

Proposta per la verifica delle condizioni  
abilitanti all'iscrizione di Chiaravalle nella  
lista propositiva nazionale UNESCO  
(*Tentative List*)

<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
Il contesto attuale .....	5
Il nuovo scenario proposto .....	6
<b>Nota metodologica.....</b>	<b>8</b>
Indagini parallele: le interviste agli esperti .....	8
<b>Il ruolo del settore pubblico, privato e della comunità nelle istituzioni e progetti culturali .....</b>	<b>10</b>
<b>La <i>governance</i> nelle istituzioni e progetti culturali .....</b>	<b>16</b>
L'importanza della <i>governance</i> nella candidatura UNESCO .....	18
Definizioni e ruoli specifici della <i>governance</i> .....	19
<b>Modelli di <i>governance</i>: panoramica teorica e pratica .....</b>	<b>21</b>
<i>Public Governance</i> .....	21
<i>Private Governance</i> .....	22
Partenariati Pubblico-Privati (PPP).....	23
Partenariati Pubblico-Privato-Comunità (PPCP).....	24
<b>Altri approcci alla <i>governance</i> culturale, esempi teorici e implicazioni .....</b>	<b>25</b>
<i>Top Down</i> e <i>Bottom Up</i> .....	25
<i>Governance</i> multilivello e policentrica.....	27
<b><i>Esempi di governance culturale</i> .....</b>	<b>29</b>
<b>Il Saper fare liutario di Cremona, Patrimonio Culturale Immateriale dell'Umanità dal 2012 .....</b>	<b>31</b>
L'importanza del coordinamento centrale .....	31
Iniziative chiave .....	33
Principali attori coinvolti .....	36
Risultati raggiunti.....	38
<b>Rione Sanità a Napoli, la rinascita di un quartiere .....</b>	<b>40</b>
Iniziative chiave .....	41
Principali attori coinvolti .....	43
Risultati raggiunti.....	44
<b><i>Implicazioni per il progetto di Chiaravalle</i> .....</b>	<b>46</b>
<b>Gli attori da coinvolgere.....</b>	<b>48</b>
Gli stakeholder istituzionali .....	48
Gli enti del territorio.....	49
Le Università e gli Istituti di Ricerca.....	50
Professionisti del settore .....	51
<b>La candidatura di Chiaravalle: proposta di <i>governance</i>.....</b>	<b>52</b>
Livello Strategico: Comitato Promotore .....	53
Livello tecnico-operativo: Comitato di gestione.....	54
Segreteria organizzativa .....	55
Supervisione scientifica .....	56
La comunità: Associazione Amici di Chiaravalle .....	57
<b><i>Stima dei costi del modello di governance</i> .....</b>	<b>58</b>

Anno 1 (2025): Fase di definizione del processo di candidatura .....	58
Anno 2 (2026): Fase di sviluppo del contenuto e ricerca .....	60
Anno 3 (2027): Fase di consolidamento della candidatura .....	61
Anno 4 (2028): Fase di pianificazione della candidatura .....	63
<b>Possibili fonti di finanziamento per il progetto Chiaravalle .....</b>	<b>65</b>
Finanziamenti economici da fonti private .....	67
Sponsorizzazioni .....	67
Fondazioni <i>grant-making</i> .....	68
Donazioni individuali .....	69
Fondi Pubblici .....	71
<b>Conclusioni .....</b>	<b>72</b>
Bibliografia .....	74

## Introduzione

L'Abbazia di Chiaravalle e il territorio circostante, situati nel quadrante sud di Milano, rappresentano un esempio unico di integrazione tra storia, cultura e natura. Lo studio di prefattibilità per la candidatura di Chiaravalle all'iscrizione nella World Heritage List (WHL) dell'UNESCO è stato commissionato dal Comune di Milano – Municipio 5 all'Università Bocconi con l'obiettivo di valutare preliminarmente l'opportunità e la sostenibilità di questa iniziativa in linea con le opportunità che una candidatura UNESCO offre, il progetto mira a valorizzare il patrimonio culturale e paesaggistico di Chiaravalle, promuovendo al contempo una gestione sostenibile e inclusiva del territorio.

Questo studio analizza ed evidenzia le condizioni necessarie per la fattibilità della candidatura del sito come Patrimonio dell'Umanità UNESCO, con particolare riferimento alla *governance* del progetto e al piano di costi ripartiti su quattro anni.

Il lavoro è stato sviluppato dal gruppo di ricerca dell'*Arts & Culture Knowledge Center* di SDA Bocconi School of Management, coordinato dal prof. Piergiacomo Mion Dalle Carbonare. Tutte le informazioni presenti nel report di progetto sono state raccolte attraverso analisi desk (revisione della letteratura, consultazione di studi e report di settore) e interviste semi strutturate somministrate nei mesi di novembre e dicembre 2024.

## Il contesto attuale

L'Abbazia di Chiaravalle, fondata nel XII sec., è uno dei principali complessi monastici cistercensi in Italia e, con la sua storia millenaria, rappresenta un esempio unico e straordinario di interazione tra cultura e natura. Situata a sud di Milano, ha nei secoli avuto un ruolo fondamentale di riorganizzazione del territorio, di connessione e scambio tra centro urbano e aree rurali, ponendo le basi per una crescita economica e culturale grazie alle pratiche agricole innovative introdotte dai monaci. Il complesso monastico, con la sua straordinaria architettura e il ricco patrimonio culturale, rappresenta un simbolo che riveste ancora oggi un importante ruolo identitario per la città di Milano. Oltre ad ospitare un ricco patrimonio storico artistico, Chiaravalle è anche animata da una rete dinamica di associazioni e cooperative che contribuiscono alla valorizzazione del territorio e alla vivacità culturale del Municipio. Il contesto è ulteriormente arricchito dalla presenza di consorzi agricoli, riconosciuti come "Distretti"<sup>1</sup> dalla Regione Lombardia, e da gruppi di cittadini impegnati nella tutela del patrimonio storico e ambientale dell'area Sud di Milano.

L'Abbazia, insieme al borgo circostante, rappresenta un importante luogo di storia, arte e tradizione. Fra le numerose attività che hanno in modo indissolubile legato l'Abbazia all'ambiente e al paesaggio circostante e alle colture della zona, va ricordata la "marcita", un'antica tecnica di gestione idrica, un vero e proprio capolavoro di ingegneria idraulica, messa a punto dai monaci cistercensi già nel Duecento<sup>2</sup> che rese fertili e abbondanti i raccolti di queste pianure, in particolare il foraggio destinato agli animali da pascolo.

---

<sup>1</sup> Istituiti tramite decreto n. 436 del 20 gennaio 2017, i distretti agricoli sono sistemi produttivi caratterizzati da interdipendenze delle imprese agricole e agroalimentari.

<sup>2</sup> "Paesaggi d'acqua Milano e dintorni" a cura di Bianca Dendena, Edizioni Feltrinelli 2018

## Il nuovo scenario proposto

La conferenza *Annual General Assembly, Advisory Committee and Scientific Symposium*<sup>3</sup> di ICOMOS, l'organizzazione internazionale che promuove la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale, tenutasi ad Ouro Preto in Brasile lo scorso novembre 2024, ha messo in evidenza come gli Stati occidentali concepiscono e gestiscono il patrimonio storico secondo un approccio ritenuto oggi inadeguato, soprattutto se comparato a quello delle culture non occidentali.

La critica si concentra su due aspetti principali:

1. La consueta divisione del patrimonio in "culturale" e "naturale" (Articoli 1 e 2 della Convenzione del Patrimonio Mondiale del 1972);<sup>4</sup>
2. La mancanza di attenzione verso il patrimonio culturale immateriale, comprese quelle pratiche e soluzioni tecniche tradizionali, utili per affrontare le sfide di sostenibilità attuali.

Per superare le limitazioni insite nella tradizionale dicotomia tra patrimonio culturale e naturale, il Comitato Scientifico Internazionale sui Paesaggi Culturali (ISCCL)<sup>5</sup> di ICOMOS ha introdotto il concetto di una nuova categoria intermedia che mira a integrare armoniosamente i valori culturali e naturali; questa categoria si configura come una prospettiva promettente per una gestione più inclusiva e sostenibile dei beni. Nei prossimi anni, si prevede l'elaborazione

---

<sup>3</sup> <https://www.icomos.org/en/about-icomos/governance/general-information-about-the-general-assembly/annual-general-assembly-2024/140928-aga2024-annual-general-assembly-and-scientific-symposium-ouro-preto-brazil>

<sup>4</sup> I. Definition of the Cultural and Natural Heritage. Qui si può trovare la distinzione, che riguarda l'origine dei valori che rendono un sito eccezionale. Un paesaggio naturale include elementi naturali (formazioni fisiche, habitat, aree naturali) di valore estetico, scientifico o conservazionistico. Un paesaggio culturale comprende opere umane (monumenti, gruppi di edifici, siti archeologici) o combinazioni uomo-natura, di valore storico, artistico o antropologico.

<sup>5</sup> <https://www.icomos.org/en/about-icomos/governance/general-information-about-the-general-assembly/annual-general-assembly-2024/137372-save-the-date-discover-the-program-of-the-2024-icomos-statutory-hybrid-meetings-in-brazil>

di linee guida specifiche per promuoverne l'adozione come modello virtuoso di valorizzazione.

In tale contesto, la candidatura di Chiaravalle secondo questa nuova categoria può rappresentare un'opportunità unica per esplorare e attuare un approccio innovativo e lungimirante. Questa scelta metodologica non solo consente di superare i tradizionali paradigmi, ma si allinea profondamente con l'identità del Comune di Milano, una città storicamente riconosciuta per la sua capacità di anticipare le tendenze, accogliere le sfide più ambiziose e farsi promotrice di innovazione e trasformazione.

Questa proposta non si limita a valorizzare il patrimonio di Chiaravalle, ma ambisce a definire un modello replicabile e di riferimento, capace di promuovere una sintesi virtuosa tra cultura, natura e sviluppo sostenibile, contribuendo al rafforzamento di un dialogo globale su questi temi cruciali.

Trattandosi tuttavia di una proposta in fase di sviluppo da parte di ICOMOS, il presente lavoro prende in considerazione le Linee Guida UNESCO per le categorie già esistenti (Paesaggio Culturale) e gli studi più aggiornati sul management di progetti e istituzioni culturali.

## Nota metodologica

Per avanzare una proposta strutturata di *governance* e stimare in modo attendibile i costi necessari per sostenere la candidatura di Chiaravalle come sito UNESCO, il gruppo di lavoro ha avviato un'analisi delle diverse forme di *governance*, esaminandone le caratteristiche specifiche e applicandole al contesto dei processi e progetti culturali. L'analisi ha evidenziato come la *governance*, in tale ambito, assuma una natura particolarmente significativa, fluida e adattabile, rispondendo all'esigenza di flessibilità intrinseca ai beni culturali, intesi come patrimonio collettivo. Successivamente, sono stati analizzati due casi di progetti culturali, selezionati come valido esempio per tipologie di *governance* e modalità di coinvolgimento degli attori. Sulla base di queste premesse, e grazie al confronto diretto con il Comune e alla collaborazione con gli enti coinvolti – BIA, il Politecnico di Milano, le associazioni locali e altri professionisti – è stata delineata una proposta di *governance* coerente con le peculiarità del contesto, accompagnata da una stima dei costi associati.

### Indagini parallele: le interviste agli esperti

Nell'ambito dell'indagine preliminare sulla fattibilità della candidatura UNESCO dell'Abbazia di Chiaravalle e del suo territorio come Paesaggio Culturale, sono state svolte tre interviste semi strutturate con esperti e professionisti operanti in ambiti rilevanti per il progetto.

L'11 novembre 2024, l'intervista a Matteo Rosati, *Programme Officer* presso l'UNESCO, ha fornito un quadro chiaro sulle dinamiche e le evoluzioni recenti delle procedure di candidatura. In particolare, Rosati ha sottolineato come la presenza di candidature analoghe già approvate rappresenti un elemento favorevole, in grado di rafforzare la proposta legata al paesaggio idrico e alle marcite. Inoltre, è emerso un importante spunto di riflessione sull'attuale orientamento di UNESCO, che presta crescente attenzione ai beni naturali e ai paesaggi non urbanizzati, evidenziando un allontanamento dai contesti urbani, spesso segnati da interventi antropici invasivi. Questo approfondimento ha contribuito a inquadrare il progetto in una prospettiva strategica, allineata alle priorità internazionali dell'organizzazione.

Il 21 e il 26 novembre 2024, le interviste ad Andrea Cigni, Sovrintendente del Teatro Ponchielli di Cremona, e a Chiara Bondioni, Dirigente dell'Ufficio Cultura del Comune di Cremona, hanno permesso di analizzare l'esperienza di successo legata alle candidature UNESCO della città di Cremona. Da un lato, il confronto con il Sovrintendente Cigni ha fornito una visione preziosa sul ruolo dei grandi enti culturali nel processo di candidatura, evidenziando il valore di un solido network istituzionale. Dall'altro, l'intervista a Bondioni ha offerto un resoconto dettagliato delle fasi chiave che hanno portato al riconoscimento di Cremona come Patrimonio Culturale Immateriale dell'Umanità per la liuteria (2012) e come Città Creativa (2019). Il contributo dei due interlocutori è stato essenziale per comprendere le modalità operative, i tempi e le sinergie necessarie per costruire una candidatura efficace, delineando un quadro di azione che può essere adattato e integrato nel contesto di Chiaravalle.

## Il ruolo del settore pubblico, privato e della comunità nelle istituzioni e progetti culturali

Le istituzioni e i progetti culturali sono influenzati da tre principali categorie di *stakeholder*: istituzioni pubbliche, istituzioni private e comunità di riferimento. Ciascun attore ha un ruolo e il loro coordinamento efficace permette il raggiungimento non solo della protezione del patrimonio ma anche la sua valorizzazione e la risposta ai bisogni e richieste delle comunità. Prima di affrontare il tema della *governance* del progetto, risulta dunque rilevante evidenziare le caratteristiche degli attori e dei tensori che la possono influenzare.



Fonte: elaborazione propria

## 1. Pubblico (Stato e Istituzioni)

Il settore pubblico è tradizionalmente il principale garante della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. I beni culturali possono essere considerati “*merit goods*” ossia beni che generano benefici sociali collettivi superiori rispetto a quelli percepiti dai singoli individui (Throsby 2001). In Italia, questa garanzia si ritrova nella Costituzione stessa, dove all’articolo 9 si fa specifica menzione di quelli che sono i doveri della Repubblica nei confronti del proprio patrimonio artistico, culturale e paesaggistico<sup>6</sup>. Negli anni la responsabilità dello Stato è stata ulteriormente definita. Con il decreto legislativo del 22 gennaio 2004 n. 42, il cosiddetto *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, vengono meglio definiti i beni oggetto di tutela e si attribuisce al Ministero della Cultura (e agli Enti locali) il compito di proteggerli e valorizzarli. Attraverso politiche, normative e finanziamenti, lo Stato assicura che i beni culturali siano preservati per le future generazioni e accessibili alla comunità. Lo Stato è anche responsabile della regolazione del sistema culturale, in quanto garantisce che le attività siano in linea con l’interesse collettivo e con i principi di equità e inclusione sociale. In questo modello, è la ricerca del consenso il principale meccanismo di regolazione dei rapporti tra la comunità e l’attore politico.

## 2. Privato (aziende e sponsor)

Il settore privato apporta risorse economiche, competenze manageriali e strategie di innovazione per la valorizzazione del patrimonio culturale. Gli interventi privati possono assumere diverse forme, come sponsorizzazioni, partnership pubblico-privato o investimenti diretti in progetti culturali. La partecipazione attiva del privato è spesso motivata dal desiderio di associare il proprio marchio a valori di prestigio e

---

<sup>6</sup> “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l’ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell’interesse delle future generazioni”

responsabilità sociale delle istituzioni culturali, oltre che da opportunità economiche legate al turismo e alla fruizione. Inoltre, il settore privato è chiamato sempre più a restituire alle comunità di riferimento parte del valore generato dalla loro attività economica e spesso le progettualità culturali ne rappresentano uno strumento efficace.

È importante notare come gli interventi privati possano essere influenzati da fattori esterni, come ad esempio il contesto economico, quello legale e quello politico, di cui tratteremo più ampiamente di seguito.

### 3. **Comunità (cittadini e associazioni)**

Il Patrimonio, per sua stessa etimologia, (da “*Pater*”, padre in latino, mentre il suffisso “*monium*” richiama la parola “*munus*”, ossia compito, quindi “*compito del padre*”) richiama il concetto di eredità alle generazioni future, un qualcosa che una volta lasciato, appartiene a chi seguirà. L’espressione *patrimonio culturale* risale al XIX secolo in Inghilterra, quando viene percepita la necessità di “fissare un insieme di monumenti, tradizioni, libri, paesaggi, opere d’arte, ai quali gli abitanti di allora potessero guardare come a qualcosa che affermava la loro unità e la continuità della comunità sociale nel tempo” (Fabietti, 2019). Quando un bene culturale, come un dipinto o un romanzo, viene reso disponibile al pubblico, quanti ne fruiscono assorbono e valutano le idee veicolate dal bene, discutono e scambiano con altri le loro valutazioni con altri (Throsby, 2003). La comunità pertanto rappresenta il legame vivo con il patrimonio culturale, di cui è contemporaneamente custode e fruitrice. Attraverso il proprio coinvolgimento, i cittadini contribuiscono non solo alla valorizzazione e promozione del patrimonio, ma anche alla sua tutela. Le associazioni culturali, i gruppi di volontariato e i singoli individui giocano un ruolo determinante nell’assicurare la sostenibilità sociale e il radicamento territoriale dei progetti culturali. Il patrimonio ha una notevole capacità di promuovere la coesione sociale e l’integrazione, ad esempio attraverso la riqualificazione di aree dismesse, la creazione di posti di lavoro a livello

locale e la promozione di una visione condivisa e di un senso di comunità<sup>7</sup>. A esprimere egregiamente questo duplice rapporto di “diritto al patrimonio” e “dovere alla tutela” è stata in ultimo la Convenzione di Faro, che nell’articolo 2 sottolinea il ruolo fondamentale della comunità nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, attribuendo a tutti i cittadini, le comunità locali e i visitatori la responsabilità di partecipare energicamente a queste attività.<sup>8</sup>

La promozione di un sito come Patrimonio dell’Umanità richiede il coinvolgimento attivo del settore pubblico, il supporto economico e tecnico del privato e la partecipazione della comunità locale, che ne garantisce l’autenticità e la cura nel tempo. L’integrazione e l’interazione tra gli attori viene influenzata da tre tensori: la politica, il sistema amministrativo e il management. Questi tre tensori variano sia nel tempo che nei luoghi e devono essere analizzati e tenuti in considerazione nelle fasi preliminari di sviluppo delle progettualità culturali.

1. **Modello politico:** la forza politica si legittima nella ricerca del consenso, con l’obiettivo di ottenere approvazione dalla propria comunità e rispondere alle esigenze del territorio di riferimento. Questo modello enfatizza il legame tra le istituzioni e i cittadini, spesso manifestato attraverso politiche pubbliche e programmi culturali mirati. La politica culturale, infatti, è ben lontana dall’essere un facilitatore neutrale della produzione e del consumo di cultura. La gestione culturale contemporanea è profondamente influenzata dalle agende programmatiche e dai progetti politici, spesso impliciti, dei suoi protagonisti (Mulcahy, 2006). Le politiche culturali si sono evolute in uno

---

<sup>7</sup> Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe” 2014

<sup>8</sup> Article 2:

- a) cultural heritage is a group of resources inherited from the past which people identify, independently of ownership, as a reflection and expression of their constantly evolving values, beliefs, knowledge and traditions. It includes all aspects of the environment resulting from the interaction between people and places through time;
- b) 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.

strumento utilizzato dai governi per affrontare questioni più ampie e favorire gli interessi statali come l'istruzione, la coesione sociale, lo sviluppo economico e persino le relazioni diplomatiche (Santagata, 2002).

2. **Modello amministrativo:** le istituzioni culturali, il patrimonio artistico e ambientale e tutte le opere d'arte, sono soggette come tutte le altre istituzioni o beni a un regolamento giuridico definito e ordinato. Nel 1954 fu introdotto a livello internazionale un linguaggio giuridico specifico per i "beni culturali" con la Convenzione dell'Aia del 1954 (Convenzione per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato)<sup>9</sup>. Questo trattato, elaborato nel dopoguerra, aveva lo scopo di salvaguardare i beni culturali durante guerre o conflitti armati, proteggendoli da distruzione, furto e saccheggio (Tosco, 2014).

Il funzionamento delle istituzioni pubbliche, che intervengono sulle opere e gli enti culturali, è regolato da un articolato sistema di norme, che delimita il quadro entro cui operano i livelli politico ed economico. Questo modello assicura trasparenza e uniformità, e vincola l'azione istituzionale al rispetto delle leggi. Negli anni si è visto come non solo le politiche nazionali, ma anche quelle europee e sovranazionali giocano un ruolo cruciale per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali. Quadri normativi estesi non solo fungono da coordinamento tra i diversi livelli di governo ma favoriscono una cooperazione transnazionale nella tutela dei beni culturali e artistici, promuovono l'integrazione del patrimonio nei progetti di sviluppo economico sostenibile e consentono di aumentare la consapevolezza dell'importanza delle manifestazioni artistiche e dei beni culturali come parte dell'identità europea

---

<sup>9</sup> Nella convenzione viene usata per la prima volta l'espressione "beni culturali"[2] che sono considerati un bene appartenente a tutta l'umanità e non soltanto ad una delle fazioni che prendono parte al conflitto. Scopo della convenzione è quello di tutelare i beni culturali durante una guerra o un conflitto armato per preservarli da distruzione, furto o saccheggio. Sono definiti come "beni culturali" i "beni mobili o immobili di grande importanza per il patrimonio culturale dei popoli".

condivisa.

3. **Modello economico-aziendale:** anche le istituzioni culturali sono soggette a logiche economico-aziendali, che mirano a garantire risultati coerenti rispetto ai contributi richiesti dalla collettività. Questo modello considera la sostenibilità finanziaria e l'efficienza operativa come priorità strategiche. Appare sempre più evidente, infatti, come le attività culturali stiano assumendo un peso crescente nelle economie contemporanee. Sempre più, le istituzioni culturali ed artistiche sono orientate a adottare approcci gestionali che integrino considerazioni economiche per soddisfare le aspettative della collettività (Throsby, 2001). Per questi enti è cruciale l'impiego di approcci gestionali coerenti con i contributi richiesti dalla collettività, garantendo un bilanciamento tra sostenibilità economica e custodia del valore culturale.

Il modello di *governance* e gestione delle istituzioni e progetti culturali deve dunque tenere in considerazione questi tensori per meglio valorizzare l'apporto di ciascun attore, riducendone i potenziali impatti negativi e al fine di raggiungere il successo. Nel paragrafo successivo verrà introdotto il tema della *governance* con una formulazione di una proposta per una gestione efficiente ed efficace del processo di valorizzazione di Chiaravalle.

## La governance nelle istituzioni e progetti culturali

Si può definire la *governance* pubblica come l'insieme delle leggi, delle regole, delle decisioni e della prassi amministrativa che limita, disciplina e consente l'esercizio dell'autorità in funzione dell'interesse pubblico, non soltanto in enti gestiti esclusivamente dallo stato, ma anche in associazioni di cittadini ed imprese (Lynn, 2003).

Il significato di *governance* (da distinguere, nella terminologia inglese, da quello di *government*) è tradizionalmente differenziato da quello di governo perché il primo si basa sul sistema di relazioni tra entità governative e sistema sociale, mentre il secondo sembra veicolare un potere più coercitivo esercitato dall'autorità pubblica. La *governance*, quindi, è data dall'effetto combinato di attori, strutture e processi, in relazione tra di loro (Kooiman, 2003). Il concetto di *governance*, si adatta a contesti in cui l'amministrazione ha la sua importanza come elemento centrale di una rete, ma la esercita relativamente alla sua capacità di promuovere le relazioni fra i soggetti coinvolti nei processi di governo (Badia, 2007).

Nonostante i beni culturali possano essere di proprietà privata, il patrimonio artistico e culturale deve necessariamente essere trattato come un bene a disposizione della collettività. I beni cosiddetti comuni, se arricchiti, hanno un impatto tangibile su una comunità intera (Arena, 2017). È la stessa Unione Europea a definire il patrimonio culturale europeo, sia tangibile che intangibile, una "*ricchezza comune, un'eredità dalle generazioni precedenti e un lascito per quelle future*"<sup>10</sup>. Proprio per questo, le istituzioni culturali richiedono spesso un quadro sviluppato di *governance* integrata e collettiva, operante su più livelli e in grado di coinvolgere più portatori di interesse, in cui tutti gli attori siano coinvolti attivamente nel mantenimento, nella gestione e nello sviluppo del patrimonio comune<sup>11</sup>. In una situazione di lavoro collettivo su vari fronti, si instaura un ciclo virtuoso di cooperazione quando i gruppi di lavoro in relazione

---

<sup>10</sup> " Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, Introduction: cultural heritage on the EU agenda".

<sup>11</sup> Per ulteriori approfondimenti: Ciaffi, D., Mela, A. (2006). La partecipazione. Dimensioni, spazi e strumenti. Roma: Carocci.

tra loro si concentrano su “*piccole vittorie*” che alimentano la fiducia, l'impegno e la comune intesa (Ansell e Gash, 2007).

Con queste premesse, la *governance* risulta essere un elemento fondamentale nella gestione del patrimonio culturale, in quanto consente di bilanciare esigenze di conservazione, valorizzazione e partecipazione condivisa (Manfredi, F 2014). A definire più esplicitamente le caratteristiche di una buona *governance* e il ruolo che dovrebbe ricoprire nella cultura nella società è stata la Commissione Europea, con la decisione (UE) 2017/864<sup>12</sup>. In occasione della istituzione dell'anno europeo della Cultura, l'UE ha elencato alcuni punti fondamentali: una *governance* efficace deve poter valorizzare appieno il potenziale del patrimonio culturale per le società e le economie europee, deve garantire la salvaguardia, il rafforzamento e la gestione efficace del patrimonio attraverso una *governance* partecipativa e multilivello, che coinvolga diversi portatori di interesse e una cooperazione intersettoriale potenziata. Questo approccio prevede il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, tra cui autorità pubbliche, istituzioni culturali, soggetti privati e organizzazioni della società civile, incluse ONG e associazioni<sup>13</sup>.

Esaminare i modelli di *governance* diventa quindi essenziale per comprendere le modalità con cui il patrimonio culturale può essere preservato e valorizzato e per identificare le strutture più adeguate a rispondere alle sfide contemporanee. Questo studio si propone di analizzare i principali modelli di *governance*, esplorandone le implicazioni teoriche e pratiche, e di proporre una struttura innovativa applicabile alla candidatura UNESCO di Chiaravalle.

---

<sup>12</sup> Con la Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento Europeo e del Consiglio, l'Unione Europea ha comunicato l'approvazione dell'iniziativa che beneficia di uno stanziamento di 8 milioni di euro.

<sup>13</sup> Conclusioni del Consiglio sulla *governance* partecipativa del patrimonio culturale (2014/C 463/01).

## L'importanza della *governance* nella candidatura UNESCO

Come osserva Henry Cleere<sup>14</sup>, i primi anni successivi all'adozione della Convenzione del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO (1972), che si ispira ai principi della Carta di Venezia (1964), sono stati segnati da un entusiasmo diffuso per il nuovo strumento internazionale, un chiaro segnale dell'interesse da parte della comunità internazionale di tutelare e preservare le risorse culturali e artistiche, ma anche da significative difficoltà operative causate dalla mancanza di politiche coerenti con il nuovo scenario. A partire dal 1994, vista anche la crescita smisurata di beni che erano entrati a far parte della lista dei beni UNESCO, è stata adottata una lista di dieci criteri per l'ottenimento del riconoscimento, indispensabili per gestire, presentare e promuovere i siti che volessero candidarsi<sup>15</sup>. Questa nuova strategia globalmente riconosciuta introduce dei vincoli stringenti e delle prerogative chiave da seguire, prima ancora di poter accedere alla fase di presentazione della domanda. Tra le altre, una delle indicazioni più recenti, include l'obbligo di presentare un piano di gestione (PdG)<sup>16</sup>, finalizzato a spiegare come l'eccezionale valore universale possa essere preservato, custodito nel tempo e valorizzato senza snaturarne l'identità (Cleere, 2006). La candidatura a Patrimonio Mondiale UNESCO, quindi, richiede un approccio strutturato e completo, in cui la *governance* riveste un ruolo determinante per pianificare attività di breve e lungo periodo. Il processo di riconoscimento di un sito è influenzato da quello che in termini di politiche e attività pubbliche può essere definito come un "*policy primeval soup*" (Kingdon, 1984), in cui attori pubblici, privati e appartenenti alla comunità si allineano in un framework decisionale comune. In questa convergenza di intenti si verifica un allineamento delle correnti di problemi, soluzioni e

---

<sup>14</sup> Cleere, H. (2006). The World Heritage Convention: A Critique. In: World Heritage and National Parks: The Challenge of Sustainable Development. Routledge, London.

<sup>15</sup> I dieci criteri sono consultabili online su <https://whc.unesco.org/en/criteria/>

<sup>16</sup> Nel 2002 l'UNESCO, con la Dichiarazione di Budapest, ha previsto l'adozione di politiche attive per la tutela dei beni ed ha introdotto l'obbligo dei Piani di Gestione (PdG), requisito indispensabile per l'ingresso di ogni nuovo Sito nella Lista del Patrimonio Mondiale.

politiche, tali da non solo da creare opportunità di cambiamento ma soprattutto finestre di dialogo. Attori chiave come politici o *decision maker* possono sfruttare tali finestre di dialogo per implementare soluzioni preesistenti e ottenere riconoscimenti prestigiosi.

### **Definizioni e ruoli specifici della *governance***

La *governance* riveste un ruolo centrale nelle candidature UNESCO, poiché costituisce il sistema attraverso cui vengono definiti e raggiunti gli obiettivi di tutela, valorizzazione e sviluppo sostenibile del patrimonio culturale. Questo capitolo si propone di esplorare, aspetti che non solo garantiscono l'efficacia e la sostenibilità della candidatura, ma favoriscono anche una visione condivisa tra i diversi attori coinvolti, assicurando un impatto positivo duraturo per il territorio e le comunità interessate.

1. **Definire obiettivi e strategie:** la designazione di un sito, la costituzione di un gruppo di lavoro e in generale, la fase di studio iniziale, includono spesso idee non strutturate o divergenti. La *governance* aiuta a sciogliere nodi di criticità e barriere comunicative, traduce idee in obiettivi concreti, identifica le aree di intervento, definisce le aree di ricerca e pianifica gli strumenti di gestione. Si tratta di un meccanismo che favorisce la risoluzione dei conflitti, prioritizza le azioni da compiere e traghetta l'intero gruppo di lavoro verso obiettivi comuni.
2. **Favorire la partecipazione degli Stakeholder:** una *governance* inclusiva, ben strutturata e con una chiara divisione dei ruoli consente il coinvolgimento di attori pubblici, privati e comunità locali, garantendo un processo collaborativo. Attraverso una *governance* efficace, il processo di candidatura diventa un catalizzatore per creare sinergie tra politiche locali e internazionali, rafforzando il ruolo di un sito nel contesto globale. Si entra in un circolo virtuoso dove i possibili altri interlocutori possono conoscere il processo in atto e mostrano interesse a subentrare nel gruppo di lavoro. Senza una *governance* forte e riconosciuta, la molteplicità di attori e idee rischia di portare a conflitti o blocchi decisionali (Kingdon, 1984).

3. **Bilanciare conservazione e innovazione:** modelli di *governance* che combinano approcci *top-down*, ovvero con spinte dall'autorità, e *bottom-up*, per iniziativa locale, dimostrano che una gestione equilibrata è essenziale per evitare rigidità e favorire l'innovazione. Dove la tutela e la custodia sono spesso considerate delle barriere al cambiamento, l'innovazione o una nuova destinazione d'uso possono effettivamente mettere a rischio il valore storico di un bene. L'UNESCO, nelle *Linee Guida Operative per l'Implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale*, affronta esplicitamente il tema dell'equilibrio tra conservazione e sviluppo. È quindi importante che la *governance* si faccia carico di individuare il punto di equilibrio tra il mantenimento del bene e l'esposizione a una nuova prospettiva culturale.
  
4. **Garantire trasparenza e responsabilità:** la trasparenza nei processi decisionali è un aspetto chiave della *governance* culturale. È stato osservato che maggiore responsabilità e chiarezza migliorano la credibilità e la sostenibilità di iniziative come le candidature UNESCO, riducendo il rischio di opposizione e aumentando il coinvolgimento delle comunità (Johnston, 1993). Una *governance* trasparente, chiara e in dialogo con i propri interlocutori enfatizza la credibilità della candidatura e la sostenibilità delle azioni intraprese da tutte le figure coinvolte nel processo (Kingdon, 1984).

Infine, è fondamentale sottolineare che alla *governance*, così come a coloro che ricoprono ruoli di maggiore potere all'interno di un gruppo di lavoro, compete il compito di promuovere e garantire un adeguato sostegno al progetto. Questo include sia la dimensione politica che quella economica, attraverso la ricerca di nuovi fondi e forme di finanziamento, la gestione oculata delle risorse già disponibili e la definizione delle priorità operative. Attraverso un'attenta pianificazione strategica, tali rappresentanti devono selezionare le attività da realizzare, assicurando un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse a disposizione e garantendone la realizzazione attraverso il supporto anche politico all'iniziativa.

## Modelli di *governance*: panoramica teorica e pratica

I modelli di *governance* di istituzioni e progetti culturali sono stati ampiamente studiati e dibattuti sia dalla comunità scientifica che da quella dei professionisti del settore, fino all'identificazione di quattro diversi approcci: *public governance*, *private governance*, partenariati pubblico-privato, partenariati pubblico-privato-comunità. Questi modelli di *governance* differiscono in base al livello di coinvolgimento e responsabilità del decisore pubblico, degli attori privati e delle comunità locali.

Di seguito ne vengono discusse le caratteristiche e peculiarità.

### **Public Governance**

Predomina un'amministrazione diretta da parte dello Stato (o delle istituzioni pubbliche), come dimostrato dai casi di *governance* centralizzata per alcuni beni culturali italiani. È modello di gestione incentrato sull'intervento e sul coordinamento degli attori pubblici, con l'obiettivo di creare valore per la comunità di riferimento e garantire il perseguimento di interessi collettivi. Trattandosi di una gestione di beni pubblici, con ricadute sull'intera comunità, si contraddistingue dall'adozione di principi di trasparenza, partecipazione e *accountability* (Osborne, 2010). La *Public Governance* si basa sul concetto di “*valore pubblico*” (Moore, 1995), che include non solo benefici economici ma anche sociali, culturali e ambientali, mirando a rafforzare la coesione sociale e la legittimità democratica. La gestione pubblica dei beni culturali ha radici nell'Illuminismo e nell'ascesa degli stati moderni, quando i governi iniziarono a considerare il patrimonio culturale come parte del bene comune<sup>17</sup>. Documenti come la Dichiarazione universale dei diritti umani (art. 27)<sup>18</sup> e le convenzioni

---

<sup>17</sup> In Francia, il primo intervento normativo organico in materia di beni culturali, fu la loi du 30 mars 1887 “pour la conservation des monuments et objets d'art ayant un'intérêt historique et artistique”, la quale, all'art. 1 stabiliva che “les immeubles par nature ou par destination dont la conservation peut avoir, au point de vue de l'histoire ou de l'art, un intérêt national, seront classés en totalité ou en partie par les soins du ministre de l'instruction publique et des beaux-arts.

<sup>18</sup> “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”.

UNESCO rafforzano l'idea che i beni culturali siano un bene collettivo. Sebbene efficace per obiettivi di lungo periodo, questo modello può risultare rigido e poco adattabile.

### ***Private Governance***

Modello in cui gli attori economici privati gestiscono beni pubblici con obiettivi di efficienza economica. Spesso associato ai principi di efficienza e competizione, tipici del settore privato, questo approccio si focalizza su obiettivi di performance misurabili, quali il ritorno economico e l'ottimizzazione delle risorse (De Vries, 2010). La *Private Governance* è stata storicamente promossa come risposta alle inefficienze del settore pubblico, specialmente durante l'ascesa del *New Public Management* (NPM) negli anni '80, che incoraggiava la privatizzazione e l'esternalizzazione dei servizi pubblici (Dunleavy, 2006). Tuttavia, spesso a causa di una carenza di competenze specifiche, vi è il rischio di esclusione sociale e sottovalutazione dei valori immateriali dei beni.

La differenza fondamentale tra i due modelli risiede nella natura degli obiettivi perseguiti: mentre la *Public Governance* si concentra sulla creazione di valore pubblico e sul coinvolgimento collettivo, la *Private Governance* tende a ottimizzare risorse e risultati economici per i suoi stakeholders. In termini pratici i due modelli non sono necessariamente mutuamente esclusivi e le collaborazioni pubblico-private rappresentano un'area in cui si combinano elementi di entrambi i modelli con l'obiettivo di bilanciare l'efficienza privata e l'inclusività pubblica (Osborne, 2010).

Oltre ai due più tradizionali modelli sopra descritti, negli ultimi decenni si sono sviluppate modalità che prevedono una più stretta collaborazione tra la sfera pubblica e quella privata e il coinvolgimento delle comunità locali come attori rilevanti nei processi di valorizzazione e destinatari diretti del valore generato.

## Partenariati Pubblico-Privati (PPP)

Esistono molteplici definizioni in uso, così come tante sono le normative e linee guida nazionali e internazionali che si occupano di perimetrare questo modello di gestione. Il PPP Knowledge Lab<sup>19</sup> descrive i partenariati pubblico-privati (PPP) come “un contratto a lungo termine tra un soggetto privato e un ente governativo per la fornitura di un bene o servizio pubblico, in cui il soggetto privato assume rischi e responsabilità gestionali significativi, e la remunerazione è basata sulla performance” (PPP Knowledge Lab, 2015). In modo simile, l'OCSE definisce i PPP come “accordi di lungo periodo tra il governo e un partner privato, in cui il partner privato fornisce e finanzia servizi pubblici attraverso un bene capitale, condividendo i rischi correlati” (2016). Generalmente, si conviene che il PPP implichi una forma di cooperazione tra il settore pubblico e quello privato: si tratta di un contratto a lungo termine per la fornitura di un bene o servizio pubblico, in cui il partner privato utilizza capitale per erogare i servizi pubblici in questione, condividendo i rischi associati e raccogliendo una remunerazione economica (Žuvela, Šveb Dragija e Jelinc, 2023). Le caratteristiche principali di un partenariato pubblico-privato (PPP) includono una collaborazione tra due o più organizzazioni, sia pubbliche che private, che operano in modo autonomo. Mentre il settore pubblico mantiene la responsabilità normativa, il settore privato viene remunerato per i servizi forniti. Un PPP crea generalmente valore aggiunto reciproco per tutte le parti coinvolte. I PPP possono essere utilizzati per fornire servizi pubblici sia nell'ambito dei beni infrastrutturali, come ponti e strade, sia in quello dei beni sociali, come ospedali, servizi pubblici e strutture carcerarie (OCSE, 2016). Questi modelli hanno recentemente acquisito importanza nella gestione del patrimonio culturale, soprattutto internazionale. I PPP prevedono la condivisione delle responsabilità tra enti governativi e soggetti privati, sfruttando le risorse, le competenze e i finanziamenti del settore

---

<sup>19</sup> Il PPP Knowledge Lab riunisce le risorse più autorevoli sui partenariati pubblico-privati in un'unica sede per consentire ai governi di progettare e realizzare i migliori progetti infrastrutturali della categoria. E' stato nel 2015 dalla Banca asiatica di sviluppo (ADB), dalla Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo (BERS), dalla Banca interamericana di sviluppo (IaDB), dalla Banca islamica di sviluppo (IsDB) e dal Gruppo della Banca mondiale, con il sostegno del PPPIAF. Fonte: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/>

privato. Sono particolarmente efficaci nel bilanciare obiettivi sociali, culturali ed economici. In Italia, ad esempio, i PPP sono stati utilizzati anche in ambito culturale per il restauro del patrimonio e la sua valorizzazione.

### **Partenariati Pubblico-Privato-Comunità (PPCP)**

Il partenariato *Public-Private-Community* (PPCs) rappresenta un modello di gestione multi-attore che combina i principi e le pratiche del partenariato pubblico-privato (PPP) con elementi del partenariato pubblico-comunitario, introducendo la comunità come attore chiave. Questo modello cerca di bilanciare interessi spesso divergenti tra settore pubblico, privato e comunità, promuovendo una gestione inclusiva e sostenibile dei beni culturali. Il PPC supera la logica tradizionale del PPP, caratterizzata da “un approccio transnazionale basato sul *quid pro quo*,” (Žuvela, Šveb Dragija e Jelinc, 2023) per abbracciare obiettivi più ampi legati all'inclusione sociale, alla partecipazione attiva dei cittadini e all'uso efficiente ed equo delle risorse culturali. L'integrazione della comunità come co-gestore assicura che le risorse culturali siano utilizzate in modo efficace e che il senso di appartenenza collettiva sia rafforzato (Ostrom, 1990). Più avanti negli anni è stato poi evidenziato come il concetto di PPCP sia a tutti gli effetti un “*modello basato sui beni comuni*” (Iaione, De Nictolis e Santagati, 2022). I partenariati pubblico-privato-comunità includono esplicitamente i cittadini nella valorizzazione e gestione del patrimonio culturale, riconoscendo il loro ruolo come co-gestori e beneficiari diretti (Boniotti, 2023). Questo approccio si distingue per la sua capacità di promuovere una *governance* policentrica e partecipativa, in cui il patrimonio è visto non solo come risorsa economica, ma anche come bene condiviso, in grado di rafforzare il senso di appartenenza e coesione nelle comunità locali. I cittadini che, ispirandosi al principio di sussidiarietà, si impegnano nella tutela e nella gestione dei beni comuni non agiscono unicamente per sopperire alle inefficienze delle amministrazioni pubbliche o alla scarsità di risorse statali. Al contrario, questi cittadini attivi, incarnano un modello di responsabilità e solidarietà civica. Per essi, prendersi cura del patrimonio collettivo come fosse proprio costituisce una nobile espressione di cittadinanza e una modalità innovativa di esercizio della sovranità popolare (Arena, 2017).

## Altri approcci alla *governance* culturale, esempi teorici e implicazioni

### *Top Down e Bottom Up*

Nel contesto della gestione dei beni culturali, è utile introdurre la distinzione tra approcci *bottom-up* e *top-down* per comprendere le dinamiche che governano la pianificazione e l'implementazione di progetti culturali complessi, come nel caso delle candidature per l'inclusione nella lista del patrimonio mondiale dell'UNESCO. Poiché tali processi coinvolgono risorse comuni che appartengono all'intera comunità, è importante valutare quale modello di gestione sia più idoneo per garantire un equilibrio tra l'efficienza delle decisioni e il coinvolgimento delle diverse autorità e della cittadinanza locale. L'approfondimento di queste due modalità di gestione è necessario per analizzare i punti di forza e le limitazioni di ciascun approccio, tenendo conto delle specifiche esigenze di coordinamento e partecipazione che caratterizzano tali progetti, i quali richiedono un'integrazione tra vari livelli di governo e una gestione inclusiva e condivisa.

- **Top-down:** L'approccio *top-down* nella gestione aziendale è una strategia in cui il processo decisionale avviene ai livelli superiori dell'organizzazione, per poi attuare una progressiva delega di potere ai livelli inferiori. Questo modello è caratterizzato da una struttura gerarchica ben definita, in cui le direttive e gli obiettivi provengono dalla direzione e vengono trasmessi ai dipendenti attraverso una catena di comando. Un modello di *governance top-down* implica il controllo e la supervisione da parte di un'autorità superiore, come il governo o altre istituzioni statali, garantisce la coordinazione, l'armonizzazione e la distribuzione uniforme delle risorse. È bene ricordare tuttavia che l'approccio *top-down*, pur garantendo stabilità, può comportare il rischio di non favorire l'espressione libera e la partecipazione attiva degli artisti, compromettendo il potenziale creativo. Questo tipo di *governance* può infatti risultare rigido, centralizzato e poco flessibile a adattarsi alle esigenze delle comunità locali (Barrett, S.M., 2004).

- **Bottom-up:** L'approccio *bottom-up*, al contrario, promuove l'autonomia e l'iniziativa locale, valorizza la partecipazione attiva delle comunità nei processi decisionali, ed incoraggia l'iniziativa e il cambiamento grazie a un coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione (Ostrom, 1990) In questo modello, le idee e le decisioni emergono dal basso, partendo dai livelli operativi fino a raggiungere uno scopo finale condiviso e partecipato. Anche questo modello ha i suoi limiti, la mancanza di regolamentazioni potrebbe compromettere la sostenibilità e la gestione a lungo termine di tali iniziative così come i processi decisionali potrebbero essere più lunghi e complessi da gestire. In alcuni casi, in presenza di abbondanza di idee e *feedback* provenienti da diverse fonti, senza una guida chiara, si può verificare una "*paralisi decisionale*", che rallenta l'avanzamento dei progetti<sup>20</sup>.

Studi recenti suggeriscono che una combinazione dei due approcci, *top-down* e *bottom-up*, sia la strategia più efficace per affrontare le complessità della *governance* culturale e che sia in grado di adattarsi alle esigenze emergenti nelle diverse fasi progettuali. Secondo Ostrom (1990), una *governance* efficace si basa sulla capacità di intrecciare le azioni centralizzate con la partecipazione attiva della comunità, per favorire l'innovazione mentre si mantiene la trasparenza degli atti amministrativi e la coesione sociale.

---

<sup>20</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il materiale online su <https://www.tuw.edu/business/top-down-bottom-up-management/>

### **Governance multilivello e policentrica**

La gestione dei processi all'interno delle istituzioni culturali italiane, intrinsecamente legati alla valorizzazione dei beni artistici e culturali, richiede una riflessione approfondita sulle strutture di *governance* più appropriate. In un contesto caratterizzato da una molteplicità di livelli decisionali e dalla rilevanza cruciale delle comunità locali, l'approccio alla *governance* non può essere univoco. Le peculiarità dei settori culturali e la natura stessa dei progetti richiedono una combinazione di *governance* multilivello e *governance* policentrica, che consenta di integrare le competenze e le prospettive dei diversi attori coinvolti.

- **Governance multilivello:** La *governance* multilivello è la ripartizione dell'autorità in giurisdizioni all'interno e all'esterno degli Stati nazionali (Hooghe e Marks, 2010). Questo approccio riconosce la necessità di interazioni tra diversi livelli di *governance* (locale, regionale e nazionale) e promuove una sussidiarietà che permette agli attori locali di prendere decisioni in base alla loro conoscenza diretta del contesto. Il potere e la facoltà di scelta sono distribuiti tra diversi livelli istituzionali, con un forte focus sul coordinamento verticale e orizzontale tra questi livelli. È utile quando è necessario gestire politiche complesse che richiedono il contributo di autorità formali a più livelli. In questo approccio è determinante il grado di collaborazione che si riesce a raggiungere tra i vari attori. Nei settori culturali e più in generale, nella gestione del patrimonio artistico, la *governance* multilivello è quella che viene applicata tramite le politiche di tutela sovranazionali voluta dalle politiche europee, ormai la nuova normalità, indispensabili per consentire una buona gestione e in linea con i requisiti UE di tutela del patrimonio.
- **Governance policentrica:** l'approccio policentrico enfatizza una struttura decentralizzata con molteplici centri decisionali autonomi, che collaborano o competono tra loro. È preferibile quando si vuole promuovere flessibilità, innovazione e la capacità di adattamento locale, soprattutto in contesti in cui i problemi sono dinamici e specifici di un territorio o comunità. In questo modello, il governo centrale non ha il monopolio della gestione, ma agisce come un facilitatore che promuove il coordinamento tra i diversi centri di decisione (Žuvela, Šveb Dragija e Jelinc, 2023). La

*governance* policentrica è particolarmente utile in contesti complessi e diversificati, dove le realtà locali e le comunità possono intraprendere un ruolo attivo. La cooperazione tra vari attori aumenta la flessibilità e l'elasticità dei processi presenti nelle istituzioni e nei progetti culturali, permettendo alle iniziative di prosperare in modo sostenibile. Secondo Ostrom (1990), un modello di *governance* policentrica consente di allocare ruoli complementari e creare sinergie tra le diverse forze politiche e sociali.

Questi approcci riflettono un'evoluzione della teoria della *governance* culturale, che riconosce l'importanza di includere diverse voci nella gestione del patrimonio culturale. La partecipazione comunitaria e la cooperazione tra vari livelli di governo e attori sono diventati elementi chiave per il successo a lungo termine delle iniziative di valorizzazione e conservazione.

	<b><i>Governance Policentrica</i></b>	<b><i>Governance Multilivello</i></b>
<b><i>Definizione</i></b>	Sistema di <i>governance</i> in cui più attori (governi, organizzazioni, comunità) operano in modo indipendente ma coordinato, senza un'autorità centrale dominante	Sistema di <i>governance</i> in cui esistono più livelli di governo (locale, regionale, nazionale) che collaborano, ma con una struttura gerarchica che stabilisce competenze e responsabilità
<b><i>Struttura di Potere</i></b>	Dispersa tra vari centri decisionali, con una cooperazione orizzontale	Organizzata in livelli gerarchici, con un'autorità centrale che supervisiona i vari livelli
<b><i>Cooperazione</i></b>	Gestione condivisa tra vari attori, ciascuno con autonomia	Coordinamento tra livelli di governo, ma con una divisione chiara delle competenze
<b><i>Coordinamento</i></b>	Gestione condivisa tra vari attori, ciascuno con autonomia	Coordinamento tra livelli di governo, ma con una divisione chiara delle competenze.
<b><i>Obiettivo</i></b>	Favorire una <i>governance</i> più flessibile e partecipativa, senza un controllo centralizzato	Garantire l'efficacia delle politiche attraverso la coordinazione tra i vari livelli di governo, rispettando la divisione delle competenze.

La combinazione di approcci *top-down* e *bottom-up*, unita a modelli di *governance* multilivello e policentrica, rappresenta una risposta alle sfide poste dalla gestione culturale contemporanea. Tali modelli contribuiscono a rendere i beni culturali non solo strumenti di conservazione, ma anche risorse vitali per lo sviluppo sostenibile e inclusivo delle comunità.

## Esempi di *governance* culturale

Il processo di valorizzazione del patrimonio culturale e la creazione di valore intorno ad esso sono spesso il frutto di un complesso intreccio di attori, risorse e strategie di *governance*. In questo capitolo si esploreranno due esempi significativi di *governance* pubblica e privata e di comunità virtuose, che hanno avuto un impatto profondo sulla gestione e amplificazione del patrimonio culturale.

Il primo esempio riguarda Cremona<sup>21</sup>, che nel 2012 ha ottenuto il prestigioso riconoscimento come Bene UNESCO per il Patrimonio Culturale Immateriale per l'Arte del Saper Fare Liutario, seguito dal titolo di Città Creativa nel 2019. Questo caso si distingue per una *governance* fortemente centralizzata, dove il Comune ha avuto un ruolo da protagonista, orientando e coordinando gli sforzi attraverso una strategia ben definita. In questo contesto, le istituzioni locali hanno agito come pionieri, riconoscendo l'urgenza del riconoscimento UNESCO e facendo leva su un lungo processo che, pur richiedendo anni di preparazione e azione<sup>22</sup>, è stato indirizzato con determinazione verso obiettivi chiari. Il tempo impiegato e la visione centralizzata hanno permesso a Cremona di canalizzare risorse, promuovere la cultura del liutario e costruire una rete di supporto che ha reso efficace il processo di candidatura, portando alla valorizzazione concreta del patrimonio.

---

<sup>21</sup> UNESCO. (2012). *L'artigianato tradizionale della liuteria a Cremona*. <https://ich.unesco.org/en/RL/traditional-violin-craftsmanship-in-cremona-00719>

<sup>22</sup> Arte.it. (2017, 20 novembre). *Un museo del violino a Cremona*. Arte.it

Il secondo esempio si riferisce allo sviluppo del Rione Sanità di Napoli, un caso di *governance* partecipata che ha visto una mobilitazione in primo luogo popolare e comunitaria. L'iniziativa, estremamente localizzata, è nata come una risposta spontanea da parte della comunità e delle associazioni di quartiere, senza l'intervento diretto delle istituzioni. Tuttavia, la forza di questa *governance* "dal basso" ha dato vita a un processo che ha ottenuto risultati tangibili e duraturi. L'efficacia di questo approccio partecipativo ha permesso di trasformare un territorio marginale in un modello di successo, dove la sinergia tra cittadini, enti locali e realtà associative ha dato impulso a una vera e propria rinascita turistica, culturale e sociale. L'iniziativa del Rione Sanità si è sviluppata, grazie alla capacità di coinvolgere i cittadini e ha dimostrato che anche senza un riconoscimento internazionale, i processi condivisi e inclusivi possono generare cambiamenti significativi e amplificare il patrimonio culturale, innescando dinamiche positive che hanno avuto ripercussioni ben oltre i confini del quartiere.

Questi due esempi, pur caratterizzati da modalità di *governance* molto diverse – più centralizzata nel caso di Cremona e condivisa e partecipativa nel caso di Napoli – testimoniano l'efficacia di approcci distinti che, pur nella loro diversità, hanno prodotto risultati concreti nella valorizzazione del patrimonio culturale. Entrambi i casi dimostrano che la creazione di valore culturale e sociale è un processo complesso che può avere esiti significativi ma che passa attraverso la scelta di un sistema di *governance* definito, con l'obiettivo di valorizzare e proteggere il patrimonio in modo duraturo.

## Il Saper fare liutario di Cremona, Patrimonio Culturale

### Immateriale dell'Umanità dal 2012

La liuteria cremonese riconosciuta Patrimonio Culturale Immateriale dell'Umanità dall'UNESCO nel 2012, è stata posta al centro di politiche culturali che il Comune ha guidato direttamente, promuovendo la formazione, la ricerca e l'innovazione attraverso istituzioni Fondazione Museo del Violino e Scuola Internazionale di Liuteria. Il riconoscimento ha preso in considerazione non solo la qualità e la continuità della produzione di strumenti musicali, ma anche l'importanza della trasmissione delle tecniche di costruzione dei violini attraverso scuole e botteghe che continuano a operare nella città. Cremona è diventata, quindi, un simbolo di eccellenza nella liuteria, con una tradizione che affonda le radici nel XVI secolo e che ha dato vita a una scuola di liuteria riconosciuta come una delle migliori al mondo.

### L'importanza del coordinamento centrale

L'esperienza di Cremona non è soltanto un esempio di successo di una candidatura UNESCO, ma un caso emblematico e positivo di *governance* di progetto culturale. Il comune, grazie a una visione strategica e una capacità di coordinamento efficace, ha rappresentato il fulcro di una struttura di *governance* complessa e articolata, assumendosi il ruolo di capofila energico e proattivo. L'amministrazione comunale ha saputo bilanciare le esigenze di conservazione del patrimonio con lo sviluppo turistico ed economico, garantendo che la liuteria non solo fosse tutelata, ma diventasse anche un motore di crescita per la città e la sua comunità. Il caso del comune di Cremona dimostra come una leadership pubblica forte con una *governance* multilivello siano stati la chiave per creare un ecosistema culturale in grado di rispondere alle sfide contemporanee, amplificando al contempo il desiderio di appartenenza e il prestigio internazionale. Il Comune ha coordinato la collaborazione tra enti pubblici e si è fatto promotore della candidatura a livello nazionale; si è attivamente prodigato affinché venissero messi a disposizione fondi, pubblici o privati, per l'avvio e la gestione del processo.

L'amministrazione comunale ha indetto festival, concerti e laboratori e ha creato opportunità di partecipazione diretta per i cittadini per rafforzare il senso di identità. Attraverso un piano di comunicazione e lo sviluppo attività mirate, l'amministratore pubblico ha reso i cittadini parte integrante della valorizzazione del patrimonio. È bene menzionare che il primo supporto finanziario per il Distretto della Liuteria è giunto dalla Fondazione Cariplo, che ha permesso di avviare e strutturare le prime iniziative. Successivamente, il Comune di Cremona, forte del lavoro preparatorio svolto nei dieci anni precedenti al riconoscimento ufficiale, ha vinto diversi bandi emessi dal Ministero della Cultura e dal Ministero delle Politiche, riuscendo a garantire la sostenibilità economica del progetto. Tale impegno è stato costantemente supportato dalla partecipazione attiva della comunità locale<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Tutte le informazioni relative a questa sezione introduttiva sono reperibili su: <https://www.liuteriacremonese.it/it/>

## Iniziative chiave

Il riconoscimento come Bene Immateriale UNESCO, ottenuto nel 2012, rappresenta senza dubbio il culmine di un lungo percorso caratterizzato da iniziative, attività e interventi strutturati, sviluppatisi nell'arco di molti anni. In questo paragrafo vengono illustrati alcuni degli elementi che si sono rivelati cruciali per il conseguimento di tale prestigioso riconoscimento. Le iniziative riportate non solo hanno svolto un ruolo determinante nell'incrementare le possibilità di approvazione da parte della commissione UNESCO, ma hanno anche avuto un impatto significativo in una prospettiva di lungo termine. Esse continuano, infatti, a promuovere la conoscenza del sapere liutario e a sostenere la vitalità culturale ed economica del territorio.

- **Trasmissione della conoscenza e formazione**

Uno dei primi ambiti su cui si è concentrato il lavoro per la candidatura UNESCO di Cremona è stato quello universitario, con l'obiettivo di rafforzare la trasmissione della tradizione liutaia e del saper fare. Nella prospettiva della candidatura UNESCO di Cremona, è stato creato un nuovo corso di laurea magistrale in Ingegneria Musicale e Acustica, avviato nel 2018 dal Politecnico di Milano<sup>24</sup>. Questo corso, unico in Italia, offre due indirizzi, uno in Ingegneria Musicale e uno in Ingegneria Acustica, con l'obiettivo di potenziare le competenze tecniche e scientifiche legate al settore musicale<sup>25</sup>. Nel 2016, l'Università di Pavia con sede a Cremona ha istituito il primo corso di laurea magistrale in Italia dedicato al restauro degli strumenti musicali<sup>26</sup>, un passo fondamentale per consolidare l'eccellenza formativa nella città. Questo corso, che unisce competenze teoriche e pratiche, rappresenta un elemento centrale per tutelare e valorizzare la

---

<sup>24</sup> <https://www.suono.polimi.it/>

<sup>25</sup> La Provincia, (2018, 27 settembre). *Nuova laurea in Ingegneria Musicale e Acustica*. La Provincia.

<sup>26</sup> Università di Pavia. (2019, May 13). *Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali: A ottobre, primo in Italia, un corso di laurea per il restauro degli strumenti musicali e della strumentazione scientifica*. <https://news.unipv.it/?p=10019>

tradizione liutaia<sup>27</sup>. Dal 2011, la Scuola di Liuteria di Cremona ha intrapreso un processo di rinnovamento in risposta alla crescente attenzione verso la liuteria come patrimonio culturale e artigianale di valore internazionale. Con il decreto del 3 agosto 2011<sup>28</sup>, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha riconosciuto la liuteria come uno dei settori strategici dell'artigianato artistico italiano, autorizzando la Scuola di Liuteria, oggi Istituto di Istruzione Superiore Antonio Stradivari, a sperimentare nuovi modelli organizzativi e didattici.

- **Documentazione e valorizzazione del Patrimonio**

Già a partire dai primi anni 2000, era stata avviata una meticolosa opera di documentazione delle tecniche tradizionali di liuteria, attraverso la raccolta di testimonianze orali, fotografie e registrazioni video, al fine di preservare e custodire le conoscenze artigianali. Nel 2003, con la Convenzione per la salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale, sono stati definiti gli strumenti per proteggere queste tradizioni. I primi passi concreti sono stati compiuti grazie ai Distretti Culturali<sup>29</sup>, progetto avviato nel 2004 da Fondazione Cariplo. Nei successivi anni, sono stati realizzati studi di fattibilità e mappature per sviluppare il distretto culturale di Cremona e preservare la tradizione liutaia.

- **Creazione del Museo del Violino<sup>30</sup>**

Il Museo del Violino di Cremona è nato il 14 settembre 2013, quando il museo trova la sua definitiva collocazione all'interno del Palazzo dell'Arte. Viene istituito per celebrare la tradizione della liuteria cremonese e la sua connessione con alcuni dei liutai più celebri della storia, come Antonio Stradivari e Giuseppe Guarneri del Gesù. La struttura

---

<sup>27</sup> <https://portale.unipv.it/it/didattica/corsi-di-laurea/corsi-di-laurea-magistrale/conservazione-e-restauro-dei-beni-culturali-abilitante-ai-sensi-del-dlgs-n422004>

<sup>28</sup> D.M. il 3\8\2011

<sup>29</sup> <https://www.fondazionecariplo.it/it/progetti/arte/distretti-culturali/i-6-distretti-avviati.html>

<sup>30</sup> [Bray, Bersani e Tremonti all'inaugurazione del MdV](#), in *La Provincia di Cremona*, 14 Settembre 2013.

ospita una collezione unica di strumenti ad arco, tra cui violini, viole, violoncelli e contrabbassi, oltre a reperti storici legati alla produzione di Stradivari. Il museo offre anche una ricostruzione di una bottega di liuteria, due collezioni di grande valore come lo Scigno dei tesori e i *Friends of Stradivari* e una sezione dedicata alla liuteria contemporanea.

- **Promozione e Sensibilizzazione**

Il Distretto della Liuteria ha costituito un passaggio cruciale nella salvaguardia del sapere artigianale liutario tradizionale di Cremona. Questo progetto si inserisce nei Distretti Culturali, un'iniziativa avviata nel 2004 dalla Fondazione Cariplo per promuovere la valorizzazione del patrimonio culturale e lo sviluppo territoriale e finalizzata a integrare beni culturali, attività produttive e innovazione nei servizi, con un focus sul capitale umano e sulle filiere culturali. Sono state organizzate mostre, concerti ed eventi culturali per promuovere la liuteria cremonese a livello nazionale e internazionale e per accrescere la consapevolezza e l'apprezzamento per questa tradizione. Il Museo del violino promuove la liuteria cremonese attraverso mostre, conferenze e concorsi internazionali, tra questi spicca il Concorso Internazionale di Liuteria, con cadenza triennale, nel 2024 giunto alla diciassettesima edizione<sup>31</sup>. Inoltre, organizza rassegne di concerti e audizioni degli strumenti della collezione nella sua straordinaria sala da concerto. Infine, l'Ente Fiera organizza "*Mondomusica*" - la più importante fiera internazionale annuale di liuteria che porta a Cremona operatori del settore da tutto il mondo<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> <https://concorsotriennale.museodelviolino.org/>

<sup>32</sup> <https://cremonamusica.com/mondo-musica/>

## Principali attori coinvolti

Il prestigioso riconoscimento ottenuto dell'arte del Saper Fare Liutario è indissolubilmente legato all'unicità e alla rilevanza dell'arte che rappresenta, un patrimonio di inestimabile valore culturale. Tuttavia, tale eccellenza non avrebbe raggiunto una posizione di rilievo a livello mondiale senza l'impegno costante e coordinato di una rete capillare e appassionata composta da enti, istituzioni, e attori sia pubblici che privati. Questo articolato sistema di soggetti, operando in sinergia e condividendo una visione comune, ha svolto un ruolo determinante nella tutela, valorizzazione, promozione e trasmissione di questa conoscenza. Il loro lavoro, frutto di una strategia condivisa e orientata al bene collettivo, ha consentito alla città di perseguire, nel corso degli anni, un obiettivo unitario che ha significativamente arricchito il tessuto sociale e culturale del territorio. Di seguito alcuni degli attori principali che si sono resi protagonisti di questo successo.

- **Il Comune, le Amministrazioni Locali e gli enti culturali**

A partecipare attivamente al lavoro indispensabile per questa candidatura sono state le istituzioni culturali riunite nel Distretto culturale della città di Cremona, la Camera di Commercio di Cremona, le associazioni di categoria, Fondazione Cariplo. Determinante è stato il ruolo del Comune di Cremona, in collaborazione con la Regione Lombardia, e in un secondo momento, il Ministero della Cultura e il Ministero delle Politiche Agricole.

- **Le associazioni**

La candidatura del Saper Fare Liutario tradizionale di Cremona è stata sostenuta in particolare da due associazioni chiave che hanno giocato un ruolo centrale nel valorizzare questa tradizione artigianale unica e nel garantirne il riconoscimento UNESCO: il Consorzio Liutai "Antonio Stradivari" e l'Associazione Liutaria Italiana. Il Consorzio Liutai "Antonio Stradivari", fondato nel 1996, rappresenta oltre sessanta

liutai cremonesi e ha come missione principale la tutela e la promozione del metodo tradizionale di costruzione degli strumenti ad arco. Attraverso iniziative culturali, eventi espositivi e collaborazioni internazionali, il Consorzio si è impegnato a diffondere la conoscenza della liuteria cremonese e a rafforzare il legame tra la tradizione artigianale e il mercato globale. L'Associazione Liutaria Italiana ha sostenuto la candidatura promuovendo invece attività di sensibilizzazione sul valore del patrimonio culturale immateriale della liuteria cremonese, e coinvolgendo la comunità locale attraverso iniziative che celebrano l'identità culturale della città.

Queste associazioni, insieme alla rete di istituzioni locali come il Museo del Violino e la Scuola Internazionale di Liuteria, hanno creato una sinergia virtuosa che ha permesso di presentare una candidatura solida, basata su una tradizione vivente e condivisa dall'intera comunità cremonese.

- **Le università e gli enti di formazione**

Il Distretto della liuteria coinvolge le principali istituzioni formative e culturali della città, tra cui Fondazione Museo del Violino, Scuola Internazionale di Liuteria, Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali dell'Università di Pavia, Politecnico di Milano – Polo territoriale di Cremona, Azienda Speciale per la formazione professionale “Cr. Forma”, l'Istituto Superiore di Studi Musicali ‘Claudio Monteverdi’- Conservatorio di Cremona, il Teatro Ponchielli, i laboratori scientifici presso il Museo del Violino dell'Università di Pavia e del Politecnico di Milano e tutti i liutai interessati<sup>33</sup>.

L'integrazione con l'università ha anche rafforzato la ricerca scientifica sulla liuteria, contribuendo a una maggiore comprensione e documentazione del valore culturale, storico e scientifico di questa tradizione, che è stata determinante per il riconoscimento UNESCO del "Saper Fare Liutario Tradizionale di Cremona" nel 2012.

---

<sup>33</sup> Intangible Search. (n.d.). *Liuteria di Cremona*. Intangible Search.

## Risultati raggiunti

Il riconoscimento di Cremona come Patrimonio dell'Umanità UNESCO, ottenuto nel 2012, ha avuto un impatto significativo sulla città, portando a risultati positivi sia di breve che di lungo termine. Uno degli effetti più evidenti è stato il rafforzamento del turismo culturale, con un notevole incremento di visitatori attratti dalla sua tradizione musicale e artigianale, in particolare dalla liuteria. La città, famosa per la sua scuola di liuteria e per i maestri come Stradivari, ha visto un aumento delle presenze turistiche, non solo per visitare i suoi musei e luoghi storici<sup>34</sup>, ma anche per partecipare a eventi e festival musicali che ne celebrano la tradizione. Questo riconoscimento ha anche avuto un impatto positivo sull'economia locale e ha consentito di istituire nuove opportunità nei settori legati alla cultura, all'ospitalità e all'artigianato. La valorizzazione della liuteria ha stimolato l'occupazione e la crescita di una filiera economica che coinvolge artigiani, formatori e operatori turistici, grazie alla messa in circolo di una serie di attività culturali e non che hanno attirato un nuovo pubblico di turismo "colto", in crescita di anno in anno<sup>35</sup>. A livello internazionale, Cremona ha perciò guadagnato una visibilità globale<sup>36</sup>, diventando un polo di eccellenza riconosciuto per la sua liuteria. Questo ha attratto non solo turisti e appassionati, ma anche ricercatori e professionisti del settore musicale, che hanno visto nella città un punto di riferimento per la conservazione e la promozione della tradizione liutaia. Il riconoscimento ha promosso un'educazione alla cultura musicale e artigianale e ha creato nuove opportunità di formazione per giovani liutai e musicisti, dando nuova linfa vitale e prospettive di crescita ai professionisti di un settore millenario che non teme il passare del tempo.

---

<sup>34</sup> 74.895 visitatori al Museo del Violino nell'anno 2022. Fonte Wikipedia

<sup>35</sup> Sbisà, F. (2024, 19 giugno). *A Cremona il turismo esperienziale fa crescere i dati anche nel 2024*. Lombardia Notizie Online. <https://www.lombardianotizie.online/cremona-turisti-in-crescita/>

<sup>36</sup> Forbes Italia. (2024, 24 ottobre). *Così Cremona è diventata la terra degli strumenti ad arco*. Forbes Italia <https://forbes.it/2024/10/24/cosi-cremona-diventata-terra-strumenti-arco>

La crescente attenzione ha rafforzato l'immagine di Cremona come centro culturale e artigianale di rilevanza mondiale ed il riconoscimento UNESCO ha anche stimolato interventi di riqualificazione urbana e valorizzazione del patrimonio storico. La città ha beneficiato di restauri e progetti di conservazione che hanno migliorato la qualità dell'ambiente urbano e reso il suo centro storico ancora più affascinante e attrattivo per i visitatori.<sup>37</sup> Gli interventi di recupero hanno contribuito a preservare l'autenticità della città, arricchendo l'esperienza culturale per chi la visita.

---

<sup>37</sup> Fedele, M. (2024, aprile 23). *Cremona, la rigenerazione urbana parte dal centro: come cambia la città*. Artribune. <https://www.artribune.com/progettazione/architettura/2024/04/cremona-rigenerazione-urbana/>

## Rione Sanità a Napoli, la rinascita di un quartiere

Il Rione Sanità vanta un patrimonio storico, artistico e culturale di grande rilievo, che include le catacombe paleocristiane di San Gaudioso, San Severo e San Gennaro, oltre alla basilica barocca di Santa Maria della Sanità, realizzata agli inizi del XVII secolo su progetto di Fra Giuseppe Nuvolo. Nonostante questa ricchezza, il quartiere ha sofferto per lungo tempo di abbandono, lasciando tale patrimonio inespresso e privo di valorizzazione. I media, spesso con una rappresentazione unilaterale, hanno descritto il Rione come un luogo invivibile e inaccessibile, dominato dalla criminalità organizzata e dall'illegalità, che ne hanno definito le dinamiche di convivenza.

Da circa una decina di anni, la città di Napoli ha adottato una serie di risoluzioni locali per riconoscere gli usi civici e collettivi urbani<sup>38</sup> di edifici storici, autogestiti da comunità locali di movimenti sociali, residenti, artisti e ricercatori. Questi usi civici derivano dall'uso e dalla gestione informale di edifici di valore storico presenti in diversi quartieri della città, avviati da ONG, gruppi di attivisti, professionisti della scena artistica e culturale e artisti. Le iniziative realizzate nel Rione Sanità hanno contribuito in maniera significativa al riscatto del quartiere, trasformandolo non solo in un luogo capace di superare una reputazione negativa e una condizione storicamente caratterizzata da degrado e difficoltà sociali, ma anche in un esempio virtuoso di rinascita attraverso la cultura e la valorizzazione della bellezza<sup>39</sup>. Questo processo ha dimostrato l'enorme potenziale del patrimonio artistico e culturale locale, mettendo in luce risorse fino a quel momento poco considerate o sottovalutate.

Nello specifico, il Rione Sanità di Napoli si è trasformato in un vivace laboratorio di rigenerazione sociale e culturale, ponendosi come modello di resilienza e *resistenza*<sup>40</sup> urbana.

---

<sup>38</sup> Commons Napoli. *L'uso civico e collettivo urbano*. <https://commonsnapoli.org/nuove-istituzioni/percorso-giuridico/>

<sup>39</sup> Mele, A. (2021, August 21). *Il modello del Rione Sanità e la cultura come faro*. La Repubblica. [https://napoli.repubblica.it/commenti/2021/08/21/news/il\\_modello\\_del\\_rione\\_sanita\\_e\\_la\\_cultura\\_come\\_faro-314796021/](https://napoli.repubblica.it/commenti/2021/08/21/news/il_modello_del_rione_sanita_e_la_cultura_come_faro-314796021/)

<sup>40</sup> Capezuto, A. (2016, 25 aprile). Napoli, Rione Sanità e la nuova resistenza. *Il Fatto Quotidiano*.

Questo quartiere, ricco di storia e tradizioni, ha saputo valorizzare il suo patrimonio tangibile e intangibile, catalizzando energie locali e internazionali. Al centro di questa rinascita vi sono state iniziative di animazione culturale e popolare che hanno avuto il merito di ricucire il tessuto sociale, rafforzare l'identità comunitaria e favorire uno sviluppo sostenibile.

Le esperienze del Rione Sanità dimostrano come l'inclusione dei cittadini, l'animazione culturale, l'apertura al turismo e il modello pubblico-privato-comunità possano generare impatti positivi sulla gestione del patrimonio e sulla qualità della vita urbana. Attraverso la partecipazione attiva della comunità, si sono creati spazi di dialogo e azione che hanno permesso di affrontare sfide storiche come la marginalizzazione sociale e la carenza di opportunità economiche.

### **Iniziative chiave**

Lo sviluppo del quartiere si è concretizzato attraverso l'impiego di due strumenti principali. Da un lato, il recupero e la valorizzazione dei beni artistici e architettonici hanno restituito dignità e identità al territorio; dall'altro, l'organizzazione di eventi e iniziative culturali ha infuso nuova energia, rendendo il quartiere un luogo vivace e attrattivo.

Questa sinergia tra interventi di tutela del patrimonio e progetti culturali ha permesso di svelare il potenziale inespresso del Rione Sanità, rendendolo simbolo di una rigenerazione urbana basata su un equilibrato connubio tra conservazione del patrimonio culturale, innovazione sociale e partecipazione attiva della comunità. Di seguito vengono illustrate le iniziative fondamentali che hanno contribuito a questo processo di trasformazione.

- **Progetti di rigenerazione urbana**

La Cooperativa "La Paranza", fondata da giovani del quartiere, ha avviato la gestione delle Catacombe, rendendole accessibili al pubblico e trasformandole in una delle principali attrazioni turistiche della città. Il vero punto di svolta si è avuto nel 2006 con la nascita di "Miglio Sacro" un itinerario turistico-culturale che si snoda per circa un

miglio attraverso i tesori nascosti del Rione Sanità. Questo percorso offre ai visitatori l'opportunità di esplorare chiese storiche, palazzi nobiliari e siti archeologici, promuovendo una maggiore consapevolezza del ricco patrimonio locale. Tra i luoghi di interesse inclusi nel percorso vi sono le catacombe di San Gennaro, la Basilica di Santa Maria della Sanità, conosciuta anche come "Chiesa del Monacone", un importante esempio di architettura barocca napoletana ed il Cimitero delle Fontanelle, un antico ossario che testimonia il profondo legame tra i napoletani e il culto dei defunti. La riqualificazione di spazi pubblici, come piazze e vicoli, è stata accompagnata da attività di street art e installazioni temporanee, dando nuova vita a luoghi simbolo del quartiere.

- **Animazione culturale ed eventi**

Concerti, spettacoli teatrali e mostre temporanee hanno trasformato rapidamente il quartiere rendendolo un punto di riferimento culturale per tutta la città. Menzioniamo le iniziative musicali, tra cui emerge l'istituzione dell'orchestra giovanile *Sanitansamble*, ispirata al metodo del maestro venezuelano José Antonio Abreu<sup>41</sup>. Tra gli attori di spicco vale la pena ricordare il Nuovo Teatro Sanità (NTS) attivo dal 2013 per una decina di anni, con l'intento di creare uno spazio culturale e artistico nel cuore del Rione Sanità. Situato in Piazza San Vincenzo alla Sanità. Il NTS<sup>42</sup> ha svolto un ruolo fondamentale nel processo di rinascita e sviluppo del quartiere, offrendo opportunità formative ai giovani e promuovendo l'inclusione sociale attraverso l'arte.

---

<sup>41</sup> 1975, Venezuela, José Antonio Abreu, fonda El Sistema, una fondazione dedicata alla promozione sociale di bambini e giovani attraverso la didattica musicale orchestrale e corale, riconosciuta attualmente in tutto il mondo. Fonte: <https://elsistema.org.ve/>

<sup>42</sup> Redazione. (2020, 7 ottobre). *I fiori all'occhiello del Rione Sanità: NTS e Apogeo Records, l'immenso potere della cultura e della condivisione (II parte)*. FarodiRoma.

## Principali attori coinvolti

Napoli e il quartiere della Sanità sono luoghi caratterizzati da un continuo intrecciarsi e convivere di diverse realtà sociali, culturali ed economiche. La prima spinta significativa verso il cambiamento e la rinascita del quartiere può essere attribuita a Don Loffredo, parroco del Rione Sanità, il quale, con il suo impegno costante, ha posto le basi per un processo di riscatto che ha coinvolto l'intera comunità. Successivamente, un ampio e variegato insieme di soggetti, provenienti dal mondo ecclesiastico, sociale, culturale, ha saputo collaborare e unirsi per dare impulso a un progetto di riqualificazione che ha messo al centro l'animazione culturale e la valorizzazione del patrimonio locale. In questo paragrafo vengono riportate le principali realtà che hanno contribuito a realizzare questo processo di trasformazione.

- **Fondazioni, Associazioni e Cooperative**

La crescita della cooperativa La Paranza è stata favorita dall'attività di ONG locali (in primis l'ONG L'Altra Napoli) interessate a investire gli sforzi per innescare un processo di sviluppo locale intorno al patrimonio, attivare le risorse culturali del territorio, creare opportunità di lavoro. Le ONG hanno iniziato a coordinarsi e alla fine hanno creato una Fondazione di Comunità, la Fondazione di Comunità San Gennaro, nel 2014. L'associazione unisce gli operatori del terzo settore del quartiere per favorire la coesione sociale e il cambiamento dal basso. Tra i soci fondatori ci sono diverse fondazioni e parrocchie locali, oltre a realtà come L'Altra Napoli Onlus e Feudi di San Gregorio S.p.A., impegnati a valorizzare e rinvigorire il territorio.

- **La Curia**

Nel processo di ripresa sociale del Quartiere Sanità, un ruolo fondamentale è stato ricoperto dagli enti religiosi, dalla curia e dalle parrocchie, che hanno dato un supporto significativo alle iniziative locali. Le parrocchie, in particolare, sono state un punto di riferimento per la comunità, favorendo la coesione sociale e supportando progetti di inclusione e sviluppo. La collaborazione tra le realtà ecclesiastiche e le altre

organizzazioni del terzo settore ha permesso di rafforzare il legame tra il quartiere e le sue tradizioni culturali e religiose.

### Risultati raggiunti

Le iniziative promosse nel Rione Sanità hanno dato vita a risultati significativi, dimostrando come la cultura possa essere un potente motore di sviluppo sociale ed economico. Le attività realizzate hanno contribuito a rafforzare la coesione sociale, hanno favorito l'integrazione tra generazioni e culture diverse e rafforzato il senso di appartenenza al quartiere. Questo ha portato alla creazione di una comunità più unita e solidale, sinceramente legata al proprio territorio e forte di nuova energia. Anno dopo anno, l'arte, la cultura e l'intrattenimento hanno alimentato lo sviluppo socioeconomico della zona e il quartiere stesso è diventato luogo scelto da artisti e cultori per istituire gallerie e spazi espositivi<sup>43</sup>. Il numero di visitatori è aumentato nel tempo, passando da 5.160 nel 2006 a oltre 120.000 nel 2018, fino all'ultimo numero registrato nel 2022, quando le catacombe di Napoli hanno registrato 200.700 ingressi<sup>44</sup>.

I progetti realizzati hanno anche generato nuovi posti di lavoro, contribuendo a una crescita occupazionale nei settori più direttamente coinvolti nelle attività culturali e turistiche. La cooperativa ha avuto un impatto importante anche in termini di occupazione, passando da 5 dipendenti nel 2006 a 34 nel 2018 a oltre 50 ad oggi. Si contano 13.500 metri quadrati di patrimonio recuperato e rimesso a disposizione della comunità<sup>45</sup>. L'afflusso di turisti ha stimolato l'economia locale, generando una domanda di alloggi, servizi e strutture per l'ospitalità in un quartiere precedentemente privo di una vocazione turistica. I numeri testimoniano l'impatto positivo delle attività di recupero e valorizzazione del quartiere ed evidenziano il successo delle iniziative di inclusione e sviluppo locale che sono state negli anni perpetuate con impegno e sforzo dalle cooperative del territorio.

---

<sup>43</sup> Montagnoli, L. (2023, 11 maggio). Jago apre il suo museo nella chiesa di Sant'Aspreno ai Crociferi a Napoli. *Artribune*.

<sup>44</sup> Le informazioni in merito al numero di visitatori si possono trovare sul sito: <https://catacombedinapoli.it>

<sup>45</sup> Tutti i dati sono disponibili sul sito online della Cooperativa Sociale La Paranza ONLUS

Questo ha dato impulso a un'occupazione giovane e qualificata e ha permesso di diversificare ulteriormente del quartiere, notoriamente povero, creando interesse anche al di fuori della città stessa. Il processo di recupero del patrimonio urbano ha avuto un impatto positivo sulla qualità della vita dei residenti e sull'immagine del quartiere, che sarà presto teatro dell'ennesimo set cinematografico, stavolta però raccontando sé<sup>46</sup>. Renzo Piano, architetto e senatore a vita, ha selezionato Napoli per l'edizione 2022 del progetto G124. L'iniziativa si propone di realizzare interventi di riqualificazione nelle periferie urbane, un'azione che il senatore Piano definisce come un “*rammendo delle periferie*”, finalizzato a rigenerare e migliorare le aree marginali delle<sup>47</sup>, come testimonianza ed esempio per tutte le altre situazioni sociali e urbane apparentemente difficili, ma con un grande potenziale di sviluppo culturale.

---

<sup>46</sup> Attualmente sono in corso le riprese del Docu Film di Luca Miniero su Don Loffredo, fonte ANSA. (2024, 1 ottobre). *Ciak al Rione Sanità a Napoli: serie Rai ispirata a don Loffredo*.

<sup>47</sup> [https://www.ansa.it/campania/notizie/2022/11/21/il-progetto-di-renzo-piano-per-il-rione-sanita\\_c7e2b4e8-4b49-4285-9268-37891ee28d8a.html](https://www.ansa.it/campania/notizie/2022/11/21/il-progetto-di-renzo-piano-per-il-rione-sanita_c7e2b4e8-4b49-4285-9268-37891ee28d8a.html)

## Implicazioni per il progetto di Chiaravalle

La candidatura di Chiaravalle come paesaggio culturale o in una nuova eventuale categoria ibrida UNESCO richiede un modello di *governance* capace di integrare e valorizzare le molteplici risorse del territorio. Data la complessità e la varietà degli attori coinvolti, la proposta di una *governance* multilivello emerge come la soluzione più efficace per affrontare le sfide e cogliere le opportunità legate a questo progetto. L'analisi dei modelli di *governance* suggerisce che un approccio PPCP, basato sulla partecipazione attiva delle comunità locali, sia particolarmente adatto per sostenere la candidatura di Chiaravalle.

La combinazione di una *governance* multilivello con un approccio policentrico garantirebbe sostenibilità e inclusione delle comunità locali, istituzioni pubbliche e attori privati, poiché come già menzionato, il modello PPCP promuove una gestione condivisa e inclusiva (Iaione, De Nictolis, Santagati, 2022). Un aspetto distintivo di questa candidatura è la sua natura di iniziativa promossa dalla comunità. Sono state infatti le associazioni locali e territoriali ad aver sollevato l'istanza di tutela e valorizzazione, ponendo la candidatura come una risposta genuina alle esigenze della comunità. Il Comune di Milano e il Municipio 5 hanno saputo accogliere questa istanza e se ne sono fatti portavoce, dando spazio al bisogno condiviso di preservare e promuovere il patrimonio culturale, naturale e sociale di Chiaravalle.

Questa dinamica, radicata in un forte interesse dal basso, è particolarmente apprezzata dall'UNESCO. Le candidature che nascono da un movimento territoriale vengono spesso considerate emblematiche di un'esigenza autentica di tutela e conservazione, oltre che di un sincero interesse verso il proprio patrimonio. Esse testimoniano la vitalità di un territorio e la sua capacità di mobilitarsi per il bene comune, valori che sono centrali nella filosofia UNESCO<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> UNESCO. (2011). *Preparing World Heritage Nominations* (Second edition). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Chapter 2.3, Local community participation and other stakeholders, p. 56.

Va qui menzionata la vivacità del tessuto associativo: il territorio è caratterizzato infatti dalla presenza di numerose associazioni culturali, attivamente impegnate nell'animazione e nella promozione culturale. L'area di Chiaravalle ospita molteplici soggetti (istituzioni pubbliche, enti religiosi, imprese private e organizzazioni no-profit, etc.) ognuno dei quali contribuisce alla valorizzazione del patrimonio.

Una *governance* multilivello consentirebbe quindi di creare sinergie tra questi diversi attori, promuovendo una gestione inclusiva e coordinata. Questo approccio sarebbe in grado di assicurare una visione strategica condivisa e di rispettare al contempo le specificità e le autonomie di ciascun soggetto coinvolto. Va tuttavia ribadito il ruolo centrale di cui si deve far carico l'attore politico. Una *governance* accentrata, con un centro di potere ben definito e non disperso, risulta infatti particolarmente efficace per raggiungere obiettivi complessi e coordinare in modo ottimale le risorse e gli attori coinvolti. In particolare, quando l'attore politico, come un'amministrazione comunale o un rappresentante istituzionale, assume il ruolo di capofila, si creano le condizioni per una maggiore capacità di attrarre finanziamenti, mantenere una visione strategica coerente e garantire una guida stabile e autorevole per il gruppo di lavoro. Questo approccio riduce la distanza tra il centro decisionale e gli altri attori coinvolti, favorendo una comunicazione più diretta, tempi di risposta più rapidi e un allineamento più solido sugli obiettivi.

Una *governance* con un capofila solido può valorizzare le competenze specifiche di ciascun attore, distribuendo i ruoli in maniera complementare e ottimizzando gli sforzi collettivi. In questo modo, il capofila politico può fungere da motore strategico, garantendo l'efficacia e la risolutezza delle azioni intraprese. Nella sezione a seguire, vengono ipotizzati i principi guida, la struttura organizzativa e i ruoli dei principali attori, con l'obiettivo di proporre un modello di *governance* che possa portare al successo della candidatura e garantire la sua sostenibilità nel lungo termine.

### **Gli attori da coinvolgere**

La candidatura di Chiaravalle come Patrimonio UNESCO richiede il coinvolgimento attivo di una rete diversificata di stakeholder, che comprendono enti locali, associazioni, università, professionisti del settore e la comunità locale. La collaborazione tra questi attori è essenziale per garantire una *governance* partecipativa, efficace e sostenibile.

Ogni *stakeholder* apporta competenze e risorse specifiche, contribuendo alla tutela, valorizzazione e promozione del sito attraverso il sistema di *governance* descritto.

### ***Gli stakeholder istituzionali***

Gli *stakeholder* istituzionali esercitano il potere amministrativo e legislativo sui beni culturali e artistici del territorio e rappresentano l'autorità che gestisce e tutela il bene comune. All'autorità centrale spetta il compito di redistribuire le risorse in modo equo e strategico, assicurando che la valorizzazione e la conservazione del patrimonio siano integrate nei piani di sviluppo locale. Infine, gli enti locali raccolgono i desideri e le aspettative delle comunità che rappresentano, facendosi portavoce delle loro istanze, assicurandosi così che il processo di candidatura rispecchi le esigenze e i valori del territorio.

Di seguito tabella riepilogativa.

<i>COMUNE DI MILANO</i>	Il Comune riveste un ruolo determinante come responsabile della pianificazione urbanistica e della gestione delle risorse pubbliche destinate alla conservazione e valorizzazione del patrimonio.
<i>MUNICIPIO 5</i>	Il Municipio è attivamente coinvolto nella promozione di iniziative che tutelano e valorizzano il patrimonio storico e culturale del territorio, favorendo il dialogo con la comunità locale.
<i>Soprintendenza ai Beni Culturali della Lombardia</i>	Questo ente, facente capo al Ministero della Cultura, è il principale responsabile per la tutela e la conservazione del patrimonio storico e architettonico. Supervisiona gli interventi di restauro e garantisce che le attività rispettino i vincoli di tutela
<i>Regione Lombardia</i>	La Regione contribuisce alla pianificazione strategica e allo sviluppo integrato, attraverso politiche regionali di promozione culturale e turistica.

### ***Gli enti del territorio***

La presenza di un ricco tessuto istituzionale e associativo rende Chiaravalle un esempio ideale per un modello di *governance* collaborativa che valorizzi il contributo di tutti i soggetti coinvolti. Gli enti del territorio sono l'anima di Chiaravalle, rappresentando il tessuto vivace e animato della sua comunità. Sono questi enti i principali promotori delle attività locali e coloro che intrattengono i rapporti più diretti con la popolazione, creando legami profondi e costanti. Includerli nel processo di candidatura è essenziale non solo per un loro interesse strumentale, ma soprattutto perché la loro conoscenza del territorio e la capacità di coinvolgere i cittadini sono determinanti per il successo del progetto. La loro partecipazione garantisce una gestione condivisa e una valorizzazione autentica del patrimonio, con un impatto duraturo sulla comunità. Di seguito una breve riepilogazione di alcune delle associazioni presenti sul territorio.

**Gli enti del territorio**

<i>Associazione Amici dell'Abbazia di Chiaravalle</i>	Promuove eventi culturali, visite guidate e iniziative volte a sensibilizzare il pubblico sul valore storico e spirituale del sito.
<i>Associazione Borgo di Chiaravalle</i>	Si occupa di migliorare la qualità della vita nel quartiere attraverso attività culturali e sociali che coinvolgono i cittadini
<i>Associazione Parco Agricolo Sud Milano (PASM)</i>	Lavora per la conservazione e la valorizzazione delle risorse naturali del Parco Agricolo Sud, includendo l'area di Chiaravalle, con un approccio integrato tra natura e cultura.
<i>Amici delle Marcite e Canali di Chiaravalle</i>	Si focalizza sulla tutela delle marcite, un elemento distintivo del paesaggio agricolo locale.
<i>Cooperative Sociali e altre associazioni del territorio</i>	Promuovono attività educative, sociali e culturali, favorendo l'inclusione e la partecipazione attiva della comunità.

**Le Università e gli Istituti di Ricerca**

Le università possono essere partner strategici nel processo di candidatura in quanto offrono competenze tecniche, scientifiche e gestionali. In un processo di sviluppo culturale l'istituzione accademica gioca un ruolo fondamentale nel rafforzare le capacità e le competenze degli attori coinvolti nel processo.

In questo contesto, l'università contribuisce a sviluppare e migliorare le risorse umane, le conoscenze, le competenze tecniche e le pratiche necessarie per gestire, promuovere e valorizzare il patrimonio culturale. L'università, come contenitore e distributore di conoscenza, funge da motore di crescita e fornisce le basi teoriche ma anche pratiche e metodologiche per attuare progetti culturali a livello locale e globale. Questo può avvenire tramite attività di formazione, ricerca, consulenza e supporto all'innovazione, aiutando così le comunità, le istituzioni e i professionisti a gestire in modo più efficace i processi e creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo, anche e soprattutto una volta conclusosi il processo di candidatura.

Esempi virtuosi, come il caso dei *Living Labs*<sup>49</sup> a Matera, dimostrano come la sinergia tra università, comunità e istituzioni pubbliche possa garantire il successo di progetti culturali complessi. L'Università della Basilicata ha infatti guidato i progetti di mappatura, gli studi strutturali e i workshop partecipativi, e contribuito così al riconoscimento UNESCO della Città, dimostrando l'importanza di un approccio interdisciplinare e partecipativo (Fullo e Mattone, 2024). Attraverso la valorizzazione delle competenze e delle risorse di ciascun attore, sarà possibile costruire un modello di *governance* sostenibile e inclusivo, in grado di rispondere ai criteri richiesti per il riconoscimento UNESCO.

### **Professionisti del settore**

Nella preparazione di una candidatura UNESCO, alcune competenze dovranno essere laterali e provenire da esperti esterni con conoscenze specifiche in settori legati alla valorizzazione e alla gestione del patrimonio e affini, necessari per la realizzazione del progetto. Questo approccio interdisciplinare permetterà di affrontare le varie sfide che emergono durante il processo di candidatura, come la creazione di reti di collaborazione, la gestione tecnologica del sito web e il coinvolgimento di attori locali in iniziative che si sviluppano in fasi successive, spesso non prevedibili all'inizio del processo. Si prevede nel piano di costo anche una voce di spesa relativa alla attività di promozione e sponsorizzazione online e offline della candidatura, da attribuire a un fornitore esterno quale un'agenzia di comunicazione o simili.

---

<sup>49</sup> Sogliani, F. (2023, luglio 10). *Living Lab Basilicata Heritage: Le attività dello Smart Lab raccontate da Francesca Sogliani*. Basilicata Creativa. <https://www.basilicatacreativa.it/2023/07/10/living-lab-basilicata-heritage-le-attivit-dello-smart-lab-raccontate-da-francesca-sogliani/>

## La candidatura di Chiaravalle: proposta di *governance*

Questa sezione propone un modello di *governance* finalizzato alla gestione del processo di candidatura di Chiaravalle, indipendentemente dallo scenario specifico di candidatura, ma partendo dalle attuali condizioni. L'attuale situazione coinvolge una pluralità di attori, tra cui interlocutori istituzionali, locali, società esterne e università, tutte chiamate a collaborare al progetto. Sulla base delle esperienze di *governance* osservate nei casi studio di Cremona e Napoli, nonché in seguito a una revisione dei modelli di *governance* esistenti, si intende proporre un modello partecipativo a più livelli, capace di integrare adeguatamente le esigenze del territorio, di rispettare i requisiti UNESCO e di massimizzare la creazione di valore anche qualora la candidatura non dovesse essere conclusa con successo. Un Comitato Promotore, un Comitato Scientifico, una Segreteria Organizzativa e una rete di associazioni locali, tutte chiamate a svolgere ruoli complementari per garantire l'efficacia del processo e la sostenibilità del progetto nel lungo periodo. Il modello multilivello proposto integra le esigenze strategiche, operative e scientifiche del progetto, favorendo una gestione partecipativa e sostenibile. La chiarezza dei ruoli tra i diversi livelli, distinti ma tra loro interconnessi, assicura una gestione efficiente, il coinvolgimento della comunità e il rispetto degli standard richiesti dall'UNESCO. Attraverso questa struttura, la candidatura di Chiaravalle potrà beneficiare di un approccio inclusivo, innovativo e orientato al successo.

### Livello Strategico: Comitato Promotore

Il Comitato Promotore rappresenta il cuore decisionale del progetto, con il compito di stabilire la direzione strategica e garantire il raccordo con le politiche locali, nazionali e internazionali. Questo livello deve includere rappresentanze di tutti gli stakeholder chiave del progetto e i principali *decision maker*. È bene sottolineare che le attività elencate siano svolte su base volontaria dai rappresentanti degli stakeholder istituzionali, senza un compenso diretto.

#### Comitato Promotore

<b>Composizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresentanti politici (Comune di Milano, Regione Lombardia).</li> <li>• Rappresentanti della Pubblica Amministrazione (Soprintendenza ai Beni Culturali, Municipio 5).</li> <li>• Rappresentanti delle comunità e delle associazioni locali di maggior rilievo.</li> </ul>
<b>Ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisione generale del progetto.</li> <li>• Definizione degli obiettivi strategici e delle priorità di investimento.</li> <li>• Rafforzamento delle relazioni istituzionali, sia a livello nazionale che internazionale.</li> <li>• Promozione della candidatura presso UNESCO e altre organizzazioni chiave.</li> </ul>
<b>Funzioni principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire le linee guida e gli obiettivi del progetto di candidatura.</li> <li>• Coordinare e armonizzare le politiche di valorizzazione con i piani regionali e nazionali.</li> <li>• Monitorare l'allineamento delle attività operative agli obiettivi strategici.</li> </ul>

- Favorire il dialogo tra stakeholder locali e istituzioni di livello superiore.

### Livello tecnico-operativo: Comitato di gestione

Il Comitato di gestione, o comitato tecnico operativo, opera come struttura flessibile e specializzata, incaricata di tradurre le direttive strategiche in azioni concrete. La sua composizione deve garantire competenze tecniche e pratiche.

Al Comitato tecnico operativo è attribuito un budget annuale di circa 30.000 euro l'anno più IVA per le spese di gestione.

<b>Composizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperti e professionisti nei settori della gestione del patrimonio culturale, pianificazione ambientale e turismo sostenibile.</li> <li>• Rappresentanti di associazioni locali e cooperative.</li> </ul>
<b>Ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione operativa delle attività legate alla candidatura.</li> <li>• Organizzazione di eventi culturali e attività di sensibilizzazione.</li> <li>• Supporto alle comunità locali per la raccolta di testimonianze e dati.</li> </ul>
<b>Funzioni principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementare le linee strategiche definite dal Comitato Promotore.</li> <li>• Coordinare interventi tecnici, restauri e studi ambientali.</li> <li>• Garantire che tutte le attività rispettino i criteri UNESCO.</li> </ul>

### Segreteria organizzativa

La segreteria organizzativa rappresenta il motore amministrativo e gestionale del progetto, in quanto ha il compito di assicurare che tutte le attività procedano in modo coerente e puntuale. I costi di funzionamento ammontano a euro 50.000 più IVA per il primo anno, cifra da valutare negli anni a seguire.

<b>Composizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Manager</li> <li>• Esperti dei processi di candidatura UNESCO</li> </ul>
<b>Ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento delle attività operative tra il livello strategico e quello tecnico.</li> <li>• Redazione del dossier di candidatura.</li> <li>• Promozione della candidatura attraverso strategie di comunicazione e campagne locali e internazionali</li> </ul>
<b>Funzioni principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementare le linee strategiche definite dal Comitato Promotore e di Gestione.</li> <li>• Coordinare interventi tecnici, attività e studi ambientali.</li> <li>• Garantire che tutte le attività rispettino i criteri UNESCO e siano orientate al successo della candidatura.</li> </ul>

## Supervisione scientifica

La supervisione scientifica garantisce che il progetto di candidatura si basi su solidi contenuti tecnici e scientifici, sviluppando soluzioni innovative e sostenibili. A tale gruppo di supporto al processo di candidatura vengono attribuiti costi per 40.000 euro + IVA.

<b>Composizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Università Bocconi di Milano</li> <li>• Politecnico di Milano</li> </ul>
<b>Ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo dei contenuti tecnici del dossier di candidatura.</li> <li>• Supervisione di studi strutturali, gestionali, ambientali e urbanistici.</li> <li>• Innovazione nella gestione e monitoraggio del patrimonio, attraverso strumenti tecnologici avanzati (es. GIS, piattaforme digitali).</li> <li>• Sviluppo delle competenze necessarie per la valorizzazione e gestione del patrimonio.</li> <li>• Formazione degli attori coinvolti.</li> </ul>
<b>Funzioni principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politecnico di Milano:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ricerca storica e architettonica.</li> <li>○ Progettazione di interventi di conservazione, restauro e valorizzazione.</li> </ul> </li> <li>• Università Bocconi:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definizione di modelli di <i>governance</i> e strategie di sostenibilità economica.</li> <li>○ Attività di formazione e <i>capacity building</i>.</li> <li>○ Valutazione dell'impatto della candidatura.</li> <li>○ Misurazione dell'impatto del processo di candidatura.</li> </ul> </li> </ul>

### La comunità: Associazione Amici di Chiaravalle

In un contesto di *governance* partecipata, è fondamentale che diverse realtà locali si uniscano sotto un obiettivo comune, creando una rete solida e collaborativa che supporti la candidatura e la promozione del progetto culturale. Si propone di istituire un'Associazione *Amici di Chiaravalle*, un'entità che può fungere da catalizzatore di attenzione sul territorio, mobilitando risorse umane e materiali, e facilitando il coinvolgimento attivo dei cittadini. Questa associazione non solo si fa promotrice della candidatura, ma diventa anche portavoce delle esigenze e delle necessità del progetto a livello locale, sensibilizzando la comunità e le istituzioni sulla sua rilevanza. Nel quadro di questa collaborazione, diversi enti, cooperative e associazioni di vario genere sono chiamati a convergere e a costruire una rete solida e inclusiva. L'idea di una rete è quella di mettere insieme risorse e competenze già radicate nel territorio e nel tessuto sociale della zona, per attivare una cooperazione che vada oltre gli interessi individuali e si concentri sul bene comune. È importante sottolineare che tutte le attività svolte all'interno di questa rete sono considerate a titolo pro bono e su base volontaria. La partecipazione di queste realtà e la loro disponibilità a collaborare senza fini di lucro non solo rafforzano il progetto, ma generano anche un legame profondo con la comunità locale, facendo crescere l'impegno e il sostegno verso la causa culturale.

## Stima dei costi del modello di *governance*

La struttura di *governance* multilivello proposta per la candidatura dell'Abbazia di Chiaravalle a Patrimonio UNESCO richiede un piano finanziario che assicuri risorse adeguate a ogni livello di intervento. Di seguito, una stima del budget suddiviso per ambiti e articolato su 4 anni, 2025-2029<sup>50</sup>.

### Anno 1 (2025): Fase di definizione del processo di candidatura

La fase iniziale del processo di candidatura UNESCO è dedicata alla preparazione e alla strutturazione del progetto. In questo anno, il focus sarà sulla costituzione di un Comitato Promotore, che avrà il compito di coordinare tutte le attività necessarie per avviare la candidatura. Saranno avviate le prime consultazioni con le istituzioni locali, regionali e nazionali, nonché con gli stakeholder culturali e comunitari, per raccogliere le informazioni necessarie e creare un consenso attorno alla proposta.

Durante questa fase si definiranno gli obiettivi del progetto e i ruoli da svolgere e le responsabilità, mettendo le basi per le fasi successive. Il primo e il secondo anno, inoltre, sono fondamentali per il coinvolgimento della comunità locale e la creazione di una rete di enti e associazioni che sostengano e si facciano portavoce del progetto di candidatura di Chiaravalle.

---

<sup>50</sup> Il gruppo di ricerca ha ritenuto opportuno prevedere un piano di costi su quattro anni alla luce delle esperienze di processi UNESCO analizzate e della stima di costi individuata.

	<b>Attività</b>	<b>Voce di costo</b>
<i>Comitato Promotore</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire gli obiettivi strategici della candidatura.</li> <li>Coinvolgere i principali stakeholder territoriali.</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Comitato Tecnico Operativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esaminare i requisiti UNESCO e lo scenario di candidatura percorribile.</li> <li>Pianificare e definire un programma di attività a fronte del percorso di candidatura.</li> <li>Fornire supporto tecnico durante la redazione, revisione e valutazione della candidatura.</li> </ul>	30.000 € + IVA
<i>Segreteria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborare un piano di gestione.</li> <li>Redigere il dossier di candidatura.</li> <li>Definire un crono programma delle attività.</li> <li>Coordinare gli stakeholder ed eventuali integrazioni ai gruppi di lavoro.</li> <li>Coordinare le attività sul territorio.</li> </ul>	50.000 € + IVA
<i>Supervisione Scientifica e Capacity Building</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborazione di uno studio preliminare e identificazione dei materiali necessari.</li> <li>Sviluppo di contenuti tecnici e scientifici.</li> <li>Produzione di ricerche storiche, architettoniche e ambientali per sostenere il progetto.</li> <li>Supporto per lo sviluppo di competenze e professionalità volte alla gestione di progettualità complesse.</li> <li>Attività di catalogazione, ricerca e documentazione scientifica.</li> </ul>	40.000 € + IVA
<i>Associazione Amici di Chiaravalle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promuovere attività di sensibilizzazione sul valore della candidatura tra le comunità locali.</li> <li>Animazione socio-culturale.</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Promozione della candidatura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produzione di comunicazione locali, nazionali e internazionali per sensibilizzare e coinvolgere il pubblico.</li> <li>Organizzazione di attività e incontri per promuovere il valore del sito.</li> <li>Creazione di materiali divulgativi e multimediali per il progetto, azioni di digital e offline marketing</li> </ul>	30.000 € + IVA
	<b>Totale</b>	<b>150.000€+IVA</b>

## Anno 2 (2026): Fase di sviluppo del contenuto e ricerca

Nel secondo anno, l'attenzione si sposterà sulla ricerca approfondita e sulla raccolta dei dati necessari per la candidatura. Sarà fondamentale condurre studi storici, culturali, paesaggistici e scientifici, al fine di raccogliere evidenze che testimonino l'importanza universale del sito proposto. In questa fase è determinante la creazione del contenuto a supporto della candidatura, curato dal Comitato tecnico-scientifico. Il lavoro di ricerca permetterà di definire in modo dettagliato la proposta di candidatura, rispondendo alle richieste specifiche dell'UNESCO.

	<b>Attività</b>	<b>Voce di costo</b>
<i>Comitato Promotore</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio continuo delle attività e dialogo con le istituzioni</li> <li>• Rafforzamento delle relazioni istituzionali</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Comitato Tecnico Operativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esaminare i requisiti UNESCO</li> <li>• Pianificare e definire un programma di attività</li> <li>• Fornire supporto tecnico durante la redazione, revisione e valutazione della candidatura.</li> </ul>	30.000 € + IVA
<i>Segreteria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento delle attività tra i vari attori coinvolti nel processo della candidatura</li> <li>• Animazione territoriale</li> </ul>	40.000 € + IVA
<i>Supervisione Scientifica e Capacity Building</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di formazione e preparazione delle figure proposte al lavoro della candidatura</li> <li>• Attività di catalogazione, ricerca e documentazione scientifica</li> </ul>	30.000 € + IVA
<i>Associazione Amici di Chiaravalle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere attività di sensibilizzazione sul valore della candidatura tra le comunità locali</li> <li>• Animazione socio-culturale</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Promozione della candidatura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagne di comunicazione locali, nazionali e internazionali per sensibilizzare e coinvolgere il pubblico.</li> <li>• Organizzazione di attività e incontri per promuovere il valore del sito.</li> </ul>	20.000 + IVA

<ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione di materiali divulgativi e multimediali per il progetto, azioni di digital e offline marketing</li> </ul>	
<b>Totale</b>	<b>120.000 + IVA</b>

### Anno 3 (2027): Fase di consolidamento della candidatura

Il terzo anno sarà dedicato alla valorizzazione dei risultati della ricerca e alla preparazione della documentazione formale da presentare all'UNESCO. Verrà sviluppato un dossier completo che includerà le descrizioni dettagliate del sito, le analisi comparative con altri siti simili e la pianificazione di una strategia di gestione e conservazione. Si possono prevedere incontri e workshop per sensibilizzare la comunità locale e gli attori pubblici e privati sull'importanza della candidatura, promuovendo un impegno attivo.

	<b>Attività</b>	<b>Voce di costo</b>
<i>Comitato Promotore</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoraggio continuo delle attività e dialogo con le istituzioni</li> <li>Rafforzamento delle relazioni istituzionali</li> <li>Pianificazione strategica delle politiche di valorizzazione del sito.</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Comitato Tecnico Operativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coinvolgimento di associazioni locali per la creazione di un archivio digitale condiviso.</li> <li>Supporto ai workshop con residenti, scuole e agricoltori per definire gli attributi significativi.</li> <li>Sviluppo di un piano di gestione e conservazione a lungo termine</li> <li>Supporto alla revisione e valutazione della candidatura</li> </ul>	30.000 € + IVA
<i>Segreteria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinamento delle attività tra i vari attori coinvolti nel processo della candidatura.</li> <li>Attuare l'animazione territoriale.</li> </ul>	40.000 € + IVA
<i>Supervisione Scientifica e</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività di formazione, ricerca e documentazione scientifica.</li> </ul>	30.000 € + IVA

<i>Capacity Building</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzamento delle relazioni con il contesto accademico e istituzionale locale.</li> </ul>	
<i>Associazione Amici di Chiaravalle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere attività di sensibilizzazione sul valore della candidatura tra le comunità locali.</li> <li>• Animazione socio-culturale.</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Promozione della candidatura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagne di comunicazione locali, nazionali e internazionali per sensibilizzare e coinvolgere il pubblico.</li> <li>• Organizzazione di attività e incontri per promuovere il valore del sito.</li> <li>• Creazione di materiali divulgativi e multimediali per il progetto, azioni di digital e offline marketing</li> </ul>	20.0 + IVA
<b>Totale</b>		<b>120.000 € + IVA</b>

## Anno 4 (2028): Fase di pianificazione della candidatura

L'ultimo anno del processo di candidatura è destinato al consolidamento della proposta e alla preparazione finale per la presentazione ufficiale.

In questa fase, il Comitato Promotore avrà il compito di raccogliere gli ultimi supporti istituzionali e di garantire che tutti gli attori coinvolti siano pienamente allineati e pronti per l'invio della candidatura. Saranno effettuati controlli finali sulla documentazione e, se necessario, saranno apportate modifiche per rispondere a eventuali richieste dell'UNESCO. La fase si concluderà con la presentazione ufficiale della candidatura, dando avvio alla valutazione da parte dell'UNESCO.

	<b>Attività</b>	<b>Voce di costo</b>
<i>Comitato Promotore</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione strategica delle politiche di valorizzazione del sito e identificazione delle prospettive di lungo periodo post riconoscimento.</li> <li>• Supporto al consolidamento delle relazioni istituzionali e monitoraggio finale.</li> <li>• Presentazione della candidatura.</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Comitato Tecnico Operativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento dell'archivio digitale condiviso con il supporto delle associazioni locali.</li> <li>• Definizione delle azioni operative per l'implementazione del piano di gestione e conservazione a lungo termine.</li> <li>• Revisione finale del dossier di candidatura in preparazione alla valutazione internazionale.</li> </ul>	20.000 € + IVA
<i>Segreteria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalizzazione e presentazione del dossier di candidatura.</li> <li>• Validazione di KPI significativi attraverso attività conclusive con residenti, scuole e enti locali.</li> <li>• Preparazione logistica per la presentazione ufficiale.</li> </ul>	40.000 € + IVA
<i>Supervisione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisione degli studi scientifici e tecnici per</li> </ul>	30.000 € + IVA

<i>Scientifica e Capacity Building</i>	<p>garantire la conformità ai requisiti UNESCO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione ruoli e strategie per l'implementazione del piano di gestione post-riconoscimento, formando il personale coinvolto.</li> <li>Verificare la coerenza e l'efficacia degli strumenti di <i>governance</i> e conservazione proposti.</li> <li>Misurazione dell'impatto del processo di candidatura.</li> </ul>	
<i>Associazione Amici di Chiaravalle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promuovere attività di sensibilizzazione sul valore della candidatura tra le comunità locali.</li> <li>Animazione socio-culturale.</li> </ul>	<i>Pro bono</i>
<i>Promozione della candidatura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campagne di comunicazione locali, nazionali e internazionali per sensibilizzare e coinvolgere il pubblico.</li> <li>Organizzazione di attività e incontri per promuovere il valore del sito.</li> <li>Creazione di materiali divulgativi e multimediali per il progetto, azioni di digital e offline marketing</li> </ul>	30.000€ + IVA
	Totale	120.000 € + IVA

## Possibili fonti di finanziamento per il progetto Chiaravalle

I beni culturali, che, come detto, appartengono alla comunità, sono generalmente considerati a carico dello Stato e principali destinatari delle politiche culturali pubbliche. Tali fondamentali finanziamenti non sempre però sono sufficienti e la loro variabilità, a seconda anche della disponibilità, talvolta compromette la stabilità finanziaria delle istituzioni culturali che finiscono spesso in balia dalle scelte e dell'agenda politica. La crisi economica, l'impatto del Covid-19, l'urgenza del riequilibrio dei conti pubblici, hanno portato le politiche culturali degli ultimi anni in un progressivo ridimensionamento degli investimenti (Fusco, 2018). Allo stesso modo, anche i finanziamenti pubblici europei hanno adottato un approccio sempre più selettivo nelle loro politiche di allocazione delle risorse.

Questo cambiamento risponde alla necessità di assicurare che i fondi pubblici vengano impiegati in modo efficiente, generando impatti tangibili e misurabili, sia sul piano economico che sociale. In particolare, gli enti finanziatori richiedono sempre più evidenze chiare riguardo agli effetti positivi dei progetti, con particolare attenzione al ritorno sugli investimenti e alla sostenibilità a lungo termine delle iniziative (Turrini, 2024).

Per superare il tradizionale sistema di finanziamento pubblico ai progetti culturali, come le candidature UNESCO, è necessario esplorare anche nuovi modelli economici che permettano di superare la dipendenza dalle sole risorse pubbliche e diversifichino il più possibile le fonti di finanziamento. In questo contesto, il coinvolgimento degli attori privati e donatori si rivela fondamentale, poiché non solo contribuiscono con risorse economiche, ma possono trarre anche significativi benefici dalla valorizzazione e dalla candidatura del bene. Tali benefici, economici, sociali e culturali, creano una serie di esternalità positive che possono incentivare l'interesse di fondazioni, aziende e individui. In questo scenario, emerge un nuovo paradigma

di "filantropia culturale"<sup>51</sup>, che si distacca dai tradizionali meccanismi di finanziamento pubblico, permettendo di attingere a fonti alternative e più diversificate. Le iniziative di crowdfunding, per esempio, la creazione di partnership pubblico-privato e il coinvolgimento di sponsor strategici sono solo alcuni degli strumenti attraverso cui è possibile raccogliere fondi a sostegno del processo di costruzione della candidatura. Queste modalità consentono di coinvolgere e valorizzare una rete sempre più ampia di soggetti, dai cittadini alle imprese, che possano percepire il valore tangibile dalla candidatura, e che quindi siano disposti a contribuire allo sviluppo strategico di Chiaravalle. La crescente consapevolezza dell'importanza del patrimonio culturale come driver di sviluppo economico e sociale contribuisce a creare un clima favorevole per il finanziamento di iniziative culturali di questo tipo. La ricerca di risorse necessariamente coinvolge una più ampia varietà di attori, in modo da creare un ecosistema dinamico e sostenibile per la promozione e la tutela del patrimonio culturale. I progetti di candidatura UNESCO possono contare su diverse opportunità di finanziamento che il comitato promotore potrà esplorare e valutare.

Tra le principali possibilità vi sono la partecipazione a bandi pubblici, sia a livello locale, regionale e nazionale ma anche indetti dall'Unione Europea<sup>52</sup>. Fondazioni private o istituzioni filantropiche, spesso sensibili alla valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico, possono essere attivate e coinvolte in iniziative di fundraising rivolte ai cittadini e ad aziende locali, che vogliono contribuire, anche economicamente, al lavoro del comitato stesso. In questa fase embrionale del lavoro, si ritiene giusto elencare alcuni degli strumenti di finanziamento più accessibili e alcune delle modalità di sostentamento economico più indicate per l'iniziativa di candidatura di Chiaravalle.

---

<sup>51</sup> (Turrini, 2024)

<sup>52</sup> Il programma Europa Creativa investe in azioni che rafforzano la diversità culturale e rispondono alle esigenze e alle sfide dei settori culturali e creativi.

## Finanziamenti economici da fonti private

### Sponsorizzazioni

Anche il Codice dei Beni cultural, nell'articolo 120, reca la definizione della "*sponsorizzazione di beni culturali*"<sup>53</sup> La sponsorizzazione, nel suo significato tradizionale, si configura come un'interazione tra un'impresa privata e un'iniziativa culturale, che si sviluppa nell'ambito di un progetto o evento specifico. In questo tipo di collaborazione, la gestione progettuale rimane sotto la totale responsabilità dell'ente culturale, mentre l'impresa svolge un ruolo primariamente finanziario, contribuendo con un supporto economico volto a sostenere l'iniziativa. In cambio di questo contributo, l'organizzazione culturale offre allo sponsor una serie di vantaggi, generalmente di tipo promozionale e comunicativo, tra cui, più spesso, la visibilità del marchio. L'obiettivo principale di questa forma di finanziamento è ottenere un ritorno in termini di immagine e visibilità per l'impresa, grazie all'associazione del proprio nome a iniziative di valore culturale. Celebri sono gli episodi di restauro di grandi monumenti quali la Fontana di Trevi, finanziata dalla casa di moda Fendi con un investimento di oltre due milioni<sup>54</sup> o del Colosseo a Roma, con il gruppo Tod's. Nonostante l'evoluzione delle modalità di interazione tra imprese e cultura, la sponsorizzazione rimane in Italia la forma più comune e diffusa di collaborazione, soprattutto per progetti di dimensioni contenute o di breve durata (Sacco, 2006).

---

<sup>53</sup> Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2004, 24 febbraio). *Decreto legislativo 24 febbraio 2004, n. 104.*

<sup>54</sup>Fede, A. (2013, gennaio 28). *Fontana di Trevi, Fendi finanzia il restauro.* La Repubblica.  
[https://roma.repubblica.it/cronaca/2013/01/28/news/fontana\\_di\\_trevi\\_fendi\\_finanzia\\_restaurato-51458280/](https://roma.repubblica.it/cronaca/2013/01/28/news/fontana_di_trevi_fendi_finanzia_restaurato-51458280/)

### Fondazioni *grant-making*

Nel contesto del finanziamento privato alla cultura, uno degli sviluppi più significativi e innovativi, a partire dagli anni Novanta, riguarda l'istituzione delle fondazioni di origine bancaria. Durante questo decennio, si è assistito al consolidamento progressivo di queste entità nell'ambito della cultura e del suo finanziamento. Le fondazioni bancarie, costituite a seguito delle operazioni di conferimento delle aziende bancarie in conformità con la Legge Amato (L. 218/1990), sono state determinanti nel riorientamento della filantropia e degli investimenti privati in ambito culturale. Queste realtà hanno sviluppato nel tempo una forte capacità di intervento e sono divenute punti di riferimento strategici per il finanziamento di progetti culturali, tanto sul piano locale quanto nazionale. L'introduzione di tali fondazioni nell'ecosistema della filantropia culturale ha portato a una vera e propria trasformazione nel panorama dei finanziamenti, segnando una nuova fase nella relazione tra settore privato e cultura, caratterizzata da un approccio più strutturato e professionale. Costituite come enti non profit, esse canalizzano fondi privati verso progetti educativi, culturali e filantropici e contribuiscono in maniera sostanziale alla crescita e alla valorizzazione dei territori. La loro natura giuridica, sostenuta da risorse derivanti da singoli individui, famiglie o imprese, le rende strumenti indispensabili per l'attuazione di interventi a elevato impatto sociale. Nel 2022, le fondazioni bancarie hanno erogato circa 250 milioni di euro, consentendo oltre 7.800 interventi<sup>55</sup> nei settori di arte e cultura. Questo impegno si configura non solo come una forma di restituzione alla comunità, ma anche come un mezzo per agevolare lo sviluppo sostenibile e il consolidamento del capitale culturale e sociale di un territorio.

Tra i principali enti che possono contribuire a sostenere la candidatura di Chiaravalle a sito UNESCO si ricorda la Fondazione Cariplo, da sempre attiva nella valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico lombardo e già coinvolta nel processo di animazione culturale del

---

<sup>55</sup> Fondazioni di Origine Bancaria. (2022). *XXVIII Rapporto annuale*.

territorio di Chiaravalle<sup>56</sup>. Queste istituzioni rappresentano interlocutori di primaria importanza per iniziative di rilevanza internazionale, capaci di trasformare investimenti privati in ricadute positive per l'intera collettività.

### **Donazioni individuali**

La partecipazione attiva dei privati cittadini al finanziamento dei progetti culturali tramite donazioni ed erogazioni liberali riveste un ruolo fondamentale nello sviluppo e nella conservazione del patrimonio culturale. Questo coinvolgimento non solo fornisce risorse economiche cruciali per la realizzazione di iniziative culturali, ma favorisce anche un senso di appartenenza e di responsabilità collettiva. Donare alla cultura permette ai singoli individui di sentirsi parte di un processo più ampio, contribuendo concretamente alla valorizzazione del bene comune. L'effetto di questa partecipazione è duplice: da un lato, i cittadini percepiscono di essere attori protagonisti nella crescita culturale del proprio territorio; dall'altro, si rafforza un legame emotivo con i progetti sostenuti, alimentando un senso di orgoglio e di identità collettiva. In questo modo, le donazioni e le erogazioni liberali non sono solo un contributo finanziario, ma anche un atto di coinvolgimento che genera valore culturale, sociale ed economico per l'intera comunità. La legge sull'Art Bonus ha rappresentato un'importante opportunità per il settore culturale, favorendo la partecipazione del settore privato nel finanziamento di progetti culturali, con un beneficio fiscale che incentiva le donazioni. Iniziativa prevista dalla legge italiana (Legge n. 106/2014) per incentivare le donazioni a favore della cultura e in particolare per il restauro e la valorizzazione del patrimonio culturale pubblico. Nei primi otto anni di applicazione dell'Art Bonus, l'iniziativa ha permesso il finanziamento di interventi di salvaguardia e valorizzazione di circa 3.000 beni culturali su tutto il territorio nazionale, dalla Lombardia alla Sicilia, con una concentrazione maggiore di progetti nel Centro-Nord. Dal 2014 al 2022, sono stati raccolti oltre 690 milioni di euro tramite donazioni, a testimonianza della crescente partecipazione del settore privato alla tutela del patrimonio culturale pubblico. Le cifre più consistenti derivano da donazioni di enti e società,

---

<sup>56</sup> Ulteriori informazioni sui bandi a sostegno di progetti culturali si possono trovare su: <https://www.obiettivoeuropa.com/>

ma il 63%<sup>57</sup> dei donatori è costituito da persone fisiche, a conferma del forte impegno individuale a sostegno della cultura. Questo dato evidenzia non solo l'efficacia dell'Art Bonus nel mobilitare risorse per la cultura, ma anche la diffusione di una nuova cultura della responsabilità sociale, dove i cittadini contribuiscono direttamente alla conservazione del patrimonio culturale nazionale. Vale la pena, tuttavia, ricordare che l'Art Bonus non consente al momento il finanziamento del patrimonio immateriale, poiché le donazioni che consentono il credito d'imposta sono ad oggi solo quelle previste dall'articolo 1 della l. n. 106/2014<sup>58</sup>.

Le donazioni da parte della comunità e dei cittadini possono rappresentare una parte significativa del finanziamento, soprattutto in territori con forte partecipazione civica e le erogazioni liberali da parte di cittadini a cause culturali rivestono un'importanza significativa per il sostegno e lo sviluppo del patrimonio artistico e culturale. Secondo l'ultima indagine dell'Istituto Italiano della Donazione, circa un italiano su dieci ha effettuato una donazione in denaro a un'associazione nel 2023. Inoltre, il settore culturale e artistico occupa il terzo posto tra le destinazioni di donazioni e volontariato, con 41.897 enti attivi e 743.325 persone coinvolte. Questi dati evidenziano come l'impegno dei cittadini rappresenti una risorsa fondamentale per valorizzare e preservare il patrimonio culturale, contribuendo alla crescita sociale ed economica dei territori<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Rossi, M. (2022, giugno 29). La cultura al centro della ripresa: nuovi investimenti in arte e patrimonio. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/articolo/la-cultura-al-centro-della-ripresa-nuovi-investimenti-arte-e-patrimonio-AEeq7Lv>

<sup>58</sup> Per ulteriori informazioni consultare il sito <https://artbonus.gov.it/>

<sup>59</sup> È quanto emerge dalla settima edizione del rapporto annuale "Noi doniamo", curato dall'Istituto Italiano della Donazione in occasione del Giorno del Dono - #DonoDay2024, prevista per legge il 4 ottobre di ogni anno.

## Fondi Pubblici

Le donazioni private rappresentano un'opportunità fondamentale per il finanziamento dei progetti culturali, offrendo una risorsa aggiuntiva che può alimentare l'innovazione e la realizzazione di iniziative di grande valore. Tuttavia, i finanziamenti pubblici continuano a svolgere un ruolo cruciale, poiché rappresentano il supporto necessario per la candidatura di progetti ambiziosi e garantiscono sostentamento e riconoscibilità a livello nazionale. Tra i principali strumenti, citiamo il Fondo per la Cultura<sup>60</sup>, istituito dal Ministero della Cultura (MiC) e le molteplici iniziative a supporto del patrimonio. Obiettivi del Fondo sono la valorizzazione del patrimonio culturale, mediante iniziative che ne accrescano l'accessibilità e il riconoscimento sia a livello locale che internazionale; la promozione di interventi di conservazione e restauro volti a garantire la tutela e la trasmissione dei beni culturali alle future generazioni e il sostegno a iniziative innovative che utilizzino nuove tecnologie e approcci creativi per ampliare la fruizione del patrimonio culturale. I Bandi promossi dal ministero della Cultura si rivolgono a una pluralità di soggetti: Enti Pubblici, quali Comuni, Regioni ed Enti Locali, oltre a enti privati senza scopo di lucro, tra cui associazioni culturali, fondazioni e cooperative. È altresì prevista la possibilità di accesso per partenariati pubblico-privati, con l'intento di favorire la collaborazione tra diversi attori attivi nella valorizzazione culturale. Le tipologie di interventi finanziabili sono molteplici. Tra queste si annoverano i progetti infrastrutturali e digitali mirati a migliorare l'accessibilità e la fruizione del patrimonio culturale, le attività di sensibilizzazione e coinvolgimento delle comunità locali per promuovere una partecipazione attiva, e lo sviluppo di strategie e strumenti per la valorizzazione culturale, quali reti e piattaforme innovative per la promozione delle risorse creative del territorio. Le modalità di erogazione dei fondi messi a disposizione dal ministero

---

<sup>60</sup> Ulteriori informazioni sui bandi promossi sul Ministero della Cultura sono consultabili qui <https://cultura.gov.it>

prevedono finanziamenti diretti, destinati a progetti di particolare rilevanza sia a livello nazionale che locale, e cofinanziamenti, che integrano risorse economiche già assegnate da altre fonti pubbliche o private. Tali modalità garantiscono flessibilità nella gestione delle risorse, consentendo di adattare il supporto economico alle esigenze specifiche dei progetti presentati. Per accedere ai fondi, i soggetti interessati devono presentare domanda tramite i bandi pubblicati periodicamente sul sito ufficiale del Ministero della Cultura. Ogni bando specifica i requisiti di ammissione, le modalità di partecipazione e la documentazione necessaria. È pertanto essenziale monitorare attentamente le scadenze e verificare che il progetto proposto sia conforme ai criteri stabiliti.

## Conclusioni

Lo studio di prefattibilità per la candidatura dell'Abbazia di Chiaravalle e del suo territorio circostante nella lista propositiva nazionale UNESCO ha evidenziato la straordinaria unicità di questo complesso, dove storia, cultura e natura si intrecciano armoniosamente. Situata nel quadrante sud di Milano, Chiaravalle rappresenta un modello di interazione virtuosa tra paesaggio rurale e urbano, consolidando il suo ruolo identitario per la città e il territorio.

La candidatura di Chiaravalle a Patrimonio UNESCO è un percorso articolato e che richiede delle condizioni abilitanti in parte già presenti, in parte da costruire. Il report ha messo in evidenza alcuni dei punti di forza del territorio, tra cui la volontà sia politica che della comunità di Chiaravalle di iniziare un percorso di valorizzazione e la ricchezza di risorse sia paesaggistiche che culturali del territorio. Le condizioni abilitanti trattate nel report sono due: la *governance* del progetto e la sostenibilità dello stesso. I due temi sono speculari e interdipendenti: la sostenibilità del progetto non può prescindere da una *governance* efficace a supporto dello stesso. La geometria e l'impegno dei vari attori identificati - dal Comitato Promotore, quello tecnico-operativo, alla Segreteria e l'Associazione Amici di Chiaravalle - cambia nel tempo, richiedendo un impegno diverso in base alle fasi di sviluppo del progetto. Se nel primo anno il ruolo del Comitato Promotore sarà cruciale, una volta identificata la possibile strada da percorrere spetterà a quello tecnico-operativo, supportato dalla Segreteria organizzativa, sviluppare i contenuti e le attività connesse alla candidatura. Attraverso

un'analisi approfondita, il report ha posto l'accento su diversi aspetti fondamentali: la necessità di una *governance* articolata e inclusiva, capace di bilanciare le esigenze di conservazione con quelle di sviluppo sostenibile; l'importanza del coinvolgimento di tutti gli attori – pubblici, privati e comunitari – per garantire un approccio integrato e condiviso; e l'adozione di nuove categorie che superino la tradizionale dicotomia tra patrimonio culturale e naturale.

In particolare, la *governance* proposta si articola in un Comitato Promotore strategico, un Comitato di Gestione tecnico-operativo, una supervisione scientifica e il coinvolgimento attivo delle associazioni locali, come l'Associazione Amici di Chiaravalle. Questo modello multilivello garantisce la trasparenza, la partecipazione attiva e la sostenibilità del progetto, assicurando che la candidatura non sia solo un processo tecnico, ma anche un'opportunità di crescita per la comunità locale.

Lo studio ha inoltre messo in evidenza i costi e le fonti di finanziamento necessari per sostenere il progetto. Grazie a un piano pluriennale, che prevede fasi di definizione, sviluppo, consolidamento e pianificazione della candidatura, il progetto può contare su una struttura finanziaria solida e diversificata, che include contributi pubblici, sponsorizzazioni private e il coinvolgimento diretto dei cittadini attraverso strumenti come l'Art Bonus.

La candidatura di Chiaravalle a Patrimonio dell'Umanità UNESCO rappresenta un'opportunità straordinaria non solo per valorizzare un luogo di inestimabile valore storico e culturale, ma anche per definire un modello replicabile di gestione del patrimonio. Questo progetto ambisce a coniugare innovazione, tutela e partecipazione, posizionando Chiaravalle come simbolo di eccellenza e sostenibilità, in linea con gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile e dialogo culturale.

## Bibliografia

**Arena, G.** (2017). Amministrazione e società. *Il Nuovo Cittadino. Rivista trimestrale di diritto pubblico*.

**Ansell, C., & Gash, A.** (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

**Badia, F.** (2007). L'esigenza di elementi manageriali nei piani di gestione UNESCO: I risultati di uno studio condotto su due siti patrimonio mondiale dell'umanità in Italia e Spagna. *Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio*, 29.

**Baek, Y., Jung, C., & Joo, H.** (2021). Residents' perception of a collaborative approach with artists in culture-led urban regeneration: A case study of the Changdong Art Village in Changwon City in Korea. *Sustainability*, 13(15), 8320. <https://doi.org/10.3390/su13158320>

**Barrett, S. M.** (2004). Implementation studies: Time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies. *Public Administration*.

**Blundo, S., García Muina, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., & Riccardi, M. P.** (2017). Patronage and beyond: PPP as an innovative practice in the management of cultural heritage.

**Bonet, L., & Donato, F.** (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1.

**Boniotti, C.** (2021). The Public–Private–People Partnership (P4) for cultural heritage management purpose. *Journal of Cultural Heritage Management & Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-12-2020-0186>

**Bortolotto, C., & Severo, M.** (2011). Inventari del patrimonio immateriale: Top down o bottom up? *Antropologia museale*.

**Cheng, S.** (2020). Art districts as cultural hubs: The case of 798 in Beijing. *International Journal of Cultural Studies*.

**Ciaffi, D., & Mela, A.** (2006). La partecipazione. Carocci.

**Cleere, H.** (2006). The World Heritage Convention: A critique. In *World Heritage and National Parks: The*

*Challenge of Sustainable Development*. Routledge.

**De Vries, M. S.** (2010). *Private governance: The new political economy of the global supply chain*. Cambridge University Press.

**Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J.** (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

**Fabietti, U.** (2019). *Elementi di antropologia culturale*. Mondadori Università.

**Florida, A.** (2012). Participatory democracy versus deliberative democracy: Elements for a possible theoretical genealogy. Two histories, some intersections.

**Frullo, N., & Mattone, M.** (2024). Preservation and redevelopment of cultural heritage through public engagement and university involvement. *Heritage*, 7(1), 5723–5747.  
<https://doi.org/10.3390/heritage7100269>

**Fusco, R.** (2018). Il finanziamento del patrimonio culturale in Italia: La complementarietà tra intervento pubblico e privato. <https://doi.org/10.1007/22712>

**Ronchi, A. T.** (2012). *Il coinvolgimento delle comunità locali nella conservazione del patrimonio costruito* (Tesi di dottorato, Politecnico di Milano). Dipartimento di Scienza e Tecnologie dell'Ambiente Costruito.  
<https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/56719>

**Hwang, S., & Lee, S.** (2019). Cultural districts and the evolution of public policy in Seoul: A case study of Changdong. *Journal of Urban Policy and Planning*.

**Hooghe, L., & Marks, G.** (2001). *Multi-Level Governance and European Integration*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers Inc.

**Iaione, C., De Nictolis, E., & Santagati, M. E.** (2022). Participatory governance of culture and cultural heritage: Policy, legal, economic insights from Italy. *Luiss Guido Carli University of Rome*.

**Johnston, M.** (1993). *Good governance: Rule of law, transparency and accountability*. UNESCO International Institute for Educational Planning. <https://etico.iiep.unesco.org/en/good-governance-rule-law-transparency-and-accountability>

**Kim, Y.** (2018). Government interventions in urban art districts: The Changdong experience. *Asian Journal of Cultural Policy*.

**Kooiman, J.** (2003). *Governing as governance*. SAGE.

**Lipsky, M.** (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

**Lynn, L. E. Jr.** (2006). *Public management: Old and new* (1st ed.). Routledge.

**Lynn , Laurence E. Jr** ( 2003 ), ' *Public management* ', in G.B. Peters and J. Pierre (eds ), Handbook of Public Administration

**Macdonald, S., & Cheong, C.** (2014). The role of public-private partnerships and the third sector in conserving heritage buildings, sites, and historic urban areas. Retrieved from [https://www.getty.edu/conservation/publications\\_resources/pdf\\_publications/pdf/public\\_private.pdf](https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/public_private.pdf)

**Manfredi, F.** (2014). *Community governance: Comunità in azione*. Carocci Editore.

**Martin, L.** (2018). *Public-private partnerships (P3s): What local government managers need to know*. ICMA, International City/County Management Association.

**Moore, M. H.** (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674041164>

**Mulcahy, K. V.** (2006). Cultural policy: Definitions and theoretical approaches. *The Journal of Arts Management*.

**Ostrom, E.** (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

**Ostrom, E.** (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641–672.

**Pecoraro, F., Turrini, A., & Volpe, M.** (2024). *Fundraising per le arti e la cultura: Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*. EGEA.

**Sacco, P.** (2006). *Il fundraising per la cultura*. Booklet Milano.

**Santagata, W.** (2002). *Il governo della cultura: Promuovere sviluppo e qualità sociale*. Il Mulino.

**Sokka, S., Badia, F., Kangas, A., & Donato, F.** (2023). Governance of cultural heritage: Towards participatory approaches. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.3389/ejcmp.2023.v11iss1-article-1>

**Throsby, D.** (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

**Tosco, C.** (2014). *I beni culturali: Storia, tutela e valorizzazione*. Il Mulino.

**UNESCO, ICCROM, ICOMOS, & IUCN.** (2013). *Managing cultural World Heritage: World Heritage Resource Manual*.

**Woods, N.** (2000). The challenge of good governance for the IMF and the World Bank themselves.

**Žuvela, I., Šveb Dragija, I., & Jelinc, J.** (2023). Cultural heritage and local development: A polycentric approach. *Journal of Cultural Heritage Management*.