

# STRATEGIA DI GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE ATTRAVERSO L'USO DELLE ICC

DOCUMENTO TRANSAZIONALE DELLE RACCOMANDAZIONI

D.T3.3.3. DOCUMENTO



**Interreg**  
CENTRAL EUROPE



**Forget Heritage**

European Union  
European Regional  
Development Fund





## **FORGET HERITAGE**

Questo documento rappresenta il riepilogo delle attività del progetto Forget Heritage, concretizzato attraverso le sue azioni pilota, attuato e coordinato dal partenariato di Forget Heritage

Scritto e pubblicato da: Dr. Nika Murovec and Dr. Damjan Kavas, PP2



## CONTENUTI

1. INTRODUZIONE	2
2. SFIDE E SOLUZIONI	3
3. L'APPROCCIO DI FORGET HERITAGE	9
4. ORIENTAMENTI STRATEGICI E RACCOMANDAZIONI	13
4.1 ORIENTAMENTI STRATEGICI	16
4.2 RACCOMANDAZIONI DI LAVORO	30
5. CONCLUSIONI	37





## 1.INTRODUZIONE

L'obiettivo principale del progetto Forget Heritage era identificare modelli di cooperazione pubblico-privato innovativi, replicabili e sostenibili nella gestione siti e beni culturali in disuso, e dare a questi siti storici un valore aggiunto attraverso la creazione di imprese culturali e creative.

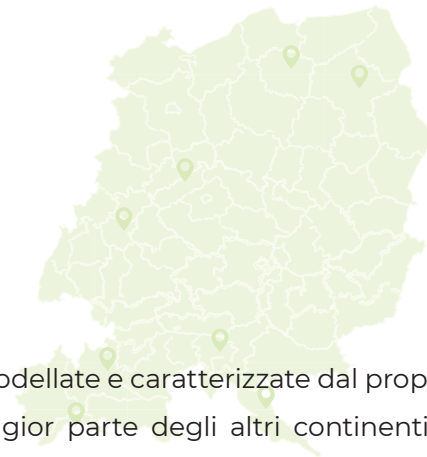
Il progetto Forget Heritage ha cercato di rispondere alla seguente domanda: come possiamo liberare il potenziale nascosto del patrimonio culturale per migliorare la qualità della vita delle persone e allo stesso tempo creare nuove opportunità e offrire ulteriori informazioni sulla gestione al settore culturale e creativo? Dopo 42 mesi, la risposta alla domanda sollevata all'inizio del progetto viene elaborata nel presente documento (D.T3.3.3) "Strategia di gestione dei beni culturali attraverso l'uso di ICC" (Documento di orientamento transnazionale). Il documento definisce gli orientamenti delle attività pianificate, implementate e coordinate dai governi locali / regionali / nazionali (in quanto parti interessate essenziali) nell'ambito della tutela e dell'uso delle risorse storico-culturali attraverso l'utilizzo delle imprese culturali e creative (ICC ). La strategia contiene orientamenti strategici, nonché raccomandazioni su attività e investimenti per garantire la sostenibilità del riutilizzo dei beni storico culturali con l'uso delle ICC.

Il contenuto della strategia si basa sulle lezioni apprese durante l'implementazione delle azioni pilota, le informazioni acquisite attraverso il Rapporto di Valutazione Transnazionale sulle azioni pilota (D.T3.3.2), la Peer review transnazionale (D.T3.3.1), il manuale di Gestione (D.T1.3.1), il Manuale delle politiche (D.T1.3.1), Rapporto di valutazione ex post sul modello transnazionale implementato localmente (D.T2.3.6), comunicazione personale con i pilot manager, i partner di progetto e i decisori politici. La strategia sarà approvata dai referenti politici locali al fine di garantirne la sostenibilità a lungo termine.





## 2. SFIDE E SOLUZIONI



Le aree urbane e rurali europee sono fortemente modellate e caratterizzate dal proprio patrimonio culturale. Diverso forse che nella maggior parte degli altri continenti, il panorama europeo è cresciuto storicamente, basandosi su strutture e siti che sono stati tramandati da una generazione all'altra per secoli, adattandosi al mutare delle circostanze sociali, economiche, culturali o politiche e ai bisogni e desideri delle persone. Il patrimonio culturale è un bene comune, tramandato dalle generazioni precedenti come eredità per quelli a venire, ed è una caratteristica distintiva dell'Europa. Per la sua ricchezza e diversità unica, è un fattore essenziale per l'identità e l'attrattiva dell'Europa per il continente.

Secondo la Comunicazione della Commissione “Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa” (2014), il patrimonio culturale è una risorsa condivisa e un bene comune. Come altri beni di questo tipo, può essere soggetto ad sfruttamento eccessivo e insufficiente sostegno economico, che può provocare abbandono, decadenza e, in alcuni casi, oblio. La cura del nostro patrimonio è, pertanto, la nostra responsabilità comune. Mentre la protezione del patrimonio culturale è principalmente di competenza delle autorità nazionali, regionali e locali, l'Unione europea ha un ruolo da svolgere in linea con i trattati dell'UE e nel rispetto del principio di sussidiarietà. Il patrimonio culturale europeo incarna la nostra storia e identità - l'anima stessa del nostro continente. Inoltre, ha un enorme potenziale economico e sociale; il patrimonio può aiutarci a rafforzare l'occupazione e le imprese nei settori chiave, affrontando al contempo alcune delle sfide sociali più urgenti del nostro tempo.





Secondo la Strategia del patrimonio europeo del Consiglio d'Europa per il 21 ° secolo (2017), vi è un'urgente necessità di riposizionare le politiche riguardanti il patrimonio culturale, ponendole al centro di un approccio integrato focalizzato sulla conservazione, protezione e promozione del patrimonio da parte dell'intera società - sia da parte delle autorità nazionali che delle comunità che sono custodi di quel patrimonio - in modo che tutti, da quelli più strettamente coinvolti a quelli con una connessione più distante, possano apprezzarlo e provare un senso di responsabilità.

Mentre la necessità di tutelare il patrimonio culturale è ampiamente riconosciuta, la disponibilità delle risorse finanziarie per farlo è spesso altrettanto carente. La crisi economica ha in molti casi ridotto le dotazioni finanziarie per la cultura in generale e la conservazione del patrimonio in particolare. Ha inoltre reso più difficile la mobilitazione di fonti di finanziamento private. È quindi urgente utilizzare le risorse disponibili nel modo più efficiente possibile, valutando i modi per attingere a nuove fonti di finanziamento (ad esempio capitali privati, fondazioni, ecc.), e trovare nuovi modelli di cooperazione pubblico-privata. La questione è ancora più urgente se andiamo oltre il caso di monumenti culturali più noti e ci rivolgiamo invece a siti che finora sono stati piuttosto trascurati e rischiano di perdersi irrimediabilmente a meno che non vengano intraprese azioni immediate al fine di preservarli e ripristinarli. Il modo migliore per proteggere un edificio è tenerlo occupato, anche se l'uso è temporaneo o parziale. È inevitabile che alcuni edifici storici facciano fatica a trovare qualsiasi uso, specialmente nelle aree in cui il mercato immobiliare è debole e le opportunità di vendita o riutilizzo sono limitate. Tuttavia, tali edifici possono diventare il fulcro del futuro processo di rigenerazione. Storie e ricordi, l'orgoglio passato e le lezioni storiche legate a siti culturali sono risorse per lo sviluppo urbano e l'identità regionale e possono essere ricreate, interpretate e trasformate in una nuova vita. Questa nuova vita presenta il riutilizzo di edifici storici come centri di rinnovamento culturale, incubatori di capitale sociale e campi da gioco sperimentali per nuovi sviluppi urbani. Pertanto il sostegno pubblico (orientamento, gestione, finanziamenti ...) è fondamentale.





Il rapporto “Il patrimonio culturale conta per l’Europa (2015) sottolinea la necessità di un approccio integrato in cui gli impatti sociali, culturali, ambientali ed economici del patrimonio siano fundamentalmente intrecciati. Afferma che la valutazione passata e attuale degli investimenti nel patrimonio culturale basata sull’approccio a valle non mostra il pieno potenziale del patrimonio culturale. In un approccio veramente integrato nei confronti del patrimonio, i vantaggi del patrimonio possono essere massimizzati. Il documento propone un approccio a monte sul patrimonio culturale, in base al quale i tradizionali schemi di investimento economico sono potenziati con risorse di altri settori. Ciò implica l’introduzione di investimenti di risorse non legate al patrimonio per raggiungere obiettivi paralleli non legati al patrimonio (ad es. Coesione sociale o riduzione della disoccupazione) nonché la salvaguardia dei beni del patrimonio culturale. Sfruttare appieno l’approccio a monte, combinato con una più stretta integrazione degli impatti sociali, economici, culturali e ambientali del patrimonio implica che il patrimonio culturale diventa una fonte per lo sviluppo sostenibile. Oggi stanno emergendo nuove relazioni tra il patrimonio culturale e la creazione contemporanea, offrendo ulteriore spazio per la creatività e l’innovazione. Conformemente alla Convenzione quadro di Faro, il riconoscimento del patrimonio è concepito come una responsabilità condivisa: il patrimonio non è più limitato a quegli elementi ufficialmente riconosciuti come tali dalle autorità nazionali - il patrimonio protetto - ma ora include quegli elementi considerati patrimonio dalle popolazioni e autorità locali. Questo sviluppo richiede approcci di gestione nuovi, più partecipativi e più collaborativi.





La conservazione e il riutilizzo del patrimonio culturale richiedono il coinvolgimento di più attori in diversi settori: pubblico, privato e non governativo. Il loro coinvolgimento è necessario non solo per avviare e attuare il riutilizzo, ma anche per sostenere il sito culturale dopo l'intervento (sostenibilità). I metodi e i meccanismi pratici utilizzati per raggiungere questi risultati sono diventati solo recentemente oggetto di approcci teorici e pratici.

Gli edifici storici sono il marchio di riconoscimento di numerose città, paesi e borghi dell'Europa centrale: i quartieri storici danno unicità alle nostre città. Sono un simbolo vivente del ricco patrimonio culturale europeo e riflettono l'identità della società. Per ragioni diverse (economiche, sociali, storiche ...) la maggioranza delle città dell'Europa Centrale sono caratterizzate da edifici storici inutilizzati che hanno segnato la storia della comunità locale in vari modi. Non si tratta solo di una "lista" ampiamente riconosciuta di edifici del patrimonio culturale, ma di edifici come ex fabbriche, ospedali, scuole o caserme, che fanno da sfondo e spesso invisibili agli occhi del pubblico. Tali edifici hanno modellato la storia e la vita della comunità locale e continuano a essere una parte importante dell'identità culturale di queste regioni. Quando gli edifici storici vengono lasciati vuoti, corrono un rischio significativamente maggiore di danno e degrado, oltre a rappresentare un potenziale pericolo per la loro località.

Molti edifici del patrimonio culturale sono di proprietà pubblica e gestiti da fondi pubblici, ma questa situazione sta cambiando e sempre più spesso sono richieste associazioni private e di cittadini. Il coinvolgimento del settore privato offre anche l'opportunità di sviluppare concetti che vanno oltre le semplici misure di conservazione. La conversione degli edifici, ad esempio, può fornire valore aggiunto e rilevanza per i cittadini, i creativi e l'economia. Al giorno d'oggi, in molti paesi, il settore privato, le istituzioni della società civile e il governo hanno iniziato a lavorare in partnership per aiutare a conservare il patrimonio culturale e svilupparlo come risorsa socio-economica.







Fondamentale per il successo del riutilizzo degli edifici del patrimonio è trovare un uso economico praticabile conservando il valore del patrimonio dell'edificio per trovare un equilibrio tra sviluppo e conservazione. Il riutilizzo di edifici storici richiede un approccio interdisciplinare con il coinvolgimento di più attori, non solo per avviare e realizzare la conservazione, ma anche per sostenere (riutilizzare) il luogo. È anche ampiamente riconosciuto che il riutilizzo deve essere integrato in strategie di sviluppo sociale, ambientale ed economico che includano meccanismi finanziari per incoraggiare e facilitare i contributi pubblico-privato e del terzo settore.

Gli edifici storici sono stati e saranno rivitalizzati in tutta Europa in aree destinate al commercio, agli scambi e ai servizi, come musei, luoghi culturali e di incontro, scuole materne e circoli giovanili. Qui le imprese creative e culturali sono uno degli attori più importanti in termini di rivitalizzazione in quanto generano crescita economica e innovazione. Inoltre, le imprese culturali e creative hanno ancora una forte domanda di spazio di lavoro. La definizione comune di industrie culturali e creative non esiste in Europa. L'UNESCO definisce le industrie culturali e creative come attività "il cui scopo principale è la produzione o riproduzione, promozione, distribuzione o commercializzazione di beni, servizi e attività di natura culturale, artistica o legata al patrimonio". Secondo il Programma Europa Creativa, i settori creativi comprendono tutti i settori le cui attività si basano su valori culturali o altre espressioni artistiche e creative individuali o collettive. I termini "industrie culturali" e "imprese creative" sono praticamente intercambiabili. Il concetto di "imprese culturali" è più legato al patrimonio culturale e alle forme tradizionali di creazione, mentre le "imprese creative" comprendono le pratiche delle arti applicate, le innovazioni e la generazione di profitti e la creazione di posti di lavoro attraverso la creazione della proprietà intellettuale. Teatro, arti visive, cinema, TV, radio, musica, editoria, giochi per computer, nuovi media, architettura, design, moda e pubblicità fanno tutti parte delle imprese culturali e creative. Secondo una nuova Agenda Europea per la Cultura adottata nel 2018, le ICC in Europa forniscono oltre 12 milioni di posti di lavoro a tempo pieno, che rappresentano il 7,5% della forza lavoro dell'UE, creando circa 509 miliardi di EUR di valore aggiunto al PIL.





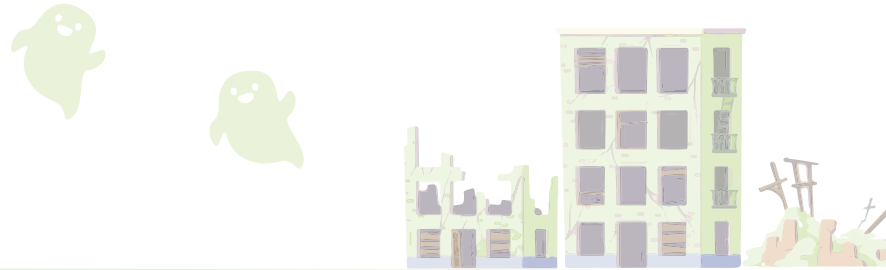
Dall'adozione dell'Agenda Europea per la Cultura nel 2007, un obiettivo chiave della Commissione Europea è stato quello di promuovere l'Europa come centro globale di creatività e cultura, salvaguardando e promuovendo la diversità culturale europea. In una comunicazione politica del 2012, la Commissione ha invitato i paesi, le regioni e le principali città dell'UE a promuovere i loro settori culturali e creativi per creare opportunità e migliorare la crescita e, negli ultimi anni, un numero crescente di Paesi e città dell'UE ha sviluppato strategie per sfruttare appieno il potenziale delle ICC. Inoltre, le imprese culturali e creative dipendono fortemente dalla posizione e si nutrono delle tradizioni locali, e quindi sono particolarmente adatte per l'uso dinamico delle energie interiori di una città e per la generazione di processi di sviluppo veramente bottom-up. Questo è il motivo per cui le ICC sono sempre più considerate una componente chiave dello sviluppo economico locale. Al crocevia tra arte, business e tecnologia, fungono da catalizzatore e motore di innovazione, con vantaggi che rafforzano l'economia in generale. Questo è l'ambito in cui città e comuni, in quanto forme più locali di governo, hanno un ruolo chiave. Le città sono un terreno privilegiato a causa delle loro fitte reti di persone, scambi e attività interagenti. La città nel suo insieme funziona come una sorta di campo creativo, in cui le informazioni scorrono con un'intensità speciale tra le diverse unità di attività economica e sociale contenute nello spazio urbano.

Le città dell'Europa Centrale sono caratterizzate da una concentrazione del settore culturale e creativo. I creativi sono sicuramente un gruppo che le città mirano ad attrarre; tuttavia, hanno bisogno di un posto economico e flessibile in cui lavorare. L'autenticità e il carattere degli edifici storici (anche se non molto vecchi) presentano per loro un valore aggiunto che manca a quelli nuovi. Le ICC hanno un ruolo significativo da svolgere al fine di aiutare le città e le regioni a reinventarsi e a dare nuovi scopi e identità alle aree abbandonate.





### 3. L'APPROCCIO DI FORGET HERITAGE



Il progetto Forget Heritage affronta un problema presentato nella maggior parte delle città caratterizzato da edifici storici inutilizzati che hanno segnato la storia della comunità locale in vari modi. La funzionalità di tali edifici è spesso limitata e si stanno trasformando in vuoti urbani e hanno un impatto negativo sulle aree circostanti. In ogni città, ci sono pressioni per abbattere tali edifici e costruire nuovi complessi residenziali o commerciali al loro posto in nome dello sviluppo. Tuttavia, ci sono molte prove che proprio questi vuoti urbani hanno il potenziale per diventare il principale motore di sviluppo in un quartiere. I blocchi di edifici più piccoli appartenenti ad epoche diverse non solo aggiungono carattere e fascino alle città, ma forniscono anche una base per diverse attività commerciali locali e start-up innovative. Mentre edifici con ampi e nuovi spazi sono adatti per le aziende riconosciute che possono permetterselo, gli edifici più vecchi, modesti e senza pretese contengono motori di sviluppo economico propri. L'idea di base del progetto Forget Heritage è stata costruita attorno al detto di Jane Jacobs: "Le vecchie idee a volte possono usare nuovi edifici. Le nuove idee devono usare vecchi edifici."

Le idee innovative di qualsiasi tipo sono sempre a rischio nella loro fase di sviluppo, indipendentemente dal loro successo finale. Tali idee hanno sempre bisogno di spazio per la sperimentazione: spazio per i tentativi e anche spazio per l'errore.





L'obiettivo principale del progetto era promuovere la cooperazione tra le città dei partner al fine di identificare modelli di gestione della cooperazione pubblico-privata innovativi, replicabili e sostenibili dei siti storici abbandonati (riconosciuti come patrimonio culturale) valorizzandoli attraverso la creazione di società culturali e creative. Il consorzio mira a fornire raccomandazioni ad altre città su come migliorare il potenziale nascosto degli edifici del patrimonio (culturale) per migliorare e migliorare le opportunità di lavoro e le capacità manageriali nelle industrie culturali e creative, nonché per influenzare la qualità della vita dei cittadini . I partner del progetto hanno riconosciuto la necessità dei creativi di un ambiente di lavoro adeguato e stimolante, nonché l'importanza di vari fattori esterni positivi (da quelli sociali a quelli economici), che derivano dalla messa a disposizione dei creativi di edifici del patrimonio rivitalizzati. Il progetto Forget Heritage, quindi, cerca di identificare tali luoghi e fornire informazioni e strumenti per aiutare a sfruttare il loro potenziale nascosto con l'uso di industrie culturali e creative. Allo stesso tempo, cerca di migliorare la consapevolezza e la comprensione di entrambi i principali attori in questo processo, la pubblica amministrazione e i creativi, e insieme trovano modelli economicamente sostenibili, li testano e stabiliscono esempi che possono anche servire da ispirazione per altre città.



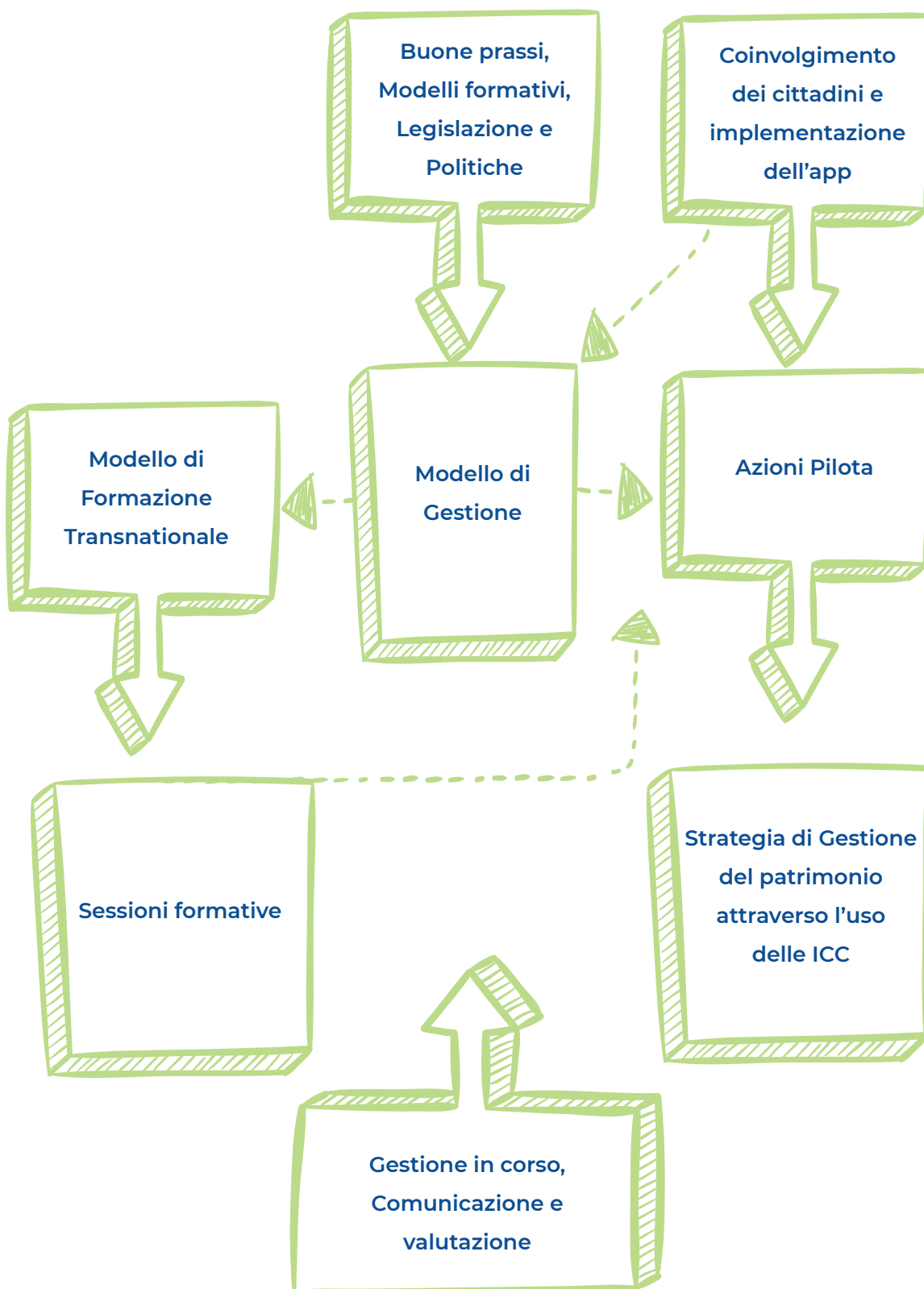


Figura 1:  
 L'approccio di Forget Heritage



Le informazioni raccolte nell'ambito del progetto Forget Heritage attraverso l'inclusione di vari gruppi (parti interessate), lo scambio di esperienze, programmi di formazione personalizzati e attività di ricerca sono state testate in otto progetti pilota e le raccomandazioni trasferite ad altre città. I progetti pilota erano molto diversi in termini di contenuto e spazio e quindi hanno permesso di testare il modello di gestione di Forget Heritage in diversi contesti. Ogni città partner ha sperimentato che il patrimonio culturale è un potente fattore di sviluppo sociale, economico, ambientale, territoriale e culturale attraverso le attività che genera e le politiche che lo sostengono. Pertanto, era necessario un approccio integrato incentrato sulla conservazione, protezione, rivitalizzazione e promozione del patrimonio a livello locale, regionale e nazionale. Sulla base delle conoscenze e delle esperienze acquisite nel progetto, nel prossimo capitolo sono state preparate e presentate raccomandazioni su attività e investimenti per garantire la sostenibilità della gestione dei siti culturali attraverso l'uso delle ICC.





## 4. ORIENTAMENTI STRATEGICI E RACCOMANDAZIONI

Il Quadro europeo di azione per i beni culturali (2019) considera il patrimonio culturale come una risorsa per il futuro, da salvaguardare, migliorare e promuovere, anche incoraggiando le sinergie con la creazione contemporanea. Mette le persone al centro, stimolando l'accesso e l'impegno e promuovendo lo sviluppo del pubblico, con particolare attenzione alle comunità locali, ai bambini e ai giovani, nonché alle persone con disabilità, promuovendo in tal modo l'inclusione e l'integrazione sociale. Sostenibilità e innovazione sono principi fondamentali alla base del quadro di Azione e del suo approccio al patrimonio culturale.

La Nuova Agenda Europea per la Cultura, adottata dalla Commissione Europea nel maggio 2018, riconosce che le città e le regioni dell'UE sono in prima linea nello sviluppo guidato dalla cultura, come dimostrato dal successo delle Capitali europee della cultura. Di conseguenza, questi centri urbani sono partner naturali per la sperimentazione, anticipando tendenze ed esplorando modelli di innovazione sociale ed economica. Inoltre, la Nuova Agenda Urbana, adottata alla conferenza delle Nazioni Unite sull'edilizia abitativa e lo sviluppo urbano sostenibile nel 2016 (Habitat III), evidenzia il ruolo che il patrimonio materiale e immateriale svolge nel rafforzare la partecipazione sociale e l'esercizio della cittadinanza. L'agenda prevede anche economie urbane vibranti, sostenibili e inclusive, basate su potenziali endogeni, vantaggi competitivi, patrimonio culturale e risorse locali. La Nuova Agenda Urbana prevede inoltre il sostegno e il supporto delle economie urbane attraverso la promozione di industrie culturali e creative, turismo sostenibile, arti dello spettacolo e attività di conservazione del patrimonio, tra gli altri. L'agenda invita le parti interessate a sostenere la valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo urbano sostenibile e a riconoscere il suo ruolo nello stimolare la partecipazione e la responsabilità. Nella Raccomandazione UNESCO sul paesaggio urbano storico, il patrimonio culturale è anche legato alla creatività e allo sviluppo (Gustafsson, 2019).





Anche se il patrimonio culturale è certamente una risorsa condivisa europea, è a livello locale che le sue caratteristiche sono uno dei più importanti potenziali di sviluppo. La rivitalizzazione delle aree storiche e la tutela del patrimonio culturale possono fornire significativi vantaggi economici ai sistemi di produzione locali, dando un nuovo impulso alle attività economiche e generando posti di lavoro radicati localmente. Il patrimonio culturale crea notevoli ricadute esterne a livello locale in termini di immagine e attrattiva. Inoltre, poiché il patrimonio culturale aiuta a distinguersi dalle altre città della competizione globale, è una risorsa chiave per marchiare città e regioni e aumentare la loro percezione a livello internazionale, allo scopo di attrarre non solo visitatori ma anche talenti, imprese e investimenti. La promozione e la valorizzazione del patrimonio culturale può essere strumentale alla rigenerazione di aree che affrontano sfide come la deindustrializzazione, la mancanza di attrattiva e il passaggio alla nuova economia. Il ricco e variegato patrimonio europeo presenta un grande potenziale per la promozione di destinazioni meno conosciute e per lo sviluppo di un turismo culturale sostenibile.

Durante l'Anno europeo del Patrimonio Culturale (2018), reti finanziate dall'UE, la Commissione Europea e altre parti interessate hanno collaborato per condividere esperienze, discutere sfide e identificare principi di qualità sul riutilizzo del patrimonio culturale. Alla fine del 2018, è stata preparata una Dichiarazione sul "Riutilizzo adattivo del patrimonio costruito: preservare e migliorare i valori del nostro patrimonio costruito per le generazioni future" (Dichiarazione di Leeuwarden). La Dichiarazione mira a fare il punto sulle lezioni apprese nel corso dell'Anno (2018) e riflette sulle buone pratiche a sostegno di interventi di qualità. Attraverso un rinnovamento e una trasformazione intelligenti, i siti del patrimonio possono trovare usi nuovi, misti o estesi. Di conseguenza, il loro valore sociale, ambientale ed economico è aumentato, mentre il loro significato culturale è aumentato.







**Aspetti culturali:** i siti del patrimonio sono spesso punti di riferimento spaziali e sociali che caratterizzano il paesaggio e conferiscono una forte identità all'ambiente. Creano un senso del luogo e sono un fattore determinante per l'identità locale e regionale. Conservando la nostra eredità, il riutilizzo adattivo può aiutare a mantenere e rafforzare la percezione delle persone sulle proprie tradizioni e storia e fornire prospettive per il futuro, rispondendo al contempo ai bisogni delle società multietniche e multiculturali.



**Aspetti sociali:** riaprendo al pubblico spazi chiusi o in disuso, il riutilizzo adattivo del nostro patrimonio costruito può generare nuove dinamiche sociali nelle aree circostanti e contribuire così alla rigenerazione urbana. Questi progetti offrono l'opportunità di coinvolgere i cittadini nella definizione del loro ambiente di vita, con conseguente maggiore senso del luogo e della democrazia. Inoltre, il patrimonio riutilizzato può fornire la base per programmi scolastici ed educativi. Il riutilizzo adattivo è quindi una leva chiave per territori più coesi, sia nelle aree urbane che rurali.



**Aspetti ambientali:** il riutilizzo del nostro patrimonio riduce il consumo di materiali da costruzione, risparmia energia incorporata e limita l'espansione urbana. Fornisce spesso l'opportunità di intraprendere un profondo retrofit energetico, ottenendo edifici più efficienti, a prova di clima e più sani. Inoltre, i progetti di alta qualità, per loro stessa natura, garantiscono usabilità, flessibilità e adattamento a lungo termine alle esigenze future. Il riutilizzo adattivo contribuisce, quindi, alla costruzione di città più resilienti e sostenibili e all'applicazione dei principi dell'economia circolare nell'ambiente edificato.



**Aspetti economici:** il riutilizzo del nostro patrimonio costruito può contribuire ad aumentare l'attrattiva delle aree. Da un lato, l'architettura di qualità è uno dei principali fattori del posizionamento del marchio, generando posti di lavoro e crescita, in particolare nel settore turistico. D'altra parte, nuove funzioni generano nuovi utenti e situano territori in nuove reti economiche. I siti storici riutilizzati cessano di essere luoghi isolati e possono fungere da catalizzatori in un contesto più ampio.





## 4.1 ORIENTAMENTI STRATEGICI

Il principale obiettivo strategico del riutilizzo degli edifici del patrimonio è che diventano una risorsa per lo sviluppo economico, sociale, culturale e sostenibile nelle città. Pertanto, le città necessitano di un approccio strategico alla valorizzazione del patrimonio culturale (compreso il riutilizzo degli edifici del patrimonio), alla rigenerazione urbana e alle ICC.

Gli edifici storici nel centro della città sono spesso più attraenti degli edifici storici che non si trovano in posizione centrale. Se questi edifici del patrimonio rimangono inutilizzati e decadono perché mancano la cultura del riuso o semplicemente non vengono sfruttati, si verifica una perdita irrecuperabile. Pertanto, è importante trovare nuovi concetti significativi di utilizzo. Qui, le imprese creative e culturali possono svolgere un ruolo decisivo. Offrono nuove prospettive, know-how e impegno per rivitalizzare, preservare e proteggere tali luoghi, offrendo allo stesso tempo spazio sufficiente per lo sviluppo del presente e del futuro. Per sfruttare appieno il potenziale del patrimonio culturale, sono necessarie politiche e modelli di finanziamento nuovi, più flessibili e trasparenti.

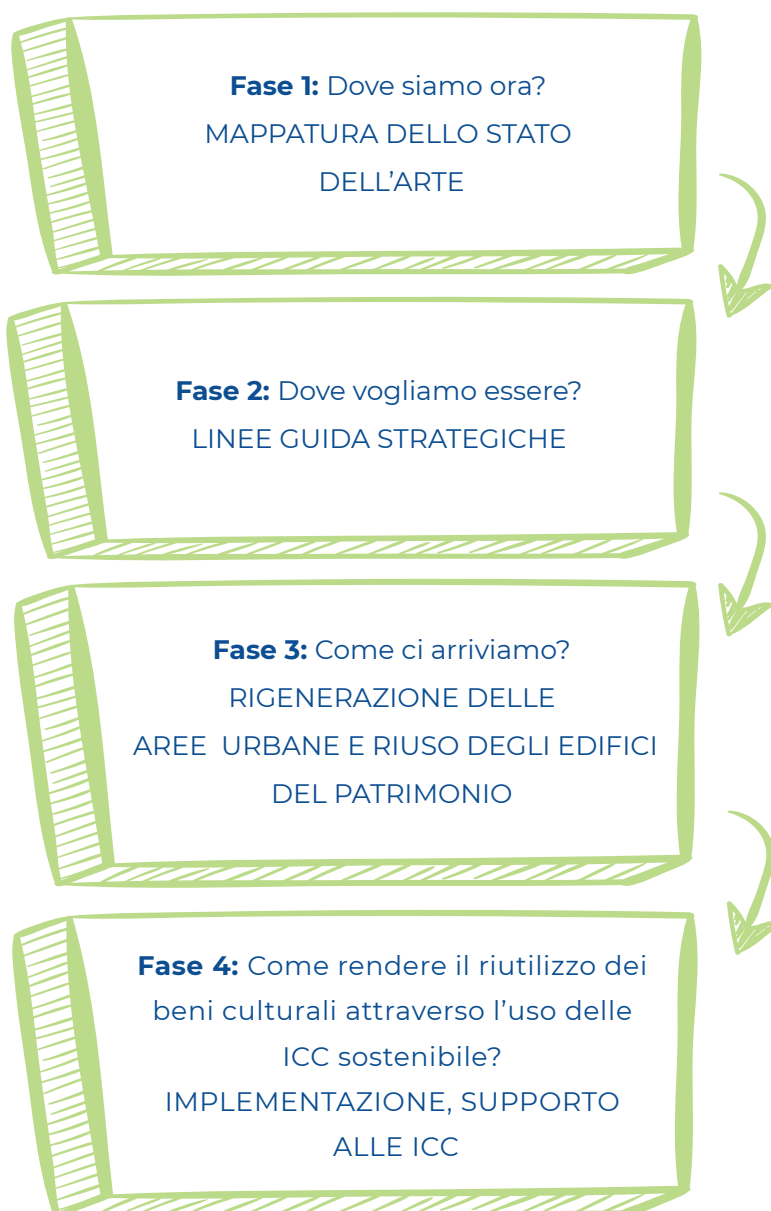
L'obiettivo dei progetti cooperativi di rivalutazione del patrimonio culturale non è solo di riutilizzare i beni culturali in disuso, ma di raggiungere un più ampio insieme di obiettivi: fornire uno spazio accessibile per iniziative creative e artigianato, condurre futuri esperimenti urbani o migliorare la vivacità socio-culturale dei distretti cittadini, solo per citarne alcuni. Oltre a questi obiettivi gestionali e dal basso verso l'alto, l'aspetto del riutilizzo degli edifici del patrimonio mostra un forte potenziale per la generazione di un'identità culturale, opportunità per il turismo e ispirazione per idee per il riutilizzo moderno.





Questi obiettivi, sintetizzati con valori economici sociali, culturali e sostenibili, costituiscono la base dell'approccio alla rivalorizzazione del patrimonio culturale (edifici) pubblico-privato. Implicano diversi modelli di utilizzo che portano a formati vibranti, vivaci e aperti che potrebbero sbloccare il capitale sociale e culturale latente e rafforzare la capacità di trasformare una città.

Durante l'elaborazione degli orientamenti strategici, si dovrebbe rispondere alle seguenti domande:





## FASE 1: MAPPATURA DELLO STATO

La mappatura è un processo per identificare sistematicamente i beni culturali di una comunità che consente una migliore comprensione dell'ecosistema culturale e creativo locale. Aiuta anche a riconoscere gli elementi più intangibili dell'identità e del senso del luogo di una comunità. Pertanto, l'analisi dello stato dell'arte può essere utile per sostenere il cambiamento: può informare lo sviluppo delle politiche, attirare finanziamenti e risorse ed essere strumentale all'adozione di nuovi approcci allo sviluppo locale.

La mappatura dello stato dell'arte consiste in due attività correlate:

- Mappatura degli edifici storici.
- Mappatura delle imprese culturali e creative.

La mappatura degli edifici storici include la mappatura degli edifici del patrimonio che sono vuoti o per cui è necessario un nuovo utilizzo (riutilizzo adattivo). Sono necessari almeno i seguenti dati: posizione, sito / edificio, proprietà, collegamenti al quartiere, usi originali, contenuti e utenti esistenti, gestione esistente, stato di conservazione, foto.

Se gli edifici o i siti storici sono di proprietà dell'amministrazione locale, è più semplice raccogliere i dati necessari. Tuttavia, è molto utile avere un registro degli edifici vuoti del patrimonio privato a livello di città. Al fine di realizzare tale registro potrebbero essere utilizzati strumenti web. Nell'ambito del progetto Forget Heritage è stata sviluppata la webapp "OffSpaces". Si tratta di uno strumento di rilevamento senza scopo di lucro, una piattaforma di informazioni e un'interfaccia per i creativi europei alla ricerca di spazi liberi adeguati. È stato sviluppato per fornire informazioni sulle esigenze di spazio, rafforzare gli operatori culturali e creativi, proteggere il patrimonio culturale, aiutare cittadini, amministrazioni e proprietari privati a trovare forme di cooperazione.





La mappatura delle industrie culturali e creative comprende l'analisi statistica delle principali organizzazioni (imprese, ONG, istituti pubblici e privati, imprenditori autonomi) basata sulla definizione predefinita di ICC (definizione di settori), identificazione dei principali intermediari, identificazione dei temi delle politiche (responsabili politici, piani di finanziamento a livello locale, regionale, nazionale e dell'UE), identificazione di centri creativi (luoghi di lavoro congiunto, incubatori, acceleratori ...), disponibilità di programmi di istruzione e formazione, analisi delle principali barriere ... La mappatura delle imprese culturali e creative dovrebbe essere fatta come un mix di ricerche e workshop e / o interviste con le principali parti interessate politiche e leader civici; rappresentanti di istituzioni / organizzazioni culturali locali; artisti e professionisti della cultura; parti interessate di gruppi culturali informali e indipendenti; stakeholder del turismo e del patrimonio; la camera di commercio locale; organizzazioni imprenditoriali e persone chiave che hanno un interesse nella crescita e nella reputazione della città.

## FASE 2: ORIENTAMENTI STRATEGICI

Esistono molti documenti strategici a livello locale e regionale come piani di sviluppo urbano, strategia culturale locale/regionale, strategia di sviluppo urbano sostenibile (soprattutto nel periodo 2014-2020) e altri piani di sviluppo urbano. Il patrimonio culturale è una parte essenziale dei piani territoriali locali. Il patrimonio culturale potrebbe essere incluso nei documenti strategici attraverso due diversi approcci:

- Integrato nei documenti strategici locali. Diventerà quindi parte integrante della strategia di sviluppo della città in termini di principi di sviluppo sociale, culturale ed economico. Il patrimonio culturale può essere rilevante anche in termini di piani di protezione ambientale locali o strategie di sviluppo turistico locale, piani master del turismo ecc. La citata inclusione del patrimonio culturale nei processi di sviluppo locale consente di realizzare appieno la sua funzione integrativa, creando nel contempo le condizioni per effetti sinergici che si suppone siano rilevabili tra questi ed un determinato territorio.





- Elaborazione di un documento strategico locale distinto: strategia di gestione del patrimonio culturale locale. Il documento dovrebbe andare al di là degli obiettivi di protezione e di restauro del patrimonio – dovrebbe sostenere lo sviluppo della città, rafforzare la sua identità e immagine, rendendola più attraente, migliorare le condizioni di vita dei suoi cittadini, aumentare l'attrattiva della città come prodotto turistico. La strategia di gestione del patrimonio culturale della città è un documento di programmazione; pertanto non fornisce soluzioni specifiche. Specifica, invece, una missione, una visione, attività, analisi, obiettivi strategici e particolari, compiti. La preparazione di dati specifici, le analisi, le soluzioni organizzative e la preparazione del piano rientrano nel campo di applicazione della strategia (piano di azione). Il riutilizzo degli edifici non utilizzati del patrimonio culturale dovrebbe costituire una parte essenziale della strategia. Esso definisce il quadro di cooperazione tra i vari settori quali le ICC, il turismo, l'istruzione, la scienza e il settore privato.

Se l'elaborazione della strategia di gestione del patrimonio culturale locale non è politicamente fattibile, dovrebbe essere preparato un documento strategico distinto sul riutilizzo degli edifici del patrimonio culturale inutilizzati per combinare almeno le seguenti dimensioni: protezione del patrimonio, risanamento urbano, sviluppo culturale, sviluppo territoriale, sostegno alle ICC, cooperazione pubblico-privato.

È importante che il riutilizzo degli edifici del patrimonio attraverso l'uso delle ICC si basi sempre su un approccio strategico al fine di raggiungere obiettivi economici, sociali, culturali e ambientali.





## FASE 3: RIGENERAZIONE DELLE AREE URBANE E RIUTILIZZO DEGLI EDIFICI DEL PATRIMONIO

Vi sono diversi vantaggi economici, sociali, culturali e ambientali del riutilizzo degli edifici del patrimonio, ma si possono identificare differenti approcci:

- Ripristino delle aree urbane.
- Riutilizzo di singoli edifici storici.

La rigenerazione è il processo di reintegro della vita sociale, culturale, economica e di aspetti ambientali in un'area determinata. La letteratura, nel merito, ha indicato i fattori chiave che possono contribuire alla potenziale definizione di un progetto di rigenerazione riuscito. I progetti di rigenerazione del patrimonio urbano possono fungere da catalizzatore per ulteriori attività economiche nell'area interessata. Inoltre, un requisito della rigenerazione di successo è costituita anche dal suo contributo alla coesione sociale e comunitaria, nonché di alta qualità del design. I progetti di rigenerazione riusciti dovrebbero creare partenariati efficaci tra il settore privato e il settore pubblico. È anche evidente che una rigenerazione riuscita, dalla lettura della letteratura, dovrebbe contribuire a invertire il declino economico di un'area. Una questione centrale relativa al concetto di rigenerazione riuscita è la misurazione della sua efficacia. Si sostiene che una valutazione del successo della rigenerazione può essere ottenuta solo a lungo termine a causa del tempo necessario perché i benefici del progetto emergano (Jones, 2017). Ogni rigenerazione urbana è collegata specificamente ai luoghi in cui avviene. Dipende dal contesto e dalle circostanze, dalla valutazione delle opportunità e dalle risorse esistenti.





Lo studio “Il patrimonio culturale conta per l'Europa” osserva che il patrimonio costruito è stato riconosciuto come una fonte di sviluppo socioeconomico attraverso la rigenerazione urbana dalla fine degli anni '70. Tuttavia, la questione era piuttosto legata alla conservazione fisica. Solo negli anni '90 la definizione di patrimonio è mutata e si è ampliata attraverso una nuova enfasi sul patrimonio immateriale e una comprensione più olistica dell'ambiente urbano storico. I benefici economici possono provenire da un'ampia gamma di fattori e possono manifestarsi come posti di lavoro e imprese sostenute dalla necessità di riparazione e manutenzione di elementi/edifici storici, l'impatto sui valori immobiliari a seguito della ristrutturazione di aree storiche e l'attrattiva delle città storiche come sede per le imprese, in particolare i settori creativo e culturale. Tutti questi fattori contribuiscono a sostenere la competitività economica. Il patrimonio culturale migliora anche la qualità della vita, contribuendo a rendere una posizione più attraente come luogo di vita e di lavoro, e anche creando un potente senso di orgoglio civico e di identità.

La maggior parte degli esperti e delle autorità locali è consapevole dei limiti delle politiche tradizionali nei confronti del patrimonio culturale, il cui obiettivo principale era la protezione degli edifici del patrimonio. Questo approccio non è sufficiente per apportare cambiamenti tangibili nella città, perché l'impatto di questi progetti sull'attrattiva della città, sull'economia, sulla coesione sociale e sulla qualità della vita era molto basso. Ci sono diversi approcci usati nella teoria e nella pratica quali la rigenerazione guidata dal patrimonio, rigenerazione guidata dalla cultura e rigenerazione guidata dalla creatività.

La maggior parte delle città europee ha già compreso chiaramente l'importanza delle attività culturali e creative per il loro sviluppo. Per più di un decennio, un certo numero di città europee le hanno utilizzate con successo come parte decisiva delle loro iniziative di rigenerazione urbana. (Bilbao, Francoforte, Glasgow, e molti altri). Grazie ai programmi di risanamento urbano sono stati ottenuti risultati molto positivi come: creare occupazione, attirare più visitatori, stimolare il settore turistico, stimolare la vita nel centro città, stimolare le attività locali, stimolare e sostenere la crescita del settore creativo, migliorare l'immagine della zona, aiutare ad attrarre persone qualificate e investimenti delle imprese, sviluppare le competenze, le conoscenze e la fiducia dei







residenti, migliorare la coesione della comunità e l'identità collettiva, sostenere la salute dei residenti, ed infine generando attività ricreative per i residenti. D'altra parte, alcune ricadute negative della riqualificazione sono avvenute come conseguenza dei processi di rigenerazione urbana, che ha causato, in alcuni casi, massicci disordini civili, proteste e violenza dei residenti quando questi hanno lottato per il loro diritto di rimanere protagonisti del tessuto urbano e abitavano quello spazio (caso di Berlino). È essenziale tener conto del fatto che le attività culturali non possono essere ridotte a strumenti per migliorare l'attrattiva delle città. Possono svolgere un ruolo chiave nella costruzione di comunità locali più sostenibili: valorizzazione dell'autostima delle persone e del senso di appartenenza alla città e sviluppo della creatività all'interno della comunità locale, soprattutto tra i più poveri.

I singoli edifici possono essere meno importanti dell'ambiente complessivo della zona. In altre parole, l'intero spazio pubblico è più grande della somma delle parti. Aree con edifici storici, che individualmente possono non essere di particolare valore architettonico o storico, forniscono proprio il tipo di ambiente che può costituire la base di una rigenerazione urbana efficace. Secondo la pubblicazione *Heritage Works* (2017), gli edifici e altri beni del patrimonio hanno forme e dimensioni diverse e il modo in cui sono stati utilizzati in progetti di rigenerazione varia enormemente, da grandi iniziative su base territoriale a progetti edilizi unici. Anche se non esiste un approccio di progetto o di progetto standard, la maggior parte dei progetti mostra col tempo caratteri comuni. In generale ogni programma di risanamento urbano ha bisogno di:

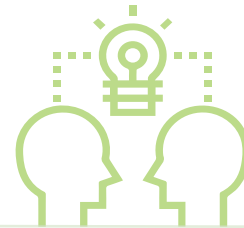
- Analisi particolareggiata dell'attuale patrimonio culturale e della situazione urbana
- Promozione di una strategia di sviluppo urbano basata sul patrimonio culturale.
- Identificazione e valutazione degli interventi urbani prioritari connessi al patrimonio culturale attraverso studi di fattibilità.
- Raccolta partecipata di nuovi indirizzi ed idee per progetti di ripristino del patrimonio.





Lo stesso vale per il riutilizzo di un unico edificio del patrimonio, dove è necessaria un'analisi dettagliata della situazione dell'edificio del patrimonio e del quartiere, visione strategica, studio di fattibilità e nuove modalità d'uso (contenuto, programma, gestione, finanziamento).

Dal punto di vista organizzativo, entrambi gli approcci richiedono:



- Sistema comune di governance verticale e orizzontale.
- Preparazione approfondita del processo di sviluppo.
- Rafforzamento delle capacità del gruppo guida del progetto.

Grandi programmi di rigenerazione basati su patrimonio o cultura sono molto complessi e richiedono leadership strategica, tempo e notevoli fondi di finanziamento, compresi i fondi privati. Pertanto, sulla base delle esperienze del progetto Forget Heritage proponiamo di iniziare con il riutilizzo di singoli edifici, perché i singoli progetti dimostrativi potrebbero essere un nucleo di rigenerazione urbana e perché le ICC hanno un'elevata domanda di spazio di lavoro. È molto importante che la rivitalizzazione del patrimonio unico falCCA parte delle strategie di sviluppo economico, sociale e ambientale a livello locale/regionale/nazionale. Tuttavia, questo approccio non dovrebbe sostituire l'approccio di riqualificazione urbana, perché il riutilizzo dell'edificio unico è utile per costruire il sostegno della comunità nelle prime fasi della rigenerazione urbana, ma non ne favorisce la sostenibilità a lungo termine nell'area urbana più ampia. Questo obiettivo richiede un approccio più completo alla pianificazione e alla politica finanziaria per avere successo a lungo termine.





Il ruolo di leadership dell'amministrazione pubblica locale (cittadina) è necessario, perché il governo locale è un importante finanziatore della cultura e comprende le esigenze locali, rendendolo ben posizionato per coordinare e fornire risultati intorno alla cultura e alla rigenerazione.

In generale, il riutilizzo dell'edificio del patrimonio consiste nelle seguenti fasi:

- 1.** Acquisizione del bene (se non è di proprietà pubblica).
- 2.** Avvio del progetto: consultazione delle parti interessate (orientamenti FH per il coinvolgimento dei cittadini nei siti storici), consultazione delle autorità (autorità per la protezione del patrimonio culturale, agenzie di sviluppo, autorità regionali/nazionali).
- 3.** Sviluppo del concetto (valutazione ex ante).
- 4.** Preparazione del progetto (documenti del progetto).
- 5.** Attuazione (comprese le attività di ristrutturazione, acquisto di attrezzature, gara d'appalto per il gestore del sito, elaborazione del piano di attuazione del progetto).
- 6.** Funzionamento e gestione aziendale.

Le fonti di finanziamento del riutilizzo degli edifici del patrimonio dipendono dall'organizzazione nazionale di un paese. Nei paesi centralizzati, il bilancio nazionale è la fonte più importante, mentre gli Stati federali sono più propensi ad attribuire tali responsabilità di finanziamento e potere decisionale al livello regionale o locale.





Allo stesso tempo, tanto più locale è la fonte di finanziamento, tanto meglio può soddisfare esigenze e preferenze locali specifiche. Le capacità di finanziamento nazionali, regionali e locali sono molto spesso correlate alle condizioni economiche e al benessere; di conseguenza, quanto meno una determinata nazione, regione o livello locale è sviluppato, tanto meno risorse finanziarie sarà generalmente in grado di destinare alla conservazione e al riutilizzo del patrimonio. D'altro canto, nei paesi meno sviluppati, la politica di coesione è una fonte essenziale di finanziamento di progetti relativi alla protezione e alla valorizzazione del patrimonio culturale. In molti casi la gestione e il riutilizzo degli edifici storici, in particolare quelli in cattivo stato, è complessa e persino nei paesi anglosassoni non può essere raggiunta attraverso il tradizionale mercato dello sviluppo delle proprietà commerciali. Data la crescente popolarità dei partenariati pubblico-privati (PPP) e la loro attuazione in una varietà di settori, è probabile che saranno sempre più visti come un mezzo per ottenere risultati di conservazione e valorizzazione. Il settore pubblico vuole fornire alla comunità più ampia l'accesso al significato culturale o al ruolo di costruzione dell'identità dei beni, con la conseguente promessa che tale accesso catalizzerà un più ampio sviluppo sociale, culturale ed economico. I rappresentanti del settore privato considerano il sito o l'edificio storico come un bene immobiliare in grado di generare entrate da usi nuovi o migliorati (hotel, edifici per uffici, appartamenti), quindi l'uso dell'approccio PPP nel riutilizzo di edifici storici attraverso l'uso di ICC è estremamente raro nell'Europa continentale. Tuttavia, il ruolo del terzo settore è cruciale nello sviluppo e nella realizzazione di progetti di rigenerazione. Il terzo settore è rappresentato da istituzioni senza scopo di lucro, non governative, sociali e basate sulla comunità e può includere anche persone che vivono vicino a un sito di valore culturale.

Anche se il sostegno agli investimenti può provenire da fonti nazionali o dell'UE, la copertura dei costi di esercizio e manutenzione (O&M) si sposterà più frequentemente "verso il basso" verso fonti regionali o locali.





## FASE 4: SOSTEGNO ALLE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE



È importante che il sostegno del governo locale (città) non si fermi alla rigenerazione delle aree urbane e al riutilizzo degli edifici del patrimonio (fase 3). Vi sono almeno due motivi:

- Il finanziamento del costo dell'investimento rappresenta solo una parte del fabbisogno complessivo per il riutilizzo degli edifici del patrimonio. Nel tempo il peso maggiore sta nei costi di esercizio e manutenzione (O&M); purtroppo, questi tendono ad essere troppo spesso dimenticati nella fase iniziale. Forse anche perché le fonti di finanziamento e i donatori possono essere diversi per l'investimento iniziale ed i costi di esercizio e manutenzione. È inoltre essenziale cofinanziare il contesto operativo degli edifici del patrimonio rivitalizzato perché le attività culturali e creative non si autofinanziano a breve e molto spesso neppure a lungo termine, soprattutto se forniscono servizi di interesse pubblico.
- Le ICC necessitano di un sostegno adeguato per il loro contributo allo sviluppo della città. Le città sono essenziali per lo sviluppo di ecosistemi creativi che promuovono nuove attività economiche e industrie emergenti. Mentre l'innovazione è stata tradizionalmente guidata dal settore, e le città stanno sempre più sperimentando nuovi modi per attrarre talenti creativi e sviluppare ICC capaci di creare innovazione. Molte città e regioni stanno sviluppando nuovi strumenti e strutture per promuovere lo sviluppo delle ICC. Le strategie di sviluppo incentrate sulle ICC contribuiscono a creare impatti economici positivi a livello locale. La promozione dell'imprenditorialità creativa offre un importante stimolo all'emergere di nuove attività economiche, generando nuove opportunità di occupazione e crescita. Inoltre, la forte presenza di un insieme territoriale di ICC vivaci può svolgere un ruolo importante nell'attrarre investimenti privati a sostegno delle politiche legate alla cultura.





Le condizioni quadro e le misure politiche adeguate (globali) non possono risolvere da sole tutte le sfide delle ICC; tuttavia, la loro presenza può accelerare in modo significativo il loro sviluppo. Non esiste un approccio generico ed univoco per la promozione ICC. Ciò che funziona in una regione/città non funziona necessariamente in un'altra, come miriadi di fattori contestuali (compresi gli sviluppi storici, economici, demografici, culturali e altri) possono determinare il successo delle misure politiche applicate e delle condizioni quadro stabilite.

Gli obiettivi e le attività del sostegno alle ICC a livello locale/regionale sono presentati nella tabella seguente.



Obiettivi	Attività da sviluppare
<p><b>Migliorare il contesto imprenditoriale per lo sviluppo delle ICC a livello locale (urbano)</b></p>	<p><b>Mappatura e studio del potenziale delle ICC:</b> comprensione delle caratteristiche specifiche delle ICC a livello locale e regionale: punti di forza, punti deboli, fattori chiave e tendenze generali di sviluppo in tutti i sottosettori.</p> <p><b>Miglioramento del quadro istituzionale:</b> collegamenti di diverse parti interessate della pubblica amministrazione, della comunità imprenditoriale, del settore dell'istruzione, delle ICC (associazioni professionali, creativi) e il settore non governativo insieme per creare una strategia integrata per le ICC.</p> <p><b>Sensibilizzazione e promozione del potenziale delle ICC nel promuovere lo sviluppo socioeconomico:</b> seminari, premi, discussioni, portale web(i), materiali promozionali anche in collaborazione con altre industrie; diffusione dei risultati della mappatura.</p>





**Ottenere ICC competitive**

**Sostegno alla costruzione di infrastrutture fisiche (formazione):** formazione di creativi sulle capacità imprenditoriali, gestione di progetti, competenze digitali, DPI; tutoraggio; formazione di funzionari pubblici.

**Migliore accesso ai finanziamenti:** sovvenzioni (orientate ai risultati); nuovi strumenti finanziari (microcrediti), voucher di utilizzo.

**Sostegno all'infrastruttura fisica e all'incubazione creativa delle imprese:** sviluppo di infrastrutture fisiche e rigenerazione di luoghi; sostegno finanziario a incubatori e luoghi di lavoro creativi (spese di gestione, affitto agevolato, finanziamento sistematico).

**Accelerare gli effetti di ricaduta delle ICC in altri settori, compresa la pubblica amministrazione**

**Networking:** creazione di reti, piattaforme web (sulla base dell'approccio della catena del valore).

**Progetti pilota nel settore pubblico per stimolare le innovazioni sociali:** sovvenzioni di progetto; appalti pubblici; eventi di incontro.

Adattato da: Gruppo di esperti OMC (Open Method of Coordination) sulle industrie culturali e creative, 2012: Manuale delle policy su: Come utilizzare strategicamente i programmi di sostegno dell'UE, compresi i fondi strutturali, per promuovere il potenziale della cultura per lo sviluppo locale, regionale e nazionale e gli effetti di ricaduta su di un'economia più ampia?



## 4.2 RACCOMANDAZIONI DI LAVORO

Sulla base della sperimentazione pilota del modello innovativo, replicabile e sostenibile di gestione pubblico-privata di riutilizzo degli edifici del patrimonio attraverso l'uso di ICC, sviluppato nell'ambito del progetto Forget Heritage, sono state sviluppate le seguenti raccomandazioni per le amministrazioni locali e per i responsabili dei progetti, riguardanti azioni di rivitalizzazione simili in altre città.

### GENERALE

- Vi è un forte motivo economico per rigenerare gli edifici storici. I vantaggi riguardano non solo l'edificio individuale, ma anche l'area più ampia e la comunità. Ci sono benefici economici, sociali, culturali e ambientali per città, ICC e cittadini.
- I progetti pilota sono molto raccomandati per le città come siti sperimentali, prima di decidere di promuovere progetti su più vasta scala. Poiché lo scopo principale dei progetti pilota è la sperimentazione, ciò significa che il processo consente anche alcuni fallimenti ed errori, che costituiscono una parte importante del processo di apprendimento e consentono alle città di evitare errori più gravi in futuro.
- È importante capire il contesto, il carattere e l'identità dell'edificio del patrimonio e del suo quartiere.
- Utilizzare gli investimenti del settore pubblico come catalizzatore per una più ampia rigenerazione.
- Fondamentale per il successo della rigenerazione è trovare un uso economico redditizio che possa sostenere la ristrutturazione iniziale, fornire alla città un ragionevole ritorno (sociale) sul loro investimento, e che generi entrate sufficienti per garantire parzialmente/completamente la gestione e la manutenzione a lungo termine dell'edificio.







- Lavoro in partenariato: Riconoscere i rispettivi ruoli del settore pubblico, di quello privato e della comunità. Il settore pubblico dovrebbe ricoprire la leadership del progetto.
- Coinvolgere la comunità e le principali parti interessate nel processo decisionale: la consultazione preventiva con le parti interessate consente un adeguato sviluppo del progetto e fornisce loro una buona comprensione degli obiettivi, delle attività e del cronoprogramma.
- Pensare ed agire strategicamente.
- La riduzione del rischio può essere raggiunto attraverso un'adeguata politica di pianificazione del progetto, che rifletta sia gli obiettivi di rigenerazione che quelli patrimoniali.
- Garantire il coinvolgimento di competenze e capacità specialistiche.
- Monitorare i risultati e quantificare i benefici ambientali, sociali ed economici.
- La partecipazione delle comunità giovanili è fondamentale per il successo e la sostenibilità.
- È importante pensare al futuro e pianificare fin dall'inizio la gestione a lungo termine del patrimonio.
- Le attività culturali e le imprese creative rappresentano una risorsa strategica e una forza trainante per la rigenerazione urbana.
- La rigenerazione urbana è tanto specifica quanto lo sono i luoghi in cui avviene. La valutazione delle opportunità e delle risorse presenti dipende dal contesto e dalle circostanze.





## ATTUAZIONE DEL PROGETTO



- Sulla base delle esperienze con le azioni pilota del progetto Forget Heritage, il tempo previsto per l'attuazione delle azioni pilota dovrebbe essere di almeno un anno e mezzo (ad es. 3 mesi per la fase di preparazione, 1 anno per l'attuazione e 2-3 mesi per il follow-up).
- L'ambiente esterno deve essere analizzato prima dell'inizio dei progetti pilota, in quanto stabilisce una cornice (favorevole o sfavorevole), all'interno della quale i progetti pilota devono operare. È essenziale non solo cercare di trarre il massimo vantaggio da eventuali fattori esterni favorevoli, ma anche sapere come adattarsi a eventuali fattori negativi o forse trovare un'opportunità in anche in questi ultimi.
- Coinvolgere tutte le principali parti interessate nell'intero processo fin dall'inizio e costruire in modo permanente la comunità durante l'attuazione. L'organizzazione di eventi e mostre aperte è molto utile per attirare nuovi stakeholder ed aumentare l'interesse dei cittadini.
- Costruire la fiducia con le parti interessate e la comunità con azioni e presenza stabili e costanti e mantenendo relazioni oneste e aperte anche quando si incontrano sfide o difficoltà impreviste. Una comunità forte è pronta a offrire il suo aiuto nei momenti di bisogno, e questo può, a sua volta, migliorare il rapporto.
- Visione e obiettivi comuni dovrebbero sempre servire da guida. Se la visione e gli obiettivi non sono sviluppati coerentemente ed in cooperazione con tutti i principali soggetti interessati fin dall'inizio del processo, questo causerà problemi in fasi successive.
- Nelle fasi iniziali di sviluppo, la visione del progetto può subire cambiamenti significativi. Questo può causare molte difficoltà, ma è molto importante durante l'intero processo di rimanere aperti e sensibili ai cambiamenti ambientali, ai bisogni dei cittadini, e delle diverse parti interessate, e rivedere obiettivi e visione in coerenza con questi, assicurandosi che questo sia chiaramente comunicato.



- Gli obiettivi del progetto dovrebbero allineati al business plan. Gli obiettivi dovrebbero essere regolarmente controllati e modificati se necessario.
- Ridurre la gamma dei servizi/prodotti/attività offerti, almeno all'inizio, e prestare grande attenzione alla qualità del programma offerto. Acquisire regolarmente feedback sull'offerta, e revisionare le attività in modo conseguente.
- Per finanziare altre attività del progetto pilota, almeno una quota delle attività deve generare entrate, oppure/e devono essere reperiti fondi privati e pubblici supplementari (principalmente attraverso la partecipazione a bandi di finanziamento).
- Se possibile, consentire la consultazione di esperti esterni (per la pianificazione finanziaria, lo sviluppo di modelli commerciali, la promozione, ecc.) al fine di migliorare le competenze e le capacità dei responsabili dei progetti e delle ICC.
- Gli eventi potrebbero essere realizzati attraverso meccanismi di co-produzione con soggetti privati, in cui solo i costi di gestione dello spazio siano coperti dalla pubblica amministrazione.
- I fondi per le attività di marketing e le campagne pubblicitarie sono necessari per misurare gli indicatori stabiliti nel business plan.
- La pubblica amministrazione e i responsabili dei progetti dovrebbero tener conto del fatto che i diversi processi necessari per la rivitalizzazione potrebbero richiedere più tempo del previsto, e se ne dovrebbe tener conto nel processo di pianificazione.





- Il Manuale di Gestione, elaborato nell'ambito del progetto FH, rappresenta un utile punto di partenza per le città e i responsabili di progetto che si occupano di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso la creazione di ICC. Gli strumenti proposti nel manuale di gestione sono, naturalmente, solo un esempio. Altri strumenti simili possono essere utilizzati, a seconda della situazione e adattati alle esigenze specifiche dei responsabili dei progetti.
- Un solido partenariato a lungo termine tra gli enti locali ed i responsabili dei progetti è fondamentale per il successo. In primo luogo, ciò può rivelarsi più che utile di fronte ad alcune condizioni sfavorevoli che possono generarsi. In secondo luogo, un buon rapporto con le diverse autorità e il loro coinvolgimento personale possono anche contribuire a realizzare alcuni cambiamenti positivi nel contesto (ad es. modifiche legislative o regolatorie, preparazione di strategie complesse).
- Sulla base del feedback dei responsabili di progetto è fondamentale e vantaggioso per tutti loro scambiare le proprie esperienze, condividere le problematiche gestionali quotidiane e raccomandare alcune pratiche positive realizzate, come pure evidenziare quelle negative. Possono imparare gli uni dagli altri in diversi ambiti lavorativi. Pertanto, è importante che i responsabili e la pubblica amministrazione condividano le loro esperienze con i rappresentanti di progetti simili.





## COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATA



- La scelta del pilot manager è molto importante, come dell'intero team, che dev'essere flessibile e creativo e capace di rapportarsi con una rete complessa di stakeholder e gruppi target.
- La pubblica amministrazione dovrebbe sostenere le attività dei gestori. È necessario che il proprietario pubblico cofinanzi l'acquisto di attrezzature di investimenti strumentali.
- Fondamentale un buon piano di comunicazione. Per colmare il divario tra il settore pubblico e quello privato, è importante promuovere una comunicazione quotidiana/settimanale e dotarsi di una visione realistica dell'attuazione del progetto. Il divario tra il settore pubblico e quello privato è dovuto ai diversi meccanismi di lavoro, per cui è necessario condividere i problemi di tutti i giorni per risolverli più rapidamente in futuro. La condivisione della visione/degli obiettivi/contenuti/attuazione del progetto e la fiducia tra la PA e il PM sono fondamentali durante l'avvio del progetto pilota. Occorre flessibilità da entrambe le parti. I responsabili dei progetti pilota hanno bisogno del sostegno e della guida della pubblica amministrazione nella fase iniziale e durante l'attuazione del l'azione pilota, senza limitare la loro libertà di decisione. I ruoli dovrebbero essere chiaramente definiti all'inizio. Tuttavia, il partner pubblico e privato dovrebbe avere una comunicazione falCCa a falCCa regolare e discutere in continuo la visione, gli obiettivi e attività del progetto durante l'attuazione del piano, al fine di evitare il disallineamento dei loro obiettivi lungo il percorso. È consigliabile stabilire regole/procedure per risolvere i problemi e affrontare una crisi.
- Da parte del partner pubblico, è necessaria allestire un team interfunzionale. Oltre al responsabile del progetto, sono molto importanti i funzionari di altri dipartimenti (ad es. investimenti, economia, cultura, sociale, PR) che sono co-impegnati nella realizzazione. La sfida più grande è superare la rigida struttura organizzativa dell'amministrazione cittadina. I funzionari pubblici devono attuare il progetto in modo congiunto e interdisciplinare per diversi anni. Ciò richiede formazione, sostegno politico e agile amministrazione cittadina.



- Dal lato del pilot manager, l'impiego di almeno due persone sarebbe molto vantaggioso: uno per i compiti gestionali e amministrativi e un altro per l'attivazione del programma e tutte le questioni correlate. In questo caso, ci sarebbe meno stress, azioni tempestive, anche migliori programmi/servizi/prodotti, dal momento che ogni persona potrebbe concentrarsi sulle sue priorità (senza essere costretto ad un approccio multitasking continuamente in settori così differenti). Il settore pubblico (proprietario degli edifici) dovrebbe fornire mezzi finanziari per i costi del personale, e il settore privato (operatori ICC) dovrebbe fornire i mezzi per i programmi.
- È molto utile che pilot manager abbiano esperienze di collaborazione con la pubblica amministrazione e la conoscenza della legislazione e delle politiche e delle strategie pubbliche. In caso contrario, si consiglia di ingaggiare qualcuno che sia in grado di svolgere un ruolo di mediazione, e migliorare la propria conoscenza su questo argomento. Il manuale delle politiche (D.T1.4.1), che è uno dei risultati del progetto Forget Heritage, può essere un buon punto di partenza. Inoltre, ogni PM dovrebbe conoscere tutti i documenti strategici pertinenti al progetto pilota .
- Ogni luogo, ogni città, ogni progetto operano in un quadro di condizioni specifiche. Ciò che funziona in una città non necessariamente funzionerà nell'altra città. Non esiste un unico metodo di azione a supporto dei progetti.
- L'inclusione dei responsabili politici è fondamentale per lo sviluppo futuro di progetti di partnership pubblico-privata. Senza un approccio strategico verso progetti di partenariati pubblico-privati,, il successo dei progetti di dimensione maggiore è fortemente discutibile.



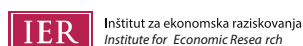


## 5. CONCLUSIONI

Questo documento fornisce un quadro per la preparazione di documenti strategici a livello regionale e locale. Stabilisce orientamenti strategici e raccomandazioni per il riutilizzo degli edifici del patrimonio culturale attraverso l'uso delle ICC per promuovere lo sviluppo economico, sociale, culturale e ambientale nelle città e nelle regioni. Il documento non è preparato solo ad uso delle città partner del progetto, ma realizzato per essere utilizzato anche in altre città e regioni europee.



# STRATEGIA DI GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE ATTRAVERSO L'USO DELLE ICC



RRA LUR  
regional development agency  
of ljubljana urban region

