo degli esperti e quello delle comunità, che può concorrere a rafforzare le dinamiche di potere esistenti, relegando le comunità locali in un ruolo marginale e passivo.

Alcuni studiosi hanno affermato a questo proposito che i professionisti del settore della conservazione "sembrano riluttanti a cedere parte del proprio potere e riconoscere ad altri gruppi la possibilità di partecipare alle decisioni al loro stesso livello"¹⁰⁸, con ciò riducendo la possibilità che le comunità locali possano contribuire in modo efficace ai processi di conservazione.¹⁰⁹

107 Waterton, Smith & Campbell 2006

108 Waterton & Smith 2010, p. 11. Traduzione nostra.

109 "La conservazione delle nostre antiche città dipende dai loro abitanti, ben prima e in maniera più decisiva della disponibilità o meno d'un certo tipo di mano d'opera. La scelta dunque è tra operare in modo che la conservazione resti l'interesse di una maggioranza "dotta" o "specialistica" - dall'architetto all'ultimo muratore -, o sia riconosciuta dalla comunità come l'unica risposta efficace alla sua domanda di città più vivibili." Urbani 2000, p. 42.

2

IL PATRIMONIO EDIFICATO COME RISORSA: TRA TUTELA E VALORIZZAZIONE

L'inquadramento fornito nel capitolo precedente ha mostrato come i fenomeni di evoluzione culturale e di globalizzazione economica abbiano contribuito al riconoscimento di una dimensione territoriale al patrimonio e, in modo complementare, del carattere patrimoniale del territorio, inteso come bacino di risorse capaci di produrre benefici localizzati e generare vantaggi competitivi per i sistemi locali.

Queste acquisizioni hanno posto le basi per processi di sviluppo territoriale fondati sulla valorizzazione del patrimonio culturale edificato, considerato nella sua dimensione sistemica e territoriale.

Nell'ambito di tali processi, tuttavia, esiste il rischio che il patrimonio costruito venga "messo in valore" essenzialmente per incrementare l'attrattiva turistica: può accadere così che interi quartieri storici o siti di particolare interesse architettonico o paesaggistico vengano trasformati in prodotti di consumo culturale, consolidando immagini stereotipate del costruito la cui apparente immutabilità entra in contraddizione con la natura evolutiva dei sistemi di valori e delle identità locali. Inoltre, vi è il rischio che gli investimenti in attività di conservazione e di valorizzazione vengano diretti solo su alcuni elementi emergenti, trascurando il patrimonio edificato diffuso.

Considerando la necessità di salvaguardare il potenziale evolutivo e informativo del patrimonio, negli ultimi anni le ricerche sui modelli di sviluppo "culture-driven" hanno portato l'attenzione sul rapporto tra le esigenze di sviluppo economico, di salvaguardia delle risorse materiali e gli aspetti di sostenibilità sociale, perseguendo un equilibrio tra le dinamiche di sviluppo locale e i processi di conservazione, puntando sulla qualificazione degli interventi e delle professionalità coinvolte¹.

All'interno dei modelli così configurati, le comunità locali devono rivestire un ruolo attivo, poiché è proprio grazie ad un loro riconoscimento di valore che il patrimonio può diventare una risorsa orientata all'uso². Sebbene la teoria riconosca alle comunità locali un ruolo importante sia per l'avvio dei processi di sviluppo, che per l'implementazione delle attività di conservazione nel tempo,

1 Alcuni contributi a ricerche sul tema sono raccolti in: Mälkki & Schmidt-Thomé (eds.) 2010.

2 Magnaghi 2000.

spesso nel passaggio dalla teoria alla pratica si manifestano delle difficoltà dovute in buona parte proprio allo scarso coinvolgimento, in fase di avvio, di attori locali fondamentali per la successiva attuazione dei processi.

Inoltre, benché sia ampiamente riconosciuta la necessità di stimolare una volontà di conservazione socialmente diffusa e di indurre un'evoluzione della qualità delle prassi di intervento, non è ancora stata sufficientemente approfondita l'analisi degli strumenti con cui questi obiettivi possano essere raggiunti.

Ragionare sul ruolo delle comunità locali nei processi di gestione del patrimonio edificato implica una riflessione sull'estensione dei loro poteri e delle loro responsabilità. Per quanto riguarda il patrimonio non vincolato, le comunità locali risultano in realtà già ampiamente responsabili, poiché attraverso l'uso quotidiano e le scelte di intervento definiscono gli equilibri tra la permanenza e la trasformazione dell'esistente attraverso un processo continuo nel tempo che è stato definito "progetto implicito"³. Tuttavia, come il termine stesso sta ad indicare, spesso ciò avviene senza una piena consapevolezza delle implicazioni culturali delle trasformazioni e delle potenzialità del costruito come risorsa da tutelare.

Nelle sezioni 2.1 e 2.2 di questo capitolo di traccia un quadro delle potenzialità del patrimonio costruito, riflettendo sul ruolo che gli attori sociali assumono, o potrebbero assumere, nelle azioni di tutela o nelle dinamiche di sviluppo locale. La sezione 2.3 affronta invece il tema del ruolo che le comunità locali rivestono nei processi di gestione intesi come "cabina di regia" delle dinamiche di conservazione e di valorizzazione, descrivendo le prassi attuali e tracciando un quadro di alcuni percorsi di ricerca in corso.

2.1 UNA RISORSA NON RINNOVABILE DA TUTELARE

2.1.1 Potenziale evolutivo

Negli ultimi decenni si è assistito ad un avvicinamento tra la nozione di sviluppo sostenibile e quella di patrimonio culturale, seppur nate in modo indipendente e fondate su sistemi di discipline diversi.⁴

La nozione di sviluppo sostenibile, la cui prima definizione rimonta al noto rapporto Bruntland⁵, è stata portata all'attenzione mondiale nel 1992, durante la *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED) di Rio de Janeiro. La conferenza trattava il tema della gestione delle risorse naturali ed in particolare i modelli di produzione energetica e i relativi impatti sugli ecosistemi. Nonostante lo studio di modelli sostenibili per lo sviluppo si ponesse l'obiettivo di trovare forme di equilibrio tra lo sviluppo economico, l'equità sociale e il rispetto dell'ambiente, nel corso degli anni il discorso

³ Di Battista 2006.

⁴ Cfr. Serres, M. (1990). *Le contrat naturel*, F. Bourin, Paris.

⁵ Il rapporto, commissionato dalle Nazioni Unite, prende il nome di Gro Harem Bruntland, allora presidente della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo. Lo sviluppo sostenibile venne definito come "uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri." World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press, 1987.

politico⁶ e la ricerca scientifica hanno seguito la traccia segnata dall'UNCED, e hanno interessato soprattutto la dimensione ambientale. Riflettere sulla gestione sostenibile del patrimonio costruito, tuttavia, richiede di dare rilevanza a tutte e tre le dimensioni.

La sfida dello sviluppo sostenibile induce infatti le società umane ad una riflessione sul loro modo di abitare i luoghi: ciò non chiama in causa solo l'uso dello spazio e delle risorse naturali, ma anche il modo in cui gli individui e le società fanno uso del proprio capitale culturale e come ne sfruttano il potenziale evolutivo ai fini dello sviluppo economico.

Considerando le analogie tra i processi di trasmissione di generazione in generazione delle diverse espressioni della cultura e i processi di evoluzione biologica⁷, il patrimonio costruito locale può essere interpretato come una parte della "eredità della nicchia ecologica"⁸, ossia come un capitale culturale che, alla pari del capitale naturale⁹, rappresenta una risorsa per lo sviluppo della popolazione locale, purché il suo consumo non ecceda la capacità di carico del sistema.

Le riflessioni sullo sviluppo sostenibile inducono ad allargare la scala della riflessione, considerando la conservazione del patrimonio come strategia necessaria non solo per salvaguardare una risorsa locale, ma anche come possibile fattore di regolazione in processi culturali di scala vasta.

Negli ultimi anni, la nozione di sviluppo sostenibile ha in effetti integrato alle ormai note tre "e" (equità, economia, ecologia) un nuovo pilastro: si tratta della diversità culturale, ritenuta necessaria per l'umanità quanto la biodiversità per la natura¹⁰. Al pari della diversità biologica, strategica per il processo evolutivo degli ecosistemi naturali, la diversità culturale deve essere conservata nel rispetto dello stesso principio di equità trans-generazionale,

6 Nel 1992, in applicazione degli accordi di Rio, l'Unione Europea approvò il "Quinto Piano di Azione Ambientale"; nel 1993, con il provvedimento 28-12-1993 del CIPE, l'Italia recepì le disposizioni europee emanando il primo Piano Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

7 Cfr. §1.3.3.

8 Cavalli-Sforza 2004, cit. in Dematteis & Governa 2005, p. 104.

9 "Avendo la semplice accortezza di distinguere previamente fra il patrimonio di materia prima e i beni e i servizi conseguenti, [...] il capitale culturale da subito appare, in accordo con l'economia ecologica, quale "capitale naturale" che funge da supporto per un flusso di servizi di varia utilità." Montella 2009, p. 97.

10 UNESCO 2001. Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, Art. 1. "La cultura assume forme diverse nel tempo e nello spazio. La diversità si rivela attraverso gli aspetti originali e le diverse identità presenti nei gruppi e nelle società che compongono l'Umanità. Fonte di scambi, d'innovazione e di creatività, la diversità culturale è, per il genere umano, necessaria quanto la biodiversità per qualsiasi forma di vita. In tal senso, essa costituisce il patrimonio comune dell'Umanità e deve essere riconosciuta e affermata a beneficio delle generazioni presenti e future." In seguito alla Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale (2001), UNESCO ha promosso diversi incontri di studio sul tema del rapporto tra biodiversità naturale e (bio)diversità culturale. In ordine cronologico: Cultural diversity and biodiversity for sustainable development (Johannesburg, 2002); Links between biological and cultural diversity (Paris, 2007); Cultural diversity: a foundation for biodiversity conservation and sustainable development (Maolan Biosphere Reserve, China, 2007). Nel 2009 I risultati di questi studi sono stati raccolti nel World Report Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. Nel 2010, in occasione dell'anno sulla biodiversità, è stato inoltre avviato il programma International Conference on Biological and Cultural Diversity: Diversity for Development - Development for Diversity, volto ad approfondire lo studio delle relazioni tra la biodiversità e la diversità culturale e a migliorare l'integrazione delle misure di salvaguardia previste dalle rispettive Convenzioni.

riconoscendo alle diverse espressioni della cultura un ruolo complementare e determinante come fattore di sviluppo individuale e collettivo¹¹ e per il mantenimento dell'equilibrio sociale. In una prospettiva intra-generazionale, invece, in un'epoca in cui l'aumento di flussi migratori conduce verso società sempre più multiculturali, l'attenzione verso la conservazione della diversità può contribuire alla coesione sociale e alla riduzione dei conflitti attraverso lo sviluppo di politiche rivolte all'integrazione culturale¹².

La diversità culturale non fa riferimento necessariamente a prodotti di culture nate in contesti geografici differenti: la salvaguardia della diversità deve essere perseguita anche attraverso la conservazione di testimonianze culturali differenti prodotte nello stesso contesto, in epoche diverse o da diversi gruppi sociali. Per quanto riguarda il patrimonio edificato, tra le espressioni di diversità può essere annoverata ad esempio la coesistenza di edifici monumentali e costruito storico diffuso¹³, o di tessuto storico e recente.

Il potenziale evolutivo del patrimonio edificato sarebbe di per sé una ragione sufficiente a motivare l'esigenza di tutela, intesa come una regolazione delle trasformazioni necessaria per il mantenimento dell'equilibrio del rapporto coevolutivo tra sistema costruito e sistema sociale.¹⁴ Tuttavia, in molti casi le prassi conservative finiscono per ridurre il potenziale evolutivo del patrimonio, limitandone le possibilità di sviluppo¹⁵ in favore di una visione banalizzante della "tradizione".

Il criterio di sostenibilità, orientato all'uso compatibile delle risorse naturali e culturali, richiede invece che la conservazione non venga intesa "come immodificabilità, per infinite ragioni praticamente insostenibile, ma come trasformazione rispettosa della identità fisica e semiotica dello *stock*"¹⁶, privilegiando l'adozione di strategie di tutela ispirate ad un approccio preventivo, al fine di ridurre quanto possibile il consumo di risorse materiali.

2.1.2 Approccio preventivo

Nell'ambito della conservazione dei Beni Culturali, il tema della prevenzione è stato presente nel dibattito culturale sino dalla metà dell'Ottocento: se ne

11 UNESCO 2001, Art. 3.

12 UNESCO 2001, Art. 2.

13 Nel 1976, a Nairobi, l'UNESCO adottò la Raccomandazione concernente la salvaguardia dei centri storici tradizionali ed il loro ruolo nella vita contemporanea, riconoscendo il valore sociale del patrimonio minore e dei tessuti storici e presentando la salvaguardia del costruito storico come un mezzo per salvaguardare i particolarismi locali e combattere il "processo planetario di banalizzazione e di normalizzazione delle società e del loro ambiente". Choay 1995, p. 150.

14 Di fatto, però, "la funzione di benessere sociale, benché calcolata nelle procedure di analisi costi/benefici, resta un concetto mitico, se non corroborato da esternalità positive largamente e sensibilmente avvertite, perché rispondenti ad un'espressa domanda collettiva. E mitica è la responsabilità verso le generazioni future, su cui tanto insistono molti economisti pubblici." Montella 2009, p. 45.

15 "Ignoriamo che nello spazio di qualche decennio la specie umana giungerà, attraverso la sua stessa pratica di conservazione, a portare a termine distruzioni che un tempo avrebbero richiesto secoli interi. La prevenzione di questi effetti derivati deve essere dunque pensata dal doppio punto di vista della protezione e i monumenti e della protezione del loro pubblico." Choay 1995, p. 157.

16 Montella 2009, p. 38.

trova testimonianza già negli scritti di John Ruskin¹⁷ e William Morris¹⁸, che riconoscono l'importanza di cure regolari per contrastare il decorso dei fenomeni di degrado.

In Italia, il tema è stato portato all'attenzione da autori quali Cesare Brandi e Roberto Pane, che nel dibattito attorno al restauro nel dopoguerra hanno, rispettivamente, introdotto il concetto di "restauro preventivo", e riconosciuto l'importanza dell'esecuzione di attività manutentive per ridurre le perdite di materia, e con esse l'arbitrarietà degli interventi di restauro¹⁹.

In epoca più recente, Giovanni Urbani ha contribuito ad allargare le prospettive della riflessione sul tema, considerando l'oggetto assieme alle sue relazioni con il contesto, individuando come prima e fondamentale strategia di prevenzione il rilevamento dei fattori di rischio legato a eventi naturali e a fattori antropici²⁰. Sulla scorta di queste riflessioni, negli anni Novanta la regione Lombardia ha promosso una ricerca²¹ che ha condotto alla stesura di linee guida per la Conservazione preventiva e programmata²². Il cambio di prospettiva, dalla riparazione del danno (o, al più, dalla "diagnosi delle cause dei fenomeni riscontrabili"²³) alla gestione del rischio, si affianca all'importante salto concettuale dal restauro come evento alla conservazione programmata come processo²⁴, assumendo una prospettiva di lungo periodo coerente con la crescita dell'interesse verso il tema della sostenibilità.

La riduzione del rischio di degrado per il patrimonio edificato si può ottenere sia riducendo le probabilità degli eventi negativi, sia limitandone le conseguenze²⁵: il tipo azioni da attuare nei due casi varia considerevolmente. Nel primo caso, la conservazione preventiva si esercita prevalentemente mediante azioni indirette, intese come l'insieme delle attività volte al controllo delle condizioni ambientali. Nel secondo caso, si tratta invece di azioni dirette sull'oggetto, come l'attività manutentiva. I due approcci non sono tuttavia alternativi: l'efficacia preventiva della manutenzione può essere incrementata integrando la regolare esecuzione delle attività e la valutazione dello stato di

17 "Prendetevi cura solerte dei vostri monumenti e non avrete alcun bisogno di restaurarli" in: Ruskin, J., *The Seven Lamps of Architecture*, 1849, Jaca Book, Milano, 1981, p. 228

18 Morris, W., Estratto dal Manifesto della S.P.A.B. (1877): "è per tutte queste costruzioni, (...) di tutti i tempi e gli stili, che noi lottiamo, e spingiamo coloro che hanno rapporti con esse di sostituire la tutela al posto del restauro per evitare il degrado con cure giornaliere".

19 La Carta di Atene (1931) e la Carta di Venezia (1964) avevano d'altra parte già ribadito come nella conservazione dei Beni Culturali si dovesse dare priorità al controllo delle condizioni di degrado rispetto ad ogni altro intervento, per rimandare nel tempo le azioni di restauro, estremamente costose sia a livello economico che, molto spesso, nei termini della perdita di materia, rischiando di compromettere l'autenticità materiale degli edifici, e di conseguenza il loro valore culturale.

20 Si fa riferimento in particolare al Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria (1976). Cfr. Urbani 2000, pp. 103-113.

21 La ricerca, coordinata dal Prof. Della Torre del Politecnico di Milano, ha condotto all'istituzione del polo Regionale della Carta del Rischio del patrimonio culturale e alla sperimentazione del sistema informativo SIRCoP, ed ha avuto seguito all'interno dell'UDR Conservazione Programmata del dipartimento BEST.

22 Della Torre 2003.

23 Della Torre 2010/c, p. 70.

24 Della Torre 2010/a.

25 Della Torre 2010/c. In medicina, una simile distinzione viene fatta tra i livelli di prevenzione primaria e secondaria.

conservazione del bene con attività ispettive²⁶ mirate all'analisi delle condizioni al contorno e al monitoraggio delle condizioni ambientali responsabili dei processi di degrado.

Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio ha recepito questa evoluzione, passando da un'accezione della tutela di tipo vincolistico al riconoscimento del carattere processuale della conservazione²⁷. Il processo di conservazione così inteso include la prevenzione, definita come "il complesso delle attività idonee a limitare le situazioni di rischio connesse al bene culturale nel suo contesto"²⁸. In questo quadro, il contesto sociale è stato in un certo senso assunto come un fattore di rischio: le indicazioni relative all'esercizio della tutela indicano infatti la necessità di stabilire "provvedimenti volti a conformare e regolare diritti e comportamenti inerenti al patrimonio culturale"²⁹.

Le implicazioni del contesto sociale all'interno delle strategie di prevenzione possono però anche essere intese non nei termini della regolazione delle modalità di fruizione, bensì identificando il contesto sociale stesso come una risorsa che può contribuire attivamente alle attività di conservazione³⁰.

Richiamandosi alla definizione di "prevenzione" fornita dal Codice, l'attribuzione di un ruolo attivo alle comunità locali nelle attività di conservazione può dunque essere inteso come una strategia preventiva, e ciò per diverse ragioni.

In primo luogo, il livello locale è quello più coerente con la responsabilità delle costanti attività di manutenzione.³¹ In secondo luogo, il contributo delle conoscenze e delle competenze locali sulle tecniche di costruzione e di manutenzione tradizionali, spesso non formalizzate, può risultare determinante per l'efficacia delle azioni di conservazione. Infine, se le comunità locali non condividono i valori su cui si fonda lo svolgimento di regolari attività di conservazione, la loro attuazione nel tempo non è garantita in alcun modo. Bisogna in effetti riconoscere che, nonostante sia ormai consolidata nel suo impianto teorico, la cultura della conservazione preventiva non ha sinora trovato significativa e diffusa applicazione,³² forse anche a causa dell'assenza di adeguate attività di coinvolgimento e diffusione.

In relazione alla difficoltà da parte di proprietari privati e decisori pubblici ad adottare strategie preventive, è stata rilevata anche l'esistenza di un problema

26 Si veda: Gasparoli, P. & Bossi, S., "Come strutturare attività ispettive per il controllo e la prevenzione", in *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti. Atti del XVI convegno di studi Scienza e Beni Culturali. Bressanone, 13-16 luglio 2010*, pp. 365-374.

27 "La conservazione del patrimonio culturale e' assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro." D. Lgs. 42/2004, Parte Seconda, Capo III, Sezione II, art. 29, comma 1.

28 D. Lgs. 42/2004, Parte Seconda, Capo III, Sezione II, art. 29, comma 2

29 D. Lgs. 42/2004, Parte Prima, art. 3

30 Ronchi 2010.

31 "La manutenzione non si può fare dal centro. È ovvio, il problema si risolve localmente." Urbani 2000.

32 "Ciò, probabilmente, in ragione del fatto che le attività di prevenzione, manutenzione e cura indubbiamente sollecitano dal punto di vista teorico vasti interessi, ma poiché sul piano pratico non richiedono sofisticate abilità esecutive e sul piano mediatico non sollecitano entusiasmi, esse sono di fatto rimaste sostanzialmente disattese." Cecchi & Gasparoli 2010, p. 2.

di *behavioural economics*³³: secondo questa interpretazione, l'attuazione della conservazione preventiva e programmata incontrerebbe difficoltà a causa di una sfasatura temporale dei costi rispetto ai benefici legati alla riduzione dei costi dell'incuria, apprezzabili soltanto a medio termine³⁴. Le criticità economiche, tuttavia, non esauriscono certo le difficoltà incontrate nella diffusione dell'approccio preventivo, considerando che esse ricorrono anche in altri ambiti, come quello della salvaguardia ambientale e quello della prevenzione medica.

Si può avanzare l'ipotesi che esista un'analogia tra la salute, la qualità dell'ambiente e il buono stato di conservazione degli edifici: si tratta di "valori in negativo", ossia di condizioni che vengono apprezzate nel momento in cui vengono a mancare e si manifestano, a seconda del caso, la malattia, il degrado ambientale o del costruito³⁵. Inoltre, l'attitudine preventiva si scontra con gli interessi legati al mantenimento in attività di un consolidato sistema di "prestazioni", ossia dell'insieme di determinati servizi e prodotti studiati per il trattamento ex-post di specifici problemi³⁶. Per contro, esiste il rischio che lo sviluppo di interessi privati legati allo sviluppo di attività di prevenzione e all'uso di determinate tecnologie per la diagnostica possa condurre ad una iperprevenzione, intesa come una diffusione a vasta scala di attività di *screening*, sebbene esse non abbiano di per sé alcuna efficacia operativa.

Così come è già stato ampiamente rilevato in ambito medico e ambientale, infatti, l'attività di prevenzione non può dare risultati semplicemente grazie a controlli e monitoraggi, ma richiede un sostanziale cambiamento dei comportamenti "a rischio": ciò richiede lo sviluppo di una nuova sensibilità del pubblico, che deve essere educato al valore positivo della cura costante³⁷.

2.1.3 Strategie di prevenzione

Negli ultimi decenni, la ricerca di efficaci strategie di prevenzione è stata affrontata a diversi livelli: dallo sviluppo della manutenzione come strategia per rallentare i processi di degrado, alla scelta di funzioni appropriate per mantenere in uso edifici monumentali, e dalla necessità di mettere a punto strumenti di pianificazione territoriale coerenti con le esigenze di conservazione, alla necessità di interventi alla scala ambientale per il controllo dei fattori di rischio.

33 Della Torre 2010/b.

34 Della Torre osserva inoltre che per incrementare l'efficacia a lungo termine della manutenzione, e quindi poterne dimostrare appieno le potenzialità di risparmio, è necessaria una serie di attività soft (ispezioni, monitoraggio, aggiornamento dei sistemi informativi), che tuttavia possono sembrare del tutto improduttive ai non specialisti, e ciò riduce la loro propensione all'investimento.

35 "...è la malattia e non la salute a manifestarsi come ciò che si oggettiva da sé e che "ci viene incontro". [...] ...il vero mistero si trova nel carattere nascosto della salute. La salute non si dà a vedere." Gadamer, H.-G., 1993, *Dove si nasconde la salute*, Raffaello Cortina Editore, Milano, p. 117.

36 Pracchi V., "La prevenzione in medicina e la prevenzione nel restauro. Stato dell'arte del dibattito: spunti e criticità.", in *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti*. Atti del XVI convegno di studi Scienza e Beni Culturali. Bressanone, 13-16 luglio 2010, pp. 101-110.

37 "I proprietari spesso sono [...] più disponibili a spendere per restauri integrali, dei quali non riconoscono l'impatto traumatico e il rischio per l'autenticità, illudendosi che dopo un bel restauro completo non ci sarà bisogno di manutenzione." Della Torre 2010/b, p. 50.

Le soluzioni che sono state proposte e sperimentate variano considerevolmente, in relazione sia alla tipologia che alla scala degli oggetti³⁸, ma anche dei contesti geografici, in ragione di diversi riferimenti culturali, indicazioni normative e pratiche di intervento diffuse a livello locale.

Un esempio di buona pratica cui si fa spesso riferimento è quello sviluppato nella regione delle Fiandre dall'associazione Monumentenvacht Vlanderen³⁹. L'esperienza di Monumentenvacht mostra chiaramente che "il cambio di paradigma si può attuare soltanto se si agisce in concerto su tutte le leve che influiscono sul problema."⁴⁰

L'ESPERIENZA DI MONUMENTENVACHT VLANDEREN

L'associazione Monumentenvacht Vlanderen è stata fondata nel 1991 nella regione delle Fiandre per iniziativa della Fondazione Re Baldovino, la Fondazione per la Conservazione dei Monumenti e dei Paesaggi e l'Associazione fiamminga delle Province, su ispirazione dell'esperienza di un'omologa associazione olandese attiva sin dal 1973. Monumentenvacht non svolge un'attività imprenditoriale: si tratta di un'associazione senza scopo di lucro, che offre servizi di ispezione e consulenza ai proprietari di edifici storici, sia pubblici che privati. Il suo obiettivo è promuovere la conservazione del patrimonio attraverso un'azione preventiva, pianificando le attività manutentive necessarie e individuando gli interventi prioritari e i momenti più adatti per svolgerli. I servizi offerti dall'associazione consistono in esami approfonditi degli edifici, svolti a intervalli di tempo regolari (solitamente ogni 2 anni), e nella redazione di rapporti sul loro stato di conservazione. Sebbene ne siano messe in evidenza gli aspetti virtuosi per la strutturazione delle attività ispettive, l'esperienza presenta un interesse che va ben oltre i contenuti tecnologici. L'azione operata da Monumentenvacht, infatti, include un lavoro divulgativo e informativo che ha permesso di coinvolgere un crescente numero di proprietari privati, che hanno capito il loro interesse ad aderire a un sistema di conservazione preventiva. In occasione delle visite ispettive, inoltre, i proprietari vengono sensibilizzati ed educati all'osservazione del proprio edificio e vengono fornite loro delle indicazioni per poter rilevare tempestivamente le anomalie.

Il governo regionale, resosi conto che lo svolgimento di regolari attività di manutenzione risulta meno oneroso delle operazioni di restauro, ha istituito una sovvenzione per la manutenzione degli edifici, sia vincolati che non. Per poter fruire dell'agevolazione, i proprietari devono dotarsi di un piano di conservazione dell'edificio, la cui redazione è spesso commissionata alla stessa Monumentenvacht, e devono presentare annualmente un dossier che descriva i lavori da svolgere.

Sulla scorta dell'esempio di Monumentenvacht Vlanderen sono sorte organizzazioni simili in Danimarca, Inghilterra, Germania, Ungheria e Scozia, i cui servizi in parte differiscono. Gli elementi di successo del caso belga includono il fatto che l'associazione non sia istituzionalizzata, il basso costo delle ispezioni (essendo il 90% dei costi a carico del pubblico) ed il sistema di incentivi.

³⁸ La scala del contesto su cui si esercita l'azione preventiva influisce notevolmente sul tipo di strategia attuabile. La complessità e la natura evolutiva delle relazioni sistemiche presenti in contesti costruiti di scala vasta implica la necessità di mettere in relazione le attività preventive con le strategie di gestione. In questo senso, la prevenzione sin può attuare solamente attraverso una opportuna gestione della trasformazione.

³⁹ Il successo e il consenso manifestato verso queste esperienze ha recentemente condotto all'istituzione della Cattedra UNESCO sul tema della Conservazione Preventiva all'Università di Lovanio, in Belgio, supportata dal network PRECOMOS.

⁴⁰ Della Torre 2010/b, p. 51.

Nonostante la maggior parte degli studi e delle sperimentazioni abbiano interessato sino ad oggi l'ambito dei Beni Culturali, la necessità di manutenzione regolare non è una prerogativa degli edifici vincolati per legge, ma interessa l'insieme del costruito. Poiché le attività di conservazione programmate nel tempo diluiscono negli anni il costo per l'intervento, oltre a ridurre l'entità complessiva, assumono una rilevanza particolare nel caso in cui l'edificato sia riconosciuto collettivamente come patrimonio culturale, e dunque si manifesti un'esigenza di tutela, ma non sia vincolato e possa difficilmente beneficiare di sovvenzioni pubbliche.

Benché la manutenzione regolare presenti un'incontestabile efficacia preventiva, nei contesti in cui il patrimonio edificato è interessato da un diffuso fenomeno di abbandono⁴¹ la "conservazione preventiva" viene più spesso identificata con la realizzazione di tutti gli interventi necessari al riuso degli edifici, che possono includere opere di base come il consolidamento strutturale o l'adeguamento impiantistico, associate talvolta al restauro delle superfici.

Alcuni esempi di attività di conservazione preventiva che prevedano questo tipo di interventi sono quelli realizzati dall'Association de Sauvegarde de la Médina de Tunis (ASM Tunis) e da Riwaq, due associazioni attive rispettivamente a Tunisi e nei territori dell'Autorità Palestinese.

CONSERVAZIONE PREVENTIVA: L'APPROCCIO DI ASM TUNIS E RIWAQ

Le attività di conservazione preventiva svolte da ASM Tunis fanno parte di una strategia di intervento supportata da attività di studio realizzate dal 1967 ad oggi sulla medina di Tunisi. La strategia risponde alle caratteristiche architettoniche, sociali ed economiche specifiche del contesto: l'obiettivo generale è la salvaguardia del costruito storico della medina, considerato sia un patrimonio immobiliare, che un patrimonio sociale; attraverso lo sviluppo delle attività, ASM intende inoltre dimostrare che la conservazione è "culturalmente valorizzante, socialmente necessaria, economicamente vantaggiosa e finanziariamente possibile"⁴², ponendo particolare attenzione ai fattori di contesto che possono favorire la riuscita degli interventi.

Operando a diversi livelli, la strategia coniuga azioni di indirizzo rivolte ai decisori per l'adeguamento normativo, attività di sensibilizzazione, interventi pilota di conservazione e valorizzazione del patrimonio monumentale e l'offerta di assistenza tecnica ai privati per stimolare la riabilitazione del costruito diffuso. Gli interventi consentono inoltre la formazione e la specializzazione di manodopera e piccole imprese locali. Nell'ambito di queste attività, l'azione preventiva è perseguita attraverso la realizzazione di interventi pilota, finanziati dalle istituzioni pubbliche e diretti su alcuni edifici di particolare interesse architettonico che si trovano in condizioni di abbandono o di grave degrado. Essi sono sottoposti ad interventi di

41 Ad esempio, nei paesi della sponda sud del Mediterraneo di cultura islamica, esistono alcune tipologie di edifici che si trovano oggi in disuso e in condizioni di degrado perché è venuta meno la loro funzione. È il caso, ad esempio, delle scuole coraniche (madrassa o medersa), che hanno subito un processo di abbandono seguito alla riforma dell'istruzione (nel 1957 in Marocco e nel 1958 in Tunisia). Molti edifici residenziali situati in aree centrali edificate in epoca recente, inoltre, risultano inutilizzati per via di un processo di abbandono del centro in favore delle nuove periferie residenziali e terziarie.

42 Bejaoui, F., 2010, *La conservation préventive comme outil de conservation d'un centre historique*. Dattiloscritto non pubblicato. Traduzione nostra.

consolidamento e restauro delle superfici e successivamente sono destinati ad ospitare attività culturali o socio-collettive. L'idea che sta alla base della strategia è che, stimolando l'interesse verso il patrimonio storico da parte del pubblico attraverso la fruizione degli edifici restaurati, da un lato si possa favorire la loro salvaguardia e dall'altro essi possano fungere da esempio riproponibile, grazie anche alla predisposizione di strumenti di incentivo ai privati. In tal modo l'efficacia preventiva si estenderebbe alla scala dell'intero sistema costruito storico.

La “conservazione preventiva” operata da Riwaq consiste in un insieme di azioni essenziali per prolungare la durata di vita degli edifici agendo su diverse cause di degrado. A seconda del tipo e della scala dell'oggetto, l'associazione distingue tre tipi di intervento preventivo⁴³.

1) Nel caso di interventi su un singolo edificio, la conservazione preventiva è attuata attraverso la riqualificazione dell'area circostante e il coinvolgimento degli abitanti del quartiere: rendendoli partecipi, si intende incentivare la loro disponibilità a monitorare le condizioni dell'edificio e prendersene cura ad intervento concluso.

2) Nel caso in cui l'intervento interessi edifici di valore architettonico in condizioni di disuso, la conservazione preventiva si attua attraverso la realizzazione di azioni dirette sull'esterno, come la puntellatura, il consolidamento, piccole rimozioni o integrazioni di elementi, in attesa di avere la disponibilità dei fondi necessari per un intervento di conservazione completo. Quando ciò avviene, gli edifici sono resi disponibili per l'uso, ma solo dopo l'individuazione di attività compatibili. In molti casi, per il riuso vengono scelte funzioni pubbliche o sociali; Riwaq, tuttavia, spesso si limita a segnalare le dotazioni disponibili e la capienza dell'edificio, e la funzione viene definita dalle comunità locali, che sono altresì chiamate a farsi carico della gestione degli edifici per garantire l'efficacia della conservazione nel tempo. Nei casi in cui la localizzazione degli edifici penalizzi le possibilità di uso costante, essi possono essere affittati per l'organizzazione di eventi, corsi e conferenze: è il caso, ad esempio, di alcuni dei palazzi nobiliari del XVIII e XIX secolo, in gran parte localizzati in aree rurali. Nel terzo caso, gli interventi hanno l'obiettivo di migliorare la qualità e l'attrattiva di interi sistemi insediativi per favorirne la conservazione attraverso un loro uso contemporaneo. La strategia preventiva assume in questo caso il nome di “preventive plus”, e include la sistemazione degli spazi pubblici e l'attuazione di una serie di piccoli interventi di conservazione diffusi sul costruito. Riwaq ha osservato che una strategia diffusa risulta più efficace rispetto al restauro completo di alcuni edifici: oltre ad essere nel complesso più economica, rende immediatamente evidente agli abitanti il valore e le potenzialità dell'esistente, stimolando l'investimento da parte di proprietari privati. In alcuni casi, sono stati messi a punto specifici incentivi per stimolare la partecipazione dei privati: nel villaggio di Taybeh, ad esempio, ai proprietari di edifici in disuso è stato proposto di realizzare un intervento di consolidamento e conservazione degli interni a fronte dell'impegno di Riwaq a realizzare interventi su alcuni elementi dell'involucro (ad esempio, le coperture o i serramenti).

Simili azioni possono risultare realmente efficaci ai fini della conservazione, tuttavia, solo se le nuove attività inserite negli edifici in disuso risultano compatibili con l'esistente, se gli interventi rispondono a determinati standard di qualità per ciò che concerne gli aspetti tecnici e se vengono pianificate

⁴³ Si ringrazia l'architetto Shatha Safi, dell'associazione Riwaq, per le informazioni fornite al riguardo.

opportune strategie di gestione sul lungo periodo, assicurando una cura costante per evitare la riproposizione di situazioni di degrado e di abbandono.

2.2 UNA RISORSA TERRITORIALE DA VALORIZZARE

2.2.1 Le risorse per lo sviluppo locale

Le ricerche sullo sviluppo locale hanno preso avvio in abito economico, in un momento storico e in un contesto culturale caratterizzato da una progressiva presa di coscienza dei "limiti dello sviluppo".⁴⁴

Durante gli anni '70, la crisi della grande industria e del suo modello di crescita portò gli economisti ad interessarsi della capacità di sviluppo dimostrata da alcuni territori italiani la cui attività economica era fondata su sistemi di piccole imprese; per descriverne i meccanismi venne elaborato il modello dei distretti industriali⁴⁵. La sola economia non risultava però in grado di spiegare le complesse dinamiche della nascita e dell'evoluzione di simili sistemi territoriali.

Grazie al contributo degli studi elaborati all'interno di altri settori disciplinari, come la geografia e la sociologia, è stato possibile individuare alcuni dei fattori responsabili dello sviluppo dei distretti industriali, come la capacità di auto-organizzazione e ri-organizzazione interna, che permette ai sistemi di piccole imprese di far fronte alla trasformazione delle condizioni esterne. Questi fattori possono essere messi in relazione con la capacità di apprendimento⁴⁶ dei sistemi, che si traduce nella loro capacità di mutare ed innovare per reagire alle congiunture di crisi o per migliorare le proprie *performance*.

Per esprimere questa particolare capacità riconosciuta ad alcuni sistemi locali sono state introdotte espressioni come *learning region* e *milieu innovateur*. In questa prospettiva, la traiettoria di sviluppo emergerebbe dall'interazione di molteplici attori locali, che sarebbero in grado di organizzarsi collettivamente per "fare presa" su alcune componenti del sistema locale, attivando delle potenzialità e delle risorse cui non si potrebbe avere accesso attraverso un intervento operato dall'esterno o un'azione individuale.

Per identificare il particolare tipo di risorse in grado di produrre benefici collettivi localizzati, è stato elaborato il concetto di "capitale territoriale"⁴⁷.

44 Nel 1972 il Club di Roma commissionò al MIT un rapporto sul tema dello sviluppo, i cui esiti sono stati pubblicati in Meadows, D.H., Meadows D.L., Randers J. & Behrens III W.W. (1972). *The Limits to Growth*. New York: Universe Books, 1972. Traduzione italiana: *I limiti dello sviluppo*, Milano: Mondadori, 1972.

45 La letteratura sul tema è molto vasta. Un riferimento fondamentale va al contributo di Giacomo Beccattini e della sua scuola. Beccattini ha definito il distretto come "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali". Beccattini 1989, cit. in Canziani 2006, p. 61.

46 "L'apprendimento per un sistema complesso può essere visto come la capacità del sistema di realizzare mutamenti strutturali funzionali al mantenimento o al miglioramento delle sue prestazioni." Calafati 2005, in Camagni & Capello 2002, p. 90

47 Questa espressione, proposta nel 2001 dall'OECD, è stata ripresa durante le discussioni preparatorie del 3° rapporto sulla coesione economica e sociale della Commissione europea e subito introdotta nel *Territorial Outlook 2001* dell'OCSE.

Esso si riferisce all'insieme delle condizioni specifiche del territorio che costituiscono dei fattori "immobili", perché strettamente legati a certe caratteristiche locali, e non fungibili, poiché non reperibili altrove con le stesse qualità. Il concetto include sia fattori materiali (ad esempio le risorse dell'ambiente naturale, il patrimonio storico-culturale e il capitale fisso accumulato in infrastrutture e impianti), che fattori immateriali, come la conoscenza, sia codificata che tacita, e i "beni relazionali"⁴⁸ incorporati nel sistema sociale locale (il capitale cognitivo, il capitale sociale, la capacità istituzionale)⁴⁹.

Le risorse che costituiscono capitale territoriale possono essere mobilitate solo dagli attori locali, poiché essi possono accedervi grazie alla loro "prossimità"⁵⁰, sebbene questa condizione di per sé non offra garanzia che si produca un'azione collettiva⁵¹ orientata allo sviluppo locale. Le teorie sull'azione collettiva⁵² hanno dimostrato, infatti, che l'avvio di processi orientati alla soluzione di problemi collettivi può incontrare rilevanti difficoltà anche nei casi in cui esista un forte interesse condiviso, poiché l'organizzazione e il coordinamento tra individui comporta ingenti costi, non necessariamente di tipo economico.

Alcune condizioni favorevoli, come la presenza di istituzioni locali efficienti ed un forte senso di identità culturale e politica, possono contribuire a ridurre i costi di coordinamento⁵³ poiché facilitano lo sviluppo di reiterate interazioni tra gli attori, consolidando le relazioni di fiducia e la loro capacità cooperativa.

48 Storöer M., "Le economie locali come beni relazionali", in *Sviluppo locale*, IV, 5, pp. 5-42, cit. in Dematteis e Governa 2005, p. 96.

49 Roberto Camagni ha proposto una diversa classificazione delle componenti del capitale territoriale fondata sui due criteri della concorrenza (beni privati, semi-pubblici o pubblici) e della materialità (beni tangibili, misti o intangibili). Cfr. Dotti 2010.

50 La nozione di prossimità, sviluppata nell'ambito degli studi di economia regionale da Ron Boschma, è multidimensionale: la prossimità cognitiva permette di avere accesso alle reti della conoscenza e di scambiare informazioni, la prossimità organizzativa permette azioni cooperative tra imprese grazie all'esistenza di una fitta rete di relazioni localizzate, la prossimità sociale consente di godere dei benefici derivabili dall'esistenza di reti sociali, e la prossimità istituzionale garantisce l'esistenza di norme di comportamento, consuetudini e regolamenti condivisi che favoriscono le relazioni economiche. Cfr. Dotti 2010.

51 L'azione collettiva può essere definita come "insieme delle azioni compiute da un insieme di soggetti (gli attori), che siano in qualche modo correlate alla soluzione di un problema collettivo" Dente, 1990, *Le politiche pubbliche in Italia*, Il Mulino, Bologna, p. 15, cit. in Dematteis Governa 2005, p. 183.

52 Le teorie sull'azione collettiva si fondano sull'assunto che il bene prodotto attraverso l'azione collettiva di un gruppo di individui sia esso stesso di natura collettiva, ossia non sia appropriabile dal singolo in modo esclusivo (si può trattare, per esempio, del riconoscimento da parte dello Stato di una rivendicazione sociale, oppure di accordi tra Stato e mercato per agevolazioni ai produttori di una determinata categoria di prodotti). I benefici individuali derivabili sono spesso percepiti dal singolo come insufficienti a motivare il costo da sostenere per il coordinamento con gli altri soggetti. Peraltro, attuando il comportamento cosiddetto di free-riding, un attore può decidere di non prendere parte all'azione collettiva per non dover sostenere i costi dell'organizzazione, contando però di poter fruire dei benefici derivabili dalla produzione del bene o del beneficio collettivo, dalla cui fruizione non può essere escluso. Il rischio di free-riding comporta, da un lato, un maggiore costo da sostenere da parte degli altri attori, e quindi una minore probabilità che l'azione sia effettivamente perseguita, e dall'altro la possibilità che tutti gli attori decidano di adottare questo comportamento, rendendo di fatto impossibile l'azione organizzata. Una strategia per ridurre questo rischio consiste nella predisposizione di incentivi che offrano un beneficio differenziale solo a chi è effettivamente coinvolto nell'azione. Si veda Olson 1965.

53 Cheshire & Gordon 1996.

Il carattere ricorsivo, cumulativo e localizzato osservato dagli economisti nei processi di sviluppo dei distretti industriali, è legato in buona parte proprio a fattori di questi tipo: grazie a particolari caratteristiche dei sistemi socio-economici e a congiunture politiche favorevoli⁵⁴, gli attori locali hanno potuto apprendere ad agire in modo coordinato e cooperativo e si sono potuti verificare processi di socializzazione della conoscenza, ossia “una trasmissione tacita di conoscenze [...], sulla quale si definiscono sentieri di innovazione incrementale.”⁵⁵

Lo studio delle dinamiche di sviluppo osservate nei distretti industriali ha mostrato che, per stimolare lo sviluppo locale, è importante investire non solo sulle risorse materiali, ma soprattutto sulle relazioni e sulle reti cooperative tra gli attori locali, incrementando la capacità del sistema di apprendere e di auto-organizzarsi. Tuttavia, benché le teorie riconoscano l'importanza dei beni relazionali, e nozioni quali capitale sociale e capacità istituzionale facciano ormai parte degli strumenti che le scienze sociali usano per interpretare lo sviluppo dei sistemi locali, nella produzione delle politiche per lo sviluppo regionale simili risorse non sembrano essere tenute nella dovuta considerazione.⁵⁶

D'altra parte, esistono notevoli difficoltà legate alla definizione di indicatori capaci di misurare l'incremento del capitale delle relazioni all'interno di un sistema complesso: trattandosi di un bene di natura intangibile, le possibilità di valutare l'efficacia delle politiche rispetto a tale variabile sono limitate⁵⁷. Inoltre, il consolidamento delle relazioni tra attori sociali è un processo che richiede tempo, per cui i risultati sono difficilmente apprezzabili negli usuali tempi delle politiche: ciò costituisce un grosso limite alla possibilità di catalizzare investimenti in tale direzione.

2.2.2 Il ruolo del patrimonio edificato

Il ruolo che il capitale territoriale riveste nei processi di sviluppo locale permette di “capire in modo meno generico i meccanismi attraverso i quali la cultura e il patrimonio, e le relative forme di riconoscimento, determinano

54 Cfr. Bagnasco 1999, p. 92-101.

55 Capello 2002, p. 69. Secondo il modello economico del milieu innovateur, i processi di socializzazione della conoscenza all'interno dei sistemi locali sono favoriti dall'intensità delle relazioni input-output tra imprese locali e la loro durata nel tempo, dalla stabilità del mercato del lavoro e dall'elevato turnover della forza lavoro al suo interno, dall'omogeneità socio-culturale della popolazione locale e dalla presenza di dense attività di cooperazione pubblico-privato. È stato osservato come questa dinamica di sviluppo presenti il rischio di chiusura verso l'esterno: ciò può portare i sistemi locali in una posizione definita lock-in, che può condurre alla loro implosione. L'apertura verso l'esterno e l'inserimento in network di scala sovra-locale può ridurre questo rischio.

56 Dotti 2010.

57 L'incremento del capitale relazionale è difficilmente percepibile, a meno che l'osservatore non sia interno al sistema e ne abbia esperienza diretta. Ciò riduce le possibilità di valutare le politiche per lo sviluppo sulla base di tale parametro. Ciò nonostante, sono stati elaborati diversi studi per la misurazione di un bene intangibile come il capitale sociale, integrando metodi qualitativi e quantitativi, ad esempio associando parametri numerici ad informazioni rilevate attraverso questionari. Narayan, D., Cassidy, M. F. (2001), A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology*, 49(2), 59-102. Un altro parametro considerato da alcuni autori attendibile per misurare il livello di capitale sociale in una società è la densità del tessuto associativo.

l'identità locale, il capitale sociale, una più o meno solida propensione all'innovazione"⁵⁸.

Il patrimonio culturale edificato, per sua natura localizzato, può infatti essere considerato a tutti gli effetti parte del capitale territoriale: attraverso un riconoscimento di valore, prodotto attraverso dinamiche di interazione tra gli attori sociali locali, esso può essere identificato come una risorsa e diventare un elemento strategico per lo sviluppo. Si tratta di una potenzialità notevole, soprattutto in un contesto come quello italiano.⁵⁹

In questi processi, anche le attività di conservazione possono assumere un ruolo importante: assegnando alla cultura un ruolo di "catalizzatore del *networking*, dell'ibridazione, dell'innovazione cognitiva", il settore del restauro potrebbe allora "contribuire in modo sostanzioso a produrre capitale intellettuale, così ripagando con dovizia gli investimenti, comunque ingenti"⁶⁰. Il passaggio da una logica di intervento *una tantum* alla programmazione delle attività di conservazione potrebbe inoltre dare accesso a potenzialità ancora inesprese del settore, stimolando l'apertura di nuove aree di mercato grazie alla costruzione di reti tra istituti di ricerca e imprese presenti sul territorio.

L'approccio tradizionale all'intervento sul patrimonio edificato come vettore per lo sviluppo, tuttavia, si è spesso limitato – accade tuttora – a operazioni puntuali di restauro, che possono difficilmente contribuire a processi di apprendimento legati a nuove possibili forme di organizzazione tra gli attori territoriali. Simili processi richiedono per contro la pianificazione di interventi non alla scala dei singoli edifici, bensì a quella di sistemi territoriali.

L'efficacia dei processi di sviluppo locale non deriva necessariamente dalla creazione di nuove forme organizzative legate ad attività emergenti, ma anche dalla capacità di riconoscere e rafforzare reti di relazioni localizzate già esistenti attorno a processi ed attività consolidate, destinando adeguate risorse all'incremento del capitale intangibile, ossia investendo nella formazione e nel coordinamento tra gli attori locali per stimolare processi di apprendimento collettivo che possano produrre un'evoluzione delle prassi e migliorare le *performance* del sistema rispetto a tali attività.

Queste considerazioni sono alla base dello studio di modelli di sviluppo locale in cui è stata posta particolare attenzione alle sinergie attivabili tra l'intervento sul patrimonio costruito e le dinamiche economiche locali, esplorando le possibilità di generare utilità e valore ancorando il sistema dell'offerta (ossia i servizi supportati da – o proposti per – il patrimonio) a un'evoluzione della domanda locale.

Facendo tesoro degli studi sui distretti industriali, è stato elaborato il modello del distretto culturale⁶¹, in cui la cultura e il patrimonio culturale locale sono stati intesi come una "piattaforma sociale di creazione di capacità"⁶², per

58 Della Torre 2010/b, p. 52.

59 Montella 2009, p. 38.

60 Della Torre 2010/b, p. 54

61 Per un approfondimento sul concetto di distretto culturale, sulle diverse forme che questo può assumere e su considerazioni critiche sulle criticità del trasferimento del modello industriale al campo culturale si rimanda a Canziani 2006.

62 Sacco P., 2009, "Lo sviluppo locale come shock culturale", in Putignano (ed.) 2009, p. 48.

trasformare il sistema locale in un sistema capace di apprendere e di sostenere il proprio processo di sviluppo nel tempo.

Uno dei primi modelli di sviluppo di scala regionale fondato sull'intervento sul patrimonio costruito è stato sperimentato nel Sud-Est della Svezia nei primi anni '90 per affrontare una situazione di profonda recessione economica. L'esperienza ha mostrato l'efficacia dell'investimento nella costruzione di reti collaborative intersettoriali rivolte ad interventi di restauro: il modello a rete⁶³ ha infatti permesso di affrontare efficacemente problemi di natura diversa, dalla creazione di posti di lavoro alla salvaguardia delle conoscenze tecniche tradizionali, dalla conservazione degli edifici storici alla promozione di sviluppo sostenibile alla scala regionale.

Tuttavia, la fluttuazione dell'interesse politico verso il patrimonio culturale, dovuta ai ripetuti cambi di governo, ha reso difficile l'implementazione del progetto nel tempo a causa della discontinuità dei finanziamenti; i rapidi cambiamenti all'interno delle istituzioni hanno inoltre reso difficile la riproposizione del caso pilota in altri territori, poiché hanno limitato le possibilità dello sviluppo di relazioni di fiducia e di capacità di azione cooperativa tra i potenziali promotori dei progetti.

IL MODELLO HALLAND

Il modello di sviluppo regionale avviato negli anni '90 nel Sud della Svezia dal Regional Museum of Halland è nato come risposta a una situazione di crisi economica e disoccupazione. La scelta fu quella di affrontare la lotta alla povertà promuovendo un modello di sviluppo sostenibile fondato sulla manutenzione e il restauro del patrimonio culturale, mirando a far divenire quest'ultimo una risorsa strategica a livello regionale e, allo stesso tempo, generare dei benefici per la comunità.

Il settore delle costruzioni, e in particolare le attività di conservazione, permettevano infatti di offrire consistenti opportunità di impiego, andando ad agire direttamente e nel breve periodo sul problema della disoccupazione. Inoltre, una volta restaurati, gli edifici avrebbero potuto ospitare attività di produzione artigianale, legate al turismo o ad eventi culturali, contribuendo quindi a ridurre la disoccupazione anche nel medio-lungo periodo.

Il governo svedese ha sostenuto il progetto sin dall'inizio (1993): il lavoro è partito dalla messa in rete di diversi strumenti di pianificazione del settore pubblico e dalla redazione di una lista di edifici vincolati in condizioni di rischio, individuando alcuni edifici per sperimentare interventi pilota e definendo le strategie di finanziamento in cooperazione tra settore pubblico e privato per ciascuno di essi.

Gli interventi di restauro sono stati realizzati da operai del settore delle costruzioni

63 L'organizzazione di attività a rete e i meccanismi di finanziamento in partenariato tra settore pubblico e privato, due aspetti strategici del progetto, sono meccanismi tipicamente collaborativi: il tema oggi attrae sempre più attenzione dal momento che i modelli "tradizionali" di organizzazione istituzionale, operando principalmente attraverso una comunicazione verticale tra livelli gerarchici piuttosto impermeabili, risultano inadeguati a gestire situazioni di incertezza e di cambiamento dinamico. L'efficienza del modello verticale è perseguita attraverso la specializzazione funzionale di ciascun livello e la definizione di limiti di competenze e precise responsabilità: ciò può determinare serie difficoltà nella gestione di situazioni complesse, come una situazione di recessione economica. La costruzione di reti di relazioni orizzontali, invece, può costituire una strategia efficace per favorire il trasferimento di informazioni e risorse strategiche e favorire l'emergenza di risposte innovative ai problemi. Le reti intersettoriali di livello regionale create nell'ambito del progetto sono state dotate di un comitato di pilotaggio presieduto da un leader politico regionale e includono un gruppo dedicato alla conservazione, gruppi di progettazione e i direttori dei lavori.

che si trovavano disoccupati, che sono stati formati alle tecniche di costruzione tradizionali attraverso una pratica in situ (cantieri didattici). La formazione è stata finanziata e organizzata dal settore edilizio: si è venuta a creare così una collaborazione tra questo e il settore del restauro, evitando che si creassi competizione. La scelta delle funzioni da inserire negli edifici restaurati, realizzata con un approccio *bottom-up* ponendo come requisito ineludibile la compatibilità con l'esistente, è stata seguita dallo studio di fattibilità, dall'indicazione della quantità e della qualità del lavoro da svolgere e dalla presentazione di una previsione di spesa, sulla base del quale valutare i contributi da parte dei potenziali cofinanziatori (le fonti del finanziamento potevano essere sia nazionali, che regionali, che locali).

In Svezia il modello Halland ha permesso il restauro di circa ottanta edifici, ed ha impiegato circa 1000 operai; 300 persone hanno poi trovato impiego negli edifici restaurati.

Tra i risultati del progetto vi è stato l'aumento degli investimenti privati nelle zone di intervento grazie all'estensione della consapevolezza del valore degli edifici restaurati. Per favorire il successo del modello esercitando un maggiore potere di convincimento sui possibili investitori, i progetti di conservazione hanno assunto standard di qualità molto elevata.

Il modello Halland è stato successivamente sperimentato anche in Polonia, con la realizzazione di un progetto pilota a Olsztyn. L'esperienza ha dato risultati importanti a livello di sviluppo regionale e di rafforzamento della democrazia e della coesione, pur in un contesto di grande diversità culturale.

Nel 2001 è stata creata una partnership tra diverse città di alcuni stati dell'area baltica, con l'obiettivo di esportare il modello. Oggi la rete, di nome Balcon, coinvolge quindici paesi. Lo scambio di conoscenze ed esperienze tra regioni e nazioni è stato organizzato in gruppi di lavoro a cui hanno partecipato politici, funzionari pubblici, rappresentanti di sindacati e impiegati, piccole e medie imprese.

Per far fronte ad alcune delle criticità emerse nelle prime sperimentazioni dei modelli dei distretti culturali fondati sull'intervento sul patrimonio costruito, è stato proposto il modello del distretto culturale evoluto⁶⁴, che ha cercato di rafforzare ulteriormente la dimensione sistemica degli interventi attraverso "una integrazione complessa tra una quantità di attori quali la pubblica amministrazione, l'imprenditorialità, il sistema formativo e l'università, gli operatori culturali e la società civile"⁶⁵, al fine di stimolare e valorizzare iniziative nate "dal basso" per rendere gli interventi maggiormente sostenibili nel tempo.

L'organizzazione in forma distrettuale assume in questo caso l'obiettivo di rafforzare le relazioni tra gli elementi del patrimonio culturale presenti in un dato territorio, al fine di stimolare lo sviluppo di azioni integrate, coerenti e sinergiche, mettendo in condizione i residenti "di identificarsi con convinzione in un progetto di senso condiviso."⁶⁶ Il modello prevede di integrare un'azione programmatica da parte delle istituzioni, che funga da indirizzo strategico per lo sviluppo dell'intero sistema, ad azioni proposte spontaneamente dalle

⁶⁴ Il modello del distretto culturale evoluto è stato introdotto da Pierluigi Sacco. Le riflessioni qui proposte fanno riferimento alle elaborazioni in seguito operate nell'ambito di un progetto di ricerca sviluppato presso il Dipartimento BEST del Politecnico di Milano, coordinato dal prof. Stefano Della Torre. Parte dei risultati sono stati raccolti nella tesi dottorale di Andrea Canziani, Dottorato Programmazione, manutenzione e recupero, ciclo XIX.

⁶⁵ Sacco P., cit. in Canziani 2006, p. 76.

⁶⁶ Ibidem.

comunità locali e da operatori economici, coerentemente con gli obiettivi generali. Le chiavi dell'efficacia del modello starebbero allora nella qualità del coordinamento centrale e nella capacità di risposta da parte della popolazione. Le sue reali possibilità applicative sono state subordinate ad una identificazione preliminare di alcuni territori che presentavano le potenzialità per divenire distretti culturali evoluti, individuati mediante una serie di criteri atti a valutare la qualità del patrimonio culturale e dei sistemi di interazione territoriali esistenti, per “verificare [...] la vocazione di un'area [...] a formulare un proprio progetto di sistema.”⁶⁷

La decisione di individuare contesti in cui fosse già presente un certo livello di organizzazione sistemica era motivata dal fatto che il distretto avrebbe dovuto costituire semplicemente un mezzo per rafforzare e consolidare alcune proprietà strategiche del territorio.

Tra i requisiti che questo dovrebbe possedere rientrano, oltre ovviamente alla “qualità del patrimonio paesistico, architettonico, artistico”, aspetti come l’“identificazione e consapevolezza della comunità locale” ma anche l’“esistenza di organizzazioni economiche legate al processo di valorizzazione”, e la capacità istituzionale relativa alla messa a sistema delle attività culturali⁶⁸. Pare chiaro, quindi, che il modello risulta adeguato alla valorizzazione del ruolo del patrimonio culturale all'interno di processi di sviluppo *già emergenti*, agendo su un capitale relazionale *già esistente*, con l'obiettivo di aumentare la capacità degli attori locali di “fare presa” sul capitale culturale locale.

Alla struttura distrettuale viene dunque assegnato un ruolo di razionalizzazione, più che di innesco dei processi, e diviene il soggetto deputato al coordinamento e alla mediazione tra il settore privato e quello pubblico⁶⁹, assumendo l'obiettivo di incrementare la qualità dei processi di intervento sul patrimonio costruito al fine di salvaguardarlo.

Sebbene il modello presenti diversi punti di forza⁷⁰, possiede anche diversi limiti. In primo luogo, essendo prevista la sua applicazione solo a contesti che presentino i requisiti adatti, si escludono di fatto quei contesti in cui, pur in presenza di un patrimonio costruito di elevata qualità, non esista una sufficiente volontà politica o vi siano carenze nella consapevolezza e nella capacità di identificazione da parte della popolazione locale.

In secondo luogo, gli strumenti deputati al controllo della qualità degli interventi⁷¹ riguardano solo gli edifici tutelati dalla normativa vigente,

67 Canziani 2006, p. 83

68 Canziani 2006, p. 84.

69 Viene ipotizzato che essa possa operare nel quadro degli strumenti della programmazione negoziata. A livello regionale essa è disciplinata dalla l.r. 2 del 14 marzo 2003 “Programmazione negoziata regionale” in cui sono individuati gli strumenti: l'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale, il Programma Integrato di Sviluppo Locale, il Contratto di recupero Produttivo e l'Accordo di Programma.

70 Tra i punti di forza si rilevano in particolare l'approccio sistemico e integrato, che coordina obiettivi di tutela e valorizzazione con gli strumenti di pianificazione territoriale e ne promuove l'attuazione attraverso processi di tipo negoziato; l'incentivo alla collaborazione tra soggetti pubblici e privati; il tentativo di superare le criticità legate all'effettiva attuazione degli strumenti introdotti dal D.P.R. 554/99 per il controllo della qualità dei processi edilizi.

71 L'azione di controllo svolta dal distretto è rivolta a garantire la qualità del processo attraverso la gestione di strumenti e documenti quali il Documento Preliminare alla

limitando di fatto la possibilità da parte della struttura di coordinamento di esercitare un controllo anche sugli interventi sul patrimonio diffuso. Ciò che si lascia intendere è che il miglioramento della qualità degli interventi eseguiti su alcuni beni di particolare rilievo, unito alla formazione degli operatori del settore, possa produrre benefici che progressivamente si estendano anche al resto del sistema, contribuendo ad alimentare una domanda di conservazione (e di qualità) socialmente diffusa⁷².

Benché la “costruzione di una competenza da parte della domanda”⁷³ attraverso gli strumenti della cultura supponga lo sviluppo di percorsi educativi e formativi che possano produrre un reale incremento della consapevolezza della rilevanza culturale del patrimonio costruito da parte non solo dei tecnici e delle figure istituzionali, ma dell'intera comunità locale, in assenza di opportune strategie di coinvolgimento e diffusione, il processo di apprendimento collettivo (ammesso che esso si produca⁷⁴) rischia di restare limitato ad una élite.

I rischi che ciò pone sono diversi: in primo luogo, il *turnover* dei soggetti istituzionali rappresenta un limite rispetto al consolidamento di competenze e relazioni strategiche; in secondo luogo, gli interventi possono essere percepiti da parte delle comunità, se non adeguatamente coinvolte, come esterni e calati dall'alto, per cui il loro uso come strumento per diffondere sviluppo può difficilmente produrre risultati apprezzabili: al contrario, il processo rischia di arrestarsi non appena finita la fase di *start-up*, con evidenti inefficienze negli investimenti realizzati.

Il rifiuto di valori e modelli imposti dall'esterno è d'altra parte emerso “con sconsolante evidenza”⁷⁵ nelle prime sperimentazioni del modello avviate in ambito lombardo⁷⁶. L'aspetto problematico che si vuole rimarcare, perché

Progettazione, il Piano di Manutenzione, il processo di Validazione, il Piano di Gestione, e attraverso la gestione del flusso di informazioni prodotte ed elaborate dai diversi attori coinvolti.

72 Questo modello di sviluppo locale sembra coerente con la teoria del knowledge spillovers, in cui la dimensione relazionale non riveste un ruolo necessario ai fini dello sviluppo poiché il trasferimento di conoscenza avverrebbe per semplice contatto tra attori, per vicinanza fisica. La teoria rischia però di ignorare l'aspetto più delicato del processo di innovazione, ossia il modo in cui i singoli attori o il contesto apprendono. Questo aspetto è preso in considerazione, invece, dalla teoria dello sviluppo ancorata al concetto di apprendimento collettivo. Questa distinzione è di fondamentale importanza per la definizione di strumenti normativi a favore dello sviluppo locale. Camagni 2002, p. 18-19.

73 Canziani A., 2009, “Un ponte tra cultura, economia e scienze cognitive”, in Putignano (ed.) 2009, p. 127.

74 Nelle prime sperimentazioni del modello in ambito lombardo, lo sviluppo degli interventi è stato supportato da figure esterne alle istituzioni locali, ragione per cui una volta terminato il periodo di *start-up* non si sono manifestati i risultati sperati: non c'è stata una sostanziale evoluzione nelle prassi e nella qualità degli interventi, poiché non è stata svolta una reale attività di formazione, che trasferisse pienamente ai soggetti locali le responsabilità delle scelte di intervento.

75 Canziani A., 2009, “Un ponte tra cultura, economia e scienze cognitive”, in Putignano (ed.) 2009, p. 132.

76 Si può avanzare l'ipotesi che parte dei problemi siano imputabili alla strategia seguita per la selezione dei contesti in cui avviare i progetti di distretto. Per la prima sperimentazione del modello, tra il 2007 e il 2008 Fondazione Cariplo ha selezionato, attraverso un bando, 11 territori in cui realizzare studi di fattibilità operativa per la verifica delle condizioni istituzionali ed economiche necessarie allo sviluppo dei distretti. Tra il 2008 e il 2010, gli 11 territori selezionati hanno lavorato sugli studi di fattibilità, con un supporto tecnico della Fondazione,

costituisce un presupposto per la trattazione successiva, è che in questi casi si sia investito soprattutto sul patrimonio materiale e sulla formazione di tecnici, senza destinare sufficiente attenzione al rafforzamento del capitale relazionale e sociale necessario a veicolare le ricadute formative di tali processi, che avrebbe richiesto maggiori attività di comunicazione e azioni di coinvolgimento della popolazione.

In riferimento ad alcuni aspetti di criticità manifestati dal modello, Andrea Canziani riconosce che “qualsiasi discorso sul processo educativo non può fare oggi a meno di considerare una tendenza molto avanzata al coinvolgimento e alla partecipazione”, precisando che “per un oggetto particolare come è il patrimonio culturale questa partecipazione richiede un delicato bilanciamento tra istanze provenienti da chi fruisce il patrimonio e da chi è chiamato a salvaguardarlo”, aggiungendo che “il coinvolgimento dei protagonisti diventa significativo a condizione che [...] avvenga un'azione riflessiva su ciò che si fa e su ciò che si è”⁷⁷. Ciò comporta il rischio che le comunità possano giungere alla rivendicazione di nuovi ruoli, con effetti destabilizzanti per gli stessi soggetti istituzionali che dovrebbero farsi promotori del coinvolgimento. Questa costituisce probabilmente una delle ragioni per cui la popolazione locale viene solitamente coinvolta in modo alquanto marginale.

Tuttavia, se tra gli obiettivi dei modelli di sviluppo fondati sul patrimonio edificato vi è anche la volontà creare consapevolezza del valore del patrimonio diffuso per stimolare l'iniziativa privata, le azioni devono necessariamente essere attuate a livelli diversi, mettendo in condizione la comunità di diventare realmente parte attiva.

VALORIZZAZIONE SISTEMICA DEL PATRIMONIO NELLA MEDINA DI TUNISI

L'intervento di valorizzazione sistemica attuato nel cuore della medina di Tunisi, in un contesto urbano ad alta densità abitativa, è stato coordinato dall'Association de Sauvegarde de la Médina de Tunis (ASM). La scelta della strategia di intervento deriva dall'osservazione del fatto che le azioni puntuali di restauro realizzate all'interno della medina di Tunisi (sito UNESCO dal 1979) su alcuni edifici pubblici, finanziate dall'amministrazione, pur avendo suscitato grande interesse nella popolazione non erano state in grado di stimolare i proprietari privati ad avviare interventi di conservazione e riabilitazione sull'edificato diffuso.

Perseguendo lo sviluppo di un'attenzione diffusa verso la conservazione e di una

che ha messo a disposizione un Comitato di esperti e delle linee guida, e ha organizzato alcune giornate di formazione. La Fondazione ha poi valutato gli studi e ne ha selezionati 6, che hanno ricevuto un contributo per la creazione vera e propria di ciascun distretto.

Benché la scelta dovesse fondarsi anche su requisiti di natura immateriale, tra cui la capacità di identificazione della comunità nel patrimonio, non sono stati definiti adeguati criteri per misurarli. L'assenza di tali criteri, d'altra parte, limita anche le possibilità di valutare gli esiti delle azioni realizzate. La scelta si è quindi dovuta basare soprattutto su parametri immediatamente evidenti, come la qualità del patrimonio culturale, la sua distribuzione strategica sul territorio e la volontà politica. Non si esclude che alcune occasioni di confronto preliminare tra il mondo della ricerca e le realtà locali abbiano esercitato un'azione maieutica, svelando potenzialità inespresse dei territori sino ad allora sconosciute agli stessi attori locali, facendo presagire una vocazione allo sviluppo di progetti di sistema, ma probabilmente il confronto con gli attori istituzionali non ha potuto offrire un quadro completo e significativo rispetto alla reale volontà e capacità della comunità di sostenere tali processi nel tempo.

77 Canziani A. 2009, “Un ponte tra cultura, economia e scienze cognitive”, in Putignano (ed.) 2009, p. 132.

sensibilità e responsabilità verso la qualità dell'ambiente urbano, nel 2008 è stata avviata un'operazione pilota (parte del progetto di scala urbana "Oukalas") che ha previsto la creazione di un percorso culturale ed uno turistico attorno all'asse di rue Sidi Ben Arous.

Alcuni edifici di proprietà pubblica sono stati restaurati a spese dell'amministrazione e affidati ad associazioni locali attive in ambito culturale o sociale, incaricate di sviluppare al loro interno diverse attività aperte al pubblico al fine di sensibilizzare gli abitanti al valore del patrimonio costruito attraverso un uso collettivo e quotidiano. Con lo stesso obiettivo, l'amministrazione ha finanziato anche la riqualificazione di alcuni spazi aperti pubblici. Il ministero del turismo, invece, ha finanziato l'intervento di riqualificazione delle facciate, della pavimentazione delle strade e dell'illuminazione pubblica, mentre le aziende fornitrici di acqua ed elettricità hanno sostenuto i costi di manutenzione delle proprie reti. Come misura incentivante, complementare all'azione di sensibilizzazione legata alla fruizione degli spazi restaurati e riqualificati, è stato messo a disposizione dei proprietari privati un fondo per finanziare interventi di restauro degli edifici. I prestiti, rimborsabili in 15 anni, prevedono un tasso di interesse fisso del 5%; ASM, che svolge un'azione di coordinamento tecnico del processo, oltre ad operare un controllo sui progetti e a disciplinare i permessi a costruire, fornisce assistenza tecnica gratuita ai proprietari privati e contribuisce alla formazione, diretta e indiretta, di manodopera e delle imprese locali.

Si può osservare che il carattere conservativo degli interventi non risulta conforme agli standard richiesti in altri contesti: in molti casi, l'intervento si risolve in un trattamento "di facciata", con limitata attenzione alla conservazione degli elementi interni. Ciò nonostante, il sistema di strategie messe in campo in questo intervento ha saputo rispondere efficacemente ai problemi che si manifestavano sia sul piano istituzionale, che economico, che tecnico. In un contesto in cui i proprietari avevano interesse nel lasciare gli edifici esposti al degrado auspicandone la demolizione, la scelta di attuare interventi di piccola scala, ma dal forte impatto (come il restauro delle facciate) e diffusi sul territorio, associati ad azioni sulle infrastrutture e su elementi cui sia riconosciuto valore collettivo (gli spazi aperti pubblici), ha permesso di sensibilizzare i privati al riconoscimento delle potenzialità del costruito storico, favorendo un progressivo incremento degli investimenti su interventi di tipo conservativo.

Per descrivere i possibili benefici sistemici dell'intervento sul patrimonio architettonico nei modelli di sviluppo locale, è stata utilizzata la metafora del sasso gettato nello stagno: "nel momento in cui gli investimenti per la sua conservazione riescono a provocare rinnovamento delle cognizioni, possibile solo se si investe nella qualità dell'intervento e nelle ricadute formative, il cerchio si chiude: perché allo stesso tempo l'intervento, migliorando la comprensione del patrimonio e collaborando alla rimodulazione delle identità, produce la consapevolezza dell'importanza della cura di quel bene e crea le premesse per la sua conservazione partecipata e consapevole."⁷⁸

Sulla base di quanto detto sinora, pare evidente che l'ipotesi della chiusura del cerchio descrive, in realtà, un problema aperto. Le prime esperienze dei distretti hanno mostrato che l'investimento su forme di conoscenza esperta, orientato a favorire un innalzamento del livello di qualità degli interventi, non consente che i benefici siano adeguatamente percepiti dalla maggior parte del

⁷⁸ Putignano 2009, p. 22

sistema sociale⁷⁹, che non possiede strumenti cognitivi sufficienti o non è messo in condizione di apprezzarli.

Le soluzioni non possono essere ricercate, tuttavia, solo nel linguaggio e nelle strategie di comunicazione, ma anche nei meccanismi della produzione della conoscenza e selezione e nella scelta delle reti attraverso cui diffonderla.

Si pone inoltre il problema, non irrilevante, di come stimolare il passaggio da una generica consapevolezza della rilevanza culturale del patrimonio, allo sviluppo di azioni sistemiche orientate alla sua tutela e valorizzazione.

Benché l'azione coordinata e collettiva sia riconosciuta come la vera chiave di volta per il successo e la sostenibilità dei modelli di sviluppo locale nel tempo, sembra tuttavia essere l'elemento meno indagato – o meno modellizzato – nello studio dei sistemi territoriali.⁸⁰

La consapevolezza di un “comune sentire”, che si traduce nella condivisione di progetti e nella definizione di azioni congiunte tese alla realizzazione di quei progetti, si fonda su relazioni di natura cooperativa il cui funzionamento necessita di alcune condizioni strutturali che, in generale, vengono date per scontate.⁸¹ Un approfondimento su questo aspetto sembra dunque necessario per esplorare a fondo le possibilità di stimolare interventi di conservazione e valorizzazione del patrimonio diffusi e condivisi anche in contesti caratterizzati da una marcata tendenza involutiva, in cui non sia possibile rilevare una progettualità orientata allo sviluppo.

2.2.3 Meccanismi sociali dello sviluppo locale

Lo studio dei meccanismi sociali dello sviluppo locale attiene ai processi attraverso cui la struttura sociale si crea e si trasforma, adattandosi alle condizioni esterne, per mantenersi nel tempo.

Ai nostri fini risulta interessante capire in che modo il capitale di relazioni tra gli attori locali, che forma la struttura del sistema sociale e ne costituisce una risorsa potenziale, possa essere incrementato o riconfigurato attraverso nuove forme di organizzazione, che possano mettere in condizione gli attori di attivare delle risorse strategiche, importanti nelle fasi di *start-up* e fondamentali per sostenere i processi di sviluppo nel lungo periodo.

Gli studi di ambito sociologico sui distretti industriali hanno fornito un contributo importante in questa direzione, poiché hanno rilevato delle relazioni tra le dinamiche di sviluppo e una particolare forma di integrazione dell'economia all'interno della struttura sociale, facendo luce su alcune

79 “Il nostro problema è fare in modo che una comunità intera sviluppi delle modalità sociali d'apprendimento e non che sia solo qualche creativo fortunato ad avere le competenze per farlo” Sacco P., 2009, “Lo sviluppo locale come shock culturale”, in Putignano (ed.) 2009, pag. 48.

80 Dematteis & Governa 2005, p. 162.

81 “Uno sguardo sulla letteratura dedicata alle politiche di sviluppo locale ci consente di affermare che nessuna indicazione convincente viene fornita in merito a quali siano le condizioni che rendono possibile il dispiegarsi dei meccanismi cooperativi a livello locale. [...] La cooperazione viene assunta come un dato – eventuale -ma non indagata e compresa nei suoi meccanismi fondativi, nonostante la dimensione territoriale rivesta un ruolo non trascurabile nel determinarne forme ed esiti.” Dematteis & Governa 2005, p. 163.

strategie attuate dai sistemi per gestire le fasi di cambiamento e mantenersi in equilibrio⁸².

Mentre alle dinamiche di sviluppo in fase iniziale è stato riconosciuto un carattere spontaneo⁸³, la trasformazione e l'adattamento successivo dei distretti sono stati ricondotti a precise strategie, di natura sia politica che economica, finalizzate a riconfigurare la struttura delle relazioni interne ai sistemi.

L'organizzazione sistemica spontanea tra gli attori non è però un requisito necessario per lo sviluppo locale, ed esistono strategie attuabili anche in contesti territoriali in cui sembra esistere una scarsa propensione all'azione autonoma. In accordo con Bagnasco, si ritiene che "ci sono sempre risorse nascoste nel patrimonio culturale di una società locale che possono attivarsi se riconosciute"⁸⁴: si avanza l'ipotesi che queste risorse risiedano in parte nelle relazioni già esistenti all'interno del corpo sociale, e in parte nelle risorse locali, materiali e immateriali, che gli stessi attori, opportunamente organizzati, possono mobilitare.

La ragione delle difformità tra i modelli di sviluppo in contesti diversi dipende dal fatto che "non tutte sono risorse per qualsiasi circostanza", e che quindi "gli incastri fra azione pubblica e azione privata, fra risorse trovate e costruite, la ricerca di alternative funzionali e le possibilità di innovazioni per mettere a frutto risorse specifiche aprono quadri di possibilità molto ampi"⁸⁵, e allo stesso tempo limitano la possibilità di trasferire i modelli da un contesto all'altro e di definire una teoria generale dello sviluppo. La ricerca del modello di sviluppo locale adatto a un particolare contesto dovrebbe per contro derivare dall'individuazione dei meccanismi sociali rilevanti in *quel* contesto, benché i modelli formali studiati per altre realtà possano servire per orientare l'analisi e rilevare possibili ostacoli e risorse latenti.

Lo studio delle relazioni sociali nei processi di sviluppo locale ha contribuito all'evoluzione delle teorie sul capitale sociale⁸⁶. L'accezione comune della

82 Si veda "L'istruttiva vicenda dei distretti industriali" in Bagnasco 1999, p. 87-120. Tra i caratteri culturali e sociali favorevoli sono stati individuati la "socializzazione industriale di base", fondata su tradizioni artigiane consolidate e su un saper fare diffuso (conoscenze tecniche e commerciali), e l'esistenza di network di relazioni personali fondate sulla fiducia reciproca, che semplificano la circolazione delle informazioni e facilitano le trattative economiche, poiché riducono i costi di transazione e il rischio di comportamenti opportunistici.

83 In realtà, lo sviluppo dei distretti industriali può essere ricondotto anche a strategie politiche ed economiche esterne che hanno creato condizioni particolarmente favorevoli, come ad esempio i regimi di indulgenza fiscale e la politica di moneta debole, che hanno favorito le piccole imprese e le esportazioni. Queste misure, tuttavia, non sono state pensate esplicitamente per favorire i distretti industriali, e hanno potuto agire come fattore indiretto di sostegno ad iniziative economiche solo in alcuni contesti, in cui esistevano già alcune condizioni favorevoli. Il termine spontaneo sta ad indicare, quindi, che lo sviluppo non è stato pianificato ma si è trattato in gran parte di un processo inatteso. In altri termini, si potrebbe parlare di emergenza sistemica.

84 Bagnasco 1999, p. 103.

85 Bagnasco 1999, p. 104

86 Il concetto di capitale sociale è stato introdotto da Jane Jacobs in uno studio sulla crisi delle grandi città americane, in cui l'attenzione veniva portata sugli aspetti informali delle strutture di relazione, considerati risorse cruciali per la sopravvivenza delle società altamente organizzate. Successivamente, James Coleman ha ripreso il concetto distinguendolo dal capitale fisico (la totalità dei beni strumentali tangibili) e capitale umano (l'insieme delle capacità e abilità della persona), localizzando il capitale sociale non a livello degli individui, bensì delle

nozione sta ad indicare l'esistenza di relazioni di fiducia reciproca e di capacità cooperativa tra gli individui all'interno di un dato contesto, che derivano dalla condivisione di norme e di valori e dalla capacità di subordinare l'interesse individuale a quello del gruppo, nell'aspettativa di ricevere comportamenti altrettanto corretti e cooperativi. La dotazione di capitale sociale definirebbe quindi la capacità delle persone a lavorare assieme per scopi comuni e di organizzarsi, se necessario, in soggetti collettivi (associazioni, cooperative, ecc.), funzionali al loro perseguimento.

Tuttavia, spesso il concetto viene utilizzato all'interno di una contrapposizione tra società civile e Stato, laddove alla prima, riconosciuta come la depositaria del capitale sociale, è associata la possibilità di crearsi spazi di organizzazione autonoma, mentre lo Stato, inteso come forma di organizzazione esclusivamente politica della società, viene visto come un possibile fattore di distruzione di relazioni mutualistiche di tipo comunitario.

Questa contrapposizione lega il concetto di capitale sociale alle caratteristiche tipiche di società tradizionali, caratterizzate da una elevata omogeneità sociale e da una cultura armonica e condivisa, assumendo una prospettiva evidentemente inadeguata all'interpretazione delle relazioni sociali presenti nella società attuale, complessa e multiculturale.

Nella ricerca di modelli per lo sviluppo locale, anziché puntare sulla coesione sociale come ricerca di comuni radici culturali, diventa oggi fondamentale investire, piuttosto, sullo sviluppo delle capacità di integrazione: liberato dalla "trappola della comunità"⁸⁷, il capitale sociale può allora essere inteso come un tessuto di relazioni dinamiche, mobili e complesse, e l'obiettivo da perseguire non è più la sua conservazione, bensì la sua continua riproduzione. Il capitale sociale, infatti, non più inteso come necessariamente accumulato e sedimentato nel tempo, può essere incrementato grazie alla costruzione di strutture capaci di generarlo, quelle che Coleman definisce "organizzazioni intenzionali"⁸⁸. All'interno di queste organizzazioni, le relazioni di fiducia, più che derivare da un serbatoio culturale condiviso, nascono da ripetute interazioni di successo tra gli attori e possono crescere nel tempo.

relazioni tra di essi, intendendolo come il complesso di relazioni sociali capace di produrre valori materiali e simbolici. Pur esprimendosi solo alla scala collettiva, secondo Coleman, sarebbe tuttavia una risorsa appropriabile da parte dei singoli che concorrono a crearla, che potrebbero, grazie ad essa, mobilitare altre risorse per perseguire le proprie strategie. Una delle elaborazioni teoriche più note sul tema è quella di Robert Putnam. Studiando le politiche di sviluppo avviate in diverse regioni italiane, egli ha associato la loro efficacia alla civiness del contesto, ossia alla capacità degli attori sociali di equilibrare il proprio interesse personale con l'interesse pubblico. Le differenze nella civiness sono associate, secondo Putnam, proprio alla dotazione di capitale sociale, considerato come un fattore necessario allo sviluppo di società democratiche. Negli ultimi decenni l'argomento è stato al centro degli studi di Francis Fukuyama. In accordo con Putnam, egli considera il capitale sociale come l'insieme dei valori e dei comportamenti condivisi che legano i membri di una comunità tra di loro e al loro territorio, e rende possibile lo sviluppo di azioni cooperative. Fukuyama mette in evidenza soprattutto le potenzialità legate al rafforzamento delle reti sociali per contrastare i processi di globalizzazione e omologazione culturale indotti dall'economia di mercato. Cfr. "Teoria del capitale sociale" in Bagnasco 1999, pp. 65-85.

87 Bagnasco 1999, p. 81.

88 Bagnasco 1999, p. 70.

Allo stesso tempo, però, il capitale di relazioni sociali può svalorizzarsi se ne viene fatto un uso strumentale o se mutate condizioni esterne lo rendono poco efficace.

Nei sistemi locali caratterizzati da una tendenza involutiva, la creazione di capitale sociale diventa determinante per favorire i meccanismi di sviluppo: questi possono ripartire solo se vi è un investimento sulle reti di attori locali già esistenti e sul sostegno a nuove “organizzazioni intenzionali” capaci di generare nuove relazioni fondate sulla fiducia e sulla cooperazione.⁸⁹ L'investimento su reti cooperative tra settore pubblico, settore privato e terzo settore è d'altra parte già considerato un fattore strategico nei grandi interventi di rigenerazione urbana, in cui è necessario “ricostruire” l'identità di porzioni di tessuto urbano soggette a fenomeni di obsolescenza.⁹⁰

Riportando queste considerazioni all'ambito della conservazione del patrimonio edificato, si può osservare come alcune delle criticità osservate nelle prime trasposizioni in pratica del modello dei distretti culturali siano da attribuire ad una inadeguata considerazione delle dinamiche sociali che possono concorrere al processo di sviluppo, non essendo state sufficientemente considerate le reti locali strategiche per la diffusione delle conoscenze e delle pratiche innovative agli attori non direttamente coinvolti nella loro prima sperimentazione.

La capacità di organizzazione degli attori locali nella costruzione di processi di valorizzazione del patrimonio orientati allo sviluppo va infatti messa in relazione con la capacità dei singoli individui di condividere la conoscenza strategica per lo sviluppo di interventi di qualità, o di acquisirne di nuova. Il passaggio da alcuni progetti esemplari all'azione diffusa richiede quindi che si inneschino meccanismi di apprendimento collettivo che possono essere favoriti, in ultima analisi, dalla qualità delle reti di relazioni esistenti e dalla capacità degli attori locali di rinnovarne la struttura in funzione degli obiettivi di sistema.

Il primo obiettivo da perseguire è dunque la crescita della consapevolezza da parte dei soggetti locali della forza rappresentata dal loro radicamento territoriale e della possibilità di sostenere un progetto condiviso.

⁸⁹ Nella prospettiva di dover costruire delle strutture a sostegno di processi cooperativi, vi sono due aspetti da considerare in particolare: la forma della rete deve garantire il maggior numero possibile di collegamenti tra gli individui, per aumentare la possibilità di monitoraggio reciproco migliorando l'affidabilità dell'ambiente; deve inoltre essere incrementata la dipendenza reciproca tra gli attori, limitando la possibilità che dei fattori esterni possano agire in modo sostitutivo. Si vedano le considerazioni operate da Bagnasco, op. cit. p. 70-71.

⁹⁰ Shenkel 2006.

2.3 RUOLO DELLE COMUNITÀ LOCALI NELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO COSTRUITO

2.3.1 Gestione⁹¹ del patrimonio edificato tra conservazione e trasformazione

È stata precedentemente introdotta l'ipotesi che il patrimonio culturale edificato costituisca una risorsa fondamentale per i sistemi territoriali e le comunità locali, sia per conservarne le possibilità evolutive, sia ai fini dello sviluppo.

È opportuno introdurre una precisazione: il patrimonio edificato, per i valori che rappresenta e il ruolo che riveste nella vita delle comunità, può essere considerato un bene comune⁹², le cui possibilità di fruizione da parte della collettività (anche solo nei termini di appropriazione simbolica o di identificazione culturale) dovrebbero essere garantite.

Tuttavia, nel passaggio dal diritto collettivo di salvaguardia della risorsa, al diritto individuale di definire la trasformazione del proprio ambiente di vita, si produce un salto di scala che pone alcuni problemi, poiché la responsabilità degli interventi sul patrimonio resta, in buona parte dei casi, in capo al singolo. Già nel 1968, Garret Harding aveva affrontato il tema della "tragedy of the commons"⁹³ riferendosi all'uso indiscriminato dei beni comuni in nome della libertà individuale, allarmato dalla progressiva riduzione della disponibilità di risorse naturali a fronte dell'aumento di popolazione.

Analogamente, la salvaguardia del patrimonio edificato, inteso come risorsa culturale collettiva, pone dei problemi legati alla natura multiscalare degli interessi e dei valori in gioco: da un lato, l'esigenza di conservare le potenzialità evolutive dei contesti edificati, e i valori ad essi riconosciuti collettivamente, deve tradursi nel controllo della qualità degli interventi alla scala dei singoli oggetti; dall'altro, in contesti non sottoposti a vincoli di

91 Diversamente dal significato che assume nella legislazione in materia di Beni Culturali, con il termine "gestione" si fa qui riferimento alla regolazione dei processi di intervento sul costruito, includendo quindi anche azioni di pianificazione e di progettazione. Nella lettura proposta, alla gestione si riconosce l'obiettivo prioritario di massimizzare la conservazione dell'edificato in funzione della salvaguardia del suo potenziale evolutivo. Anziché di "gestione", si potrebbe anche parlare di "tutela attiva", ma in tal caso si creerebbe un'ambiguità legata al fatto che la legislazione in materia considera le attività di valorizzazione come distinte dalla tutela, sebbene complementari.

92 "I beni comuni sono quei "beni" come il territorio, l'ambiente, l'acqua, l'aria, la sicurezza, la fiducia nei rapporti sociali, la legalità, i diritti dell'uomo, la regolazione del mercato, la salute, l'istruzione, le infrastrutture (le strade, le scuole, gli ospedali, i musei), i beni culturali, i servizi pubblici e altri simili a questi, di cui ciascuno può godere liberamente, ma che proprio per tale motivo sono continuamente minacciati da un uso egoistico. [...] Dietro ai beni ci sono le persone. [...] Per questo, prendersi cura dei beni comuni equivale a prendersi cura delle persone che stanno "dietro", per così dire, a tali beni, aiutandole non solo a vivere meglio, ma soprattutto a essere più autonome." Arena G. (2006). *Cittadini attivi*. Bari:Laterza. cit. in Zoppi 2007, p. 192.

Una sentenza della cassazione (n° 3665 del 14 Febbraio 2011), in riferimento alla tutela dei valori del paesaggio, ha esteso il concetto di "bene comune" a quei beni che, prescindendo dal titolo di proprietà, risultino funzionali al perseguimento e al soddisfacimento degli interessi della collettività.

93 Harding 1968.

tutela⁹⁴, la frammentazione della proprietà dell'edificato rende difficile coordinare tra loro i processi di intervento e le strategie di gestione, con il rischio che gli effetti cumulativi delle trasformazioni operate sui singoli edifici impediscano di rispondere alla domanda di valore, espressa o implicita, di scala collettiva.

La soluzione individuata da Harding consisteva nella produzione di politiche mutualmente concordate, orientate a preservare lo *stock* di risorse naturali per ragioni di responsabilità verso le generazioni future. Tra le strategie proposte vi erano sia meccanismi di regolazione in grado di agire in modo coercitivo⁹⁵, sia la disincentivazione di comportamenti volti ad un uso egoistico delle risorse attraverso l'introduzione di costi incrementali per il loro uso.

Nel caso del patrimonio edificato, la possibilità di introdurre meccanismi coercitivi per limitare il consumo della risorsa deve fare i conti con la necessità di garantire la possibilità di trasformazione in risposta all'evoluzione degli standard di comfort abitativo o all'esigenza di adeguamento normativo (che, peraltro, in alcuni casi tutela altre risorse comuni, si pensi agli interventi finalizzati a ridurre i consumi energetici). Inoltre, la salvaguardia degli interessi pubblici deve confrontarsi con l'esercizio legittimo da parte dei residenti del diritto privato e del diritto di proprietà, un conflitto talvolta percepito come un ostacolo insormontabile per la pianificazione.⁹⁶

Per quanto riguarda il primo aspetto critico, si riconosce che non è possibile né sarebbe efficace arrestare i processi evolutivi del costruito: la salvaguardia della risorsa deve tradursi piuttosto nella ricerca di un equilibrio tra le istanze conservative e trasformatrice, cercando di massimizzare la permanenza materiale e nello stesso tempo soddisfare le esigenze funzionali. In questo processo, la capacità di evoluzione del patrimonio assume il carattere di un valore aggiunto, poiché permette di sfruttare appieno le potenzialità dell'esistente attraverso forme d'uso contemporanee e rilevanti per la popolazione.

Per quanto riguarda il conflitto tra diritto privato e interessi generali, invece, la ricerca di un equilibrio deve passare attraverso la condivisione di obiettivi e strategie di gestione che vanno definite alla scala dei sistemi insediativi.

94 Ad esempio nel caso del patrimonio di scala urbana o microurbana, di cui possono far parte anche alcuni oggetti tutelati dalla legge, ma che non è tutelato nel suo insieme. Questo genere di patrimonio, in molti casi, è messo a rischio da un insufficiente coordinamento tra le politiche di tutela e le politiche di pianificazione urbanistica e territoriale.

95 Harding sosteneva che non fosse possibile indurre l'individuo a limitarsi nell'uso di un bene pubblico o di una risorsa collettiva appellandosi semplicemente a questioni di coscienza, ma che la temperanza potesse essere creata grazie a meccanismi coercitivi, purché fossero concordati dalla maggior parte dei cittadini interessati dal problema.

96 "Professionisti e funzionari delle pubbliche amministrazioni hanno frequentemente denunciato il conflitto tra le scelte del piano e proprietà fondiaria, indipendentemente dal tipo di reggimento politico e dal modo con cui le scelte erano imposte d'autorità o secondo procedure partecipative. ... Nella storia dell'urbanistica [...] la proprietà privata mostra spesso la sua forza. Nel mondo contemporaneo conseguita a fatica, forse non ancora così diffusamente come sarebbe necessario, la consapevolezza dei limiti e delle criticità ambientali dovrebbe contribuire a mutare radicalmente quell'approccio." Marescotti 2008, p. 423.

Nella normativa inerente i Beni Culturali, la gestione era stata a suo tempo considerata separatamente da tutela e valorizzazione, e definita come “ogni attività diretta, mediante l'organizzazione di risorse umane e materiali, ad assicurare la fruizione dei beni culturali ed ambientali, concorrendo al perseguimento delle finalità di tutela e valorizzazione”⁹⁷. Oggi risulta invece ricompresa nell'ambito della valorizzazione⁹⁸.

Alcuni autori hanno interpretato questa confluenza come una benefica sottrazione della gestione dal “cono d'ombra” della conservazione⁹⁹; tuttavia, risulta chiaro che nel perseguimento di un equilibrio tra tutela, fruizione e valorizzazione, l'istanza conservativa resta un criterio guida nella valutazione delle strategie gestionali. Si può quindi affermare che la gestione costituisca in un certo senso la “cabina di regia” dei diversi processi che strutturano la filiera dei Beni Culturali¹⁰⁰.

Le indicazioni fornite dal Codice in merito alle attività di valorizzazione hanno aperto prospettive interessanti per le strategie di gestione, introducendo nuove opportunità di coordinamento tra l'iniziativa pubblica e quella privata, che permettono di ampliare le risorse cui attingere sperimentando modelli innovativi, ispirati alla gestione d'impresa¹⁰¹. Da un lato, viene ammessa l'iniziativa privata anche per la valorizzazione di beni di appartenenza pubblica, purché gli interventi prefigurino attività socialmente utili.¹⁰² Dall'altro lato, i Beni Culturali di proprietà privata vengono riconosciuti idonei a ricevere sostegno pubblico per perseguire obiettivi di valorizzazione,¹⁰³ posto che gli interventi rispondano ai livelli di qualità fissati a livello nazionale¹⁰⁴.

Tra le possibilità di collaborazione tra soggetti pubblici e privati per la gestione di beni pubblici sono previste anche forme di co-gestione, in cui le attività vengano coordinate da soggetti collettivi a partecipazione mista quali fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali,¹⁰⁵ inoltre, è prevista la

97 D. Lgs. 112/98, art. 148.

98 D. Lgs. 42/2004, Titolo II, Capo II, Art. 115, “Forme di gestione”. La valorizzazione consiste nella “costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali” al fine di promuovere la conoscenza, assicurare l'utilizzazione e la fruizione pubblica e sostenere la conservazione del patrimonio. D. Lgs. 42/2004, Titolo II, Capo II, Art. 111, comma 1. Si veda anche: Montella 2009, p. 47 e segg.

99 Barbati, Cammelli & Sciuolo (eds.) (2003). *Il diritto dei beni culturali*. Bologna: Il Mulino, p. 16. Cit. in Montella 2009, p. 47.

100 Si veda Borgarino & Bossi 2008 per un approfondimento sulle singole fasi del processo di filiera.

101 A questo proposito Montella osserva che “la crescente mancanza di risorse, finora interpretata come causa, comincia ad apparire come un sintomo di una insufficiente creazione di valore e, per essa, della mancanza di competenze manageriali e gestionali.” Montella 2009, p. 49.

102 D. Lgs. 42/2004, Titolo II, Capo II, Art. 111, comma 4.

103 D. Lgs. 42/2004, Titolo II, Capo II, Art. 113, comma 1.

104 D. Lgs. 42/2004, Titolo II, Capo II, Art. 114.

105 D. Lgs. 42/2004, Titolo II, Capo II, Art. 115, comma 3. Sul tema si veda Sciuolo G. (2006). *Valorizzazione, gestione e fondazioni nel settore dei beni culturali: una svolta dopo il d.lg. 156/2006?*. AEDON, 2/2006.

possibilità che i soggetti pubblici stipulino convenzioni con le associazioni culturali o di volontariato attive nell'ambito dei Beni Culturali.¹⁰⁶

Da ciò risulta evidente come il settore privato e, per estensione, la società civile, vengano sempre più considerati come un bacino di risorse - di natura sia economica che sociale - e di competenze organizzative cui è possibile attingere per la gestione del patrimonio.

Ciò nonostante, alcuni autori hanno osservato che queste potenzialità sono limitate proprio dalla scarsa integrazione tra attività di tutela e attività di valorizzazione. La prima, infatti, è posta in capo allo Stato¹⁰⁷, che la esercita attraverso i suoi organi periferici, allorché la seconda è tra le materie di legislazione concorrente e, com'è ovvio, trova maggiori possibilità di attuazione alla scala territoriale, dove è più facile trovare corrispondenza tra gli interessi e le risorse da investire.

Ne derivano due considerazioni: in primo luogo, le risorse locali, sia economiche che sociali, risultano spesso sottovalutate nello sviluppo delle attività di tutela. In secondo luogo, poiché si assume che "la spesa per la conservazione viene remunerata a seconda dell'entità e della qualità della domanda"¹⁰⁸, e che la valorizzazione, accrescendo le possibilità e la varietà delle forme di fruizione, può contribuire ad alimentare tale domanda, lo scarso coordinamento tra tutela e valorizzazione rischia di tradursi in una minore efficienza gestionale¹⁰⁹.

Restando nell'ambito dei Beni Culturali, richiamandosi al principio di sussidiarietà¹¹⁰ alcuni autori sostengono che la ripartizione gerarchica delle competenze dovrebbe riconoscere maggiori responsabilità agli enti più vicini ai cittadini e ai bisogni del territorio, e i cittadini, come singoli o associati, dovrebbero avere la possibilità di cooperare con le istituzioni nella definizione e nell'attuazione dei processi culturali che li riguardano. Il contributo degli enti locali, "secondo regole e modalità definite su tutto il territorio nazionale in un'azione di responsabilità congiunta"¹¹¹ potrebbe risultare determinante, soprattutto in un regime di risorse scarse, poiché l'"orgoglio di una comunità di recuperare un "suo" bene"¹¹² sarebbe in grado di mobilitare risorse

106 D. Lgs. 42/2004, Titolo II, Capo II, Art. 112, comma 8.

107 Mariella Zoppi osserva che la competenza della tutela in capo allo Stato, e non alla Repubblica, come peraltro afferma la Costituzione italiana, è un particolare non trascurabile, in quanto della Repubblica fanno parte anche le regioni e gli enti locali. "Gli enti locali vorrebbero che lo Stato restaurasse, ma non ci sono i fondi e allora vorrebbero subentrare allo Stato. Ma, in questo caso, subentra un'altra complicazione: è indispensabile per gli enti locali avere la proprietà del bene per attivare finanziamenti, ma il passaggio di proprietà passa dall'Agenzia del Demanio che agisce secondo un'ottica privatistica, imponendo costi d'acquisto non sostenibili dalle finanze degli enti locali, Il risultato è che tutto si blocca". Zoppi 2007, p. 46.

108 Montella 2009, p. 138.

109 "Dispiace vedere snobbata la collaborazione fra Stato e regioni e fra Stato e cittadini nelle loro varie forme di aggregazione e rappresentanza e, tuttavia, questo atteggiamento coltivato e diffuso si aggiunge alle convinzioni di quanti sostengono che un potere "lontano" (in questo caso romano) sia meno coinvolto negli interessi locali, più imparziale e dunque più autorevole e saggio. Può essere. Certo, ma un potere lontano è anche più astratto, meno a conoscenza delle diverse situazioni e dunque, spesso, più "distratto"." Zoppi 2007, p. 56.

110 Introdotto dalla riforma del Titolo V della Costituzione, agli effetti della Legge Costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001.

111 Zoppi 2007, p. 180.

112 Zoppi 2007, p. 181.

finanziarie, tecniche e scientifiche e, non da meno, risorse sociali, grazie alle capacità di cooperazione tra soggetti locali.

Passando dal caso dei Beni Culturali a quello, più generale, di contesti edificati di riconosciuto valore ma non necessariamente sottoposti a vincoli di tutela, si osserva che i singoli edifici possiedono valore in quanto parte di un sistema, e che questo rappresenta pertanto la scala adeguata per la definizione delle strategie di gestione.

In questo caso, la mobilitazione di risorse private e locali risulta fondamentale per lo sviluppo della conservazione del valore di integrità sistemica del costruito nel tempo. Tuttavia, l'acquisizione di una piena consapevolezza rispetto agli obiettivi della gestione e il passaggio dalla consapevolezza del problema allo sviluppo di azioni coerenti non è affatto scontato.

2.3.2 Strategie e attori dei processi di gestione

I sistemi locali possono regolare dall'interno l'uso delle proprie risorse attraverso gli strumenti della *governance*, ossia una forma di governo fondata sulla costruzione di partenariati e coalizioni di attori – pubblici e privati – orientati verso il raggiungimento di obiettivi definiti congiuntamente.¹¹³

La Comunità Europea¹¹⁴ ha indicato i cinque principi per la buona *governance*: in apertura, partecipazione, responsabilità, efficacia e coerenza: l'efficacia delle politiche può derivare solo dalla loro integrazione e dal coordinamento tra le azioni dei diversi soggetti coinvolti.

La capacità di *governance* di un sistema può quindi essere intesa come una misura della capacità del soggetto pubblico di passare - nel rispetto dei principi di apertura e partecipazione - da un ruolo diretto e propriamente decisionale, verso un ruolo mediato da relazioni con altri soggetti, dei quali deve assumere il coordinamento.

La capacità di *governance* esprime d'altronde anche l'autonomia del sistema nell'organizzare le relazioni e le interazioni tra attori, organizzazioni e gruppi sociali portatori di interessi diversi.

Affinché si possano produrre dinamiche di *governance* alla scala locale per la gestione del patrimonio, è necessario che il sistema possieda una certa massa critica, poiché al suo interno devono coesistere gli interessi, le risorse e le capacità necessarie. Nei casi in cui non esistano queste condizioni, è possibile attivare dinamiche trans-scalari, creando relazioni con soggetti esterni per acquisire nuove risorse e conoscenze e stimolare un processo di riorganizzazione interna al sistema.

In questo passaggio assumono importanza i “soggetti connettori”¹¹⁵, ossia quei soggetti, pubblici o privati, capaci di rilevare, incanalare e strutturare la domanda locale (di qualità sociale, culturale, istituzionale...) e, nello stesso

113 La *governance* costituisce un'azione di governo alternativa al *government*, nel quale invece le politiche sono imposte dall'alto sulla base di un principio di autorità nell'allocatione di valori e nella formazione delle decisioni. Le strategie di *governance* per la gestione delle risorse si fondano su un'interpretazione del sistema locale come sistema autopoietico, ossia un sistema che ridefinisce continuamente se stesso ed è in grado di autosostenersi.

114 Commissione delle Comunità Europee, 2001, *La governance europea. Un libro bianco*.

115 Cfr. Santangelo M., “Transcalarità e multiscalarità nello sviluppo locale”, in Dematteis & Governa 2005, p. 68-85.

tempo, di elaborare strategie di risposta trasformando l'informazione proveniente dall'esterno in conoscenza operabile e in pratiche innovative. I soggetti connettori non devono necessariamente essere attori istituzionali, ma possono essere organizzazioni o soggetti non convenzionali appartenenti alla società civile, come ad esempio università ed istituti di cultura, associazioni volontarie professionali o culturali, organizzazioni *no profit*.

IL RUOLO DI ATTORI NON ISTITUZIONALI NELLA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO URBANO DEL CAIRO

Il centro del Cairo possiede una ricca eredità architettonica risalente alla seconda metà del XIX secolo, dai caratteri urbanistici e architettonici ispirati a modelli europei. Nel corso del tempo, gran parte delle proprietà centrali sono state acquisite da grandi proprietari pubblici e da compagnie straniere, e vi si sono insediate importanti funzioni istituzionali e attività terziarie.

A partire dagli anni '50 del secolo scorso, il centro è stato interessato da un processo di impoverimento e di marginalizzazione, legato sia alle condizioni di degrado in cui versavano gli edifici che alla riduzione della qualità di vita, dovuta all'inquinamento e al traffico. Inoltre, la pianificazione e la realizzazione di nuovi poli residenziali e per il terziario avanzato in aree periferiche della città ha attratto alcune delle funzioni centrali, e la maggior parte degli abitanti di classe agiata si è trasferita nelle nuove città satellite.

Dall'inizio degli anni 2000, tuttavia, si è manifestato un ritorno di interesse grazie a un processo di *lobbying* operato da un'élite di intellettuali (scrittori, universitari, giornalisti e artisti), che hanno stimolato un reinvestimento da parte dei decisori politici sull'area centrale. Tra il 1996 e il 2002, una docente dell'università di architettura del Cairo ha coordinato un'attività di ricerca che ha prodotto un inventario degli edifici di valore architettonico. Successivamente, essa ha assunto la direzione del comitato incaricato di scrivere una nuova legge per la salvaguardia del patrimonio (legge 144/2006) ed ha avuto un ruolo di primo piano all'interno di una nuova struttura operativa, la National Organisation of Urban Harmony (NOUH), coordinata dal Ministero della Cultura e dedicata alla valorizzazione del costruito del XIX e del XX secolo.

Nel processo di riappropriazione e valorizzazione del centro è stato determinante anche il contributo di esponenti del mondo dell'arte: da una decina d'anni, infatti, numerosi artisti e creativi, in parte stranieri, stanno insediando le proprie attività nel centro del Cairo, dando corpo ad una vera e propria centralità culturale. Tra questi, un ruolo di rilievo spetta a un collettivo artistico che dal 1998 gestisce il centro culturale Townhouse, nato come galleria d'arte contemporanea all'interno di un appartamento di un edificio del centro e successivamente estesosi negli appartamenti vicini. Per riflettere sul tema dell'appropriazione collettiva del centro della città del Cairo, la galleria ha recentemente ospitato "Model Citizens", una mostra realizzata da un gruppo di artisti olandesi, in cui è stato esposto un modello in scala 1:35 del quartiere in cui si trova il centro culturale. I fabbricati erano rappresentati in modo estremamente realistico, riproducendo persino i fenomeni di degrado: gli abitanti della zona sono stati invitati ad esprimere idee e proposte di intervento per il futuro del quartiere.

Sull'esempio di Townhouse, negli ultimi anni sta sorgendo una rete di ONG ed associazioni a vocazione culturale che promuovono la riconversione degli edifici

centrali in disuso in laboratori per musicisti, artisti di strada e compagnie teatrali. Alcune esperienze condotte con successo in contesto europeo¹¹⁶ hanno d'altra parte già dimostrato che il mondo dell'arte rappresenta una potenzialità per la gestione del patrimonio in stato di abbandono.

In alcuni casi, le relazioni che è necessario attivare alle diverse scale per definire le strategie di gestione del patrimonio acquistano particolare complessità: è il caso, ad esempio, di siti iscritti alla Lista del Patrimonio UNESCO. In questi casi, il coordinamento del processo deve essere in grado di tenere insieme e rendere coerenti i requisiti di gestione e le prospettive di sviluppo legate al riconoscimento UNESCO, spesso inserite in dinamiche di scala globale, con le esigenze degli attori locali, responsabili degli interventi sul costruito. Il rischio sotteso a questa doppia scala di interessi è che le comunità locali vengano estromesse dalla definizione delle strategie di gestione, sebbene ciò possa condurre all'elaborazione di piani poco condivisi che rischiano di mostrare dei limiti in fase di attuazione. Anche il riconoscimento delle comunità locali come attori rilevanti¹¹⁷ non offre peraltro alcuna garanzia sull'efficacia dei piani in fase attuativa, se non viene rafforzata la loro capacità di *governance*.

Gli studi sull'efficacia dei processi di *governance* puntano l'attenzione sulla mutualità tra gli interessi dei singoli, e tra questi e gli interessi dell'organizzazione (o l'istituzione) di coordinamento¹¹⁸. Nella riflessione contemporanea, si può tuttavia osservare un cambiamento rispetto al ruolo attribuito ai singoli *stakeholder*: anziché essere considerati una risorsa fondamentale ma pur sempre subordinata all'organizzazione centrale, essi vengono sempre più collocati al suo stesso piano, in una relazione di reciprocità spesso associata a complesse relazioni di potere, continuamente rinegoziate sulla base della gestione delle risorse. Questa interpretazione risulta coerente con la teoria della *network governance*¹¹⁹, in base alla quale l'importanza e la non sostituibilità di determinate risorse (e, di conseguenza, degli *stakeholder* in grado di mobilitarle) producono relazioni di interdipendenza tra gli attori, per cui l'esistenza di una rete di relazioni orizzontali¹²⁰ è considerata necessaria per le dinamiche di *governance*.

116 Ad Amsterdam, ogni volta che un appartamento rimane sfitto un informatore responsabile per il quartiere mette al corrente l'amministrazione, che lo registra in una lista. Gli appartamenti in lista vengono destinati ad artisti, la cui selezione è operata un'apposita commissione, l'Amsterdam Committee for Studios and Studio Housing (CAWA). I contratti di affidamento sono annuali o pluriennali, a seconda delle esigenze degli artisti, che in cambio hanno l'obbligo di provvedere alla manutenzione degli spazi e di presentare periodicamente all'amministrazione un programma di attività artistiche che includa iniziative aperte al pubblico. I benefici sono di varia natura: spazi altrimenti abbandonati sono mantenuti in uso; la rete delle iniziative organizzate dagli artisti residenti attiva dinamiche culturali in grado di valorizzare intere aree urbane; infine, si sostiene lo sviluppo dell'attività artistica.

117 La rilevanza degli attori (*stakeholder salience*) è stata definita come "il potere contrattuale dei portatori di interesse, la legittimità della loro relazione con l'organizzazione incaricata della regia dei processi e l'urgenza delle loro richieste". Friedman & Miles 2006, in Beach 2008, p. 3.

118 Beach 2008.

119 Jones, Hesterly & Borgatti 1997.

120 Le reti sociali orizzontali mettono generalmente in relazione individui ascrivibili allo stesso status e livello di potere. Nelle relazioni sociali verticali, invece, esistono rapporti asimmetrici di gerarchia e dipendenza.

Tuttavia, il tipo di struttura di relazioni esistenti tra gli attori non è condizione sufficiente per l'emergenza di azioni collaborative; è stato dimostrato¹²¹, invece, che esiste una correlazione positiva tra il numero e la qualità delle relazioni tra individui, ossia tra la dotazione di capitale sociale delle reti, e la loro capacità di coordinarsi per gestire risorse o beni comuni.

A seconda che l'obiettivo dell'azione sia la conservazione di un bene o dei valori ad esso associati, o la mobilitazione di altre risorse per incrementare il bene, possono risultare più efficienti reti di relazioni dense e piuttosto chiuse verso l'esterno o, viceversa, reti più rade e aperte¹²². La capacità di *governance* locale può quindi essere rafforzata investendo sulla creazione di relazioni dirette tra gli attori coinvolti, fondate sulla fiducia e su legami di interdipendenza, per favorire lo sviluppo di comportamenti cooperativi. Il costo per il coordinamento tra gli attori, da sostenere in fase iniziale, può in seguito essere recuperato grazie all'incremento della capacità delle reti locali di cooperare per sostenere autonomamente i processi di gestione¹²³.

L'investimento sulle relazioni sociali può inoltre portare ulteriori benefici alla gestione del patrimonio costruito nei termini di una maggiore motivazione individuale ad agire verso obiettivi di conservazione condivisi. Questa non va infatti messa in relazione solo con una certa consapevolezza culturale o alla possibilità di accedere ad incentivi, ma in molti casi entrano in gioco fattori di altra natura, come il bisogno di riconoscimento, la volontà di gratificazione o il bisogno di soddisfare il proprio spirito volontaristico o di attualizzare i propri valori attraverso un confronto diretto con temi di interesse per la comunità di cui si è parte¹²⁴.

LE RAGIONI DELLA CITTADINANZA ATTIVA: LA RIVITALIZZAZIONE DELLE RUELLES DEL QUARTIERE VIEUX-LIMOILLOU A QUEBEC.

Le teorie dell'azione collettiva fanno risalire le ragioni della disponibilità dell'individuo a partecipare a decisioni e azioni che riguardano la comunità (cittadinanza attiva), sia a fattori strutturali esterni, che a caratteristiche proprie delle persone, come ideologie, valori ed esperienze pregresse. In molti casi, non sono la disponibilità di risorse o le condizioni politiche favorevoli, ma sono proprio i valori profondi e il significato che la persona attribuisce al proprio coinvolgimento che sono determinanti per la motivazione ad impegnarsi in prima persona.

Suzie Cloutier ha affrontato lo studio su questo tema analizzando¹²⁵ le dinamiche dello sviluppo di cittadinanza attiva in un progetto sulla gestione sostenibile di

121 Son & Lin 2007.

122 Byosiere, Luethge, Vas & Salmador 2010.

123 A proposito della proprietà delle reti cooperative di rafforzarsi attraverso l'uso, viene talvolta utilizzata l'espressione "comedy of commons", contrapponendola alla nota "tragedy of the commons" di Harding. L'espressione è stata attribuita a Michael Heller. Cfr. Dotti 2010.

124 Diverse ricerche sulla cittadinanza attiva (Son & Lin 2007; Cloutier 2007) hanno messo in evidenza che le dinamiche alla base del coinvolgimento hanno strette relazioni con i valori e le ideologie degli individui e con la loro disponibilità a condividere competenze ed esperienze. Il coinvolgimento in prima persona in azioni concrete offre anche l'occasione di mettere in pratica i valori e, allo stesso tempo, di apprendere come farlo; per perseverare nell'impegno, tuttavia, è necessario percepire che il proprio apporto è effettivamente utile, che quanto fatto viene riconosciuto e che può contribuire a cambiare realmente le cose. Questa è una delle ragioni per cui è più facile coinvolgere le persone in azioni che prefigurino un cambiamento dell'ambiente piuttosto che in azioni di tipo preventivo.

125 Cloutier 2007.

alcuni spazi pubblici che ha interessato una comunità residente nel quartiere di Vieux Limoilou (Québec). Lo studio si poneva l'obiettivo di capire se e come fosse possibile stimolare la partecipazione degli individui ad azioni di comunità, i cui effetti avrebbero potuto essere percepiti solo in tempi lunghi.

Il progetto di riqualificazione aveva per oggetto 75 *ruelles* (vicoli), piccole aree di proprietà pubblica tra un edificio e l'altro realizzate per ragioni di salubrità e di sicurezza e divenute nel tempo un elemento centrale nell'identificazione dei quartieri e nell'immaginario dei residenti. Inizialmente proprietà di una compagnia promotrice dello sviluppo del quartiere, a seguito del suo fallimento (1968) le *ruelles* sono state messe in vendita ma pochi residenti hanno aderito all'offerta e sono passate in gestione al settore pubblico. Dall'essere luoghi di socialità sono progressivamente diventati spazi marginali, utilizzati per il parcheggio delle autovetture, e si presentano problemi di sicurezza.

Gli abitanti del quartiere nel corso del tempo hanno messo in piedi alcune iniziative per cercare di migliorarne le condizioni. L'occasione per un vero progetto di riqualificazione si è avuta, però, a partire dal 2002, con la creazione del Programma di intervento e di rivitalizzazione delle *ruelles*, esito di una collaborazione tra la città di Québec e il governo provinciale, e la stesura di un regolamento specifico indicante le modalità (opere e costi ammissibili) e le procedure amministrative da seguire. Nell'ambito del Programma è stata inoltre resa disponibile agli abitanti una guida alla realizzazione del progetto di riqualificazione delle *ruelles*, realizzata sulla base di un progetto pilota avviato in precedenza.

L'esistenza del Programma, e quindi la possibilità di riconoscimento e legittimazione politica dei progetti, è stato determinante per l'avvio delle iniziative nei quartieri, perché ha offerto ai gruppi dei riferimenti giuridici e tecnici utili per inquadrare l'azione. Lo stato di degrado dei quartieri e i disagi percepiti dagli abitanti, infatti, erano presenti da molto tempo, ma non avevano mai costituito una ragione sufficiente per avviare la riqualificazione o mettere in atto strategie di gestione condivise. Nonostante questo, solo alcuni tra i progetti analizzati dall'autrice (4 su 12) sono stati sviluppati all'interno del Programma: negli altri casi, quest'ultimo è solo servito come stimolo per lo sviluppo di azioni organizzate, indipendenti però dal coordinamento istituzionale.

L'esistenza del Programma non avrebbe tuttavia potuto di per sé innescare la partecipazione degli abitanti se non fosse già stata presente una risorsa indispensabile, ossia il legame di socialità e il rapporto di vicinato, che ha reso possibile la costruzione di progetti condivisi (in effetti, nei casi in cui questo tipo di legame era debole o assente, gli abitanti non si sono mobilitati). Per di più, tra i requisiti per accedere al programma vi era la condizione che tutti i proprietari interessati fossero al corrente del progetto e che la maggioranza di questi desse il proprio assenso ai lavori; ne è risultato un rafforzamento dei legami sociali già esistenti e l'estensione delle capacità di collaborazione, in prospettiva di progetti futuri.

Per alcune *ruelles* l'adesione degli abitanti si è risolta in una delegazione informale del potere ad un soggetto che ha assunto il ruolo di *leader* e ha portato avanti il progetto con le proprie risorse. Alcuni *leader* hanno però sviluppato un senso di frustrazione per via dell'impressione che gli altri si approfittassero del loro lavoro¹²⁶. Tra i benefici dei progetti, invece, vi è stato lo sviluppo di fierezza collettiva per quanto realizzato e il desiderio che gli spazi riqualificati tornassero ad

126 Questo meccanismo rimanda al rischio di free riding, individuato dalle teorie sull'azione collettiva (Olson 1965). L'individuo si astiene dall'azione e quindi non ne sostiene i costi (economici, in termini di tempo, energie, ...) poiché è consapevole che potrà beneficiare in ogni caso dei risultati dell'azione collettiva.

essere un luogo di incontro.

Sulla base delle considerazioni precedenti, si assume l'ipotesi che il coinvolgimento di un ampio numero di *stakeholder* nella definizione delle strategie di gestione di sistemi edificati con valore patrimoniale, associato a un rafforzamento delle loro capacità di *governance*, permetta di incrementare la qualità della gestione, assumendo la conservazione come obiettivo generale.

I principali fattori di rischio che il patrimonio venga consumato per via di una gestione inadeguata si possono individuare in:

- una difformità tra i valori riconosciuti al patrimonio da istituzioni culturali, locali o internazionali, e dalla comunità locale, o una scarsa consapevolezza del valore da parte dei soggetti locali;
- una scarsa integrazione degli obiettivi di conservazione di scala sistemica negli strumenti di pianificazione urbanistica e territoriale;
- una difficoltà nel passaggio da una consapevolezza diffusa del valore ad una domanda diffusa di conservazione, e scarsa propensione all'investimento in attività ad essa orientate;
- a livello locale, l'assenza di principi, strumenti e strutture per il controllo della qualità degli interventi sugli edifici, e una limitata diffusione di conoscenze e competenze strategiche per la conservazione.

Per superare queste difficoltà, può risultare efficace coinvolgere le comunità locali lungo l'intero processo di gestione, dalle fasi di pianificazione e definizione degli obiettivi di conservazione e valorizzazione, alla progettazione ed esecuzione degli interventi, sino alla programmazione delle azioni manutentive da eseguire nel tempo.

L'assenza di consapevolezza collettiva del valore del patrimonio edificato può peraltro dipendere dal fatto che ad esso non venga riconosciuta la capacità di soddisfare di un bisogno, di natura materiale o immateriale,¹²⁷ e ciò può legarsi a una scarsa capacità di identificazione comunitaria. Per massimizzare le potenzialità del patrimonio come risorsa, il riconoscimento di valore può essere stimolato quindi proprio partendo dalla ricostruzione di relazioni rilevanti tra gli individui, e tra la questi e il costruito, creando nuovi valori associati al suo ruolo contemporaneo nella vita della comunità.

Nonostante sul piano teorico sia condivisibile e condiviso il fatto che le comunità locali debbano essere coinvolte in questi processi, tuttavia, nella pratica la definizione dei ruoli e delle responsabilità da attribuire loro costituisce un difficile terreno di discussione.

¹²⁷ La conservazione del patrimonio è stata messa in relazione (Tweed & Sutherland, 2007) con l'esistenza di una condizione di benessere, in cui la necessità di soddisfare bisogni fondamentali è stata superata. Al patrimonio costruito spetterebbe il ruolo di conservare "valori alti". Questa lettura si richiama agli studi sulla gerarchia dei bisogni proposta da Maslow nel 1943, che presenta una struttura piramidale: alla base vi sono i bisogni fisiologici, seguono il bisogno di sicurezza, poi quello di amore e del senso di appartenenza, e l'esigenza di stima (riconoscimento e rispetto). Queste quattro sono le categorie di esigenze ritenute essenziali, i cosiddetti D-needs (deficiency needs). In cima alla piramide sono poste le esigenze di bellezza, significato, verità, giustizia, ordine, semplicità, indicate come B-needs (being needs), in grado di arricchire l'esperienza vissuta.

2.3.3 Il ruolo delle comunità locali: convenzioni internazionali, normative e prassi attuale

L'evoluzione della nozione di patrimonio ha accordato un ruolo sempre più rilevante alle comunità locali nel processo di riconoscimento dei valori.¹²⁸

Nel 1999, la già citata Burra Charter (1999) ha affermato che gli individui che abbiano relazioni e responsabilità culturale verso i luoghi e i beni soggetti a protezione dovrebbero assumere un ruolo attivo, partecipando non solo al riconoscimento del significato culturale, ma anche, se possibile, alle attività di conservazione e di gestione¹²⁹.

Nel 2005, con il Memorandum di Vienna, il World Heritage Center UNESCO ha riconosciuto che lo sviluppo e l'implementazione dei piani di gestione per siti complessi, come i paesaggi urbani storici richiede il contributo di una squadra multidisciplinare di esperti e di professionisti supportata da attività di consultazione della popolazione.¹³⁰

Parimenti, con la dichiarazione di Québec (2008), l'ICOMOS ha riconosciuto la necessità di associare un lavoro pluridisciplinare alla concertazione con le popolazioni che abitano i siti da salvaguardare, al fine di preservarne la dimensione immateriale, necessaria per conservare la "vitalità della memoria".

A livello europeo, l'UE ha riconosciuto rilevanza all'inclusione delle comunità locali nei processi di riconoscimento dei valori del patrimonio e nella definizione delle politiche ad esso relative attraverso la pubblicazione di due Convenzioni Quadro.

Nel 2000, la Convenzione Europea del Paesaggio (CEP), ha disegnato il nuovo quadro internazionale di riferimento in materia di gestione del paesaggio¹³¹, considerato sia nella sua dimensione patrimoniale, che in quella legata all'esperienza quotidiana delle comunità che vi abitano.

La Convenzione di Faro¹³² ha successivamente ribadito l'importanza del contributo della collettività nella conservazione del patrimonio culturale, in relazione a questioni cruciali come lo sviluppo sostenibile, la diversità culturale e la gestione dei conflitti.

Nel 2006 lo Stato italiano ha ratificato la CEP¹³³, mentre la Convenzione di Faro non è ancora stata firmata. Inoltre, la legislazione nazionale in materia di

128 Cfr. cap 1.

129 Australia ICOMOS Burra Charter, 1999, Art. 12 "Participation".

130 UNESCO 2005, Art. 28.

131 Consiglio d'Europa, 2000, Convenzione Europea sul paesaggio. Art. 1 "Definizioni", comma a: "'Paesaggio' designa una determinata parte di territorio, così come è percepita dalle popolazioni, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali e/o umani e dalle loro interrelazioni".

132 Consiglio d'Europa, 2005, Convenzione quadro sul valore del patrimonio culturale per la società.

133 Legge 9 gennaio 2006, n. 14, Ratifica ed esecuzione della Convenzione europea sul paesaggio, fatta a Firenze il 20 ottobre 2000. Durante il seminario "No People no Landscape" tenutosi al Politecnico di Milano il 24 novembre 2010, Riccardo Priore (funzionario europeo che dal 2006 dirige la Rete europea degli enti locali e regionali per l'attuazione della Convenzione europea del paesaggio) ha osservato che benché la CEP non sia una direttiva europea bensì un trattato internazionale, che è peraltro stato ratificato dall'Italia ed è diventato una legge nazionale, si fa sempre riferimento alla Convenzione e poco alla legge. Questa mancanza di attenzione si riflette nello scarso impegno a livello nazionale nel perseguire ciò che la ratifica

tutela dei Beni Culturali e del Paesaggio, in merito al ruolo delle comunità locali si limita ad assumere la definizione di paesaggio proposta dalla CEP, aprendo allo sviluppo di politiche inclusive, mentre per ciò che concerne i Beni Culturali edificati introduce semplicemente la proposta di una collaborazione tra soggetti pubblici e privati alle attività di gestione.

Tuttavia, le difficoltà incontrate nell'ambito della tutela del costruito, nel passaggio dalla teoria alla pratica, possono in parte essere ricondotte proprio a carenze della normativa, che non tiene in adeguata considerazione le possibilità di operare sul fronte della domanda per stimolare il riconoscimento dei valori. Non è infatti chiaro con quali strumenti sia possibile identificare i diversi valori, sia livello individuale che collettivo, e come sia possibile definire delle priorità, considerando che la dimensione affettiva e sensibile del rapporto tra l'individuo e il contesto di vita comporta che i valori, a differenza degli interessi, siano difficilmente negoziabili¹³⁴.

Inoltre, l'approccio tradizionalmente elitario della disciplina della tutela dei Beni Culturali pesa fortemente sulle relazioni tra gli attori: coinvolgere la popolazione nel processo di riconoscimento del valore del patrimonio significa porre a confronto forme di sapere e di giudizio di tipo diverso, sia "esperto" che "profano", generando controversie che hanno a che vedere con dinamiche di potere e questioni di autorità.

Il ruolo della popolazione finisce quindi spesso per essere passivo: ad essa vengono rivolte azioni di sensibilizzazione che, per quanto importanti, non sono sufficienti a garantire che la conservazione sia effettivamente attuata, e che vengano rispettati i requisiti di qualità negli interventi. Per di più, spesso viene fatto uso di strategie di comunicazione che tentano la via della persuasione anziché avviare un dialogo argomentativo e negoziale tra le parti. Il confronto tra individui e gruppi diversi richiederebbe peraltro una capacità di mediazione che non è necessariamente propria dei professionisti del settore¹³⁵. D'altra parte, la scelta di utilizzare una comunicazione "scientifica" ed unidirezionale per motivare la necessità di conservazione del patrimonio, costituisce una strategia spesso attuata poiché risulta efficace per la trasmissione di decisioni che non ammettono revisioni¹³⁶.

comporta. A suo parere, in assenza di una dimostrazione di impegno a livello locale risulterebbe inutile agire a livello locale.

134 Poupeau 2009.

135 Keith Emerick, riflettendo sulla propria esperienza professionale, ha osservato che i professionisti che operano nell'ambito della conservazione del patrimonio edificato dovrebbero acquisire questo tipo di competenze, con l'obiettivo di incrementare l'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e di coinvolgimento anche quando non sia specificamente richiesto dal promotore. Waterton & Smith, 2010

136 Questo meccanismo è stato individuato come uno dei fattori alla base dell'emergenza di conflitti ambientali. L'argomentazione "scientifica" delle scelte di intervento, trasmessa attraverso documenti e relazioni di tipo tecnico, impedisce lo scambio di punti di vista e genera dinamiche oppostive. Un altro problema frequente in questi casi è legato a problemi di linguaggio. I soggetti coinvolti in conflitti del tipo NIMBY (Not In My Back Yard, si veda Bobbio 1999) fanno infatti riferimento a tre linguaggi diversi: manageriale, pluralista e comunitario. Il primo, adottato dal proponente del progetto, fa uso prevalentemente di argomentazioni tecnico-scientifiche; il secondo, proprio dei soggetti istituzionali, si appella alla legittimità dei processi, senza tuttavia garantire accesso e rappresentanza a tutti i portatori di interesse; il terzo è utilizzato dai fomentatori della protesta e presenta argomentazioni e toni di carattere più "emotivo". Le tre forme di linguaggio sono difficilmente integrabili e la difficoltà di

INFORMAZIONE, COMUNICAZIONE, SENSIBILIZZAZIONE: L'ATTIVITA' DI CASAMÉMOIRE

Casamémoire è un'associazione marocchina senza scopo di lucro nata nel 1995 a Casablanca, in Marocco. Il suo obiettivo è la salvaguardia del patrimonio architettonico del XX secolo della città di Casablanca e, più in generale, del Marocco, e per raggiungerlo realizza diverse attività dirette a sensibilizzare dell'opinione pubblica e i decisori politici. Allo stesso tempo, l'associazione arricchisce e diffonde la propria attività attraverso una consistente rete di relazioni con altri soggetti attivi nello stesso ambito, costruita partecipando a progetti di ricerca con partner nazionali e internazionali. Nel triennio 2009-2012 l'associazione ha partecipato al progetto Mutual Heritage, finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Euromed Heritage IV.

Tra le attività promosse da Casamémoire vi sono visite guidate per la riscoperta dell'architettura e dell'urbanistica del XX secolo, l'organizzazione di iniziative come conferenze ed esposizioni, la realizzazione di pubblicazioni e documentari. Tra il 15 e il 17 aprile 2011, in occasione della terza edizione delle giornate del patrimonio di Casablanca, organizzata con il patrocinio di UNESCO, Casamémoire con l'appoggio di Mutual Heritage ha formato 130 "volontari del patrimonio" che hanno guidato visite turistiche in alcuni edifici del XX secolo normalmente chiusi al pubblico.

Inoltre, durante le giornate è stata presentata al pubblico una guida architettonica sulla Casablanca del XX secolo, realizzata nell'ambito del progetto Mutual Heritage.

Nel mese di ottobre del 2011, Casamémoire, in collaborazione con l'Istituto culturale francese di Casablanca, ha lanciato l'iniziativa "Università popolare del patrimonio" un ciclo di 8 conferenze corredate da attività sul campo rivolto a tutti coloro che risultino interessati al tema della conservazione e della promozione del patrimonio. L'obiettivo è quello di fornire ai partecipanti i mezzi per diventare essi stessi promotori, migliorando le loro capacità di comunicazione sul tema in vista delle prossime edizioni delle giornate del patrimonio, ma anche in funzione di un più vasto progetto di rinnovamento dell'offerta turistica locale.

Oltre alle attività di sensibilizzazione rivolte al vasto pubblico, Casamémoire cerca inoltre di stimolare la cooperazione tra attori pubblici e privati nello sviluppo di interventi di conservazione del patrimonio recente, dimostrando attraverso esempi concreti i vantaggi legati alle attività derivanti dal suo uso. Per raggiungere questo obiettivo ha sostenuto e coordinato alcuni progetti di conservazione e riuso di edifici di proprietà pubblica, come la Chiesa del Sacro Cuore di Casablanca, oggi utilizzata per esposizioni ed attività culturali. Attualmente, l'associazione è coinvolta nel progetto di riconversione del vecchio mattatoio di Casablanca in fabbrica culturale (si veda § 4.2.1).

È evidente, però, che per indurre una reale trasformazione della prassi di intervento, e poter accedere a risorse economiche e sociali solitamente sottovalutate, il ruolo delle comunità negli interventi di conservazione non può essere limitato ad una serie di iniziative "promozionali", ma deve essere orientato anche verso azioni concrete. Affinché i proprietari privati, le imprese e altri possibili finanziatori siano disposti a sostenere i costi di attività di conservazione, inoltre, gli obiettivi devono essere condivisi.

La possibilità di costruire scenari condivisi, ad esempio attraverso meccanismi di concertazione informale, può creare anche le condizioni per legittimare

comunicazione inasprisce i conflitti. Nel caso del patrimonio edificato, possono nascere simili controversie semantiche tra esperti, istituzioni e comunità attorno al tema dei "valori".

l'azione dei decisori e ridurre il rischio che nascano conflitti legati a questioni di valore; naturalmente, ciò vale se le decisioni trovano poi un esito concreto, dapprima nella produzione di politiche coerenti, e successivamente nella loro attuazione.

Questo passaggio comporta una difficoltà, spesso riscontrata dai tecnici: le informazioni prodotte attraverso processi non formali, realizzati *extra-norma*, sono difficilmente traducibili in indicazioni con valore normativo. Inoltre, anche in questo caso, ai professionisti e ai tecnici che gestiscono i processi possono mancare le competenze per la costruzione del consenso e la gestione dei conflitti, con il rischio che il confronto non raggiunga effettivamente una fase di condivisione delle decisioni.

PROCESSI DI CONCERTAZIONE INFORMALE: IL PROGETTO MONTADA

“Montada. Forum for the promotion of traditional architecture in the Maghreb”, è un progetto finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Euromed Heritage IV ed è coordinato dal Col·legi d'Aparelladors i Arquitectes Tècnics de Barcelona (C.A.A.T.B.). L'obiettivo del progetto è la creazione di strumenti adeguati per coinvolgere le comunità locali nella costruzione di consenso attorno allo sviluppo di progetti di valorizzazione e di conservazione del loro patrimonio edificato. Le azioni del progetto sono sviluppate in collaborazione con le associazioni partner che hanno sede in sei città del Maghreb¹³⁷; in ciascuna città sono periodicamente organizzati dei forum locali, cui partecipano diversi attori della società civile (rappresentanti delle istituzioni nazionali e locali, professionisti del settore della conservazione, della pianificazione urbana e della gestione di attività turistiche, educatori, artigiani).

Gli incontri hanno l'obiettivo di stimolare il dibattito sui processi di valorizzazione da avviare nell'ambito del progetto e di definire le priorità per l'uso delle risorse messe a disposizione. Attraverso il metodo dell'analisi SWOT¹³⁸ vengono rilevate le esigenze emergenti a livello locale, in modo da indirizzare le azioni da intraprendere e incrementare la sostenibilità degli interventi. In ogni città sono state definite due tematiche di interesse prioritario attraverso lo sviluppo di laboratori di partecipazione, sono successivamente state identificate singole attività da realizzare, che sono state raccolte in documenti di sintesi (Piani d'azione locali) che ne descrivono gli obiettivi a breve e lungo termine, i risultati previsti e le risorse economiche e umane da stanziare.

Allo stesso tempo, i forum hanno rappresentato un'occasione per sensibilizzare tutti i partecipanti nella prospettiva di garantire continuità allo sviluppo di azioni di conservazione anche oltre la durata del progetto. La direzione tecnica e scientifica delle attività di coinvolgimento della popolazione è affidata all'EIDEM (Équipe Internationale d'animation et d'Expertise Méditerranéenne), una squadra di professionisti costituita appositamente per il progetto, le cui competenze coprono l'insieme delle discipline coinvolte nella conservazione del patrimonio. Ai componenti della squadra sono stati forniti gli strumenti e le competenze integrative

¹³⁷ Le città sono Dellys e Ghardaia, in Algeria, Salé e Marrakech, in Marocco, e Kairouan e Sousse, in Tunisia. Informazioni su Montada sono disponibili sul sito di Euromed Heritage: www.euromedheritage.net.

¹³⁸ L'analisi SWOT è uno strumento elaborato più di 50 anni fa come supporto alla definizione di strategie aziendali. A partire dagli anni '80 è diffusamente utilizzato come supporto alla pianificazione strategica, per analizzare piani, progetti o scenari alternativi di sviluppo valutandone i punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*).

necessarie alla conduzione dei forum di concertazione.

Il ruolo della popolazione nei processi di conservazione e di gestione può esprimersi anche nella partecipazione diretta agli interventi¹³⁹. Ciò può incrementare notevolmente la capacità di controllo locale sugli stessi, poiché permette di consolidare le competenze tecniche, economiche e gestionali necessarie affinché la conservazione sia perseguita autonomamente nel lungo periodo (riducendo oltretutto i rischi di fluttuazioni di interesse verso il tema legati al *turnover* all'interno delle istituzioni).

La partecipazione diretta alla conservazione del patrimonio e dei suoi valori può realizzarsi a due livelli: si può trattare di una partecipazione alle attività dirette sull'oggetto, nell'ambito di interventi di restauro o nello sviluppo di attività di monitoraggio e di manutenzione, oppure si può trattare di una partecipazione alle attività di *fund raising* e alla gestione di beni pubblici, o ad uso pubblico.

I benefici ottenibili, per ciò che riguarda il perseguimento degli obiettivi di conservazione nel lungo periodo, possono essere molto significativi: gli studi nell'ambito della psicologia cognitiva e dell'apprendimento hanno dimostrato che la partecipazione diretta all'esecuzione di una determinata azione rappresenta un essenziale strumento per lo sviluppo di motivazione ad essa correlata, poiché favorisce l'introiezione di valori e comportamenti legati all'azione stessa, e la loro integrazione nel sistema di riferimenti dell'individuo¹⁴⁰. Inoltre, lo sviluppo di sensazioni di competenza, autonomia e soddisfazione nello svolgimento dell'azione rafforza la motivazione verso la sua ripetizione. In riferimento alle pratiche di manutenzione, dunque, la partecipazione delle comunità locali in attività dirette sugli edifici può in un certo senso essere considerata una strategia preventiva.

In contesti in via di sviluppo, o con un tasso di disoccupazione elevato, è stata sperimentata la partecipazione diretta in interventi di restauro attraverso esperienze di cantiere-scuola¹⁴¹, per la formazione di manodopera specializzata e la qualificazione delle piccole imprese del settore.

Nell'ambito di progetti di cooperazione internazionale, questo genere di attività può portare mutui benefici, poiché il confronto con la manodopera locale permette di acquisire conoscenze non formalizzate, talvolta in via di estinzione, sulle tecniche di costruzione e di manutenzione tradizionali, interessanti ai fini della ricerca e spesso fondamentali ai fini della conservazione.

139 Si fa riferimento alla partecipazione di soggetti non attivi, o non ancora attivi, nel settore della conservazione o gestione del patrimonio, per cui il ruolo che essi assumono in tali processi diviene un valore aggiunto per il sistema locale.

140 Deci & Ryan 2000

141 In Italia l'attività del cantiere scuola non rientra nei percorsi formativi riconosciuti dalla legge, di conseguenza il titolo rilasciato non possiede valore legale. Per questa ragione, sino ad oggi la realizzazione di cantieri scuola è stata limitata ad alcune esperienze pilota. Nei contesti in via di sviluppo, questo genere di attività è solitamente realizzato grazie al contributo dei fondi per la cooperazione internazionale.

FORMAZIONE IN SITU: IL PROGRAMMA JOB CREATION THROUGH CONSERVATION (RIWAQ, PALESTINA)

Riwaq è un'associazione nata nel 1991 per la protezione del patrimonio culturale della Palestina. Negli ultimi anni del secolo scorso, la sempre minore possibilità di movimento dovuta all'occupazione israeliana ha causato un aumento dei tassi di disoccupazione; inoltre, i rapidi processi di espansione dei centri urbani hanno determinato l'abbandono di molti insediamenti rurali.

Il progetto Job Creation Through Conservation è nato come risposta alle difficoltà economiche dei villaggi più colpiti dal fenomeno dell'esodo, oltre che come strategia innovativa per la conservazione del patrimonio, avendo osservato che i progetti pilota di restauro messi in atto nel decennio precedente non avevano saputo intervenire sul processo di degrado del costruito, e che serviva una strategia che integrasse maggiormente gli aspetti sociali ed economici negli interventi e che assumesse una scala più vasta rispetto a quella del singolo edificio.

Grazie al supporto economico dell'agenzia svedese di cooperazione SIDA e di altre fonti di finanziamento, grazie al programma Job Creation Through Conservation, tra il 2001 e il 2010 sono stati creati oltre 101.000 giorni di lavoro retribuito, che hanno permesso di restaurare o riabilitare 54 edifici¹⁴². Nella maggior parte dei casi, essi sono stati restituiti all'uso della comunità e ora funzionano come centri culturali.

Per identificare gli edifici da riabilitare nell'ambito del programma, in alcuni casi sono stati i rappresentanti delle istituzioni dei villaggi o di ONG locali a fare richiesta a Riwaq, in altri casi è stata l'associazione a identificare villaggi con alti tassi di disoccupazione e con un patrimonio edificato da salvaguardare. In molti casi, tuttavia, l'intervento è stato l'esito di un lavoro di sensibilizzazione sul valore del patrimonio edificato, svolto da Riwaq con le comunità residenti. La selezione degli interventi da finanziare considera come fattore positivo la presenza di un'organizzazione locale attiva da almeno tre anni che possa garantire il finanziamento delle attività da inserire nell'edificio, oppure l'uso degli edifici per attività sociali rivolte alle fasce di popolazione più deboli (anziani, donne, bambini).

La scelta del contraente per la realizzazione dei lavori avviene tramite una procedura simile all'appalto: viene pubblicato un annuncio sui giornali locali; i soggetti interessati sono invitati a partecipare a una visita del sito e sono informati degli obiettivi del progetto; la selezione avviene sulla base dell'offerta economica¹⁴³ e viene sottoposta al parere della comunità, che è coinvolta lungo tutto lo svolgimento del progetto. Il contraente, in accordo con il contratto e con gli obiettivi di Job Creation Through Conservation, è obbligato ad assumere lavoratori che appartengano alla comunità nella quale il progetto è sviluppato; anche il responsabile di cantiere deve essere individuato in loco. Il programma viene regolarmente sottoposto ad una valutazione di efficienza da parte di SIDA: gli impatti rilevati sono estremamente positivi, considerando che le attività generano opportunità lavorative anche all'esterno del sito di intervento, indicate come lavoro indiretto¹⁴⁴ (ad esempio: il lavoro dello staff amministrativo, dei guidatori dei mezzi di trasporto, degli artigiani che forniscono il materiale, ecc).

La strategia di coinvolgimento di manodopera locale sperimentata da Job Creation Through Conservation è stata replicata con successo da altri soggetti, come il

142 Dati tratti dal documento di valutazione sul programma Job Creation Through Conservation redatto da SIDA. Tannerfeldt, G & Rosengerg, G. (2011). Facts on the ground. A review of Sida's support to historic environment preservation in the occupied Palestinian territories.

143 Vengono escluse le offerte superiori o inferiori al costo stimato da Riwaq per una percentuale che supera il 20%.

144 I risultati delle valutazioni indicano che la proporzione tra lavoro diretto e lavoro indiretto si attesta su 2:1.

Bethlehem Cultural Preservation Centre e l' Hebron Rehabilitation Committee.

La società civile può assumere un ruolo attivo, infine, nelle attività di *fund-raising* e nella gestione di beni di proprietà pubblica o privata ad uso pubblico: il soggetto proprietario può, ad esempio, stipulare contratti per la concessione in uso degli edifici a quote ridotte rispetto ai prezzi di mercato, stabilendo che il contraente si assuma gli oneri dell'intervento di restauro e assicuri lo svolgimento della necessaria manutenzione nel corso del tempo¹⁴⁵. Se si prevede di destinare l'edificio a servizi di tipo sociale o culturale, un'eventuale assegnazione tramite il meccanismo del bando può favorire la presenza di soggetti del terzo settore, che pur essendo spesso sprovvisti dei capitali necessari agli interventi possono accedere a bacini di risorse altrimenti sottovalutati.

La scelta di introdurre negli edifici nuove attività che favoriscano l'aggregazione e l'interazione sociale diviene una ulteriore strategia di sensibilizzazione nel momento in cui rende manifeste alla popolazione le potenzialità contemporanee del patrimonio, stimolando la domanda di interventi analoghi.

FUND RAISING E GESTIONE: IL PROGETTO CASCINE MILANO 2015 E IL PROGETTO PILOTA PER CASCINA CUCCAGNA

Negli ultimi due anni, in vista di Expo 2015, il Comune di Milano ha avviato il recupero di alcuni edifici rurali di proprietà pubblica, con l'obiettivo di valorizzare ed incentivare l'attività agricola, laddove ancora presente, o di insediare attività di interesse pubblico, di tipo culturale e socio-assistenziale. In questo secondo caso, l'affidamento degli edifici ai soggetti gestori avviene tramite bando pubblico, ed è favorita la partecipazione di soggetti che abbiano esperienza pluriennale nell'ambito socio-culturale, così che possano fornire adeguate garanzie sulla capacità di gestire le attività previste. Questo requisito diviene essenziale dal momento che il Comune propone contratti di concessione d'uso ventennale, ma il soggetto contraente è chiamato a sostenere le spese per il restauro e/o l'adeguamento normativo dell'edificio: la pianificazione delle attività deve consentire di recuperare i costi sostenuti per l'intervento, come previsto nel *business plan* che i partecipanti al bando sono tenuti a presentare. I primi interventi avviati hanno visto l'affidamento non a singoli soggetti, bensì a Cooperative costituite da più realtà in grado di spartirsi il carico del *fund raising* e le responsabilità della gestione.

Il primo esempio, che ha rappresentato il caso pilota, è quello di Cascina Cuccagna, un edificio rurale di proprietà comunale risalente al '700. L'espansione urbana ha progressivamente inglobato la cascina all'interno del tessuto edificato, privandola della funzione agricola: alla fine del secolo scorso, l'edificio si presentava in condizioni di abbandono e di forte degrado.

Nel 1998 alcuni abitanti del quartiere circostante si riunirono nella Cooperativa Cuccagna per sostenere un progetto di recupero a scopi sociali. Per poter partecipare al bando pubblico ed ottenere la concessione d'uso dell'edificio, nel 2003

145 La gestione comunitaria di luoghi di interesse pubblico possiede dei precedenti nell'esperienza dei community open space projects americani: per garantire che gli spazi aperti recuperati con e per la comunità fossero affidati ai cittadini, responsabilizzandoli verso le attività di manutenzione, veniva talvolta stipulato un contratto di affitto a bassissimo costo per periodi di lunga durata. In altri casi, è stata addirittura trasferita la proprietà dal comune alla comunità nella forma di un'associazione o un comitato di quartiere che si sia costituito come soggetto giuridico. Cfr. Lorenzo 1998, p. 49-50.

la Cooperativa si trasformò in ATS (Associazione Temporanea di Scopo) unendosi ad altre 6 associazioni onlus. Il progetto presentato dall'ATS, risultato vincitore, proponeva la cascina come un luogo destinato all'attività delle associazioni del quartiere, con uno spazio per la ristorazione e un'ampia corte coperta per l'organizzazione di eventi aperti al pubblico.

Il costo stimato inizialmente era di 3,5 milioni di euro. Il contributo fornito da due fondazioni bancarie per dare l'avvio ai lavori, nel 2009, è stato di 1.650.000 euro. Per coprire il resto della spesa sono state studiate diverse strategie, che vanno dalla vendita di Certificati di sottoscrizione pubblica del valore di € 250, alla possibilità per privati e imprese di devolvere donazioni fiscalmente detraibili, al reperimento fondi attraverso l'organizzazione di eventi, aste benefiche, lotterie, sino all'organizzazione di laboratori e workshop a pagamento. Alcune aziende del settore, inoltre, hanno fornito gratuitamente materiale da costruzioni e per il restauro in cambio di una sponsorizzazione.

La difficoltà nel coprire interamente i costi dell'intervento ha indotto una progressiva evoluzione del progetto: la destinazione funzionale di alcuni spazi è stata ridefinita per poter beneficiare dei contributi messi a disposizione da enti pubblici o da soggetti privati per il restauro di alcune parti dell'edificio da destinare a determinate funzioni. Ad esempio, la vittoria di un bando regionale che sovvenzionava strutture per l'accoglienza temporanea ha fatto sì che alcuni spazi inizialmente destinati ad ospitare laboratori siano stati convertiti in ostello, rendendo necessarie delle varianti in corso d'opera.

Riassumendo, il ruolo delle comunità locali nella prassi di intervento attuale si esprime a diverse fasi dei processi di conservazione e di gestione, secondo obiettivi e con esiti differenti: da un ruolo essenzialmente passivo, alla definizione di obiettivi e priorità di intervento attraverso processi di negoziazione, sino alla partecipazione diretta agli interventi sugli edifici o alla loro gestione nel tempo.

I principali limiti che si osservano sono il rapporto spesso controverso tra gli "esperti" o i tecnici e la popolazione, la difficoltà di integrare decisioni assunte attraverso processi non formali nei regolamenti formali, l'assenza di figure con competenze adeguate alla costruzione di consenso e alla gestione dei conflitti, e la carenza, in certi contesti, delle competenze necessarie per gestire efficacemente la conservazione nel tempo.

2.3.4 Panorama delle ricerche in corso

La comunità scientifica internazionale ha avviato diversi percorsi di ricerca finalizzati ad ampliare il ruolo delle comunità locali nei processi di conservazione e gestione del patrimonio, per incrementarne la sostenibilità sociale e l'efficacia nel tempo.

Tra gli istituti di ricerca maggiormente impegnati su questi temi vi è il Getty Conservation Institute (GCI), che a partire dal 1998 ha avviato uno studio che costituisce ormai un riferimento sui metodi per il rilevamento dei valori del patrimonio riconosciuti dalle comunità locali. Esso esplora i diversi approcci metodologici e i diversi strumenti a disposizione, analizzando le loro possibilità di integrazione nei processi di definizione delle strategie di gestione per i siti culturali (*Figura 1*).

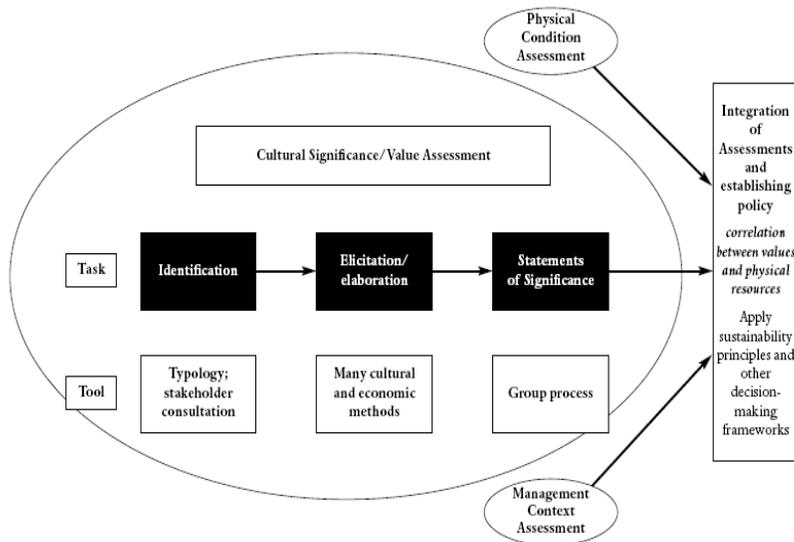


Figura 1. Schema del processo per la definizione della rilevanza culturale e del valore di un sito. (Fonte: Mason 2002, p. 7)

La ricerca ha fatto emergere che la complessità degli interessi coinvolti richiede sempre l'integrazione tra scale di valutazione, sistemi di conoscenza e approcci disciplinari differenti.

Per il rilevamento di valori di natura socio-culturale, è stato indicato l'uso di metodi etnografici derivati dalle discipline etnoantropologiche, particolarmente adatti al carattere multidimensionale delle questioni di valore legate al patrimonio poiché permettono di gestire allo stesso tempo informazioni rilevabili alla scala individuale e alla scala collettiva.

Tuttavia, essendo solitamente attuati in una fase analitica, preliminare allo sviluppo dei piani, essi non possono garantire che il coinvolgimento sia perseguito anche nelle fasi attuative dei processi di gestione. Inoltre, le indagini etnografiche richiedono lunghi periodi di tempo; per ovviare a questo limite, alcuni autori hanno proposto¹⁴⁶ di sperimentare anche nei siti culturali il metodo REAP¹⁴⁷, elaborato per supportare processi di sviluppo locale in aree rurali. Si tratta di un metodo *project-oriented*, che associa diversi strumenti di indagine e che può servire ai professionisti o ai soggetti istituzionali incaricati di redigere i piani di gestione per formulare, in un arco di tempo contenuto, un quadro delle dinamiche culturali locali più rilevanti.

Partendo dagli esiti delle ricerche sul rilevamento dei valori, il GCI ha in seguito coordinato una ricerca sulle strategie per l'elaborazione di piani di gestione di siti culturali quanto più possibile condivisi con le comunità locali. L'esperienza pilota della costruzione del piano per il sito di Joya de Cerén (El

146 Low 2002.

147 REAP sta per *Rapid Ethnographic Assessment Procedures*. Tra gli strumenti integrati da questo metodo vi sono la mappatura comportamentale, i transect walks, interviste individuali o di gruppo, interviste a soggetti "esperti" identificati all'interno della comunità, focus groups, osservazione partecipante, analisi di documenti storici e di archivio reperibili sul posto.

Salvador; *Figura 2*)¹⁴⁸, ha permesso di trarre importanti considerazioni sulla struttura organizzativa degli attori coinvolti.

Il progetto, realizzato in collaborazione con il Consejo Nacional para la Cultura y la Arte di El Salvador, è stato diretto da un gruppo di coordinamento costituito da professionisti del settore della conservazione e del mondo della ricerca, e si è avvalso di una squadra di progettazione costituita da professionisti locali. L'elemento innovativo, rivelatosi fondamentale, è stata l'introduzione di un soggetto intermedio, un comitato di pilotaggio "tecnico" (*core team*) affiancato al comitato di pilotaggio istituzionale. Composto di tecnici designati dalle istituzioni e dal gruppo di coordinamento, esso è stato istituito allo scopo di coordinare le istituzioni e i diversi professionisti, di seguire costantemente l'andamento delle attività e ridefinire, se necessario, ruoli e responsabilità. Gestendo la collaborazione tra i diversi soggetti, il *core team* ha contribuito a creare un ambiente favorevole all'apprendimento, contribuendo alla trasformazione di punti di vista e aspirazioni divergenti in dinamiche progettuali condivise¹⁴⁹.

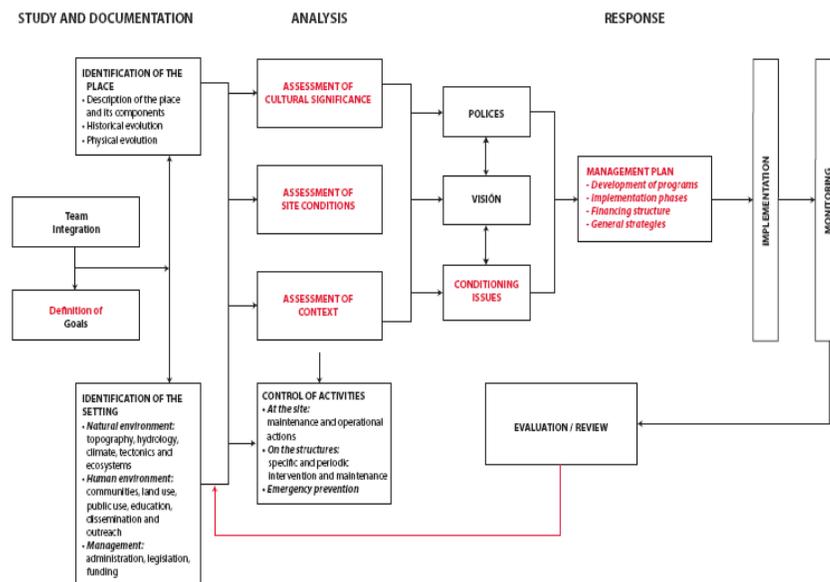


Figura 2. Processo di analisi e stesura del piano di gestione per Joya de Cerén.
(Fonte: Castellano & Descamps, 2008, p. 44).

L'esperienza di Joya de Cerén ha fatto tuttavia rilevare un limite nel fatto che i professionisti della conservazione non possedessero le conoscenze necessarie a gestire in modo adeguato il confronto tra individui portatori di diversi sistemi di valori: la difficoltà nella negoziazione ha costituito un ostacolo importante rispetto alla possibilità di integrarle i valori rilevati alla scala locale nei processi di *decision-making*.

Per questa ragione, è stato recentemente avviato un nuovo percorso di ricerca lanciato con il progetto "Heritage Values, Stakeholders and Consensus

¹⁴⁸ Castellano & Descamps 2008.

¹⁴⁹ Si può avanzare l'ipotesi che il *core team* abbia favorito la nascita di dinamiche proprie delle comunità di pratica (si veda § 3.2) tra i soggetti coinvolti nel progetto pilota.

Building”, coordinato dal GCI in collaborazione con il Consensus Building Institute di Cambridge (Massachusetts), con l’obiettivo di introdurre strategie di negoziazione nella conservazione del patrimonio, individuando le competenze necessarie alla costruzione del consenso e alla gestione dei conflitti al fine di integrare i percorsi formativi di tipo tradizionale¹⁵⁰.

Ulteriori percorsi di ricerca rivolti all’estensione del ruolo delle comunità locali nei processi di conservazione del patrimonio sono quelli che affrontano il tema della valorizzazione delle tecniche costruttive tradizionali locali proponendo attività di formazione *in situ* di operai specializzati nelle attività di conservazione. Tra gli obiettivi di questo genere di attività vi è spesso quello di trasmettere alle nuove generazioni di professionisti del settore le conoscenze sulle tecniche tradizionali, integrate però con una formazione su tecniche innovative per la conservazione e la riqualificazione sostenibile, per elevare complessivamente la qualità degli interventi sul costruito e contribuire all’evoluzione delle prassi locali. Questo genere di progetti è spesso avviato nell’ambito di progetti di cooperazione internazionale.

L’ESPERIENZA DELLA CASA-LABORATORIO DI MAHDIA (TUNISIA)

L’esperienza della casa-laboratorio di Mahdia, una città della costa orientale della Tunisia, fa parte di un progetto avviato nel 1998 grazie a una programma di cooperazione tra l’Ecole d’Architecture di Nantes e l’Ecole Nationale d’Architecture et d’Urbanisme di Tunisi, e ha ricevuto il supporto dell’UNESCO nell’ambito della prima fase del programma MOST (Management of Social Transformations), che ha l’obiettivo di rafforzare le relazioni tra ricerca, politiche e pratiche d’intervento.

L’obiettivo iniziale era quello di studiare le trasformazioni in atto nella medina, rilevando le esigenze della popolazione residente nel centro storico e mettendo a sistema il patrimonio di conoscenze sulle tecniche di intervento tradizionali. La decisione di aprire un cantiere di restauro sperimentale è nata dall’esigenza di avere un esempio concreto sul quale condurre un confronto tra studenti, ricercatori e abitanti. L’edificio scelto come caso studio risultava adatto a questa attività di ricerca-azione per varie ragioni: era abbandonato e versava in condizioni di notevole degrado, ed era situato in posizione centrale e costituiva un riferimento importante nella memoria collettiva, per cui l’intervento sperimentale di conservazione e riuso avrebbe potuto servire anche come strumento di sensibilizzazione.

Le attività di cantiere, avviate nel 2001, sono state realizzate da operai locali assieme a gruppi di studenti provenienti da scuole di architettura e belle arti di Tunisia, Francia e Marocco, che si sono avvicendati durante lo sviluppo dei lavori. Gli studenti che hanno partecipato alle attività non hanno solo ricevuto una formazione tecnica in cantiere, ma hanno collaborato attivamente alle azioni di diffusione e di comunicazione del progetto presso la comunità, realizzando materiale informativo, filmando le attività e organizzando delle esposizioni rivolte alla comunità.

Il restauro è stato accompagnato da un’indagine sulle rappresentazioni sociali locali delle tecniche di intervento: la casa-laboratorio, aperta alla popolazione, è diventata un luogo di formazione attiva. Attraverso una discussione aperta sulle soluzioni tecniche messe in atto, è stato possibile identificare e sfatare alcune false convinzioni legate ai vantaggi dell’uso di certi materiali piuttosto che altri, sostenendo invece

150 Sono stati prodotti serie di supporti informativi con i quali simulare, attraverso una sorta di gioco di ruolo, l’applicazione dell’approccio *value-based* integrato con strategie di negoziazione, nella costruzione del piano di gestione per il sito archeologico di Jarash, in Giordania (cfr. Myers, Smith, & Shaer 2010) Il materiale didattico prodotto è disponibile sul sito del GCI, <http://www.getty.edu/conservation/>.

l'uso di materiali e tecniche tradizionali.

Durante lo svolgimento delle attività, alcuni studenti di sociologia hanno condotto un'inchiesta sul tessuto sociale della medina, per sondare le aspettative rispetto alle possibilità di riuso dell'edificio. L'esito delle interviste ha fornito gli spunti per il progetto di riuso, che prevede di realizzare un centro di informazione sulla riabilitazione dell'edilizia storica, in cui sia offerta anche assistenza tecnica agli abitanti, a cui affiancare alcuni laboratori da affittare ad artigiani per sostenere le spese di gestione.

I diversi percorsi di ricerca cui si è accennato individuano nuove possibilità per le comunità locali di partecipare ai processi di conservazione del patrimonio.

Rispetto alle criticità legate alla gestione di patrimoni edificati complessi e di scala vasta, tuttavia, si osserva che nessuna di queste strategie, attuata in modo isolato, può agire significativamente sulla capacità di controllo delle comunità locali sui processi di evoluzione, laddove si perseguono obiettivi di conservazione.

Di fronte ad un patrimonio vasto e diffuso, "vivo" e sistemico, è necessario adottare un approccio integrato, progettando azioni di coinvolgimento che si sviluppino lungo diverse fasi del processo di gestione, offrendo agli attori locali molteplici opportunità per assumere un ruolo attivo e sviluppare la percezione di poter essere essi stessi soggetti attivi della conservazione e della valorizzazione.

Le azioni devono mirare non solo ad un incremento del capitale di conoscenze, ma anche a un incremento del capitale sociale, necessario affinché le buone pratiche possano poi essere diffuse e mantenersi nel tempo.

Si assume l'ipotesi che lo sviluppo di processi di partecipazione finalizzati¹⁵¹ e strutturati¹⁵², quale cornice entro cui articolare le diverse azioni di coinvolgimento, possa promuovere un'innovazione effettiva delle prassi di gestione attraverso l'incremento della capacità di *governance* locale, perseguendo obiettivi di conservazione in una prospettiva di lungo periodo.

151 Ossia processi che fanno riferimento a precisi obiettivi, dichiarati e condivisi all'avvio, sulla base dei quali si può misurare l'efficacia delle azioni intraprese.

152 Ossia processi supportati da un metodo e da regole di interazione tra gli attori, accompagnate da un monitoraggio del percorso, da una rendicontazione dei risultati e dunque dalla possibilità di valutarli.

3

LE POTENZIALITÀ DEI PROCESSI PARTECIPATIVI

Negli ultimi anni, il tema della partecipazione all'interno dei processi di governo democratico è stato oggetto di un rinnovato interesse, legato all'importanza assunta da nuove aree di relazioni fra soggetti pubblici e soggetti privati, organizzati e non (rappresentanze di interessi, istituzioni di rilevanza socio-economica, ma anche gruppi informali, associazioni e singoli cittadini).

La partecipazione è stata iscritta dall'Unione Europea tra i principi cardine della buona governance: il coinvolgimento della cittadinanza in processi partecipativi avviati dagli enti istituzionali è ritenuto oggi necessario non solo per incrementare la qualità e la sostenibilità delle politiche pubbliche, ma anche per stimolare la nascita di "cittadinanza attiva", ossia per far sì che la popolazione possa progressivamente farsi promotrice e protagonista di iniziative dal basso.

Il tema non è nuovo. In Italia, nell'ambito della pianificazione e della progettazione urbana, la partecipazione è sperimentata ormai da decenni, in modo più o meno strutturato. Essa riscuote tuttavia giudizi controversi, ed è oggetto di molti pregiudizi, in parte legittimi. Come scrive Giancarlo De Carlo¹: "in Italia l'opposizione alla partecipazione è stata indubbiamente dura, ma questo è stato anche facilitato dalle posizioni deboli e dogmatiche di quelli che proponevano la partecipazione come processo meccanico e automatico secondo il quale basta andare dalla gente, chiederle quali sono i suoi bisogni e poi trascrivere le risposte in progetti grigi il più possibile". Come si può immaginare, l'uso strumentale ne ha fatto, e ne fa, un'arma a doppio taglio.

I pregiudizi scontano anche fatto che il tema sia spesso affrontato in modo tecnico, perdendo di vista il quadro generale e la prospettiva culturale in cui si iscrive, oppure, all'inverso, con una connotazione eccessivamente idealizzata.

Considerando questi limiti, il tema viene qui affrontato portando l'attenzione sulle potenzialità concrete che i processi di partecipazione possiedono, se correttamente progettati e gestiti, come strumento per migliorare i processi di gestione dei beni comuni, tra cui il patrimonio edificato. In questa prospettiva, la partecipazione è intesa come via privilegiata per il consensus, inteso non solo

¹ De Carlo G., cit. in Sclavi et al. 2002, p. 245.

come consenso formale alle decisioni pubbliche, ma come relazione tra le parti non contrattuale e spesso tacita, capace di stimolare una “volontà spontanea di collaborazione”² nel perseguire obiettivi di conservazione o di valorizzazione condivisi.

Le potenzialità della partecipazione sono affrontate in una duplice prospettiva: da un lato, essa è intesa come uno strumento di tipo regolativo, volto a orientare e migliorare la qualità delle decisioni; dall'altro, è considerata come uno strumento in grado di favorire meccanismi di apprendimento, sia a livello individuale che collettivo. Questo secondo aspetto sembra particolarmente rilevante per quel che concerne la necessità di evoluzione qualitativa delle prassi di intervento sugli edifici ai fini conservativi.

Gli studi sulle strategie di partecipazione in relazione alla conservazione sono stati sinora limitati. Strategie di coinvolgimento quali la sensibilizzazione, la concertazione informale, la formazione e la collaborazione alla gestione possono essere intese come occasioni di partecipazione delle comunità locali ai processi di conservazione; tuttavia, affinché queste occasioni possano contribuire a rafforzare in modo durevole la capacità di gestione locale delle risorse culturali, è necessario che le singole azioni di coinvolgimento siano intese come parte di un processo complesso e pianificato sulla lunga durata.

È proprio l'estensione temporale a costituire la grande risorsa dei processi partecipativi, benché ne rappresenti anche il grande limite: vi è infatti il rischio che la volontà politica necessaria a supportare i processi venga meno prima che essi possano raggiungere i risultati attesi.

Nella sezione 3.1 viene disegnato un quadro delle esperienze di partecipazione realizzate sia in ambito urbanistico che nell'ambito della ricerca socio-tecnologica. La sezione 3.2 descrive le potenzialità dei processi partecipativi, mentre nella sezione 3.3 sono affrontati alcuni aspetti legati alla loro progettazione. Infine, nella sezione 3.4 sono individuate alcune potenzialità e possibilità applicative specifiche per i processi di conservazione e gestione del patrimonio edificato.

3.1 ESPERIENZE DI PARTECIPAZIONE...

3.1.1 ...nel governo delle trasformazioni del territorio

Una trattazione esaustiva sull'evoluzione dei processi di partecipazione nella storia della pianificazione esula dagli obiettivi della tesi, tuttavia si ritiene importante fornire un inquadramento sul tema per comprendere alcune delle difficoltà manifestatesi nelle sperimentazioni nel contesto italiano.

La partecipazione in ambito urbano è nata in America durante gli anni '60³ come risposta a due condizioni: la sfiducia verso la “Razionalità Tecnica”⁴ dei

² Bagnasco 1999, p. 21

³ L'argomento, tuttavia, caratterizzava il dibattito pubblico già nel periodo in cui nasceva lo Stato americano. “Alcuni padri fondatori, come Thomas Jefferson, ritenevano che la partecipazione fosse alla base della cittadinanza e proponevano che il diritto di voto fosse direttamente correlato al coinvolgimento attivo del cittadino nelle politiche locali”, Lorenzo 1998, p. 40.

⁴ Comerio 1985.

modelli utilizzati nel processo decisionale, ritenuti inadeguati a risolvere i complessi problemi politici, economici e sociali legati a processi di rinnovamento urbano, e una crescente attenzione verso le esigenze delle minoranze a basso reddito e degli strati più deboli della popolazione.

Da queste premesse nacquero le prime esperienze di *advocacy planning*: alcuni architetti formavano gruppi di consulenza e offrivano gratuitamente supporto tecnico alle comunità più povere minacciate da grandi progetti di sviluppo urbano, e se ne facevano portavoce sviluppando dei “contropiani”.

In alcuni casi vennero istituzionalizzati veri e propri laboratori permanenti all'interno delle facoltà di architettura; tuttavia, permaneva un certo divario tra tecnici e comunità, e la forma non strutturata dei processi rendeva difficile coinvolgere ampie fasce della popolazione, causando talvolta il rifiuto delle soluzioni progettuali proposte.

A seguito delle prime esperienze dalla forte componente idealista, negli anni '70, grazie al contributo di programmi promossi dal governo federale⁵, furono avviate esperienze di *community design* più strutturate: i professionisti iniziarono a fornire consulenze soprattutto a gruppi e comitati di quartiere che manifestavano una precisa esigenza legata ai temi della progettazione o riqualificazione di alloggi o di spazi comuni, cui veniva dato seguito attraverso veri e propri percorsi di progettazione partecipata. In alcuni casi, per ridurre i costi di costruzione e valorizzare la manodopera locale, vennero realizzate esperienze di autocostruzione, formando gruppi di volontari guidati da operai specializzati residenti in zona o avvalendosi di programmi e risorse già esistenti (ad esempio, corsi di formazione professionale); in molti casi, gli spazi aperti progettati con la partecipazione della comunità venivano in seguito gestiti e mantenuti dalla stessa⁶, con l'assistenza tecnica offerta dagli enti locali o da gruppi di tecnici appositamente costituiti.

Questo approccio alla partecipazione, fortemente propositivo, si è poi consolidato nella tradizione delle esperienze anglosassoni, da Louis Sauer a Stanley King, negli USA, a Ralph Erskine in Inghilterra⁷: la *community participation* in questi contesti è infatti stata definita come “una forma di

5 I programmi vennero avviati anche per contenere i rischi di contestazioni politiche. “The Community Action Program (CAP) and the Model Cities Program (collectively referred to as community action programs) were designed to address the problems of central-city neighborhoods by addressing the shortcomings of urban renewal and of traditional social service programs. First, they sought to involve citizens in the design and implementation of neighborhood improvement programs. [...] The urban riots, civil rights and antiwar protests, and growing mistrust of authority during the tumultuous 1960s set the stage for neighborhood planning sponsored by municipal governments. During the late 1960s and 1970s, cities across the country sponsored neighborhood planning programs to provide residents more influence in the planning and development of their own neighborhoods. Borrowing the notion from federally supported community action programs, local officials sought better ways of communicating, if not sharing power, with citizens in diverse urban neighborhoods”. Rohe 2009.

6 “I finanziamenti per la manutenzione e la gestione provengono da diverse fonti: autotassazione, forme creative di raccolta fondi (lotterie, festival, ecc.), appositi programmi governativi (come il Community Development Programme, il Department of Interior Grants, ecc.), donazioni da privati, da fondazioni filantropiche, da industrie, da commercianti o da banche locali. I risultati della gestione comunitaria sono molteplici: i costi sono minori di quelli delle aree gestite dal comune, gli spazi sono maggiormente rispettati, le riparazioni richiedono minor tempo.” Lorenzo 1998, p. 49.

7 Si veda Nava 2005.

progettazione che implica l'associazione e l'unione di più punti di vista al fine di creare la migliore soluzione possibile in termini di piani, progetti e strategie in qualsiasi campo.”⁸

Nei paesi dell'Europa continentale, di tradizione giuridica romanistica, la diversa concezione dei rapporti tra società civile, potere politico e ruolo della amministrazione rispetto ai paesi di tradizione anglosassone ha fatto sì che la partecipazione dal basso sia nata invece spesso come azione oppositiva, come partecipazione “contro” anziché come partecipazione “per”.

Le differenze tra i due modelli possono essere messe in relazione con la presenza di diverse forme di democrazia⁹ e il diverso contesto culturale di riferimento¹⁰; una possibile spiegazione delle ragioni del fenomeno era peraltro stata fornita da Alexis De Tocqueville già nel XIX secolo¹¹.

In realtà, le prime esperienze italiane si rifacevano al modello anglosassone: il riferimento va alle esperienze di Giancarlo De Carlo, e in particolare alla realizzazione del villaggio Matteotti a Terni (1970-1975)¹². Tuttavia, esse non ebbero molto seguito, probabilmente anche a causa del fatto che molto spesso nel contesto italiano i processi di partecipazione “furono strumentalizzati da parte di coloro che se ne fecero manifesto per raccogliere un consenso su decisioni che effettivamente si prendevano autonomamente”¹³.

Tra la metà degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, a seguito dei lavori della Conferenza di Rio de Janeiro del 1992, il tema della partecipazione acquistò nuovo interesse in relazione alla produzione di piani d'azione per lo sviluppo sostenibile. Di conseguenza, le esperienze di partecipazione avviate in seguito¹⁴ assunsero uno spiccato orientamento verso il tema della

8 Bishop 1994, cit. in MATTM 2009, p. 5.

9 A forme di democrazia parlamentare corrispondono bassi livelli di partecipazione (e una scarsa propensione alla stessa), che crescono invece nei paesi con democrazia diretta o con un marcato carattere di sussidiarietà.

10 Tra le variabili culturali rilevanti per le caratteristiche locali della partecipazione possono essere annoverate il senso di individualismo, la distanza percepita tra cittadini e potere, la competitività tra individui, la maggiore o minore propensione a sviluppare progetti all'interno di certi margini di incertezza.

11 De Tocqueville rileva importanti differenze nel rapporto tra le istituzioni al potere e i gruppi di cittadini organizzati, in particolare associazioni politiche, nel contesto americano rispetto a quello europeo. “Most Europeans look upon association as a weapon which is to be hastily fashioned and immediately tried in the conflict. A society is formed for discussion, but the idea of impending action prevails in the minds of all those who constitute it. [...] Such, however, is not the manner in which the right of association is understood in the United States. In America the citizens who form the minority associate in order, first, to show their numerical strength and so to diminish the moral power of the majority; and, secondly, to stimulate competition and thus to discover those arguments that are most fitted to act upon the majority; for they always entertain hopes of drawing over the majority to their own side, and then controlling the supreme power in its name.”. A. De Tocqueville, *Democracy in America*, cap. 12 “Political Associations In The United States”, e-text.

12 Si veda la descrizione fornita dallo stesso De Carlo in De Carlo G. (1999). *Gli spiriti dell'architettura*. Roma: Editori Riuniti, pp. 307-320. De Carlo è stato fondatore nel 1978 della rivista Spazio e Società, che nel corso degli anni (sino al 2000) ha ampiamente trattato il tema della progettazione partecipata, ponendo a confronto esperienze realizzate in contesti diversi.

13 Nava 2005, p. 13.

14 Al summit mondiale del 1992 venne firmato il piano d'azione globale Agenda 21 (A21) per lo sviluppo sostenibile e la salvaguardia dell'ambiente. Le indicazioni contenute nell'A21 si fondano su azioni da attuare a livello locale: le azioni di partecipazione promosse dagli enti locali rappresentano quindi un fattore determinante per responsabilizzare il pubblico verso lo sviluppo sostenibile.

salvaguardia ambientale, sostenute da convenzioni e direttive internazionali come la Carta di Aalborg (1994), la Convenzione di Aarhus¹⁵ (1998) e la Direttiva europea sulla Valutazione Ambientale Strategica (V.A.S.) del 2001¹⁶. Parallelamente, a livello nazionale si è assistito ad un'evoluzione della normativa per il governo del territorio, mossa dall'esigenza di introdurre nuovi principi di sostenibilità, efficienza ed inclusione sociale.

A partire dagli anni '90, sono stati introdotti i cosiddetti Programmi Urbani Complessi (PUC)¹⁷. I principali ambiti di intervento cui essi si rivolgono sono il recupero e la riqualificazione di ambiti urbani degradati o di aree industriali dismesse e il recupero dei centri storici, con particolare attenzione alle condizioni di disagio sociale.

Gli aspetti innovativi risiedono nell'iter procedurale, più snello rispetto alla prassi pianificatoria tradizionale e agevolato da alcuni strumenti amministrativi quali la Conferenza di Servizi (L. 241/1990) e l'Accordo di Programma (L. 142/1990), e dagli istituti della Programmazione negoziata (L. 662/1996), come Protocolli di Intesa, Accordi Quadro e Intese Istituzionali di Programma. Questi strumenti trasferiscono sul piano negoziale i rapporti tra i vari soggetti della Pubblica Amministrazione, e tra questa e i soggetti privati, per favorire la creazione di consenso tra i diversi attori coinvolti ed incrementare la fattibilità e la sostenibilità dei progetti. La partnership pubblico-privato costituisce da un lato una risposta alla crescente diminuzione delle risorse pubbliche, a fronte di una crescente domanda di residenza, servizi ed infrastrutture, e dall'altro una strategia per costruire coalizioni di soggetti attorno a visioni condivise, secondo un modello di governo reticolare che risponde ai principi della *governance*.

Il tema della partecipazione è trasversale a questa nuova generazione di strumenti: oltre ad offrire un supporto alla creazione di *network* di attori e operatori economici locali, essa viene intesa anche come strumento per il coinvolgimento attivo degli abitanti nel processo di formazione, attuazione e gestione dei programmi di intervento, in particolare nei casi in cui essi assumano tra gli obiettivi quello di combattere la povertà e la marginalità sociale.¹⁸

15 Tuttavia, in Italia "l'intero corpo nazionale ha recepito solo una parte della Convenzione (in particolare la trasparenza e l'accessibilità alle informazioni) ma non l'organizzazione della partecipazione dei cittadini (artt. 6 e 7 della Convenzione)". MATTM 2009, p. 4.

16 Direttiva 2001/42/CE, recepita in Italia con il D.lgs 152/2006.

17 Programmi di livello nazionale ed europeo: Programmi di riqualificazione urbana (ex D.M. 21.12.1994), Programmi Urban e Urban II (D.M. 7 luglio 2000), Programmi Interreg II e III, Contratti di Quartiere I (D.M. LLPP 22 ottobre 1997) e II (L21/2001, D.M. 27 dicembre 2001 e D.M. 23 aprile 2003), Programmi di riqualificazione urbana e di sviluppo sostenibile del territorio (PRUSST) (D.M. 8 ottobre 1998, n.1169, modificato con D.M. 28 maggio 1999). Programmi di livello regionale: Programmi integrati di intervento (PII) (ex art. 16 L. n.179 del 17 febbraio 1992 " Norme per l'edilizia residenziale pubblica"; L.R. n.20/2001); Programmi di recupero urbano (PRU) (ex art 11 n. 493 del 4 dicembre 1993, n.136 del 30 aprile 1999); Programmi di riqualificazione urbana (PRIU) (art. 2 L. n.179 del 17 febbraio 1992, DD. MM. 21 dicembre 1994, 4 febbraio 1995, 20 giugno 1995, 29 novembre 1995, 30 ottobre); PIRP (bando regionale per programmi integrati); PRU (bando regionale per programmi di riqualificazione per alloggi a canone sostenibile).

18 Si fa riferimento in particolare ai Programmi europei Urban e ai Contratti di Quartiere della prima (1997) e seconda fase (2003).

Con la modifica del titolo V della Costituzione, nel 2001, le Regioni si sono dovute dotare di normativa propria in materia di governo del territorio. Gli strumenti di pianificazione regionale successivamente elaborati hanno ampliato le occasioni di partecipazione, ispirandosi ai principi della pianificazione strategica e introducendo la possibilità di avviare consultazioni pubbliche durante il processo di formazione dei piani, prima della loro approvazione.

PARTECIPAZIONE IN FASE DI ELABORAZIONE DEI PIANI: IL CASO VIRTUOSO DEL PRG DI SPOLETO

Il Documento Programmatico al PRG del Comune di Spoleto riporta: “Il PRG è da considerare [...] il fondamentale atto di programmazione per lo sviluppo della città e del suo territorio. Esso, quindi, non va inteso come un insieme di vincoli urbanistici che “limitano” la libertà d’azione dei cittadini, ma come lo strumento che orienta le scelte e, contemperando i diversi interessi in campo, consente e stimola lo sviluppo sostenibile del territorio, rispettandone le caratteristiche ambientali, storico-artistiche e architettoniche e garantendo la vivibilità dei luoghi, anche attraverso la qualità dei servizi e delle infrastrutture di cui li dota. [...] Per queste sue caratteristiche, il PRG non può essere il prodotto di una parte, ma deve essere il risultato del confronto e del concorso di tutte le componenti della società locale. [...] La volontà di costruire un atto programmatico condiviso obbliga inoltre ad evitare impostazioni meramente ideologiche ed a sottomettersi all’oggettività dei fatti basata sulla conoscenza”.

Sulla base delle linee d’indirizzo politiche e degli obiettivi tecnico-operativi espressi nel Documento Programmatico, per la prima fase del PRG (Parte Strutturale, 2002-2003), sono stati elaborati una strategia ed un programma di lavoro volti a promuovere e facilitare la più ampia ed efficace partecipazione dei cittadini e delle forze sociali, per mettere a confronto le linee di indirizzo e le conoscenze tecnico-scientifiche con il sapere e le esigenze della comunità locale. È quindi stato sviluppato un fitto programma di lavoro con il coinvolgimento diretto di un numero elevato di cittadini provenienti da tutte le fasce sociali, gli ambiti territoriali, le categorie ed i gruppi d’interesse. Gli strumenti della partecipazione hanno raggiunto cittadini adulti non organizzati, bambini e ragazzi, oltre ai diversi settori dell’Amministrazione Comunale, soggetti organizzati e associazioni di categoria.

Gli adulti hanno partecipato a 12 consultazioni pubbliche in sette zone del territorio comunale. Le osservazioni e le proposte emerse negli incontri, che hanno avuto un’alta affluenza (500 persone), sono state resi note alla cittadinanza tramite il sito web del Comune e attraverso comunicati stampa. Oltre ai numerosi dati raccolti nelle consultazioni, l’Ufficio del Piano ha ricevuto per iscritto più di 400 suggerimenti e proposte dei cittadini. Per quel che riguarda bambini e ragazzi, è stata avviata una collaborazione operativa con il Settore Servizi Sociali, il Settore Scuola e le Dirigenze Scolastiche. Esternamente, sono state tenute consultazioni con il Forum Agenda 21, le categorie economico-produttive, le associazioni culturali ed ambientaliste, gli ordini professionali e l’ASL.

Le discussioni degli aspetti strategici per lo sviluppo del PRG sono articolati attorno ai temi dell’affermazione dell’ambiente come risorsa, della valorizzazione del centro storico, delle periferie e delle identità locali, dell’industria e delle infrastrutture. Gli esiti del processo di partecipazione sono stati recepiti dall’Ufficio di Piano.

Con l’obiettivo di favorire l’implementazione dei processi partecipativi da parte degli enti locali nella produzione delle politiche pubbliche, due Regioni

si sono inoltre recentemente dotate di leggi sulla partecipazione¹⁹ che stabiliscono appropriate forme di supporto economico e indicano criteri per la valutazione e il monitoraggio dei processi, con l'obiettivo di incrementarne la qualità e l'efficacia. Ciò nonostante, le leggi presentano una significativa limitazione poiché non introducono alcun obbligo effettivo ad attuare i processi partecipativi, nemmeno nel caso in cui ve ne sia la richiesta da parte di un numero consistente di cittadini. Per di più, nel caso in cui i processi siano stati implementati, le autorità locali non sono obbligate ad integrare i risultati nelle politiche. In questo modo, la partecipazione, benché avviata dalle istituzioni e disciplinata dalla legge, può produrre solo indicazioni senza valore legale, alla pari delle occasioni di consultazione informale.

Tabella 1. Prospettive per la partecipazione nello sviluppo delle politiche pubbliche: il caso della Regione Emilia Romagna.

(Elaborazione da: Regione Emilia Romagna, 2009)

Strumenti urbanistici	Strumento	Partecipazione prevista
Pianificazione strategica e programmazione territoriale	Piano Strutturale Comunale (PSC), con relativi Regolamento Urbanistico ed Edilizio (RUE) e Piano Operativo Comunale (POC)	Il PSC viene depositato presso la sede del Comune per 60 giorni dalla pubblicazione sul Bollettino Ufficiale dell'avviso dell'avvenuta adozione. Possono formulare osservazioni e proposte sia enti e organismi pubblici che associazioni e singoli cittadini. Lo stesso vale per il RUE. Nella predisposizione del POC, il Comune attua inoltre forme di consultazione, partecipazione e concertazione con le associazioni economiche e sociali.
	Piano Territoriale Regionale (PTR), Piano Territoriale Paesistico Regionale (PTPR), Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP)	La definizione del PTR e del PTPR è circoscritta nell'ambito dei rapporti tra Regione e enti locali, anche se, nella stesura degli Accordi di programma, è possibile raccogliere contributi anche di enti e soggetti privati. Per quanto riguarda il PTCP, invece, la normativa prevede spazi di partecipazione aperti a diversi soggetti. Entro i 60 giorni dall'adozione del Piano, possono formulare osservazioni e proposte enti e organismi pubblici, associazioni e singoli cittadini.
	Valutazione di Impatto Ambientale (VIA)	È previsto l'obbligo di raccogliere, grazie alla cooperazione tra proponenti, amministrazioni pubbliche e cittadini, l'informazione più completa possibile sull'impatto ambientale dell'intervento e sulle possibili alternative. I cittadini possono formulare osservazioni entro 30 giorni dalla pubblicazione della richiesta di pronuncia di compatibilità ambientale.
	Valutazione Ambientale Strategica (VAS)	La normativa regionale, in conformità alla normativa nazionale, prevede che l'autorità competente esprima il proprio parere per quanto riguarda la VAS tenendo conto della consultazione pubblica dei soggetti

¹⁹ Regione Toscana L.R. N° 69/2007, "Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali." Regione Emilia Romagna L.R. N° 3/2010, "Norme per la definizione, riordino e promozione delle procedure di consultazione e partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali."

Piani di Sviluppo locale	Programma di Sviluppo Rurale (PSR), Programmi Rurali Integrati Provinciali (PRIP)	competenti in materia ambientale. Nella definizione del PSR la Regione si confronta con la Consulta agricola regionale, composta da organizzazioni agricole professionali, cooperative, sindacati, organismi operanti nella filiera, associazioni dei consumatori. In relazione ai PRIP, invece, è prevista l'attuazione di strumenti di programmazione <i>multistakeholder</i> per la definizione di Piani d'azione locali.
	Programmi e finanziamenti comunitari (FESR, FSE, FEP, FEASR)	Sono previste modalità di <i>governance</i> principalmente tra enti pubblici di vari livelli.
	Piano Energetico Regionale	La Regione e gli enti locali sono tenuti ad attuare concertazione istituzionale e partecipazione delle istanze di rilevanza economica e sociale, anche attraverso gli strumenti delle A21 locali.
	Piano di Tutela delle Acque	È previsto che le regioni favoriscano l'attiva partecipazione di tutte le parti interessate.
	Piano Regionale Attività Estrattive	La Regione e ogni singola Provincia istituiscono una apposita Commissione per le attività estrattive con funzioni consultive, composta anche da rappresentanti delle associazioni sindacali, imprenditoriali e ambientaliste.
	Piano dei Rifiuti	Spazi di partecipazione possono essere previsti in fase di redazione dei Piani provinciali, alternando momenti di formazione/consultazione e analisi swot partecipate per decisioni relative alla eventuale localizzazione degli impianti.
Piani di settore	Programma regionale di Azione Ambientale	Lo strumento è oggetto di confronto-consultazione con le principali istituzioni, associazioni d'impresa, ambientali e sindacali della regione.
	Piano del Traffico-Mobilità (PRIT)	Entro 60 giorni dalla deposizione del Piano possono formulare osservazioni e proposte enti e organismi pubblici e associazioni ambientali, economiche e sociali e quelle costituite per la tutela di interessi diffusi presenti nei territori interessati.
	Piano regionale degli interventi e dei servizi sociali	Partecipazione dei soggetti istituzionali (Regione, Province, Comuni) per indirizzo, programmazione e coordinamento e, al livello comunale, per coordinare il concorso degli altri soggetti istituzionali e del terzo settore nella definizione dei Piani di zona. Partecipazione dei soggetti sociali: portatori di specifici interessi e/o fornitori di servizi (cooperazione sociale, volontariato, associazionismo, organizzazioni sindacali) contribuiscono alla definizione dei Piani di zona sia nella ricostruzione della conoscenza dei bisogni, sistema dell'offerta e criticità, che nell'individuazione di priorità sulle diverse aree di bisogno.
Piani per la Salute	Coordinamento intersettoriale mediante la Conferenza territoriale sociale e sanitaria. Vi partecipano istituzioni, volontariato, i produttori che concorrono alla salute del cittadino, organizzazioni	

Strumenti volontari	Agenda 21 locale	sociali. Anche i singoli cittadini possono partecipare attraverso la segnalazione puntuale dei bisogni e l'adozione di buone pratiche. Sono previsti forum plenari intersettoriali in fase iniziale, a metà lavori, alla presentazione del Piano di azione e periodicamente durante i momenti di monitoraggio. Il cuore di A21 sono però i tavoli di lavoro tematici, dove si usano diverse tecniche di facilitazione che combinano lavori individuali e di gruppo in fase di costruzione di visioni e di progetti.
	Bilancio Partecipativo	Sono previste assemblee pubbliche in diversi quartieri del territorio nelle forme di: incontro pubblico, per presentare le modalità di definizione del Bilancio e individuare proposte e bisogni dei cittadini; tavoli tecnici tematici di approfondimento, per valutare e definire con i tecnici del Comune gli interventi prioritari rispetto alla stima dei costi, alla fattibilità tecnica, ai tempi di realizzazione; incontri pubblici di presentazione degli esiti.
	Forum Giovani	Sede di confronto tra giovani ed istituzione regionale per la definizione di idee per le politiche rivolte ai giovani. Vi partecipano i rappresentanti di organizzazioni di volontariato, promozione sociale e cooperazione sociale, Università, istituzioni scolastiche e organismi di formazione professionale, enti locali, camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, rappresentanti delle confessioni religiose, coordinamenti provinciali degli enti di servizio civile
	Urbanistica partecipata	Concertazione con le associazioni economiche e sociali, in merito agli obiettivi di sviluppo da perseguire; informazione e consultazione dei cittadini e delle associazioni; pubblicità degli atti e documenti concernenti la pianificazione; esame delle osservazioni e proposte dai partecipanti e indicazioni delle motivazioni in merito; diritto al contraddittorio nei casi di esproprio.

Esiste un dibattito sui benefici della partecipazione *intra-norma* rispetto a quelli della partecipazione *extra-norma*. Più voci²⁰ sostengono che quest'ultima si possa rivelare più efficace rispetto a quella che opera all'interno delle maglie degli strumenti istituzionali. Le due tipologie condividono, però, un limite legato al fatto che, poiché l'effettiva traduzione operativa degli esiti dipende esclusivamente dalla volontà politica, qualsiasi

20 "La mancanza di potere vincolante [...] favorisce l'informalità dei rapporti tra i partecipanti e quindi consente loro di confrontarsi in modo aperto, di superare le posizioni reciproche, di inventare soluzioni nuove". Bobbio 2004, p. 143. In occasione del Seminario tecnico: "Partecipazione e paesaggio in Lombardia", organizzato dalla DG Paesaggio di Regione Lombardia il 28/10/2010, il moderatore (Riccardo Bonisoli, Politecnico di Milano) ha posto ai rappresentanti degli enti locali presenti la seguente domanda: "Vi siete posti in relazione con le procedure codificate o vi siete posti extra-norma? Ritenete che questa scelta abbia influito sugli esiti del processo partecipativo?". Le risposte hanno indicato una maggiore soddisfazione per gli esiti dei processi avviati extra-norma, rilevando nello stesso tempo le difficoltà incontrate nel raccordare gli esiti con gli strumenti istituzionali.

cambiamento del quadro di governo può compromettere i processi. Ciò complica le possibilità che la cultura della partecipazione possa radicarsi nel corpo sociale sostenendo lo sviluppo di una domanda diffusa.

PROCESSI EXTRA-NORMA E POSSIBILI RACCORDI CON GLI STRUMENTI DI PIANO. LA MAPPA DI COMUNITA' DELL'ECOMUSEO DI PARABIAGO.

Il territorio del Comune di Parabiago, situato nella cintura periurbana milanese, possiede elementi di interesse ambientale ma nello stesso tempo è sottoposto a diversi fenomeni di degrado, con il risultato che la popolazione residente fatica a percepire la qualità paesaggistica del territorio in cui vive.

La proposta di costituire un Ecomuseo è nata dalle attività realizzate nell'ambito di Agenda 21 locale. Nella prima fase, essa si è proposta essenzialmente come strumento di educazione alla partecipazione. In seguito, in occasione di un forum tematico sul paesaggio, il Comune ha proposto alla comunità la costituzione di un Ecomuseo del paesaggio. Il progetto ha ottenuto un finanziamento dall'Unione Europea e dalla Regione Lombardia, e nel 2008 l'Ecomuseo del paesaggio di Parabiago è stato riconosciuto dalla Regione Lombardia ai sensi della L.R. 13/07.

Nel 2007, tuttavia, era già stato avviato un percorso di partecipazione per la realizzazione della Mappa della comunità di Parabiago, con l'obiettivo di censire il patrimonio e rafforzare l'identità locale.

All'inizio del 2007 il Comitato tecnico-politico dell'Ecomuseo ha redatto un questionario chiamato "Luoghi del cuore", che è stato sottoposto prima al Forum per l'Ecomuseo, poi ai ragazzi delle scuole delle città, ai loro genitori e nonni nell'ambito degli itinerari di educazione al paesaggio a cui hanno aderito 11 classi elementari e medie.

I risultati sono stati elaborati dal Comitato tecnico-politico e proposti al gruppo di lavoro costituito all'interno del Forum per l'Ecomuseo (associazioni, tecnici comunali, politici e singoli cittadini di Parabiago e dei comuni limitrofi), che ha formulato alcune proposte sui contenuti della mappa. Su questa base, tra agosto e settembre un artista locale ha disegnato la bozza, che è stata sottoposta prima al gruppo di lavoro via web e poi, nel mese di novembre, al Forum per l'Ecomuseo. Il Comitato tecnico-politico e l'artista, tenuto conto delle osservazioni pervenute, hanno infine redatto la mappa definitiva. Attualmente è in corso di realizzazione una mappa sonora con le registrazioni dei suoni dei vari luoghi della città, e una mappa interattiva, che permetterà di approfondire i contenuti della mappa della comunità raccogliendo altre testimonianze di attori locali.

La realizzazione della mappa è stata avviata come processo extra-norma. Tuttavia, essa ha trovato possibilità di raccordo con la strumentazione urbanistica poiché è diventata parte integrante della documentazione utilizzata dai progettisti per il PGT comunale: sarebbe stato inutilmente dispendioso avviare un nuovo processo di partecipazione.

Parabiago fa parte del Parco locale di interesse sovracomunale dei Mulini (PLIS), che comprende anche i Comuni di Canegrate, San Vittore Olona e Legnano: a partire dal 2009, la metodologia seguita è in corso di sperimentazione anche alla scala sovracomunale, per la realizzazione di una mappa di comunità a supporto della redazione del Piano del Parco.

L'iniziativa di partecipazione avviata a Parabiago è stata inserita dalla Regione Lombardia nella linea d'azione "sensibilizzazione" del progetto europeo PaysMedUrban, come esempio di strategia innovativa ed inclusiva per la gestione del paesaggio periurbano.

Negli ultimi anni, la domanda di partecipazione inizia ad esprimersi attraverso nuovi canali, grazie alle potenzialità delle nuove tecnologie. Il diffondersi di ambienti di *social network* sta diventando un moltiplicatore delle possibilità di scambio tra le persone e di visibilità individuale e di gruppo, delineando una prospettiva di medio periodo in cui si crede che l'uso della rete potrà diventare un veicolo di interazione e di innovazione nelle metodologie partecipative²¹.

D'altra parte, le nuove tecnologie hanno già mostrato di essere in grado di trasformare gruppi isolati di cittadini, grazie all'organizzazione in rete, in una vera e propria risorsa per il cambiamento²²

3.1.2 ...nei processi di innovazione tecnologica

Oggi è ampiamente condiviso che la storia della ricerca scientifica e tecnologica e quella delle società non siano interpretabili se non in termini coevolutivi; tuttavia, la cultura occidentale è stata per lungo tempo dominata da una visione "a-sociale" della ricerca in questi settori.

Nel secolo passato, la debolezza di questa posizione è emersa con forza: da un lato, la società ha inciso sempre più sui processi di produzione scientifica e tecnologica, e dall'altro, attraverso la progressiva integrazione della fase di produzione e di applicazione della conoscenza²³, la scienza e la tecnologia sono divenute un aspetto della realtà sociale sempre più rilevante e pervasivo. La consapevolezza delle possibili implicazioni di natura sociale legate all'uso dei prodotti della ricerca ha quindi stimolato un dibattito sull'equità delle scelte e delle politiche di settore.

Nella seconda metà del XX secolo, l'attenzione della ricerca sociale verso questi temi è cresciuta sino a dare origine, negli anni '70, ad un vero e proprio ambito disciplinare, generalmente indicato come *science and technology studies* (STS). I suoi principali meriti sono il fatto di aver sperimentato nuovi approcci transdisciplinari alla ricerca, e di aver portato l'attenzione sul ruolo che la società può assumere non solo a valle dello sviluppo scientifico e tecnologico, ma anche a monte, nella produzione delle politiche e durante la fase di ricerca.

Nell'ambito degli STS hanno preso forma diversi approcci teorici, che però condividono alcuni presupposti epistemologici e alcuni postulati.²⁴ Ai nostri

21 Ad esempio, la Fondazione RCM (Rete Civica di Milano) ha messo a punto, sin dal 1994, una piattaforma per la partecipazione in rete (openDCN-Deliberative Community Network) concepita in particolare per supportare percorsi di interazione complessa sul paesaggio. Dal 2006, è stato sviluppato il portale partecipaMi, quale strumento per favorire il dialogo costruttivo tra cittadini, tecnici ed amministratori locali. Si veda: <http://www.partecipate.it/it/fondazione-rcm>.

22 Si pensi alle esperienze tunisina e cairota avviate nei primi mesi del 2011.

23 Bruno Latour parla a tale proposito di una progressiva erosione della scienza da laboratorio e di un coinvolgimento diretto del pubblico in "esperimenti collettivi". Latour 2004

24 Tra questi, il fatto che la scienza e la tecnologia, come ogni fenomeno sociale, sono prodotti da attori concreti, sia individuali che collettivi, e sono condizionati dal luogo specifico e dal contesto sociale in cui avvengono. I diversi approcci condividono inoltre il principio di incertezza, legato alla complessità delle interazioni dell'ampio e variabile insieme di attori individuali e collettivi che concorrono ai risultati dello sviluppo scientifico e tecnologico, e il criterio della potenzialità, che sostiene l'importanza di indagare le intenzioni degli attori dell'arena scientifica e tecnologica più che osservare i loro comportamenti già in atto. Si veda D'Andrea, Quaranta & Quinti 2005, pp. 54-71.

fini risulta particolarmente interessante l'approccio costruttivista²⁵, poiché ha contribuito in modo rilevante allo sviluppo di strumenti e metodi per la ricerca di tipo partecipativo, alcuni dei quali sono poi stati sperimentati con successo anche in altri contesti. Tale approccio si fonda sull'affermazione secondo cui la realtà è sempre costruita dall'attività umana, per cui anche i fatti scientifici sono il risultato di un processo di costruzione, operato attraverso la negoziazione tra soggetti individuali e collettivi portatori di diversi sistemi di conoscenza.

In una prima fase, tali studi hanno privilegiato l'osservazione dei fenomeni in atto alla scala micro-sociologica, studiando le relazioni tra scienziati, tecnologi e ingegneri intesi come attori sociali parte di piccole comunità (i laboratori), inserite in un contesto interpretato a sua volta come prodotto sociale. Tuttavia, è presto emersa la necessità di includere nel sistema osservato anche gli utenti: la scala dell'analisi si è dunque estesa alle interazioni tra attori operanti dentro e fuori i laboratori, assumendo come oggetto di studio sistemi socio-tecnologici²⁶ di scala più ampia, osservandone i processi di evoluzione attraverso la lettura delle dinamiche di diffusione delle innovazioni tecnologiche.

La rilevanza assunta dal concetto di sostenibilità ha però progressivamente portato alcuni autori a considerare il tema dell'innovazione in una diversa prospettiva, e a riconoscere che la tecnologia sostenibile dovrebbe emergere gradualmente come risultato di meccanismi ricorsivi di apprendimento tra produttori e utenti o, più in generale, tra il mondo della ricerca e la cittadinanza²⁷.

In nome dei principi di equità e di responsabilità, è stato allora approfondito lo studio di alcuni processi, quali la valutazione e la comunicazione della ricerca tecnologica, arrivando a sperimentare una serie di "attività di mediazione"²⁸ in cui hanno assunto ampio spazio le strategie partecipative.

Con l'obiettivo di offrire un quadro sintetico dei processi di partecipazione sperimentati in questo ambito, si opera per semplicità una distinzione tra tre distinte fasi dei processi: lo sviluppo, il governo e la diffusione di tecnologie innovative. Nella realtà, tuttavia, si tratta di processi interagenti e spesso sovrapposti nel tempo.

3.1.2.1 Sviluppo dell'innovazione

Nella fase di sviluppo dell'innovazione tecnologica, il coinvolgimento diretto degli utenti permette di adattare una tecnologia, nuova o esistente, ad un particolare contesto sociale, consentendo di sfruttarne appieno le potenzialità.

²⁵ Tra i sostenitori di questo approccio, che certamente deve molto al dibattito sulle basi epistemologiche della scienza aperto negli stessi anni da Kuhn e Feyerabend, si citano: H. Garfinkel; B. Latour (che assieme a M. Callon, ha elaborato l'Action Network Theory, applicata all'analisi delle reti di innovazione tecnologica e delle forme di azione collettiva connesse con l'innovazione); Bijker e Pinch (che tra gli anni '80 e '90 hanno messo a punto l'approccio della Social Construction of Technology, cui si fa principalmente riferimento nel seguito della trattazione).

²⁶ La prima elaborazione della Socio-Technical Systems Theory è attribuita a Trist e Bamforth (1951). Si veda Dawson & Daniel 2010.

²⁷ Grunwald 2002, cfr. Ornetzeder 2010.

²⁸ D'Andrea, Quaranta & Quinti 2005, p. 172.

Un esempio immediatamente evidente è il caso dell'innovazione tecnologica per l'efficienza energetica degli edifici: a fronte delle inefficienze osservate nel trasferimento da un contesto ad un altro di alcune tecnologie "sostenibili", diversi studi²⁹ hanno dimostrato che l'incremento dell'efficienza dipende non solo dalle potenzialità delle tecnologie in sé, ma anche dal loro *social embedding*, ossia dalla loro integrazione e accettazione da parte del contesto sociale, poiché spesso il loro uso rende necessaria un'evoluzione dei modelli di comportamento degli occupanti.

La riqualificazione edilizia è stata un ambito privilegiato per la sperimentazione di strategie per il coinvolgimento degli utenti nella sperimentazione di tecnologie innovative e sostenibili. Ne è emerso che strategie di tipo puramente informativo risultano assolutamente inefficaci per indurre il cambiamento³⁰, poiché l'acquisizione di processi e prodotti innovativi, e con essa l'evoluzione dei modelli di comportamento, richiedono una piena responsabilizzazione dell'utente, raggiungibile solo se gli obiettivi tecnologici risultano profondamente integrati all'interno di dinamiche sociali in grado di stimolare meccanismi di apprendimento.

Alcuni studiosi hanno rilevato come, in presenza di condizioni particolarmente favorevoli, quale una radicata tradizione alla cooperazione e al lavoro in gruppo, gli utenti possano persino contribuire all'innovazione tecnologica³¹.

Le ricerche di approccio costruttivista si sono quindi orientate verso lo studio delle dinamiche sociali e delle particolari condizioni al contorno in grado di produrre un ambiente favorevole all'apprendimento. Avendo riconosciuto la dimensione comunitaria come ambito privilegiato per simili fenomeni, la partecipazione ha assunto un ruolo di primo piano come strategia volta a consolidare le relazioni tra gli attori coinvolti nel processo, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, costruendo e consolidando reti strategiche capaci di stimolare l'innovazione³².

Sono quindi state sperimentate strategie di partecipazione che vanno dal coinvolgimento degli abitanti nelle decisioni sulle tecnologie da adottare, attraverso interviste, workshop o *focus-group*, sino all'autocostruzione. È stato rilevato³³, tuttavia, che la predisposizione di un modello flessibile di

29 Si veda ad esempio: Masoso, O.T. & Grobler, L.J. (2010). The dark side of occupants' behaviour on building energy use. *Energy and Buildings*, 42, 173-177; Kempton, W., Feuermann, D. & McGarity, A.E. (1992). «I always turn it on super». User decisions about when and how to operate room air conditioners. *Energy and Buildings*, 18, 177-191; Iwashita, G. & Akasaka, H. (1997). The effects of human behavior on natural ventilation rate and indoor air environment in summer- a field study in southern Japan. *Energy and Buildings*, 25, 195-205; Ouyang, J. & Hokao, K. (2009). Energy-saving potential by improving occupants' behavior in urban residential sector in Hangzhou City, China. *Energy and Buildings*, 41, 711-720.

30 Desmedt, J., Vekemans, G. & Maes, D. (2009). Ensuring effectiveness of information to influence household behaviour. *Journal of Cleaner Production*, 17, 455-462.

31 Tra i casi analizzati vi è quello dei gruppi di autocostruzione di collettori solari, che hanno sperimentato le prime possibilità di integrazione negli edifici. Si tratta di un'esperienza nata autonomamente in Austria nel 1983 e progressivamente sviluppatasi e strutturatasi sino a portare, nel 1988, alla costituzione dell'AEE (Associazione per le energie rinnovabili). Cfr. Ornetzeder, M. & Rohrer, H., 2006.

32 Sulle potenzialità degli innovation networks per il settore edilizio si veda Ornetzeder & Suschek-Berger, 2006.

33 Suschek-Berger & Ornetzeder 2009.

partecipazione, in cui siano modulate le possibilità di coinvolgimento lungo tutte le fasi del processo di costruzione o riqualificazione, permette di ottenere migliori risultati in termini di efficienza in fase d'uso rispetto allo sviluppo di azioni isolate. Inoltre, è stato osservato che l'attuazione di processi di partecipazione alla scala di sistemi di edifici risulta più efficace rispetto a quella dell'edificio singolo, poiché gli abitanti non sono coinvolti solo nelle scelte che riguardano le opzioni tecnologiche, ma sono chiamati anche a riflettere sul rapporto esistente tra la singola abitazione e sugli impatti che il loro comportamento può assumere alla scala collettiva.

PROCESSI PARTECIPATIVI E INNOVAZIONE TECNOLOGICA: L'ESPERIENZA DI FORUM VAUBAN³⁴

L'esperienza realizzata nell'area residenziale di Vauban, nella città tedesca di Friburgo, costituisce un esempio virtuoso di come la strutturazione di un processo di partecipazione alla scala di comunità possa promuovere dinamiche innovative, anche dal punto di vista tecnologico.

Nel 1995, la città avviò un processo di progettazione partecipata affidandone la regia a un'associazione privata, il Forum Vauban. Un gruppo di esperti delineò alcune strategie di base per fare di Vauban un quartiere ecologico modello dal punto di vista del traffico, degli edifici, dell'uso dell'energia, della presenza di verde, della salubrità e della fruibilità degli spazi pubblici. I risultati di questa prima fase furono discussi con i cittadini e in seguito presentati ai rappresentanti delle istituzioni. Per facilitare l'integrazione e l'appropriazione del quartiere da parte dei nuovi abitanti e favorire lo sviluppo di rapporti sociali alla scala del quartiere, Forum Vauban promosse la creazione di alcuni gruppi di autocostruzione. È da rilevare l'importanza giocata, ai fini del successo dell'iniziativa, dalla struttura organizzativa messa in piedi dal Forum: i residenti erano stati organizzati in numerosi gruppi di autocostruzione, integrati in una rete dotata di una struttura centrale di coordinamento che forniva loro supporto e consulenza. La piccola scala dei singoli gruppi consentiva che all'interno di ciascuno di essi fosse garantita a tutti la possibilità di partecipare attivamente e fosse favorita la creazione di rapporti sociali cooperativi. Allo stesso tempo, però, il fatto di essere parte di un progetto di scala collettiva, esteso all'intero quartiere, consentiva di perseguire obiettivi condivisi orientati al raggiungimento di risultati di maggiore efficienza rispetto a quel che sarebbe stato possibile a ciascun gruppo, sia in termini di sostenibilità ambientale che nella cura degli spazi comuni.

Attraverso il ruolo di guida e coordinamento, Forum Vauban è stato in grado di orientare le scelte dei gruppi in merito alle soluzioni da attuare per raggiungere gli obiettivi comuni, e ha assunto una funzione di rappresentanza nelle fasi di negoziazione con l'amministrazione comunale e con le imprese di costruzioni, fungendo di fatto da soggetto mediatore. Il progetto ha saputo stimolare la capacità innovativa locale: molti gruppi hanno spontaneamente deciso di incrementare gli obiettivi di sostenibilità indicati dal Forum, adottando soluzioni tecnologiche anche inusuali (ad esempio, predisponendo un impianto per la produzione di biogas grazie alla raccolta degli scarichi dei wc) o richiedendo l'adozione di regolamenti di quartiere più restrittivi del previsto (come la totale abolizione della circolazione delle auto).

³⁴ Fonte: Ornetzeder, M., Rohrer, H., 2006.

3.1.2.2 Governo dell'innovazione

In risposta al principio di precauzione³⁵, ispirato dalle condizioni di incertezza entro cui oggi si sviluppa la ricerca tecnologica e dal perseguimento di obiettivi di sostenibilità, la fase dello sviluppo delle tecnologie è stata progressivamente integrata da processi di valutazione *in itinere*.

Secondo l'approccio costruttivista³⁶, la valutazione può assumere anche una connotazione progettuale, poiché attraverso la previsione e l'anticipazione degli impatti grazie al coinvolgimento attivo degli utenti o delle comunità interessate è possibile orientare l'evoluzione tecnologica.

Il processo di valutazione può anche essere inteso come una occasione di apprendimento collettivo, poiché i progettisti/produttori, gli utenti, i cittadini e i decisori politici si possono confrontare in una fase iniziale del processo, articolando un sistema complesso di idee e valori riguardo alle prospettive di sviluppo tecnologico.

Nel corso degli anni sono state messe a punto delle forme strutturate di valutazione tecnologica (indicata in ambito internazionale come *Technology Assessment*, o TA³⁷): nella maggior parte dei casi, esse si svolgono attraverso un confronto tra le sole istituzioni e gruppi di esperti. I risultati della valutazione sono poi raccolti in *report* che servono come strumento di indirizzo per i decisori.

Negli ultimi decenni, tuttavia, l'arena del dibattito su alcuni temi inerenti lo sviluppo tecnologico si è notevolmente ampliata (si pensi, ad esempio, alle discussioni sull'uso di organismi geneticamente modificati), determinando l'esigenza di allargare la base democratica delle decisioni sulle politiche di settore.

La valutazione tecnologica è quindi divenuta un importante campo di sperimentazione di processi partecipativi, e ha permesso di mettere a punto una famiglia di metodi definiti, nel complesso, come *participatory Technology Assessment* (pTA). In alcuni casi essi coinvolgono solo esperti e *stakeholder*, mentre in altri assumono un carattere più ampio, coinvolgendo la generalità dei cittadini.

Il pTA è nato e si è sviluppato in Danimarca grazie all'attività del Danish Board of Technology (DBT), un'organizzazione indipendente istituita per volontà del Parlamento danese. Il DBT ha messo a punto sin dai primi anni '90 due tecniche partecipative per condurre i processi di valutazione: la *consensus conference* e lo *scenario workshop*. Entrambe prevedono la partecipazione di esperti, rappresentanti delle istituzioni e rappresentanti della cittadinanza, questi ultimi solitamente contattati attingendo in modo casuale ai registri

35 Latour 2004.

36 Schot e Rip hanno sviluppato gli studi sul Constructive Technology Assessment (CTA) come occasione di valutazione e progetto integrati. Schot & Rip, 1997.

37 "Technology Assessment (TA) is a scientific, interactive and communicative process, which aims to contribute to the formation of public and political opinion on societal aspects of science and technology." Definizione elaborata nel corso del progetto TAMI (Technology Assessment - Methods and Impacts, 2003), coordinato dal Parlamento Europeo.

pubblici, e sono strutturate in modo da favorire il dialogo e meccanismi negoziali per giungere a decisioni condivise³⁸.

Le tecniche sperimentate nei processi di pTA hanno fornito uno spunto per lo sviluppo di altre tecniche partecipative basate sulla valutazione di scenari, come ad esempio l'European Awareness Scenario Workshop (EASW). Come messo in evidenza da uno studio internazionale sulle strategie di pTA³⁹, l'uso di metodi consolidati e già sperimentati permette di superare le resistenze legate allo sviluppo di processi partecipativi anche nei contesti in cui il loro uso non risulta abituale, e può portare allo sviluppo di tecniche innovative.

3.1.2.3 Diffusione dell'innovazione

Secondo l'approccio costruttivista, la diffusione di tecnologie innovative può essere interpretata come un processo di innovazione di sistemi socio-tecnologici.

Prendendo ancora ad esempio il caso delle tecnologie innovative per l'efficienza energetica degli edifici, si può osservare come il processo di diffusione implichi tre dimensioni: quella tecnica, quella comportamentale e quella normativa. Le strategie di tipo tecnico (come l'isolamento termico degli edifici, l'adozione di sistemi di riscaldamento ed illuminazione efficienti, o di sistemi di ventilazione controllata) sono spesso l'unico oggetto di attenzione da parte dei progettisti, allorché le strategie attuabili per modificare il comportamento degli utenti (come la regolazione delle temperature calibrata sull'effettivo uso degli ambienti o l'acquisto di elettrodomestici efficienti) sono affrontate principalmente attraverso azioni educative o informative.

Si rileva dunque una tendenza alla separazione tra le strategie di intervento di tipo tecnico e sociale. La società attuale, d'altra parte, tende a privilegiare un approccio di tipo ingegneristico alla soluzione dei problemi inerenti la tecnologia: ne è un esempio la produzione di strumenti informatici sempre più sofisticati per modellizzare i comportamenti dell'utenza, al fine di ottimizzare le prestazioni energetiche degli edifici a basso consumo energetico.⁴⁰

Tuttavia, dal momento che diversi gruppi di utenti possono investire edifici e tecnologie di diversi significati, anche simbolici, e possono sviluppare diverse modalità d'uso in relazione a particolari esigenze, la scarsa considerazione delle relazioni tra i due ambiti fa sì che l'efficienza dei sistemi socio-tecnologici (utente-edificio) risulti ridotta.

Il tentativo di integrare ambito tecnologico e ambito sociale ha dato avvio alle ricerche sui processi di *technological learning*, fondate sull'assunto che tutti i

38 Nell'ambito della consensus conference il gruppo di cittadini coinvolto ha modo di confrontarsi con esperti e decisori politici per dirimere questioni controverse relative a una tecnologia giungendo a una forma di consenso, mentre lo scenario workshop, nato nell'ambito dell'ecologia urbana, ha l'obiettivo di sviluppare visioni condivise e piani di azione che possano servire da supporto allo sviluppo delle politiche. Cfr. Andersen & Jæger 2009. Alcuni autori (Grunwald 2004) pongono tuttavia il problema della effettiva rappresentatività dei soggetti partecipanti, puntualizzando che il raggiungimento di consenso attraverso processi di valutazione partecipata, pur legittimando i decisori nell'assunzione di determinate decisioni, non implica necessariamente una loro accettazione da parte della società in senso lato.

39 EUROPTA 2000.

40 Hoes, P., Hensen, J.L.M., Loomans, M.G.L.C. de Vries & Bourgeois, D. (2009). User behavior in whole building simulation. *Energy and Buildings*, 41, 295-302.

processi di diffusione delle innovazioni siano fundamentalmente fenomeni sociali, per cui, stimolando adeguati meccanismi di apprendimento a livello del sistema sociale, dovrebbe essere possibile favorire la rimozione delle barriere non tecnologiche (fattori di natura culturale, economica o politica) che frenano l'adozione delle innovazioni stesse.

Il tema è stato trattato in letteratura soprattutto in ambito energetico⁴¹. Come osservato in precedenza, però, l'adozione di tecnologie innovative per la riduzione dei consumi e l'uso di energie rinnovabili deve essere accompagnata da un cambiamento dei comportamenti, per cui le strategie per stimolare la diffusione dei prodotti innovativi sul mercato dovrebbero essere accompagnate da strategie per diffondere le buone pratiche. Spesso, questo si rivela essere il passaggio più difficile: come osserva Lorenzo, infatti, "le culture assimilano più facilmente le nuove tecnologie, con i loro strumenti e le loro forme, che non le nuove idee, con i loro riti, valori e comportamenti" e poiché "molti miglioramenti, specialmente nel campo dell'efficienza energetica, non hanno coinvolto gli utenti se non come consumatori", "i loro comportamenti e valori non sono cambiati più di tanto e la loro comprensione dei problemi alla base delle nuove scelte tecnologiche non è aumentata".⁴²

L'evoluzione dei comportamenti viene spesso affrontata con i mezzi della comunicazione, che possono andare da campagne informative di tipo tradizionale a strategie di sensibilizzazione più sofisticate.⁴³

Sembra tuttavia assodato che l'informazione non sia sufficiente, e che sia necessario individuare strategie in grado di coinvolgere direttamente l'utente. Lo sviluppo di una reale capacità di controllo dei comportamenti innovativi e "sostenibili" richiede infatti lo sviluppo di responsabilità e motivazione, che possono derivare solo dalla partecipazione diretta alla definizione dei problemi e alla loro gestione⁴⁴, consentendo una reale comprensione delle relazioni profonde tra le azioni individuali e i loro impatti a scala vasta.

IL PROGETTO FAMIGLIE SALVAENERGIA: INTERVISTA A G. AVELLA (AESS)

Il progetto Famiglie Salvaenergia, coordinato dall'Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile di Modena (AESS), fa parte del progetto europeo Energy Neighborhood,

41 Ad esempio: Berglund, C. Söderholm, P., 2006, "Modeling technical change in energy system analysis: analyzing the introduction of learning-by-doing in bottom-up energy models", *Energy Policy* n° 34, pp. 1344-1356; Brown, B., Hendry, C., 2009, "Public demonstration projects and field trials: Accelerating commercialisation of sustainable technology in solar photovoltaics", *Energy Policy* n° 37, pp. 2560-2573; Mulder, P., de Groot, H. L.F., Hofkes M. W., 2003, "Explaining slow diffusion of energy-saving technologies; a vintage model with returns to diversity and learning-by-using", *Resource and Energy Economics* n° 25, pp.105-126.

42 Lorenzo 1998, p. 60.

43 Ad esempio, per favorire le relazioni tra il mondo della ricerca e le organizzazioni locali (piccoli comuni, organizzazioni non governative, comunità di quartiere, piccole e medie imprese), negli Stati Uniti sono stati sperimentati gli science shops, ossia uffici istituiti presso facoltà universitarie o presso laboratori di ricerca, che forniscono servizi a basso costo o a titolo gratuito, nell'intento di mettere a servizio della collettività i prodotti della ricerca. Si può facilmente rilevare l'analogia con le esperienze di community design. Cfr. D'Andrea, Quaranta & Quinti 2005, p. 180.

44 Uno studio sulle potenzialità dell'approccio partecipativo per migliorare la capacità di differenziazione di rifiuti alla scala di comunità ha messo in evidenza che la definizione condivisa delle strategie di intervento, coinvolgendo il gruppo-target nella definizione degli obiettivi e delle azioni per raggiungerli, aumenta la probabilità di risultati di lungo termine. Cfr. Mattheis & Krömker 2000.

finanziato nel 2008 nell'ambito del programma IEE della Commissione Europea e coordinato da B.&S.U. Beratungs- und Service Gesellschaft Umwelt mbH (Germania). Oltre ad AES, il progetto coinvolgeva partner di Belgio, Bulgaria, Francia, Irlanda, Spagna, Svezia e Gran Bretagna.

Il progetto consiste in una sorta di scommessa tra le Amministrazioni e i cittadini: alcuni gruppi di cittadini si impegnano ad ottenere obiettivi di risparmio energetico nelle loro abitazioni intervenendo esclusivamente sulle abitudini e i comportamenti, a fronte di un impegno dell'Amministrazione a premiare i nuclei familiari di ogni gruppo che raggiunge almeno l'8% di risparmio energetico rispetto ai consumi documentati nella stagione precedente.

Ai partecipanti sono forniti gli strumenti per poter effettuare un'autodiagnosi energetica della propria abitazione e monitorare lo stato dei consumi. L'obiettivo fondamentale è quello di superare una delle barriere non tecnologiche più diffuse, ossia l'indifferenza e l'inerzia al cambiamento: l'idea di affrontare il problema attraverso un "gioco di squadra", da un lato permette di alimentare lo spirito di collaborazione all'interno dei gruppi, e dall'altro la competizione che si genera tra le squadre costituisce uno stimolo verso il risultato.

Anna Ronchi - Come è stata gestita la comunicazione prima dell'avvio del progetto (su cosa si è fatto leva per motivare a partecipare) e qual è stata la risposta?

Gianluca Avella - L'AESS ha dato avvio al progetto rivolgendosi in primo luogo agli interlocutori istituzionali di scala comunale, lasciando a questi il compito di promuovere il progetto sul territorio di loro competenza e coinvolgere le famiglie. Questa scelta è nata dalla volontà di costruire o rinsaldare il rapporto di fiducia tra le istituzioni (sindaco, assessori) e i cittadini, evitando che la motivazione verso la partecipazione ad un programma di riduzione dei consumi potesse essere frenata dalla sensazione di agire in modo isolato e senza alcun supporto né riconoscimento dall'alto.

L'attività di pubblicizzazione è stata contenuta: ai Comuni è stato fornito del materiale standard (volantini) e sono state organizzate alcune serate di presentazione del progetto. L'informazione sul progetto si è diffusa soprattutto grazie al passaparola, più efficace della comunicazione istituzionale.

A.R. - Durante lo svolgimento del progetto e alla sua conclusione come è stata gestita la comunicazione con i partecipanti e, a scala più ampia, con la comunità?

G.A. - Durante lo svolgimento del progetto, l'AESS ha svolto unicamente un ruolo di coordinamento, lasciando che il rapporto tra il Comune, gli Esperti Salvaenergia (coordinatori delle attività dei diversi gruppi, n.d.a.) e le famiglie passasse in primo piano e diventasse la principale via per la diffusione delle informazioni.

È stato predisposto un blog per mettere in comunicazione i partecipanti e favorire lo scambio di informazioni e l'interazione anche tra famiglie appartenenti a gruppi diversi. Lo strumento ha funzionato molto bene durante lo svolgimento del progetto; alla sua conclusione, in mancanza di risorse, l'attività del blog si è fermata.

A.R. - Da chi è partita l'iniziativa di iscriversi alla competizione e quali strategie sono state utilizzate per coinvolgere altri partecipanti?

G. A. - In genere i gruppi sono stati formati su sollecitazione del Comune, che si è rivolto ad associazioni già esistenti o ha individuato gli ambiti in cui la proposta avrebbe potuto ricevere adesioni (scuole, soggetti già sensibilizzati sul tema ambientale, ecc).

Nel progetto belga che ha ispirato Famiglie Salvaenergia, i gruppi di partecipanti non erano necessariamente legati da relazioni di prossimità, ma si riunivano in "condomini virtuali" sulla base di attività/interessi/conoscenze comuni che già legavano le famiglie tra loro.

Il reclutamento dei partecipanti nel progetto Famiglie Salvaenergia ha seguito il modello dell'esperienza pilota. Sono stati coinvolti, ad esempio, i Gruppi Sociali

d'Acquisto (GAS), che hanno risposto bene in più di un paese; a Castelnuovo, su invito del Comune, un gruppo è nato in seno a un'associazione di ecovolontari che si occupa di monitoraggio del paesaggio, che intratteneva già dei rapporti con le istituzioni locali. In alcuni casi la formazione dei gruppi ha fatto capo alle scuole, coinvolgendo diversi genitori che si conoscevano tra loro. Nel caso dei paesi più piccoli, come Varino, è stato possibile coinvolgere individualmente diverse persone attive e motivate, tra cui c'erano già legami di conoscenza, e costituire un gruppo.

A.R. - Chi si è proposto per diventare Esperto Salvaenergia (Energy Master)? Quale formazione è stata fornita all'Esperto Salvaenergia? Le competenze acquisite sono state spese anche nell'attività lavorativa?

G.A. - Rassicurate sul fatto che l'AESS non cercava soggetti esperti o tecnici per svolgere il ruolo di Esperto Salvaenergia, si sono proposte principalmente persone che potevano offrire il proprio tempo (persone anziane) e/o che possedevano buone capacità di coordinamento all'interno del proprio gruppo (ad esempio le maestre o gli animatori dei GAS). In un solo caso l'Esperto Salvaenergia era effettivamente un tecnico del settore.

Gli Esperti Salvaenergia sono stati invitati ad incontri programmati in cui hanno ricevuto istruzioni per la gestione del progetto. È stata organizzata una visita al Centro del Risparmio Energetico (CRE) di Modena e sono stati forniti loro alcuni strumenti per la valutazione dei consumi energetici (come ad esempio il misuratore dei consumi degli apparecchi elettrici), da sperimentare a casa propria per poi trasferire informazioni alle famiglie.

Le competenze acquisite dagli Esperti Energia non sono state direttamente trasferite nell'attività lavorativa, ma in molti casi essi sono diventati gli interlocutori privilegiati con il Comune in materia di risparmio energetico. Il ruolo ricoperto durante il progetto ha incrementato la loro motivazione e l'interesse verso il tema, per cui ora si tratta dei soggetti più attivi nella partecipazione a conferenze e incontri tematici sulle novità per il risparmio energetico, di cui possono informare i referenti in Comune.

In un caso, un partecipante ha scelto di continuare nel ruolo di "comunicatore del risparmio energetico": si tratta di un pensionato, che ha scelto di portare nelle scuole l'esperienza dei Percorsi Energia realizzata nel Comune di Mirandola.

A.R. - C'è stato un trasferimento di conoscenze dall'Esperto Salvaenergia alle famiglie coinvolte?

G.A. - L'AESS ha innanzitutto chiesto agli Esperti Salvaenergia di farsi portavoce del proprio gruppo di riferimento e di diventare per questo un soggetto di riferimento nei rapporti con l'AESS e con il Comune, diventando l'unico interlocutore. Questo ha permesso di semplificare la comunicazione tra il Comune e le famiglie.

A.R. - Quali sono stati i risultati raggiunti in termini di risparmio energetico? Sono stati mantenuti o migliorati nel tempo (i due anni successivi)?

G.A. - Il gruppo vincitore ha raggiunto un risparmio del 22%. In media si è raggiunto un risparmio del 7%, molto vicino all'obiettivo individuato dagli organizzatori (8%). Poiché il progetto ha coinvolto principalmente gruppi di persone già sensibili ai temi ambientali, il risultato ha dimostrato che esiste un margine di risparmio per tutte le famiglie, anche per quelle virtuose.

Dopo il 2008 non ci sono più state le risorse per avviare altre iniziative, nonostante le numerose richieste arrivate dalle famiglie e l'interesse manifestato da altre città (ad esempio Genova).

L'AESS ha cercato di ovviare a questo limite coinvolgendo sin dal principio le istituzioni e facendo sì che gli Esperti Salvaenergia diventassero i soggetti di riferimento per le famiglie, creando relazioni forti a livello locale per innescare un processo virtuoso che potesse contribuire a diffondere le buone pratiche. Tuttavia, il progetto ha coinvolto principalmente persone già sensibilizzate, per cui questo

obiettivo non è stato perseguito sino in fondo.

Per la stagione termica 2011-2012 sarà riproposto il progetto con l'idea di coinvolgere non solo famiglie sensibilizzate e motivate, ma anche quelle che consumano di più, anche se solitamente si tratta di una fascia di pubblico che non risponde favorevolmente a iniziative simili.

A.R. - Quali sono state le "leve" capaci di determinare un cambiamento nel comportamento?

G.A. - Famiglie Salvaenergia ha dato conferma di un fatto già noto: la misurazione dei consumi è un fattore determinante per innescare strategie di risparmio. Anche la struttura relazionale adottata per il progetto è stata un fattore di successo: l'impressione che si è avuta è che molte famiglie fossero già sensibili alla questione energetica e avessero già in mente di adottare soluzioni per il risparmio, e aspettassero solo un'"investitura ufficiale" o un'occasione per farlo insieme ad altri. Trovandosi inserite in un gruppo, a sua volta messo in relazione con altri gruppi in un sistema a rete, le famiglie hanno avuto modo di confrontarsi, scambiarsi informazioni, valutare le proprie conoscenze ed esperienze, spesso simili ma condotte in modo non coordinato. Mettendo a fuoco obiettivi condivisi, è stato più facile compiere il passaggio dall'intenzione all'azione.

Il premio non è stato un fattore determinante nell'indurre motivazione al risparmio: si trattava di premi modesti (libri, cd), non potendo stanziare maggiori risorse. Nonostante questo, la risposta dei partecipanti è stata buona.

A.R. - Il progetto ha contribuito al rafforzamento delle relazioni tra i partecipanti?

G.A. - I gruppi di persone che hanno partecipato al progetto nella maggior parte dei casi avevano già un legame di tipo associativo. Grazie al blog, però, è stato possibile mettere in comunicazione anche partecipanti appartenenti a gruppi diversi; questo ha favorito lo sviluppo di rapporti di collaborazione tra i gruppi. Nonostante fosse strutturato come una competizione, infatti, il progetto non ha assunto i caratteri di una gara tra i gruppi ma piuttosto quelli di una sfida collettiva per il raggiungimento di un obiettivo comune: la riduzione dei consumi energetici. Si tratta di un obiettivo di livello superiore, in linea con gli obiettivi del programma IEE, che sostiene lo sviluppo di Comunità Energeticamente Sostenibili.

Per fare un esempio, la prima persona che ha trovato gli schermi riflettenti da inserire dietro i radiatori ha usato il blog per comunicarlo a tutti, non solo al proprio gruppo. Certamente, ciò è stato favorito dalla formulazione italiana del progetto, che non ha mai calcato la mano sull'aspetto competitivo, e dal fatto che in alcuni casi i partecipanti erano già abituati alla condivisione delle informazioni e alla cooperazione (ad esempio le famiglie iscritte ai GAS). In Svezia, al contrario, l'aspetto competitivo è stato molto marcato: il gruppo vincitore era animato da un militare che aveva selezionato accuratamente le famiglie da iscrivere al proprio gruppo, valutandone anticipatamente il potenziale di risparmio.

Alcuni gruppi hanno abbandonato il progetto prima della sua conclusione: si tratta soprattutto di casi in cui non esisteva un legame forte tra i partecipanti. In un caso, il gruppo è stato formato dal Comune mettendo assieme persone che non dividevano nessun legame e nessun interesse su cui costruire una motivazione condivisa: la partecipazione al progetto ha dimostrato di non essere una ragione sufficiente.

L'iniziativa ha funzionato più nei piccoli Comuni che nelle città, sfavorite dalla minore vicinanza tra cittadini e istituzioni. A Modena, ad esempio, non c'è stato alcun reclutamento. A Bologna, i gruppi non sono stati animati con sufficiente entusiasmo e assiduità, inoltre si trattava di famiglie appartenenti a un centro di quartiere ed è mancata totalmente la relazione con le istituzioni. L'organizzazione di un incontro in Comune, se possibile alla presenza del sindaco, e la presentazione "ufficiale" del premio in palio, sarebbero stati elementi utili ad inquadrare il progetto nelle attività

di interesse del Comune, e gli avrebbero dato un riconoscimento istituzionale che avrebbe potuto contribuire a motivare nell'azione.

A.R. - Qual è stato l'esito del progetto a livello delle istituzioni?

G.A. - I Comuni hanno beneficiato di un ritorno di immagine grazie al ruolo di promotore ricoperto durante lo svolgimento dell'iniziativa. Il progetto ha fornito un buon esempio di sinergie attivabili tra pubblico e privato: il Comune ha organizzato una visita al Centro del Risparmio Energetico, che è un'istituzione privata, senza alcun fine di promozione commerciale; i partecipanti hanno manifestato interesse e curiosità, con il risultato che due famiglie si sono rivolte al centro per realizzare un cappotto termico sulla loro abitazione.

3.2 POTENZIALITÀ DELLA PARTECIPAZIONE

Alla luce delle diverse possibilità di sviluppo di processi partecipativi sin qui descritte, si possono distinguere due tipologie di potenzialità, trasversali agli ambiti di applicazione.

Innanzitutto, la partecipazione costituisce una risorsa per migliorare la qualità delle decisioni e delle politiche pubbliche, sia nei termini della loro equità e sostenibilità sociale, che della loro efficacia. L'apertura dell'arena decisionale incrementa infatti la legittimazione dell'azione dei decisori in merito a questioni controverse, creando un clima di fiducia e di dialogo; il raggiungimento di consenso preliminare su piani e progetti può inoltre favorire la loro implementazione.

Si è visto come gli strumenti di pianificazione territoriale e le strategie di valutazione tecnologica di nuova generazione siano orientati alla programmazione e mostrino un carattere inclusivo: la partecipazione alla loro definizione di soggetti portatori di diversi sistemi di conoscenza e di valori contribuisce infatti a migliorare la conoscenza del problema, per cui si riduce il livello di incertezza in cui sono inevitabilmente assunte le decisioni inerenti obiettivi e processi di lungo periodo. Tuttavia, proprio per via della loro visione di lungo periodo, le politiche orientate alla programmazione presentano un limite legato alla breve durata dei cicli della politica e alla fluttuazione degli interessi che quest'ultima è capace di muovere. Per queste ragioni, alcuni autori rimandano la programmazione e lo sviluppo di processi decisionali inclusivi ad un utopico "libro dei sogni"⁴⁵.

Partendo da questa metafora, si avanza l'ipotesi che il secondo genere di potenzialità della partecipazione permetta lo sviluppo di quello che potremmo definire un "sogno lucido", ossia consenta all'individuo di acquisire coscienza del proprio ruolo sino ad assumere il controllo dei processi in cui è coinvolto (in una prospettiva di *governance*), benché ciò richieda tempo.

⁴⁵ Zoppi 2007, p. 47. Raymond Lorenzo osserva: "a differenza di altre parti del mondo dove sono attivi centinaia di dipartimenti in Future Studies (futurologia), in Europa e in Italia una cultura del futuro non è mai riuscita a radicarsi nel mondo accademico e scientifico. [...] Si ha quasi l'impressione che per la cultura italiana anticipare cambiamenti, ipotizzare reazioni, effetti e nuovi scenari suscitano ansia e turbamento. Sembra prevedere l'atteggiamento dell' "apprendimento per shock" - cioè rispondendo a posteriori alle crisi e ai disastri soprattutto del territorio - piuttosto che investire in ricerche capaci di prevedere e immaginare [...] un approccio che potremmo denominare "apprendimento anticipatorio". Lorenzo 1998, p. 70-71.

In questo senso, la partecipazione viene intesa come uno strumento capace di favorire meccanismi di apprendimento.

Questa interpretazione è stata supportata da sperimentazioni sia in ambito urbanistico e architettonico che in ambito tecnologico, benché sia quest'ultimo quello in cui sono state esplorate più a fondo le relazioni tra partecipazione e apprendimento. Tuttavia, lo studio di questi fenomeni pare particolarmente delicato considerando che, come osserva Gregory Bateson, se "non c'è dubbio che la parola "apprendimento" denoti un cambiamento di qualche tipo, dire *quale tipo* di cambiamento è una faccenda delicata".⁴⁶

Sulla base delle diverse combinazioni tra le scale a cui si articolano i processi e si esprimono i risultati, è possibile distinguere quattro tipologie di apprendimento⁴⁷: l'apprendimento individuale, l'apprendimento individuale con esiti collettivi, l'apprendimento individuale derivato da interazione sociale (*social learning*) e l'apprendimento collettivo. Oltre ad essere generalmente ritenuti più coerenti con la natura e la scala delle sfide attuali⁴⁸, i processi collettivi risultano certamente più significativi anche rispetto al nostro ambito di interesse.

La ricerca su questo tema ha avuto grande sviluppo in relazione all'apprendimento delle e nelle organizzazioni (*organisational learning*)⁴⁹.

Nahapiet e Ghoshal hanno rilevato un rapporto di reciprocità e coevoluzione tra il capitale intellettuale delle organizzazioni, inteso come l'insieme delle conoscenze possedute e della capacità di conoscenza⁵⁰, e il loro il capitale sociale. Così inteso, l'apprendimento sembra costituire a tutti gli effetti un fatto sociale.⁵¹

Altri studi suggeriscono che esso si possa manifestare appieno solo quando si produce un cambiamento sia a livello cognitivo che nel comportamento: rispetto a questo secondo aspetto, gli studi sui processi di apprendimento situato⁵² hanno dimostrato che l'apprendimento di un nuovo comportamento non è un processo lineare, bensì un processo continuo e ricorsivo di adattamento al cambiamento, che nasce dalle dinamiche di interazione tra gli individui, in cui anche il contesto, con i sistemi di valori e di significati

46 Bateson, G. (1972). Verso un'ecologia della mente. Milano: Adelphi, p. 328

47 Blackmore (Ed.) 2010, p. XV.

48 Blackmore (Ed.) 2010, pp. 108-124.

49 Gli studi sull'apprendimento delle organizzazioni riguardano soprattutto imprese che producono tecnologie avanzate, ma possono anche interessare organizzazioni pubbliche. Nel corso degli anni, è maturata la consapevolezza che, oltre alla conoscenza, risulta di fondamentale importanza la rete delle persone che la possiedono e che la possono mobilitare. Se quindi in principio gli studi sul knowledge management nelle organizzazioni riguardavano soprattutto la creazione e gestione di database, oggi sono sempre più indagate le reti strategiche fondate sulle interazioni tra individui. Gli studi in questo ambito assumono l'obiettivo di individuare le strutture relazionali più efficaci per il trasferimento di conoscenze strategiche tra gli individui o i settori, al fine di migliorare le performance complessive.

50 Nahapiet & Ghoshal 1998.

51 Corso, Martini & Balocco 2008.

52 Si tratta dell'apprendimento di informazioni o pratiche che ha luogo nello stesso intesto in cui esse sono applicate. Cfr. Leave, J. & Wenger, E. (1991). Situated learning. Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press.

condivisi e le dinamiche di potere che in esso coesistono, assume un ruolo determinante.⁵³

Queste considerazioni contribuiscono a spiegare la relazione tra partecipazione e apprendimento: da un lato, lo sviluppo di processi partecipativi permette il rafforzamento delle relazioni tra individui e dunque la creazione di capitale sociale, contribuendo a creare un ambiente favorevole al trasferimento di conoscenza strategica; dall'altro, la sperimentazione in prima persona di un'azione permette di interiorizzarla, contestualizzandola in un sistema di significati e di valori condivisi con la comunità all'interno del quale essa si produce, stimolando il senso (o il desiderio) di appartenenza⁵⁴ e favorendo il mantenimento dell'azione nel tempo.

Questa seconda potenzialità della partecipazione fa rilevare l'esistenza di una profonda connessione tra la pratica e la costruzione dell'identità, sia alla scala dell'individuo che a quella della comunità⁵⁵.

Nella ricerca sui processi collettivi di apprendimento, un posto di rilievo spetta proprio agli studi sulle comunità di pratica (*communities of practice*, o CoP), ossia gruppi di individui che condividono un interesse o un problema e che, interagendo nello sviluppo di "pratiche" condivise (attuate grazie a un repertorio comune di competenze e risorse, in parte tacite), sono in condizione di apprendere nuove modalità di azione per perseguire obiettivi comuni.⁵⁶

Benché lo studio delle CoP sia nato dall'osservazione di processi di aggregazione spontanea tra individui in ambito aziendale, il tema ha poi generato interesse anche in una prospettiva progettuale: la creazione di CoP è stata identificata come una possibile strategia di organizzazione delle risorse umane all'interno delle imprese, per creare le condizioni adatte a gestire processi di ristrutturazione interna e a migliorare la capacità di azione in situazioni complesse⁵⁷, favorendo processi di innovazione⁵⁸.

Le potenzialità delle CoP sono state studiate anche come possibile risposta alla questione ambientale, per sostenere la trasformazione di alcuni

53 "The process of experiential learning can be described in a highly simplified manner, in the following terms: The process of learning starts with the immersion of the learner in a concrete experience from which as many observations as possible are gathered and perceptions recorded. This stage of information gathering is then followed by a phase of thinking, during which attempts are made to understand what has been experienced – and sense is made out what has been sensed! This stage is followed, in turn, with plans for action based on the understanding achieved. Finally, the planned action is taken, and as this changes the situation, the whole process is repeated, and more knowledge created." Badwen 2010, in Blackmore 2010, p. 47.

54 Deci, Ryan 2000; Handley, Sturdy, Fincham & Clark 2006; Nahaphiet & Ghoshal 1998; Blackmore (Ed.) 2010.

55 "It is through participation that identity and practices develop". Handley, Sturdy, Fincham, Clark 2006. p. 643.

56 Wenger, E. C., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

57 Blackmore 2010, p. 103.

58 Come ad esempio innovazioni nella struttura organizzativa o nei processi di filiera. Si vedano i casi analizzati in Byosiere, Luethge, Vas & Salmador 2010.

comportamenti consolidati e poco sostenibili attraverso la sperimentazione di buone pratiche alla scala di comunità⁵⁹.

Lo sviluppo delle CoP presenta tuttavia alcuni limiti: Roberts⁶⁰ ha portato all'attenzione la differenza tra la partecipazione propriamente detta, supportata dallo sviluppo di un senso di appartenenza, e il mero coinvolgimento nell'azione. In presenza di dinamiche di potere interne alla comunità, alcuni membri potrebbero essere limitati ad esercitare una partecipazione periferica o marginale⁶¹, riducendosi di conseguenza le loro possibilità di apprendimento.

Tra i limiti vi è poi la questione temporale: poiché lo sviluppo di relazioni di fiducia e di reciprocità richiede tempo, sembra difficilmente possibile la creazione di comunità finalizzate al raggiungimento di obiettivi di breve periodo.

Nell'ambito della gestione d'impresa, sono tuttavia stati individuati alcuni criteri per la progettazione e la gestione delle relazioni sociali volte a favorire simili dinamiche⁶². È stato messo in luce, ad esempio, che risulta di primaria importanza l'individuazione di un soggetto responsabile del coordinamento e la ricerca di un equilibrio tra le motivazioni individuali e quelle collettive associate alla nuova pratica (o al nuovo modello di comportamento), al fine di assicurare la produzione di valore ad entrambi i livelli⁶³.

Un altro elemento rivelatosi importante per lo sviluppo di apprendimento collettivo è l'esistenza di *boundary objects*⁶⁴, ossia di oggetti, strumenti o documenti, che possano servire come elemento di mediazione tra individui, attorno ai quali strutturare la pratica.

Tuttavia, la disponibilità ad adottare una nuova prassi può variare in relazione a quanto la comunità è disposta a mettere in discussione l'identità, i valori o le sue pratiche consolidate⁶⁵; comunità provviste di un ricco capitale sociale, con strutture di relazioni dense e saldamente fondate su norme e comportamenti condivisi, possono presentare una chiusura eccessiva e risultare molto resistenti ai cambiamenti.

59 Con questo proposito, l'Unione Europea sostiene progetti per la creazione di "Sustainable Energy Communities" (SEC), all'interno del programma Intelligent Energy - Europe (IEE), finanziato nell'ambito del VII programma quadro di ricerca (2007-2013), sezione Competitiveness and Innovation (CIP). Tali progetti hanno l'obiettivo di sperimentare strategie innovative per diffondere di comportamenti virtuosi in ambito di risparmio energetico alla scala di comunità.

60 Roberts 2002.

61 I concetti di periferico e marginale fanno riferimento rispettivamente a una situazione potenzialmente temporanea, in cui la partecipazione è limitata e alcune attività e relazioni sono precluse (condizione tipica dei nuovi membri di una comunità) e ad una condizione di marginalizzazione permanente. Wenger 1998; rielaborazione in Handley, Sturdy, Fincham & Clark 2006.

62 Corso, Martini & Balocco 2008. In questo caso il concetto di CoP sembra simile a quello di "organizzazioni intenzionali", introdotto già da Coleman (cfr § 2.2.3).

63 Tra le leve in grado di indurre una buona adesione degli individui agli obiettivi collettivi sono stati indicati: l'incremento del coinvolgimento personale in attività che possano generare identificazione; la possibilità per gli individui di acquisire un buon livello di autonomia nello sviluppo della pratica o nell'esercizio del loro ruolo lavorativo; il sostegno allo sviluppo di relazioni sociali, anche grazie alla predisposizione di luoghi e occasioni di incontro adeguati.

64 Blackmore (Ed.) 2010, p. 128.

65 Roberts 2006.

Gli studi sui processi di disapprendimento (*unlearning*) dimostrano però che, anche in questi casi, il cambiamento può essere indotto lavorando a livello delle interazioni tra gli individui coinvolti. Alcuni fattori agevolanti sono stati individuati ad esempio nell'esistenza di relazioni di collaborazione tra i membri della comunità, nell'efficacia della *leadership* del soggetto coordinatore del processo di disapprendimento e nella creazione di strutture apposite per gestire e supportare il cambiamento.⁶⁶ Inoltre, anche in questo caso, la sperimentazione ripetuta della nuova pratica può contribuire in modo determinante al processo: è infatti stato dimostrato che si può “disimparare facendo”⁶⁷.

A fronte delle potenzialità sopra individuate, la partecipazione presenta alcuni limiti, in parte già tracciati: la riluttanza del decisore ad adottarne i risultati può generare demotivazione e conflitti. La disponibilità a partecipare coinvolge infatti non solo interessi concreti verso l'obiettivo da raggiungere, ma anche valori e simboli ad alto contenuto espressivo, ed interessa significativamente la dimensione della fiducia, che aiuta a proiettare le aspettative del singolo verso obiettivi di lungo periodo. L'aspettativa che così si genera e l'impegno a partecipare in prima persona implicano un investimento cognitivo, di tempo ed energie maggiore rispetto ad un'adesione superficiale, e ciò determina, in caso di delusione, conseguenze più gravi.

3.3 PROGETTAZIONE DI PROCESSI PARTECIPATIVI

3.3.1 Livelli

Alla fine degli anni '60, Sherry Arnstein ha elaborato la “scala della partecipazione”⁶⁸, che ha successivamente costituito il modello interpretativo di riferimento per i diversi livelli a cui si possono attuare strategie partecipative, sulle loro potenzialità e i loro limiti, e ha fornito lo spunto per numerose elaborazioni successive.

66 Becker 2008.

67 Gli studi nell'ambito delle neuroscienze hanno mostrato che i segnali nervosi prodotti dalla percezione sensibile legata all'apprendimento consolidano alcuni collegamenti tra neuroni e permettono la formazione di nuovi collegamenti, che “codificano” l'esperienza appresa. Le reti si consolidano con la ripetizione dell'azione, e in una certa misura costituiscono una resistenza rispetto alla possibilità di trattenere nuove informazioni su comportamenti che richiamino l'esperienza conosciuta. Tuttavia, attraverso la pratica ripetuta delle nuove azioni, l'attività dei circuiti preesistenti può essere inibita dai nuovi, e la “vecchia” informazione può progressivamente andare incontro a oblio. Si veda Wixted J. T. (2004). The Psychology and Neuroscience of Forgetting. *Annual Review of Psychology*, 55, 235-269.

68 Arnstein S. R. (1969). A ladder of citizen participation in the USA. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.

Tabella 2. La scala della partecipazione di Arnstein.
(Fonte: ricerca Ecosfera, Comune di Roma 2001)

Potere ai cittadini	Controllo ai cittadini
	Potere delegato
	Partenariato
Partecipazione irrisoria	Consultazione
	Informazione
	Smorzamento
Non partecipazione	Trattamento terapeutico
	Manipolazione

È stato osservato che “la versione originale della scala di Arnstein attribuisce chiaramente un valore di merito positivo alla partecipazione. I gradini più bassi della scala, quelli in cui l’amministrazione pubblica al massimo rilascia “oculatamente” delle informazioni ai cittadini sul proprio operato per consolidare il proprio potere, vengono infatti indicati come tentativi di manipolare, “trattare” o placare l’opinione pubblica”⁶⁹. Può quindi essere utile definire una scala di partecipazione che indichi gli effettivi gradi d’intensità della partecipazione ma non attribuisca necessariamente un giudizio di valore. Questo perché, in alcune circostanze, livelli “bassi” di partecipazione potrebbero essere in realtà i primi passi verso un processo di cambiamento graduale e verso l’introduzione di meccanismi più significativi di coinvolgimento attivo.

Lo schema seguente propone una rielaborazione della scala, integrando tre diverse versioni sviluppate nel contesto italiano nell’ambito di ricerche promosse da istituzioni pubbliche⁷⁰.

I LIVELLI DELLA PARTECIPAZIONE. (FONTI: ECOSFERA 2001, MATTM 2009)

Livello 0_Non partecipazione

Strategia politica definita secondo il modello DAD (decidi-annuncia-difendi). Tutti i parametri fondamentali del processo (obiettivi, mezzi, piano operativo) sono stabiliti a priori. Il decisore agisce secondo meccanismi o percorsi amministrativi che tendono a escludere l’introduzione di altri interessi nell’arena partecipativa. Nella maggior parte dei casi, questa strategia di gestione del processo è adottata in modo inconsapevole, secondo percorsi dettati dalla consuetudine o vincolati da regole o scadenze imposte da un ente sovraordinato.

Livello 1_Informazione / comunicazione

Chi controlla il processo comunica ai cittadini quello che verrà realizzato,

⁶⁹ Comune di Roma, 2001

⁷⁰ Comune di Roma 2001; Regione Emilia Romagna 2009; Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM), 2009. La scelta di adottare le voci proposte dalla ricerca del MATTM è dovuta al fatto che essa introduce una distinzione tra il livello del coinvolgimento nelle fasi decisionali e quello del coinvolgimento diretto nello sviluppo delle azioni; questa distinzione risulta coerente con la distinzione tra le diverse potenzialità della partecipazione, intesa rispettivamente come supporto alle decisioni o come strumento per l’evoluzione delle prassi.

presentando il progetto o il piano, i tempi di realizzazione, ecc. L'informazione si effettua in un momento o su temi rispetto ai quali non sono possibili modifiche, ma facilita la comprensione dell'intervento. L'accesso alle informazioni e la condivisione del patrimonio conoscitivo resta comunque una componente fondamentale di qualsiasi approccio partecipativo poiché, oltre a rispondere al diritto di trasparenza, può essere funzionale a promuovere e stimolare l'apprendimento. È necessario, tuttavia, che l'informazione trasmessa sia significativa e completa, e che la comunicazione sia attentamente studiata assicurando che il destinatario possa comprendere le informazioni e migliorare la propria capacità di controllo sulla questione in oggetto.

Livello 2_Consultazione

Chi controlla il processo decide e comunica un certo numero di opzioni e ascolta il *feedback*, di cui la decisione finale deve necessariamente tenere conto. Il processo può assumere numerose forme, ma il ruolo della comunità nella decisione resta marginale. L'interazione tra i soggetti è spesso gestita attraverso tecniche strutturate e lo scopo della discussione è la definizione di un quadro conoscitivo dei problemi o la valutazione di un numero limitato di soluzioni alternative. A questo livello si possono raccogliere osservazioni lasciando uno spazio alla negoziazione, ma non c'è coinvolgimento in fase attuativa. Questo livello di partecipazione è considerato il più soggetto a rischio di manipolazione.

Livello 3_Coinvolgimento in fase decisionale / normativa

Chi controlla il processo facilita il contributo dei soggetti interessati, crea occasioni per l'espressione di nuove e diverse idee e per la costruzione di opzioni, permette di contribuire alle decisioni che riguardano le strategie di sviluppo e all'individuazione di priorità. Porta con sé come ipotesi operativa quella del partenariato tra tutti gli attori che hanno delle risorse da mettere in gioco ("costruzione sociale del piano").

Livello 4_Coinvolgimento in fase attuativa

I diversi soggetti interessati, dopo aver "deciso insieme", costituiscono un partenariato per realizzare un'azione comune, intraprendono in maniera intersettoriale e concertata iniziative, piccole o grandi, nella direzione degli obiettivi condivisi. Questo livello comporta un avvicinamento al concetto di *empowerment*, cioè di acquisizione di potere di influire sulla trasformazione da parte di chi precedentemente ne era privo.

Livello 5_Appoggio a iniziative locali

Chi controlla aiuta i soggetti territoriali a realizzare ciò che è stato precedentemente deciso attraverso un sistema organizzato e coerente di assistenza tecnica, incentivi, finanziamenti diretti e/o indiretti. Si prevede il controllo diretto da parte degli attori locali di tutte le fasi: ideazione, progettazione, realizzazione e gestione della trasformazione e dei suoi esiti. Numerose esperienze di questo tipo sono state promosse dalle amministrazioni e, in tempi più recenti, approcci simili sono sempre più spesso adottati da ONG attive nei paesi in via di sviluppo. I movimenti cooperativi per la produzione edilizia possono essere ricondotti a questo livello della partecipazione.

La scelta del livello a cui attuare strategie di partecipazione dipende, in primo luogo, dalla scala di azione: a seconda che si intervenga nella produzione di politiche pubbliche, nell'elaborazione di piani di azione locale riferiti a un preciso tema di interesse, o nella progettazione di un intervento di piccola scala, varia considerevolmente la possibilità di coinvolgere attivamente gli *stakeholder* sino alla fase di attuazione. Oltre a questo, la scelta varia poi in ragione delle possibilità accordate alla partecipazione stessa: nel caso in cui si voglia aumentare la pubblica consapevolezza su un problema ma non si possa

o non si voglia tenere conto del *feedback* ricevuto, avviare un processo di consultazione potrebbe risultare controproducente, mentre sarebbe certamente più efficace garantire un buon livello di informazione e comunicazione.

Nel caso in cui l'obiettivo sia quello di migliorare la qualità dei progetti e delle politiche e sviluppare una capacità progettuale diffusa, risulta invece necessario adottare strategie coerenti con i livelli più alti della scala. Tuttavia, la responsabilizzazione della comunità locale nella gestione dei piani e dei progetti richiede che esistano alcune condizioni: da un lato, la comunità deve manifestare l'intenzione di intervenire nella decisione e di impegnarsi nell'azione nel lungo periodo; dall'altro, il promotore deve possedere le risorse e le competenze per sostenere il processo dall'inizio alla fine, fornendo una reale disponibilità a intraprendere azioni formative. Questo genere di strategie non risulta quindi indicato se non sussistono queste condizioni, oppure se l'orizzonte temporale è corto o se non vi è la possibilità o l'intenzione di stanziare risorse nel lungo termine.

Diversi autori concordano però sul fatto che la scala vada interpretata come un *continuum*⁷¹, e che tutti i livelli inferiori della scala dovrebbero essere inclusi nelle forme di partecipazione di livello più elevato. L'intervento ai livelli più bassi presenta il vantaggio di poter agire in fase di definizione delle decisioni o degli interventi, nel momento in cui ciò risulta meno dispendioso. Tuttavia, rispetto ad alcuni ambiti di intervento, tra cui la tutela attiva del patrimonio edificato o la gestione del paesaggio, l'attivazione di strategie di partecipazione solo ai livelli inferiori rischia di mostrarsi inefficace⁷². Al fine migliorare realmente la capacità di controllo locale dei processi di trasformazione del territorio e del patrimonio, la partecipazione dovrebbe essere attivata procedendo per livelli crescenti, dalla decisione all'azione, attraverso un modello di partecipazione flessibile⁷³ in cui sia possibile variare progressivamente l'equilibrio dei ruoli e le modalità di interazione tra gli attori coinvolti, compatibilmente con le risorse disponibili.

3.3.2 Tecniche

La normativa nazionale e regionale prevede alcune possibilità di partecipazione pubblica, rivolte ai cittadini in forma spontanea o organizzata, come ad esempio l'accesso agli atti amministrativi e la possibilità di esprimere osservazioni o i referendum consultivi. Gli strumenti cui si fa riferimento di seguito sono invece esclusivamente di tipo volontario, e possono essere promossi dalle amministrazioni locali o da altre organizzazioni senza particolari procedure amministrative.

Esistono tecniche codificate e non codificate, strutturate in modo semplice o complesso, che prevedono uno sviluppo sul lungo periodo o, invece, di tipo estemporaneo: la scelta deve essere coerente con gli obiettivi che si intende raggiungere e con le risorse disponibili, poiché entrambi questi fattori

71 Comune di Roma 2001; Bobbio 2004; MAATM 2009.

72 Si veda il confronto tra i processi di partecipazione per la pianificazione della gestione del patrimonio edificato avviati a Castelfalfi, Monterspertoli e Casentino, in Zetti 2010.

73 Suschek-Berger & Ornetzeder 2009.

definiscono il quadro dei limiti e delle possibilità all'interno di cui si sviluppa il processo partecipativo. Ciò comporta che l'ente promotore sia consapevole dei pro e dei contro, e sia disponibile a garantire le ricadute operative concordate all'inizio del processo, impegnandosi a recepire indicazioni anche di carattere non tecnico. Se queste condizioni non sono soddisfatte, lo sviluppo di processi di partecipazione può rivelarsi un'inutile spesa.

Per processi intra-norma promossi dalle amministrazioni locali, è necessaria inoltre la disponibilità al lavoro intersettoriale e partecipato, non usuale nelle prassi consolidate, per cui è importante avviare i processi con la costituzione di un tavolo intersettoriale.

Definiti gli obiettivi che si intende raggiungere, la scelta della tecnica può essere orientata dall'individuazione degli attori rilevanti da coinvolgere; in alcuni casi può trattarsi di attori limitati e settoriali, in altri può essere necessario dare rappresentanza all'intera comunità⁷⁴ attraverso il coinvolgimento di soggetti organizzati e non.

Una possibile distinzione tra le classi di tecniche è quella operata nel Capitolato Speciale di Appalto della Regione Toscana⁷⁵, che individua "tecniche per l'ascolto", "tecniche per l'interazione costruttiva" ed "eventi strutturati di democrazia deliberativa".

Nella prima categoria rientrano tutti gli eventi e i processi di ascolto e di animazione territoriale, ossia le azioni "rivolte ad incrementare il grado di sensibilizzazione e di partecipazione degli attori locali intorno a problemi comuni e strategie che interessano l'area di appartenenza"⁷⁶. A questo livello, gli obiettivi sono sia di natura conoscitiva, finalizzati ad acquisire informazioni relative agli elementi di forza e di debolezza del territorio e ad elaborare e interpretare i problemi, che di natura proattiva: obiettivo delle attività di ascolto e di sensibilizzazione dovrebbe infatti essere anche l'incremento della disponibilità cooperativa degli attori territoriali verso l'elaborazione condivisa di piani o progetti per lo sviluppo locale.

La seconda famiglia di tecniche è rivolta invece alla costruzione di scenari condivisi per lo sviluppo futuro (di un territorio, di una tecnologia) utili per l'elaborazione di piani strategici, oppure alla scelta tra soluzioni alternative attraverso metodi basati sulla simulazione.

Le tecniche per la gestione di processi deliberativi, infine, hanno l'obiettivo di giungere ad una risoluzione comune attraverso la discussione e l'argomentazione, e risultano utili soprattutto in presenza di questioni controverse, per gestire i conflitti esistenti o che potrebbero emergere.

All'interno di queste categorie, i metodi e le tecniche sperimentati e utilizzabili sono numerosi, e non esistono classificazioni codificate. In Tabella 3 si offre un

74 Poiché il coinvolgimento dell'intera comunità risulta difficile, in alcuni casi la selezione di alcune particolari categorie può risultare funzionale per ottenere l'attenzione di fasce di popolazione più vaste o per sperimentare modalità di lavoro non convenzionali, si pensi al coinvolgimento dei bambini e dei ragazzi. Si veda Lorenzo 1998, p. 74.

75 "Capitolato Speciale di Appalto (CSA) - Regione Toscana - Giunta Regionale - Settore Ufficio e osservatorio elettorale regionale. Partecipazione". Procedura di gara aperta per la fornitura di servizi inerenti il seguente oggetto "Progettazione e gestione di processi ed eventi partecipativi, ai sensi della legge reg.le n. 69/2007. Norme per la promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali".

76 Cfr. Bobbio 2004, p. 68.

quadro di sintesi, sebbene non esaustivo, operando una distinzione in funzione del livello per il quale ciascuna tecnica risulta più appropriata.

Poiché a seconda del contesto e degli obiettivi si presentano caratteristiche diverse, è difficile definire schemi di processo precostituiti, benché esistano manuali che offrono degli esempi attuabili per diversi scenari di intervento⁷⁷, che possono risultare utili per trarre degli spunti in fase progettuale.

Più che indicazioni sulle tecniche da usare, sembrano però più utili le indicazioni di metodo di validità più generale, come quelle sugli aspetti organizzativi⁷⁸ (diversi autori concordano sul fatto che la scelta dell'ambiente e la cura dei dettagli, la chiarezza con cui sono comunicate le “regole” del processo, il rispetto dei tempi assegnati alle attività siano fattori determinanti⁷⁹), o sulle particolari complessità legate alla gestione di attività con grandi numeri di partecipanti.⁸⁰

Una componente essenziale per l'efficacia di qualsiasi processo, complementare alla scelta delle tecniche adeguate, è la comunicazione, che dovrebbe essere attivata con continuità non solo durante il processo, ma anche prima, per creare un'aspettativa e stimolare la partecipazione, e dopo, per diffondere i risultati raggiunti.

Tabella 3: Livelli, strategie e tecniche di partecipazione

(Fonti: ricerca Ecosfera 2001, Regione Emilia Romagna 2009, Wates 2000)

LIVELLO	DESCRIZIONE DELLA STRATEGIA	METODI/TECNICHE	A CHI SI RIVOLGE
Informazione / comunicazione	Informazione passiva: diffusione di informazione su un problema, una strategia, un progetto. Annuncio o aggiornamenti successivi su iniziative, decisioni, o sviluppi in fase di attuazione	Distribuzione di materiale informativo	Tutta la comunità
		Distribuzione o esposizione di materiale in luoghi pubblici e facilmente accessibili	Tutta la comunità oppure fasce specifiche
		Conferenze stampa, servizi televisivi, radiofonici	Utenti dei mass media
		Assemblee pubbliche	Tutta la comunità
	Siti web	Cittadini con accesso alla rete	
	Informazione interattiva: diffusione di informazioni approfondite su singoli temi e raccolta di osservazioni, commenti, opinioni.	Sportelli informativi / “Punti” ⁸¹	Tutta la comunità
	Incontri mirati a certi gruppi su problemi specifici (focus group)	Pochi partecipanti (6-10 persone) individuati dall'analisi dei gruppi locali o singoli cittadini	

⁷⁷ Ad esempio Wates 2000.

⁷⁸ Ad esempio, le checklist per verificare alcuni dettagli della progettazione e dello svolgimento delle attività riportate in Arbter, K. et al., 2007.

⁷⁹ Wates 2000, Bobbio 2004, Arbter et al. 2007

⁸⁰ Si veda Bunker, B.B. & Alban, B.T. (2006). The handbook of large group methods. San Francisco: Jossey-Bass.

⁸¹ Bobbio 2004, p. 71.

	Attività di educazione, assistenza a gruppi locali		interessati
Consultazione	Raccolta aperta di osservazioni, idee, commenti, opinioni, attraverso strumenti tradizionali o tecnologie interattive, con approcci più o meno strutturati. Costruzione di un profilo della comunità locale, delle sue aspirazioni e degli obiettivi di sviluppo.	Interviste, sondaggi telefonici e on-line	Campioni individuati su base statistica o interlocutori privilegiati
		Outreach	Membri della comunità locale
		Metodi "sul campo" (osservatorio mobile, video box)	Membri della comunità locale
		Visite sul territorio / camminate di quartiere	Membri della comunità locale
		Open Space Technology (OST)*	Persone interessate al tema di discussione. 20-500 partecipanti
		World café*	Persone potenzialmente interessate al tema discusso
		Bar camp*	Persone potenzialmente interessate al tema discusso
		Forum settoriali e multistakeholder	Campioni individuati su base statistica o aperto alla comunità
		Analisi SWOT partecipata	Cittadini interessati al tema oggetto di discussione.
		Consultazione elettronica e forum on-line	Cittadini con accesso alla rete
Coinvolgimento in fase decisionale / normativa	Creazione di visioni/strategie comuni. Processi più o meno strutturati in cui i partecipanti sono invitati a riflettere sul passato e sul presente della comunità, formulare visioni di sviluppo futuro e individuare gli strumenti per attuare la visione condivisa. Il numero e la varietà dei partecipanti possono essere più o meno estesi a seconda dei temi e degli obiettivi.	Search conference / technology foresight	Rappresentanti dei diversi gruppi locali (35-40), scelti per il loro grado di rappresentatività
		Community Visioning	Rappresentanti di diversi gruppi locali
		EASW*	24-40 partecipanti distribuiti tra quattro categorie: politici/amministratori, operatori economici, tecnici/esperti, utenti/cittadini
		Brainstorming	Piccoli gruppi (8-15 persone) con attori rappresentativi di tutti gli interessi in gioco
	Approcci per progettare a scala urbana. La costruzione	Action Planning Event	Rappresentanti dei diversi gruppi locali, può essere esteso a tutta la comunità

	<p>di visioni condivise si applica in questo caso ad interventi legati alla gestione o alla trasformazione di edifici e spazi comuni. Alla piccola scala, gruppi di abitanti e tecnici possono lavorare insieme attraverso l'individuazione di problemi e soluzioni progettuali, sino ad elaborare schemi di progetto.</p> <p>Tecniche di supporto a processi deliberativi: raggiungimento di una risoluzione comune in merito a una decisione attraverso la discussione e l'argomentazione.</p>	<p>Planning for Real*</p> <p>Strategic Choice</p> <p>Gruppi di lavoro / workshop / laboratori tematici</p> <p>GOPP-Quadro Logico*</p> <p>Design workshop</p> <p>Consensus conference*</p> <p>Electronic Town meeting*</p> <p>Citizens' Juries*</p> <p>Bilancio partecipativo</p>	<p>Ideale per gruppi di 15-50 persone, ripetibile per coinvolgere l'intera comunità</p> <p>Gruppi di attori distinti per collocazione (interna / esterna al processo) e ruoli (politico / tecnico)</p> <p>Gruppi ristretti (10-20 persone) rappresentativi di interessi diffusi</p> <p>Persone e stakeholder interessati da un progetto che possono contribuire realizzando parte delle attività</p> <p>Utenti della trasformazione edilizia, tecnici</p> <p>Gruppi di cittadini di composizione mista (120-150). È prevista la presenza di esperti</p> <p>200-300 partecipanti, garantendo rappresentatività dei diversi gruppi</p> <p>Pochi rappresentanti (12-24) di diversi gruppi locali, scelti per il loro grado di rappresentatività</p> <p>Membri della comunità locale</p>
Coinvolgimento in fase attuativa	Strategie per stimolare la partecipazione diretta alle attività o la mobilitazione di risorse.	<p>Attivazione di partenariato</p> <p>Attività di formazione "in opera"</p> <p>Servizio di assistenza tecnica</p>	<p>Attori pubblici e privati</p> <p>Utenti delle trasformazioni edilizie, categorie professionali interessate, tecnici e formatori</p> <p>Utenti della trasformazione edilizia, tecnici</p>
Sostegno a iniziative locali	Strategie per supportare lo sviluppo di iniziative indipendenti locali attraverso un contributo nella fase di avvio (gestione, struttura organizzativa) o attraverso incentivi economici.	<p>Finanziamento alla realizzazione di studi di fattibilità per progetti proposti da gruppi locali (<i>feasibility fund</i>)</p> <p>Creazione di un gruppo indipendente per la gestione di spazi pubblici alla scala di quartiere (<i>management trust</i>)</p> <p>Creazione di</p>	<p>Comitati di quartiere, gruppi organizzati</p> <p>Comitati di quartiere, cittadini non organizzati</p> <p>Gruppi di abitanti,</p>

		cooperative di autocostruzione- autorecupero (<i>development trust</i>)	categorie professionali interessate
--	--	--	--

3.3.3 Fattori di successo ed elementi di debolezza

Oltre alla scelta delle tecniche di supporto, è possibile individuare alcuni aspetti di successo e alcuni elementi di debolezza che possono influire sul risultato dei processi partecipativi.

È stato osservato che i tre aspetti fondamentali per il buon esito sono la legittimazione, l'identificazione e l'efficienza⁸². La legittimazione delle decisioni assunte richiede che i partecipanti siano rappresentativi dell'intera comunità interessata e che i processi siano condivisi sin dall'inizio; l'identificazione dipende invece dal riconoscimento da parte dei partecipanti nei risultati raggiunti, che può essere favorito da un coinvolgimento attivo durante tutto il processo, sebbene sia possibile adottare diversi livelli di partecipazione a seconda delle fasi e degli obiettivi.⁸³

L'efficacia, infine, dipende in parte dal soddisfacimento dei due requisiti precedenti, e in parte da aspetti di tipo strutturale legati alla progettazione dei processi, in particolar modo alla struttura delle relazioni tra gli attori. Il tipo di organizzazione adottata è infatti determinante per creare un ambiente capace di stimolare apprendimento: la costruzione di una struttura a rete con coordinamento centrale, seppure temporanea, presenta buone potenzialità in questo senso, a condizione che gli obiettivi generali siano condivisi.

Laddove esistano gruppi di interesse organizzati⁸⁴ (organizzazioni formalmente riconosciute e gruppi informali) risulta utile coinvolgerli e "metterli in rete" sin dall'avvio: oltretutto, non essendo possibile coinvolgere l'intera comunità in tutte le fasi del processo, il ruolo di mediazione che simili attori possono esercitare nel rapporto tra struttura promotrice e popolazione è fondamentale.

Per garantire che ogni attore o gruppo organizzato possa concorrere al raggiungimento degli obiettivi condivisi del processo, è necessaria la presenza di una struttura di coordinamento stabile, in grado di organizzare la comunicazione interna e gestire i rapporti con l'esterno. Inoltre, tale struttura può stabilire e farsi garante del rispetto di determinati standard qualitativi legati alla fase attuativa. Sebbene la costruzione di una struttura di

82 Suschek-Berger & Ornetzeder 2009

83 Per superare la difficoltà del coinvolgimento nelle prime fasi dei processi e stimolare l'identificazione può risultare utile porsi in un primo tempo obiettivi concreti e di piccola scala, per raggiungere in breve tempo obiettivi visibili.

84 Si deve operare una distinzione tra i gruppi di interesse che si formano in reazione a un intervento e assumono quindi un carattere rivendicativo (comitati di protesta) e le associazioni che operano nell'ambito della comunità intorno a temi specifici (ambiente, cultura, sociale). Entrambe le tipologie rappresentano una risorsa per la promozione della partecipazione in quanto costituiscono una forma già organizzata di rappresentazione degli interessi che possono essere condivisi. Tuttavia, a differenza dei comitati di protesta, le associazioni esistono prima della proposta di intervento e si occupano già di varie altre attività in settori specifici, per cui non presentano posizioni pregiudiziali a favore o contro l'intervento. Si vedano le considerazioni operate dalla ricerca Ecosfera, Comune di Roma, 2001.

coordinamento comporti dei costi, nel tempo può diventare una risorsa, perché lo sviluppo di relazioni di fiducia tra gli attori coinvolti può semplificare il passaggio di informazioni e di conoscenze, migliorando la qualità e l'efficacia dei processi.

Tuttavia, la scelta di coinvolgere gruppi di interesse organizzati, perché più disponibili o meglio istruiti e informati rispetto a individui non organizzati, comporta il rischio che essi siano scarsamente rappresentativi. D'altra parte, vi è anche il rischio che il coinvolgimento di un pubblico non sufficientemente informato, o che assuma una posizione di carattere eccessivamente emotivo, o "miope" rispetto a problemi complessi che richiedono soluzioni innovative⁸⁵, possa generare risposte di bassa qualità.

Queste criticità possono essere affrontate attraverso l'accurata progettazione dei processi partecipativi, individuando gli attori da coinvolgere in funzione degli obiettivi, definendo a seconda dei casi il livello le tecniche più adatte.

Nel caso in cui il processo assuma tra i suoi obiettivi la diffusione di una prassi innovativa o la trasformazione di una prassi consolidata all'interno di un gruppo di individui, la struttura di coordinamento può stimolare lo sviluppo delle dinamiche delle comunità di pratica. In questo caso, la pratica stessa deve diventare il fulcro dell'interazione tra gli attori, e le relazioni tra questi possono consolidarsi attraverso la sua progressiva sperimentazione, assegnando ad essa un valore che, come visto in precedenza, può interfacciarsi con la dimensione dell'identità, sia individuale che della comunità.

Affinché questa dinamica possa innescarsi, è necessario che la partecipazione possa generare dei benefici sia a livello del singolo, che a livello della comunità; la struttura di coordinamento deve dunque favorire la nascita di relazioni di interdipendenza legate al raggiungimento degli obiettivi attraverso la pratica condivisa, stimolando la cooperazione tra i partecipanti.⁸⁶ Le potenzialità della partecipazione, sia come supporto all'assunzione di decisioni, che come strumento di apprendimento sono favorite dalla presenza, all'interno della comunità, di un soggetto facilitatore.

Nei processi di supporto alle decisioni, il facilitatore assume il ruolo di favorire la comunicazione e la collaborazione tra gli attori, mediando tra soggetti o gruppi di individui portatori di interessi divergenti. Per quanto riguarda il supporto all'apprendimento, tale figura ha il ruolo di favorire la trasmissione di conoscenza tra i gruppi coinvolti, superando le eventuali dinamiche di potere e le gerarchie; quale soggetto intermediario tra il promotore istituzionale e la comunità, il suo ruolo può anche servire a mediare tra lo "sguardo dall'alto" dei primi e la possibile miopia della seconda, contribuendo a costruire le conoscenze necessarie affinché la comunità stessa diventi autonoma nella gestione di determinati processi.

⁸⁵ "Una delle obiezioni al coinvolgimento dei cittadini è che infatti in molte occasioni, l'opinione pubblica tende al conservatorismo." Comune di Roma 2001, p. 18.

⁸⁶ Si pensi ad esempio al meccanismo dei Gruppi Solidali d'Acquisto: ogni acquirente trae un beneficio acquistando direttamente dal produttore prodotti di qualità ad un prezzo inferiore rispetto a quello di mercato, generando un vantaggio sia per sé, che per il produttore, che per il resto del gruppo. Per raggiungere questo risultato è però necessario che tutto il gruppo cooperi nell'azione di acquisto, raggiungendo la quantità minima per la vendita del prodotto concordata con il produttore.

La presenza di un soggetto intermediario non deve tuttavia esimere il promotore dall'essere parte attiva nel processo partecipativo, poiché esso può generare apprendimento anche al suo interno e può costituire una risorsa per gestire situazioni analoghe in tempi successivi. Per capitalizzare i risultati ottenuti è fondamentale, inoltre, che venga eseguito un monitoraggio del processo in fase di realizzazione per poterne valutare i risultati.

Gli aspetti di maggiore criticità per l'esito dei processi sono annoverabili essenzialmente a sfavorevoli condizioni del contesto, oppure all'inadeguatezza dell'organizzazione tra i soggetti coinvolti.

Per quanto riguarda il contesto, è evidente che le relazioni tra individui e i flussi di informazione sono molto diversi se si pensa ad ambiti urbani o ad aree rurali o isolate. In questo secondo caso, la fase di analisi preliminare alla progettazione dei processi deve essere rivolta ad individuare le relazioni specifiche che legano gli individui al loro territorio, sia da un punto di vista antropologico che da quello economico e sociale. In virtù della qualità di queste relazioni⁸⁷, la comunità può risultare più o meno disposta ad impegnarsi in un processo di riappropriazione del territorio e del patrimonio, e diventa necessario identificare, per ciascun gruppo o categoria da coinvolgere, opportune leve in grado di motivare alla partecipazione.

In simili contesti vi è inoltre un maggiore rischio che le comunità manifestino una certa diffidenza verso proposte che giungano dall'esterno. In questi casi, i facilitatori del processo assumono un ruolo chiave, purché si tratti di figure in un certo senso ibride, "con un piede nella comunità locale e uno fuori, che sappiano fungere da canali di comunicazione fra esterno e interno in quanto accettati come persone di fiducia dalla comunità ma al tempo stesso capaci di cogliere opportunità e stimoli dall'esterno".⁸⁸

Per quanto riguarda le criticità legate alla struttura di coordinamento tra gli individui, si può osservare che, benché l'attitudine alla cooperazione vari a seconda del contesto socio-economico, in generale esiste una correlazione tra le dimensioni della rete di attori coinvolti e la capacità di produrre capitale sociale favorendo la trasmissione di conoscenza: organizzazioni troppo numerose inibiscono il processo, poiché è più difficile comunicare ed instaurare relazioni basate sulla fiducia.

3.4 PROCESSI PARTECIPATIVI E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO COSTRUITO

Sulla base delle considerazioni precedenti, si sostiene la tesi che le potenzialità della partecipazione ne facciano uno strumento capace di favorire l'evoluzione dei processi di gestione del patrimonio costruito contribuendo alla sua conservazione.

L'evoluzione delle strategie di gestione richiede da un lato l'innovazione dei processi decisionali, e dall'altro la qualificazione delle prassi di intervento: la partecipazione può contribuire al raggiungimento di entrambi gli obiettivi,

⁸⁷ L'analisi della qualità delle relazioni tra comunità e territorio può essere affrontata con i metodi della psicologia di comunità, che con gli strumenti dell'analisi economica e sociale.

⁸⁸ MAATM 2009, p. 33.

poiché può stimolare la capacità di *governance* delle comunità nei processi di gestione del patrimonio, dove per *governance* si intende sia la capacità di produrre politiche e regolamenti adeguati all'obiettivo e condivisi, che la capacità di darvi seguito attraverso azioni coerenti.

Spesso, tuttavia, in questo ambito di attività la partecipazione viene avviata essenzialmente come strumento di supporto all'analisi del contesto e all'identificazione dei valori rilevanti per le comunità locali, giungendo tutt'al più alla definizione di scenari condivisi che possano orientare i decisori nella stesura dei piani o dei regolamenti. Sebbene ciò possa condurre a decisioni più sostenibili da un punto di vista sociale, le strategie di coinvolgimento sono limitate ai livelli dell'informazione e della consultazione. L'assenza di azioni in fase attuativa limita però le possibilità che la comunità possa acquisire piena consapevolezza delle relazioni tra gli obiettivi conservativi, che ispirano i piani e i regolamenti, e i mezzi per raggiungerli.

La progettazione dei processi partecipativi dovrebbe piuttosto assumere la definizione degli obiettivi, la proposta di strategie di intervento e l'attuazione, come fasi successive di un unico processo, affinché la condivisione delle decisioni sia accompagnata dallo sviluppo di motivazione verso il passaggio all'azione e dalla diffusione di prassi di intervento orientate alla qualità.

Il patrimonio costruito, la comunità locale, il suo sistema di valori e conoscenze e le competenze tecniche legate agli interventi di conservazione possono infatti essere interpretati nel loro insieme come un sistema socio-tecnico: per stimolare il cambiamento delle strategie di gestione nel tempo è necessario ragionare nei termini di una evoluzione complessiva del sistema, in cui la diffusione di tecnologie innovative per la conservazione, sia di prodotto che di processo, e la trasformazione delle pratiche e dei comportamenti consolidati a livello locale, siano affrontate in una prospettiva coevolutiva.

La partecipazione può giocare un ruolo importante, contribuendo a creare un ambiente favorevole all'apprendimento, consolidando le relazioni tra gli attori nelle fasi di definizione di obiettivi e scenari di intervento, e favorendo la progressiva assimilazione delle procedure e delle tecniche innovative attraverso la loro sperimentazione, la valutazione e la riflessione sui risultati.

Grazie a questa potenzialità, lo sviluppo di processi partecipativi complessi e strutturati può risultare adeguato sia per diffondere un'attitudine preventiva, che per migliorare la qualità degli interventi sugli edifici.

Per quel che riguarda la prevenzione, ad esempio, lo sviluppo di attività di informazione e di comunicazione sull'importanza della programmazione e dell'esecuzione delle attività manutentive può incrementare la consapevolezza sulle ragioni e sui benefici delle stesse, ma solo una loro sperimentazione diffusa nell'ambito di un programma di intervento alla scala della comunità, adeguatamente strutturato e supportato da sistemi di incentivi, permette di associare i valori e i significati ad azioni concrete. La possibilità di interagire con il proprio ambiente di vita, all'interno di un nuovo sistema di pratiche, di valori e di significati, può infatti motivare alla cura certamente più di quanto possa fare una semplice azione educativa.

Per quel che riguarda gli interventi sugli edifici, la partecipazione può contribuire a migliorare il controllo da parte della comunità locale sui processi

di trasformazione attraverso attività di sensibilizzazione e di orientamento e condivisione delle scelte di intervento.

Le categorie professionali interessate, come i tecnici degli enti pubblici, i progettisti locali e gli operatori del settore delle costruzioni, possono essere coinvolti nella realizzazione di interventi pilota, collaborando a verificare e a consolidare le strategie e i criteri di intervento individuati dai regolamenti.

La costruzione di una rete di attori e di pratiche intorno ad un *boundary object* (un nuovo regolamento, linee guida per l'intervento, una procedura o tecniche particolari), può inoltre stimolare la dinamica virtuosa delle comunità di pratica: gli attori in essa coinvolti possono per di più diventare un vettore privilegiato per la diffusione delle nuove prassi⁸⁹ attraverso la loro riproposizione nell'attività professionale.

La collaborazione dei proprietari privati alla realizzazione di interventi che rispondano agli standard di qualità individuati può invece essere stimolata introducendo azioni di informazione e di formazione e offrendo forme di incentivo, non necessariamente economico.

Processi così articolati possono difficilmente essere realizzati con le sole forze delle amministrazioni locali: nel caso in cui essi siano promossi, finanziati o coordinati da un soggetto esterno, come nel caso di progetti sostenuti da programmi di cooperazione internazionale o da fondi europei per lo sviluppo regionale, la formazione degli attori istituzionali locali stessi, attraverso la loro collaborazione diretta, diventa però un obiettivo fondamentale affinché i processi possano essere implementati e riprodotti nel tempo.

Per creare un ambiente favorevole all'apprendimento risulta fondamentale la struttura dell'organizzazione tra gli attori e la scelta del soggetto incaricato del coordinamento. Non è detto che l'assegnazione di questa funzione all'istituzione locale sia la scelta più indicata, sebbene essa debba possibilmente far parte della struttura: delegando interamente la funzione di regia a soggetti esterni, infatti, essa resterebbe esclusa dalla possibilità di apprendere attraverso l'esperienza diretta.

Nell'intervento sul patrimonio costruito, l'ideale è affidare il coordinamento dei processi di partecipazione a un soggetto che possieda sia adeguate competenze tecniche legate alla conservazione, che una buona capacità di relazione con gli attori territoriali, in grado di mobilitare risorse sociali ed economiche altrimenti inaccessibili. Laddove i processi sostengano dinamiche di sviluppo, in modo particolare in contesti caratterizzati da una tendenza involutiva, il ruolo di questo soggetto dovrebbe essere non solo quello di mediare tra le istituzioni e la popolazione, ma anche di "connettere" la comunità con l'esterno, supportando lo scambio di conoscenze, creando nuove relazioni e stimolando dinamiche innovative.

Riprendendo un'espressione di Coleman, il coordinamento può essere affidato a un'"organizzazione intenzionale" creata ad hoc, costituita da una rete di individui, locali o anche esterni, che presentino i requisiti cui si è fatto cenno⁹⁰.

89 "Collaboration as a matter of action requires allowance for practical experience of individuals. This, hence, requires the transformation of shared knowledge into joint practice. This is also one way of inducing change". Ataç 2009, p. 380.

90 Il modello di sviluppo del distretto culturale evoluto descritto nel § 2.2.2 prevede la costituzione di una organizzazione intenzionale, sebbene il ruolo di coordinamento che il

All'interno della rete, dovrebbero essere distribuiti i ruoli, identificando un soggetto responsabile dotato di *leadership*.

In alternativa, il ruolo di coordinamento può essere assunto da un'organizzazione locale già esistente, in possesso dei requisiti. Questa seconda soluzione può presentare dei vantaggi: innanzitutto si riduce il rischio di diffidenza verso una figura di nuova costituzione; in secondo luogo, se si tratta di organizzazioni già attive nell'ambito della conservazione del patrimonio, è assai probabile che presentino una buona conoscenza del contesto, delle tecniche, delle criticità e dei soggetti chiave da coinvolgere. Inoltre, avendo precedente esperienza nel lavoro in rete o in gruppo, è meno probabile che si verifichino inefficienze dovute alla comunicazione o alla capacità di coordinamento tra individui. Anzi, le relazioni tra questi potrebbero essere già sufficientemente consolidate da costituire un contesto ideale per stimolare l'apprendimento di pratiche innovative. Infine, trattandosi di soggetti radicati sul territorio, potrebbero offrire un grande supporto nell'attività di comunicazione sulle attività.

Le organizzazioni con consolidata esperienza locale possono rivestire un ruolo determinante in particolare se i processi partecipativi sono avviati nell'ambito della rivitalizzazione di insediamenti soggetti a fenomeni di abbandono. Essendo portatori di un patrimonio di storie, di rappresentazioni e di pratiche sviluppate nel corso del tempo, essi possono mettere a disposizione tali conoscenze per arricchire gli scenari di sviluppo.

Considerando le organizzazioni sociali locali come una risorsa strategica⁹¹, la valorizzazione del loro ruolo nello sviluppo dei processi di partecipazione può essere inteso, infine, come un modo per valorizzare il capitale immateriale locale.

COINVOLGIMENTO E PRASSI INNOVATIVE PER L'INTERVENTO SUL COSTRUITO STORICO: L'ESPERIENZA DEL LABORATORIO DI QUARTIERE

Nel 1979, gli architetti Piano & Rice realizzarono ad Otranto un progetto pilota inerente lo sviluppo di un programma integrato di analisi, formazione e intervento sull'edilizia storica. Il progetto era finalizzato ad ottimizzare l'uso delle risorse pubbliche messe a disposizione dalla legge 457 (5.8.1979, Norme per l'edilizia residenziale, Fondo destinato ai piani di recupero del patrimonio edilizio esistente), che stanziava 3.500 miliardi di lire per il quadriennio 1978-1981 prescrivendo che almeno il 15% delle risorse fosse destinato al recupero di edifici storici.

Piano e Rice ebbero l'idea di creare una struttura temporanea, il "Laboratorio di quartiere", in cui gli abitanti e i proprietari degli edifici storici, ma anche tecnici, imprese private e autorità pubbliche, potessero incontrarsi e cooperare al fine di pianificare e sviluppare gli interventi. Il laboratorio offriva assistenza tecnica, mettendo a disposizione la conoscenza di soggetti esperti e offrendo la possibilità di

distretto esercita nei processi di tutela e di valorizzazione del patrimonio locale sia limitato agli aspetti tecnici. In quel caso, lo sviluppo delle dinamiche delle comunità di pratica è possibile al livello delle figure istituzionali e dei tecnici coinvolti nell'elaborazione di alcuni documenti-chiave, che assumono il ruolo di boundary objects (il Piano di Manutenzione, il Documento Preliminare alla Progettazione).

91 "There is much we can learn from the experience of organisations about how to increase our society's collective intelligence. The most salient lesson is that managing strategic capabilities primarily entails supporting self-organising groups of practitioners who have the required knowledge, use it, and need it." Snyder, Wenger 2010, in Blackmore 2010, p. 109.

sperimentare alcune tecnologie innovative, come ad esempio l'aerofotogrammetria per il rilievo di aree vaste. Il laboratorio avrebbe dovuto divenire un nodo all'interno della rete di relazioni locali, favorendo il flusso di informazioni e conoscenze in due direzioni -dagli abitanti ai tecnici e viceversa- per raggiungere l'obiettivo condiviso di promuovere e qualificare gli interventi sul costruito.

I proprietari degli edifici furono invitati a partecipare al processo di recupero attraverso attività di formazione sulle competenze tecniche necessarie allo sviluppo delle attività manutentive. Sfortunatamente, il progetto non fu supportato da una sufficiente volontà politica e non trovò da parte degli enti locali, né da parte di imprese private, il supporto economico che sarebbe stato necessario per riproporre il modello in altri centri.

Per quanto riguarda la progettazione dei processi di partecipazione, UNESCO e UN-HABITAT hanno messo a punto alcune indicazioni generali relative alle strategie e agli strumenti per il coinvolgimento delle comunità nel recupero e nella valorizzazione dei centri storici, indirizzate ai *decision-makers* e alle autorità locali.⁹²

Le indicazioni prevedono lo sviluppo di strategie di partecipazione a quattro livelli: a quello dell'informazione e della comunicazione sugli obiettivi del recupero e della rivitalizzazione; al livello dell'analisi del contesto, con funzione informativa e consultiva per l'individuazione degli elementi di debolezza e delle risorse; nella fase di approvazione dei piani di azione e in fase attuativa; nello sviluppo di attività di formazione professionale, sul modello dei cantieri-scuola.

Tra le tecniche utilizzabili sono state suggerite ad esempio le interviste e i forum locali per l'analisi del contesto, i workshop per la costruzione di scenari di sviluppo, il metodo Urban Resource Centre Model (URC) per la definizione degli obiettivi strategici, la predisposizione di laboratori di quartiere come luogo di formazione e diffusione di buone pratiche, e la partecipazione volontaria alle attività di cantiere come occasione di formazione diretta.

Le linee guida suggeriscono inoltre che il comitato di pilotaggio dei processi di intervento debba includere membri delle autorità locali, rappresentanti degli abitanti, del mondo imprenditoriale e tecnici e professionisti del settore del patrimonio; all'interno di questa organizzazione di varia composizione, i decisori politici dovrebbero rivestire unicamente un ruolo di supervisione.

Alcuni autori hanno proposto anche elaborazioni più dettagliate, individuando le azioni di partecipazione da attuare in determinati scenari di intervento, fornendo persino una ipotetica programmazione temporale⁹³.

92 UNESCO, UN-HABITAT, 2008. "People are less interested in the "expert approach" to urban development and rehabilitation, which tends to focus on specific problems one at a time. They are more interested in how projects can improve the overall liveability of their immediate environment. With their active involvement in project planning and implementation and once they see tangible results, they become much more receptive to other issues such as protecting the natural environment and preserving and maintaining historic relics."

93 Si veda ad esempio Wates 2000.

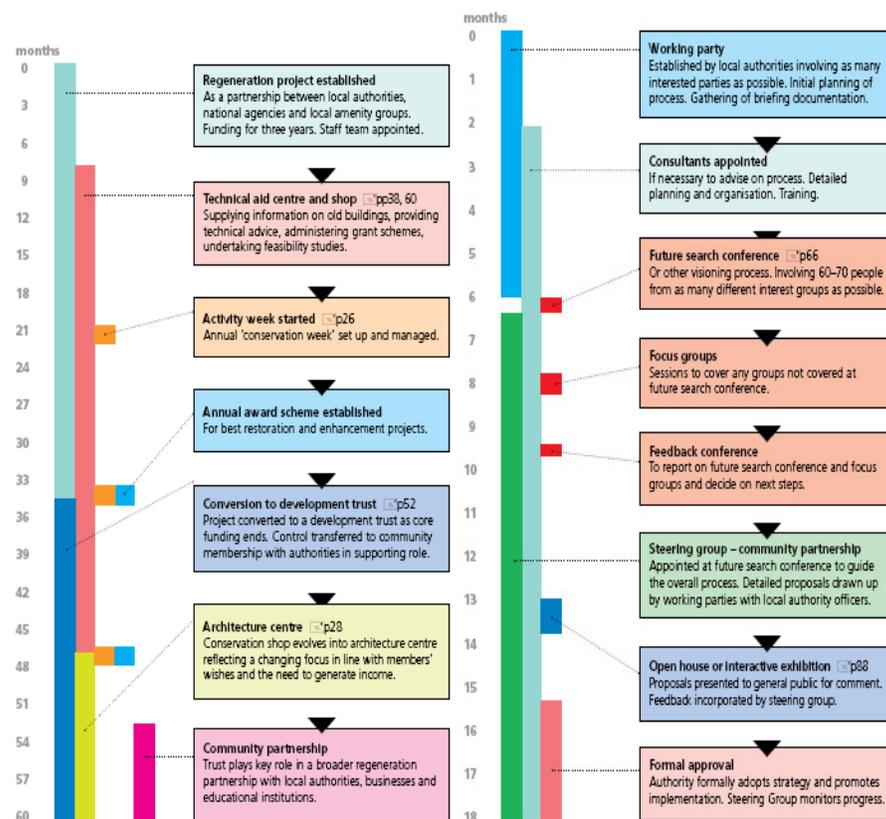


Figura 3. Scenari per lo sviluppo di processi di partecipazione: urban conservation (sin.) e whole settlement strategy (dx.), strategie proposte rispettivamente per incrementare la consapevolezza e le iniziative legate alla conservazione e per incrementare la sostenibilità della gestione di contesti urbani. (Fonte: Wates, N., 2000, The Community Planning Handbook, Earthscan, London. pp. 159, 163).

Tuttavia, gli elementi di variabilità presenti nei contesti reali sono troppo numerosi per poter ipotizzare una riproposizione di modelli pre-elaborati.

A seconda che il processo sia avviato per iniziativa di un'istituzione locale, oppure per volontà espressa dalla comunità, o ancora attraverso un intervento esterno ad opera di un'élite culturale che eserciti un'azione maieutica sulle istituzioni, ad esempio, la scelta delle azioni da mettere in atto può variare considerevolmente. Lo stesso vale per il quadro entro cui si sviluppa il processo e per gli obiettivi che esso assume, che possono andare dal supporto a strategie di gestione coerenti con le istanze conservative, alla definizione di prospettive di sviluppo per contesti segnati da dinamiche involutive. Di conseguenza, la scelta dei livelli delle tecniche di coinvolgimento non può che essere affrontata caso per caso.

Come orientamento generale, è tuttavia possibile individuare una gamma di azioni attuabili, relative ai diversi livelli di partecipazione. Richiamandosi alla Tabella 3, le strategie e le tecniche sono selezionate e declinate in base alle particolari esigenze dell'intervento sul patrimonio costruito.

Tabella 4 Strategie e tecniche partecipative per l'intervento sul patrimonio costruito.

LIVELLO	DESCRIZIONE DELLA STRATEGIA	METODI/TECNICHE	A CHI SI RIVOLGE
Informazione / comunicazione	Informazione sugli obiettivi del progetto	Distribuzione di materiale informativo	Tutta la comunità
	Campagne di comunicazione sul patrimonio (ad esempio sulle strategie di prevenzione dei più comuni degradi)	Esposizione di materiale in luoghi pubblici	Tutta la comunità
		Conferenze stampa, servizi televisivi, radiofonici	Utenti dei mass media
	Animazione territoriale: mobilitazione di attori locali da coinvolgere nelle fasi successive Sensibilizzazione sui valori del patrimonio costruito	Assemblee pubbliche	Tutta la comunità
		Sito web	Cittadini con accesso alla rete
	Sportelli informativi	Tutta la comunità	
	Incontri mirati (focus group)	6-10 persone rappresentanti di gruppi organizzati attivi in ambito sociale e culturale, cittadini interessati, tecnici e professionisti locali del settore	
Consultazione	Analisi preliminare del contesto	Interviste individuali	Campioni individuati su base statistica o interlocutori privilegiati
		Outreach	Comunità locale
	Costruzione di un profilo della comunità locale (esigenze, valori)	Osservatorio mobile	Comunità locale
		Camminate guidate	Comunità locale
	Identificazione delle esigenze relative all'evoluzione del patrimonio costruito. Identificazione dei valori riconosciuti al patrimonio costruito.	Forum settoriali e multistakeholder	Campioni individuati su base statistica o aperto alla comunità
Analisi SWOT		Cittadini interessati	
Coinvolgimento in fase decisionale / normativa	Creazione di visioni/strategie comuni attraverso una riflessione sul passato e sul presente della comunità e sul ruolo del patrimonio costruito.	Community Visioning	Rappresentanti dei diversi gruppi locali, organizzati e non
		EASW*	24-40 partecipanti distribuiti tra quattro categorie: politici/amministratori, operatori economici, tecnici/esperti, utenti/cittadini
	Individuazione di obiettivi e priorità di intervento.	Brainstorming	Piccoli gruppi con attori rappresentativi di tutti gli interessi in gioco
	Costruzione di visioni condivise legate agli	Gruppi di lavoro / workshop / laboratori	Gruppi ristretti (10-20 persone) rappresentativi

	interventi sugli edifici. Alla piccola scala si può giungere sino ad elaborare schemi di progetto.	tematici Design workshop	di interessi diffusi Utenti della trasformazione edilizia, tecnici
	Raggiungimento di una risoluzione comune in merito all'uso delle risorse destinate agli interventi sul patrimonio.	Giuria di cittadini	Pochi rappresentanti (12-24) di diversi gruppi locali, scelti per il loro grado di rappresentatività
Coinvolgimento in fase attuativa	Strategie per rinforzare le competenze tecniche per gli interventi sul patrimonio. Promozione della collaborazione tra pubblico e privati nel raggiungimento degli obiettivi conservativi di scala sistemica.	Attivazione di partenariato Attività di formazione "in opera" (cantieri-scuola) Servizio di assistenza tecnica	Attori pubblici e privati Tecnici locali, categorie professionali interessate, istituti di formazione locali Utenti della trasformazione edilizia, tecnici comunali, professionisti locali
	Strategie per diffondere lo sviluppo di attività manutentive e migliorare la qualità della gestione degli edifici.	Attività di formazione con ispezioni guidate agli edifici Servizio di assistenza per la realizzazione di piani di manutenzione e prima attuazione	Residenti, tecnici e professionisti locali Residenti, tecnici e professionisti locali
Sostegno a iniziative locali	Strategie per il consolidamento delle competenze legate alla corretta gestione del patrimonio e per stimolare la regolare attuazione delle attività necessarie alla sua conservazione.	Creazione di gruppi organizzati per la gestione di spazi pubblici Creazione di cooperative di auto recupero Creazione di cooperative per la manutenzione degli edifici	Gruppi organizzati, cittadini non organizzati Gruppi di abitanti, professionisti locali Professionisti locali

4

ATTORI E STRATEGIE DI COINVOLGIMENTO: ANALISI DI CASI STUDIO

Nei capitoli precedenti è stato posto in evidenza come l'estensione territoriale e la natura sistemica del patrimonio edificato abbia stimolato la ricerca di strategie di conservazione innovative e sostenibili, in grado di cogliere le potenzialità del patrimonio come risorsa per lo sviluppo senza negare il suo potenziale evolutivo per le comunità locali. Si è inoltre discusso del ruolo che queste ultime assumono (o potrebbero assumere) nei processi di gestione, individuando nei processi di partecipazione strutturati uno strumento adeguato per il miglioramento della capacità di governance locale in merito alla gestione della risorsa-patrimonio, perseguendo un equilibrio tra le esigenze di conservazione e di trasformazione.

Il tema viene ora approfondito attraverso l'analisi di tre casi studio significativi. Ogni contesto abitato possiede caratteri specifici ed unici per ciò che riguarda la qualità e lo stato di conservazione del patrimonio edificato, il rapporto tra questo e il contesto ambientale, le relazioni tra il sistema fisico e la comunità locale, e i sistemi di valori di cui essa è portatrice.

Le esigenze e i significati associati alla conservazione dipendono dal complesso sistema di relazioni tra questi elementi: la valutazione delle strategie partecipative può pertanto essere misurata solo in rapporto alla loro efficacia¹ e pertinenza² rispetto ad obiettivi espressi a livello locale.

Inoltre, posto che l'obiettivo della partecipazione deve essere quello di incrementare la sostenibilità sociale degli interventi massimizzando sia conservazione del patrimonio che le sue potenzialità per lo sviluppo locale, limitarsi a valutare l'efficacia delle singole azioni di coinvolgimento sarebbe poco significativo. Risulta invece determinante analizzare alcuni aspetti strutturali degli interventi, come le modalità di organizzazione tra gli attori, la loro capacità di creare relazioni strategiche all'interno e all'esterno del contesto

¹ L'efficacia è intesa come la misura in cui gli obiettivi dell'intervento sono raggiunti. Definizione di SIDA in Tannerfeldt, G, Rosengerg, G. (2011), *Facts on the ground. A review of Sida's support to historic environment preservation in the occupied Palestinian territories.*

² Con pertinenza si intende la misura in cui gli obiettivi di un intervento sono coerenti con le esigenze della popolazione locale e con le priorità dei promotori economici. Definizione di SIDA in Tannerfeldt, G, Rosengerg, G. (2011), *Facts on the ground. A review of Sida's support to historic environment preservation in the occupied Palestinian territories.*

di intervento, e di mobilitare risorse. Queste informazioni possono infatti dare indicazioni anche sull'efficacia dei processi rispetto ad obiettivi di medio-lungo periodo, poiché si tratta di aspetti determinanti per la creazione di un ambiente favorevole all'apprendimento e lo sviluppo di strategie di gestione sostenibili.

4.1 INTRODUZIONE ALL'ANALISI

4.1.1 Obiettivi e metodo

L'analisi dei casi studio ha l'obiettivo di individuare elementi che possano servire da supporto alla progettazione di processi di partecipazione da attuare in contesti costruiti complessi, nell'ambito della definizione di strategie di gestione ispirate ad obiettivi conservativi e orientate all'attivazione di dinamiche di sviluppo con essi coerenti.

L'analisi non si limita alle singole azioni di coinvolgimento, ma prende in esame anche altri aspetti dei processi di intervento, per valutare la loro efficacia nel perseguire obiettivi di lungo periodo come il rafforzamento dei sistemi locali e della loro capacità di *governance* in relazione alla gestione del patrimonio costruito inteso come risorsa da salvaguardare.

L'analisi si articola in due parti. Nella prima parte viene fornita una sintetica descrizione del contesto di intervento, degli obiettivi (di conservazione e di sviluppo), dei tempi e delle azioni messe in campo, della forma organizzativa della struttura di coordinamento e delle strategie attuate per il coinvolgimento delle comunità locali. Per quanto possibile, considerati gli strumenti in possesso e i dati a disposizione, descrivendo il contesto si traccia anche un quadro delle relazioni sussistenti tra il sistema sociale e il patrimonio costruito prima dell'intervento, per mettere in relazione gli aspetti di criticità con la definizione delle strategie di partecipazione.

La seconda parte dell'analisi valuta l'efficacia degli interventi in rapporto a diversi criteri, tra cui la capacità della struttura di coordinamento di mediare tra gli attori coinvolti e di creare un ambiente favorevole all'apprendimento, la qualità degli interventi attuati e la capacità degli attori locali di creare nuove relazioni strategiche, necessarie per mobilitare risorse ed estendere le ricadute formative degli interventi.

4.1.2 Scelta dei casi

La scelta dei casi studio è stata orientata dall'esigenza di derivare informazioni utili per lo sviluppo di una proposta progettuale per il villaggio operaio di Crespi d'Adda, sito UNESCO.

Ognuno dei casi presenta infatti degli elementi di analogia con esso. Il primo caso riguarda il processo di riconversione dell'ex mattatoio di Casablanca (Marocco), un complesso di fabbricati di grandi dimensioni di estensione complessiva paragonabile a quella dell'area industriale di Crespi, dismesso anch'esso da una decina d'anni.

Il secondo caso ha per oggetto il centro storico del villaggio di Birzeit (Territori dell'Autorità Palestinese), soggetto a un fenomeno di abbandono; l'intervento di recupero mira a rivitalizzarlo attraverso la valorizzazione del

costruito esistente, delle attività culturali e della produzione artigianale locale, inserendo il centro in una rete di percorsi di turismo sostenibile di scala regionale.

Il terzo caso interessa invece un comune italiano, Colle di Val d'Elsa, nel quale è stato avviato un processo di riqualificazione e rivitalizzazione urbana; stimolando la capacità cooperativa degli operatori economici locali, esso ha permesso la riappropriazione da parte della comunità del borgo storico, che si presentava in condizioni di degrado fisico e sociale.

Oltre ad essere casi significativi per le strategie di intervento innovative e le azioni di coinvolgimento delle comunità locali attuate, la scelta è stata indirizzata anche dalla possibilità di supportare l'analisi attraverso un confronto diretto con alcuni dei soggetti che hanno coordinato gli interventi, o che vi hanno partecipato. Alcune informazioni necessarie per la valutazione non sarebbero state accessibili senza queste importantissime fonti dirette³.

4.2 ANALISI DEI CASI

4.2.1 Riconversione del complesso del vecchio mattatoio di Casablanca

Data: 2008 – in corso

Promotore dell'intervento: Amministrazione comunale di Casablanca.

Coordinatore del progetto: Associazione culturale "Fabrique Culturelle des Abattoirs de Casablanca", un'associazione di secondo livello (associazione di associazioni), coordinata da Casamémoire, associazione senza scopo di lucro con sede a Casablanca.

Partners: convenzione di partenariato con la città di Amsterdam firmata nel gennaio 2008 dal sindaco di Casablanca, M. Sajid, e dal sindaco di Amsterdam, M. Cohen.

Proprietà dell'area Pubblica; il soggetto attualmente responsabile della gestione del sito è l'Amministrazione comunale.

Descrizione del contesto di intervento:

Nei primi decenni del secolo la città di Casablanca è cresciuta enormemente, passando da 20.000 abitanti nel 1907 a 100.000 nel 1920, diventando il primo centro industriale del Marocco. Gli impianti industriali erano concentrati nell'area Est della città, servita dalla stazione ferroviaria di Casa Voyageurs.

Il lotto interessato dall'intervento è situato in quest'area della città, nel quartiere Hay Mohammadi, tra boulevard Jaafar el Bermaki e rue des Oudayas,

³ Gli interventi di Casablanca e Birzeit sono stati coordinati rispettivamente dall'associazione Casamémoire e da Riwaq, due partner del progetto Mutual Heritage. From historical integration to contemporary active participation., un progetto europeo finanziato nell'ambito del programma Euromed IV. Ho avuto modo di incontrare personalmente ed intervistare alcuni professionisti di Riwaq, alcuni membri di Casamémoire e altri soggetti a diverso titolo coinvolti nell'intervento sull'ex mattatoio durante il periodo trascorso a Casablanca, tra il 20/02/2011 e il 07/03/2011, nell'ambito dei mesi di stage trascorsi presso il laboratorio Citeres dell'Università di Tours (coordinatore del progetto Mutual Heritage). L'intervento di Colle di Val d'Elsa è stato coordinato dal prof. Iginio Rossi, e le attività di ascolto della comunità svolte tra il 2004 e il 2005 sono state curate dalla prof.ssa Anna Delera, entrambi docenti presso il Politecnico di Milano.

e corrisponde all'area occupata dall'ex mattatoio comunale (Abattoirs Municipaux), realizzato tra il 1919 e il 1922 su progetto dell'architetto parigino Georges-Ernest Desmarest. Nel 1950 il complesso ha subito un ampliamento in risposta alla crescita dell'attività e alle nuove prescrizioni igieniche.

La superficie totale dell'area è di 66.000 mq, di cui 56.000 mq di superficie coperta, e si trova poco distante dalla stazione, essenziale per il trasporto del bestiame.

Negli ultimi decenni, l'area industriale è stata in gran parte dismessa per via della delocalizzazione o il fallimento delle attività produttive presenti. Nel 2002 l'attività del mattatoio, già ampiamente ridotta, è cessata, e l'edificio è stato abbandonato. Negli anni a seguire, gli edifici hanno ospitato alcune manifestazioni artistiche e culturali nate in modo spontaneo ed informale, tra cui alcuni interventi del pittore Georges Rousse e la realizzazione di film e cortometraggi. Nel 2003, gli edifici sono stati iscritti alla lista nazionale dei monumenti storici⁴ in virtù della qualità architettonica e del valore di testimonianza come uno dei primi esempi di architettura modernista d'avanguardia a Casablanca.

Il complesso si compone di diversi edifici: la palazzina amministrativa, lo stabile per l'alloggio del bestiame, il macello, l'inceneritore, i laboratori per la lavorazione delle carni e delle pelli e l'edificio delle celle frigorifere, in parte crollato nel 2005 a causa di un incendio. Gli edifici presentano caratteri comuni: struttura in cemento armato, facciate simmetriche, grandi aperture verticali, gelosie in cemento, decorazioni in ceramica colorata.

Le condizioni di degrado sono diffuse: corrosione delle armature e degrado del cemento armato, soprattutto in corrispondenza dei solai e delle coperture, guasti ai sistemi di smaltimento delle acque meteoriche, degrado delle superfici esterne, corrosione delle strutture metalliche, suolo accidentato.



Figura 4. Immagine storica dell'interno della grande hall d'ingresso del vecchio macello.

Fonte: Archimedia



Figura 5. Immagine attuale della hall di ingresso
(A.T.Ronchi)



Figura 6. Immagine recente del fabbricato "salumeria".
(A.T.Ronchi)

Qualità delle relazioni sociali e delle relazioni tra contesto sociale e patrimonio edificato prima dell'intervento (aspetti critici)

Durante gli "anni di piombo", tra gli i decenni '60 e '90 del secolo scorso, il quartiere Hay Mohammadi ha ospitato un luogo di detenzione segreto per prigionieri politici. Questi trascorsi storici, uniti al fatto che il quartiere è nato come area industriale corredata da aree-dormitorio prive di servizi, ne hanno fatto un luogo di marginalità e povertà, caratterizzato da un contesto sociale difficile. Buona parte degli immobili, sia a destinazione industriale che residenziale, si presentano in condizioni di degrado. A poca distanza dall'area del progetto si trovano inoltre due piccoli insediamenti informali.

Descrizione dell'intervento

Nel 2008 il Comune di Casablanca decide di trasformare l'area dismessa del vecchio mattatoio in spazio di produzione e diffusione artistica e culturale; l'intervento si iscrive nel quadro del grande progetto di riabilitazione del quartiere Hay Mohammadi, parte di un programma di riparazione comunitaria rivolto a compensare, attraverso progetti di interesse pubblico e sociale, gli effetti delle violazioni dei diritti dell'uomo commesse dallo stato nel periodo degli anni di piombo. Esso prevede, tra le altre cose, la realizzazione di una nuova stazione ferroviaria.

Cosciente dell'importanza strategica del sito, l'Amministrazione commissiona ad Archimedia, agenzia stampa e casa editrice specializzata in architettura, uno studio sulle sue caratteristiche, sul valore che possiede nella memoria

collettiva e sui possibili scenari per il futuro. Archimedia coordina la prima fase dei lavori organizzando laboratori di riflessione su obiettivi e azioni strategiche per la riconversione, con l'idea di far vivere il monumento anziché restaurarlo, e di puntare sulla valorizzazione della produzione artistica e culturale come vettore di sviluppo e di coesione sociale⁵.

Su suggerimento dei partner olandesi, nel gruppo di coordinamento sono coinvolti da subito artisti locali di esperienza consolidata, per favorire la riuscita dei progetti di animazione culturale. Nello stesso tempo, però, si decide di creare un luogo che divenga un incubatore di nuovi talenti.

Durante le riunioni del comitato di pilotaggio, tenute con cadenza settimanale nell'ultimo trimestre del 2008, si decide di lavorare contemporaneamente a due obiettivi: 1) realizzare un luogo di creazione e diffusione artistica improntato alla contemporaneità e alla trasversalità tra le forme d'arte; 2) realizzare entro breve tempo un primo evento artistico per rendere manifesti gli intenti progettuali e creare un riferimento nel paesaggio culturale della città. La riflessione sulle due linee d'azione viene portata avanti da due gruppi di lavoro distinti, il gruppo "lungo termine" ed il gruppo "breve termine".

Alla fine del 2008 è organizzata una giornata di studio in cui sono messi a confronto alcuni progetti di riconversione di siti industriali selezionati come riferimenti internazionali (Amsterdam, Istanbul, Madrid, São Paulo). L'incontro si conclude con la firma della "Carta internazionale dell'associazione degli amici degli Anciens Abattoirs"⁶.

Tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009 il gruppo di lavoro "breve termine" lavora alla preparazione dell'evento *Transculturelles*, da realizzare in primavera per lanciare il progetto. Vengono definiti i 5 "territori artistici" su cui puntare per la riconversione dell'edificio (arti plastiche, arti applicate, arti viventi, arti audio-visuali e sonore, *street art*).

All'inizio del 2009 viene firmata una convenzione quadro della durata di un anno tra l'Amministrazione della città di Casablanca e Casamémoire, che permette l'organizzazione di attività culturali come prefigurazione della vocazione futura del sito. In breve tempo, tra febbraio e marzo, si provvede alla messa in sicurezza delle aree ritenute idonee per lo svolgimento dell'evento di apertura: l'impianto elettrico è messo in sicurezza, sono realizzati alcuni muri per impedire l'accesso alle zone pericolanti e i locali sono puliti e disinfestati. L'evento, realizzato tra l'11 e il 12 aprile 2009, ha grande successo: vi partecipano 25.000 persone.

Alla fine del 2009 viene organizzata una giornata di valutazione cui partecipano i soggetti coinvolti nel progetto e i rappresentanti dei servizi culturali dell'Amministrazione: attraverso il metodo SWOT sono identificati i

⁵ Nel 2006, in occasione della fiera di Casablanca, Archimedia aveva già partecipato ad un'esperienza di valorizzazione del patrimonio costruito urbano attraverso l'arte, realizzando un percorso all'interno della medina costellato da targhe legate alla memoria dei luoghi, installazioni artistiche temporanee e permanenti. L'esperienza però non ebbe seguito, non venne creata sufficiente sinergia tra i promotori dell'iniziativa e gli abitanti e gli esercenti che operano all'interno della medina, che avrebbero dovuto essere stimolati ad investire nella riqualificazione.

⁶ Hanno sottoscritto la Carta i rappresentanti delle città coinvolte (Amsterdam, São Paulo, Istanbul, Madrid), degli istituti di cultura straniera (Institut Français, Goethe Institut), dell'Università di architettura di Casablanca, della Facoltà di Architettura e Landscape Design dell'Università di Toronto e della Fondazione Aga Khan.

punti di forza e di debolezza del progetto, e si decide di proseguire con la programmazione dell'intervento con obiettivi nel lungo termine, elaborando però nello stesso tempo una programmazione culturale che mantenga il sito aperto e attivo con continuità, per rafforzare le relazioni con la popolazione (alcuni esempi: laboratori di danza e di pittura, attività con i bambini, rassegne di incontri culturali).

Nel 2010 viene rinnovata la convenzione di durata annuale. Nel frattempo, il "collettivo artistico" delle 13 associazioni coinvolte nel progetto si costituisce in associazione di associazioni.

La seconda edizione di *Transculturelles* (24 e 25 aprile 2010) chiede gli artisti di esplorare il tema della riabilitazione come un processo più che un fine, interrogandosi sulle potenzialità dell'arte nella riconversione dell'edificio e, più in generale, come strumento trasformatore della società.

In linea con questo approccio all'intervento, lo studio di architettura Archi Courbe inizia a sviluppare una proposta progettuale per il complesso, in cui l'individuazione delle funzioni da assegnare agli spazi deriva dalle esperienze dei mesi precedenti, valutando la maggiore o minore compatibilità dimostrata dalle attività svolte in rapporto alle strutture esistenti. Il progetto lavora sull'equilibrio tra le esigenze legate alla produzione artistica e le aspettative del pubblico, e viene definito in modo graduale attraverso confronti tra gli architetti e i responsabili della programmazione culturale. Le funzioni individuate per la riconversione degli edifici sono le seguenti: laboratori di creazione artistica, per la formazione tecnica e il perfezionamento, auditorium, spazi per l'incontro tra artisti, centro di documentazione, caffetteria e area per la ristorazione, area per il commercio di opere d'arte, spazio per la residenza temporanea di artisti internazionali.

Attraverso una prima valutazione, basata sull'osservazione visiva dello stato di degrado degli edifici, viene inoltre realizzata una stima dei costi per i lavori di prima urgenza e per una messa in sicurezza globale del complesso.

Alla fine del 2010, l'associazione fa richiesta all'Amministrazione di una concessione pluriennale (almeno decennale) dichiarandosi disposta ad elaborare un *business plan* sostenibile e a garantire il finanziamento dei lavori necessari per la messa a regime della struttura, ma la risposta dell'Amministrazione è negativa. Per il 2011 viene rinnovata la convenzione annuale per la concessione d'uso.

Analisi dell'intervento

Organizzazione tra gli attori locali responsabili della gestione del processo

Per la fase di studio preliminare è stata creata una struttura di coordinamento che comprendeva le istituzioni locali e un comitato "tecnico" di pilotaggio, di cui facevano parte Archimedia e alcuni esponenti del panorama artistico locale, incaricati della programmazione artistica e culturale.

Durante l'organizzazione del primo grande evento del 2009 è stata definita una struttura associativa tra i soggetti coinvolti, istituendo un organo di gestione provvisorio coordinato da Casamémoire, all'interno del quale sono stati individuati i responsabili del comitato di orientamento e del comitato di

programmazione artistica, del servizio tecnico, della comunicazione e della raccolta fondi.

In una seconda fase, gli artisti e le associazioni culturali coinvolte si sono costituiti formalmente in un'organizzazione dotata di statuto associativo, con autonomia di programmazione e di gestione. Casamémoire ha mantenuto il ruolo di coordinamento del gruppo, sebbene si sia deciso di non eleggere un presidente, assegnando a tutti i soci un ruolo paritario. L'associazione è l'interlocutore formale per le relazioni con le figure istituzionali e con altri partner del progetto.

La struttura operativa prevista per la gestione e il funzionamento della fabbrica culturale a regime è articolata in sei poli (artistico, pedagogico, tecnico, amministrativo, comunicazione e documentazione), con un coordinamento centrale. Questa impostazione, già sperimentata per l'organizzazione delle prime iniziative, risulta efficace poiché permette di definire chiaramente ruoli e responsabilità, incoraggiando la *leadership* e il lavoro di squadra. La capacità di cooperazione del gruppo di lavoro che è derivata dalle prime esperienze è servita per garantire una certa costanza nello svolgimento delle attività di coordinamento e continuità alla programmazione culturale, nonostante la precarietà degli accordi formali con l'amministrazione.

Conservazione del patrimonio: strategie di prevenzione

L'intervento si propone di conservare il complesso edificato attraverso una forma di tutela attiva, considerando il fatto che l'iscrizione alla lista dei monumenti storici non garantisce in alcun modo la sua conservazione. Il ruolo di coordinamento assunto da Casamémoire, di cui fanno parte architetti e professionisti esperti del settore del patrimonio, assicura un'attenzione verso gli aspetti conservativi all'interno del progetto generale di riconversione del sito.

L'uso degli edifici, previa realizzazione di piccoli interventi di messa in sicurezza, è stato individuato come la prima e fondamentale strategia per prevenire l'avanzamento dello stato di degrado. Per favorire la continuità d'uso nel lungo periodo, sin dall'avvio del progetto si sono studiate strategie per mettere a regime un luogo di produzione artistica in grado di autosostenersi.

Gli interventi realizzati all'inizio del 2009 sono stati mirati a prevenire i rischi per l'utenza, ma i fondi limitati non hanno permesso di intervenire su alcune situazioni di degrado anche piuttosto avanzate. La programmazione economica, sino ad oggi, include le attività culturali e i costi fissi di gestione, pari a 23.600 dhs (€ 2115) al mese per uso degli uffici, servizio di guardia e pulizia. Le attività di manutenzione saranno incluse nella programmazione solo in seguito alla realizzazione del progetto di messa in sicurezza e primo adeguamento funzionale dell'intero stabile.



Figura 7. Le condizioni di degrado dei fabbricati. (A.T.Ronchi).



Figura 8. Interno del fabbricato "salumeria" (A.T.Ronchi).

Valorizzazione del patrimonio: strategie per lo sviluppo locale

L'intervento si propone di investire sulla cultura come strategia sia economica che politica, per lanciare Casablanca nella competizione tra le grandi metropoli di scala mondiale e stimolare, allo stesso tempo lo sviluppo locale attraverso la produzione culturale e la formazione di figure professionali legate all'ambito artistico.

A scala urbana, il progetto cerca di ridurre il divario tra la parte Ovest e quella Est della città in rapporto all'offerta di spazi a destinazione artistica e culturale, e propone la fabbrica culturale come nuovo centro attrattore per la popolazione di tutta la regione e come riferimento di livello nazionale, trattandosi del primo spazio aperto all'espressione artistica *underground*.

Alla scala locale, si prevede che l'incremento del numero di persone gravitanti sull'area possa creare nuove opportunità di lavoro.

Sebbene non sia possibile valutare appieno gli impatti del progetto, poiché non è ancora a regime, il riuso parziale dell'edificio ha già innescato alcune dinamiche positive a livello di quartiere. Lungo la strada su cui si attesta l'ingresso principale del complesso si trovano diversi locali che vendono carne di agnello arrosto (nelle vicinanze sono concentrati diversi allevamenti di ovini). Con l'avvio delle manifestazioni culturali è stata sviluppata una convenzione con i ristoratori: agli artisti venivano consegnati dei buoni per consumare il pasto presso uno dei locali, e il costo della consumazione veniva rimborsato dall'associazione organizzatrice. La crescita delle attività e del numero di persone coinvolte ha indotto il comune a finanziare un progetto di messa a norma e di riqualificazione dei locali di ristorazione, per adeguare l'offerta alle previsioni di sviluppo del sito.



Figura 9. Prefigurazione del possibile 'uso futuro della hall come spazio espositivo.

Fonte: Archimedia



Figura 10. Tracce delle recenti manifestazioni culturali si sovrappongono al degrado (A.T.Ronchi).

Tempi

Lo sviluppo del progetto si è articolato, sin dall'avvio, su due livelli temporali diversi, affidati a due gruppi di lavoro distinti. Un primo gruppo ha lavorato sulla visione di lungo periodo, mentre l'altro gruppo si è concentrato sull'uso provvisorio del sito e la definizione delle prime iniziative culturali.

I due gruppi, tuttavia, hanno lavorato in modo coordinato: la struttura organizzativa messa a punto per la realizzazione degli obiettivi a breve termine è stata pensata in funzione della gestione delle attività sul lungo periodo⁷, al fine di sperimentarne l'efficacia e la sostenibilità.

Gli obiettivi di breve termine sono serviti per sostenere la motivazione: il grande evento culturale è stato il coronamento di un lavoro intenso durato mesi. Gli obiettivi di medio termine (la programmazione culturale) hanno permesso lo sviluppo di relazioni di fiducia tra i soggetti coinvolti e da parte della popolazione verso i promotori.

Anche il processo di progettazione si sviluppa in modo graduale: si è scelto di iniziare a utilizzare l'edificio prima di intervenire sulle strutture, così da poter

⁷ "Un progetto realmente sostenibile deve essere in grado di dimostrare che il tempo non è un fattore determinante per la valutazione del progetto; il progetto deve permettere che vi sia qualità di vita e qualità ambientale oggi, domani e per le generazioni future, e ciò può essere raggiunto ponendosi obiettivi a diversi livelli temporali. Nel caso degli Abattoirs, ad esempio, si lascia che il tempo lavori a favore del progetto: grazie all'indefinitezza che è stata lasciata agli spazi c'è stata libertà di appropriazione da parte della popolazione e questo ha permesso di capire cosa funziona e cosa no, quali sono le esigenze e le priorità. Non credo che si possa separare il lungo termine dal breve termine, e viceversa". Philippe Delis, architetto e scenografo, coordinatore del gruppo "breve termine", intervista realizzata il 2/03/2011.

rilevare le reali esigenze e delineare delle priorità di intervento. Ciò permette di calibrare gli interventi da realizzare sulla base delle risorse effettivamente disponibili e costruire un *business plan* sostenibile, assicurando lungo tutto il periodo i fondi necessari allo svolgimento delle attività, per mantenere viva la partecipazione del pubblico.

Costo e forme di finanziamento

Il costo stimato per i lavori di prima necessità, che includono la messa in sicurezza di tutto l'edificio, l'adeguamento impiantistico e la realizzazione dei servizi di base, è pari a 18.011.100 dhs (€ 884.865).

Nel 2009 l'Amministrazione ha stanziato 2.000.000 di dhs (circa € 177.000): metà della quota è stata utilizzata per la realizzazione dell'evento di apertura, una parte ha finanziato i lavori di messa in sicurezza e il resto è servito per pagare le attività di comunicazione, le collaborazioni e l'organizzazione di altri eventi. Ulteriori contributi sono arrivati grazie agli sponsor, alla cooperazione olandese e ad alcuni istituti di cultura, ma i finanziamenti non sono stati sufficienti per coprire le spese, che hanno superato il budget per una quota pari al 5%.

Nonostante tutto, grazie ad una attenta programmazione economica, è stato possibile garantire una certa costanza alle attività culturali. All'inizio del 2010 è stata elaborata una stima dei costi per le attività del triennio successivo (2010: 4.750.000 dhs; 2011: 5.700.000 dhs; 2012: 6.600.000 dhs).

Nel 2010, il comune ha nuovamente contribuito con 2.000.000 dhs: l'associazione ha quindi sollecitato il supporto da parte di altri soggetti, pubblici e privati.

Strategie per il coinvolgimento delle collettività locali

Informazione e comunicazione

La comunicazione possiede una unità specificamente dedicata all'interno della struttura di coordinamento del progetto, e le viene riservata una quota pari a circa 1/7 del budget. Essa viene attuata sia a livello locale, per la promozione degli eventi, che a livello internazionale, per dare visibilità al progetto e rafforzare le relazioni con i *partner* stranieri.

Il progetto possiede un account Facebook e una pagina web accessibile dal sito di Casamémoire.

La grafica del materiale per la promozione degli eventi culturali rimanda a una strategia di comunicazione che punta sull'identità storica del luogo (sono spesso presenti immagini di bovini).

Per riconciliare gli abitanti con il quartiere, segnato negativamente dalla presenza di una prigione clandestina e dalla povertà, tra le attività di tipo aggregativo e culturale in programma sono previsti degli incontri chiamati "Café-mémoire", durante i quali si avviano discussioni partendo da vecchie fotografie e si raccolgono testimonianze e racconti sul legame affettivo degli abitanti con il contesto. Ai partecipanti agli incontri sono stati messi a disposizione 20 cartelli con i quali segnalare alcuni elementi architettonici identificati in modo condiviso come "luoghi della memoria": questo spunto è servito a stimolare il dialogo.

Consultazione

La popolazione ha partecipato attivamente allo sviluppo del progetto e alla definizione della vocazione degli spazi. La strategia adottata per l'intervento sul complesso, è quella di "occupare lo spazio per provocare il progetto"⁸. La collettività, attraverso l'uso degli spazi, esprime delle esigenze che i coordinatori rilevano; periodicamente sono organizzati gruppi di lavoro che mettono a confronto i responsabili della programmazione culturale con i progettisti, che su questa base sviluppano il progetto.

Coinvolgimento in fase decisionale

Le decisioni rilevanti per il riuso del sito e per la scelta delle attività da insediare in forma provvisoria sono state l'esito di un lavoro di concertazione tra soggetti istituzionali e associazioni locali attive nell'ambito dell'arte e della cultura. La società civile, attraverso la rappresentazione di soggetti organizzati, è quindi stata coinvolta sin dall'avvio nei processi decisionali.

Coinvolgimento in fase attuativa

L'uso regolare del sito da parte dei responsabili della programmazione culturale e del pubblico fa parte di una precisa strategia progettuale, pertanto l'intervento risulta ampiamente partecipativo. Il coinvolgimento del pubblico nella riconversione del sito è stato stimolato anche attraverso l'autoproduzione di alcuni elementi di arredo che sono oggi parte della dotazione di materiali utilizzata per lo svolgimento delle attività.

Sostegno ad iniziative locali

L'Associazione Fabrique Culturelle des Abattoirs non include soggetti istituzionali: l'iniziativa di riconversione del complesso, quindi, è partita dall'alto, ma di fatto viene coordinata e sviluppata dal basso. Se l'amministrazione accordasse una concessione d'uso pluriennale, potrebbe sostenere ulteriormente la capacità di iniziativa dell'associazione valorizzando le risorse che essa può mobilitare.

Valutazione dell'intervento

Efficacia della struttura di coordinamento

La struttura di coordinamento è stata creata ad hoc per il progetto, ma di fatto riunisce gruppi già organizzati, abituati a lavorare collettivamente alla realizzazione di progetti di natura artistica e culturale. La professionalità dei soggetti coinvolti è servita per favorire la fase di *start-up* del processo e creare un ambiente favorevole all'apprendimento, sviluppando nuove idee sia per quanto riguarda i progetti artistici che gli aspetti di gestione. Il fatto di lavorare in modo cooperativo è servito anche per mantenere alta la motivazione di fronte alle difficoltà che il progetto ha incontrato nei rapporti con l'amministrazione comunale.

⁸ Abderrahim Kassou, presidente dell'Associazione Casamémoire e coordinatore del progetto. Testimonianza rilasciata durante la conferenza "De l'espace résiduel à la nouvelle centralité: les Abattoirs de Casablanca", tenuta presso l'Università di Tours il 3/11/2010.

Ognuno dei soggetti coinvolti nel coordinamento ha potuto cercare sostegno per il progetto attraverso la propria rete di contatti, mobilitando un capitale di risorse locali di tipo culturale, economico e sociale, il cui potenziale sarebbe stato difficilmente accessibile dalle istituzioni.

Creazione di nuove relazioni

Per il contesto socio-culturale in cui si sviluppa, il progetto risulta profondamente innovatore: il quartiere è completamente privo di strutture dedicate alla cultura e all'arte, di conseguenza le aspettative di cui l'intervento è investito sono estremamente varie e, per certi versi, non ancora esplicitate. Per dare risposta alle molteplici esigenze presenti, la programmazione culturale è diversificata e si cerca di stimolare l'interazione, il mix sociale e la creazione di nuove relazioni realizzando in contemporanea iniziative diverse.

Gli spazi progettati presentano diversi livelli di apertura e di specializzazione, per andare incontro alle esigenze del pubblico ma anche a quelle degli artisti. Per favorire lo sviluppo di relazioni tra la comunità e il luogo anche al di fuori delle iniziative culturali, inoltre, alcuni spazi sono sempre accessibili.

Il progetto pone grande attenzione anche alla creazione di relazioni con il contesto internazionale: grazie al partenariato con la città di Amsterdam, sono state organizzate visite di delegazioni di rappresentanti dei due paesi volte a consolidare i rapporti tra i rispettivi attori culturali. Casamémoire ha realizzato un padiglione alla biennale di arti urbane di Amsterdam, e successivamente una delegazione dell'associazione Fabrique Culturelle è stata invitata a presentare il progetto alla biennale d'arte contemporanea di Lione.

In fase di riflessione all'avvio del progetto, è inoltre stato siglato un accordo di collaborazione tra rappresentanti di alcune città e istituti di cultura internazionali, allo scopo di creare una rete per lo scambio di conoscenze rilevanti per lo sviluppo del progetto.

Le reti di contatti di Archimedia e di Casamémoire sono state certamente essenziali per lo sviluppo di queste relazioni.

Criticità

La municipalità riconosce il successo del progetto, tuttavia non è disposta a firmare la concessione pluriennale che consentirebbe all'associazione di impostare una programmazione delle attività su lungo periodo e di investire nelle attività di riabilitazione. Un aspetto di criticità consiste nel fatto che il progetto è stato avviato in periodo di campagna elettorale, in una fase in cui era necessario costruire consenso, ma oggi la volontà politica sembra carente.

Nell'attesa che si trovi un accordo, le associazioni esercitano una presenza costante sul sito attraverso la programmazione culturale, ma vi è il rischio che con il passare del tempo la motivazione dei soggetti coinvolti diminuisca, e la disponibilità ad investire il proprio tempo e le proprie competenze in questa "opera collettiva" si riduca. In questo caso, il capitale sociale e creativo che è stato possibile consolidare sinora andrebbe perso. Trattandosi di un progetto eccezionale per il contesto, caricato di aspettative da parte sia degli organizzatori che del pubblico, il suo fallimento potrebbe limitare l'avvio di progetti simili in futuro.

4.2.2 Recupero del nucleo storico di Birzeit

Data realizzazione: 2007 – 2009

Promotore: amministrazione locale, Riwaq (associazione senza scopo di lucro).

Coordinatore del progetto: Riwaq

Partners: Dipartimento di architettura dell'Università di Birzeit.

Proprietà dell'area: gli edifici sono per la maggior parte proprietà privata: il centro storico è diviso in quartieri che corrispondono a una divisione di proprietà tra i principali clan famigliari (15 famiglie). In molti casi la proprietà di uno stesso edificio è spartita tra diversi eredi.

Descrizione del contesto di intervento

Il villaggio di Birzeit si trova a 10 km a nord da Ramallah ed è uno dei più estesi del distretto⁹; nel 2008, la popolazione era stimata a 7.764 abitanti. Grazie alla localizzazione prossima a Ramallah e alla presenza dell'Università, Birzeit un tempo era uno dei villaggi più animati. Il centro storico occupa una superficie limitata¹⁰ separata dalle aree di edificazione recente, ed è costituito da un insieme piuttosto omogeneo di edifici articolato attorno a strade e vicoli. Da quando, a metà degli anni '70, l'Università di Birzeit ha inaugurato un campus al di fuori della città, buona parte della vita universitaria si è trasferita fuori dal centro, peraltro già interessato da un processo di abbandono da parte dei residenti.¹¹

Con l'obiettivo di preservare il patrimonio costruito, considerato fondamentale per il rafforzamento dell'identità nazionale, nel 2003 Riwaq ha avviato una collaborazione con la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Birzeit per la redazione di un disegno di legge sulla salvaguardia dei nuclei storici, che prevede la realizzazione di piani di salvaguardia e valorizzazione. Il testo è stato presentato al Parlamento e la prima parte è già stata approvata. Nell'attesa che divenga legge a tutti gli effetti, dal 2007 Riwaq ha dato avvio al progetto "50 villages"¹², che prevede il recupero e la valorizzazione di 50 insediamenti storici iniziando dalla predisposizione di piani di salvaguardia per alcuni centri particolarmente significativi, agendo all'interno degli strumenti della legislazione attuale in materia di pianificazione urbanistica.

9 Il villaggio ha una superficie di 14.088 dunum, ossia 1408,8 ettari.

10 La sua superficie è di 3,9 ettari, che corrisponde allo 0,5 % dell'area interessata dal piano di sviluppo previsto per il centro urbano.

11 L'abbandono è un fenomeno comune a gran parte dei villaggi storici della Palestina. A causa delle numerose interruzioni dei percorsi carrabili e della presenza dei posti di blocco, il territorio sotto il controllo dell'autorità palestinese risulta frammentato: le aree storiche, progressivamente abbandonate, perdono il ruolo di centri economici e di riferimenti sociali, e il territorio rurale, un tempo coltivato, perde valore produttivo poiché l'agricoltura diventa sempre meno praticabile e redditizia. Nello stesso tempo, il fenomeno di espansione urbana indebolisce le relazioni tra gli insediamenti storici e il loro contesto.

12 Alla base del progetto, vi è uno studio durato 13 anni (1994-2007) finalizzato all'identificazione del patrimonio edificato storico della Palestina, culminato con la pubblicazione del 'Riwaq's Registry of Historic Buildings'. Lo studio ha rivelato che la protezione di 50 villaggi avrebbe reso possibile salvaguardare all'incirca il 50% del patrimonio edificato storico dei territori palestinesi.

Nell'ambito di questo progetto, Birzeit è stato scelto come caso pilota, per mettere a punto un metodo di intervento replicabile¹³.

La scelta è stata motivata da diversi fattori che rendevano il contesto particolarmente favorevole alla riuscita del progetto: innanzitutto, Birzeit possiede numerosi elementi di interesse culturale e naturale che possono favorire lo sviluppo di attività turistiche (ad esempio, alcuni siti archeologici che risalgono all'età del ferro, sepolcri scavati nella roccia e diverse sorgenti naturali). La presenza dell'università, poi, offriva la possibilità di creare nuove relazioni tra il centro storico e la città moderna.



*Figura 11.
Ortofotopiano del
centro storico di
Birzeit.
Fonte: Google
Earth.*

Gli edifici storici¹⁴ di Birzeit sono per la maggior parte costruzioni tradizionali in pietra, di un piano (61%) o due piani (39%); al momento dell'intervento, la maggior parte degli edifici era inutilizzata ma ancora in discrete condizioni di conservazione, e quelli utilizzati erano destinati nella maggior parte dei casi a residenza.

Il villaggio possiede anche un'eredità costruita recente: si tratta di edifici realizzati negli anni '60, concentrati in diverse aree attorno al centro storico, che complessivamente creano una sorta di *buffer zone*. Si tratta di edifici semplici, spesso realizzati con materiali, tecniche e caratteri formali derivati in parte dalla tradizione locale e in parte dallo stile moderno dell'epoca di costruzione.

Qualità delle relazioni sociali e delle relazioni tra contesto sociale e patrimonio edificato prima dell'intervento (aspetti critici)

L'amministrazione locale era interessata a promuovere un progetto di riabilitazione e sviluppo dell'area storica, e nel villaggio erano presenti diverse organizzazioni attive nella promozione della cultura locale, come ad esempio l'associazione culturale Rozana, che ogni estate organizza una settimana di

¹³ Le prime quattro comunità con cui Riwaq ha lavorato sono state Birzeit, Taybeh, Al Thahiriyyeh, Hajjah.

¹⁴ Con il termine "storici" in questo contesto si fa riferimento a edifici realizzati sino alla fine dei secoli XIX - inizio del XX. Nel villaggio sono presenti in totale 174 edifici storici: di questi, 108 si trovano all'interno del centro storico; al momento dell'intervento, l'85% di questi edifici era in condizioni relativamente buone, tuttavia il 53% era in stato di abbandono. Fonte: Riwaq.

iniziative e incontri. Questi fattori hanno rappresentato un ulteriore elemento a favore della scelta di Birzeit. Per individuare i villaggi su cui dirigere la propria azione, infatti, Riwaq valuta la capacità associativa locale (ritenuta da diversi autori come una misura del capitale sociale) e la volontà politica locale, considerate necessarie affinché i progetti trovino terreno fertile per essere attuati nel lungo periodo.

Descrizione dell'intervento

All'intervento su Birzeit hanno collaborato due unità operative di Riwaq, la *planning unit* e la *conservation unit*. Per sopperire all'assenza di strumenti normativi in grado di gestire le trasformazioni sul costruito, l'intervento è partito dalla revisione degli strumenti di pianificazione, con la realizzazione di un piano strategico; questa azione aveva anche l'obiettivo di coinvolgere e responsabilizzare le autorità locali.

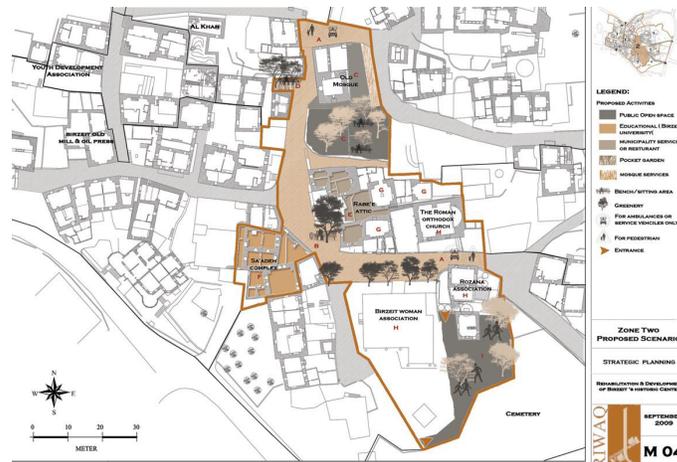


Figura 12. Estratto del piano strategico per Birzeit.

Fonte: Riwaq.

Considerato l'obiettivo generale di riportare la vita nel centro storico per favorirne la conservazione e stimolarne lo sviluppo, il piano ha individuato dieci settori all'interno del centro e per ciascuno ha fornito l'indicazione dettagliata delle azioni da intraprendere, sia alla scala urbana e della viabilità, che a quella architettonica. Nello stesso tempo, lo strumento ha proposto delle linee guida per la futura espansione del centro, per assicurare coerenza tra gli obiettivi di sviluppo e la salvaguardia del territorio circostante.

Per poter avviare il progetto di recupero e valorizzazione, la prima azione da compiere era richiamare residenti e favorire la riapertura di piccoli esercizi commerciali per rispondere alle esigenze quotidiane. A tal fine, sono stati creati degli strumenti incentivanti: è stato incoraggiato in modo particolare l'arrivo di studenti e giovani coppie, con l'idea di rafforzare le relazioni con l'Università e creare un nuovo nucleo stabile di residenti.

Il progetto è stato articolato in quattro fasi, per una durata complessiva di 16 mesi. La prima fase, durata cinque mesi, ha previsto un'analisi del patrimonio costruito e del contesto sociale, economico e normativo. Il lavoro è stato condotto da una squadra multidisciplinare di professionisti coadiuvati da studenti.



In alto: *Figura 13. Riqualificazione degli spazi aperti.* Fonte: Riwaq

A destra: *Figura 14. Impiego di manodopera locale.* Fonte: Riwaq



In alto: *Figura 15. Attività di sensibilizzazione per bambini e ragazzi.* Fonte: Riwaq



A destra: *Figura 16. Edificio restaurato ed adibito a bar e ristorante.* Fonte: Riwaq

La seconda fase, durata tre mesi, si è articolata in una serie di incontri tra i portatori di interesse (istituzioni, associazioni locali, residenti, proprietari degli edifici) rivolti alla creazione di una visione comune e condivisa sulle strategie di riabilitazione. Durante la terza fase, durata tre mesi, sono poi stati identificati una serie di interventi prioritari per avviare il processo di recupero del centro, ed è stata svolta un'attività di *fund raising*. La fase conclusiva, di cinque mesi, ha previsto la realizzazione degli interventi pilota che hanno fornito un modello per quelli successivi.

Durante la fase di analisi preliminare del contesto è stato realizzato uno studio sull'intero sistema edificato, individuando alcune funzioni compatibili per il riuso di ciascuno degli edifici esistenti. Successivamente, attraverso le riunioni con gli *stakeholder* locali, sono stati individuati tre edifici significativi sui quali realizzare gli interventi pilota. Un edificio è stato trasformato in *hotel de charme*, un altro in un bar e un terzo è diventata la sede dell'associazione culturale Rozana: due dei tre edifici sono situati in punti strategici lungo la

strada principale del villaggio, che costituisce l'asse portante del progetto di recupero ed è stata riqualificata grazie al rifacimento delle reti di infrastrutture e della pavimentazione. È stato inoltre realizzato un sistema segnaletico unificato e sono stati ristrutturati i pozzi pubblici per l'approvvigionamento di acqua.

Alcuni edifici dell'area Est del villaggio sono stati oggetto di conservazione preventiva¹⁵ attraverso una serie di interventi quali il consolidamento delle murature, la verifica e la sistemazione delle coperture, piccole rimozioni o integrazioni di elementi, predisponendoli ad un eventuale riuso.

La realizzazione degli interventi ha coinvolto direttamente la popolazione locale: il progetto pilota per Birzeit è infatti stato inserito nel programma Job Creation Through Conservation¹⁶.

Analisi dell'intervento

Organizzazione tra gli attori locali responsabili della gestione del processo

Il progetto per Birzeit è stato coordinato da Riwaq attraverso l'azione di un gruppo multidisciplinare di professionisti già abituati a collaborare in progetti sul campo. Le istituzioni locali sono state coinvolte sin dalla fase iniziale, per consolidare la relazione tra il gruppo di lavoro multidisciplinare "esterno" e la comunità locale.¹⁷

Conservazione del patrimonio: strategie di prevenzione¹⁸

Il progetto ha previsto la realizzazione di interventi di conservazione preventiva su diversi edifici: l'intervento si è concentrato sulle strutture e sulle superfici esterne, e per ciascun edificio sono state indicate una serie di funzioni compatibili con le dimensioni e la distribuzione interna. Alcune associazioni locali sono state incaricate della gestione degli edifici restaurati, divenuti centri di aggregazione sociale o servizi alla comunità, per favorirne la conservazione nel tempo e stimolare una cura costante, sebbene non sia stata sviluppata una programmazione delle attività di manutenzione.

Per migliorare la capacità di controllo sulle trasformazioni, tra gli obiettivi futuri vi è l'istituzione, all'interno dell'amministrazione locale, di un ufficio dedicato alla protezione del patrimonio, in cui una persona si possa occupare con continuità delle attività di *fund raising* portando avanti il progetto di recupero, con il supporto di Riwaq.

Valorizzazione del patrimonio: strategie per lo sviluppo locale

Per il futuro del centro abitato si punta su servizi di tipo educativo e culturale, prevedendo di riutilizzare gli edifici storici non solo per offrire soluzioni

15 Si rimanda al § 2.1.3 per un chiarimento sul significato attribuito all'espressione da Riwaq.

16 Cfr. scheda al § 2.3.3.

17 "Municipalities have been always set the formal and local body we deal through with owners and beneficiaries, and always helped us to gain people's trust, because most of the time and until we proof the opposite, people may suspect our intentions and treat us as outsiders trying to steal their properties." Colloquio con Shatha Safi, Riwaq, 10/03/2011.

18 La scelta di intervenire sui villaggi storici in abbandono rappresenta in sé una strategia preventiva dando al termine un'accezione politica, poiché sono luoghi altamente soggetti al rischio di occupazione.

abitative a costi contenuti rispetto alla nuova edificazione¹⁹, ma anche per ospitare una serie di altre attività, promuovendo lo sviluppo di un turismo alternativo centrato sulle attività culturali.

Per raggiungere obiettivi di sviluppo locale è necessario investire sulle risorse presenti sul territorio: oltre al patrimonio costruito, il progetto prevede di valorizzare l'artigianato e i prodotti locali e di coordinare il ruolo delle autorità e quello di organizzazioni non governative locali, chiamate a gestire centri di aggregazione di tipo sociale e culturale a servizio della comunità. Per valorizzare le attività culturali si è previsto di incrementare le iniziative della settimana della cultura organizzata ogni anno dall'associazione Rozana, e di sviluppare un programma di residenze per artisti in collaborazione con le istituzioni culturali locali.

Lo svolgimento dei lavori sugli spazi pubblici e sui singoli edifici ha attirato l'attenzione di alcuni investitori; solo durante il 2010, nel centro storico hanno aperto cinque nuove attività commerciali e culturali. Alcune hanno fatto uso di edifici che erano già stati oggetto di intervento, altre hanno finanziato e realizzato autonomamente i lavori.

Tempi

Il progetto si è posto obiettivi sia a breve che medio e lungo termine. I primi obiettivi, già raggiunti, includevano l'animazione territoriale attorno al progetto e la realizzazione degli interventi pilota; tra quelli a medio termine, in parte raggiunti, vi sono la riabilitazione di una parte dell'edificato, il reinserimento di residenza e di attività commerciali e lo sviluppo di strutture ricettive a supporto di percorsi turistici che mettano in connessione Birzeit con altri luoghi di interesse. Gli obiettivi di lungo termine, invece, assumono una scala più vasta, e vanno dalla rivitalizzazione socioeconomica della regione all'evoluzione della normativa sulla tutela.

Costo e forme di finanziamento

L'intervento è stato finanziato per la maggior parte dall'agenzia di cooperazione SIDA. Il restauro dell'edificio divenuto *hotel de charme* è stato finanziato da USA Aid, e nel tempo sono state ricevute sovvenzioni da altre agenzie di cooperazione internazionale.

In generale, l'attività di Riwaq è sostenuta per l'80% da finanziatori stranieri. Del restante 20%, una parte arriva dal settore privato locale e il resto è prodotto grazie alle stesse attività di Riwaq. Attualmente solo il 10% dei costi degli interventi è sostenuto dalle comunità locali, nella maggior parte dei casi con interventi erogati dal consiglio municipale.

Strategie per il coinvolgimento delle collettività locali

Le attività di coinvolgimento della comunità locale sono state coordinate dalla *community outreach unit* di Riwaq.

Informazione e comunicazione

¹⁹ I costi a m² per la nuova edificazione sono stimati doppi rispetto ai costi per il recupero dell'esistente. Fonte: Riwaq.

La comunicazione è stata diffusa sia in forma diretta, a livello locale, che attraverso il sito web dell'associazione Riwaq. Sono state inoltre svolte diverse attività per informare e sensibilizzare la comunità locale verso gli obiettivi del progetto. Tra queste, visite guidate rivolte a gruppi organizzati, incontri aperti al pubblico, diverse attività per bambini e ragazzi in età scolare, campi estivi e giornate di lavoro volontario.

Nel 2008 è stato istituito il Tom Kay²⁰ Award, una competizione di disegno dal vero del costruito storico rivolta agli studenti di ingegneria. Ogni anno, inoltre, Riwaq assegna un premio al migliore intervento realizzato sugli edifici o sugli spazi aperti.

Consultazione

Il progetto su Birzeit è stato realizzato per gli abitanti del villaggio e in particolare per i proprietari, gli utenti e i residenti dell'area storica²¹. Il progetto ha adottato un approccio partecipativo sin dalla fase di analisi del contesto: la popolazione è stata coinvolta in un'indagine sulle condizioni d'uso degli spazi, sulle relazioni con i luoghi, sulle esigenze e sulla percezione che la comunità ha del centro storico. L'esito delle attività di ascolto della comunità ha condotto alla realizzazione del People's Museum²²: in uno degli edifici restaurati, gli abitanti hanno partecipato alla costruzione di un modello del centro storico, arricchito da supporti audio che permettono di ascoltare le storie da loro narrate.

In una fase successiva del progetto, sono stati realizzati dei *focus group* che hanno visto coinvolti i rappresentanti delle istituzioni, i residenti e i fruitori del centro: attraverso il metodo dell'analisi SWOT, è stata elaborata una visione condivisa per il futuro del villaggio che è servita come traccia per l'elaborazione del piano strategico, che rappresenta la base del nuovo strumento di pianificazione, sul quale si sta ancora lavorando.

Coinvolgimento in fase attuativa

Gli interventi realizzati a Birzeit sono stati inseriti nel programma Job Creation Through Conservation, che promuove l'impiego della manodopera locale: la popolazione è quindi stata coinvolta anche nelle attività di cantiere. Sono stati retribuiti 3651 giorni lavorativi, e il 35% delle persone coinvolte erano disoccupate.

Sostegno ad iniziative locali

Alcune associazioni locali sono state chiamate a gestire alcune attività culturali insediate negli edifici restaurati (ad esempio, Rozana Association), per ricreare luoghi e occasioni di aggregazione sociale.

²⁰ In memoria di un architetto inglese che ha insegnato all'Università di Birzeit e ha collaborato con Riwaq.

²¹ "Partendo dal principio che bisogna lavorare con le persone piuttosto che per loro conto, e riconoscendo che promuovere lo sviluppo significa semplicemente espandere le possibilità di scelta delle persone attraverso la loro partecipazione, il progetto ha invitato la popolazione locale a condividere le proprie idee, per giungere all'elaborazione di una valutazione condivisa delle esigenze". Riwaq (2010), Strategic Planning for bringing life to the Historic Center of Birzeit. A short summary. Documento disponibile sul sito www.riwaq.org.

²² Questo progetto non è stato curato direttamente da Riwaq, ma da un'altra organizzazione.

Valutazione dell'intervento

Efficacia della struttura di coordinamento

La struttura di coordinamento è risultata efficace ai fini della creazione di un ambiente favorevole all'apprendimento. Si può osservare come ogni intervento all'interno di uno dei villaggi storici, il gruppo di professionisti di Riwaq ricrei le dinamiche della comunità di pratica, coinvolgendo direttamente gli abitanti nelle attività, allo scopo di trasmettere competenze rilevanti acquisite attraverso le esperienze già realizzate, per rafforzare sia la capacità delle istituzioni locali che le competenze tecniche locali.

Tuttavia, mentre le competenze relative al metodo di intervento nei villaggi storici, sviluppato da Riwaq attraverso le prime esperienze sul campo, sono state fatte oggetto di riflessione e formalizzate, ciò non è ancora stato fatto per le competenze relative alle strategie di coinvolgimento della popolazione.

Creazione di nuove relazioni

Il progetto ha costituito un vettore per la creazione di relazioni di scala sovralocale. Innanzitutto, l'intervento su Birzeit è inserito nel progetto di scala regionale "19th and 20th century architecture and spaces in between"²³, sviluppato con il contributo del progetto europeo Mutual Heritage, di cui Riwaq è *partner*, che a sua volta ha rappresentato un'occasione per costruire relazioni con organizzazioni e istituti di ricerca che lavorano su temi affini.

Il progetto regionale interessa l'area del West Bank e prevede di valorizzare l'eredità costruita del XIX e XX secolo attraverso la creazione di reti fisiche e simboliche, promuovendo tra le altre cose lo sviluppo di percorsi di turismo sostenibile che mettano in relazione le diverse tipologie di insediamenti presenti: centri storici, campi di rifugiati, torri d'avvistamento in aree rurali, architettura di epoca recente.²⁴

Per dare visibilità internazionale al progetto per Birzeit e al metodo sperimentato, nel 2009 è stato creato un gruppo di ricerca interdisciplinare e internazionale, il Riwaq's Think Net, nato per mettere in rete conoscenze strategiche per la riabilitazione socioeconomica dei villaggi storici della Palestina.

Il villaggio ha inoltre ospitato parte delle attività della 3° Biennale Riwaq (giugno-ottobre 2009), che ha posto a confronto artisti palestinesi ed internazionali sulle idee per la riabilitazione e la valorizzazione del patrimonio locale. In concomitanza con la 3° Biennale Riwaq, è stato realizzato un padiglione palestinese alla Biennale di Venezia, grazie al quale il progetto è stato portato all'attenzione del pubblico europeo.

Criticità

Nonostante gli obiettivi sul breve termine siano stati raggiunti, il progetto per Birzeit deve ancora dare prova della sua efficacia sul lungo termine. Al

²³ Il progetto interessa un'area di approssimativamente 100 km² che va dagli altopiani centrali alla valle del Giordano e connette 9 centri tra città, villaggi e campi di rifugiati.

²⁴ Nell'ambito del progetto Mutual Heritage, sono state realizzate le mappe relative al primo percorso, che va dagli altopiani centrali alla valle del Giordano, e si sta realizzando la relativa guida.

momento, non vi sono garanzie del fatto che le azioni sul costruito saranno portate avanti in modo coerente con il piano strategico. Nonostante l'azione di sensibilizzazione e di pressione sulle istituzioni, non è ancora stata colmata l'assenza di strumenti normativi adeguati per la protezione del patrimonio costruito.

Inoltre, il progetto è stato quasi interamente finanziato da agenzie di Cooperazione allo Sviluppo. Per incrementare la sostenibilità economica e poter proseguire in assenza di un sostegno economico esterno, sarebbe opportuno coinvolgere maggiormente i promotori locali anche attraverso forme di partenariato pubblico / privato.

Infine, considerata la vastità del patrimonio da salvaguardare, Riwaq si è resa conto che non può agire da sola e che sarebbe necessario istituzionalizzare il metodo sperimentato per Birzeit e operare un passaggio di scala: l'azione dell'associazione dovrebbe quindi concentrarsi anche e soprattutto nel trasferimento delle proprie competenze, sviluppate grazie all'esperienza sul campo, ad una serie di altri soggetti che possano lavorare in parallelo, creando una rete distribuita sul territorio.

4.2.3 Recupero e valorizzazione del centro urbano di Colle di Val d'Elsa

Data: 2003 - in corso

Promotore dell'intervento: Amministrazione comunale di Colle di Val d'Elsa

Coordinatore del progetto: all'avvio il coordinatore era Colle Promozione SpA, società mista a prevalente capitale pubblico costituita e controllata dal comune di Colle di Val d'Elsa, assieme a New Colle Srl, di cui Colle Promozione Spa detiene la maggioranza, che rappresenta lo strumento immobiliare per l'attuazione delle linee strategiche di intervento previste dal piano regolatore. Oggi il progetto è coordinato dall'Associazione Fabbrica Colle, che ha riunito Amministrazione Comunale, Colle Promozione S.p.A e i *partner* del progetto.

Coordinamento progettuale:

- AJN - Architectures Jean Nouvel: progettazione urbanistica.
- Arch. Iginio Rossi: valorizzazione del borgo, rivitalizzazione delle attività economiche.
- Società Syntagma di Perugia: progettazione dell'impianto di risalita "Il Baluardo".

Partner: Confesercenti, Confcommercio, Cna, Confartigianato e Associazione Pro Loco di Colle di Val d'Elsa, Camera di Commercio I.A.A. di Siena e INDIS - Unioncamere, Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi, Regione Toscana, Provincia di Siena, Comunità Montana.

Proprietà dell'area

Aree dismesse di Colle Bassa coinvolte nei progetti di riqualificazione: proprietà pubblica.

Edifici residenziali del borgo di Colle Alta e locali ad uso commerciale: proprietà privata, molto frammentata.

Edifici restaurati (Ex-ospedale, Conservatorio di San Pietro, Porta Salis): proprietà pubblica.

Descrizione del contesto di intervento

Colle di Val d'Elsa è una cittadina situata in provincia di Siena, lungo la superstrada Autopalia che collega Firenze a Siena (dista 20 km da Siena e 40 km da Firenze). Risulta facilmente accessibile sia via auto che via autobus ed è ben collegata con i principali comuni dei dintorni.

Il comune ha una popolazione di circa 20.000 abitanti; il bacino d'utenza esteso ai comuni vicini (che distano meno di 20 minuti in auto), calcolato ai fini delle previsioni di rivitalizzazione commerciale, supera le 67.000 persone.

La città è conosciuta per aver dato i natali all'architetto Arnolfo di Cambio e al pittore Cennino Cennini; in epoca più recente, si è distinta per la produzione del cristallo, che tutt'ora costituisce una delle principali attività economiche.

La struttura urbana è suddivisa in due nuclei principali, il centro storico di Colle Alta e il centro urbano di Colle Bassa, separate da un dislivello di circa 45 metri. L'area interessata dal progetto ha una dimensione totale di circa 30 ettari, di cui circa 12 della parte alta e 18 in quella bassa.

Il borgo storico di Colle Alta è di formazione medievale. Al momento dell'avvio dell'intervento si trovava complessivamente in condizioni di degrado fisico e sociale, nonostante l'amministrazione avesse già intrapreso interventi puntuali di restauro negli anni precedenti. Degli 81 esercizi commerciali, 25 erano inattivi.

Colle Bassa si è sviluppata lungo il corso del fiume Elsa nel corso del XIX secolo. Tra le aree oggetto di intervento vi è l'area della Fabbrichina (il luogo in cui aveva sede la prima fabbrica del cristallo), situata a nord della città e costituita da un complesso di edifici che nel tempo sono andati incontro ad un processo di dismissione e di degrado. Un altro fulcro dell'intervento di riqualificazione è piazza Arnolfo, divenuta nel tempo il principale luogo d'incontro e di scambi commerciali. La piazza è circondata da spazi porticati su tre lati: su uno di questi si trova la stazione ferroviaria, dimessa da trent'anni. Il progressivo declino delle attività commerciali ha portato al degrado fisico e sociale dell'area. Dei 429 esercizi localizzati nella parte bassa della città, 119 erano inattivi all'avvio dell'intervento.



Figura 17. Immagine del borgo di Colle di Val d'Elsa (I. Rossi)

Qualità delle relazioni sociali e delle relazioni tra contesto sociale e patrimonio edificato prima dell'intervento (aspetti critici)

Nel corso del tempo, la frammentazione della proprietà degli edifici residenziali e dei locali commerciali del borgo storico, associata al progressivo fenomeno di abbandono del centro da parte degli esercenti, ha generato delle carenze nella gestione che si sono tradotte in uno stato di degrado diffuso del costruito. Inoltre, l'abbandono del centro da parte di una quota consistente dei vecchi residenti e l'arrivo di nuovi abitanti, prevalentemente extracomunitari, ha generato una perdita di coesione sociale, aggravata da frizioni tra la comunità e l'amministrazione comunale legate all'ipotesi della costruzione di una moschea.

Descrizione dell'intervento

Nel 1997 l'amministrazione comunale di Colle di Val d'Elsa e Colle Promozione Spa decisero di investire in un progetto ambizioso per la riqualificazione urbana, affidando un incarico di progettazione urbanistica alla società Architectures Jean Nouvel per l'area della Fabbrichina.

Dopo una prima fase di studio sulle attività da inserire nell'area, nel 2003 il gruppo di coordinamento decise di estendere gli obiettivi dell'intervento. Considerando il legame tra la vitalità urbana e le attività miste che si affacciano su strade e piazze (negozi, botteghe, bar, servizi), si decise di investire sul miglioramento dell'offerta di servizi come strategia per l'innalzamento della qualità degli spazi pubblici e per diffondere gli effetti dei nuovi interventi anche al resto del tessuto urbano.

Prese quindi avvio "Fabbrica Colle", un programma di valorizzazione rivolto ad integrare progetti appartenenti a diversi settori (riqualificazione urbana, rivitalizzazione delle attività miste, sviluppo turistico) all'interno di un'unica strategia. Il programma mira ad assicurare adeguate azioni di gestione, promozione, progettazione e coordinamento degli interventi attraverso un master plan elaborato da un gruppo di lavoro multidisciplinare, che mette a sistema trasformazioni urbane, manutenzione degli spazi pubblici, promozione culturale ed economica e servizi sociali. Fabbrica Colle integra e coordina, infatti, una serie di strumenti attuativi specifici quali piani di recupero, piani integrati di rivitalizzazione delle attività commerciali, piani delle insegne e dell'arredo urbano, piani di sviluppo economico locale. Rientrano nel programma anche gli interventi puntuali di riqualificazione e nuova costruzione.

Il processo di intervento è partito dal riuso dell'area dismessa della Fabbrichina e dalla costruzione di nuove relazioni tra spazi pubblici e attività miste nelle due differenti concentrazioni di Colle Alta e Colle Bassa. Per valorizzare le attività concentrate nel borgo di Colle Alta, incrementando i flussi di persone gravitanti sull'area, è stato realizzato un impianto di risalita (Il Baluardo), inaugurato nel 2005, che la collega con la parte bassa del sistema urbano²⁵.

²⁵ L'impianto è stato realizzato utilizzando, per il tratto orizzontale, un vecchio rifugio antiaereo della lunghezza di circa 60 metri costruito durante la seconda guerra mondiale. Al termine della galleria è stato realizzato un tunnel verticale al centro del quale è stata collocata una coppia di ascensori. L'impianto consente di superare un dislivello di circa 40 metri in 35 secondi, il servizio è gratuito ed è aperto 24 ore su 24. Lungo il percorso sono stati posizionati degli schermi che proiettano immagini riprese da alcune telecamere posizionate sul baluardo,

In Colle Bassa, il progetto prevede di collegare le due polarità poste a sud (zona del supermercato Coop) e a nord (La Fabbrichina) attraverso nuovi flussi generati dalle nuove attività in esse disseminate.

I principali interventi di riqualificazione e restauro già avviati nell'ambito del programma Fabbrica Colle sono le seguenti.

- La riqualificazione dell'area "La Fabbrichina", con la realizzazione di un parcheggio (punto di accesso alla città) e il recupero degli immobili da riconvertire in spazi per attività di servizi, residenze, attività commerciali e spazi espositivi. È prevista la realizzazione di una mediateca e di un centro polifunzionale.
- La riqualificazione di piazza Arnolfo: diversi artisti contemporanei, coordinati dall'atelier Jean Nouvel, sono intervenuti sulla pavimentazione, sull'illuminazione, sugli elementi di arredo urbano, sulle facciate degli edifici e sul sistema dei portici. La riqualificazione fisica degli spazi è stata accompagnata da un progetto di rivitalizzazione delle attività commerciali;
- Il restauro di Porta Salis (Porta Nuova), struttura fortificata che dà accesso al borgo storico. Gli ambienti interni sono stati destinati ad ospitare un'attività di ristorazione.
- Il restauro del secentesco Conservatorio di San Pietro, per cui è prevista una destinazione museale.
- Il restauro dell'ex ospedale San Lorenzo, per cui è prevista una destinazione alberghiera.



Figura 18. Piazza Arnolfo (I. Rossi)



Figura 19. Cantiere evento coordinato da GRM (I. Rossi)

L'aspetto innovativo e più interessante del progetto, tuttavia, consiste nella strategia di rivitalizzazione economica. Nel 2005 è stato costituito il Centro Commerciale Naturale²⁶ (Ccn) "Colgirandola", che si propone di rivitalizzare il sistema delle attività miste locali coordinando e integrando l'offerta attraverso una politica comune di sviluppo e di promozione del territorio.

Il Ccn è costituito in forma di Comitato di coordinamento cittadino, un ente costituito attraverso un Protocollo d'intesa del quale possono entrare a fare parte operatori delle attività commerciali, associazioni socioculturali e di categoria ed enti pubblici. L'adesione è gratuita, mentre l'organizzazione di eventi coordinati può richiedere un contributo economico.

con l'obiettivo di mantenere un contatto costante con l'esterno durante il tempo di percorrenza del tunnel.

²⁶ Il modello del Ccn trova legittimazione nelle disposizioni del Testo unico del commercio della Regione Toscana (Piano integrato per la rivitalizzazione del commercio).

stanno sviluppando un piano di promozione congiunto del sistema territoriale dell'Alta Val d'Elsa, che si sviluppa sugli assi strategici di economia, cultura e qualità del vivere, la cui elaborazione prevede lo sviluppo di diverse forme di coinvolgimento degli operatori economici e delle comunità locali, stimolando la cooperazione, anche economica.

Analisi dell'intervento

Organizzazione tra gli attori locali responsabili della gestione del processo

Nel 2004, i soggetti coinvolti nel progetto di riqualificazione urbana (Comune di Colle di Val d'Elsa, Colle Promozione Spa, Confesercenti, Confcommercio, Cna, Confartigianato e Associazione Pro Loco di Colle di Val d'Elsa, Camera di Commercio I.A.A. di Siena e INDIS - Unioncamere, Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi, Regione Toscana, Provincia di Siena, Comunità Montana) hanno sottoscritto un Protocollo di Intesa. Colle Promozione S.p.A. ha assunto il ruolo di coordinamento per catalizzare le energie e le risorse presenti sul territorio.

Successivamente, i soggetti si sono riuniti in Associazione: la costituzione in forma giuridica era necessaria per poter partecipare ai bandi regionali e ottenere risorse per supportare, ad esempio, le attività del Ccn e le attività di partecipazione.

Il Ccn, invece, è costituito in forma di Comitato di Coordinamento Cittadino (CCC), una struttura organizzativa più snella da punto di vista delle procedure rispetto alla forma associativa o consortile. La gestione operativa del Ccn spetta al Consiglio direttivo, all'interno del quale è individuato un coordinatore scelto tra uno dei sei consiglieri con competenze in ambito tecnico, commerciale e amministrativo. Per strutturare al meglio il sistema dell'offerta commerciale sono stati avviati, in fase di costituzione, dei tavoli di confronto con gli operatori, ed è stato successivamente istituito un tavolo di lavoro composto da alcuni rappresentanti delle aree omogenee del Ccn individuati dagli stessi operatori, al fine di coordinare le iniziative.

Conservazione del patrimonio: strategie di prevenzione

Prima dell'avvio del programma Fabbrica Colle, sin dal 1995, l'amministrazione aveva iniziato ad investire sulla cura del paesaggio urbano. In questo quadro, erano stati realizzati diversi interventi di restauro, sia ad opera dei privati che dell'amministrazione. Tuttavia, il processo di abbandono registrato dal centro storico metteva a rischio di degrado il sistema edificato.

Il progetto di riqualificazione urbana si è posto l'obiettivo di contribuire alla conservazione dell'edificato attraverso un recupero diffuso, il restauro di alcuni edifici storici con carattere monumentale e il recupero dello storico sistema artificiale di canalizzazione (le Gore).

L'istituzione del Ccn ha costituito una strategia per stimolare la domanda da parte dei commercianti ad occupare gli edifici nel centro storico, incentivando di conseguenza i proprietari dei fondi sfitti ad affittarli, anche a prezzi calmierati. Il mantenimento in uso delle strutture, o la loro restituzione all'uso, costituisce un'azione preliminare necessaria alla loro conservazione e favorisce la riqualificazione aree limitrofe, elevando complessivamente la

qualità dello spazio pubblico e favorendo le possibilità di aggregazione socioculturale. A titolo di incentivo, è stato istituito il “Programma fondi sfitti”, che individua opportuni strumenti giuridici. “È stato redatto un contratto di disponibilità del fondo che consente l’istituzione di un rapporto diretto tra proprietario e un soggetto garante, che è svolto dal Comitato di Coordinamento Cittadino. In sintesi il programma prevede: la disponibilità a favore del Comitato, per un periodo predefinito, delle unità sfitte al fine di individuare il tipo di attività che meglio si integra nell’offerta complessiva del luogo; la collocazione delle unità immobiliari in regime di locazione di impresa; vantaggi di tipo economico sia per il locatore che per il locatario in termini di sconto sia sugli oneri che sui canoni di locazione; l’adesione delle nuove attività al Ccn; il supporto alla progettazione della grafica di segnalazione e delle opere di ristrutturazione da parte dell’Ufficio tecnico di Colle Promozione Spa.”²⁹

Nonostante il proprietario possa beneficiare di una maggiore opportunità di locazione del proprio fondo, i proprietari aderiscono difficilmente al Programma, oggi in difficoltà anche a causa di una riduzione dei fondi un tempo erogati da Banca Monte dei Paschi di Siena.

Valorizzazione del patrimonio: strategie per lo sviluppo locale

L’intervento si è posto obiettivi integrati: sviluppo economico, incremento dell’attrattiva turistica, sviluppo di coesione ed integrazione sociale e sviluppo dell’offerta culturale. Nel complesso, le iniziative sono state mirate a valorizzare e incrementare il capitale di relazioni tra i residenti e gli operatori economici locali e tra la comunità e il contesto edificato come spazio di fruizione collettiva e bacino di servizi.

La struttura urbana di Colle di Val d’Elsa risultava particolarmente adatta alla sperimentazione di un modello di rivitalizzazione in grado di perseguire allo stesso tempo obiettivi economici, sociali e culturali: il centro storico è infatti di piccole dimensioni ed è percorribile a piedi, e la configurazione delle strade e delle piazze è sorta proprio in ragione di un’attività di commercio al dettaglio che per secoli ha costituito il fulcro della vita sociale locale. Trattandosi di un centro di interesse storico e culturale, anche il turismo rappresentava un’importante occasione di sviluppo.³⁰

Tempi

La definizione degli obiettivi strategici e degli scenari per il futuro del centro, elaborata durante i *focus group* che hanno coinvolto operatori e residenti nel 2005, ha individuato obiettivi a breve termine e medio termine³¹. I processi di rivitalizzazione urbana richiedono però azioni di lungo periodo: la rielezione della giunta è stata determinante in questo senso, poiché ha permesso di dare

29 Rossi 2008.

30 Tra i primi servizi che hanno aperto a seguito della costituzione del Ccn vi sono una gelateria, un panettiere e un albergo diffuso.

31 I temi e gli argomenti trattati sono stati: promozione, funzionamento, comunicazione; frequentatori: accoglienza e servizi; fondi sfitti, mix merceologico e funzionale; innovazione, manutenzione e cura degli spazi comuni e ruolo del verde; gradevolezza del luogo, illuminazione, smaltimento dei rifiuti; accessibilità, accessi e flussi, clima del luogo; Colle Alta; Colle Bassa.

una certa continuità alle attività e di estendere il progetto grazie alla partecipazione a bandi di finanziamento regionali.

Il processo di partecipazione avviato nel 2007 ha assunto invece una visione di lungo periodo, elaborando strategie e piani di azione per lo sviluppo territoriale di tipo sistemico e sovracomunale.

Costo e forme di finanziamento

Il costo totale stimato per l'intervento di riqualificazione è di 90 milioni di euro, di cui 13 previsti per il riuso dei fondi sfitti³² e gli altri per i grandi interventi di trasformazione urbana.

Il Ccn è sostenuto dall'amministrazione comunale, assegnataria di finanziamenti erogati dagli enti pubblici (Regione Toscana, Provincia di Siena, Camera di Commercio di Siena, ecc.). I fondi messi a disposizione sono gestiti autonomamente dal Consiglio direttivo del Comitato di coordinamento cittadino. Le previsioni al 2005 erano di € 70.000 all'anno, ma già nel 2006 sono stati erogati contributi pari a € 195.000.

Per quanto riguarda gli interventi sugli edifici e le aree aperte, ogni soggetto interviene per la parte di sua competenza: il Comune per la riqualificazione del suolo pubblico, i privati per le facciate, gli operatori per il fronte delle attività.

Strategie per il coinvolgimento della comunità locale

Il programma Fabbrica Colle si fonda sulla partecipazione degli abitanti, ai quali è stata data la possibilità di "riappropriarsi" della città e di migliorare la qualità della vita contribuendo alla definizione di alcuni aspetti del progetto generale, manifestando richieste emergenti per orientare lo sviluppo dell'offerta commerciale.

Dal 2007 al 2009, estendendo il processo avviato nelle zone centrali della città all'intero territorio comunale, Colle Promozione ha sviluppato un processo di partecipazione che, attraverso la ricognizione su interventi pubblici e privati programmati nel periodo 2008- 2020, ha tracciato e condiviso le possibili visioni sul futuro di Colle e ha individuato le strategie di valorizzazione sostenibili attraverso il partenariato pubblico-privato o la collaborazione con istituzioni sovralocali³³. A partire dal 2009, il processo ha assunto il nome di "Condividere il futuro di Colle" e oggi si configura come un'insieme di azioni di indirizzo e di accompagnamento all'elaborazione del Piano di promozione del territorio.³⁴

32 Per un certo periodo, il Programma Fondi sfitti è stato sovvenzionato dalla banca Monte dei Paschi di Siena.

33 Il Comune di Poggibonsi si è dotato anch'esso di un Quadro strategico per lo sviluppo 2008-2020, attraverso un percorso di condivisione con le gli enti e le associazioni di lavoratori e operatori; i due comuni hanno poi deciso di elaborare congiuntamente una proposta di sviluppo territoriale.

34 Le azioni integrate di riqualificazione, rivitalizzazione, ascolto, condivisione, promozione e comunicazione hanno contribuito al successo dell'iniziativa, suggellato dall'ottenimento del Premio Urbanistica 2008 promosso da Urbanpromo, un salone sulle trasformazioni urbane e il marketing territoriale che si svolge annualmente a Venezia per opera di Urbit srl, società dell'INU (Istituto Nazionale di Urbanistica).

Informazione e comunicazione

Oltre agli strumenti tradizionali della comunicazione, come il sito di Fabbrica Colle, costantemente aggiornato con il materiale elaborato nel corso del progetto, e la pubblicazione di una newsletter trimestrale "partecipata" (i cittadini potevano contribuire pubblicando storie e memorie su Colle), la comunicazione sul progetto ha previsto anche la creazione di due sportelli informativi, chiamati Spazio Collegamenti³⁵, aperti in aree strategiche della città.

In fase di avvio, Spazio Collegamenti ha coordinato la realizzazione di esposizioni, eventi di intrattenimento e riunioni a partecipazione pubblica, per stimolare il dialogo e il confronto tra i diversi soggetti interessati al progetto. Nel corso del tempo, il luogo si è trasformato in una sorta di Urban Center. Monte dei Paschi di Siena ha sostenuto questa azione offrendo in uso alcuni locali, con una strategia di finanziamento alternativa all'erogazione di fondi.

Per ciò che riguarda il Ccn, che a sua volta dispone di un sito web e di una newsletter, viene pubblicato un catalogo periodico della programmazione di eventi; sono state sperimentate anche tecniche promozionali mirate ad attirare visitatori non abituali, per promuovere l'attività turistica.³⁶

Nel corso dello sviluppo del Piano di Promozione del Territorio, realizzato in forma coordinata con il Comune di Poggibonsi, è stato creato un contenitore, all'interno del sito web comunale, dedicato agli elaborati, ai contenuti e alle proposte legate alla valorizzazione del sistema territoriale.

Consultazione

La struttura del Ccn si fonda su uno studio partecipato che ha coinvolto cittadini e imprenditori.

Nel 2004 è stata condotta una serie di interviste agli abitanti, ai fruitori del centro e agli operatori commerciali, realizzate sia di persona che per via telefonica, per analizzare le loro esigenze.

Nel 2005 è stata realizzata una serie di *focus group*, creando opportunità di dialogo e confronto tra soggetti diversi per raccogliere informazioni e impressioni della popolazione locale, dei visitatori e degli esercenti sull'offerta commerciale e culturale esistente ed elaborare visioni per il futuro³⁷.

Anche l'attività di Spazio Collegamenti ha permesso di raccogliere informazioni e preferenze da parte della popolazione: presso i punti d'ascolto, gestiti da personale dell'amministrazione comunale, era possibile porre domande e ricevere risposte sui progetti di riqualificazione urbana in corso e su quelli previsti, ma anche esprimere opinioni e avanzare proposte. L'obiettivo era anche quello di monitorare la valutazione dei progetti realizzati da parte della popolazione.

³⁵ Durante la prima fase del progetto la comunicazione è stata curata dalla società GRM.

³⁶ Ad esempio, in alcuni punti vendita Coop di diverse parti d'Italia sono state distribuite cartoline gratta e vinci che mettevano in palio un week end a Colle di Val d'Elsa.

³⁷ Gli operatori del sistema di attività miste sono stati al centro di azioni di studio e di ascolto, condotte con il coinvolgimento e l'apporto di tutte le associazioni di categoria, al fine di fare emergere le attese per favorire il superamento delle condizioni di crisi. Il Ccn rappresenta la risposta a questa azione di ascolto.

La scelta degli elementi di arredo urbano è stata oggetto di consultazione: in alcune aree della città sono stati realizzati interventi pilota sui quali sono state raccolte le opinioni dei cittadini attraverso la compilazione di questionari. Il nome del Ccn (Colgirandola) è stato a sua volta definito attraverso un concorso di idee aperto al pubblico.

Spazio Collegamenti ha inoltre promosso iniziative rivolte ai bambini, coinvolgendoli in riflessioni sui progetti per la riqualificazione di piazza Arnolfo. Grazie all'attività "Vivi la tua città", svolta nelle scuole nell'anno scolastico 2004-2005, sono state rilevate alcune esigenze, come una maggiore illuminazione, la necessità di spazi verdi ed il ripristino della piazza come luogo di mercato, che sono poi state tenute in considerazione nel progetto.

Anche nell'ambito del processo di partecipazione "Condividere il futuro di Colle", tuttora in corso, sono utilizzate alcune metodologie partecipative con ruolo consultivo, come forum e focus group³⁸.

Coinvolgimento in fase decisionale

Le figure economiche, sociali, culturali e politiche locali riunite nel Ccn hanno contribuito direttamente alle decisioni sugli interventi, dalla riqualificazione degli spazi pubblici all'integrazione dell'offerta commerciale, sino alla definizione dei servizi culturali e per il tempo libero.

Coinvolgimento in fase attuativa

Al momento della costituzione del Ccn, Colle Promozione S.p.a. ha invitato gli imprenditori di tutte le categorie a partecipare operativamente al disegno strategico della nuova struttura. Si può dire quindi che la creazione del Ccn sia stata il prodotto di un'azione partecipata tra istituzioni e privati. Gli esercenti che vi aderiscono sono inoltre chiamati a collaborare alle attività di promozione.

L'attuazione del "Programma Fondi sfitti" avviene attraverso il coinvolgimento diretto degli operatori immobiliari presenti sul mercato e, in particolare, delle agenzie colligiane che hanno sottoscritto un accordo con impegni prestazionali.

Nel 2010 Fabbrica Colle ha dato avvio all'iniziativa "Custodi della città", un programma di presidio manutentivo volontario. A tal fine è stato sottoscritto un protocollo di intesa con le associazioni di volontariato locali ed è stato ottenuto un finanziamento per acquistare un veicolo elettrico per la pulizia. I gruppi di volontari, coordinati da un responsabile di Fabbrica Colle, sono coinvolti nella pulizia di alcuni luoghi sensibili, come la piazza principale, l'impianto pubblico di risalita, i cantieri di riqualificazione degli spazi pubblici.

Sostegno a iniziative locali

Nell'ambito del programma è stato offerto sostegno all'iniziativa degli esercenti attraverso la creazione di forme di incentivo economico e agevolazioni procedurali per l'organizzazione di iniziative o la realizzazione di

³⁸ Tra ottobre e novembre 2011 è stato sviluppato un ciclo di focus group sui tre temi strategici del Piano di promozione del territorio: economia, cultura, qualità del vivere.

interventi di riqualificazione del locale e degli spazi aperti pubblici ad esso adiacenti (Programma fondi sfitti).

Il modello di gestione integrata del Ccn, d'altra parte, costituisce esso stesso una forma di sostegno all'iniziativa locale, poiché, grazie al coordinamento centrale e al supporto dell'associazione Fabbrica Colle, i soggetti partecipanti possono usufruire di appositi finanziamenti messi a disposizione dalla Regione e da altri enti e operatori territoriali.

Nel 2007, inoltre, è stato lanciato un progetto sperimentale per incentivare gli interventi privati per il recupero delle facciate.



Figura 21. La sede di Spazio Collegamenti (I. Rossi)



Figura 22. Attività rivolte alle scuole (2004/2005). (I. Rossi)

Valutazione dell'intervento

Efficacia della struttura di coordinamento

Nonostante le figure istituzionali alla guida del processo siano rimaste le stesse dal 2003, tra gli individui direttamente responsabili delle azioni di coordinamento si registrato un *turnover*: solo due persone sono tuttora presenti. Ciò nonostante, il fatto di avere adottato una logica di processo più che di progetto, perseguendo la continuità delle azioni nel tempo e mantenendo l'attenzione sugli obiettivi "alti" e di lungo periodo, ha permesso che all'interno del gruppo di coordinamento si verificassero meccanismi di apprendimento, di cui hanno potuto beneficiare anche i nuovi entranti. A tal fine, si è rivelato fondamentale che nel gruppo fossero presenti anche figure esterne, e che il coordinatore del gruppo fosse esterno all'amministrazione e *super partes*.

L'organizzazione della struttura del Ccn, coordinata da una figura dotata di forte *leadership*, è risultata efficace per rispondere alla situazione di difficoltà economiche, di abbandono e di degrado urbano e sociale³⁹. L'individuazione di obiettivi comuni ha permesso di ottimizzare le risorse grazie alla nascita di relazioni sinergiche e allo sviluppo di economie di scala (ad esempio, nelle attività di comunicazione e promozione). Inoltre, il coinvolgimento diretto degli esercenti nella gestione del processo ha favorito l'assunzione di responsabilità da parte di soggetti non istituzionali e ha rappresentato un'occasione di crescita della capacità di *governance* locale.

Creazione di nuove relazioni

L'attività di coinvolgimento della popolazione e l'apertura dei due sportelli di Spazio Collegamenti avevano principalmente l'obiettivo di rafforzare il senso di comunità e ricostruire relazioni sociali. A tal fine, sono stati organizzati eventi e iniziative di promozione pubblica coinvolgendo gli operatori delle attività che si affacciano su strade e piazze di Colle Alta e Colle Bassa; ciò ha permesso di "rinsaldare le relazioni tra i vari soggetti, ricomponendo il senso di fiducia reciproco"⁴⁰.

L'istituzione del Ccn ha permesso di mettere a confronto soggetti diversi (commercio, imprese, artigianato, banche, società assicurative), stimolando un diffuso miglioramento dell'offerta, la crescita del tessuto imprenditoriale locale e la nascita di nuove collaborazioni. Ad esempio, in relazione alla necessità di reperire fondi commerciali sfitti, un numero consistente di agenzie immobiliari locali hanno dato vita ad un sodalizio consortile, il Centro Studi Immobiliari (Csi). Per qualificare il servizio, il consorzio ha promosso una serie di attività per gli operatori, quali corsi di studio di lingue estere e seminari di aggiornamento professionale.

Inoltre, a seguito di alcune esperienze di cooperazione tra Colle di Val d'Elsa e Poggibonsi (dove pure esiste un Ccn) si è deciso di estendere il campo della collaborazione per accedere a forme di finanziamento regionale che sarebbero difficilmente state ottenibili singolarmente dai due comuni.

Criticità

L'intervento ha posto poca attenzione agli aspetti prettamente conservativi dell'edificato e non ha previsto strumenti per il controllo della qualità degli interventi sugli edifici; per ciò che concerne gli aspetti di comunicazione e promozione, l'attenzione è stata portata in primo luogo sull'individuazione delle potenzialità di valorizzazione anziché sull'approccio preventivo.

Tuttavia, nel contesto in cui l'intervento si sviluppa, l'attenzione verso il tema della conservazione era già ampiamente presente e non rappresentava un problema emergente.

³⁹ Solo dal 2005 al 2006, i soggetti aderenti a Colgirandola sono passati da 21 a 115.

⁴⁰ Rossi 2008.

4.3 DISCUSSIONE

La valutazione delle strategie attuate a supporto della conservazione e della gestione del patrimonio presente in un dato contesto ambientale, sociale e culturale, può essere misurata solo in rapporto all'efficacia e alla pertinenza rispetto agli obiettivi espressi a livello locale.

Tuttavia, operare un confronto tra i casi permette di approfondire la riflessione su alcuni aspetti strutturali e derivarne indicazioni che possono guidare nella progettazione di processi partecipativi per altri contesti di intervento.

4.3.1 Struttura dei processi

I tre interventi sono accomunati dal fatto di articolarsi in contesti di scala vasta, interessati – in modo diverso e a intensità diverse – da fenomeni di degrado, obsolescenza o abbandono. In tutti i casi, sono stati avviati processi complessi, con obiettivi di tipo integrato, rivolti sia alla conservazione del costruito che al suo reinserimento nelle dinamiche socioeconomiche contemporanee.

Le scelte di intervento muovono dal comune riconoscimento del fatto che la conservazione in sé e per sé non sarebbe stata sufficiente a rinsaldare la relazione tra un patrimonio diffuso e le comunità locali, per stimolare l'attitudine alla cura e innescare processi di valorizzazione. Trattandosi di patrimonio non vincolato, tutt'al più iscritto ad una lista di rilevanza locale che non produce effetti relativi alla tutela (Casablanca), la ricerca di strategie di salvaguardia innovative, alternative o complementari alla conservazione architettonica è quindi diventata un'esigenza inderogabile.

In tutti i casi, la rilevanza per la comunità locale delle nuove attività inserite è stata considerata un elemento strategico per favorire la creazione di un legame diretto con il patrimonio, che è condizione indispensabile per il riconoscimento di valore e può stimolare la motivazione verso le attività di cura e manutenzione nel tempo. In tutti i casi, le decisioni sulle attività da inserire negli edifici hanno quindi cercato il consenso della comunità, che è stata coinvolta, in forme diverse, nella loro definizione.

Le strategie di intervento hanno perseguito obiettivi di sostenibilità, sia sociale che economica: a tal fine sono risultati strategici la scelta dei tempi e la definizione degli interventi su cui investire le risorse economiche a disposizione per la fase di *start-up*. Poiché si perseguivano obiettivi di lungo periodo, in tutti i casi si è ritenuto necessario articolare i processi in modo da utilizzare le risorse disponibili per mobilitarne altre, di livello locale, adottando un approccio partecipativo con lo scopo di trasferire agli attori locali, attraverso un processo di *empowerment*, le conoscenze necessarie a portare avanti autonomamente i processi una volta conclusa la fase di accompagnamento.

Si può osservare che la sostenibilità dei processi analizzati dipenda principalmente dalla loro gradualità.

Per quanto riguarda i tempi, gli interventi si sono posti obiettivi a diversi livelli temporali; nel caso di Casablanca sono persino stati creati distinti gruppi di lavoro, assicurando però che le proposte risultassero coerenti. Il

perseguimento e il raggiungimento di obiettivi a breve termine, progressivamente ridefiniti, ha permesso di creare la motivazione necessaria ad avviare gli interventi e mantenerla viva, permettendo di mobilitare con continuità delle risorse, non solo di tipo economico. Gli obiettivi a medio termine sono serviti a stabilire dei criteri per verificare l'efficacia delle azioni intraprese e, eventualmente, ridefinire le linee di azione per strutturare e supportare nuovi obiettivi a breve termine. La definizione di obiettivi di lungo termine, infine, è risultata fondamentale dal momento che tutti i progetti si proponevano di avviare processi di sviluppo locale, che richiedono necessariamente molto tempo. Il lungo termine è inoltre necessario per permettere la configurazione di nuovi sensi di appartenenza al contesto, che necessitano anch'essi di lunghi periodi di esperienza.

La gradualità si è espressa anche nell'articolazione degli interventi sul costruito. La scelta comune ai casi è stata quella di investire le risorse stanziare all'avvio del progetto nella definizione di un quadro di strumenti giuridici o operativi (ad esempio, il Programma Fabbrica Colle, o il piano strategico a Birzeit) all'interno dei quali inscrivere tutti gli interventi, alla scala urbana e alla scala dell'edificio. Successivamente, sono state definite delle priorità di intervento, identificando alcune azioni pilota che servissero per stabilire dei criteri metodologici, dei requisiti di qualità e per dare visibilità al progetto presso la comunità locale.

Per questa ragione, si sono privilegiate azioni su elementi in grado di stimolare il riconoscimento collettivo di valori simbolici e condivisi.

A Colle di Val d'Elsa la scelta si è orientata sugli spazi aperti pubblici, luoghi di relazione e socialità, mentre a Birzeit si è intervenuto su edifici situati in punti strategici del centro. In entrambi i casi, anche la prospettiva di sviluppo delle attività miste orientate ad attrarre turismo è stata ispirata a criteri di sostenibilità e gradualità, mobilitando risorse per incrementare l'offerta turistica dando però priorità al soddisfacimento delle esigenze della popolazione locale, attraverso il reinserimento di servizi e attività commerciali a supporto della vita quotidiana.

A Casablanca, il principio di gradualità si è espresso in modo diverso, adottando un approccio all'intervento di tipo "sperimentale": anziché partire da un progetto sugli edifici, ci si è limitati ad una messa in sicurezza e si è iniziato ad occuparli, rilevando gradualmente le esigenze legate alle attività svolte e studiando le soluzioni progettuali atte a soddisfarle. Gli interventi di messa in sicurezza non hanno alterato la connotazione degli spazi, lasciando la libertà di creare nuovo valore grazie confronto con la preesistenza attraverso un'appropriazione graduale da parte della comunità.⁴¹ Questa soluzione ha

41 "All'interno di uno di questi grandi edifici, si può immaginare di tornare indietro nel tempo e vedere un gran movimento di persone e di animali, sentire i suoni, le voci, ... Lo spazio è altamente evocativo ma allo stesso tempo è adatto ad esposizioni contemporanee" Mustapha Fallahi, artista. Intervista realizzata il 27/02/2001.

"Lasciare degli spazi vuoti permette di preservare delle risorse che permettono l'evoluzione e il cambiamento nel tempo. Nel caso degli edifici, e degli Abattoirs in particolare, lo spazio vuoto è lo spazio non definito, non connotato. Il vuoto e l'indefinito presentano delle potenzialità evolutive." Philippe Delis, architetto e scenografo, coordinatore del gruppo "breve termine". Intervista realizzata il 2/03/2011.

conferito flessibilità al processo e ha permesso di coinvolgere nel percorso progettuale i fruitori.

Constatando il fatto che un approccio “paternalista” da parte delle amministrazioni locali o del soggetto promotore sarebbe risultato poco efficace e difficilmente sostenibile nel tempo, nei tre casi si sono studiate diverse strategie per stimolare la collaborazione dei privati e favorire una diffusione degli interventi sul costruito, con l'obiettivo di contrastare il degrado e l'abbandono. Inoltre, presa consapevolezza del fatto che per mobilitare risorse private non sarebbe stata sufficiente la motivazione culturale, ma era necessario offrire dei benefici di altra natura, sono state messe a punto diverse strategie complementari, che vanno dall'offerta di assistenza tecnica e di forme di locazione a tassi agevolati alla ricerca di sponsor per le iniziative svolte all'interno o all'esterno degli edifici⁴².

Nella prospettiva di diffondere su vasta scala gli interventi, la realizzazione di azioni pilota ha assunto anche lo scopo di stabilire dei criteri di riferimento per la qualità delle soluzioni tecniche adottate; nel caso di Birzeit, il coinvolgimento diretto della manodopera locale negli interventi ha costituito un'opportunità per consolidare competenze strategiche in tal senso.

Si può affermare che i tre casi analizzati abbiano costituito delle esperienze sperimentali per il contesto di intervento, a cui le stesse organizzazioni promotrici hanno attribuito un significato paradigmatico, identificandole come modelli virtuosi riproponibili in altri contesti. La proposta di metodi di intervento innovativi, nata dall'intervento diretto sul contesto, può quindi essere identificata come il risultato di processi di apprendimento, in cui i soggetti coordinatori hanno certamente avuto un ruolo strategico.

4.3.2 Coordinamento dei processi: il ruolo delle organizzazioni intermedie

La gestione di interventi in contesti di scala vasta, a maggior ragione se si perseguono obiettivi integrati di conservazione e di sviluppo locale, richiede che il soggetto coordinatore dei processi possieda una elevata capacità organizzativa, intesa come abilità di identificare tutti gli attori da coinvolgere e di coordinarne le attività, creando un ambiente favorevole all'apprendimento e all'innovazione processuale. La capacità organizzativa risulta determinante anche per la prospettiva di lungo periodo che i processi assumono, che comporta inevitabilmente un margine di incertezza: un coordinamento efficace tra gli attori coinvolti favorisce lo sviluppo di visioni e strategie condivise, premessa necessaria per assicurare agli interventi sia il supporto politico che quello sociale, e per creare le condizioni economiche che ne permettano la realizzazione.

L'insieme di queste condizioni si traduce nella capacità di *governance*⁴³: è stato dimostrato che a livello locale essa può essere rinforzata dalla creazione

42 In Italia, il settore privato può contribuire alla realizzazione degli interventi di restauro o di manutenzione sul patrimonio di proprietà pubblica attraverso opportune forme di sponsorizzazione, disciplinate dal D. Lgs. 30/2004.

43 Nel suo significato etimologico, anche il termine *governance* assume in sé il tema della gestione dell'incertezza, poiché rimanda all'idea di condurre o pilotare (una barca, un aereo, e

di reti strategiche⁴⁴ che coinvolgono settore pubblico, settore privato e terzo settore, che permettono il rafforzamento delle relazioni e favoriscono il coordinamento tra gli interessi individuali ed obiettivi comuni. Affinché gli attori e le risorse “messe in rete” possano produrre un'azione collettiva e coordinata, tuttavia, il soggetto coordinatore deve essere dotato della *leadership* necessaria per mobilitare gli attori e garantire che ciascuno rispetti gli obiettivi condivisi.

Nei tre interventi analizzati, i promotori istituzionali hanno limitato il loro ruolo al riconoscimento politico dei processi, affidando ad un altro soggetto il coordinamento tecnico e la gestione delle relazioni tra gli attori. A Casablanca e a Colle di Val d'Elsa il coordinamento è stato affidato a due organizzazioni non istituzionali (Associazione Fabrique Culturelle des Abattoirs; Associazione Fabbrica Colle) cui partecipano diversi soggetti. Si tratta di organizzazioni create ad hoc; la prima non include figure istituzionali, ed è a sua volta coordinata da una organizzazione non istituzionale (ONG) locale. La seconda include invece figure istituzionali ed è coordinata da un gruppo di lavoro ristretto. A Birzeit, l'intervento è stato coordinato da una ONG locale, Riwaq.⁴⁵ Il coordinamento da parte di soggetti non istituzionali locali⁴⁶ si è rivelato efficace per diverse ragioni: innanzitutto, essi sono diventati l'interlocutore della popolazione presso le istituzioni e hanno svolto un ruolo di mediazione tra gli interessi delle parti. Grazie alla maggiore prossimità con la popolazione rispetto ai soggetti istituzionali, e grazie alle reti di relazioni già sviluppate sul territorio attraverso esperienze precedenti, hanno potuto individuare più agevolmente altri soggetti da coinvolgere, sia locali che esterni.

Nello stesso tempo, la prossimità con le istituzioni ha permesso in alcuni casi di orientare l'evoluzione della normativa relativa alla tutela del patrimonio edificato⁴⁷ o di creare strumenti giuridici innovativi.

Le organizzazioni coordinatrici hanno potuto associare la loro esperienza del contesto sociale, consolidatasi in un capitale di relazioni sviluppate nel tempo, con un capitale di conoscenze specialistiche, di tipo tecnico e normativo, consolidate anch'esse attraverso la pratica, per produrre soluzioni di

per estensione un'impresa, o un settore delle istituzioni pubbliche) in un contesto poco prevedibile e tumultuoso. Zoukhoua 2005.

44 Schenkel 2006.

45 Agendo in un contesto in cui la sovranità nazionale risulta fortemente compromessa, per certi versi Riwaq riveste un ruolo che può essere paragonato a quello normalmente svolto dalle istituzioni: è stato osservato che i processi di governance locale centrati sulla conservazione del patrimonio culturale che Riwaq supporta costituiscono un'azione culturale ma soprattutto politica, che ha l'obiettivo di sostenere la resistenza all'occupazione israeliana, la creazione di nuove istituzioni e di nuove forme di socialità. Cfr. De Cesari 2010.

46 “Pour mener à bien une stratégie de sauvegarde, il faut un opérateur local qui puisse impliquer tous les partenaires et animer une équipe opérationnelle sur le terrain auprès des habitants pour pouvoir répondre à leurs préoccupations. Il doit assurer une information continue et une assistance technique à l'habitant, et concilier la conservation d'un patrimoine et la réhabilitation sociale à travers la création d'un arsenal d'outils d'intervention (outils financiers, juridiques, techniques et institutionnels). Cette politique repose essentiellement sur la pertinence d'une procédure efficace et encadrée, plus que sur la nécessité de moyens financiers.” Semia Akrouit Yaïche, direttrice generale dell'Association de Sauvegarde de la Médina de Tunis, Tunisia.

47 Sia Casamémoire che Riwaq hanno svolto un'azione consultiva elaborando delle proposte di legge sulla salvaguardia del patrimonio.

intervento coerenti con le difficoltà da affrontare, ma anche pertinenti con le esigenze sociali.

Tali soggetti hanno in un certo senso assunto il ruolo di *knowledge organizations*⁴⁸, poiché hanno dimostrato la capacità di attivare le dinamiche virtuose delle comunità di pratica includendo e coordinando diversi attori locali nella gestione del processo, con i quali condividere il proprio capitale di conoscenza ed esperienza.⁴⁹

In effetti, tutti gli interventi analizzati hanno manifestato dei caratteri innovativi soprattutto nel modo in cui le sono state integrate azioni di tipo tecnico ad azioni di livello sociale, partendo dal principio che la salvaguardia del patrimonio sociale e immateriale debba necessariamente essere integrata alla conservazione del costruito, per restituirgli vita reintegrandolo nei riferimenti culturali contemporanei. L'integrazione di attività commerciale, promozione turistica, sviluppo dell'offerta culturale e iniziative per l'intrattenimento e il tempo libero ha dato prova delle sinergie possibili tra la conservazione e la creazione di nuova socialità.

Per favorire queste sinergie, la partecipazione della popolazione locale è stata stimolata sin dalle prime fasi dei processi, coinvolgendo di fatto le comunità locali in un processo di ricerca-azione che ha portato alla progressiva definizione di nuovi metodi di intervento.

È quindi possibile affermare che le organizzazioni non istituzionali locali rappresentino una risorsa fondamentale per l'efficacia e la sostenibilità degli interventi, e che si tratti del soggetto adeguato a coordinarli nei casi in cui si voglia stimolare l'azione dal basso garantendo però un controllo della qualità e una buona capacità di dialogo con le istituzioni. Dal punto di vista di queste ultime, il fatto di collaborare con organizzazioni locali, affidando loro il coordinamento dei processi o coinvolgendoli in altre forme, può rappresentare un vantaggio, poiché esse sono l'espressione di una domanda e, talvolta, di un'offerta già organizzata, e possono catalizzare consenso utilizzando il loro potenziale comunicativo, oltre ad essere in grado di produrre e diffondere innovazione e valore⁵⁰.

ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO

La ricerca sulle reti sociali indica che la struttura delle organizzazioni senza scopo di

48 "The design of knowledge organisations entails the active integration of these two systems – the formal system that is accountable for delivering products and services at specified levels of quality and cost, and the community-based learning system that focuses on building and diffusing the capabilities necessary for formal systems to meet performance objectives. It is crucial for organisational sponsors as well as community leaders to recognise the distinct roles of these two systems while ensuring that they function in tandem to promote sustained performance." Snyder, Wenger 2010, in Blackmore 2010, p. 112.

49 "There is much we can learn from the experience of organisations about how to increase our society's collective intelligence. The most salient lesson is that managing strategic capabilities primarily entails supporting self-organising groups of practitioners who have the required knowledge, use it, and need it. We call these groups 'communities of practice' to reflect the principle that practitioners themselves – in active collaboration with stakeholders – are in the best position to steward knowledge assets related to their work." Snyder, Wenger 2010, in Blackmore 2010, p. 109

50 La produzione di valore è riferita alla capacità che queste realtà possiedono nell'affrontare questioni non adeguatamente trattate dallo Stato e dal mercato, apportandovi degli elementi di risposta e, in certi casi, creando nuove opportunità di lavoro. Cfr. Zoukous, 2005.

lucro, in cui è presente una ridotta autorità e le relazioni tra i membri sono orizzontali anziché gerarchiche, tende a generare relazioni più strette e interconnesse. Inoltre, il carattere *non profit* stimola il contributo volontario dei soci, che in molti casi usano risorse proprie per sostenere l'esistenza e l'attività dell'associazione, o le mobilitano per il raggiungimento di obiettivi collettivi.⁵¹ Per queste ragioni, tali organizzazioni sono identificate come una importante risorsa da mobilitare per sostenere processi di sviluppo locale. Meno frequentemente, invece, viene riconosciuto il contributo che esse possono fornire alla tutela attiva del patrimonio, soprattutto se di proprietà pubblica, per il quale il contributo del settore privato è spesso mediato dall'attività di Fondazioni bancarie o culturali o è legato al meccanismo della sponsorizzazione.

Uno studio della Fondazione Agnelli dei primi anni '90⁵² indicava tuttavia che in Italia le associazioni di volontariato svolgono un ruolo di primo piano nell'ambito dei Beni Culturali, attraverso una ampia gamma di prestazioni sociali, sia collettive sia individuali, fornite spontaneamente e gratuitamente. Ipotizzando un'evoluzione del quadro legislativo, la ricerca, coordinata dal Centro nazionale del volontariato di Lucca, ripercorreva la normativa del volontariato nell'amministrazione dei Beni Culturali, frammentaria e in parte remota, che tuttavia già nel 1907 aveva introdotto la figura degli ispettori onorari⁵³, incaricati di collaborare con le istituzioni alla tutela del patrimonio a titolo volontario, previa verifica dell'idoneità. La legge 687 del 16 giugno 1912 aveva poi introdotto un'ulteriore categoria di funzionari onorari, cui era stato attribuito il titolo di conservatore. Queste figure contenevano una sorprendente carica di modernità e di concretezza, considerando la penuria delle risorse oggi a disposizione della tutela dei Beni Culturali. L'ipotesi sostenuta dal Centro nazionale del volontariato era che le associazioni volontarie fossero i soggetti indicati ad assumere la responsabilità di un monumento o di un sito culturale, sotto la sorveglianza della Soprintendenza, sviluppando opportune convenzioni.

La ricerca era supportata da un censimento delle associazioni di volontariato esistenti ed attive nel settore: a fronte di una crescita esponenziale del numero di associazioni nei decenni '70 e '80⁵⁴, e di una buona capacità di sostentamento autonomo (pari mediamente al 60%), venne rilevata una diffusa esigenza di formazione sulle questioni amministrative, fiscali e assicurative, e sul tema delle innovazioni legislative.

A conclusione dello studio venne promosso un ciclo di incontri di formazione, riconoscendo tuttavia che "aiutare le associazioni ad acquisire consapevolezza del proprio ruolo, compito, e spessore di impegno e proseguire l'opera iniziata di consulenza, di stimolo, di pressione anche, verso le istituzioni, sarà un lavoro che impegnerà ancora per molti anni, affinché il servizio delle associazioni al patrimonio culturale possa migliorare in quantità e qualità", e che "tutto dipenderà dalla capacità complessiva del nostro paese di assumere il settore dei Beni Culturali (artistici, storici e ambientali) come settore strategico, anche per lo sviluppo e l'occupazione, e dalla capacità di capire che, tra tutti, proprio questo settore esige la

51 Son & Lin 2008.

52 Bertolucci 1992.

53 "Gli ispettori onorari vigilano sui monumenti e gli oggetti di antichità e d'arte esistenti nel territorio di loro giurisdizione e danno notizia alla Soprintendenza competente di quanto può interessare la conservazione e la custodia promuovendo i necessari provvedimenti." L. 386/1907, art. 49.

54 I cui settori di attività erano prevalentemente ambito archeologico (40%), storia locale (18%), cultura popolare e folclore (15%), musei (9%), tutela dei monumenti e delle biblioteche (5%), e le attività prevalenti conferenze, seminari, campagne di sensibilizzazione, pubblicazioni, mostre.

piena integrazione tra pubblico e privato e la massima valorizzazione dei possibili apporti delle energie volontaristiche, esistenti nelle comunità locali (che sono enormi, se solo ricercate e valorizzate).⁵⁵ Dopo due decenni, questa affermazione risulta quanto mai attuale.

Al di fuori dall'Italia, in contesti in cui la carenza di risorse sia economiche che umane è aggravata dal lassismo della normativa sulla tutela, come nel caso di molti paesi della sponda Sud del Mediterraneo, le organizzazioni non istituzionali locali hanno dimostrato di poter diventare veri e propri catalizzatori di conoscenza e competenze, assumendo un ruolo chiave nella conservazione e valorizzazione del patrimonio. Sebbene si tratti spesso di ristrette *élites*, l'azione da esse operata è essenziale per contribuire alla sensibilizzazione delle istituzioni e della cittadinanza. Anche laddove la presenza di conflitti, presenti o passati, ha determinato una forte presenza di organizzazioni non governative internazionali dedicate alla protezione del patrimonio culturale⁵⁶, oggi si assiste sempre più spesso alla nascita di organizzazioni locali, come esito di un'azione auto organizzata certamente favorita dalla diffusione delle nuove tecnologie e della rete Internet⁵⁷. A fronte di questo fenomeno, pare chiaro che l'azione di supporto esercitata dalla cooperazione internazionale o da fondazioni filantropiche debba assumere sempre più l'obiettivo di rilevare, rafforzare e mettere in rete le organizzazioni locali, fornendo un supporto sugli aspetti tecnici o gestionali che possa incrementare l'efficacia della loro azione.

4.3.3 Potenzialità delle reti

L'analisi degli interventi ha permesso di rilevare come la sostenibilità degli interventi sul lungo periodo sia legata alle capacità connettive degli attori coinvolti, ossia alla loro capacità di creare o consolidare relazioni sia alla scala locale che a quella sovralocale.

Alla scala locale, l'organizzazione a rete può rimettere in discussione le modalità di organizzazione gerarchica delle strutture istituzionali, attraverso un progressivo *empowerment* delle comunità locali e il consolidamento di alleanze strategiche e partnership tra pubblico e privato: si pensi ad esempio al caso di Colle di Val d'Elsa. Ciò rimanda a un modello di *governance* del patrimonio edificato in cui il ruolo delle istituzioni centrali viene ridimensionato, coerentemente con i principi dello sviluppo sostenibile, che

55 Bilocchi, B. "L'apporto del volontariato alla valorizzazione per i Beni Culturali: problemi e prospettive", in Bertolucci 1992, p. 28.

56 A seguito della seconda guerra mondiale, parallelamente alla costituzione delle organizzazioni intergovernative (IGOs), come ONU, UNESCO, NATO, ICCROM, nacquero le prime organizzazioni non governative dedicate alla protezione del patrimonio culturale, come ICOM, ICOMOS, ICA, Europa Nostra. Nel 1996 è nata la prima organizzazione non governativa internazionale dedicata alla protezione del patrimonio in situazioni di conflitto armato: The International Committee of the Blue Shield; in seguito, ne sono sorte diverse di livello nazionale.

57 Si porta ad esempio il caso dell'Association for the Protection of Lebanese Heritage (APLH), una ONG libanese nata per iniziativa di un gruppo di cittadini libanesi. Di fronte alle distruzioni perpetrate con sempre maggiore frequenza sul centro storico di Beirut, nel marzo del 2010 Pascale Ingea, oggi presidente dell'associazione, creò un gruppo Facebook dal nome "Stop destroying your heritage". Attraverso il supporto del social network, vennero organizzate manifestazioni di sensibilizzazione e protesta. Dopo nove mesi di attività, nell'ottobre 2010 i promotori dell'iniziativa decisero di dar vita a una vera e propria ONG. Da allora l'APLH ha portato avanti diverse campagne rivolte a sensibilizzare i decisori politici e a promuovere azioni dal basso per salvaguardare il patrimonio costruito libanese.

implicano il passaggio da modelli di gestione delle risorse fortemente centralizzati a modelli diffusi sul territorio.

Costruire reti alla scala locale significa anche attivare nuove relazioni territoriali, cercando di conferire o restituire ai luoghi un carattere di centralità, e di incrementarne la frequentazione anche attraverso la fruizione turistica, come nel caso di Birzeit.

L'intervento di Casablanca è invece esemplare nel mostrare come la produzione di arte e di cultura rappresenti uno strumento ricco di potenzialità per creare nuove relazioni, e come la possibilità di fruizione collettiva degli spazi favorisca lo sviluppo di relazioni sociali e possa stimolare il riconoscimento collettivo di valore del costruito, reinserendolo in un inedito processo vitale.

Le potenzialità dell'arte e della cultura come strumento di relazione non si esauriscono alla scala locale: il caso di Casablanca e quello di Birzeit dimostrano che l'inserimento dei progetti in reti culturali internazionali, in cui ciascun "nodo" possa interagire con gli altri in un proficuo scambio di conoscenza, può contribuire ad elevare la qualità degli interventi e produrre nuova progettualità e innovazione.

Entrambi i soggetti che hanno coordinato i progetti sono partner di un progetto europeo, Mutual Heritage, inserito nel quadro del programma Euromed Heritage IV. Le reti euro-mediterranee create e sostenute dai progetti Euromed Heritage costituiscono esempi di canali di trasmissione non solo di risorse, ma anche di conoscenze, competenze e modelli di intervento. All'interno dei singoli progetti, le università e gli istituti di ricerca, luoghi dove per eccellenza la tradizione e l'innovazione coesistono e interagiscono, giocano un ruolo determinante nella sistematizzazione delle informazioni.

La struttura delle reti trans-subnazionali dei soggetti coinvolti nei progetti Euromed Heritage risulta peraltro coerente con l'approccio della cooperazione internazionale attuale, che sostiene il valore delle relazioni di tipo orizzontale anziché gerarchico⁵⁸, in cui lo scambio di informazione muova in entrambe le direzioni, Nord-Sud ma anche Sud-Nord, incentivando lo sviluppo di apprendimento *peer-to-peer*⁵⁹. I progetti sono inoltre impostati sul principio che la responsabilità delle azioni debba essere situata il più possibile vicino al contesto di intervento, purché si assicuri la presenza di competenze professionali adeguate al fine di garantire la qualità degli interventi.

In questa prospettiva, il rafforzamento delle competenze degli attori locali costituisce un elemento chiave: non è possibile, infatti, trasferire direttamente da un contesto all'altro metodi, strumenti e tecniche predeterminate, ma il passaggio richiede l'azione di soggetti connettori, capaci di mediare tra il dibattito culturale attuale e la dimensione locale, rendendo operabili informazioni e conoscenze derivate dall'esterno. La considerazione che si deriva dall'analisi dei casi è che i soggetti organizzati locali rappresentino una risorsa importante in questo senso, che va attivata e valorizzata.

Un limite delle reti è però legato al fatto che, fondandosi su relazioni tra persone, sono difficilmente istituzionalizzabili o riproducibili, e non possono

58 Cfr. Fleuret 2008.

59 Blackmore 2010, p. 120.

essere create e consolidate se non attraverso una collaborazione finalizzata, che spesso nasce come risposta creativa ed innovativa a condizioni specifiche del contesto locale.⁶⁰

4.3.4 Il ruolo delle strategie di coinvolgimento della comunità locale

Nei tre casi studio gli interventi sul costruito sono stati supportati da diverse azioni di coinvolgimento delle comunità locali nella definizione delle scelte di intervento.

A Casablanca, la progettazione dell'intervento è nata da un confronto tra alcuni attori locali non istituzionali riuniti in un tavolo di lavoro; a Birzeit, le priorità di intervento sono state definite attraverso una consultazione tra il gruppo di coordinamento e un gruppo di *stakeholders* rappresentativi degli interessi locali; a Colle di Val d'Elsa, infine, la struttura operativa del processo di rivitalizzazione, il Ccn, è retta da un Comitato di coordinamento cittadino costituito prevalentemente da attori non istituzionali. Sebbene in tutti i casi tra gli obiettivi vi fosse il sostegno alla capacità di *governance* locale relativamente alla gestione del patrimonio edificato, è difficile valutare gli esiti delle azioni rispetto a questo parametro, trattandosi di processi recentemente conclusi o tuttora in corso.

Le strategie partecipative hanno tuttavia assunto, e raggiunto, l'obiettivo di creare consenso attorno ai progetti, aumentando la consapevolezza da parte delle comunità locali delle potenzialità legate alla conservazione e al riuso del patrimonio, favorendo il coinvolgimento e il contributo in fase attuativa. Nel progetto per Birzeit, ad esempio, Riwaq ha sperimentato un approccio integrato di ricerca-azione che si è rivelato importante per conquistare la fiducia della comunità locale. Certamente un elemento di forza è stato il connubio tra un'attenzione agli aspetti "tecnici" del processo, coerenti con gli obiettivi di conservazione, e una grande cura della comunicazione, fondamentale per acquisire visibilità e trovare collaborazione presso la popolazione. Anche a Colle di Val d'Elsa, la capillare attività di informazione e comunicazione sul progetto, arricchita dalla predisposizione di un luogo in cui la comunità aveva la possibilità di interagire oltre che ricevere informazione, ha favorito lo sviluppo di consenso verso l'amministrazione e verso il progetto.

L'esperienza di Riwaq ha dimostrato inoltre che la resistenza da parte delle comunità si riduce notevolmente nel momento in cui esse percepiscono le potenzialità economiche e sociali del progetto grazie alla creazione di opportunità di lavoro legato agli interventi di restauro, o grazie al fatto che alcuni edifici recuperati siano destinati ad attività ricreative o di supporto alla comunità.

In generale, si può dire che il coinvolgimento nelle prime fasi dei processi sia servito a rilevare le esigenze locali e a definire meglio la domanda: il metodo di progettazione "graduale" adottato a Casablanca ha costituito una risposta a questa esigenza. Per effettuare una diagnosi delle problematiche rilevanti e individuare le priorità di intervento, un altro metodo dimostratosi efficace è

⁶⁰ Questo limite sta alla base del fallimento del trasferimento del modello Halland (cfr. § 2.2.2) dal contesto in cui è stato sviluppato ad altri paesi dell'area baltica.

stato l'avvio di un forum locale con rappresentanti della popolazione, a Colle di Val d'Elsa.

Nelle fasi successive dei processi, invece, le strategie partecipative hanno permesso di accedere a risorse locali che sono servite per realizzare azioni collettive, come la costituzione del Ccn, o hanno posto le basi per strategie di lungo periodo, come nel caso del programma di lavoro e formazione Job Creation Through Conservation, a Birzeit.

Lo sviluppo di attività di informazione, comunicazione e consultazione lungo tutto il processo non dovrebbe essere visto come un onere, bensì come un investimento; nei casi studio, infatti, ciò ha contenuto i rischi di conflitto, e l'interesse generato attorno al progetto ha permesso di mobilitare nuove risorse locali. A tal fine, il riconoscimento istituzionale degli obiettivi e delle "regole" del programma di intervento e degli strumenti incentivanti, come quelli messi a punto all'interno del programma Fabbrica Colle, risulta importante per rispondere alle esigenze di chiarezza e legittimazione, e per favorire la partecipazione economica dei privati alle azioni proposte dall'organizzazione coordinatrice.

Nell'ambito delle strategie di comunicazione, per stimolare l'interesse verso operazioni di valorizzazione del patrimonio sono state messe in atto operazioni di *branding*, ossia l'enfaticizzazione di alcuni caratteri emergenti del luogo nel quadro di un progetto strategico di rafforzamento identitario.

A Casablanca, si è puntato sulla vecchia destinazione d'uso del luogo, ancora viva nella memoria storica, mentre a Colle di Val d'Elsa e a Birzeit si è valorizzata la produzione artigianale locale come elemento di identità, finalizzata anche a strategie di promozione turistica. La comunità locale dovrebbe tuttavia essere coinvolta anche nell'identificazione dei caratteri rilevanti per l'identità dei luoghi⁶¹, al fine di evitare operazioni banalizzanti.

Riconsiderando i passaggi chiave e spesso critici dei processi di gestione del patrimonio diffuso e di vasta scala, individuabili nel riconoscimento di valore da parte delle comunità locali, nella condivisione delle strategie di intervento, nel passaggio dalla pianificazione all'attuazione, e nel controllo della qualità degli interventi⁶², si può dire che nei tre casi, in modo diverso, le strategie partecipative abbiano fornito un'importante azione di supporto.

Affinché le azioni innovative o le buone pratiche sperimentate possano essere mantenute nel lungo periodo, tuttavia, è necessario consolidare le reti di relazioni sociali localizzate articolate attorno alla gestione del patrimonio, che devono diventare un vettore per lo scambio di conoscenza strategica. Per raggiungere questo obiettivo, non è sufficiente operare un coinvolgimento indiretto e individuale dei singoli individui, ma è opportuno operare delle azioni alla scala della comunità, che siano in grado di stimolare l'attitudine cooperativa verso la salvaguardia del patrimonio come risorsa condivisa.

61 "The search for the identity of an area mainly involves searching for the meaning of the key values in the eyes of the inhabitants and the people that are to work on the future of the neighborhood." Schenkel 2006

62 Cfr § 2.3.

4.3.5 Criticità e prospettive

Rispetto all'esigenza di conservare l'eredità costruita, i tre casi manifestano delle carenze a livello delle strategie attuate per favorire lo sviluppo di un approccio preventivo: gli obiettivi di sviluppo locale finiscono per assumere un ruolo predominante, e la continuità d'uso degli edifici viene individuata come la prioritaria strategia di conservazione. L'uso compatibile rappresenta certamente una condizione necessaria, ma non è sufficiente ad assicurare la permanenza del dato materiale, che costituisce uno dei requisiti fondamentali per la salvaguardia dell'autenticità del costruito, e richiede lo sviluppo di attività di controllo e di monitoraggio delle condizioni di conservazione e lo svolgimento di attività di manutenzione regolari.

La predisposizione di piani e programmi di manutenzione in occasione degli interventi di restauro, unita all'individuazione o alla formazione di figure professionali in grado di svolgere con regolarità le attività, permetterebbe di controllare alcuni fattori di rischio che potrebbero condurre nuovamente a situazioni di degrado tali da rendere necessari costosi interventi, per i quali potrebbero non esservi risorse disponibili una volta esaurite le fonti di finanziamento esterne. Sull'esempio del programma Job Creation Through Conservation, si potrebbe allora pensare ad un'azione complementare, ad esempio un'azione di "Job Creation Through Maintenance"⁶³.

Rispetto al restauro, tuttavia, l'intervento manutentivo o, ancor più, l'ispezione e il monitoraggio delle condizioni di degrado, essenziali strumenti preventivi, presentano il limite di avere poca visibilità, per cui risulta più difficile che la realizzazione di azioni pilota possa sensibilizzare e stimolare i privati ad investire in tal senso. Ciò richiede che siano messe a punto azioni complementari, quali ad esempio incentivi economici, o che siano chiaramente indicati i vantaggi economici derivabili, oltre naturalmente ad un'azione di sensibilizzazione che potrebbe spingersi sino al coinvolgimento diretto nell'esecuzione delle attività, che rappresenta un importante fattore motivazionale.

Nelle azioni di coinvolgimento messe in campo negli interventi esiste una scarsa coordinazione tra gli obiettivi sociali e gli aspetti tecnici degli interventi, da cui di fatto dipende la qualità della conservazione. Fatta eccezione per il programma di formazione realizzato da Riwaq, la sensibilizzazione sul tema del valore del patrimonio e sulle potenzialità della sua conservazione non è stata supportata da una diffusione delle competenze necessarie alla traduzione in pratica della volontà conservativa.

⁶³ La realizzazione di interventi manutentivi offre interessanti opportunità di lavoro: ad esempio, è stato stimato che nella medina di Fez siano presenti 4000 edifici storici che richiederebbero costanti interventi manutentivi. Considerando che Monumentenwacht Vlanderen interviene su un patrimonio di circa 5000 edifici storici ed ha in organico 60-65 persone, si può ipotizzare che la realizzazione di attività di monitoraggio delle condizioni di conservazione e di manutenzione sugli edifici della medina potrebbe impegnare altrettanti individui. Per riproporre con successo il modello di Monumentenwacht, tuttavia, sarebbe necessario ottenere un sostegno economico pubblico: l'attività dell'associazione delle Fiandre è infatti supportata da contributi statali e provinciali. Le stime sono state fornite durante un intervento di Luc Verpoest, presidente di Monumentenwacht Vlanderen, in occasione della prima attività di formazione organizzata dal progetto Mutual Heritage (Fez, 18-22 giugno 2009).

Al di là di una vera e propria formazione professionale, che non sempre risulta praticabile al di fuori di un inquadramento istituzionale, né è sempre necessaria, una comunicazione semplificata sulle questioni tecniche che gli interventi di conservazione devono affrontare potrebbe contribuire a creare un terreno fertile per la diffusione di buone pratiche. Per questo, è fondamentale che le organizzazioni che coordinano gli interventi possiedano sia competenze tecniche che sociali, per sviluppare azioni di coinvolgimento in cui siano create delle sinergie tra i due ambiti di intervento.

Vi sono due aspetti delle organizzazioni che, per contro, meritano una riflessione, poiché possono diventare elementi di debolezza: si tratta della dimensione e del rapporto con le istituzioni.

Per quanto riguarda la dimensione, esiste il rischio che le organizzazioni locali, con il passare del tempo, diventino troppo grandi per poter gestire direttamente i rapporti con la popolazione. Alla riduzione della prossimità tra l'organizzazione e la popolazione può corrispondere una riduzione della capacità di ascolto, che a sua volta può tradursi in una maggiore attenzione all'efficienza dei processi (così come accade all'interno della "macchina" istituzionale), a discapito della pertinenza delle azioni di coinvolgimento proposte.

In queste condizioni, le organizzazioni possono operare un passaggio di scala assumendo un altro ruolo, ossia quello di coordinamento di altre organizzazioni locali più piccole⁶⁴. Riwaq, ad esempio, in passato gestiva interamente gli interventi, ma oggi cerca per prima cosa di mobilitare altre organizzazioni esistenti sul territorio, coinvolgendole operativamente nelle attività.

Per quanto riguarda il rapporto con le istituzioni, la collaborazione può portare benefici a entrambi i soggetti, e tutti i casi analizzati lo dimostrano. È importante, tuttavia, che le organizzazioni locali incaricate del coordinamento non vengano istituzionalizzate; ciò non deve accadere nemmeno a livello della percezione della popolazione, la quale deve identificare in tali soggetti l'interlocutore ideale per esprimere le proprie esigenze, grazie ad un rapporto di fiducia e di prossimità che sembra difficile poter stabilire con le figure istituzionali.

Per ciascuno dei casi analizzati esistono dei fattori che potrebbero interrompere i processi in atto prima che essi giungano a regime. A Colle di Val d'Elsa potrebbe venir meno la volontà politica, a Birzeit i finanziamenti provenienti dalla cooperazione internazionale, mentre a Casablanca persiste tuttora l'impossibilità di pianificare azioni di lungo periodo a causa dell'assenza di una presa di posizione decisa e ferma da parte dell'amministrazione. Fatta eccezione per questo ultimo caso, sensibilmente diverso dal momento che l'oggetto di intervento è di proprietà pubblica, negli altri casi le possibilità di successo dei processi e la loro sostenibilità sul lungo

64 "The greatest challenge is the scale required for civic learning systems to leverage their full potential and match the scale of the problems they address. How do you significantly increase the scale of a community-based learning system without losing core elements of its success – identification with a well-defined domain, close personal relationships, and direct access to practitioners for mutual learning? The principle to apply is that of a fractal structure." Snyder, Wenger 2010, in Blackmore 2010, p. 122.

periodo possono essere incrementate attraverso azioni di coinvolgimento che non si limitino a cercare il consenso della comunità, ma siano in grado di mobilitare risorse concrete.

5

ESITI DEL PERCORSO DI RICERCA: CONSIDERAZIONI E INDICAZIONI DI METODO

In questo capitolo viene esplicitata la posizione teorica proposta dalla tesi come contributo all'avanzamento della ricerca sul tema del coinvolgimento delle comunità locali nei processi di conservazione del patrimonio edificato.

La trattazione raccoglie considerazioni in parte già emerse nella costruzione del quadro dello stato dell'arte e nell'analisi e discussione dei casi studio, rielaborandole in una sintesi critica che si è deciso di articolare in postulati e suggerimenti, richiamandosi alla struttura delle raccomandazioni UNESCO¹.

In seguito vengono fornite alcune indicazioni di metodo per la progettazione dei processi di coinvolgimento, che verranno successivamente assunte come riferimento per elaborare la proposta progettuale (cap. 6).

5.1 CONSIDERAZIONI SULLE POTENZIALITÀ DEL COINVOLGIMENTO DELLE COMUNITÀ LOCALI NEI PROCESSI DI CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO EDIFICATO

5.1.1 Preambolo

Riconoscendo che negli ultimi anni l'interesse delle organizzazioni e delle istituzioni di livello internazionale verso il ruolo delle comunità locali nei processi di conservazione del patrimonio culturale è cresciuto, ed in particolare:

- richiamandosi a quanto affermato nell'Australia ICOMOS Burra Charter in merito al ruolo delle comunità locali nella conservazione dei luoghi di rilevanza culturale, in particolare agli art. 12 "Conservation Principles:

¹ Si veda ad esempio UNESCO Vienna Memorandum, 2005.

Participation”² e 26.3 “Conservation Practice: Applying the Burra Charter Process”³;

- considerando quanto asserito nella “Convenzione quadro sul valore del patrimonio culturale per la società”, in riferimento in particolare al concetto di “heritage community”⁴ e ai contenuti della sezione III “Shared responsibility for cultural heritage and public participation”⁵, in cui si auspica lo sviluppo di strategie innovative per l’azione cooperativa tra le autorità e altri attori della società civile nella gestione del patrimonio culturale per favorire la coesione sociale e la gestione dei conflitti;

- ricordando quanto affermato nell’UNESCO Vienna Memorandum in merito all’importanza di coinvolgere il pubblico nello sviluppo e nell’implementazione dei piani di gestione per i paesaggi urbani storici⁶ al fine di tutelarne le dinamiche evolutive e in merito al ruolo del patrimonio edificato come risorsa strategica per lo sviluppo locale⁷;

- richiamandosi alla Dichiarazione di Québec sulla conservazione dello spirito del luogo, in cui l’ICOMOS⁸ ha posto in evidenza il ruolo determinante delle

2 “Conservation, interpretation and management of a place should provide for the participation of people for whom the place has special associations and meanings, or who have social, spiritual or other cultural responsibilities for the place.” Australia ICOMOS, 1999.

3 Groups and individuals with associations with a place as well as those involved in its management should be provided with opportunities to contribute to and participate in understanding the cultural significance of the place. Where appropriate they should also have opportunities to participate in its conservation and management.

4 “a heritage community consists of people who value specific aspects of cultural heritage which they wish, within the framework of public action, to sustain and transmit to future generations.” Consiglio d’Europa 2005, art. 2/b

5 Consiglio d’Europa 2005, “Section III – Shared responsibility for cultural heritage and public participation.

Article 11 –The organisation of public responsibilities for cultural heritage.

In the management of the cultural heritage, the Parties undertake to: a) promote an integrated and well-informed approach by public authorities in all sectors and at all levels; b) develop the legal, financial and professional frameworks which make possible joint action by public authorities, experts, owners, investors, businesses, non-governmental organisations and civil society; c) develop innovative ways for public authorities to co-operate with other actors; d) respect and encourage voluntary initiatives which complement the roles of public authorities; e) encourage non-governmental organisations concerned with heritage conservation to act in the public interest.

Article 12 – Access to cultural heritage and democratic participation.

The Parties undertake to: a) encourage everyone to participate in: – the process of identification, study, interpretation, protection, conservation and presentation of the cultural heritage; – public reflection and debate on the opportunities and challenges which the cultural heritage represents; b) take into consideration the value attached by each heritage community to the cultural heritage with which it identifies; c) recognise the role of voluntary organisations both as partners in activities and as constructive critics of cultural heritage policies; d) take steps to improve access to the heritage, especially among young people and the disadvantaged, in order to raise awareness about its value, the need to maintain and preserve it, and the benefits which may be derived from it.”

6 UNESCO WHC, 2005, art. 28 “The development and implementation of a Management Plan for historic urban landscapes requires the participation of an interdisciplinary team of experts and professionals, as well as timely initiation of comprehensive public consultation.

7 UNESCO WHC, 2005, art. 31 “[...]Historic and contemporary architecture constitute an asset to local communities, which should serve educational purposes, leisure, tourism, and secure market value of properties.”

8 ICOMOS 2008, Art. 8 “Recognizing that spirit of place is transmitted essentially by people, and that transmission is an important part of its conservation, we declare that it is through interactive

comunità locali nella trasmissione del patrimonio immateriale per la conservazione dello spirito dei luoghi;

- considerando quanto affermato nella raccomandazione UNESCO sull'approccio HUL (Historic Urban Landscape), inerente la conservazione del patrimonio storico urbano come fondamentale risorsa per la salvaguardia della diversità culturale e delle identità locali, rispetto agli strumenti di coinvolgimento della popolazione locale (Art. 31)⁹ e all'importanza delle strategie di *capacity building*;

- osservando come, nonostante questo crescente interesse, né le dichiarazioni e le convenzioni internazionali, né tantomeno le normative nazionali, abbiano ancora affrontato il tema del metodo e delle strategie attuabili per integrare attività di coinvolgimento delle comunità locali all'interno di più vasti processi di conservazione e di gestione;

- considerando d'altra parte come l'ampliamento della nozione di patrimonio abbia esteso il riconoscimento dello status a contesti edificati complessi e di vasta scala, per i quali si rende necessaria l'individuazione di nuove strategie di tutela che, seppure entro logiche di tipo conservativo, siano in grado di orientare processi evolutivi, assumendo che la stratificazione e il cambiamento facciano parte a tutti gli effetti del patrimonio da salvaguardare;

- riconoscendo che i processi di tutela e valorizzazione di interi sistemi edificati, spesso estesi alla scala urbana o territoriale, richiedono la mobilitazione di consistenti risorse, che includono sia risorse economiche che un capitale di conoscenze e competenze tecniche, che non sono sempre presenti a livello locale, o che possono essere presenti ma difficilmente accessibili;

- osservando come la gestione dei processi evolutivi imponga di confrontarsi con fenomeni dai confini incerti, spesso condizionati da dinamiche di scala globale ma i cui impatti devono essere gestiti alla scala locale chiamando in causa i principi e gli strumenti della *governance* locale quale strategia di governo e di autoregolazione mirata alla gestione delle risorse strategiche, tra cui quelle culturali;

- ricordando che i principi della buona *governance* indicati dall'Unione Europea includono la partecipazione, e considerando il fatto che il consolidamento della capacità di *governance* locale richiede lo sviluppo di reti

communication and the participation of the concerned communities that the spirit of place is most efficiently safeguarded, used and enhanced. Communication is the best tool for keeping the spirit of place alive." Art. 9 "Given that local communities are generally in the best position to comprehend the spirit of place, especially in the case of traditional cultural groups, we maintain that they are also best equipped to safeguard it and should be intimately associated in all endeavors to preserve and transmit the spirit of place. [...]"

⁹ UNESCO 2011, "Community engagement tools should educate a diverse cross-section of stakeholders and empower them to identify key values in their urban areas, develop visions, set goals, and agree on actions to safeguard their heritage and promote sustainable development. In particular, seeking a strengthening of governance and citizen participation in the reallocation of buildings. These tools, which constitute an integral part of urban governance dynamics, should facilitate intercultural dialogue by learning from communities about their histories, traditions, values, needs, and aspirations and by facilitating the mediation and negotiation between conflicting interests and groups."

di relazioni tra individui, esistendo una correlazione positiva tra la dotazione di capitale sociale delle organizzazioni sociali e la loro capacità di coordinarsi per gestire risorse o beni comuni¹⁰;

- riconoscendo, sulla base degli elementi forniti, come l'adozione di un approccio partecipativo nella definizione e nell'attuazione delle strategie di gestione presenti maggiori potenzialità rispetto all'adozione di approcci esclusivi e non supportati da azioni di coinvolgimento e condivisione;

si rileva la necessità di approfondire lo studio e la sperimentazione delle strategie di coinvolgimento delle comunità locali per favorire il passaggio dalle dichiarazioni di intenti alla effettiva attuazione. Le seguenti considerazioni rappresentano un contributo alla riflessione sul tema.

5.1.2 Definizioni

Le attività di coinvolgimento delle comunità locali nei processi di conservazione di contesti edificati con valore patrimoniale (benché non necessariamente iscritti alla Lista del Patrimonio Mondiale) costituiscono una importante strategia complementare alla predisposizione o all'implementazione di piani e strumenti per la gestione.

Le attività di coinvolgimento delle comunità locali includono:

- tutte le attività di informazione e comunicazione sui processi di pianificazione e di attuazione delle attività di tutela e valorizzazione del patrimonio;

- le attività rivolte alla sensibilizzazione verso buone pratiche di gestione e allo sviluppo di una diffusa domanda di conservazione, quali ad esempio il riconoscimento e l'esplicitazione dei valori e delle potenzialità del patrimonio edificato rispetto alle esigenze contemporanee delle comunità;

- le attività rivolte ad una approfondita conoscenza del contesto, inclusi i sistemi di valori sociali e culturali ed il patrimonio immateriale di pratiche, significati simbolici e valori di uso sociale legati al patrimonio;

- le attività rivolte all'individuazione delle esigenze locali attinenti alle attività di conservazione e valorizzazione del patrimonio, di cui fanno parte le diverse tecniche per la consultazione;

- le attività mirate all'assunzione di decisioni condivise in merito alle strategie di tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio, all'interno di processi intra-norma o extra-norma;

- le attività rivolte a favorire la partecipazione diretta della popolazione, o di particolari fasce di essa, allo sviluppo delle attività di conservazione, con scopi formativi e di qualificazione professionale nel quadro di processi di consolidamento al livello locale di conoscenze e competenze tecniche strategiche;

- le attività rivolte a favorire la partecipazione diretta della popolazione ad attività necessarie al mantenimento di un buono stato di conservazione degli

¹⁰ Cfr. § 3.2.

edifici nel tempo, quali ad esempio il monitoraggio dei fenomeni di degrado e la realizzazione di piccole attività manutentive, nel quadro di più ampie strategie per la diffusione di buone pratiche di gestione;

- le attività rivolte a favorire la partecipazione diretta della popolazione alla gestione del patrimonio edificato di proprietà pubblica, o di proprietà privata ed uso pubblico, anche attraverso l'individuazione di strategie innovative per il reperimento di fondi e la mobilitazione di risorse non strettamente economiche (conoscenze, esperienze, disponibilità al lavoro volontario).

5.1.3 Principi e obiettivi

Considerando l'importanza delle relazioni sociali per lo sviluppo di azioni coordinate rivolte alla gestione di risorse condivise, il progetto delle attività di gestione del patrimonio edificato deve configurarsi innanzitutto come un progetto di rete, che agisca a livello delle relazioni tra gli attori locali a diverso titolo responsabili della conservazione del costruito, affinché essi siano messi in condizione di individuare e di perseguire obiettivi condivisi.

Il coinvolgimento delle comunità locali nei processi di conservazione prefigura un passaggio dalla logica del piano alla logica del sistema di gestione, in cui gli attori locali, agendo in modo coordinato attraverso azioni integrate, possano essere nello stesso tempo sia promotori delle attività di tutela e valorizzazione, contribuendo a mobilitare risorse, che beneficiari dei processi di sviluppo innescati dalle attività stesse, anche grazie all'attivazione di dinamiche di promozione territoriale di scala vasta (provinciale, regionale, nazionale, internazionale).

Le strategie di coinvolgimento delle comunità locali nei processi di conservazione del patrimonio devono perseguire l'interazione ripetuta degli attori locali attraverso lo sviluppo di attività concrete, affinché possano progressivamente svilupparsi relazioni di scambio fondate sulla fiducia, a sostegno della capacità di apprendimento collettivo, e possa consolidarsi un capitale di conoscenze condivise che favorisca il radicamento di buone pratiche legate alla conservazione.

Affinché le prassi di conservazione e di gestione possano evolvere nel tempo e crescere in qualità, è necessario che il sistema locale sia inserito all'interno di reti innovative di scala sovralocale, così da poter accedere a conoscenze rilevanti che potrebbero non essere presenti a livello locale. L'accesso a reti lunghe permette infatti l'ibridazione delle conoscenze, necessaria per qualsiasi processo di evoluzione culturale.

Nessuna innovazione può tuttavia prodursi a livello locale se queste reti si limitano ad attraversare i contesti di intervento, senza la possibilità che al loro interno si attivino meccanismi di apprendimento che permettano agli attori locali di sviluppare gli strumenti per "fare presa" sul proprio capitale di risorse culturali ed innescare processi di sviluppo. Affinché le conoscenze veicolate dalle reti di eccellenza possano radicarsi a livello locale, quest'ultimo deve diventare in un certo senso un nodo delle reti: risulta pertanto necessaria la presenza di soggetti intermedi, in grado di accedere alle reti

lunghe e rade della conoscenza ma nello stesso tempo anche alle reti dense delle relazioni localizzate, agendo di fatto come “facilitatori dell’innovazione”. Questo ruolo può essere svolto dalle istituzioni locali o dagli istituti di cultura, ma anche da organizzazioni e soggetti non istituzionali.

Affinché le conoscenze innovative e le buone pratiche non restino patrimonio di una élite ma possano trovare adeguata diffusione, devono essere messe in atto attività di coinvolgimento delle comunità locali rivolte alla condivisione delle conoscenze e alla sperimentazione delle prassi innovative.

5.1.4 Strategie e strumenti

Il coinvolgimento delle comunità locali nei processi di conservazione si deve attuare attraverso lo sviluppo di processi strutturati, progettando azioni di coinvolgimento collocate a diversi livelli della scala della partecipazione, dalle fasi di informazione, alla consultazione, al coinvolgimento in fase decisionale sino al coinvolgimento in fase attuativa; la progettazione deve risultare coerente con gli obiettivi dei processi per i quali il coinvolgimento rappresenta un’azione complementare, e con la disponibilità di risorse.

Lo sviluppo di attività articolate a diversi livelli, sia in fase decisionale che attuativa, può più facilmente stimolare un’effettiva evoluzione delle prassi di gestione del patrimonio attraverso l’incremento della capacità di *governance* locale, intesa sia come capacità decisionale che come capacità di rendere operative le decisioni assunte.

La progettazione delle strategie di coinvolgimento deve essere orientata alla creazione di positive sinergie tra le dinamiche di natura prevalentemente sociale e culturale, legate al riconoscimento dei valori del patrimonio edificato, e gli aspetti di tipo pratico e tecnico inerenti gli interventi necessari per conservare tali valori.

Lo sviluppo di adeguate strategie di coinvolgimento sia in fase decisionale che in fase attuativa è la necessaria premessa per il radicamento di buone prassi di gestione. Benché il coinvolgimento in fase attuativa sia scarsamente praticato, gli studi sui meccanismi di apprendimento dimostrano che il coinvolgimento diretto nelle attività contribuisce allo sviluppo della percezione di autonomia e di competenza nell’azione, due fattori che possono alimentare la motivazione individuale e collettiva verso lo sviluppo delle attività di conservazione programmate nel tempo.

Le organizzazioni non istituzionali locali capaci di agire come soggetti intermedi sono gli attori più indicati per la gestione delle azioni di coinvolgimento delle comunità, poiché possono avere accesso sia alle reti lunghe della conoscenza che alle reti localizzate. I soggetti responsabili del coordinamento delle attività devono mettere in condizione gli attori locali di percepire la possibilità di divenire essi stessi soggetti attivi nella gestione della risorsa culturale, contribuendo alla definizione delle strategie di tutela e valorizzazione.

Al fine di poter gestire sia gli aspetti di natura sociale che quelli di natura tecnica, la struttura di coordinamento deve preferibilmente possedere sia competenze tecniche che la capacità di animare reti sociali.

5.1.5 Raccomandazioni

Le seguenti raccomandazioni sono dirette ai soggetti pubblici o privati responsabili della gestione di sistemi edificati, la cui conservazione possa essere favorita da un incremento della consapevolezza da parte delle comunità locali rispetto agli obiettivi e agli strumenti della tutela e della valorizzazione.

1) I soggetti responsabili della gestione sono invitati ad impegnarsi in una progressiva integrazione ai processi decisionali di strumenti per il coinvolgimento della popolazione, al fine di assumere decisioni quanto più possibile condivise.

2) Nel caso in cui sia necessario predisporre nuovi strumenti per la gestione di contesti edificati con valore patrimoniale, si raccomanda lo sviluppo di un processo di coinvolgimento della popolazione complementare all'elaborazione del piano, composto da attività articolate a livello di diverse fasi del processo, possibilmente a partire dalle prime fasi.

3) I soggetti responsabili della gestione sono invitati a sviluppare opportune strategie di sensibilizzazione e formazione rivolte alle comunità locali rispetto ai criteri e agli strumenti della conservazione, in riferimento in particolare a tutte quelle attività la cui responsabilità si collochi al livello individuale e privato (proprietario, utente, fruitore).

4) I soggetti responsabili della gestione, ed eventualmente gli enti pubblici ad essi sovraordinati, sono invitati a sostenere l'iniziativa progettuale e lo sviluppo di buone pratiche nelle attività di tutela e valorizzazione da parte delle comunità locali, attraverso lo stanziamento di risorse che possano confluire nella proposta di strumenti incentivanti o nel cofinanziamento dello sviluppo di progetti.

5.2 INDICAZIONI DI METODO PER LA PROGETTAZIONE DI PROCESSI DI COINVOLGIMENTO

5.2.1 Le fasi del processo di progettazione

La definizione del processo deve avvenire per livelli successivi, con l'obiettivo di giungere ad un piano di azioni che sia fattibile, economicamente sostenibile e condiviso da parte dell'ente o dell'istituzione responsabile.

Nel caso in cui non sia l'ente stesso a farsi promotore del processo di coinvolgimento ma, come spesso accade, riceva una sollecitazione in tal senso da parte di un soggetto esterno (locale o sovralocale), in primo luogo è necessario verificare che vi sia la volontà politica necessaria a sostenere il processo dall'inizio alla fine. Ciò richiede che l'ente assuma l'impegno di

legittimare gli esiti del processo e garantisca lo stanziamento delle risorse (economiche e umane) necessarie lungo tutto il periodo.

La valutazione preliminare delle risorse disponibili risulta determinante per impostare un piano di azioni realmente fattibile e per valutare la possibilità di ottenere da altre fonti le risorse eventualmente necessarie per sostenere un progetto più ambizioso.

Si possono verificare situazioni in cui le risorse a disposizione siano insufficienti per coprire i costi di un processo partecipativo adeguato alla complessità degli obiettivi che si intende raggiungere: in tal caso, non è consigliabile procedere se non ridimensionando gli obiettivi, poiché chiaramente deve esistere un rapporto equilibrato tra questi e le strategie che si intende attuare per raggiungerli.

Una volta verificata l'entità delle risorse messe a disposizione dall'ente e la quota di risorse esterne eventualmente accessibili (ad esempio attraverso la partecipazione a bandi di progetto promossi da fondazioni, da enti sovraordinati di scala nazionale o a bandi internazionali, oppure grazie al contributo di finanziatori privati¹¹) è possibile procedere con l'affidamento dell'incarico per la progettazione e la gestione delle attività, che può avvenire attraverso procedure più o meno formali (ad esempio mediante appalto¹² o tramite incarico diretto).

Il primo passo per la definizione del processo di partecipazione consiste nella definizione della struttura di coordinamento. Questa può coincidere con il soggetto incaricato della progettazione e della gestione del processo di partecipazione. Tuttavia, pur risultando consigliabile affidare questo ruolo ad un soggetto non istituzionale, l'ente o l'istituzione responsabile dell'intervento dovrebbe far parte della struttura, sia per garantire legittimazione politica alle azioni via via proposte, che per favorire il suo coinvolgimento nelle dinamiche di apprendimento generate attraverso l'esperienza diretta della gestione del processo.

La struttura di coordinamento ricopre un ruolo determinante sia nella fase di progettazione che nella gestione delle attività. Essa deve svolgere in primo luogo una funzione di intermediario tra il soggetto istituzionale (nel caso in cui questo non ne faccia parte) e il soggetto incaricato della progettazione e gestione, e deve garantire l'efficacia della comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti. È inoltre incaricata della verifica della conformità delle strategie partecipative agli obiettivi posti, della definizione delle priorità, dell'approvazione e della periodica revisione della programmazione temporale delle attività, da valutare anche in base a particolari esigenze dell'ente promotore e alla progressiva disponibilità delle risorse in base alle previsioni di bilancio.

11 La capacità di mobilitare capitali privati si può ottenere ad esempio attraverso: contratti di sponsorizzazione; contratti di partenariato; erogazioni liberali; prestazioni gratuite di servizi e cessioni di beni in materia; spese di rappresentanza di imprese. Cfr. Amari M. (2006). *Progettazione culturale*. Milano: Franco Angeli, p. 145.

12 La Legge Regionale N. 69/2007 della Regione Toscana, "Norme per la promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali", introduce una procedura di gara aperta per la fornitura di servizi inerenti la progettazione e gestione di processi partecipativi, corredata da un Capitolato Speciale d'Appalto.

Il soggetto incaricato della progettazione e della gestione del processo di partecipazione definisce le strategie, recepisce eventuali indicazioni e indicazioni delle priorità dalla struttura di coordinamento, propone le diverse azioni da attuare (specificando modalità, tempi e costi previsti per ciascuna azione) ed elabora una programmazione temporale.

La programmazione delle attività è accompagnata dalla definizione di criteri per il monitoraggio.

L'esercizio di un monitoraggio costante rappresenta un passaggio essenziale per garantire ai processi una certa flessibilità, che è un requisito determinante ai fini della loro efficacia. Attraverso il monitoraggio è infatti possibile individuare eventuali incongruenze o inefficienze delle strategie e delle azioni progettate rispetto agli obiettivi, ed è possibile introdurre modifiche al livello delle strategie, delle priorità e delle azioni, anche in funzione della risposta da parte della popolazione, che rappresenta in ogni caso una variabile incognita all'avvio dei processi.

Durante lo sviluppo delle attività, anche grazie alle attività di monitoraggio, potrebbe profilarsi la necessità di rivedere ed ampliare gli obiettivi posti in fase di avvio. In tal caso, i processi possono essere integrati associando alle azioni previste nuove azioni di coinvolgimento, benché ciò richieda l'individuazione di ulteriori risorse, necessarie per supportarli.

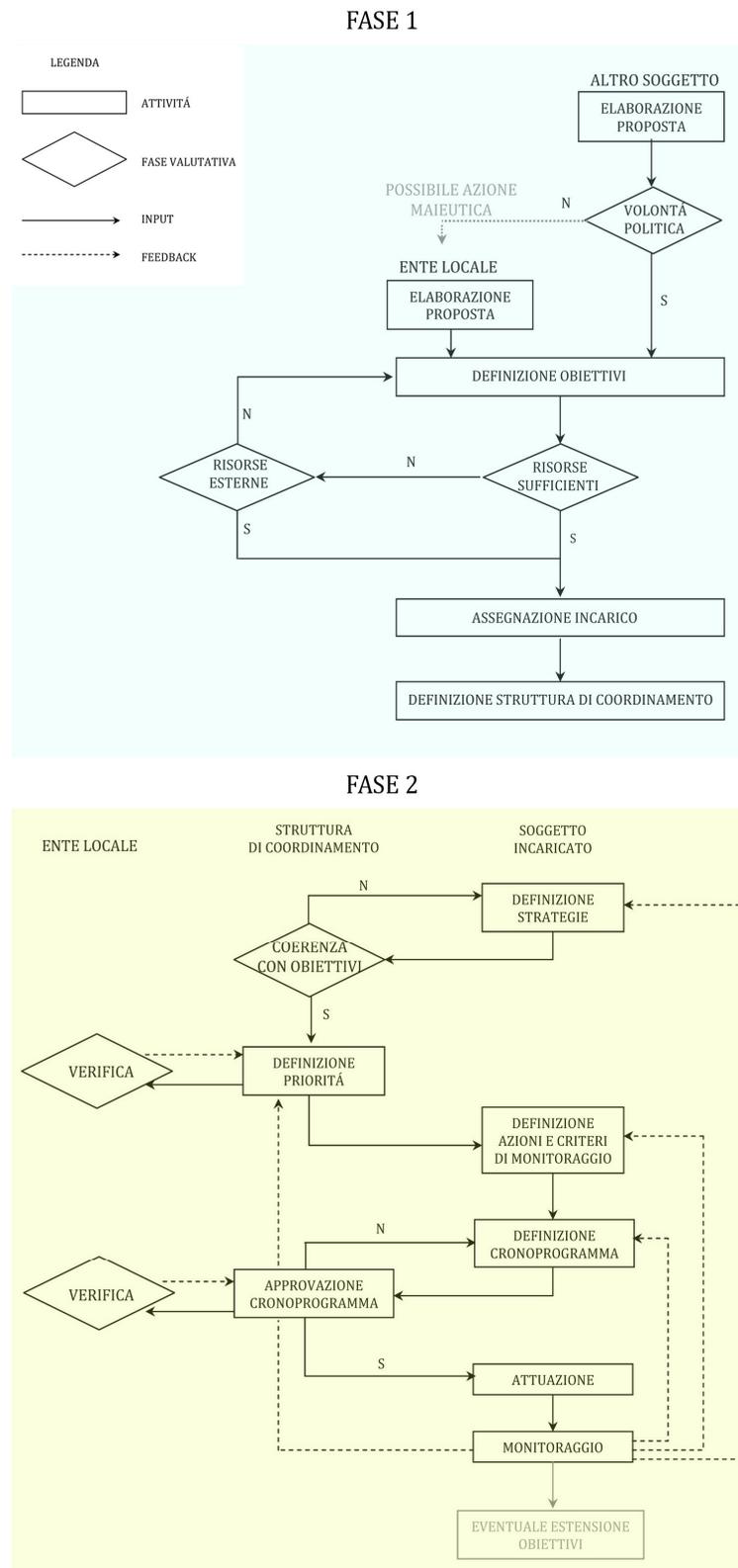


Figura 23. Diagramma di flusso delle fasi di progettazione ed attuazione dei processi di coinvolgimento delle comunità locali.

6

PROPOSTA PROGETTUALE PER IL VILLAGGIO OPERAIO DI CRESPI D'ADDA, SITO UNESCO

Sulla base delle precedenti considerazioni, si elabora la proposta per un processo di coinvolgimento della popolazione da attuare a Crespi d'Adda (Bg), sito UNESCO.

Le strategie proposte integrano il processo di sviluppo del Piano di Gestione per il sito, assumendo il duplice obiettivo di migliorare la capacità di controllo da parte della comunità locale rispetto alla conservazione, e di individuare strategie di valorizzazione sostenibili e condivise.

Le analogie tra i problemi presenti nel sito di intervento e i casi analizzati in precedenza sono diverse: la presenza di una vasta area industriale dismessa da riconvertire; la necessità di arrestare il processo di obsolescenza che interessa il sistema residenziale; la volontà di valorizzare le potenzialità turistiche del sito e nello stesso tempo di sopperire alla carenza di servizi e di luoghi di aggregazione sociale per la comunità residente.

La strategia che si delinea presenta tuttavia un aspetto innovativo, poiché accorda particolare rilevanza al tema della prevenzione, considerando l'esigenza di conservare i valori di autenticità e di integrità sistemica del sito. Le azioni di coinvolgimento sono quindi rivolte anche a diffondere e consolidare a livello locale la sensibilità e le competenze necessarie a sostenere una regolare esecuzione delle attività manutentive¹.

Dopo una descrizione del contesto di intervento (§ 5.1), sono presentati i principali temi da affrontare nella predisposizione del Piano di Gestione (§ 5.2). Sono successivamente approfonditi gli obiettivi del coinvolgimento della comunità locale (§ 5.3), con la descrizione delle strategie partecipative da

¹ Le azioni di coinvolgimento previste sono in parte confluite nel progetto "Definizione di strumenti normativi per la gestione dei processi di conservazione/trasformazione del sito UNESCO di Crespi d'Adda", presentato per il bando senza scadenza di Fondazione Cariplo "Promuovere le metodologie innovative per la conservazione programmata", per il quale il coinvolgimento della popolazione è un'attività espressamente richiesta. Il progetto, promosso dall'amministrazione comunale e scritto con il supporto del dipartimento BEST del Politecnico di Milano, è stato ammesso a finanziamento ricevendo un contributo pari a € 215.000 (delibera del 22/11/2011).

attuare a diverse scale e delle singole azioni proposte (§ 5.4). Infine, si propone una riflessione sugli strumenti per il monitoraggio in fase attuativa (§ 5.5)

6.1 DESCRIZIONE DEL CONTESTO

Il villaggio di Crespi d'Adda è situato entro un bassopiano di forma triangolare, tra la confluenza dell'Adda e del Brembo, a circa 35 km di distanza da Milano e 18 da Bergamo. L'isolamento geografico è accentuato dal fatto che esso risulta collegato all'esterno solo in direzione nord: queste caratteristiche geografiche, che ne hanno determinato in qualche modo l'emarginazione, hanno anche permesso che il sito potesse essere salvaguardato dallo sviluppo incontrollato che ha segnato buona parte del territorio circostante.

L'insediamento dal 1995 è inserito nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO, come l'esempio più completo e meglio conservato della tipologia di villaggi industriali del Sud Europa di concezione ispirata ai valori del cattolicesimo.



Figura 24 Ripresa aerofotogrammetrica militare dell'insediamento di Crespi d'Adda.

Le fabbriche e il villaggio operaio di Crespi d'Adda sorsero a cavallo tra Otto e Novecento attorno all'attività dell'industria tessile di proprietà dei Crespi, una famiglia di industriali cotonieri provenienti da Busto Arsizio (Va). Nel 1878, Cristoforo Benigno Crespi diede avvio alla costruzione della nuova fabbrica tessile e dei primi edifici residenziali plurifamiliari, dando concretezza ad una visione industriale e al tempo stesso filantropica, ispirata ad una dottrina sociale che voleva tutelare la vita degli operai sia dentro che fuori la fabbrica, offrendo servizi sociali e collettivi molto avanzati. Sin dal principio, infatti, il sistema edificato si distinse per un certo equilibrio tra la funzione produttiva, la componente residenziale e la fornitura di servizi ai residenti, tra i quali un ambulatorio medico, le mense, una trattoria ed un'osteria che fungeva anche da rivendita di Sali e Tabacchi. Il sistema includeva anche la chiesa e il cimitero.



Figura 25. Rivendita di Sali e Tabacchi.
(Fonte: Cortesi 1995, p. 208)



Figura 26. Il lavatoio pubblico.
(Fonte: Cortesi 1995, p. 147)

A partire dalla fine del secolo, l'evoluzione del sistema urbano prese una nuova direzione grazie alle idee progressiste di Silvio Crespi², figlio di Cristoforo Benigno: sulla scorta di esperienze maturate all'estero, egli propose di abbandonare il modello a caserma dei primi palazzi residenziali, e l'insediamento si ingrandì progressivamente con la realizzazione di villette unifamiliari o bifamiliari, circondate ciascuna da un appezzamento di terra da destinare ad orto e giardino.



Figura 27. Le residenze operaie. Sullo sfondo, le ciminiere dello stabilimento industriale.
(A. T. Ronchi)

La manutenzione degli edifici era curata dalla ditta, che provvedeva a ridistribuire i propri operai negli alloggi in funzione delle mutate esigenze dei nuclei famigliari³. Venne così progressivamente rafforzandosi l'idea che il padrone benevolente avrebbe saputo provvedere ai bisogni dei propri operai "dalla culla alla tomba", e ciò costituì per lungo tempo una ragione di fiducia e di coesione per la comunità⁴.

Con il passare del tempo, la fabbrica crebbe per dimensioni, per tipo di attività svolte e forza lavoro impiegata, e la popolazione residente assunse sempre più

² Il pensiero progressista di Silvio Crespi è sintetizzato in uno scritto presentato al Congresso internazionale per gli infortuni sul lavoro, a Milano, il 28 settembre 1894, pubblicato lo stesso anno da Hoepli con il titolo *La vita e la salute degli operai nell'industria del cotone in Italia*. Nel 1897, inoltre, quale relatore dell'Associazione Cotoniera, egli scrisse le Disposizioni da adottarsi intorno al lavoro notturno...e al lavoro delle donne e dei fanciulli.

³ L'intero sistema residenziale era proprietà dell'azienda, che cedeva ai dipendenti gli alloggi per il periodo di permanenza nella fabbrica ad un canone ridotto, che veniva trattenuto dal salario.

⁴ "Il complesso crespese andò strutturandosi, nel decennio 1890-1900, come sistema ideale ed

le caratteristiche di una comunità locale autosufficiente; ai servizi già presenti si aggiunsero i bagni pubblici, il teatro, una banda musicale, il corpo dei pompieri, una cooperativa per la rivendita di prodotti alimentari con un forno per la cottura del pane, un complesso sportivo.

La storia di Crespi d'Adda è il riflesso delle alterne fortune dell'industria tessile. Alla fine degli anni Venti, le vicende storiche e le crisi economiche interruppero lo sviluppo del villaggio: nel 1930, infatti, i Crespi dovettero vendere alla creditrice Banca Commerciale Italiana. Nel 1937 la fabbrica passò poi alla STI (Stabilimenti Tessili Italiani), dell'imprenditore Bruno Canto.

Gli anni '50 segnarono l'inizio del declino: i profitti non erano più sufficienti per retribuire gli operai, e come conseguenza si dovettero ridurre le spese non necessarie, cominciando col trasferire la gestione di alcuni servizi per la comunità (tra cui l'istruzione scolastica, che costituiva un aspetto d'eccellenza del villaggio) nelle mani dello Stato. Cessò inoltre il servizio di manutenzione degli edifici residenziali a carico della ditta; la gestione del comparto residenziale, ritenuta eccessivamente gravosa per la Società, venne lasciata nelle mani della Cooperativa di Consumo locale. A ciò fece seguito anche un ridimensionamento delle attività culturali e delle iniziative di aggregazione.

Dopo alterne vicende, nel 1972 l'intera proprietà venne messa in liquidazione. Ne seguì una netta distinzione tra la proprietà degli stabilimenti e del resto dell'insediamento.

I primi, rilevati dalla GEPI⁵, nel 1973 riaprirono i battenti scissi nelle due società Addafile ed Inditex, ridimensionando notevolmente il numero degli addetti.

Per quanto riguarda il comparto residenziale, la Cooperativa di Consumo, che aveva in gestione il villaggio, prese contatti con la Regione e la Provincia nel tentativo di risolvere il problema della proprietà in forma associata. L'iniziativa però non trovò seguito: la Cooperativa venne sciolta e in breve tempo la società proprietaria aprì un ufficio per lo svolgimento di trattative private. Le villette operaie vennero acquistate in buona parte dai residenti.

La parcellizzazione del resto della proprietà si concluse con l'acquisizione dei palazzotti da parte del Comune, e degli edifici destinati ai servizi da parte di Comune, Parrocchia e privati.

Alla frammentazione proprietaria fece seguito un processo di trasformazioni, sia dell'interno che, in misura minore, dell'esterno degli edifici. Se in precedenza, fatta eccezione per alcune opere di manutenzione ordinaria, le trasformazioni avevano interessato tutto il sistema residenziale⁶, con il passaggio di proprietà il tipo e l'entità delle trasformazioni interne vennero rimesse interamente all'iniziativa privata dei proprietari, ponendo a rischio l'integrità d'insieme.

Da un'analisi del materiale d'archivio presente presso l'Ufficio Edilizia Privata del Comune di Capriate San Gervasio è emerso⁷ che gli interventi sono sino ad

autosufficiente di "ecologia umana". Cortesi 1995, p. 130.

5 GEPI (Gestioni e Partecipazioni Industriali): Società finanziaria pubblica nata nel 1972 con la partecipazione di IRI, EFIM, ENI e IMI per finanziare o rilevare aziende in crisi.

6 Ad esempio, tra il 1939 e il 1943 vennero realizzati i corpi dei servizi igienici e vennero rimossi gli elementi decorativi delle facciate

7 Cfr Ronchi, A.T. (2011) Il miglioramento delle prestazioni energetiche in contesti edificati

oggi stati relativamente contenuti, ed hanno interessato prevalentemente la distribuzione interna per mutate esigenze di fruibilità degli spazi, l'inserimento o l'adeguamento dei servizi igienici, ed interventi sugli impianti o su alcuni elementi tecnologici dell'edificio in risposta ad esigenze di comfort ambientale.

DESCRIZIONE DEL SISTEMA EDIFICATO DI CRESPI D'ADDA

Gli edifici per la residenza possono essere distinti in tre tipologie principali, facendo riferimento all'evoluzione storica del villaggio: i palazzotti plurifamiliari (a); le residenze uni o bifamiliari (b, c); le residenze impiegatizie (d) e le ville dirigenziali (e). Gran parte degli edifici sono realizzati in muratura mista di laterizio e ceppo dell'Adda, ricoperta di calce ed intonacata; gli unici elementi decorativi sono un finto bugnato a calce del basamento e le cornici in cotto delle finestre. I solai sono realizzati in legno, così come i serramenti originali, muniti di vetri singoli dello spessore di 4 mm. Il tipo di edificio prevalente sono le palazzine per la residenza operaia, edifici a pianta quadrata di due piani, monofamiliari o bifamiliari. In origine vi risiedevano anche tre o quattro famiglie, spesso legate da vincoli di parentela. Le villette sono distribuite in gruppi di sei o di dieci, in settori delimitati dal reticolo di strade perpendicolari che struttura la maglia viaria del villaggio. Pur differenziandosi dalle villette operaie, anche le villette per gli impiegati sono inserite all'interno della maglia stradale regolare. Le abitazioni destinate ai dirigenti, invece, rompono lo schema disponendosi in maniera più libera all'interno di un'area verde prossima al bosco, a Sud-Est dell'edificato. La differenziazione di questi edifici era espressione della diversa posizione occupata dai loro abitanti all'interno della gerarchia sociale.



Figura 28. Tipologie di edifici residenziali. (A.T.Ronchi, M. Scaltritti)

Tra gli edifici residenziali ve ne sono poi alcuni non ascrivibili a nessuna delle precedenti categorie: le ville di abitazione del medico e del parroco, la villa padronale (il "castello"), la "Cascina magna", una residenza plurifamiliare, e alcune "baracche" da campo (f), ritirate dall'esercito e collocate in un'area a Nord-Est del paese nei primi anni venti, per dare alloggio ai reduci della guerra d'Africa. In epoca recente, alcune baracche sono state oggetto di consistenti interventi manutentivi che ne hanno reso nuovamente possibile l'uso a scopi di residenza.



Figura 29. Stabilimento industriale, fabbricato della filatura (M. Scaltritti)

Lo stabilimento industriale è l'esito di un processo di sviluppo durato un intero secolo, il cui prodotto è un insieme di costruzioni piuttosto disomogeneo. I fabbricati appartenenti alla prima fase costruttiva sono realizzati con materiali analoghi a quelli delle palazzine residenziali, ossia murature in mattoni pieni con i prospetti intonacati a civile e decorazioni in cotto, ed hanno finestre in ferro verniciato e vetro. Fanno eccezione le palazzine per uffici, rivestite con piastrelle di cotto, elementi decorativi in pietra e mattoni a vista, e con presenza di affreschi e graffiti sull'intonaco e lavorazione a bugnato sulla parte basamentale. Gli edifici più recenti son invece realizzati con elementi prefabbricati in cemento armato. I sistemi di copertura si differenziano notevolmente tra loro: sono presenti coperture a doppia falda, volte a padiglione o a botte, coperture piane e tetti a capanna. Ciò che più caratterizza l'immagine del complesso sono le coperture a shed del fabbricato per la filatura rivolto verso la strada che separa l'area industriale dal sistema residenziale. Coperture a shed parzialmente vetrate sono presenti anche nell'imponente fabbricato per la tessitura.

All'inizio degli anni '90, per iniziativa di un'associazione culturale locale⁸ venne proposto di includere il villaggio nella Lista UNESCO, con l'obiettivo di preservarlo dalle trasformazioni di natura fisica che avrebbero potuto far seguito all'approvazione del piano regolatore, che prevedeva nuove edificazioni nell'area.

L'amministrazione appoggiò la proposta di candidatura, e nel 1995 Crespi d'Adda venne iscritto alla Lista del Patrimonio Mondiale sulla base dei criteri iv, "esempio eminente di tipo di costruzione o di complesso architettonico o di paesaggio che illustri un periodo significativo della storia umana" e v, "esempio eminente di insediamento umano rappresentativo di una cultura, soprattutto quando esso diviene vulnerabile per effetto di mutazioni irreversibili"⁹. Al villaggio venne riconosciuto un particolare valore di integrità¹⁰ che le trasformazioni in corso e attese avrebbero potuto compromettere.

⁸ Si tratta del Centro Sociale Fratelli Marx (CSFM), una associazione culturale locale. Il CSFM costituì - con Legambiente e alcuni abitanti del villaggio - la Consulta per Crespi, che iniziò un'opera di informazione e pressione sui politici e gli organi di informazione locali per scongiurare l'applicazione del piano urbanistico.

⁹ Deliberazione del Comitato Centrale UNESCO del 5 dicembre 1995.

¹⁰ Una relazione dell'ICOMOS, ente incaricato della verifica dei criteri per l'inclusione dei siti nella lista UNESCO, riconosce che la significatività del villaggio è legata al suo livello di integrità e di autenticità e alla qualità del suo impianto urbanistico e dell'architettura presente. In altri esempi italiani raffrontabili, come ad esempio Leumann (TO) o Schio (VI), la vicinanza ad un grande

La principale particolarità consisteva nel fatto che sino ad allora si fosse conservata la presenza della funzione produttiva accanto a quella residenziale, costituendo un'eccezione rispetto a gran parte dei villaggi operai di fine Ottocento; l'evoluzione delle dinamiche economiche della fine del secolo scorso lasciava però prevedere che la situazione sarebbe presto cambiata: nel settore tessile, in particolar modo, si assisteva infatti ad un forte processo di delocalizzazione produttiva. In effetti, l'opificio cessò definitivamente ogni attività nel 2004.

Oggi l'insediamento è abitato da una comunità di circa 480 persone, in gran parte discendenti degli operai che vi hanno lavorato e vissuto, e verte in condizioni di degrado, obsolescenza funzionale e assenza di servizi.

L'inclusione alla Lista UNESCO ha riconosciuto formalmente i valori culturali del sito; tuttavia, sino ad ora è mancata la predisposizione di uno strumento di gestione capace di stabilire delle strategie di conservazione e di individuare le potenzialità in grado di avviare un processo di sviluppo sostenibile: una volta interrotte le dinamiche che legavano le vicende della comunità insediata e del sistema residenziale e dei servizi a quelle della fabbrica, si può dire che il villaggio sia entrato "in una sorta di limbo"¹¹.



Figura 30. Interno del fabbricato per la tessitura con supporti per le rocche di filato
(M. Scaltritti)

Dal 2004 l'UNESCO prevede che per tutti i siti iscritti alla Lista del Patrimonio Mondiale sia redatto il Piano di Gestione, uno strumento di pianificazione che, oltre a salvaguardare i valori che hanno determinato l'inclusione del sito nella Lista, deve promuovere lo sviluppo integrato delle risorse d'area e dell'economia locale. Crespi d'Adda si trova nella necessità di dotarsi del Piano.

Nel luglio 2007 venne siglato un Protocollo di Intesa tra la Direzione Regionale per i Beni Architettonici e Paesaggistici della Lombardia, la Città di Capriate San Gervasio¹², responsabile della gestione del sito, Regione Lombardia e la Provincia di Bergamo, e si istituì un Comitato di Pilotaggio per seguire i

centro urbano ha causato stravolgimenti alla struttura ed alla funzione originaria degli insediamenti. Cfr. UNESCO, *Advisory Body Evaluation*,

<http://whc.unesco.org/en/list/730/documents>.

¹¹ Cortesi 1995, p. 262

¹² Dal punto di vista amministrativo, Crespi d'Adda costituisce una frazione della Città di Capriate San Gervasio, insignita del titolo di Città con la delibera della Giunta Comunale N° 47/2006 proprio con la motivazione di essere l'ente responsabile del sito UNESCO.

processi di elaborazione, aggiornamento ed attuazione del Piano di gestione, individuando la Città di Capriate San Gervasio “quale soggetto referente presso il Ministero per i Beni e le Attività Culturali per il sito UNESCO Crespi d’Adda, con l’incarico di svolgere l’attività di segreteria e di monitoraggio del piano di gestione del sito”¹³.

Nel 2009, attraverso un bando di concorso, l’amministrazione ha assegnato l’incarico della redazione del Piano al Dipartimento BEST del Politecnico di Milano¹⁴.

6.2 VERSO UN MODELLO DI GESTIONE VIRTUOSA

L’imminente elaborazione del Piano di Gestione per il sito di Crespi d’Adda¹⁵ rappresenta il quadro entro cui si iscrive la proposta delle azioni di coinvolgimento della comunità locale.

Le Linee Guida predisposte dalla Commissione consultiva per i piani di gestione dei siti UNESCO e per i sistemi turistici locali, nominata dal MiBAC¹⁶, prevedono che l’elaborazione dei Piani di Gestione segua fasi successive, che vanno dall’individuazione dell’ambito territoriale che deve fungere da *buffer zone*, alla lettura delle forze di trasformazione in atto e alla definizione delle potenzialità legate al sito, giungendo sino alla prefigurazione di alcuni possibili scenari di sviluppo, per i quali devono anche essere individuate strategie attuative e proposti criteri che consentano di valutarne gli impatti¹⁷.

Tuttavia, nonostante i Piani possiedano un valore strategico, in molti casi la loro stesura viene affrontata come un semplice adempimento formale, e non ne vengono adeguatamente valorizzate le potenzialità legate al miglioramento della qualità dei processi di conservazione e alla diffusione di buone pratiche, sia a livello degli attori istituzionali che dei proprietari del patrimonio.

Considerando le condizioni in cui verte il villaggio di Crespi d’Adda, risulta però evidente come lo strumento di gestione non possa limitarsi a definire un processo di tutela e sviluppo, ma debba divenire realmente operativo, per guidare il villaggio verso necessari e non più rinviabili processi evolutivi coerenti con la sua storia e i suoi valori.

13 Città di Capriate San Gervasio, DGC 108 18.7.07, “Protocollo di Intesa”, Art. 6

14 Le criticità e le opportunità legate alla redazione del Piano di Gestione per Crespi d’Adda sono state oggetto di attività di studio propedeutico condotte sul sito fra gennaio 2008 e maggio 2009 dal Dipartimento BEST del Politecnico di Milano (responsabili scientifici proff. Paolo Gasparoli e Stefano Della Torre). Le attività di ricerca hanno portato ad un primo adeguamento della normativa vigente introducendo uno strumento per il controllo degli interventi inerenti il trattamento delle superfici esterne e degli spazi pubblici (“Indicazioni normative per il progetto del colore. Indicazioni normative per il progetto degli spazi pubblici esterni”).

15 L’elaborazione del Piano di Gestione, affidata al Politecnico di Milano (Dipartimento BEST) è coordinata da un Comitato di Pilotaggio istituzionale costituito dai seguenti soggetti: Comune di Capriate S. Gervasio, Soprintendenza BAP, Direzione Regionale MiBAC, Regione Lombardia, Provincia di Bergamo, Parco Adda Nord.

16 Il tema è stato oggetto della Seconda Conferenza Nazionale, tenutasi a Paestum dal 25 al 26 maggio 2004.

17 Il modello indicativo proposto dal MiBAC suddivide il Piano in cinque parti: I) Iscrizione e significato universale del sito; II) Il progetto delle conoscenze; III) Il progetto della tutela e della conservazione; IV) La valorizzazione: progetti strategici e ruolo della cultura nel modello dello sviluppo locale; V) Controllo e monitoraggio.

Tra le motivazioni con le quali la richiesta di iscrizione del sito alla Lista UNESCO venne accolta, vi era il riconoscimento dell'eccezionale valore di Crespi d'Adda come totalità vivente del sistema costituito dalle strutture produttive, all'epoca ancora attive, e dagli edifici residenziali. Venuta meno l'attività industriale, è chiaro che per conservare i valori del sito non è sufficiente progettare la gestione in termini di conservazione fisica dell'edificato e valorizzazione turistica se non si rivitalizza il rapporto tra i due elementi del sistema. D'altra parte, il rischio di degrado cui è esposto il villaggio è dovuto principalmente all'abbandono e all'obsolescenza funzionale seguito alla dismissione delle fabbriche, pertanto risulta evidente che la prima forma di prevenzione deve essere proprio il suo reinserimento in nuovi processi vitali, non certo la musealizzazione.

Se le residenze e gli edifici con funzione pubblica richiedono interventi di manutenzione o di riqualificazione, seppure entro logiche di tipo sostanzialmente conservativo, le strutture produttive richiedono dunque l'individuazione di nuove destinazioni d'uso per avviare nuovi cicli economici. La pianificazione delle strategie di gestione deve quindi affiancare strategie di conservazione preventiva, rivolte alla cura continuativa nel tempo dell'edificato, a strategie di scala vasta e di natura sistemica, mirate alla gestione delle necessarie trasformazioni e dei processi di valorizzazione.

6.2.1 Una risorsa non rinnovabile da tutelare

Il Piano di Gestione ha tra gli obiettivi quello di mettere a sistema l'insieme delle regole e delle tecniche atte a garantire la stabilità dello stato di conservazione del sito. Poiché il suo valore di integrità si esprime alla scala sistemica, il progetto della tutela non può chiaramente essere limitato ad alcuni episodi emergenti, ma deve interessare l'intero sistema edificato.

Il sistema della tutela attuale prevede un unico vincolo diretto per il mausoleo del cimitero¹⁸, progettato dall'architetto Gaetano Moretti, e vincoli indiretti per la scuola e la chiesa. L'intero sistema edificato è però sottoposto al vincolo di "bellezza d'insieme", individuato con D.M. Del 31/07/1969 secondo le disposizioni della legge 1407/1939, ora D. lgs. 42/2004. Il villaggio rientra inoltre interamente all'interno dei confini del Parco Adda Nord¹⁹ ed è situato entro 150 m dalle sponde del fiume Adda, pertanto possiede vincolo paesaggistico ai sensi del D. Lgs. 42/2004, Art.142, comma c e comma f.

La disciplina degli interventi sul sistema edificato è regolata dal "Piano Particolareggiato del villaggio di Crespi d'Adda", adottato dal Consiglio Comunale nel 1995²⁰ in esecuzione al Piano Regolatore Generale allora vigente, successivamente modificato ed oggi sostituito dal PGT.²¹

¹⁸ Il mausoleo è stato dichiarato "d'interesse" ai sensi della 1089/39 con un Decreto del 16 settembre 1985 ed è oggi tutelato ai sensi del D.lgs. 42/2004.

¹⁹ Il Piano Territoriale di Coordinamento del Parco Adda Nord individua il sistema edificato di Crespi d'Adda nella categoria "Nuclei di antica formazione", che comprende "gli immobili e le relative pertinenze che rivestono particolare interesse architettonico, storico - culturale ed ambientale per il Parco, da sottoporre a specifica tutela e valorizzazione".

²⁰ Il Piano è stato successivamente modificato sulla base di osservazioni accolte con deliberazione del Consiglio Comunale n°9 del 5 aprile 2004.

²¹ Approvato con delibera del Consiglio Comunale del 21/10/2011.

Il Piano Particolareggiato è ispirato a criteri di salvaguardia, e si pone il preciso intento di ridefinire e valorizzare la “trama d’origine” del centro abitato per rafforzarne i caratteri identitari.

A tal fine, esso individua la destinazione d’uso delle aree pubbliche e private, disciplina la gestione delle aree verdi e le possibilità di intervento sui fabbricati. Per l’intera area che circonda il villaggio, cui è assegnata funzione di protezione ambientale, è disposta l’inedificabilità; sono inoltre indicate le opere concesse per gli interventi di ordinaria e straordinaria manutenzione, con indicazione delle caratteristiche morfologiche cui devono rispondere gli elementi esterni degli edifici (cornicioni, finestre, portefinestre, persiane, pluviali, tettoie) e le recinzioni che delimitano le aree di pertinenza.

Il Piano risulta tuttavia carente di prescrizioni inerenti il rispetto dell’autenticità materiale degli elementi e delle componenti edilizie, sebbene la materia storica sopravvissuta contribuisca all’eccezionale valore universale del sito e richieda un’adeguata protezione.

Con l’intento di colmare questa carenza, nel 2008 il Comune si è dotato di una normativa di indirizzo per gli interventi sulle superfici esterne degli edifici e sulle pavimentazioni degli spazi pubblici²². Lo strumento fornisce una serie di suggerimenti a supporto delle scelte progettuali per aiutare i progettisti nell’assunzione di decisioni coerenti con l’esigenza di massimizzare la permanenza delle testimonianze materiali.



Figura 31. L’uso di materiali e cromie inadeguati al rivestimento delle superfici esterne può compromettere i valori del sistema edificato. (M. Scaltritti)



Figura 32. Un recente intervento su un edificio unifamiliare. (A.T.Ronchi)

Le trasformazioni interne degli edifici, invece, ad oggi non risultano regolate in alcun modo. Poiché la frammentazione della proprietà del sistema residenziale e i possibili effetti cumulativi di trasformazioni inadeguate mettono a rischio la conservazione del valore di integrità del sistema, il Piano di Gestione costituisce il quadro entro cui viene proposta una normativa di indirizzo che stabilisca criteri di intervento articolati e gradualmente, identificando gli elementi da conservare e quelli su cui sia possibile introdurre delle trasformazioni.

Essendo Crespi d’Adda una realtà viva ed evolutiva, i criteri di intervento dovranno necessariamente essere condivisi dalla comunità residente,

²² Comune di Capriate San Gervasio (2008). Indicazioni normative per il progetto delle superfici esterne degli edifici e degli spazi pubblici di Crespi d’Adda.

assicurando che l'istanza conservativa non risulti conflittuale rispetto alle esigenze d'uso attuali e ai requisiti di benessere ambientale, che possono richiedere adeguamenti funzionali ed interventi di riqualificazione. In tal senso, proprio nella prospettiva di introdurre miglioramenti delle prestazioni degli edifici da un punto di vista energetico e ambientale, e di favorire l'integrazione di sistemi tecnologici innovativi per la produzione di energia da fonti rinnovabili, si prevede lo sviluppo di linee guida che forniscano ai progettisti indicazioni relative alle soluzioni di intervento più efficienti e compatibili con i valori del sito.

Un'ulteriore questione di cruciale importanza per gli aspetti di tutela riguarda la regolamentazione delle costruzioni accessorie, rimovibili o fisse (box in lamiera o in muratura, gazebo, tettoie), realizzate nel corso degli anni come ricovero per le automobili o gli attrezzi da lavoro, che mortificano la spazialità originaria dei giardini e costituiscono un ostacolo alla godibilità del sito mettendone a rischio il valore di integrità. La ricerca di una soluzione a questo problema è peraltro già stata sollecitata dall'ICOMOS come problema imprescindibile.²³ Anche in questo caso, si prevede la redazione di uno strumento normativo di indirizzo volto a disciplinare le costruzioni esistenti e a indicare adeguate modalità per lo stazionamento veicolare.

Nella stesura dei nuovi strumenti normativi si dovrà tenere in debita considerazione il rischio che si generino meccanismi oppositivi legati all'imposizione di vincoli all'intervento sugli edifici di proprietà privata, oppure quello che le indicazioni fornite, sebbene non vincolanti, non siano adeguatamente comunicate e condivise, e di conseguenza non siano comprese ed attuate, rendendo di fatto nullo l'effetto dei regolamenti.

Lo sviluppo di un percorso di condivisione con la popolazione residente, sia in fase di analisi preliminare che in fase di elaborazione delle normative, può limitare questi fattori di rischio. D'altra parte, se risulta evidente che le comunità residenti non possano essere intese come un "elemento di disturbo" o come un fattore di rischio per la conservazione del patrimonio costruito, sovente si dimentica che "abbiano bisogno di regole chiare, comprensibili e condivise da applicare per continuare a vivere in equilibrio e in armonia con il territorio"²⁴, e che possano, grazie a queste, diventare una risorsa per la tutela attiva. Tuttavia, spesso mancano loro i mezzi e le conoscenze necessarie per poter contribuire attivamente al perseguimento degli obiettivi di conservazione.

Si rileva dunque l'esigenza di mettere a punto una strategia di coinvolgimento che sia in grado di orientare progressivamente la domanda locale di trasformazione verso scelte compatibili, e che nello stesso tempo sia in grado di sensibilizzare gli stessi proprietari verso l'attitudine alla cura, favorendo la diffusione di pratiche di manutenzione per prevenire gli eventi di degrado.

²³ ICOMOS, State of Conservation of World Heritage Properties in Europe, Section II, 730-summary; <http://whc.unesco.org/en/list/730/documents>

²⁴ Zoppi 2007, p. 87.

6.2.2 Una risorsa territoriale da valorizzare

Coerentemente con una visione della gestione dei siti UNESCO come modello di sviluppo locale trainato dalla cultura, il Piano di Gestione deve affiancare alle prescrizioni per la tutela delle indicazioni inerenti le attività culturali ed educative da implementare a ridosso del sito, cercando di massimizzarne le ricadute formative sul sistema locale per innescare meccanismi di apprendimento e stimolare processi di sviluppo endogeno.

Considerate le caratteristiche e le difficoltà peculiari per il sito di Crespi d'Adda, la definizione degli scenari di sviluppo non può però incentivare la fruizione turistica senza confrontarsi in primo luogo con la ripresa delle attività economiche negli edifici industriali, al fine di rivitalizzare il rapporto tra il sistema delle fabbriche e la residenza. L'individuazione della nuova funzione da insediare è una questione particolarmente delicata, poiché da un lato è chiaro che non tutte le possibili destinazioni d'uso risulterebbero compatibili con la conservazione dei caratteri che sono valsi al sito il riconoscimento UNESCO, ma dall'altro, essendo gli edifici e le aree di proprietà privata, nessun processo potrà avviarsi senza offrire prospettive in grado di stimolare l'investimento di capitali.

La ricerca delle funzioni può avvalersi dell'esempio di alcuni modelli già attuati in diversi processi di deindustrializzazione, in cui nei fabbricati dismessi sono state insediate ad esempio nuove attività focalizzate sulla ricerca, secondo il modello del "polo scientifico tecnologico", o sulla creatività, secondo il modello delle "fabbriche culturali". Entrambi i modelli possono peraltro coniugarsi con la trasformazione di alcune parti delle vecchie strutture in sedi museali, permettendo di accrescere i flussi di cassa derivanti dall'attività turistica, attualmente inesistenti.

Il processo di valorizzazione del sito deve articolarsi lungo quattro assi portanti: 1) la valorizzazione economica del patrimonio storico, culturale ed ambientale del sito, attraverso una rifunzionalizzazione dell'area industriale, la riqualificazione del comparto residenziale e la connessione con il sistema del verde; 2) l'adeguamento, sia a livello qualitativo che quantitativo, dell'offerta dei servizi culturali, delle infrastrutture e dei servizi di accoglienza, aumentando e diversificando le possibilità di fruizione del sito; 3) la progettazione e l'implementazione di un piano di promozione, comunicazione e formazione degli operatori del turismo locali; 4) la valorizzazione della dimensione sociale e d'uso del villaggio.

Rispetto a quest'ultimo tema, deve essere posta particolare attenzione all'equilibrio tra le prospettive di sviluppo legate all'attività turistica e quelle finalizzate ad un innalzamento della qualità di vita per la popolazione residente. Per evitare i danni legati all'eccessivo sfruttamento turistico, ma allo stesso tempo incrementare i profitti derivabili da tale attività, una strategia attuabile è la destagionalizzazione dei flussi, inserendo il sito all'interno di percorsi di turismo alternativo e sostenibile articolati attorno alla valorizzazione di prodotti e saperi specifici del territorio (ad esempio, la produzione artigianale o gastronomica), anziché incentivare dinamiche di fruizione ispirate al modello "museo a cielo aperto", che sino ad oggi non ha incoraggiato la creazione di nuovi servizi né è stato in grado di innescare dinamiche di sviluppo.

Per sostenere forme di fruizione turistica alternativa alla visita tradizionale, risulta essere di strategica importanza la riattivazione del sistema dei servizi e del commercio²⁵, che potrebbe peraltro contribuire alla rivitalizzazione del sistema residenziale.

Le strategie di valorizzazione del sito previste dal Piano non possono però limitarsi a considerare i confini amministrativi, ma devono assumere una geometria variabile definita dalle dinamiche dei fenomeni culturali e dalle logiche dei fenomeni economici. Le istituzioni locali devono quindi promuovere nuovi sentieri di sviluppo attraverso un uso coerente delle risorse e degli strumenti di pianificazione a disposizione, ricorrendo dove necessario agli strumenti della programmazione negoziata per mobilitare risorse private, e individuando le opportunità, nel quadro delle strategie per la promozione del territorio e dell'offerta di servizi, per operare in forma sinergica con altri comuni o realtà territoriali. Ciò permette di accrescere la soglia critica, sia dell'offerta che della domanda di fruizione, trasformando l'intero territorio in un'area attrattiva per l'investimento dei privati e per le imprese, non necessariamente operanti nel comparto culturale o turistico.

Ad esempio, considerando che lungo il medio corso dell'Adda sono presenti diverse centrali idroelettriche di rilevanza storica, in parte ancora attive, il tema dell'energia può diventare una suggestione sulla quale indirizzare riflessioni, valutazioni economiche e studi di fattibilità per un rilancio del sito e il riutilizzo dei suoi contenitori industriali. Attorno a questo tema, e in particolare al tema delle energie rinnovabili, potrebbero crescere centri di ricerca e di produzione avanzata, assieme ad acceleratori di impresa, strutture e servizi per la conoscenza, la promozione e la divulgazione dei temi della sostenibilità energetica.

Il contesto ambientale di grande valore e la ricchezza di testimonianze del passato industriale ha peraltro già fornito lo spunto per iniziative di valorizzazione sistemica, come il progetto strategico del Parco Adda Nord "Adda Bio cultural District (ABcD)"²⁶, rivolto al consolidamento e alla costruzione di corridoi ecologici e di percorsi museali lungo il corso del fiume Adda. Il progetto coinvolge anche il sito di Crespi d'Adda, prevedendo la

²⁵ Considerando le caratteristiche delle attività economiche presenti nell'area prossima a Crespi d'Adda, di tipo prevalentemente agricolo, per associare la valorizzazione delle risorse locali allo sviluppo del commercio e alla fruizione turistica integrata si potrebbe ad esempio puntare sul commercio dei prodotti alimentari tipici. Con intenzioni analoghe, valutando le prospettive di sviluppo sostenibile dell'area del medio corso dell'Adda, alcuni anni fa l'Ente Parco Adda Nord aveva suggerito di attribuire un marchio di certificazione ambientale alle attività e ai prodotti che presentino un ciclo produttivo o una qualità d'esercizio che rispetti determinati criteri di qualità ambientale (Ente Parco Adda Nord, *Verso un contratto di fiume*, 2007). Le attività agricole potrebbero essere indirizzate alla produzione certificata, da distribuire negli esercizi commerciali e nelle attività di ristorazione locali grazie a specifiche convenzioni tra cooperative di produttori locali e operatori commerciali.

²⁶ Il progetto, tuttora in corso, ha ricevuto un contributo di € 800.000 da Fondazione Cariplo, a fronte di un costo totale del progetto di € 4.335.000. Il ripristino della navigabilità di parte del fiume Adda dovrebbe incentivare la promozione di forme compatibili di fruizione e la mobilità sostenibile all'interno della "rete ecologica" prevista. Oltre al miglioramento della dotazione infrastrutturale, è prevista l'implementazione dell'offerta fruitiva, di tipo didattico - culturale e museografica. La costituzione di un sistema distrettuale dovrebbe favorire la nascita di sinergie tra gli attori presenti sul territorio in grado di dare avvio ad attività di supporto alla fruizione turistica, promuovendo la nascita di attività ricettive distribuite sul territorio, secondo il modello dei bed & breakfast o degli hotel diffusi.

realizzazione, all'interno di alcuni spazi dell'ex edificio scolastico, di un *interpretation centre*, ossia di una sezione museale che introduca i visitatori alla storia sociale e industriale del villaggio.

6.3 STRATEGIE DI COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITA' LOCALE

6.3.1 Aspetti problematici del contesto di intervento

Sebbene il villaggio di Crespi d'Adda risulti ancora abitato, negli ultimi decenni la popolazione è andata progressivamente diminuendo ed invecchiando²⁷; la chiusura delle fabbriche ha quindi solo aggravato un processo involutivo caratterizzato dalla perdita di vitalità e di coesione sociale che era già in atto da tempo.

Nei primi decenni di attività della fabbrica, la gestione illuminata della famiglia Crespi, espressa anche attraverso un'offerta di servizi e di attività culturali inusuale per l'epoca, aveva costituito la principale ragione di fiducia e di coesione per la comunità.



Figura 33. Inaugurazione del Dopolavoro, 1928. (Fonte: Cortesi 1995, p. 213).



Figura 34. Partenza del 1° Giro della bergamasca, 1925. (Fonte: Cortesi 1995, p. 209).

Durante i periodi critici, come ad esempio quello che seguì il primo conflitto mondiale²⁸, la proposta di iniziative di carattere socioculturale²⁹ contribuì anche a deviare l'attenzione dai problemi economici e a rinsaldare la fiducia tra padrone e dipendenti.

Il ruolo aggregativo esercitato dalla figura paternalista dei Crespi sembrò perdurare nonostante i passaggi di proprietà avvenuti nel periodo tra le due guerre. Le difficoltà iniziarono in seguito al secondo conflitto mondiale, nel

²⁷ Attualmente il 60% degli abitanti ha più di 50 anni.

²⁸ Il rialzo dei prezzi dei beni di consumo spinse gli operai alla richiesta di un aumento dei salari. Iniziò un periodo di proteste e scioperi, sostenuti anche dall'affermarsi di nuclei socialisti nella zona circostante. La situazione rimase tesa per diversi anni, ma non si giunse ad un vero e proprio punto di rottura degli equilibri sociali.

²⁹ Nel 1926 venne costruito l'edificio del Dopolavoro e nel 1927 venne promulgato uno statuto che regolava le attività della Società Sportiva Dopolavoro Uniti e Forti, che organizzava manifestazioni sportive e celebrazioni accompagnate dalla banda locale. La creazione di luoghi di aggregazione "controllati" dalla ditta, come il dopolavoro, rientrava negli obiettivi del progetto della famiglia Crespi, che con un approccio tra il paternalista e l'autoritario cercava di esercitare un controllo su tutti gli aspetti della vita degli operai, per evitare l'emergenza di fenomeni di

momento in cui la difficile congiuntura economica costrinse la Società proprietaria della ditta a cedere la gestione del sistema residenziale alla Cooperativa di Consumo locale.

Con il fallimento della ditta, nel 1972, la situazione si aggravò: la comunità di residenti, privata del ruolo di guida e del sostegno del padrone, si scoprì destrutturata e disgregata, priva di prospettive di sviluppo³⁰: la vicenda della vendita degli immobili residenziali, conclusasi con il fallimento della Cooperativa di Consumo e con la parcellizzazione delle proprietà, pare emblematica nel descrivere il processo di declino e di perdita di coesione sociale.

Con il passare degli anni, questo fenomeno è stato ulteriormente aggravato dalla progressiva chiusura delle attività commerciali e dei servizi. Oggi il villaggio risulta privo di luoghi di incontro, fatta eccezione per la chiesa, un bar e un ristorante, e di occasioni di aggregazione; per certi versi, risulta persino difficile affermare che la popolazione residente sia una comunità.³¹

Nel corso degli anni, sono sorte due realtà associative locali che in diverso modo hanno perseguito l'obiettivo di valorizzare e promuovere il sito. L'Associazione Culturale Nema, nata nel 1991 per la promozione turistica, culturale ed ambientale dell'area, ha rivestito un ruolo determinante nella produzione della proposta di candidatura del sito alla Lista UNESCO, esercitando assieme ad altre realtà associative un'azione di *lobbying* sull'amministrazione comunale. Negli ultimi anni, tuttavia, l'attività di Nema si è diversificata, allontanandosi dal sito; dal 2000 organizza iniziative di carattere didattico sui fenomeni urbanistici, sociali, culturali e legislativi legati al fenomeno dell'industrializzazione.

La seconda realtà associativa locale è l'Associazione Culturale Villaggio Crespi, attiva dal 2003 con l'obiettivo di avviare nuovi processi di sviluppo locale grazie all'attività turistica. Nel 2005, l'Associazione ha promosso la creazione del Comitato per il Decennale UNESCO, coinvolgendo altre realtà locali³² allo scopo di attivare un processo di rilevamento degli interessi, locali ed esterni, in merito alle prospettive di rilancio del sito e all'incremento dei servizi di supporto al turismo³³. L'attività dell'Associazione, tuttavia, è perlopiù rivolta all'organizzazione di visite guidate.

protesta.

30 "Questa forma di paternalistica possessività ha finito per contribuire a trascinare l'impresa in una fatale carenza di liquidità nei momenti cruciali ed ha altresì impedito l'evoluzione verso una matura indipendenza dei lavoratori, verso la responsabile gestione autonoma della collettività." Cortesi 1995, p. 270.

31 Cfr. § 1.3.

32 Il Consiglio Pastorale della Parrocchia, la Pro-Crespi, l'Associazione Amici di Crespi ed il Circolo Uniti e Forti.

33 Nell'ambito dei progetti del Comitato sono state attivate collaborazioni con le Università di Bergamo e di Milano, volte rispettivamente alla realizzazione di un'analisi conoscitiva delle esigenze di turisti e residenti ed allo studio sul capitale fisico del villaggio con il fine di individuarne le principali fasi trasformative, di natura sia funzionale che strutturale. Il coinvolgimento dell'Università di Bergamo ha portato all'attivazione, nell'anno accademico 2005/06, del laboratorio "Comunità e sviluppo locale. Mettere a sistema il turismo culturale - il caso di Crespi d'Adda" nell'ambito del corso di Laurea Specialistica in "Progettazione e gestione dei sistemi turistici locali". L'obiettivo del lavoro, in cui sono state coinvolte anche la facoltà di Lettere e filosofia dell'Università Statale di Milano e l'Amministrazione locale, era sviluppare una analisi conoscitiva della percezione della qualità della vita da parte degli abitanti, delle modalità di fruizione attuali e delle prospettive future. L'indagine è stata condotta su due tipologie di soggetti:

La potenzialità aggregativa e coesiva che in molti casi le realtà organizzate locali possiedono, a Crespi è dunque limitata dal fatto che l'attività delle due associazioni sia orientata alla promozione culturale e turistica anziché all'offerta di servizi e all'organizzazione di iniziative rivolte alla comunità locale. Nello stesso tempo, si registra un'assenza di progettualità da parte di quest'ultima rispetto ad attività ed iniziative di tipo sociale e culturale. La disponibilità all'azione organizzata per la valorizzazione del sito e per lo sviluppo locale non può d'altronde essere data per scontata, e di ciò si deve tener conto nella progettazione delle azioni di coinvolgimento della comunità residente, così come non può esser dato per scontato il "sentire comune a favore delle tradizioni locali".³⁴

Il fatto che il sito sia stato riconosciuto da UNESCO come un patrimonio culturale da conservare, non significa infatti necessariamente che la comunità locale riconosca ad esso lo stesso significato e gli stessi valori, considerando che le dinamiche della produzione di valore³⁵ non derivano tanto dagli oggetti in sé, quanto dalla complessa rete delle informazioni e delle memorie ad essi legati e degli usi che essi supportano. Poiché il sito è interessato da una progressiva perdita delle relazioni tra l'edificato e il patrimonio immateriale di significati e di pratiche ad essi legati, che costituivano il suo carattere di totalità vivente ed il suo principale valore, non si può escludere che il "marchio" UNESCO possa oggi essere percepito dalla comunità locale come il riconoscimento di valore ad un patrimonio "non ereditato", bensì imposto.³⁶

Il confronto con la comunità locale resta in ogni caso un passaggio ineludibile per giungere ad una condivisione degli obiettivi di conservazione del sito ed impostare strategie di gestione efficaci nel tempo.

6.3.2 Obiettivi del coinvolgimento

I Piani di Gestione sono strumenti complessi, che integrano obiettivi di conservazione e di trasformazione disegnando scenari evolutivi per i siti e – inevitabilmente – per le comunità locali che vi risiedono.

In accordo con le indicazioni fornite dalle linee guida ministeriali, le comunità devono essere adeguatamente coinvolte durante il processo di elaborazione dei Piani, con il principale obiettivo di operare una comunicazione il più esaustiva possibile sulle decisioni assunte. Il coinvolgimento permette inoltre di definire scenari condivisi per la tutela e la valorizzazione, individuando

l'abitante ed il turista, e i risultati dello studio sono stati presentati in due conferenze pubbliche tenute a Crespi d'Adda il 15/03 e il 10/05 del 2008. L'Università di Milano ha invece realizzato uno studio sul capitale fisico del villaggio, pervenendo alla conclusione che le trasformazioni avvenute sono state di natura funzionale più che strutturale.

34 Gili L., *Aspetti organizzativi del progetto ecomuseale*, in www.ecomusei.net. 2007.

35 Cfr. § 1.2.

36 "If heritage producers want to convince local communities that uninherited heritage development is valuable and that all parties could benefit from a balancing of heritage and tradition, from the promotion of heritage to the exclusion of tradition, or what have you, local promotional campaigns must be developed with the special circumstances of uninherited heritage in mind [...] Brochs, fortresses, and coal tramways may exist, and continue to exist, whether local communities want them or not, but inheritance emanates not from sites and objects themselves but from the complex webs of cultural history contextualising them. Heritage promoters should take this cultural history into account before embarking on initiatives involving the local community, initiatives that could prove fruitless or even detrimental to their objectives." Grydehøj 2010, p. 86-87.

prospettive di sviluppo che risultino sostenibili anche rispetto al grado di accettabilità sociale e alla possibilità di identificazione da parte della comunità.

Al pari dei Piani di Gestione, le azioni di coinvolgimento devono dunque essere attuate nel quadro di strategie complesse, con obiettivi diversi ed integrati, che intervengano a livello delle reti di relazioni esistenti o potenziali, sia di scala locale che sovra locale, ed assumano una prospettiva temporale che vada dal breve al lungo periodo.

Durante la fase di elaborazione del Piano per Crespi d'Adda, della durata prevista di due anni, possono essere messe in campo innanzitutto azioni articolate sul breve periodo, mirate alla progressiva condivisione del nuovo strumento di gestione da parte della comunità residente. Oltre a queste, possono essere avviate azioni con obiettivi di medio periodo, legate alla prima sperimentazione dei regolamenti e delle azioni previste dal Piano. Ad esempio, il Piano della valorizzazione culturale, che fa parte dei contenuti previsti del Piano di Gestione, prevede che vengano sviluppate iniziative rivolte alla promozione del sito, alla comunicazione territoriale e all'incentivazione della fruizione turistica. Sarà dunque opportuno prevedere, già durante le fasi di elaborazione del Piano, il coinvolgimento di soggetti o organizzazioni locali nella realizzazione di iniziative rivolte alla rivitalizzazione del sito, nella prospettiva di iniziare a mobilitare risorse locali e di inserire Crespi d'Adda all'interno di reti per la valorizzazione del territorio già esistenti.

Chiaramente, le azioni di coinvolgimento rivolte a configurare nuovi sensi di appartenenza richiedono un ragionamento articolato sul lungo periodo, non potendo essere un obiettivo da porsi per l'immediato futuro. Il ragionamento su obiettivi di lungo periodo è peraltro necessario anche in funzione della predisposizione del Piano di coinvolgimento della comunità locale, anch'esso parte dei contenuti previsti dal Piano di Gestione, che deve essere orientato proprio al rafforzamento del senso di appartenenza della comunità residente attraverso proposte volte alla conservazione dei beni di proprietà pubblica e privata, al recupero della dimensione sociale del villaggio e al miglioramento del rapporto tra flussi turistici e comunità stanziata.

I principali obiettivi del processo di coinvolgimento della popolazione durante l'elaborazione del Piano di Gestione per Crespi d'Adda sono dunque i seguenti:

- favorire il riconoscimento di valore del sito da parte della comunità residente;
- promuovere il sito e mobilitare attori territoriali e risorse per avviare un processo di rivitalizzazione;
- stimolare la condivisione da parte della comunità residente dello strumento di gestione in fase di elaborazione, e con esso delle prospettive di sviluppo per il sito;
- stimolare la condivisione da parte della comunità residente dei regolamenti per l'intervento sugli edifici e sulle loro aree di pertinenza, coerentemente con la volontà di conservare il valore di integrità sistemica;
- favorire l'effettiva traduzione dei regolamenti in pratiche di intervento coerenti;
- favorire la diffusione di buone pratiche per la conservazione degli edifici (principalmente attraverso la manutenzione regolare).

Gli obiettivi delle azioni si rifanno dunque sia ad esigenze di carattere sociale, legate in primo luogo alla pertinenza dei Piani rispetto alle priorità e alle aspettative della comunità residente, che ad esigenze di conservazione, che si interfacciano con aspetti direttamente legati alle competenze tecniche e alla capacità di gestione locale dei processi di intervento sugli edifici.

La convergenza di interessi per così dire “sociali”, legati alla fruibilità e alla vivibilità del sito, e di interessi di tipo culturale, richiede che sia posta particolare attenzione nella definizione delle strategie di coinvolgimento, affinché la coesistenza di tensioni verso il cambiamento ed esigenze di tutela non si traduca in un conflitto, ma possa diventare un punto di forza per la valorizzazione e lo sviluppo del sito. In altri termini, l’esigenza di conservazione deve entrare a far parte dalle priorità riconosciute e condivise dalla comunità residente: il riconoscimento di valore del costruito si pone quindi come primo ed essenziale obiettivo.

Il processo di riconoscimento collettivo dei valori leggibili alla scala del sistema può essere agevolato stimolando l’identificazione nel patrimonio e la sua appropriazione attraverso nuove possibilità di fruizione, sia individuale che collettiva. A Crespi d’Adda si registra una carenza di luoghi e di occasioni di aggregazione; nel tempo questa caratteristica, aggravata dalla chiusura dell’opificio, ha contribuito alla perdita di coesione sociale. La necessità di individuare nuove possibilità di fruizione del costruito, in primo luogo dell’area dello stabilimento industriale, va quindi di pari passo con l’esigenza di creare nuove occasioni di interazione e di confronto, ossia quelle condizioni caratteristiche della vita associata che contribuiscono a stimolare il senso di comunità e, di conseguenza, possono portare alla creazione di nuovi valori simbolici legati all’uso sociale degli spazi.

Il consolidamento della relazione tra la popolazione residente e il sistema costruito non può infatti fondarsi sui suoi valori di testimonianza storica e culturale, ma deve essere l’espressione di un processo attuale e vitale, in cui anche il riconoscimento dei valori legati alla memoria storica sia mediato e favorito dalla creazione di valori contemporanei, all’interno di un più ampio processo di rafforzamento identitario.

Ciò significa che la comunità residente dovrà avere un ruolo nella prefigurazione e nella valutazione dei possibili scenari futuri, includendo necessariamente le ipotesi di riuso dell’area industriale, per evitare che diventino causa di conflitti anziché essere considerate come positive opportunità. Questo ragionamento non può tuttavia essere operato solo alla scala del villaggio, ma richiede il coinvolgimento di altri attori territoriali, portatori di interessi e con possibilità di investire nella rivitalizzazione del sito.

Il passaggio successivo, dal riconoscimento di valore da parte della comunità locale alla sua reale capacitazione riguardo al tema della conservazione, richiede lo sviluppo di una serie di azioni di coinvolgimento che sappiano coniugare strategie di animazione sociale con una sensibilizzazione sugli aspetti tecnici e di gestione degli interventi sugli edifici.

Perseguendo questo obiettivo, le strategie partecipative possono dare prova di entrambe le potenzialità ad esse riconosciute³⁷, ossia la potenzialità “regolativa” (condivisione o co-produzione di norme e regolamenti per gestire le trasformazioni del sistema edificato) e quella “evolutiva” (diffusione di nuove pratiche e modelli di comportamento grazie all’attivazione di meccanismi di apprendimento).

Per quanto riguarda il primo aspetto, le strategie di coinvolgimento possono contribuire attraverso una condivisione con la comunità residente di criteri e regolamenti per l'intervento sugli edifici.

Per quanto riguarda l’evoluzione delle prassi e dei modelli di comportamento, le attività di coinvolgimento possono invece contribuire all’effettiva attuazione dei regolamenti attraverso la sperimentazione diretta di buone pratiche, per favorire processi di apprendimento, e l’individuazione di opportuni strumenti incentivanti rivolti a sostenerle.

6.4 PROGETTO DELLE AZIONI DI COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITÀ LOCALE

La proposta per il sito di Crespi d’Adda è articolata, secondo lo schema precedentemente proposto (§ 5.2.1), nelle seguenti fasi: individuazione della struttura di coordinamento, definizione delle strategie, definizione delle azioni, definizione del cronoprogramma, definizione dei criteri di monitoraggio.

Si tratta di una proposta elaborata a fini di studio, benché ispirata a esigenze reali e calibrata sui tempi e sugli obiettivi del processo di realizzazione del Piano di Gestione, in fase di avvio. Proprio perché si tratta di una proposta di studio, essa prefigura uno scenario ottimale ed include tutte le azioni che si ritengono attuabili poiché coerenti con gli obiettivi e con i tempi previsti per il processo. Per poter risultare realmente fattibile, la proposta dovrebbe essere condivisa da parte dell’ente locale coordinatore del Comitato di Pilotaggio per la stesura del Piano, e sottoposta a processi di verifica e revisione per verificare la disponibilità delle risorse economiche necessarie.

6.4.1 Individuazione della struttura di coordinamento

Il processo di coinvolgimento proposto come accompagnamento all’elaborazione del Piano di Gestione per Crespi d’Adda costituisce in un certo senso un’azione propedeutica alle strategie di medio e lungo periodo previste dal Piano di coinvolgimento, che dovrà far parte del Piano di Gestione stesso.

L’individuazione della struttura più opportuna per coordinare le attività deve quindi avvenire operando una distinzione tra il breve e il lungo periodo: in sede di redazione del Piano sarà infatti individuato il soggetto responsabile della gestione del sito, e ne sarà definita la struttura organizzativa ripartendo competenze e responsabilità, tra cui anche quelle legate alla gestione delle azioni di coinvolgimento.

Nel breve periodo, la struttura di coordinamento del processo di coinvolgimento deve essere individuata dal Comitato di pilotaggio

³⁷ Cfr. § 3.2.

istituzionale che sovrintende alla stesura del Piano, e dovrebbe preferibilmente includere sia alcuni membri interni, che dei soggetti esterni incaricati della progettazione e della gestione delle attività.

Una volta che il Piano sarà a regime, la struttura di coordinamento dei processi di coinvolgimento dovrà poi essere definita in accordo con il soggetto responsabile della gestione del sito.

La strategia progettuale adottata per il processo di riconversione del vecchio macello di Casablanca ha però mostrato che può risultare conveniente sperimentare, già nel breve periodo, una struttura di coordinamento e gestione che possa funzionare anche nel lungo periodo. In questo senso, è utile interrogarsi, seppur in via preliminare, sui caratteri della struttura di gestione. Attualmente, l'ente responsabile è il Comune di Capriate S. Gervasio.

Le linee guida del MiBAC suggeriscono la predisposizione di un apposito ufficio di convergenza in seno alle Amministrazioni locali, nel quale far confluire le competenze necessarie all'attuazione degli strumenti di gestione dei siti UNESCO (piani d'azione, sistema informativo, ecc.). Considerate le particolari caratteristiche di Crespi d'Adda, tale ufficio dovrebbe operare un controllo anche sul rilascio delle autorizzazioni paesaggistiche e di tutti i permessi inerenti l'attività edilizia.

Benché il livello dell'Amministrazione Comunale resti quello più indicato per esercitare un ruolo di controllo sull'attuazione dei piani e dei regolamenti, e per operare un coordinamento tra i diversi soggetti, sia pubblici che privati, interessati alla tutela e alla valorizzazione del sito, per quanto riguarda il coordinamento delle attività di coinvolgimento si ritiene più opportuna la costituzione di un nuovo soggetto non istituzionale. L'Amministrazione, infatti, può difficilmente assumere il ruolo di interlocutore con la comunità, mentre un soggetto terzo potrebbe svolgere un utile ruolo di mediazione nei rapporti tra la popolazione e le istituzioni.

La natura del rapporto tra l'ente istituzionale gestore del sito e questo soggetto non istituzionale può essere chiarita osservando i modelli di gestione degli ecomusei.³⁸ Il loro soggetto gestore è in alcuni casi pubblico e in altri privato: può trattarsi, ad esempio, di enti pubblici locali (Regione, Provincia, Comunità Montana, Comune) o di enti di diritto pubblico gestori di aree protette (Ente Parco), ma anche di associazioni appositamente costituite (come peraltro avviene nel caso dell'Ecomuseo Adda di Leonardo, all'interno del quale rientra, in via ideale, anche il sito di Crespi d'Adda).³⁹

38 Gli ecomusei, o "musei diffusi", individuano territori caratterizzati dalla presenza di un patrimonio naturale e architettonico di rilevanza ambientale e culturale e, nello stesso tempo, il patrimonio immateriale di cui le comunità locali sono portatrici. Maurizio Maggi li ha definiti come "un patto con il quale la comunità si prende cura di un territorio" (Maggi M. (2002). *Ecomusei: guida europea*. Torino: Allemandi editore, p.9). Essi costituiscono centri di promozione e produzione culturale e di formazione, e possono diventare fattori di attrazione turistica e di sviluppo economico e sociale. Il loro elemento caratterizzante è certamente il forte coinvolgimento delle comunità locali e di tutti gli enti e associazioni che operano sul territorio.

39 L'Ecomuseo Adda di Leonardo è gestito da un insieme di enti, coordinati dal Parco dell'Adda Nord, riuniti nell'associazione senza scopo di lucro "Ecomuseo Adda di Leonardo". I sindaci dei comuni associati nel 2006 hanno sottoscritto un patto impegnandosi a perseguire gli obiettivi della tutela e della promozione del paesaggio culturale del Medio Cordo dell'Adda. Benché il Comune di Capriate San Gervasio, e per esso il villaggio di Crespi d'Adda, rientri nell'area individuata all'ecomuseo, non ha partecipato alla sottoscrizione della Carta dei Sindaci.

A seconda della dimensione dell'area ecomuseale e della complessità delle attività che essa propone, esistono diversi modelli organizzativi della struttura di gestione, che vanno da una scarsa strutturazione, in cui le attività sono di carattere prevalentemente spontaneistico, sino a organismi più strutturati, in cui l'ente gestore si dota di personale specificamente dedicato allo sviluppo e al coordinamento del progetto ecomuseale. In alcuni casi, si giunge alla creazione di strutture autonome dotate di proprio personale, che spesso coinvolgono una rete di realtà culturali locali già esistenti (associazioni, comitati, musei, gruppi di ricerca, ecc.).

Facendo riferimento a questa ultima tipologia, la gestione risulta più efficiente nei casi in cui la struttura sia di tipo *adhocratico*⁴⁰, ossia di tipo orizzontale anziché rigida e gerarchica, con una *leadership* che favorisca la partecipazione attiva dei soggetti coinvolti e dotata di una buona elasticità operativa, per essere in grado di adattarsi ed ottimizzare le risorse in funzione dei progetti che vengono man mano avviati. L'organizzazione deve essere inoltre in grado di stimolare l'iniziativa privata, di coordinare diversi gruppi di lavoro e di rispondere efficacemente a normative contabili che, nel caso degli enti pubblici, finiscono invece spesso per ostacolare un uso ottimale delle risorse.⁴¹ Nell'ipotesi che l'Amministrazione comunale di Capriate San Gervasio venga confermata del ruolo di soggetto gestore del sito di Crespi d'Adda, la struttura organizzativa potrebbe prevedere diverse unità di lavoro autonome e responsabilizzate, in grado di autogovernarsi, dedicate ciascuna alla gestione di un ambito delle attività. Una di queste potrebbe essere incaricata della gestione dei processi di coinvolgimento della popolazione. Come si è detto, tuttavia, in questo caso la soluzione ottimale sarebbe la creazione di una unità operativa nella forma di una organizzazione non istituzionale, che includa rappresentanti dell'Amministrazione comunale ma anche altri soggetti, tra cui associazioni o gruppi organizzati già attivi sul territorio.

Come è stato mostrato attraverso l'analisi dei casi studio, è opportuno che all'interno della struttura siano presenti sia competenze tecniche che capacità di relazione e di animazione sociale, affinché si possano mettere in campo strategie di coinvolgimento in grado di creare sinergie tra gli aspetti tecnici e quelli sociali legati alla gestione del patrimonio costruito.

6.4.2 Definizione delle strategie

Le strategie di coinvolgimento previste si sviluppano su quattro assi tematici.

40 "Il termine *adhocrazia* è stato coniato dallo studioso della *leadership* Warren Bennis, e reso in seguito popolare dal futurologo Alvin Toffler. Può essere usato come il contrario di *burocrazia*. [...] In un'epoca dove l'economica diventa turbolenta, dove il caos acquista un peso rilevante, la flessibilità organizzativa è fondamentale. [...] l'*adhocrazia* costituisce una valida risposta al cambiamento" Gentili L. (2009). *Innovare il management. L'arte di dirigere nell'era del caos*. Roma: Armando, p. 71-72.

41 "Succede spesso che le risorse disponibili non siano conformi alla tipologia di spesa che deve essere sostenuta (magari per una manutenzione improvvisa, o per l'acquisto di spazi promozionali destinati a utenze particolari) ed è necessario procedere con la richiesta di variazione di bilancio, cosa che comporta di dover rinviare la spesa quantomeno di un mese; al momento in cui si ha la disponibilità della somma, l'intervento potrebbe rivelarsi inutile: l'ente gestore non sarebbe quindi stato capace di rispondere in tempo reale alle esigenze operative impreviste." Bonacchi, S., 2007, "Ecomuseo: un'ipotesi di gestione", *Psicolab.net*, testata online.

a) Informazione e comunicazione.

Le strategie generalmente ascrivibili all'ambito della comunicazione includono azioni rivolte a interlocutori diversi, che possono essere identificati in tre gruppi: la comunità residente, i fruitori occasionali del sito, le scuole.

Le strategie rivolte ai residenti hanno l'obiettivo di sviluppare una costante e completa attività di informazione sull'elaborazione degli strumenti di gestione e sui regolamenti. Si prevede di utilizzare strumenti innovativi rispetto a quelli correntemente usati dall'Amministrazione Comunale, valorizzando la comunicazione web e privilegiando strumenti che consentano al soggetto coordinatore di ricevere un *feedback*.

Le strategie di comunicazione e promozione del sito rivolte ai fruitori occasionali devono ispirarsi ai principi del marketing relazionale, ossia devono cercare di massimizzare le possibilità di fruizione da parte di diversi pubblici, "proponendo un vasto range di approcci alternativi alla visita sia, ad esempio, per mezzo di depliant, guide, audiovisivi concepiti da diversi autori con diverso taglio per diversi destinatari, sia offrendo supporti informativi che consentano di costruire liberamente percorsi personalizzati"⁴².

La ricerca di nuove e molteplici possibilità per la fruizione del sito dovrà essere affiancata da opportune strategie di *branding*⁴³, rivolte a consolidare l'immagine del sito e ad aumentare la sua capacità di promuoversi attraverso un processo di rafforzamento identitario. In tale processo, una parte importante sarà giocata dalle scelte connesse al riuso delle strutture dismesse (che, si ricorda, coprono una superficie di oltre 60.000 mq). A tal fine, è prevista l'attivazione di un tavolo di lavoro che oltre all'Amministrazione coinvolga i rappresentanti di interessi organizzati⁴⁴, affinché possano contribuire alla ricerca di nuove destinazioni d'uso e possano a loro volta mobilitare attori e risorse.

Infine, le strategie di comunicazione rivolte alle scuole prevedono attività di educazione al patrimonio e di sensibilizzazione sul tema della conservazione attraverso la didattica e visite guidate, nonostante si possa prevedere di coinvolgere gruppi di studenti di istituti di vario ordine e grado anche nella produzione di materiali per la promozione e nella realizzazione di attività all'interno del sito⁴⁵, per sperimentare modalità di conoscenza del contesto alternative e complementari a quelle tradizionali.

b) Animazione territoriale.

Le strategie di animazione territoriale si propongono di rivitalizzare il sito attraverso la proposta di una programmazione di iniziative socioculturali rivolte in primo luogo alla popolazione residente, ma non solo. Il bacino di utenza cui si rivolgono le iniziative è infatti esteso oltre i confini del villaggio

⁴² Montella 2009, p. 131.

⁴³ Termine derivato da brand, ossia "marca": ad un oggetto di marca viene riconosciuto -e corrisposto- un valore tanto più alto quanto più attorno ad esso si riesce a costruire un'identità competitiva e lo si fa diventare uno strumento di riconoscimento sociale.

⁴⁴ In prima ipotesi tra i partecipanti potrebbero esservi: Associazioni degli Industriali di Bergamo e di Milano, Associazione dei Costruttori, Camere di Commercio, il soggetto proprietario delle fabbriche, Adda Energy (che ha recentemente acquisito la centrale idroelettrica di Crespi).

⁴⁵ Ad esempio: visite del sito in cui i ragazzi svolgono il ruolo di guida; workshop sulle tecniche di restauro; ecc.

ed i confini comunali: lo scopo è proprio quello di portare all'interno del sito attività, competenze e relazioni che già esistono sul territorio, poiché la connessione, o meglio la ri-connessione, a reti territoriali e sociali risulta essenziale ai fini della rivitalizzazione del villaggio.

La strategia deve quindi partire dall'identificazione delle organizzazioni presenti sul territorio attive in ambito culturale e ambientale, iniziando dai soggetti coinvolti in progetti in corso, come ad esempio le organizzazioni che a diverso titolo collaborano con il Parco dell'Adda Nord.⁴⁶ Oltre a fornire un contributo nella definizione di un programma di iniziative, questi soggetti possono contribuire all'attività preliminare di conoscenza del territorio e della progettualità in esso attiva, aiutando ad individuare eventuali risorse sociali ed economiche che è possibile mobilitare.

Le potenzialità legate alle reti di soggetti che possano collaborare alla valorizzazione del sito non si limitano alla scala locale, ma si estendono alla scala vasta, considerando ad esempio le reti attivabili attraverso progetti di ricerca internazionali. Tuttavia, considerando che la prossimità geografica sembra essere un fattore rilevante per mantenere il *momentum* e permettere il consolidamento delle relazioni tra i partner⁴⁷, in una prima fase andranno valorizzate innanzitutto possibili azioni sinergiche con attori locali (ad esempio, sviluppando strategie di promozione turistica integrata con comuni limitrofi).

c) Condivisione degli strumenti di gestione e dei regolamenti.

⁴⁶ Ad esempio l'associazione Coclea, coinvolta in diversi progetti sul territorio: essa coordina e gestisce l'Ecomuseo Adda di Leonardo nei servizi di accompagnamento turistico e didattico e nella progettazione museografica e di sviluppo locale, favorendo la sensibilizzazione e il coinvolgimento della popolazione; ha gestito il progetto "Verso il contratto di fiume", avviato nell'agosto 2005 e conclusosi nel luglio 2007, utilizzando gli strumenti della programmazione negoziata e facilitando un percorso di confronto tra le comunità locali, le istituzioni e gli attori che nel territorio operano attorno alla risorsa fiume e al suo patrimonio naturale, culturale e sociale; ha contribuito alla definizione del Distretto Bio-Culturale del parco dell'Adda, nel quale le esigenze legate allo sviluppo di attività economiche vengono integrate nelle politiche di sviluppo sostenibile, valorizzando i territori, le comunità e le capacità locali, coinvolgendo il settore privato e il terzo settore.

⁴⁷ In occasione delle attività di studio preliminare sulle strategie di gestione del sito di Crespi d'Adda è stato organizzato il seminario internazionale *Experiences in Heritage Management. Company Towns in Europe* (Politecnico di Milano, 14-15 maggio 2009), che ha visto la partecipazione di relatori provenienti da diverse nazioni europee e la presentazione di alcuni casi studio relativi alla disposizione di strumenti di gestione per villaggi operai facenti parte della WHL UNESCO o di riconosciuto valore culturale, con l'obiettivo di condividere le esperienze e mettere a confronto le criticità. I casi studio presentati, oltre a Crespi d'Adda, sono stati Derwent Valley Mills, New Lanark e Saltair (UK), Le Siedlungen berlinesi, Sunila (Finlandia), Bellevue Bellavista (Danimarca), Insediamento Olivetti (Ivrea), Bat'OVany Partizánske (Slovacchia) ed il sito di estrazione mineraria sardo di Carbonia. Come esito delle attività del seminario sorse l'opportunità di costituire un network tra i rappresentanti di alcuni villaggi operai che richiedono l'attivazione di progetti di sviluppo e attività di conservazione, con l'obiettivo di coordinare le attività di ricerca ed accedere in forma sinergica a finanziamenti con fondi europei. A seguito di una prima occasione di confronto tra i partner tenutosi a Carbonia nelle giornate 1 e 2 ottobre 2009, con il convegno internazionale "Quartieri, città e paesaggi del Novecento. Strumenti per la tutela e la riqualificazione dei patrimoni diffusi", le attività del network hanno però subito una battuta d'arresto. Nell'ipotesi di stabilire nuove relazioni finalizzate a sostenere un progetto condiviso nel lungo periodo, oltre che a ricercare fondi e finanziamenti, risulterà necessario individuare, a livello locale, dei soggetti che possano animare le reti di relazioni con i partner internazionali, svolgendo il ruolo di "connettori" tra la dimensione locale e quella vasta e immateriale delle reti.

La strategia di condivisione degli strumenti normativi e di gestione è rivolta in modo prioritario ai residenti; essi sono infatti direttamente interessati dagli impatti delle possibili trasformazioni indotte dai processi di sviluppo del sito, e allo stesso tempo sono responsabili degli interventi sull'esistente.

Per quanto riguarda l'elaborazione del Piano di Gestione, la progettazione delle azioni di coinvolgimento richiede che sia definito il grado di apertura da accordare al processo: a seconda che il Comitato di Pilotaggio opti per un processo più o meno inclusivo, possono essere previste azioni che vanno da vere e proprie consultazioni pubbliche ad una comunicazione esaustiva sui contenuti del piano. La proposta elaborata in questa sede prefigura uno scenario ottimale, in cui la comunità viene coinvolta sia nella fase analisi preliminare, per il rilevamento delle esigenze e dei valori riconosciuti al contesto, sia nella individuazione degli elementi di forza e di debolezza, che nella definizione di scenari condivisi per lo sviluppo futuro.

Per quanto riguarda i regolamenti di intervento sull'esistente, invece, l'obiettivo principale del coinvolgimento è quello di favorire il passaggio dalla sensazione di legittimità dell'azione del singolo all'interno della proprietà individuale, ad una percezione della propria responsabilità legata ad obiettivi di conservazione espressi alla scala dell'intero sistema. Oltre a consentire di pervenire a strumenti normativi condivisi e dunque, in teoria, anche più efficaci, la strategia di coinvolgimento costituisce anche uno strumento di sensibilizzazione della comunità residente. Si prevede che questa sia coinvolta sia nella fase di rilevamento delle esigenze, che nella definizione degli strumenti normativi di indirizzo, grazie alla possibilità di esprimere un parere formale sui regolamenti prima della loro approvazione attraverso il meccanismo delle osservazioni.

d) Diffusione di buone pratiche.

Questa strategia, rivolta a diffondere buone prassi di gestione degli edifici, può essere perseguita attraverso azioni di sensibilizzazione di tipo più o meno tradizionale (distribuzione di materiale informativo; iniziative con finalità formative sui contenuti delle normative di indirizzo, ma anche ispezioni guidate agli edifici con la lettura del degrado).

Affinché si produca effettivamente un passaggio dalla trasformazione incontrollata ad una capacità di azione individuale coerente con gli strumenti di piano e le normative di consiglio, può risultare efficace predisporre anche un sistema di incentivo per i proprietari. Per l'intervento a Crespi d'Adda, questo sistema viene previsto nella forma di un servizio di consulenza gratuita per le attività progettuali. A tal fine è prevista la creazione di un organismo incaricato di esercitare un controllo sugli interventi sull'esistente, ma anche di svolgere un ruolo formativo nei confronti dei professionisti locali e dei proprietari privati, fornendo consulenza nello sviluppo di interventi trasformativi e nella predisposizione e nell'attuazione di piani di manutenzione.

6.4.3 Descrizione delle azioni

In Tabella 5 si offre un quadro delle azioni attuabili, mettendole in relazione con il relativo livello della scala della partecipazione.

Alcune azioni di carattere puntuale (community visioning; forum multistakeholder, analisi SWOT; workshop EASW) presentano alcune similitudini, a livello di obiettivi e destinatari, con altre attività non puntuali bensì articolate lungo periodi di tempo più o meno estesi (focus group; tavoli di lavoro tematici). Considerando le difficoltà riscontrate nel contesto di intervento, nella programmazione delle attività si privilegia questo secondo genere di azioni, alle quali si riconoscono maggiori potenzialità di consolidamento di relazioni sociali attorno a problemi ed obiettivi condivisi, in virtù della continuità di partecipazione che esse richiedono.

Le azioni puntuali vengono in ogni caso prese in considerazione, poiché potrebbero andare ad integrare le iniziative previste durante le giornate-evento, approfittando dell'affluenza di pubblico per accrescere il numero dei partecipanti.

Le azioni indicate al livello "Sostegno a iniziative locali" sono state inserite sebbene esulino dalla durata e dagli obiettivi del processo di elaborazione del Piano di Gestione. Quest'ultimo potrà tuttavia assumere tali indicazioni all'interno del piano di Coinvolgimento della comunità locale.

Tabella 5. Azioni di coinvolgimento previste a Crespi d'Adda

LIVELLO	STRATEGIE	METODI/TECNICHE	SOGGETTI COINVOLTI*
Informazione / comunicazione	Informazione, comunicazione e promozione	Distribuzione / esposizione di materiale informativo	R, T, F, S
		Conferenze stampa, servizi televisivi e radiofonici	R, T, F, S
		Sito web (implementazione sito del Comune)	R, T, F, S
		Produzione di materiale per la promozione turistica	R, T, S
	Animazione territoriale	Sportello locale	R, T, F
		Outreach	R, T
		Programmazione iniziative socioculturali	R, T, F, S
	Formazione di guide volontarie	R, S	
Consulta-zione	Condivisione degli strumenti di gestione e dei regolamenti: analisi delle esigenze	Interviste individuali	R
		Camminate sul territorio	R
		Incontri mirati (focus group)	R
Coinvolgi-mento in fase decisio-	Condivisione degli strumenti di gestione: identificazione di scenari condivisi	Community Visioning	R
		Forum multistakeholder	R, T
		Analisi SWOT partecipata	R, T
	Condivisione degli strumenti di gestione: definizione di priorità e piani di azione	Workshop (metodo EASW)	R, T
Tavoli di lavoro tematici		R, T	

nale / normativa	Condivisione dei regolamenti: risoluzione su temi specifici	Giuria di cittadini Osservazioni preliminari all'approvazione dei regolamenti	R R
Coinvolgimento in fase attuativa	Diffusione di buone pratiche	Ispezioni guidate degli edifici Servizio di assistenza tecnica	R, S R
Sostegno a iniziative locali	Sostegno alla valorizzazione	Sostegno a studi di fattibilità per progetti di valorizzazione proposti da attori locali	R, T
	Sostegno all'iniziativa organizzata per l'intervento sul sistema edificato	Azione organizzata per la manutenzione di spazi pubblici Creazione di cooperative di autocostruzione Creazione di cooperative per servizi manutentivi.	R, T R (previsti) T

* R = residenti; T = attori territoriali; F = fruitori occasionali; S = scuole e istituti professionali.

Descrizione delle azioni

Informazione e comunicazione

- Distribuzione / esposizione di materiale informativo

Attività finalizzata ad aggiornare periodicamente la comunità sulle attività in corso e a promuovere le azioni di coinvolgimento, con l'obiettivo di incentivare la partecipazione a tutte le fasi del processo.

- Conferenze stampa, servizi televisivi e radiofonici

Diffusione dell'informazione sulle attività in corso attraverso i consueti canali di comunicazione mediatica.

- Sito web (implementazione sito del Comune)

Aggiornamento ed ampliamento del sito del Comune attraverso la creazione di una sezione appositamente dedicata alle attività di gestione del sito UNESCO e alle iniziative ad esso legate. All'interno di tale sezione l'utente può iscriversi a una *newsletter*. Questa sezione del sito può essere arricchita da una piattaforma che funzioni come un forum online, grazie alla quale gli utenti possano interloquire con la struttura di gestione. Ciò richiede che la struttura di gestione preveda la presenza di un responsabile della comunicazione incaricato di svolgere il ruolo di mediazione e di animazione del forum.

- Produzione di materiale per la promozione turistica

Revisione del materiale di supporto alla visita turistica (pannelli, opuscoli, ecc.). I nuovi contenuti e le nuove modalità di presentazione vengono definiti considerando diverse categorie di utenti (visitatori generici, architetti/storici dell'arte, scolaresche, turisti "ambientali", ecc.), cercando di differenziare le opportunità e i percorsi di fruizione del sito.

La realizzazione del nuovo materiale di promozione turistica costituisce l'occasione per coinvolgere diverse fasce di popolazione (residenti anziani, associazioni locali, bambini e ragazzi), configurandosi quindi anche come un essenziale strumento di sensibilizzazione.

Nell'ipotesi che la tradizionale cartellonistica sia integrata con elementi audio o video codificati (codici QR), ascoltabili o visualizzabili tramite *smartphone* e *tablet*, gli abitanti del villaggio potrebbero ad esempio essere coinvolti nella produzione dei contenuti audio, raccogliendo testimonianze ed interviste, per arricchire le informazioni di tipo nozionistico con aneddoti legati alla vita nel sito e al suo passato industriale. I video potrebbero essere prodotti grazie a una collaborazione con le scuole, con istituti di formazione nel campo della produzione multimediale o con artisti, con l'idea di mostrare il sito sotto differenti punti di vista. I contenuti accessibili tramite *smartphone* o *tablet* potrebbero anche far parte di progetti artistici⁴⁸ ed essere quindi "esposti" solo entro un periodo limitato di tempo, creando ulteriori occasioni per visitare il sito.

– Formazione di guide volontarie

Bambini e ragazzi delle scuole e/o individui residenti nel sito o in aree prossime sono formati per svolgere l'attività di guida del villaggio in occasione di particolari eventi, come ad esempio le giornate del patrimonio.

– Sportello locale

È previsto lo stanziamento di risorse per attrezzare uno spazio e sostenere l'attività di uno sportello aperto al pubblico due giorni alla settimana, che possa servire come riferimento per la popolazione e assuma un ruolo centrale nella raccolta e nella diffusione di informazione sul progetto in corso.

L'attività dello sportello è coordinata e sovvenzionata dall'Amministrazione, ma si tratta di un soggetto non istituzionale, che assume la funzione di mediazione con la popolazione, divenendo un interlocutore privilegiato grazie alla sua presenza regolare sul sito. Lo Sportello è incaricato anche del coordinamento del programma di iniziative socioculturali.

– Outreach

L'attività di outreach solitamente serve per raggiungere gruppi con limitato accesso ai mezzi di informazione, per estendere quanto più possibile la comunicazione sulle attività in corso. In questo caso, date le dimensioni ridotte del sito, si prevede una visita individuale agli abitanti all'avvio del progetto. Inoltre si prevede di contattare ed incontrare realtà locali attive nell'ambito culturale, sociale, ambientale o del volontariato, per individuare possibili collaborazioni nella programmazione culturale e delle diverse iniziative di coinvolgimento.⁴⁹

L'individuazione dei soggetti da incontrare avviene tramite il metodo definito *networking procedure*⁵⁰: si parte dai soggetti che hanno già svolto iniziative

48 Ad esempio, esposizioni temporanee di opere d'arte negli spazi aperti del sito.

49 Nel caso di azioni di coinvolgimento che richiedano un ampio numero di coordinatori, la collaborazione da parte di soggetti locali può essere corredata dall'offerta di un compenso.

50 Manzo 2005, p. 71.

all'interno del sito o sono stati coinvolti nei coordinati dal Parco dell'Adda Nord, e si richiede a ciascuno di indicare altri soggetti con cui hanno collaborato o che ritengono sia importante incontrare. Ciò permette di incrementare progressivamente il numero di realtà coinvolte e di formulare un quadro delle reti sociali presenti sul territorio.

– Programmazione iniziative socioculturali

Impostazione di una programmazione di iniziative culturali che offra occasioni di aggregazione sociale e possa veicolare nuovi flussi di persone verso il sito per ragioni diverse dal turismo, contribuendo ad integrare all'interesse storico nuovi valori contemporanei.

La programmazione si articola attorno a temi strategici per il tipo di dinamiche che si intende promuovere all'interno del villaggio, ossia la salvaguardia ambientale, la conservazione del patrimonio, la valorizzazione delle risorse locali e la rivitalizzazione economica. Poiché si perseguono obiettivi di rafforzamento identitario⁵¹, risulta particolarmente interessante proporre occasioni per lo sviluppo di azioni cooperative⁵², che possano stimolare il senso di comunità.

La programmazione temporale delle iniziative deve essere sviluppata cercando di coordinarsi con eventi che esercitino già un certo richiamo sul territorio.

Una possibilità per dare maggiore visibilità al sito, da attuare nel lungo periodo, può essere l'organizzazione di un evento della durata di alcuni giorni, ad esempio un festival (a tema culturale, ambientale, ecc.), da riproporre con cadenza annuale.

Consultazione

– Interviste individuali

Nella prima fase vengono realizzate interviste agli abitanti per ottenere informazioni su alcuni aspetti del contesto non rilevabili attraverso la semplice osservazione, come ad esempio i valori riconosciuti ai luoghi e al costruito, le esigenze legate agli spazi di vita, gli aspetti percettivi della qualità ambientale. I metodi di rilevamento includono interviste faccia a faccia realizzate su un campione di abitanti e la somministrazione di questionari, previa definizione delle caratteristiche del campione di intervistati ritenuto rappresentativo.

– Visite / camminate sul territorio

Le camminate sul territorio permettono di portare alla luce forme di appropriazione dei luoghi legate a dinamiche relazionali, e consentono di

⁵¹ Si prende ad esempio il ciclo incontri *café memoire* attuato a Casablanca (cfr. § 4.2.1).

⁵² Ad esempio, la creazione di gruppi di acquisto solidale, oppure la creazione di cooperative di residenti impegnati nella produzione di energia da fonti rinnovabili locali. A ciò potrebbe accompagnarsi la valorizzazione o il ripristino di alcuni servizi o attività collettive che un tempo costituivano motivo di lustro per Crespi d'Adda e che nel complesso conferivano al villaggio una certa capacità di resilienza. Ad esempio, la produzione agricola di sussistenza, il sistema di canalizzazione e irrigazione delle aree verdi con acqua prelevata dal canale, o la produzione di energia idroelettrica.

rilevare esperienze ed osservazioni ritenute significative, da parte del gruppo che partecipa, per descrivere tendenze in atto in quei luoghi. Affinché la strategia risulti efficace deve essere preceduta da un'attività di outreach.

Le camminate da organizzare all'interno del sito devono coinvolgere di volta in volta dieci - quindici persone, che guidino il tragitto arricchendolo con osservazioni, domande e racconti. Le voci devono essere registrate e devono preferibilmente essere realizzate anche riprese fotografiche o video. La camminata (della durata di 2-3 ore massimo) si deve concludere in un luogo di riunione nel quale viene offerto un piccolo rinfresco, dove la conversazione possa continuare al fine di operare una prima classificazione degli elementi di forza e di debolezza del contesto osservato.⁵³

– Incontri mirati (focus group)

Gli abitanti vengono coinvolti in incontri di gruppo rivolti ad approfondire la discussione su temi di loro interesse rilevanti per l'impostazione delle strategie di gestione del sito o per la definizione delle normative di indirizzo. Si prevede di affrontare attraverso questo metodo una discussione preliminare sulle possibili soluzioni per il ricovero delle autovetture. La mappatura degli attori da convocare richiede 2-3 settimane e la convocazione deve essere fatta con un preavviso di almeno 2 settimane; la durata degli incontri non deve superare le 2-3 ore.

– Community visioning

In una fase iniziale del processo, la comunità è invitata a partecipare a un incontro plenario il cui obiettivo è elaborare scenari e visioni future. L'attività si sviluppa in gruppi; ai partecipanti viene chiesto di immaginare come potrà apparire il sito dopo vent'anni di buona gestione; sono quindi invitati a descriverlo utilizzando dei post-it. Ogni gruppo è poi invitato a discutere su quanto emerso, raggruppando le suggestioni per temi comuni. Segue un momento di confronto collettivo, in cui un partecipante per gruppo è invitato a descrivere lo scenario immaginato per il sito, e si fissano alcune priorità che possano fornire spunti ai decisori. La durata dell'attività è solitamente di 2 ore.

– Forum multistakeholder⁵⁴

Organizzazione di discussioni a gruppi sui principali temi di interesse per l'elaborazione del Piano di Gestione (inserimento di nuove funzioni, accessibilità e mobilità, offerta e promozione turistica, ecc.). Il forum può servire a fissare o verificare in maniera condivisa le condizioni di sostenibilità del processo di gestione, può quindi essere sviluppato all'avvio o al termine del processo, o in una fase di valutazione intermedia. Quest'azione può essere integrata dalla strutturazione di gruppi di lavoro che si incontrino con cadenza regolare nel periodo intermedio. La convocazione degli incontri deve essere fornita con un anticipo di almeno 3 settimane; la durata di ciascun incontro può essere di mezza giornata o di una giornata.

⁵³ Si veda Scavi 2002, glossario, "Outreach".

⁵⁴ Il Forum locale è uno strumento frequentemente utilizzato come supporto nei processi di Agenda 21 locali.

- Analisi SWOT partecipata

Valutazione partecipata dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e dei rischi presenti all'interno del sito in relazione ad alcuni temi di interesse centrale per il Piano di Gestione (valori del sito, accessibilità e flussi, promozione e comunicazione, accoglienza e servizi, qualità ambientale, qualità residenziale, manutenzione e cura degli spazi comuni). L'attività dura 2 ore circa e può essere integrata ad un forum multistakeholder in fase di avvio del progetto.

- Workshop (metodo EASW)⁵⁵

Il workshop ha l'obiettivo di condividere degli scenari di intervento e di definire delle priorità relativamente agli obiettivi culturali, economici, sociali o ambientali del piano.

I partecipanti (da 24 a 40) appartengono a quattro gruppi di interesse: imprese, amministrazione, associazioni e terzo settore, esperti. In una prima fase del lavoro, che avviene per settori, sono elaborati degli scenari, solitamente operando proiezioni a distanza di dieci anni. Successivamente, viene concordata una visione comune. Nella seconda fase, i gruppi sono miscelati e ricostituiti in quattro gruppi che devono definire le azioni da compiere per realizzare lo scenario condiviso (cosa fare, come, chi). Ogni gruppo elabora diverse proposte e vota le cinque migliori. Le venti proposte totali emerse (cinque per gruppo) sono discusse, e tra queste si votano le cinque migliori, che vanno a costituire un documento di lavoro per i decisori. La mappatura dei partecipanti può richiedere alcune settimane, così come la convocazione con conferma di adesione. L'attività di workshop dura una intera giornata.

Coinvolgimento in fase decisionale / normativa

- Gruppi di lavoro / laboratori tematici

Non è consigliabile avviare simile attività nel caso in cui non sia previsto di integrarne i risultati allo strumento di gestione. Attraverso il lavoro in gruppi, la cui cadenza viene definita dagli stessi partecipanti in base alle loro disponibilità, la comunità e gli attori territoriali competenti sui temi affrontati possono diventare una vera risorsa per il processo di elaborazione del Piano. La mappatura dei partecipanti può richiedere diverse settimane, e la convocazione degli incontri deve essere fornita con un preavviso di almeno 2-3 settimane.

- Giuria di Cittadini

Il metodo della Giuria di Cittadini serve per raccogliere il parere dei cittadini, preventivamente informati attraverso apposito materiale, in merito a decisioni di carattere pubblico, specialmente su temi oggetto di conflitti. A

⁵⁵ Sebbene affronti temi analoghi, il metodo EASW può essere realizzato in aggiunta al forum multistakeholder all'avvio del processo; si tratta infatti di un evento a partecipazione ristretta, pertanto meno indicato per stimolare un'ampia partecipazione del pubblico, che invece è tra gli obiettivi del forum.

conclusione del processo, che prevede fasi di approfondimento sul problema oggetto della discussione, i partecipanti deliberano e predispongono un documento con considerazioni e indicazioni. Si prevede di fare ricorso a questo metodo nel caso in cui emergano situazioni sulle quali l'opinione pubblica risulti divisa, ad esempio in relazione alle soluzioni di intervento per il ricovero delle autovetture proposte a seguito di una prima fase di elaborazione della normativa.

La durata dell'azione può essere di uno o due giorni, a seconda della necessità di far precedere la delibera da una fase di costruzione del quadro delle conoscenze sul problema e fornire diversi punti di vista sulle possibili soluzioni.

- Osservazioni preliminari all'approvazione dei regolamenti

L'approvazione delle normative di indirizzo è preceduta da un periodo di pubblicazione, in cui la popolazione è invitata ad esprimere osservazioni che l'Amministrazione dovrà analizzare e recepire o, in caso contrario, potrà respingere fornendo risposta motivata.

Coinvolgimento in fase attuativa

- Ispezioni guidate degli edifici

Gli abitanti sono sensibilizzati sui principali fenomeni di degrado degli edifici e sulle modalità di prevenirli attraverso semplici prassi di buona gestione.

- Servizio di assistenza tecnica

Con l'obiettivo di incentivare la partecipazione e la collaborazione della popolazione all'attuazione delle normative di consiglio del Piano di Gestione sin dalle prime fasi, viene elaborato un sistema di incentivazione attraverso la creazione di una commissione tecnica per la fornitura di servizi progettuali ed assistenza tecnica gratuita alla popolazione. La commissione è composta da cinque figure: due sono scelte entro il personale tecnico dell'Amministrazione (ad esempio un responsabile dell'ufficio tecnico Lavori Pubblici e uno dell'ufficio tecnico Edilizia Privata), due sono professionisti locali ed è presente una figura di coordinamento individuata all'interno del Comitato di Pilotaggio. L'attività della commissione è strutturata su incontri con cadenza mensile per l'esercizio di controllo e consulenza sugli interventi in corso; può inoltre offrire un supporto tecnico ai progettisti⁵⁶, retribuito come consulenza per attività professionale.

Sostegno a iniziative locali

- Sostegno a studi di fattibilità per progetti di valorizzazione proposti da attori locali

⁵⁶ Sarà valutata la possibilità di introdurre l'obbligo di redazione del Piano di Manutenzione anche per gli edifici privati, a supporto della loro conservazione nel tempo. In questo caso, la commissione potrebbe anche offrire ai proprietari e ai progettisti locali un servizio di assistenza nella redazione e nell'attuazione del Piano.

Nell'ambito delle strategie di coinvolgimento di lungo periodo da inserire nel Piano di Gestione si può valutare la possibilità di costituire un “fondo di comunità”, alimentato con donazioni e con gli introiti di alcune attività sviluppate nel sito e gestite dal soggetto di coordinamento, da destinare al finanziamento di studi di fattibilità di progetti di valorizzazione proposti da soggetti locali.

I progetti dovrebbero essere valutati ed approvati in base alla qualità, alla sostenibilità sul lungo periodo e all'integrazione con altre attività presenti nel sito. La progettualità locale potrebbe esserne stimolata e, nello stesso tempo, sarebbe incentivata l'azione coordinata e cooperativa tra gli attori.

– Azione organizzata per la manutenzione di spazi pubblici

Il soggetto gestore del sito sostiene l'organizzazione di gruppi di residenti, coordinati o coadiuvati da gruppi di volontari già organizzati, che si possano occupare della manutenzione comunitaria di spazi pubblici e della ricerca di forme innovative di finanziamento. Si tratta di un modo per sviluppare motivazione condivisa verso la cura del sistema edificato, per rafforzare il senso di comunità e per valorizzare delle risorse locali. Già in fase di elaborazione del piano potranno essere organizzate alcune iniziative puntuali, in forma di evento pubblico, in cui la sistemazione o la pulizia di spazi aperti o di aree verdi sia associata ad occasioni di festa. L'azione può anche essere strutturata in forma di competizione, stabilendo dei premi da corrispondere al gruppo che svolga meglio le attività.

– Creazione di cooperative di autocostruzione.

Nel caso in cui si preveda di estendere il sistema edificato con la realizzazione di nuovi edifici ispirati al tema della sostenibilità ambientale e alla ricerca su materiali e processi di costruzione “ecologici”, potrebbe risultare interessante sperimentare processi di autocostruzione, orientati anche all'integrazione dell'edificio con sistemi per la produzione di energia. Il soggetto gestore del sito potrebbe assumere il coordinamento del processo favorendo la costituzione di cooperative di “autocostruttori”.

– Creazione di cooperative per servizi manutentivi.

Il soggetto gestore potrebbe sostenere la costituzione di cooperative che offrano servizi manutentivi, prevedendo specifici percorsi formativi rivolti a operatori del settore, per la creazione di figure specializzate.

6.4.4 Definizione del cronoprogramma

La programmazione temporale delle attività di coinvolgimento della comunità locale (Figura 35) viene definita sulla base della programmazione delle fasi di lavoro per la redazione del Piano di Gestione e delle normative di indirizzo.

In una prima fase, le azioni sono mirate ad informare sugli obiettivi e sui tempi del progetto e a rilevare le esigenze della popolazione locale rispetto ai temi sui quali sviluppare e approfondire un percorso di coinvolgimento in fase successiva.

Nello stesso tempo, grazie ad un'attività di outreach rivolta alle organizzazioni attive sul territorio, viene elaborato un calendario di iniziative socioculturali

da realizzare all'interno del sito, per contribuire a creare interesse, non solo all'interno del villaggio, sul processo di rivitalizzazione.

In una seconda fase, è previsto l'avvio di una serie di focus group e di tavoli di lavoro tematici, aperti ai residenti ma non solo, per approfondire lo studio di proposte su alcune questioni dirimenti rispetto alle prospettive di sviluppo e di gestione del sito. I temi su cui potrebbe essere avviato questo tipo di lavoro includono ad esempio le prospettive di riuso per i fabbricati industriali (attività che potrebbe svolgersi in parallelo al tavolo dei portatori di interesse, immaginando che possano essere organizzati momenti di confronto), e la valutazione di soluzioni alternative per il ricovero delle autovetture.

Nei primi mesi viene predisposto un locale da adibire a sportello locale, di cui la comunità residente può avvalersi dal momento della messa a regime sino alla fine del progetto, con la possibilità che il servizio evolva successivamente in uno spazio di informazione a supporto dei fruitori del sito. Lo sportello svolge essenzialmente una funzione di informazione rispetto alle attività in corso e può raccogliere le istanze della comunità, divenendo il tramite per la comunicazione con l'Amministrazione comunale.

Inoltre, viene creato un servizio gratuito di assistenza tecnica per la valutazione dei progetti sugli edifici, inizialmente nella forma di una commissione provvisoria (coordinata dal Comitato di Pilotaggio), e in seguito nella forma a regime. In fase di approvazione delle normative di indirizzo, è prevista un'attività di formazione per i professionisti che entreranno a far parte della commissione assieme ai tecnici comunali.

In aggiunta a questa serie di attività, si prevede l'organizzazione di quattro eventi che possano dare maggiore visibilità al progetto in corso, inserendosi nel quadro delle iniziative di promozione del sito da avviare sulla base di quanto previsto dallo stesso Piano di Gestione, all'interno del Piano del marketing e della comunicazione territoriale.

Gli eventi sono articolati con cadenza semestrale, allo scopo di mantenere vivo l'interesse sul progetto e fornire periodicamente un aggiornamento sullo stato di avanzamento delle attività. Le giornate-evento sono però immaginate come un'occasione non solo di presentazione, ma anche di produzione di contenuti. Queste giornate possono infatti includere seminari di discussione su alcuni temi centrali per il progetto (come ad esempio le prospettive di riuso delle fabbriche), invitando rappresentanti di realtà più o meno vicine che manifestino problematiche affini a quelle presenti a Crespi d'Adda, nell'ipotesi che l'incontro e la riflessione su temi di interesse comune diventi l'occasione per future collaborazioni, anche all'interno di reti di livello europeo.

La collocazione temporale dei quattro eventi è inoltre strategica rispetto alle fasi di lavoro: l'evento di apertura costituisce l'occasione per lanciare il progetto e con esso il programma delle attività di coinvolgimento⁵⁷. Il secondo evento cade a metà della fase di elaborazione del Piano di Gestione, e fornisce l'opportunità per una prima presentazione pubblica dei risultati raggiunti anche attraverso il confronto con le attività dei tavoli di lavoro tematici⁵⁸. Il terzo evento rappresenta l'occasione per una discussione pubblica sul tema

⁵⁷ A questa occasione potrebbe essere associata un'attività di SWOT o di community visioning.

⁵⁸ A questa occasione potrebbe essere associato un workshop EASW per valutare gli scenari e costruire una lista di priorità.

delle normative di consiglio, prima che sia avviata la fase di revisione preliminare all'approvazione. L'ultimo evento, infine, previsto in fase di chiusura del progetto, prevede la presentazione dei risultati raggiunti.

Le giornate devono preferibilmente essere integrate da iniziative che possano richiamare pubblico, coordinandole se possibile con eventuali rassegne, fiere o altre iniziative in corso nello stesso periodo sul territorio.⁵⁹

La seguente programmazione include solo le attività da svolgere all'interno del sito; lungo tutta la durata del progetto sono inoltre previste attività educative e di sensibilizzazione per gli studenti degli istituti scolastici di zona (cfr. 6.4.2), tra cui la formazione di giovani volontari che conducano visite del sito in occasione delle giornate-evento, offrendone una lettura che assuma in sé il lavoro di approfondimento e rielaborazione svolto.

⁵⁹ Ad esempio, in occasione di manifestazioni fieristiche di grande richiamo come il Salone del Mobile, potrebbe essere prevista l'installazione temporanea di opere d'arte o elementi di arredo urbano di design negli spazi aperti pubblici del villaggio, inserendo Crespi d'Adda nei circuiti promozionali delle iniziative Fuorisalone.

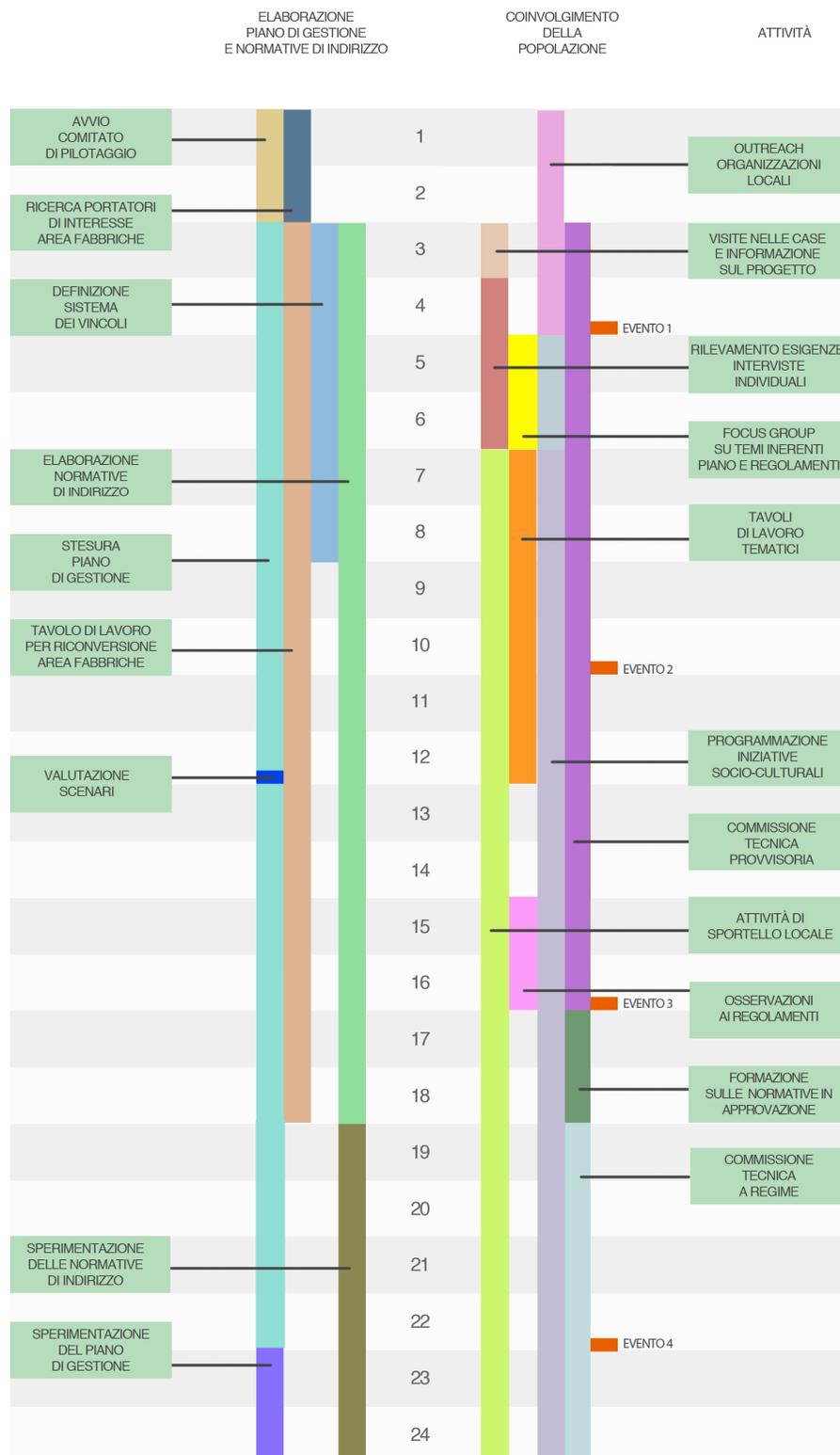


Figura 35. Programmazione temporale delle azioni di coinvolgimento della comunità locale posta a confronto con le fasi di lavoro previste per l'elaborazione del Piano di Gestione

6.4.5 Definizione di criteri per il monitoraggio

La progettazione di azioni di coinvolgimento efficaci ed economicamente sostenibili richiede lo sviluppo di processi di valutazione sia ex-ante, che in itinere, che ex-post.

Per quanto riguarda le valutazioni ex-ante, la progettazione deve avvalersi di analisi di scenario rivolte a confrontare gli obiettivi e i risultati attesi dalle attività di coinvolgimento con le risorse realmente a disposizione (cfr. § 5.2).

La valutazione delle azioni in itinere, invece, permette di orientare una eventuale riprogrammazione delle attività in funzione degli esiti progressivamente riscontrati e della effettiva disponibilità di risorse economiche, mentre la valutazione ex-post consente di misurare l'efficacia delle azioni già concluse.

Lo sviluppo di attività di valutazione del processo di coinvolgimento sin dalle prime fasi risulta importante anche per ottenere informazioni che possano contribuire alla stesura del Piano di coinvolgimento della comunità locale.

Simili valutazioni richiedono la definizione di adeguati criteri di monitoraggio a diversi livelli, sia a quello delle singole azioni di coinvolgimento, che alla scala delle strategie; si tratta di un tema complesso e poco esplorato.

In termini generali, si può affermare che le strategie di coinvolgimento risultino efficaci se sono in grado di creare, seppure temporaneamente, un ambiente favorevole all'apprendimento, che permetta ai soggetti coinvolti di costruire relazioni sociali significative per la capacità di cooperazione e il rafforzamento identitario, di acquisire nuove conoscenze e di ripensare le pratiche legate alla conservazione del patrimonio attraverso la sperimentazione diretta di prassi innovative. In questi termini, l'obiettivo del monitoraggio deve essere la misurazione delle ricadute formative delle azioni di coinvolgimento capaci di influire positivamente sulla qualità della gestione del patrimonio.

Questo processo presenta però una criticità: come è stato più volte osservato nel corso della trattazione, risulta particolarmente difficile misurare l'incremento di capitale immateriale con indicatori multidimensionali, che integrino valutazioni qualitative (come ad esempio i benefici percepiti dai partecipanti alle attività) e valutazioni supportate da misurazioni attraverso parametri di tipo quantitativo, più coerenti con i criteri di valutazione della gestione d'impresa e probabilmente più rispondenti alle esigenze di chi eroga i finanziamenti per lo sviluppo delle attività di coinvolgimento.

Attualmente, nell'ambito del monitoraggio dei processi di gestione di siti culturali, i processi di coinvolgimento della popolazione, più che essere valutati nei termini dell'efficacia delle strategie e delle azioni, rappresentano essi stessi un parametro di valutazione, nel senso che la presenza stessa di attività di coinvolgimento assume una connotazione positiva⁶⁰.

Volendo approfondire la valutazione dell'efficacia delle attività, alcune indicazioni possono derivare dalle strategie di monitoraggio dei progetti di

⁶⁰ Tra i *key performance indicators* individuati per il monitoraggio annuale delle attività di gestione del sito UNESCO di Derwent Valley Mills, anch'esso insediamento industriale innorigine dedito alla produzione tessile, figura un indicatore relativo al coinvolgimento della comunità. Esso tuttavia si risolve nella descrizione delle attività di coinvolgimento attuate durante l'anno e nell'elenco delle organizzazioni locali attive nella promozione del sito.

valorizzazione di siti culturali, laddove l'efficacia è solitamente rilevata in modo indiretto, misurando l'incremento dei fruitori dei beni e dei servizi culturali presenti nell'area di interesse o l'incremento della fruizione di beni e di servizi culturali da parte della popolazione locale, che può rappresentare il *target* di specifiche attività di coinvolgimento.

Nel caso di Crespi d'Adda, tuttavia, il monitoraggio deve servire per misurare, oltre all'interesse da parte della comunità locale verso il processo di rivitalizzazione del sito, anche la capacità delle strategie di stimolare una evoluzione nella capacità di controllo dei processi evolutivi del sistema costruito, con particolare attenzione agli aspetti conservativi.

Considerando le strategie e le azioni di coinvolgimento progettate, un indicatore che potrebbe fornire un dato quantitativo sull'efficacia potrebbe essere il numero di partecipanti alle diverse attività di coinvolgimento e alle iniziative socioculturali proposte, e il relativo *trend* di crescita (o decrescita) nel tempo. Il rilevamento di questo dato richiederebbe solo una meticolosa registrazione delle presenze, ma si ritiene che esso risulti poco significativo rispetto alla capacità di valutare la reale efficacia delle azioni rispetto all'apprendimento e alla diffusione di buone pratiche di gestione.

Considerando le relazioni tra la qualità degli interventi sugli edifici e il raggiungimento degli obiettivi conservativi, un indicatore di *performance* delle azioni di coinvolgimento potrebbe essere il numero di residenti che decidono di rivolgersi alla commissione tecnica per una consulenza preliminare all'intervento sugli edifici, in rapporto al numero totale di pratiche edilizie; una crescente richiesta del servizio di assistenza potrebbe confermare la validità della proposta di un simile strumento incentivante.

Volendo misurare l'efficacia delle azioni di sensibilizzazione verso il tema della conservazione andrebbe altresì rilevato il numero di consulenze tecniche orientate in particolare sul tema della manutenzione degli edifici, incrociando questo dato con il rilevamento del numero di interventi manutentivi realizzati durante ogni anno solare.

Sembra però riduttivo e fuorviante forzare la valutazione limitandosi alla misurazione di parametri quantitativi, che risultano inadeguati a fornire informazioni sulla rilevanza e sulla pertinenza delle azioni di coinvolgimento rispetto agli obiettivi così come percepiti dai partecipanti e sugli impatti delle attività sulle dinamiche evolutive interne alla comunità locale, ossia sull'incremento del capitale sociale.

Un dato rilevabile in tal senso potrebbe essere il numero di organizzazioni o di soggetti partecipanti a titolo volontario alle iniziative socioculturali organizzate nel sito, che potrebbe testimoniare l'emergenza di una domanda dal basso rivolta alla realizzazione di iniziative per la valorizzazione del patrimonio immateriale delle narrazioni, delle conoscenze e delle relazioni che contribuiscono a definire lo "spirito del luogo".

Nell'intento di descrivere l'incremento del capitale immateriale locale oltre a sforzarsi di misurarlo, tuttavia, la soluzione più idonea sembra essere l'uso di strumenti di valutazione a loro volta partecipativi, ossia di questionari o altre forme di registrazione del feedback da parte degli individui coinvolti nelle

attività. A titolo di esempio, si propone un possibile questionario per la valutazione delle attività di coinvolgimento⁶¹ (Tabella 6).

Le domande poste possono variare a seconda che la valutazione riguardi una singola attività o intere fasi del processo di coinvolgimento. Inoltre, le informazioni rilevabili sono differenti a seconda che la valutazione sia operata in un momento immediatamente successivo all'azione o che sia proposta ad una certa distanza nel tempo, permettendo di valutare esiti di medio periodo. Affinché l'attività di monitoraggio possa effettivamente contribuire a migliorare la qualità dei processi di coinvolgimento, il soggetto coordinatore deve necessariamente assumerla come un dato di *feedback* sul quale impostare una periodica revisione delle strategie, delle azioni e dei tempi.

Tabella 6. Questionario di valutazione delle attività di coinvolgimento.

DATI	Nome: Indirizzo:	Organizzazione (eventuale): Posizione (eventuale):
ATTIVITÀ	Nome dell'attività: Tipo di attività:	Data dell'attività: Data della valutazione:
RUOLO E COINVOLGIMENTO	1. Qual è stato il tuo ruolo nell'attività ? 2. Come sei stato coinvolto? 3. Quali erano gli obiettivi dell'attività ? 4. Cosa, a tuo parere, ha motivato le persone e le organizzazioni a partecipare? 5. Quali effetti ha prodotto il tuo contributo personale sullo svolgimento dell'attività ?	
EFFETTI	6. Quali effetti ha prodotto l'attività sulla configurazione dell'ambiente fisico (edifici, aree verdi, ecc.)? 7. Quali effetti ha prodotto l'attività sull'economia locale? 8. Quali effetti ha prodotto l'attività sul sistema dei servizi per la comunità? 9. Quali effetti ha avuto l'attività sulle organizzazioni locali (nuovi ruoli, nuove relazioni, nuove collaborazioni)? 10. Quali effetti ha avuto a tuo parere l'attività sugli individui (residenti, frequentatori abituali non residenti, turisti)?	
VALUTAZIONE E SUGGERIMENTI	11. L'attività è stata utile? Se sì, perché? 12. Quali sono stati gli aspetti negativi, se ci sono stati? 13. Se l'attività fosse ripetuta, saresti disposto a parteciparvi? 14. In tal caso, quali miglioramenti consiglieresti? 15. Hai altri suggerimenti e consigli?	

⁶¹ Elaborazione del questionario proposto in: Wates 2000, p. 171.

B

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2000). *EUROPTA. European Participatory Technology Assessment. Participatory Methods in Technology Assessment and Technology Decision-Making*. www.tekno.dk/europta (accesso: 24/06/2010).

Andersen, I., & Jæger, B. (2009). Danish participatory models. Scenario workshops and consensus conferences: towards more democratic decision-making. *Science and Public Policy*, 26 (5), 331-340.

Arbter, K., et al. (2007). *The public participation manual. Shaping the future together*. www.partizipation.at/worksheets.html (accesso: 11/01/2010).

Ataöv, A. & Ezgi Haliloğlu Kahraman, Z. (2009). Constructing collaborative processes through experiential learning: Participatory planning in Kaymakli, Turkey. *Habitat International*, 33(4), 78-386.

Attali, J. (2007) *Breve storia del futuro*. Roma: Fazi.

Avrami, E, Mason, R, & de la Torre M. (2000). *Values and Heritage Conservation*. Los Angeles: The Getty Conservation Institute.

Bagnasco, A. (1999). *Tracce di comunità*. Bologna: Il Mulino.

Beach, S. (2008). Sustainability of Network Governance: Stakeholder Influence. In Brown Kerry A., Mandell, M., Furneaux, C. W. & Beach, S. (Eds.), *Proceedings Contemporary Issues in Public Management: The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII)* (pp. 1-23).

Becker, K. (2008). Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies. *Technology Management*, (42/1-2), 89-106.

Bertolucci, M.P., Colozzi I. (Eds.) (1992). *Il volontariato per i beni culturali in Italia*. Torino: Edizioni della Fondazione Agnelli.

Blackmore C. (Ed.) (2010). *Social Learning Systems and Communities of Practice*. London: Springer

Bobbio, L. (2004). *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

Bobbio, L. (1999). *Perché proprio qui? Grandi opere e opposizioni locali*. Milano: Franco Angeli.

Bobbio, L. (2006). Dilemmi della democrazia partecipativa. *Democrazia e diritto*, 44(4), 11-26.

Borgarino, M. P., & Bossi S. (2008). Analisi del processo della filiera dei Beni culturali. *Skill. Teorie ed esperienze sulla formazione*, 35, 39-55.

Borgarino M. P. (2011). Innovazione e strategie di sviluppo culture-driven. Il ruolo degli attori nell'esperienza dei siti UNESCO. In *Governare l'innovazione. Processi, strutture, materiali e tecnologie tra passato e futuro. Atti del Convegno di Studi Scienza e Beni Culturali XXVII. Bressanone, 21-24 giugno 2011*, (pp. 435-444). Venezia: Arcadia Ricerche.

Brown, H.S., & Vergragt, P.J. (2008). Bounded socio-technical experiments as agents of systemic change: The case of a zero-energy residential building. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(1), 107-130.

Byosiere, P., Luethge, D., Vas, A., & Salmador, M.P., Diffusion of organisational innovation: knowledge transfer through social networks. *International Journal of Technology Management*, 49(4), 401-420.

Camagni R., & Capello R. (Eds.) (2002). *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*. Milano: Franco Angeli

Canziani, A. (2006). *Beni culturali e governance: il modello dei distretti culturali*. Tesi di Dottorato. Politecnico di Milano, ciclo XIX.

Casamémoire (Ed.). *Abattoirs de Casablanca. Fabrique culturelle. Bilan d'activités avril – mai – juin 2009*. http://invisu.inha.fr/IMG/pdf/Abattoirs_Rapport_Activites.pdf (accesso: 18/02/2011).

Casamémoire (2010). *Abattoirs de Casablanca. Fabrique culturelle. Projet draft janvier 2010*. Documento di lavoro.

Castellano, C. & Descamps, F. (2008). *Conservation Management Planning. Putting Theory into practice. The case of Joya de Cerén, El Salvador*. Los Angeles: The Getty Conservation Institute.

Cecchi R., & Gasparoli P. (2010). Attività di prevenzione e cura su un patrimonio di eccellenza: il caso delle aree archeologiche di Roma e Ostia Antica. In *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti. Atti del XVI convegno di studi Scienza e Beni Culturali. Bressanone, 13-16 luglio 2010* (pp. 1-10). Venezia: Arcadia Ricerche.

Cheshire, P. C., & Gordon, I. R. (1996). Territorial Competition and the Predictability of Collective (In)Action. *International Journal of Urban and Regional research*, 20, 383-399.

Choay, F. (1995). *L'allegoria del patrimonio*. Roma: Officina

Cloutier, S. (2007). *La structuration de la citoyenneté par des projets de développement communautaire durable. Le cas du Programme d'intervention et de revitalisation des ruelles du quartier Vieux-Limoilou*, Tesi di Dottorato. Université Laval, Québec

- Comerio Mary (1985). Il community design oggi. *Spazio e società* 31-32, 96-105.
- Comune di Colle di Val d'Elsa (2010). *Condividere il futuro di Colle. Scheda di presentazione del percorso partecipato*.
- Comune di Roma, Ufficio Speciale per la Partecipazione dei cittadini e dei Laboratori di quartiere (USPEL) (2001). *Le ragioni della partecipazione nei processi di trasformazione urbana. I costi dell'esclusione di alcuni attori locali*. www.comune.roma.it/uspel (accesso: 12/03/2010).
- Corso, M., & Martini, A. (2008). Organising for continuous innovation: the community of practice approach. *International Journal of Technology management*, 44(3-4), 441-460.
- Cortesi L. (1995). *Crespi d'Adda: villaggio ideale del lavoro*. Bergamo: Grafica e arte.
- Costantino, N. (2002). An economic and organisational approach to the sustainable renewal of historical neighbourhoods. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 2(1-3), 291-301.
- d'Andrea, L., Quaranta, G., & Quinti, G. (2005). *Manuale sui processi di socializzazione della ricerca scientifica e tecnologica*. Roma: CERFE. www.cerfe.org/public/ManualeRAST.pdf (accesso: 01/07/2011).
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *Technology Management*, 51(1), 9-21.
- De Cesari, C. (2010). Creative Heritage: Palestinian Heritage NGOs and Defiant Arts of Government. *American Anthropologist*, 112(4), 625-637.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Della Torre, S. (Ed.) (2003). *La conservazione programmata del patrimonio storico architettonico : linee guida per il piano di manutenzione e il consuntivo scientifico*. Milano: Guerini.
- Della Torre, S. (2006). Programmare la conservazione: valore culturale e sostenibilità. In *Atti del convegno La fruizione sostenibile del Bene Culturale, Firenze, 17 giugno 2005*. Firenze: Nardini Editore (pp. 24-27).
- Della Torre, S. (2010/a). Economics of planned conservation. In Mälkki, M., & Schmidt-Thomé, K. *Integrating aims – Built Heritage in Social and Economic Development*. Espoo: Centre for Urban and Regional Studies Publication (pp. 141-155).
- Della Torre, S. (2010/b). Conservazione programmata: i risvolti economici di un cambio di paradigma. *Il capitale culturale*, 1, 47-55.
- Della Torre, S. (2010/c). Preventiva, integrata, programmata: le logiche coevolutive della conservazione. In *Pensare la prevenzione. Manufatti, usi, ambienti. Atti del XVI convegno di studi Scienza e Beni Culturali. Bressanone, 13-16 luglio 2010* (pp. 67-76). Venezia: Arcadia Ricerche.
- Dematteis, G., & Governa, F. (Eds.) (2005). *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*. Milano: Franco Angeli
- Desmedt, J., Vekemans, G. & Maes, D. (2009). Ensuring effectiveness of information to influence household behaviour. *Journal of Cleaner Production*, 17(4), 455-462.

- Di Battista, V. Giallocosta, G., & Minati, M. (2006). *Architettura e sistemica*. Milano: Polimetrica.
- Di Battista, V. (2006). *Ambiente costruito: un secondo paradigma*. Firenze: Alinea
- Dotti, N. F. (2010). *Territories, Governments and the European Structural Funds: Regional Distribution, Political Allocation and Territorial Capital Accumulation*. Tesi di Dottorato. Politecnico di Milano, ciclo XXIII.
- Dovidio, J.F., Saguy, T., & Shnabel, H. (2009). Cooperation and Conflict within Groups: Bridging Intragroup and Intergroup Processes. *Journal of Social Issues*, 65(2), 429-449.
- European Renewable Energy Council (EREC). *Energy sustainable communities. Experiences, success factors and opportunities in the EU 25*. www.erec.org (accesso: 08/03/2010).
- Fleuret, G. (2008). La question urbaine dans les pays de la rive sud de la Méditerranée. Eléments de réflexion. *Villes en développement. Bulletin de la coopération française pour le développement urbain, l'habitat et l'aménagement spatial*, 79.
- Gasparoli, P., & Talamo, C. (2006). *Manutenzione e recupero, Criteri, metodi e strategie per l'intervento sul costruito*. Firenze: Alinea.
- Gatin, V. (2009). La représentation du patrimoine immatériel par les marrakchis (Marrakech, Maroc). In Destaing, E., & Trazzi, A. (Eds.) *Consciencias patrimoniales. Matériaux des cours issus des formations Mutual Heritage. Vol. 1* (pp. 56-72). Bologna: BUP.
- Getty Conservation Institute (2010). *Historic Urban Environment Conservation Challenges and Priorities for Action. Meeting report*. Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
- Giofrè, F. (2009). *Contratti di quartiere I e II. Bilancio di una strategia*. Roma: Università La Sapienza, Dipartimento ITACA.
- Giroud, M. (2007). *Résister en habitant ? Renouvellement urbain et continuités populaires en centre ancien (Berriat Saint-Bruno à Grenoble et Alcântara à Lisbonne)*. Tesi di Dottorato. Université de Poitiers.
- Grydehøj, A. (2010). Uninherited heritage: tradition and heritage production in Shetland, Åland and Svalbard. *International Journal of Heritage Studies*, 16(1-2), 77-89.
- Grunwald, A. (2002). The Application of Ethics to Engineering and the Engineer's Moral Responsibility: Perspectives for a Research Agenda. *Science and Engineering Ethics*, 7(5), 415-428.
- Grunwald, A. (2004). Participation as a means of enhancing the legitimacy of decisions on technology? A sceptical analysis. *Poiesis & Praxis*, 3, 06-122.
- Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R., & Clark, T. (2006). Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through participation, Identity and Practice. *Journal of management Studies* 43(3), 641-653.
- Harding, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248.

- Jones, C. Hesterly W. S., & Borgatti S. P. (1997). A general Theory of network governance: exchange conditions and social mechanism. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Latour, B. (2004) "Dalle "cose" ai "casi". Quale protocollo per i nuovi esperimenti collettivi? In Bertoldini M. (Ed.), *La cultura politecnica* (pp. 143-161), Milano: Paravia Bruno Mondadori Editori.
- Linck, T. (2008). Patrimonialisation: de l'appropriation au choix collectif. *Atti del seminario «Patrimonialisation: de l'appropriation au choix collectif»*, Università di Tolosa, 8 aprile 2008.
- Linossier, R., Russeil, S., Verhage, R., & Zepf, M. (2004). Entre conflits et synergies. Renouveau urbain et patrimonialisation. *DISP, revue d'urbanisme de l'Institut für Orts, Regional- und Landesplanung. Ecole Polytechnique de Zurich*, 159, 4-12.
- Lorenzo, R. (1998). *La città sostenibile. Partecipazione, luogo, comunità*. Milano: Elèuthera.
- Low, S.M. (2002). Anthropological-Ethnographic Methods for the Assessment of Cultural Values in Heritage Conservation. In de La Torre, M. (Ed.), *Assessing the Values of Cultural Heritage* (pp. 31-49). Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
- Ludwig, D.T., Geller, E.S. (2007). Assigned versus participative goal setting and response generalization: managing injury control among professional pizza deliverers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 253-261.
- Magnaghi, A. (2000). *Il progetto locale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Manzini E. (2004). Processi sociali di apprendimento. In Bertoldini M. (Ed.), *La cultura politecnica* (pp. 161-167), Milano: Paravia Bruno Mondadori Editori.
- Manzo, L.C. (2005). For better or worse: Exploring multiple dimensions of place meaning. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 67-86.
- Marchetti, C. (1985) *Time patterns of technological time options*. IIASA.
- Marchetti, C. (1986). *Stable Rules in Social and Economic Behavior*. IIASA.
- Marescotti, L. (2008). Democrazia, pluralismo e partecipazione. in Marescotti L., *Urbanistica. Fondamenti e teoria* (pp. 422-447). Rimini: Maggioli Editore.
- Martouzet, D. (2009). Rapport affectif aux lieux et patrimoine: croisements problematiques. In Destaing, E., Trazzi, A. (Eds.) *Consciences patrimoniales. Matériaux des cours issus des formations Mutual Heritage. Vol. 1* (pp. 45-55). Bologna: BUP.
- Mason, R. (2002). Assessing values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices. In de La Torre, M. (Ed.), *Assessing the Values of Cultural Heritage* (pp. 5-30). Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
- Mattheis, E., Krömker, D. (2000). Participatory planning. A heuristic for adjusting interventions to the context. *Journal of environmental psychology*, 1, 65-74.
- M'Hammedi M. (2009). *Les Abattoirs de Casablanca*. Tesi di master. Master Patrimoine et métiers du patrimoine, Ecole Nationale d'Architecture - Rabat / Ecole de Chaillot - Paris.
- Millennium Ecosystem Assessment Steering Committee (2005). Concepts of Ecosystem Value and Valuation Approaches. In *Ecosystems and Human Well-being: A Framework for Assessment*, Washington: Island Press.

- Minati, G. (2006). Cities as collective beings. *World futures* 64(8), 577-589.
- Minati, G., Collen, A. (2009). Architecture as the Cybernetic Self-Design of Boundaery Conditions for Emergent Properties in Human Social Systems. *Cybernetics and Human Knowing*, 16(1-2), 101-123.
- Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, DPN (2009). *Verso la strategia nazionale per la biodiversità. Esiti del tavolo tecnico*.
- Montella, M. (2009). *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Electa.
- Moon, S. (2008). Corporate environmental behaviors in voluntary programs: Does timing matter?. *Social Science Quarterly*, 89(5), 1102-1120.
- Myers, D., Smith S.N., & Shaer M. (2010). *A Didactic Case Study of Jarash Archaeological Site, Jordan: Stakeholders and Heritage Values in Site Management*. Los Angeles: Getty Conservation Institute.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nava, C. (2005). L'evoluzione di originali processi partecipativi. In Paoletta, A., Nava, C., & Curia, O. (Eds.), *Partecipare i processi: progettare l'architettura, nell'ambiente e per la comunità* (pp. 8-23). Reggio Calabria: Falzea Editore, Reggio Calabria.
- Nielsen, J.S., Boer, H., & Gertsen, F. (2008). The influence of learning in collaborative improvement. *International Journal of Technology Management*, 42(1-2), 107-126.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ornetzeder, M. (2010). *Sustainable Technology. Studies on user innovation, Social Learning and Innovation Networks*. Habilitation Thesis, University of Natural Resources and Applied Lifesciences, Vienna.
- Ornetzeder, M., Rohrer, H. (2006). User-led innovations and participation processes: lesson from sustainable Energy technologies. *Energy Policy*, 34, 138-150.
- Ornetzeder, M., Suschek-Berger, J. (2006). Technology and knowledge in new context: heterogeneous networks in the refurbishment sector in Austria. *Innovation Pressure Conference, Seminar Proceedings*.
- Paoletta, A., Nava, C. (Eds.) (2006). *La partecipazione organica. Metodologie progettuali, tecnologia ed esperienze. Atti del seminario internazionale di studi ABITA, sede di Reggio Calabria, 30-312 marzo 2006*, Reggio Calabria: Falzea Editore.
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 314, 399-441.
- Pini, D. (2009). Patrimoine partagé. Conscience societale et conservation. In Destaing, E., Trazzi, A. (Eds.), *Consciences patrimoniales. Matériaux des cours issus des formations Mutual Heritage. Vol. 1* (pp. 25-36). Bologna: BUP.
- Pini, D. (2011). New Gourna, il villaggio costruito da Hassan Fathy: un'intervista a Daniele Pini. *Evolving Heritage, 1*. <http://evolving-heritage.net> (accesso: 03/04/2011).

- Pinto de Azevedo Carneiro, A. M. (2004). *O património reencontrado. Centro histórico de Guimarães, património da humanidade: a cidade enquanto memória, espaço de identidade e cidadania*. Tesi di Dottorato, Universidade do Minho, Braga.
- Poulot, D. (1998). Le patrimoine et les aventures de la modernité. In Poulot, D. (Ed.), *Patrimoine et modernité* (pp. 7-67). Paris: L'Harmattan.
- Putignano, F. (Ed.) (2009). *Learning districts. Patrimonio culturale, conoscenza e sviluppo locale*. Rimini: Maggioli Editore.
- Reid, W., Berkes, F., Wilbanks, T., & Capistrano, D. (2005). *Bridging scale and knowledge systems*. Washington: Island Press.
- Regione Emilia Romagna (2009). *Partecipare e decidere. Insieme è meglio. Una guida per amministratori e tecnici*.
- Rohe W. M. (2009). From Local to Global: One Hundred Years of Neighborhood Planning. *Journal of the American Planning Association*, 75, 209 – 230.
- Rypkema, D. (2010), The Role of Heritage Conservation in a Sustainable Economy. In Mälkki, M., & Schmidt-Thomé, K., *Integrating aims – Built Heritage in Social and Economic Development* (pp.195-209), Espoo: Centre for Urban and Regional Studies Publication.
- Riwaq (2010), *Strategic Planning for brining life to the Historic Center of Birzeit. A short summary*. www.riwaq.org (accesso: 10/02/2011).
- Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of management Studies*, 43(3), 623-639.
- Rohracher, H., Ornetzeder, M. (2002). Green Buildings in Context: Improving, Social Learning Processes between Users and Producers. *Built Environment*, 28(1), 73-85.
- Ronchi, A. (2010). "Edificato storico e comunità locali: la partecipazione come strategia di conservazione preventiva". In: *Pensare la Prevenzione. Manufatti, Usi, Ambienti*. Atti del Convegno di Studi Bressanone 13-16 luglio 2010 (pp. 347-356). Bressanone, 13/07/2010 - 16/07/2010, Venezia: Arcadia Ricerche,
- Rossi, I. (Ed.) (2005). *La città in movimento. Rivitalizzazione del centro storico di Colle di val d'Elsa*. INDIS e Colle Promozione S.p.A.
- Rossi, I. (2008). "Comune di Colle Val d'Elsa, Centro commerciale naturale";- "Comune di Colle di Val d'Elsa, Programma di rivitalizzazione". In: AA.VV (2008). *Gli interventi di rivitalizzazione commerciale dei centri storici e delle aree urbane* (pp. 206 – 225). Rimini: Maggioli Editore.
- Rossi, I. (2011). Altavaldelsa. Piano di promozione del territorio. *Urbanistica Informazioni*, 237, 8
- Schensul, J.J. & Trickett, E. (2009). Introduction to multi-level community based culturally situated interventions. *American Journal of Community Psychology*, 43(3-4), 232-240.
- Schot, J., & Rip, A. (1997). The Past and Future of Constructive Technology Assessment. *Technological forecasting and social change*, 54(2-3), 251-268.
- Schenkel W. (2006). Governance and urban regeneration. Trade off between competitiveness and social cohesion in Zurich, *Atti del Forum Internazionale di Urbanistica di Losanna, settembre 2006*.

Scavi, M., Romano I., Guercio S., Pillon A., Robiglio M., & Toussaint I. (2002). *Avventure urbane. Progettare la città con gli abitanti*. Milano: Elèuthera.

Son J., Lin N. (2007). Social capital and civic action: A network-based approach. *Social Science Research*, 37, 330-349.

Stadnicki R. (2008). Vers un aménagement participatif à Sanaa ? L'implication des citoyens dans les projets de sauvegarde et de réaménagement de la vieille ville. In Legros O. (Ed.) *Participations citoyennes et action publique : Dakar, Rabat, Cotonou, Tunis, Jérusalem, Sanaa* (pp. 49-68). Paris: ADELS.

Steendahl, Nielsen, J., Boer, H., & Gertsen, F. (2008). The influence of learning in collaborative improvement. *Technology Management*, 42(1/2), 107-126.

Stovel, H. (2007). Effective use of authenticity and integrity as world heritage qualifying conditions. *City & Time* 2 (3): 3. [online] URL: <http://www.ct.ceci-br.org>.

Suschek-Berger J., & Ornetzeder M. (2009). Occupant participation in sustainable refurbishment projects of multi-floor buildings: towards a flexible model of participation. *SASBE Proceedings*.

Tas, M., Tas, N. & Cahantimur, A. (2009). A participatory governance model for the sustainable development of Cumalikizik, a heritage site in Turkey. *Environment and Urbanization*, 21(1), 161-184.

Tweed, C. & Sutherland, M. (2007). Built cultural heritage and sustainable urban development. *Landscape and Urban Planning*, 83(1), 62-69.

UNESCO (2009). *Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. World Report*

UNESCO & UN-HABITAT (2006). *Best practices in historic districts*.

UNESCO, & UN-HABITAT (2008). *Historic districts for all. A social and human approach for sustainable revitalization*.

Urbani, G. (2000). *Intorno al restauro*. Milano: Skira.

van Bortel, G. & Mullins, D. (2009). Critical perspectives on network governance in urban regeneration, community involvement and integration. *Journal of Housing and the Built Environment*, 24(2), 203-219.

Verdelli, L. (2010). Processus de patrimonialisation et paysages culturels vivants évolutifs. In Destaing, E., & Trazzi, A. (Eds.), *Consciences patrimoniales. Matériaux des cours issus des formations Mutual Heritage. Vol. 2* (pp. 27-41). Bologna: BUP.

Waterton E., Smith L., & Campbell G. (2006). The Utility of Discourse Analysis to Heritage Studies: The Burra Charter and Social Inclusion. *International Journal of Heritage Studies*, 12 (4), 339-355.

Waterton, E., & Smith, L. (2010). The recognition and misrecognition of community heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 16 (1), 4-15.

Wates, N. (2000). *The Community Planning Handbook*. London: Earthscan.

Wates, N. (2008). *The Community Planning Event Manual*. London: Earthscan.

White, N. (2004). Click Connect and Coalesce for NGOs: Exploring the Intersection Between Online Networks, CoPs, and Events. In Hildreth, P. Kimble, C. (Eds.),

Knowledge Networks. Innovation Through Communities of Practice (pp. 292-294). London: Idea Group Publishing.

Wood, B. (2006). The role of existing buildings in the sustainability agenda. *Facilities*, 24 (1-2), 61-67.

Zerhouni, S (Ed.) (2009). *La reconversion de la friche des anciens abattoirs de Casablanca en fabrique culturelle*. Dossier commissionato dalla Ville de Casablanca.

Zetti, I. (2010). Built heritage, local communities and the production of territory. Citizen participation in heritage preservation and improvement. In Mälkki, M., & Schmidt_Thomé, K. (Eds.), *Integrating aims – Built heritage in social and economic development* (pp. 231 – 249). Espoo: Centre for Urban and Regional Studies Publication.

Zoppi, M. (2007). *Beni culturali e comunità locali*. Milano: Electa.

Zoukoua, E. (2005). La gouvernance des associations: quels acteurs, quels mecanismes?. In *Atti del 26° convegno dell'Association Francophone de comptabilité (AFC), Lille, maggio 2005*.

Normative e Convenzioni Internazionali

Australia ICOMOS (1999). *The Burra Charter: The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance*.

Australian Heritage Commission. (1999). *Protecting Local Heritage Places: A guide for communities*

Consiglio d'Europa (2000). *Convenzione Europea del Paesaggio*. Firenze.

Consiglio d'Europa (2005). *Convenzione quadro sul valore del patrimonio culturale per la società*. Faro

ICOMOS (2008). *Déclaration de Québec sur la Sauvegarde de l'Esprit du Lieu*. Québec.

Regione Emilia Romagna, L. R. 3/2010, *Norme per la definizione, riordino e promozione delle procedure di consultazione e partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*.

Regione Toscana, L. R. 69/2007, *Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*.

UNESCO (1972). *Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. Approvata a Parigi durante la 17esima sessione della Conferenza Generale dell'UNESCO.

UNESCO (2001). *Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale*. Approvata a Parigi durante la 31esima sessione della Conferenza Generale dell'UNESCO.

UNESCO (2003). *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*. Approvata a Parigi durante la 32esima sessione della Conferenza Generale dell'UNESCO.

UNESCO, WHC (2008). *Operational guidelines for the implementation of the World Heritage Convention*.

UNESCO, WHC (2011). *UNESCO recommendation on the historic urban landscape (HUL)*