

# GESTIRE IL PATRIMONIO MONDIALE CULTURALE



ASSOCIAZIONE  
BENI ITALIANI  
PATRIMONIO  
MONDIALE



Organizzazione  
delle Nazioni Unite  
per l'Educazione,  
la Scienza e la Cultura



Convenzione  
del Patrimonio  
Mondiale



ICCROM



ICOMOS  
international council on monuments and sites



© ICCROM, Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, 2019 (versione italiana)

ISBN: 9789290772934



La presente pubblicazione è disponibile in Open Access con licenza Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/>). Utilizzando il contenuto della presente pubblicazione, gli utenti accettano come vincolanti i termini di utilizzo dell'Open Access Repository di UNESCO ([www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbyncsa-en](http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbyncsa-en)).

**Titolo Originale: Managing Cultural World Heritage**

Publicato nel 2013 da UNESCO – Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, ICOMOS, ICCROM e IUCN.

La versione inglese di questo manuale, nonché eventuali successive revisioni da parte di UNESCO / ICCROM / ICOMOS / IUCN sono considerate le versioni originali. UNESCO / ICOMOS / ICCROM / IUCN si assumono la responsabilità delle sole versioni originali. L'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale si assume la responsabilità della traduzione in italiano.

Si specifica, inoltre, che i contenuti della presente traduzione fanno riferimento a dati e informazioni raccolti nel 2013, anno della pubblicazione da parte di UNESCO.

#### **ICCROM**

Via di S. Michele, 13  
I-00153 Roma – Italia  
Tel: +39 06 585-531  
Fax: +39 06 5855-3349  
E-mail: [iccrom@iccrom.org](mailto:iccrom@iccrom.org)  
<http://www.iccrom.org>

#### **ICOMOS**

11 rue du Séminaire de Conflans  
94200 Charenton-le-Pont – Francia  
Tel: +33 (0) 1 41 94 17 59  
E-mail: [secretariat@icomos.org](mailto:secretariat@icomos.org)  
<http://www.icomos.org>

#### **IUCN**

Rue Mauverney 28  
CH-1196 Gland – Svizzera  
Tel: +41 (22) 999-0000 – Fax: +41 (22) 999-0002  
E-mail: [worldheritage@iucn.org](mailto:worldheritage@iucn.org)  
<http://www.iucn.org>

#### **UNESCO World Heritage Centre**

7, place de Fontenoy  
75352 Parigi 07 SP – Francia  
Tel: +33 (0) 1 45 68 11 04 – Fax: +33 (0) 1 45 68 55 70  
E-mail: [wh-info@unesco.org](mailto:wh-info@unesco.org)  
<http://whc.unesco.org>

**Foto di copertina:** Fatehpur Sikri, India © Jan Fritz

© **OUR PLACE** – The World Heritage Collection – [www.ourplaceworldheritage.com](http://www.ourplaceworldheritage.com)

**Progettazione grafica, copertina e composizione tipografica:** RectoVerso

**Layout in lingua italiana e traduzione a cura di:** Studio Moretto Group, Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, Noemastudio



Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo

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

*“Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella “Lista del Patrimonio Mondiale”, posti sotto la tutela dell’UNESCO”*



ASSOCIAZIONE  
**BENI ITALIANI**  
PATRIMONIO  
MONDIALE

Piazza del Municipio, 2 – 44121 Ferrara  
Tel. +39 0532 418401  
[associazione@patrimoniomondiale.it](mailto:associazione@patrimoniomondiale.it)  
PEC: [ass.patrimoniomondiale@legalmail.it](mailto:ass.patrimoniomondiale@legalmail.it)

## La serie dei Manuali del Patrimonio Mondiale

Dall'adozione della Convenzione del Patrimonio Mondiale nel 1972, la Lista del Patrimonio Mondiale si è costantemente evoluta e accresciuta, facendo emergere l'esigenza critica di orientare gli Stati parti nell'implementazione della Convenzione. Molte riunioni di esperti e i risultati del Reporting periodico hanno individuato la necessità di creare una formazione di sviluppo delle capacità mirata alle specifiche aree per le quali gli Stati parti e i gestori dei siti del Patrimonio Mondiale necessitano di maggior supporto. La serie Manuali del Patrimonio Mondiale risponde appunto a tale necessità e nasce dall'impegno congiunto dei tre organi consultivi della Convenzione del Patrimonio Mondiale (ICCRROM, ICOMOS e IUCN) e del Centro del Patrimonio Mondiale UNESCO costituente il Segretariato della Convenzione. Il Comitato per il Patrimonio Mondiale, nella sua trentesima sessione (tenutasi a Vilnius, in Lituania nel luglio 2006), ha sostenuto questa iniziativa chiedendo che gli organi consultivi e il Centro del Patrimonio Mondiale procedessero alla redazione e alla pubblicazione di una serie di manuali tematici dedicati alle risorse. Nella sua trentunesima e trentaduesima sessione il Comitato ha adottato il relativo piano di pubblicazione e stilato una lista di titoli prioritari.

Il comitato editoriale, composto da membri dei tre organi consultivi e del Centro del Patrimonio Mondiale, si riunisce periodicamente per decidere sui diversi aspetti della redazione e pubblicazione dei manuali. Per ciascun manuale, secondo il tema, uno degli organi consultivi o il Centro del Patrimonio Mondiale assume il ruolo di coordinatore; la produzione finale dei manuali è affidata al Centro del Patrimonio Mondiale.

I manuali "delle risorse" intendono offrire indicazioni mirate sull'implementazione della Convenzione, rivolte agli Stati parti, alle autorità per la tutela del patrimonio, ai governi locali, ai gestori dei siti e alle comunità locali legate ai siti del Patrimonio Mondiale; si rivolgono inoltre anche ad altre parti interessate che sono coinvolte nel processo di individuazione e conservazione del patrimonio. I manuali hanno come obiettivo fornire conoscenza e assistenza nell'assicurare che la Lista del Patrimonio Mondiale sia rappresentativa e credibile e che i beni in essa elencati siano adeguatamente protetti e gestiti.

I manuali sono stati concepiti come strumenti di facile utilizzo per la costruzione delle capacità e la sensibilizzazione alla Convenzione del Patrimonio Mondiale. Possono essere usati sia in modo indipendente, per l'auto-apprendimento, sia come materiale nei seminari di formazione. Questi manuali integrano le disposizioni di base per la comprensione del testo della Convenzione e delle *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, ovvero le Linee guida operative per l'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale.

I titoli della collana sono pubblicati online e scaricabili gratuitamente in formato PDF.

### Elenco dei titoli (disponibili in lingua inglese e francese):

*Managing Disaster Risks for World Heritage (La gestione dei rischi di catastrofe per il Patrimonio Mondiale, giugno 2010)*

*Preparing World Heritage Nominations (La preparazione delle candidature al Patrimonio Mondiale, seconda edizione, novembre 2011)*

*Managing Natural World Heritage (La gestione del Patrimonio Mondiale naturale, giugno 2012)*

*Managing Cultural World Heritage (La gestione del Patrimonio Mondiale culturale, novembre 2013)*

# Riconoscimenti

## **Autori principali**

- Gamini Wijesuriya, ICCROM
- Jane Thompson, consulente ICCROM
- Christopher Young, consulente ICCROM

## **Revisione e altri contributi**

- George Abungu, Ex direttore, National Museums of Kenya
- Tim Badman, UICN
- Giovanni Boccardi, World Heritage Centre
- Carolina Castellanos, ICOMOS
- Joseph King, ICCROM
- Mechtild Rossler, World Heritage Centre
- Herb Stovel, ICOMOS
- Naomi Deegan, stagista ICCROM 2011, Irlanda
- Giulia Cotta, stagista ICCROM 2012, Italia
- Rugile Balkaite, stagista ICCROM 2013, Lituania
- Elena Incerti Medici, ICCROM (supporto logistico)

Partecipanti al corso ICCROM sulla Conservazione del Patrimonio Costruito (CBH12)

## **Coordinamento presso UNESCO World Heritage Centre**

Vesna Vujicic-Lugassy

Laura Frank

# Prefazione

di Kishore Rao, *Direttore (2011-2015), Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO*

Le celebrazioni per il 40° anniversario della Convenzione del Patrimonio Mondiale, tenutesi durante tutto il 2012, sono state un'opportunità di riflessione su alcune delle urgenti questioni riguardanti i siti iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale. Il tema ufficiale dell'anno, "Patrimonio Mondiale e sviluppo sostenibile: il ruolo delle comunità locali", riconosceva e sottolineava quella che oggi è forse la sfida più significativa per il Patrimonio Mondiale: mantenere i propri valori per la e nella società pur accogliendo i cambiamenti imposti dai grandi fenomeni globali quali le crescenti disuguaglianze, la globalizzazione, il cambiamento climatico e l'urbanizzazione massiva.

La comunità dei professionisti del patrimonio ha da tempo riconosciuto la necessità di nuovi approcci alla conservazione che rispecchino l'aumentata complessità del loro lavoro e facilitino un'interazione positiva con l'ambiente più ampio in cui il patrimonio si colloca, con particolare attenzione alle comunità locali. Ciò è particolarmente importante nel caso del patrimonio culturale, il cui significato è spesso oggetto di disputa tra più parti interessate, anche a fronte della rapidità dei cambiamenti socioculturali.

Sono quindi lieto di presentare questo nuovo manuale *Gestire il Patrimonio Mondiale Culturale*, redatto sotto la guida dell'ICCROM in consultazione con l'ICOMOS, l'IUCN e il Centro del Patrimonio Mondiale. Il manuale prosegue e integra il primo manuale sulla gestione del patrimonio naturale mondiale pubblicato nel giugno 2012.<sup>1</sup> Come il precedente, anche questo nuovo manuale non intende sostituirsi alla vasta letteratura in materia, quanto invece, più semplicemente, dare indicazioni sulle specificità della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale culturale, con riferimento ad approcci ed esempi reali.

Il manuale introduce inoltre un quadro concettuale innovativo per la comprensione dei sistemi di gestione del patrimonio culturale, frutto di un progetto di ricerca avviato dall'ICCROM nel 2009. Auspicabilmente, questo nuovo quadro concettuale sarà utile non solo ai professionisti del patrimonio, ma anche ai decisori politici e alle comunità, per una migliore individuazione e soluzione dei problemi dei vari siti. Questo quadro concettuale rappresenta il "minimo comun denominatore" dell'ampia gamma dei possibili sistemi di gestione esistenti, in tutto il mondo, per la gestione del patrimonio culturale, in tutta la sua varietà, dalle città storiche ai paesaggi culturali, dai singoli monumenti ai siti archeologici.

Auspichiamo che i lettori possano trovare in questo manuale una risposta pertinente alle loro necessità e speriamo di ricevere commenti e suggerimenti che ci consentano di migliorarlo e arricchirlo, in particolare con esempi specifici e casi di studio che diano dimostrazione delle buone prassi e siano illustrativi delle lezioni apprese.

**Kishore Rao**

1. Accessibile online all'indirizzo: <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>



# Prefazione

di Stefano De Caro, *Direttore Generale, ICCROM*

Il presente manuale mira a promuovere i risultati della Convenzione sulla protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale del 1972, supportando tutti i soggetti coinvolti nella gestione del Patrimonio Mondiale culturale e nella protezione dei valori culturali e, dove possibile, indicando loro come sfruttare nel senso più ampio i vantaggi del patrimonio culturale. Il presente manuale completa le linee guida esistenti, in particolare le Linee guida operative per *l'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale (2012)* e il manuale complementare *Gestire il Patrimonio Mondiale Naturale*.

L'iscrizione di un bene nella Lista del Patrimonio Mondiale significa che il Comitato del Patrimonio Mondiale ritiene che tale sito possieda valori culturali o naturali tali da essere di Valore Universale Eccezionale. Ciò impone allo Stato parte ulteriori necessità di gestione, per garantire standard di protezione elevati e ai fini di conformarsi ai requisiti dei processi del Patrimonio Mondiale.

La Convenzione del 1972 divide il patrimonio culturale in tre grandi gruppi: monumenti, siti e gli agglomerati (gruppi di costruzioni singole isolate o riunite). Nei quarant'anni trascorsi dalla nascita della Convenzione, la Lista del Patrimonio Mondiale è cresciuta fino a includere tipologie di beni sempre più complesse, con necessità di gestione anch'esse, di conseguenza, più complesse. Il prestigio del riconoscimento di Patrimonio Mondiale può attirare un maggiore interesse pubblico su un sito e ogni Stato parte tende a fare di tali beni il proprio fiore all'occhiello, per migliorare la gestione del patrimonio culturale in generale. Il sistema del Patrimonio Mondiale attribuisce allo Stato parte la responsabilità primaria per il sito, il successo della cui gestione dipende dal contesto politico, sociale, istituzionale ed economico del sito stesso. Di fatto, il passaggio dalla semplice protezione fisica del patrimonio culturale a un approccio gestionale più stratificato che tenga conto delle varie questioni sociali, economiche e ambientali costituisce la base per attribuire al patrimonio culturale una particolare funzione nella vita della comunità, come espresso nell'articolo 5 della Convenzione; questo approccio, più olistico, ha reso ancor più impegnativa la gestione dei beni del Patrimonio Mondiale.

In risposta a tutte queste sfide, il presente manuale si concentra in modo particolare sulla corretta comprensione dei sistemi di gestione del patrimonio, riconoscendone la complessità e la diversità ma individuando al contempo anche le caratteristiche che li accomunano. Il manuale raccomanda il riesame degli attuali sistemi di gestione del patrimonio alla luce delle necessità imposte dal sistema del Patrimonio Mondiale e dai tempi odierni, sottolineando anche la necessità di approcci partecipativi.

Il sistema del Patrimonio Mondiale impone agli Stati parti di impegnarsi nella gestione del patrimonio culturale attuando due diverse e significative fasi che si combinano in un continuum:

- 1) lo Stato parte deve innanzitutto illustrare, nel processo di iscrizione, come gestirà il Valore Universale Eccezionale del sito, rispondendo alle domande poste nel modulo di candidatura e dimostrando l'esistenza di un piano di gestione, un o altro sistema di gestione, adeguato a tutelare il sito;

# Prefazione

di Stefano De Caro, Direttore Generale, ICCROM

2) una volta iscritto, lo Stato parte deve rispettare il proprio impegno alla salvaguardia del Valore Universale Eccezionale del sito attraverso un'efficace gestione a lungo termine e con una serie di procedure proprie del Patrimonio Mondiale che consentano di verificare l'efficacia della tutela.

Il presente manuale si propone come supporto agli Stati parti per l'adempimento dei predetti obblighi; a tal fine, esso fornisce un quadro per la revisione dell'attuale sistema di gestione dei siti e offre degli orientamenti volti all'adozione delle misure necessarie ad assicurare che il sistema sia efficace e risponda alle sempre maggiori sfide che si pongono agli Stati che sono parte del sistema del Patrimonio Mondiale. Il tema principale è il Patrimonio Mondiale; tuttavia, il presente manuale costituisce un punto di riferimento anche per la costruzione delle capacità di tutti coloro che operano nel settore della conservazione del patrimonio culturale. Il manuale si basa sull'esperienza dell'ICCROM nella costruzione delle capacità per la tutela del Patrimonio Mondiale, esperienza avviata con la pubblicazione delle *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites* (in italiano, *Linee guida per la gestione dei siti del Patrimonio Mondiale*) nel 1993 e proseguita con specifiche attività di formazione internazionale e di sviluppo delle politiche per il Patrimonio Mondiale.

Il manuale è il risultato dell'impegno collettivo degli organi consultivi (ICCROM, ICOMOS e IUCN) e del Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, a supporto di tutti i soggetti coinvolti nel miglioramento della gestione e tutela dei beni del Patrimonio Mondiale di loro pertinenza, e arricchisce ulteriormente la letteratura in materia.

Il presente manuale espone un'analisi completa dei sistemi di gestione, cosa rara nella letteratura sul patrimonio culturale, e auspichiamo che nei prossimi anni venga ulteriormente ampliato e perfezionato.

Lo sviluppo del presente manuale è stato un processo lungo e stimolante, e l'ICCROM desidera esprimere gratitudine agli autori principali, ai revisori e a tutti coloro che presso il Centro del Patrimonio Mondiale e gli organi consultivi hanno supportato questo lavoro. L'ICCROM desidera esprimere un profondo apprezzamento a Nicholas Stanley-Price, curatore della versione finale del manuale.

**Stefano De Caro**

■	<b>Riconoscimenti</b>	2
■	<b>Prefazione</b> di Kishore Rao, Direttore, Centro del Patrimonio Mondiale UNESCO	3
■	<b>Prefazione</b> di Stefano De Caro, Direttore Generale, ICCROM	4
1	<b>Introduzione</b>	7
	1.1 Introduzione al manuale	
	1.2 Guida essenziale	
2	<b>Il contesto: gestire il patrimonio culturale</b>	12
	2.1 Che cos'è il patrimonio? Perché gestirlo?	
	2.2 Porre le questioni del patrimonio culturale in un quadro più ampio	
	2.3 Conservazione del patrimonio e sviluppo sostenibile	
	2.4 La necessità di gestire il patrimonio	
	2.5 Approcci alla conservazione e gestione del patrimonio	
3	<b>Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale</b>	29
	3.1 Che cosa sono il Patrimonio Mondiale, il sistema del Patrimonio Mondiale e quali i loro requisiti?	
	3.2 La Convenzione del Patrimonio Mondiale del 1972: perché e come gestire il patrimonio e la necessità di conformità	
	3.3 Le <i>Linee guida operative</i> : gestire per tutelare il Valore Universale Eccezionale	
	3.4 Valore Universale Eccezionale, autenticità e integrità nel contesto della gestione del Patrimonio Mondiale	
	3.5 La documentazione del Patrimonio Mondiale e le procedure per rafforzarne la gestione	
	3.6 Linee guida strategiche del Comitato del Patrimonio Mondiale e la loro influenza sulla gestione del patrimonio	
	3.7 L'evoluzione della conoscenza e delle politiche	
	3.8 La strategia di costruzione delle capacità del patrimonio culturale	
4	<b>Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio</b>	53
	4.1 I sistemi di gestione del patrimonio in generale e nel contesto del Patrimonio Mondiale	
	4.2 I tre elementi del sistema di gestione del patrimonio	
	4.3 I tre processi del sistema di gestione del patrimonio	
	4.4 I tre risultati del sistema di gestione del patrimonio	
	4.5 Documentazione e valutazione di un sistema di gestione del patrimonio	
	<b>Appendice A</b>	122
	Un quadro per lo sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio dei piani di gestione	
	A.1 Introduzione: i piani di gestione all'interno dei sistemi di gestione	
	A.2 Il processo di pianificazione della gestione (varie fasi)	
	A.3 Il contenuto del piano di gestione	
	<b>Appendice B</b>	146
	<i>Enhancing our Heritage Toolkit (IUCN)</i>	
	<b>Bibliografía</b>	148
	<b>Contatti</b>	152
	<b>Note alla traduzione</b>	153



# 1 Introduzione

La Parte 1 delinea lo scopo e le finalità del manuale e ne descrive l'organizzazione (Parte 1.1). Elenca inoltre i documenti fondamentali dell'UNESCO relativi alla Convenzione del Patrimonio Mondiale e le pubblicazioni del Centro del Patrimonio Mondiale di cui il presente manuale costituisce complemento (Parte 1.2).

## 1.1 Introduzione al manuale

### Obiettivo del presente manuale delle risorse

Il concetto di "gestione" è emerso relativamente tardi nella quarantennale storia della Convenzione del Patrimonio Mondiale, ma fin dall'inizio si è sentita l'esigenza di produrre risultati tangibili e non, atti a dimostrare il successo della gestione in termini di individuazione, tutela, conservazione, valorizzazione e trasmissione alle future generazioni del Valore Universale Eccezionale del Patrimonio Mondiale. Nel corso degli anni, tutto ciò si è fatto via via più complesso a causa delle crescenti pressioni del mondo moderno e dell'ampliarsi della gamma dei beni ammissibili alla Lista del Patrimonio Mondiale, come per esempio i paesaggi culturali rurali.

Queste nuove sfide, insieme ad altri fattori, hanno portato all'emergere di necessità urgenti, quali:

- stabilire un terreno comune per la definizione, la valutazione e il miglioramento dei sistemi di gestione, e per favorire lo scambio di buone prassi e l'evoluzione delle migliori agli approcci di gestione;
- dare orientamenti pratici e strumenti per la pratica quotidiana della gestione, riconoscendo il numero sempre maggior di parti coinvolte e gli obiettivi da conseguire;
- sensibilizzare alla varietà dei problemi gestionali affrontati dai diversi Stati parti ma anche sugli aspetti comuni; ciò ai fini di una più ampia cooperazione che consenta di superare i diversi problemi.

Il manuale *Gestire il Patrimonio Mondiale culturale* nasce in quest'ottica, per aiutare gli Stati parti a gestire e conservare efficacemente il loro patrimonio, per tutelare i valori, e in particolare il Valore Universale Eccezionale (*Outstanding Universal Value*, OUV), dei loro beni culturali, che nell'insieme costituiscono patrimonio dell'umanità. A tal proposito, le *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention* (Linee guida operative per l'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale, di seguito semplicemente *Linee guida operative* o *OG*) dichiarano che ciascun bene del Patrimonio Mondiale "deve avere un adeguato sistema di tutela e gestione che ne garantisca la salvaguardia" (OG par. 78). Le *Linee guida operative* proseguono affermando che "Lo scopo di un sistema di gestione è garantire l'efficace protezione del bene designato per le generazioni presenti e future" e che "un sistema di gestione efficace dipende dal tipo, dalle caratteristiche e dalle esigenze dei beni designati e del loro contesto culturale e naturale" (OG parr. 109, 110). Il presente manuale pone particolare enfasi sulla comprensione dei sistemi di gestione e sui modi per migliorarli ai fini di un'efficace gestione dei siti del patrimonio culturale.

Il manuale costituisce una guida per gli Stati parti e per tutti i soggetti coinvolti nella cura del Patrimonio Mondiale Culturale, una guida su come conformarsi ai requisiti della Convenzione. Esso si propone di aiutare gli Stati parti a garantire il ruolo dinamico del Patrimonio Mondiale nella società e a sfruttarne, condividerne e trasmetterne i benefici che il patrimonio può generare.

Il presente manuale tratta esclusivamente della gestione dei siti del patrimonio culturale. I siti naturali del Patrimonio Mondiale hanno problemi simili e altri diversi da quelli dei siti, e in proposito l'IUCN ha prodotto un Resource Manual sulla gestione del patrimonio naturale.

## A chi si rivolge questo manuale?

Il presente manuale è inteso come strumento di costruzione delle capacità per un'efficace gestione del patrimonio in generale e dei siti del Patrimonio Mondiale in particolare. Si rivolge a tutti i professionisti:

- per rafforzare le conoscenze, le abilità, le capacità e il comportamento di coloro che hanno responsabilità diretta nella conservazione e la gestione del patrimonio,
- per migliorare le strutture e i processi istituzionali attraverso l'empowerment dei decisori e dei decisori politici,
- per introdurre una relazione dinamica tra patrimonio e il suo contesto che porti a maggiori benefici reciproci attraverso un approccio inclusivo cui conseguano outcome e output sostenibili.

Il manuale è stato pensato a beneficio di tutti i soggetti coinvolti nel processo decisionale per la cura e la gestione dei siti culturali del Patrimonio Mondiale per conto degli Stati parti, a beneficio di coloro che ne sono responsabili (decisori politici e amministratori) e per coloro con cui questi lavorano o lavoreranno in futuro.

Questi soggetti rappresentano le tre sfere dove risiedono le capacità di gestione definite dalla *World Heritage Strategy for Capacity Building* (Strategia del Patrimonio Mondiale per la costruzione delle capacità):<sup>2</sup>

- professionisti (compresi individui e gruppi che intervengono direttamente nella conservazione e gestione dei siti del patrimonio),
- istituzioni (comprese le organizzazioni per il patrimonio degli Stati parti a livello federale e nazionale, le ONG, il Comitato del Patrimonio Mondiale, gli organi consultivi e altre istituzioni aventi la responsabilità di facilitare il miglioramento di gestione e conservazione),
- comunità e reti (comprese le comunità locali che possiedono o vivono in o nei pressi dei siti, oltre a grandi sistemi interessati a migliorare la gestione del patrimonio culturale).<sup>3</sup>

Il manuale intende, con riferimento sia all'apprendimento autonomo sia alle iniziative strutturate per lo sviluppo delle capacità:

- fornire indicazioni strategiche e guida quotidiana,
- sviluppare ulteriormente le capacità esistenti o creare nuovi punti di forza - dei professionisti, delle istituzioni, delle comunità, reti.

In ambo i casi, è attraverso le persone che si possono raggiungere cambiamenti positivi nella gestione del patrimonio (cfr. Parte 3.8).

Le circostanze in cui ciascun sistema di gestione opera sono molto diverse e il relativo isolamento di molti professionisti del patrimonio impedisce loro di accedere all'esperienza altrui per trarne beneficio per il proprio operato. L'auspicio è che il presente manuale contribuisca a superare queste difficoltà.

## Come è organizzato il manuale?

Il testo principale del presente manuale spiega che cosa siano la gestione del Patrimonio Mondiale, il suo contesto, le sue filosofie e i suoi meccanismi; successivamente ulteriori linee guida per la messa in pratica sono presentate nelle appendici.

Il testo principale è diviso in quattro parti.

In questa sezione, **Parte 1**, è offerta un'introduzione al manuale nonché un elenco di riferimenti a pubblicazioni e documenti rilevanti per la gestione del Patrimonio Mondiale.

2. La capacità è definita come «la capacità di individui, organizzazioni e società di svolgere funzioni, risolvere problemi e impostare e raggiungere gli obiettivi in modo sostenibile»

([http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP\\_Capacity\\_Development.pdf](http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP_Capacity_Development.pdf)  
UNDP Capacity Development Practice Note, Aprile 2006, p. 3)

3. The World Heritage Strategy for Capacity Building, giugno 2011, whc11-35com-9Be  
(<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>)

La **Parte 2** presenta il contesto pratico della gestione del patrimonio culturale, sintetizzando l'evoluzione del pensiero sulla conservazione e gestione dei siti e ponendo l'accento sulla necessità di un approccio integrato. Questa parte sottolinea, inoltre, la necessità di inquadrare le questioni relative al patrimonio in un contesto ampio, di collegare patrimonio e sviluppo sostenibile e di considerare l'utilità di un approccio guidato dai valori per la gestione del Patrimonio Mondiale.

La **Parte 3** descrive il contesto particolare della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale e sottolinea come le risorse e i processi del Patrimonio Mondiale possano rafforzare gli approcci gestionali. Sono frequenti i riferimenti alle *Linee guida operative dell'UNESCO per l'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale*, le quali mirano a facilitare l'implementazione della Convenzione. Le Linee guida sono sottoposte a revisione periodica e il presente manuale fa riferimento all'edizione del 2012. La Parte 3 tratta, inoltre, dell'importanza della costruzione delle capacità per la gestione del cambiamento nei sistemi di gestione e nei siti stessi.

La **Parte 4** è il nucleo del manuale e fornisce un **quadro comune** per la comprensione, la documentazione e la revisione dei sistemi di gestione del patrimonio. Ciò sarà utile al fine di conformarsi ai requisiti del sistema del Patrimonio Mondiale, o per una valutazione generale dell'efficacia di un dato sistema di gestione per un bene culturale, e probabilmente anche per lo sviluppo o aggiornamento dei piani di gestione. La sezione conclusiva (4.5) propone un quadro per la documentazione e la valutazione del sistema di gestione e si collega alla sezione 5 del modello di candidatura a bene del Patrimonio Mondiale (OG Allegato 5). Indicazioni pratiche per l'applicazione sono poi fornite nelle appendici:

L'**Appendice A** utilizza la **pianificazione della gestione** come quadro per una prassi di gestione basata sulla specificità del singolo sito. La pianificazione della gestione è probabilmente l'unico strumento rivolto all'intero sistema di gestione; la sua applicazione pratica offre una guida interessante anche per chi abbia a che fare con beni per cui normalmente non si utilizza una pianificazione gestionale.

L'**Appendice B** presenta gli strumenti dello *Enhancing our Heritage Toolkit* (Strumenti per valorizzare il nostro patrimonio) sviluppato dall'IUCN.

## 1.2 Guida essenziale

### Il Patrimonio Mondiale

Molto è il materiale dedicato a spiegare il sistema del Patrimonio Mondiale, e gran parte di esso tratta direttamente dei problemi di gestione. Il presente manuale fa opportunamente riferimento a detto materiale, e si consiglia vivamente di consultare le pagine delle risorse del sito del Centro del Patrimonio Mondiale come parte integrante delle normali prassi di gestione del patrimonio. Il sito internet (<http://whc.unesco.org>) è un'eccellente fonte di riferimento su molti aspetti dell'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale ed è regolarmente aggiornato con nuovo materiale. Oltre al materiale generale ne offre altro relativo ai singoli siti e beni, comprese le decisioni del Comitato del Patrimonio Mondiale. Si raccomanda inoltre di consultare regolarmente i siti internet dei tre organi consultivi (ICCRUM, ICOMOS e IUCN), sempre ricchi di consigli utili.

Di seguito si elencano i documenti di riferimento del presente manuale, che essenzialmente ne costituisce un complemento.

- la Convenzione del Patrimonio Mondiale e le Linee guida operative per la sua implementazione:

- UNESCO. 1972. UNESCO. 1972. *Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. (World Heritage Convention).*  
<http://whc.unesco.org/en/conventiontext>
- UNESCO World Heritage Centre. 2012. Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO. 2012. *Linee guida operative per l'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale.*) <http://whc.unesco.org/en/guidelines/>
- Manuali UNESCO delle risorse per il Patrimonio Mondiale:
  - UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2010. Managing Disaster Risks for World Heritage. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>
  - UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2011. Preparing World Heritage Nominations. (Seconda edizione). Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.) <http://whc.unesco.org/en/activities/643/>
  - UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2012. Managing Natural World Heritage. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>
- Documenti UNESCO sul Patrimonio Mondiale:
  - Stovel, H. (ed). 2004. Monitoring World Heritage, Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10.) <http://whc.unesco.org/en/series/10/>
  - UNESCO World Heritage Centre. 2007. Climate Change and World Heritage. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 22.)  
<http://whc.unesco.org/en/series/22/>
  - Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23.) <http://whc.unesco.org/en/series/23/>
  - Martin, O. and Piatti, G. (eds). 2009. World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Svizzera, 11–14 marzo 2008. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 25.)  
<http://whc.unesco.org/en/series/>
  - Mitchell, N., Rössler, M. and Tricaud, P-M. (authors/eds). 2009. World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 26.) <http://whc.unesco.org/en/series/26/>
  - van Oers, R. and Haraguchi, S. 2010. Managing Historic Cities. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 27.) <http://whc.unesco.org/en/series/27/>
- Decisioni rilevanti del Comitato del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO:
  - UNESCO World Heritage Centre. 2007. Strategy for Reducing Risks from Disasters at World Heritage properties. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc. WHC-07 / 31.COM / 7.2) <http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72e.pdf>
  - UNESCO World Heritage Centre. 2010. Reflection on the Trends of the State of Conservation. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc. WHC-10 / 34.COM / 7C) <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>

- UNESCO World Heritage Centre. 2010. World Heritage Convention and Sustainable Development. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc. WHC-10 / 34.COM / 5D) <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-5de.pdf>
- UNESCO World Heritage Centre. 2011. Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc. WHC-11 / 35.COM / 9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>
- UNESCO World Heritage Centre. 2011. World Heritage Convention and Sustainable Development. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11 / 35.COM / 5E) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-5Ee.pdf>
- UNESCO World Heritage Centre. 2008. Policy Document on the Impacts of Climate Change on World Heritage Properties. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>

### Altre fonti

Vi sono molte pubblicazioni dedicate ai processi e agli strumenti di gestione del patrimonio per il miglioramento degli approcci gestionali e in particolare per la pianificazione della gestione, tra esse le Linee Guida di Gestione per i Siti Culturali del Patrimonio Mondiale (*Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites*, 1993) di Feilden e Jokilehto<sup>4</sup> e i testi indicati nella bibliografia del presente manuale (cfr. Appendici). È invece relativamente scarsa la letteratura sui sistemi di gestione del patrimonio e sul loro funzionamento. La bibliografia riporta i titoli utili sul tema della gestione del Patrimonio Mondiale.

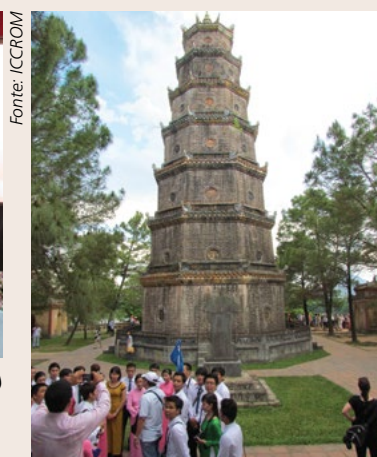
Vi sono, inoltre, diverse risorse e opportunità di apprendimento su temi relativi alla gestione dei beni del Patrimonio Mondiale provenienti dagli organi consultivi (ICCROM, ICOMOS e IUCN), dai centri di categoria 2 e dalle università con corsi e attività di ricerca dedicati. Si invitano i lettori a consultare i relativi siti internet e le relative risorse web.

### Utilizzo dei manuali delle risorse per il Patrimonio Mondiale

*Nell'aprile 2013 l'ufficio UNESCO di Hanoi ha avviato un progetto per sviluppare piani di gestione dei rischi di catastrofe per tre siti del Patrimonio Mondiale in Vietnam. La base dell'iniziativa è stato il manuale dedicato alla gestione dei rischi di catastrofe per il Patrimonio Mondiale.*



Complesso monumentale di Huế (Vietnam)



Fonte: ICCROM

4. Feilden, BM and Jokilehto, J. 1993. Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites. (Prima edizione). Roma, ICCROM.

## 2 Il contesto: gestire il patrimonio culturale

La Parte 2 definisce il patrimonio e le necessità di gestione, cercando di inquadrare la gestione del patrimonio in un contesto più ampio (Parte 2.2), esaminando in particolare la sua relazione con lo sviluppo sostenibile (Parte 2.3), per poi passare a considerare la natura dei sistemi di gestione del patrimonio e descrivere i due approcci più comuni alla conservazione e gestione del patrimonio: quello che viene qui definito approccio “convenzionale” e un approccio alternativo guidato dai valori (Parte 2.5).

### 2.1 Che cos'è il patrimonio? Perché gestirlo?

#### Ampliare la definizione di patrimonio

Il patrimonio è di crescente importanza per ogni società. Le ragioni di ciò non sono tuttavia del tutto chiare, probabilmente a causa della sempre crescente velocità della modernizzazione e della scala dei cambiamenti sociali. In tali circostanze, le testimonianze delle società del passato possono dare un senso di appartenenza e sicurezza alle società moderne e costituire un'ancora in un mondo che muta rapidamente. In molte società, inoltre, il patrimonio culturale può costituire un importante elemento identitario. Comprendere il passato può anche essere di grande aiuto per la gestione dei problemi presenti e futuri.

Negli ultimi cinquant'anni la gamma del patrimonio culturale si è notevolmente ampliata. I beni culturali in passato erano spesso singoli monumenti e costruzioni, come i luoghi di culto e le fortificazioni, considerati spesso enti a sé, privi di relazione con il paesaggio circostante. Oggi è universalmente riconosciuto che l'ambiente nella sua interezza è influenzato da e interagisce con l'umanità e anche per questo è da considerarsi come patrimonio culturale; è diventato pertanto ancora più urgente distinguere ciò che ha significato da quello che non lo ha.

Inevitabilmente, questo ampliamento del concetto di patrimonio ha comportato a sua volta un forte aumento della gamma delle tipologie di strutture e luoghi che costituiscono patrimonio dell'umanità. La Convenzione del Patrimonio Mondiale riconosce che il patrimonio può definirsi come “monumenti, gruppi di costruzioni e siti”. In pratica, si è sviluppata un'ampia gamma di tipologie, che comprende centri urbani, siti archeologici, patrimonio industriale, paesaggi culturali e itinerari del patrimonio. Questo aumenta notevolmente la varietà di luoghi e paesaggi di cui i gestori del patrimonio dovranno avere cura e amplia di conseguenza la gamma di competenze richieste, oltre ad aumentare notevolmente anche la tipologia e il numero delle minacce che possono avere un impatto negativo sui luoghi del patrimonio. Oltre alle minacce dirette alla struttura o alle componenti del luogo stesso, è molto più comune che i luoghi siano minacciati da sviluppi avversi nelle aree circostanti; in questi casi, le decisioni prese per produrre più ampi benefici economici o sociali devono essere compatibili con la salvaguardia del luogo del patrimonio.

La consapevolezza che i luoghi del patrimonio non sono isolati ha portato a considerare l'ambiente a essi circostante sia come ambiente fisico sia come fonte di una serie di minacce e opportunità di tipo sociale, economico e ambientale (cfr. Parte 2.4). Ciò che accade intorno al luogo del patrimonio può influenzare il sito e il suo significato, pertanto il sistema di gestione del patrimonio e tutte le persone in esso coinvolte devono essere in grado di influenzare le decisioni su quanto accade in quel luogo (cfr. Parte 2.5). I cambiamenti nelle aree circostanti un sito sono probabilmente inevitabili ma non dovrebbero danneggiare i valori (e nello specifico il Valore Universale Eccezionale) del luogo del patrimonio. I cambiamenti possono infatti agire da catalizzatori sbloccando nuove forme di supporto che a loro volta influenzano il significato.



### Definizione dei confini fisici: il bene e il suo ambiente

La protezione e la condivisione del patrimonio richiedono strategie di gestione che definiscano e monitorino i confini fisici del bene e il contesto in cui esso si colloca. Per i siti patrimonio dell'umanità, tale contesto potrebbe consistere in una zona tampone precisamente individuata e regolata (OG par. 103-107) oppure potrebbe includere un'"area di influenza" più ampia (OG par. 104).<sup>5</sup>

I valori del sito, e soprattutto il Valore Universale Eccezionale, sono i parametri principali per la definizione delle aree fisiche che le strategie di gestione devono coprire, come anche per la definizione dei diversi livelli di controllo necessari in tali aree. Viste distanti dal sito (p.e. la vista del vulcano Vesuvio da Pompei in Italia) o la vista del sito da determinati percorsi di avvicinamento (p.e. il Taj Mahal in India) potrebbero essere importanti per il mantenimento dei valori.

Vi sono tuttavia anche altri parametri che influiscono sulla definizione dell'area fisica:

- il tipo di minacce e il relativo periodo temporale (p.e. l'impatto del vandalismo, lo sviluppo incontrollato dell'ambiente edificato, il cambiamento climatico);
- la misura in cui la strategia di gestione coinvolge le comunità locali e altre parti interessate (un approccio partecipativo efficace può consentire di ridurre i livelli di controllo);
- la misura in cui il sistema di gestione utilizza pratiche di gestione sostenibili (cfr. Parte 2.3).

Il fatto che i confini fisici non coincidano più con i confini del sito ma consistano in una serie di stratificazioni, favorisce indubbiamente la tutela ma crea anche nuove sfide di gestione. Comporta, inoltre, la consapevolezza che i luoghi del patrimonio dipendono dal loro ambiente (e viceversa).

## 2.2 Porre le questioni del patrimonio culturale in un quadro più ampio

Il concetto in espansione del patrimonio e l'accresciuta importanza data alla relazione tra i luoghi del patrimonio e l'ambiente circostante segnano una svolta importante a livello concettuale. I luoghi del patrimonio non possono essere protetti singolarmente o, come le opere custodite nei musei, non possono essere protetti in isolamento e al riparo dalle calamità naturali o antropiche né dagli effetti della pianificazione dell'uso del territorio, e nemmeno possono essere tenuti isolati dalle attività di sviluppo, dai cambiamenti sociali in corso o dalle questioni delle comunità.

In effetti, solo di recente la comunità internazionale ha iniziato ad apprezzare l'importanza della conservazione del patrimonio culturale concepito in termini di luoghi, i quali sono stati plasmati e continuano a essere plasmati in modo importante da fattori sociali e culturali, e non più come serie di monumenti che costituiscono testimonianza fisica del passato. Di conseguenza, la "buona" prassi internazionale, spesso guidata da prassi di gestione occidentali, ha fornito una guida a tratti insufficiente, rischiando di erodere anziché rafforzare i sistemi di gestione tradizionali del patrimonio, in particolare quelli impiegati per i centri storici o altri siti culturali caratterizzati da utilizzi molteplici di terreni e proprietà.

5. Martin, O. and Piatti, G. (eds). 2009. *World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Svizzera*, 11-14 marzo 2008. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 25).

## 2 Il contesto: gestire il patrimonio culturale

L'ampia portata del patrimonio comporta che oggi la sua gestione coinvolga molti più attori e parti interessate. Quando i luoghi del patrimonio erano principalmente monumenti o costruzioni pubbliche, il gestore del bene aveva una certa libertà d'azione entro i confini del sito, ma non è più così. Anche quando un luogo del patrimonio è di proprietà e viene gestito da un ente pubblico, il gestore del sito è comunque tenuto a collaborare con le parti interessate e le autorità coinvolte nell'area circostante. Per siti diffusi, anche la questione della proprietà sarà più ampia e frammentata: in una città storica, per esempio, la maggior parte degli edifici storici sarà di proprietà privata e molti saranno utilizzati per scopi non legati al patrimonio; anche le aree di grandi siti rurali saranno di proprietà privata e probabilmente usate per la coltivazione o per il pascolo del bestiame. Il sostentamento delle comunità locali potrebbe dipendere da tali utilizzi dei luoghi del patrimonio e i professionisti del patrimonio dovranno confrontarsi con diverse autorità pubbliche su questioni come la pianificazione dello spazio e le politiche di sviluppo economico.

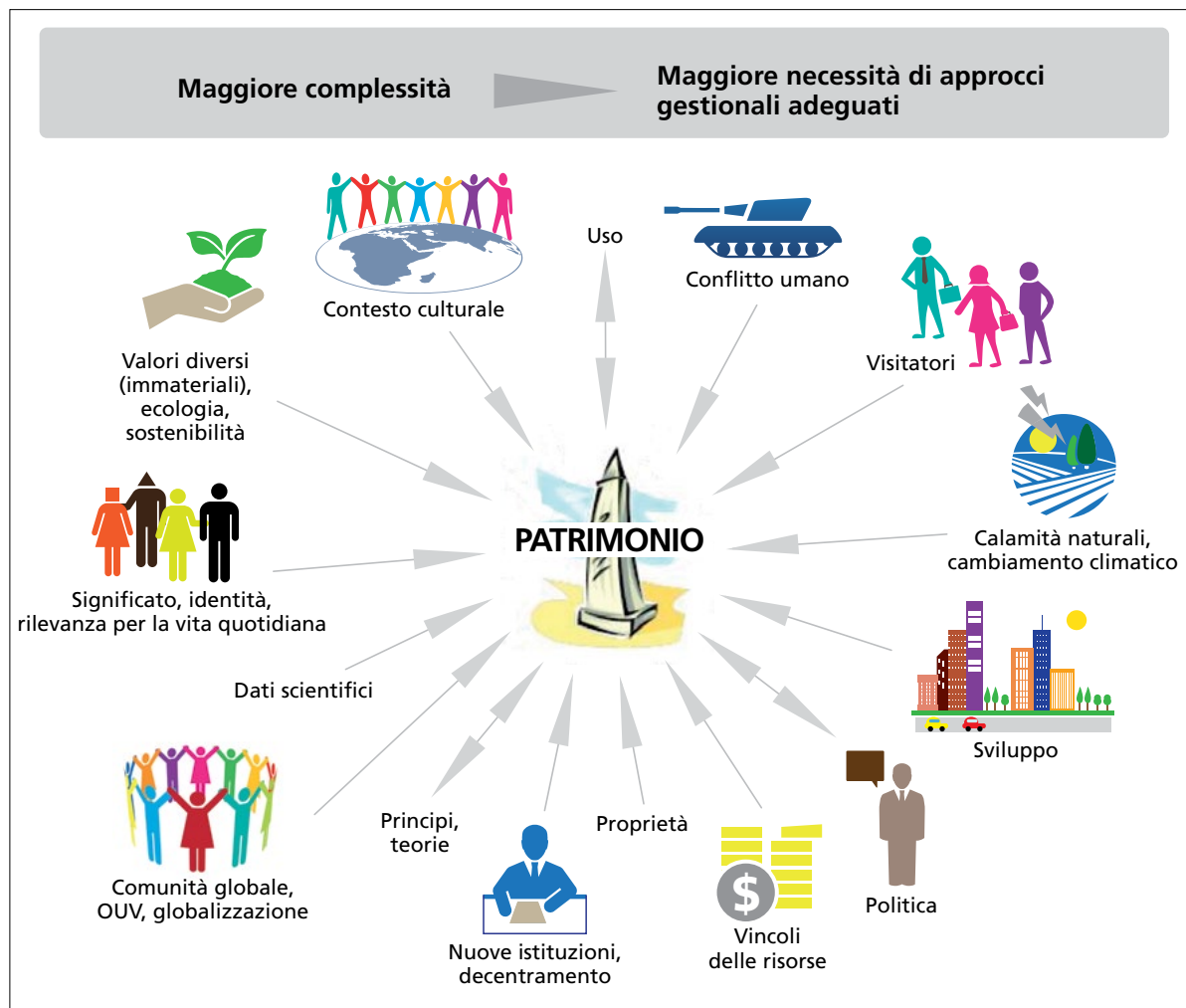


**Grafico 1:** Il risultato della gestione del patrimonio vista esclusivamente come custodia e protezione

Ciò significa che i professionisti del patrimonio non possono agire in modo indipendente e senza riferimento alle altre parti interessate. È essenziale che gli enti per il patrimonio collaborino il più possibile con le altre parti interessate per sviluppare e attuare una visione e delle politiche concordate per la gestione di ciascun luogo del patrimonio nel suo più ampio contesto fisico e sociale. Ciò pone una grande importanza sulla collaborazione e il coinvolgimento pieno e trasparente delle parti interessate, come raccomandato dalle *Linee guida operative*. Tutti i sistemi di gestione, inclusi lo sviluppo e l'implementazione del piano di gestione, devono provvedere a questo.

### **Gli ampi obblighi della gestione del patrimonio**

La gestione della maggior parte dei beni culturali si caratterizza oggi per la molteplicità dei suoi obiettivi, il che implica la necessità di valutare una vasta gamma di contesti (e ostacoli) istituzionali e organizzativi, prospettive sociali, forme di conoscenza, valori (sia per le generazioni presenti sia per le future, spesso in conflitto) e altri fattori. Detti fattori spesso costituiscono un intreccio complesso in cui è ancor più difficile individuare e mantenere un approccio gestionale adeguato: si tratta di una sfida vitale per il futuro del bene culturale gestito.



**Grafico 2:** Alcuni esempi di vecchi e nuovi problemi nella gestione del patrimonio

### Un approccio inclusivo

È necessaria una maggiore partecipazione per affrontare una tale molteplicità di obiettivi: la maggior complessità richiede l'evoluzione delle pratiche di gestione. Ma non si pensi che l'approccio dall'alto verso il basso sia l'unico modo di gestire molteplici problematiche. Il termine "gestione" è stato utilizzato in modo molto ampio nel settore del patrimonio, e vista la crescente complessità delle questioni occorre ora essere più precisi. Gli approcci gestionali devono adattarsi allo spostamento (è emerso solo di recente in molte parti del mondo) verso un approccio più ampio e più inclusivo alla gestione del patrimonio e verso una maggiore enfasi sull'impegno della comunità.

Sebbene pensato per i siti naturali, il "nuovo paradigma per le aree protette", sviluppato da Adrian Phillips e ripresentato nel 2003 nelle *Guidelines for Management Planning of Protected Areas* dell'IUCN<sup>6</sup>, evidenzia in modo molto efficace la crescente importanza attribuita negli ultimi anni a un approccio inclusivo alla gestione del patrimonio e all'impegno della comunità. (In alcune parti del mondo ciò stava già accadendo allora). Gran parte di questa guida si applica anche ai siti culturali.

6. Thomas, L. and Middleton, J. 2003. *Guidelines for Management Planning of Protected Areas*. Gland, Svizzera, IUCN e Cambridge, Regno Unito. <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf>.

## 2 Il contesto: gestire il patrimonio culturale

**Tabella 1. Un nuovo paradigma per le aree protette (A. Phillips)<sup>7</sup>**

Tema	Come era: le aree protette erano...	Come sta diventando: le aree protette sono...
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riservate alla conservazione</li> <li>• Stabilite principalmente per proteggerne la fauna e il panorama, entrambi notevoli</li> <li>• Gestite principalmente a uso di visitatori e turisti</li> <li>• Valorizzate come riserve naturali</li> <li>• Una questione di protezione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite anche in vista di obiettivi socioeconomici</li> <li>• Spesso istituite per motivi scientifici, economici e culturali</li> <li>• Gestite tenendo in considerazione i locali</li> <li>• Apprezzate per l'importanza culturale delle cosiddette "aree naturali"</li> </ul>
<b>Governabilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite dal governo centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite da partner con il coinvolgimento di una serie di parti interessate</li> </ul>
<b>Le persone del luogo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificate e gestite senza considerare le persone del luogo</li> <li>• Gestite senza considerazione per le opinioni delle persone del luogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite con, per e in alcuni casi da locali</li> <li>• Gestite per soddisfare le esigenze dei locali</li> </ul>
<b>Contesto più ampio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppate separatamente</li> <li>• Gestite come "isole"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificate nell'ambito di sistemi nazionali, regionali e internazionali</li> <li>• Sviluppate come "reti" (aree strettamente protette, con zone tampone e collegate da corridoi verdi)</li> </ul>
<b>Percezione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viste principalmente come risorsa nazionale</li> <li>• Viste solo come una questione nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viste anche come un bene della comunità</li> <li>• Viste anche come una questione internazionale</li> </ul>
<b>Tecniche di gestione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite in modo reattivo e tempestivo</li> <li>• Gestite in modo tecnocratico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite in modo adattivo in una prospettiva a lungo termine</li> <li>• Gestite secondo considerazioni politiche</li> </ul>
<b>Finanze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A carico del contribuente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanziate da diverse fonti</li> </ul>
<b>Capacità di gestione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite da scienziati ed esperti di risorse naturali</li> <li>• Affidate a esperti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestite da persone con specializzazioni multiple</li> <li>• Attingendo alla conoscenza locale</li> </ul>

### Le implicazioni dell'approccio integrato alla gestione del patrimonio

S'illustra ora una panoramica, frutto di una ricerca australiana, delle implicazioni dell'approccio integrato alla gestione del patrimonio naturale ma applicabile anche alla gestione del patrimonio culturale.<sup>8</sup> La ricerca ha sottolineato che l'approccio integrato è interpretato in tre modi diversi: come filosofia, come processo e come prodotto.

7. Phillips, A. 2003. *Turning ideas on their head: the new paradigm for protected areas*, in: *The George Wright Forum* 20, No. 2. 2003, pp. 8-32. <http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf>

8. Wijesuriya, G. 2008. *An Integrated Approach to Conservation and Management of Heritage*, in: *ICCROM Newsletter* 34, 2008, p. 8. Roma, ICCROM.

Tabella 2. Approccio integrato

Collocare i problemi legati al patrimonio e alla tutela in un quadro più ampio: l'approccio integrato alla gestione del patrimonio<sup>9</sup>

1. Principi <i>Risorse comuni</i>	2. Come un processo <i>Flessibilità nei quadri istituzionali</i>	3. Come prodotto <i>Innovazione legislativa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approccio cooperativo richiedente cambiamenti nell'organizzazione, nelle culture e negli atteggiamenti dei partecipanti</li> <li>• Integrazione tra informazioni e risorse               <ul style="list-style-type: none"> <li>- miglior utilizzo di tutte le fonti di informazione</li> <li>- trasversalità per discipline e settori</li> <li>- Individuazione delle questioni principali</li> <li>- Qualità della documentazione</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitare il coordinamento tra agenzie, governi locali, gruppi di comunità</li> <li>• Integrazione tra agenzie               <ul style="list-style-type: none"> <li>- attenzione agli altri piani</li> <li>- relazione con altri piani</li> <li>- consultazione</li> <li>- consultazione con il pubblico</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitare lo sviluppo di strumenti normativi complementari</li> <li>• Integrazione legislativa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- requisiti giuridici per l'integrazione</li> <li>- motivazioni per l'integrazione</li> <li>- spiegazione della relazione con altre legislazioni</li> <li>- requisiti di monitoraggio</li> </ul> </li> </ul>

La ricerca ha mostrato come un approccio integrato richiedesse necessariamente cambiamenti in diverse aree. Sono state individuate tre aree chiave di gestione, cioè gli aspetti legislativi, il quadro istituzionale e l'impiego delle risorse (cfr. testo evidenziato in rosso), di cui si tratterà in maggior dettaglio nella Parte 4 (cfr. 4.2).

### Raggiungere un'ampia partecipazione: come dà visibilità e coinvolge tutte le parti interessate

L'approccio partecipativo alla gestione è stato promosso in vari settori e in particolare in quello del patrimonio, il quale viene percepito come una proprietà condivisa delle comunità e come fattore importante per garantire la sostenibilità di tali comunità. La proprietà di un sito può essere molto diversificata, in particolare nelle aree urbane o nei paesaggi culturali, e ciò è ancor più vero e importante per quei beni del Patrimonio Mondiale dove l'individuazione del Valore Universale Eccezionale comporta obblighi maggiori e una proprietà più ampia, essendo il patrimonio percepito come proprietà collettiva dell'umanità nel suo complesso e pertanto richiedente un elemento internazionale nella sua gestione.

Su questi argomenti sono utili i World Heritage Papers n. 13: *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage*,<sup>10</sup> n. 26: *World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management*,<sup>11</sup> e n. 31: *Community Development through World Heritage*<sup>12</sup>. Sono raccolte di articoli interessanti, che includono una serie di raccomandazioni (alcune delle quali hanno influenzato le revisioni delle *Linee guida operative* per il Patrimonio Mondiale) e una panoramica di quanto il pensiero in merito sia cambiato negli ultimi anni.

9. Mitchell, B. and Hollick, M. 1993. *Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation*, in: *Environmental Management*, Vol. 17 Iss: 6, 1993. pp. 735-43. Springer-Verlag.

10. de Merode, E., Smeets, R. and Westrik, C. (eds). 2004. *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Paper 13) <http://whc.unesco.org/en/series/13/>

11. Mitchell, N., Rössler, M. and Tricaud, P.-M. (authors/eds). 2009. *World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 26). <http://whc.unesco.org/en/series/26/>

12. Albert, M.-T., Richon, M., Viñals, M.J. and Witcomb, A. (eds). 2012. *Community Development through World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 31). <http://whc.unesco.org/en/series/31/>

## 2 Il contesto: gestire il patrimonio culturale

Le informazioni dal campo mostrano che, in pratica, i sistemi di gestione del patrimonio spesso non riescono a coinvolgere le controparti locali. Anche quando si ha il coinvolgimento della comunità, il livello di partecipazione al processo decisionale e la capacità delle parti interessate locali di essere coinvolti e contribuire sono spesso limitate.

Vi sono tuttavia molti fattori che possono ostacolare un approccio partecipativo e rendere inefficaci i tentativi di coinvolgimento delle comunità locali nel patrimonio culturale: il sistema di gestione stesso, uno squilibrio di potere tra le parti interessate o tra i fattori politici e socio-economici nel contesto più ampio (povertà e disordini civili, ma anche valori culturali profondamente radicati), per fare qualche esempio.

Inoltre, un approccio partecipativo che non riesca a coinvolgere tutti i gruppi d'interesse, in particolare quelli spesso marginalizzati quali donne, giovani e popolazioni indigene, può effettivamente produrre più danni che benefici. Questo può portare a progetti di per sé imprecisi perché gli specialisti del patrimonio possono non essere stati adeguatamente informati su aspetti importanti o per equivoci che ritardano o bloccano i progetti. A questo proposito il manuale del Patrimonio Mondiale dedicato alla gestione del turismo<sup>13</sup> ha un utile capitolo intitolato "Coinvolgere le parti interessate: i benefici e le sfide della partecipazione pubblica".

Un approccio partecipativo efficace che offra benefici reciproci al bene culturale e alla società dipende dalla comprensione dei seguenti fattori:

- chi partecipa ai processi decisionali, di valutazione, pianificazione, implementazione e valutazione, e come vi partecipa;
- chi contribuisce con esperienza, conoscenza e abilità e come fornisce tale contributo;
- chi e come ne beneficia economicamente, socio-culturalmente e psicologicamente.

In casi complessi, ciò può richiedere studi approfonditi sul contesto politico, socioeconomico, giuridico e istituzionale. In effetti, ogni gruppo d'interesse potrebbe dover essere scomposto nei diversi costituenti (o gruppi socio-culturali) che lo compongono, ciascuno dei quali si caratterizza per fattori (genere, età, classe, lingua, origine, istruzione, religione, ecc.) che determinano la natura del contributo dato da tale parte e può perciò facilitare il coinvolgimento di ciascun gruppo nelle questioni relative al patrimonio culturale.

Analogamente, è importante capire chi già abbia accesso a processi decisionali, alle informazioni, all'istruzione, ecc., e chi no. Se non è chiaro quali siano gli ostacoli all'accesso, si dovrà intraprendere un processo di valutazione che porti a misure correttive; tale valutazione dovrà condursi nell'ambito del gruppo di interesse escluso e del settore del patrimonio culturale. In tal modo diverranno visibili le diverse componenti sociali, e le attività potranno essere strutturate in modo tale da garantire il contributo, la proprietà e la partecipazione di tutte le possibili parti interessate. Se per esempio emergesse l'esclusione delle donne, potrebbe essere necessario integrare l'uguaglianza di genere come considerazione formale in tutti i processi di pianificazione, implementazione e monitoraggio, per dare visibilità a questo particolare gruppo e sfruttarne il potenziale contributo, le competenze e le esigenze e, al contempo, superare le difficoltà.

I processi partecipativi richiedono spesso la disponibilità a negoziare e accettare compromessi, anche difficili. La neutralità, l'influenza di collaborazioni più ampie e la cooperazione a supporto del patrimonio culturale possono facilitare questo difficile processo.

Il cosiddetto "approccio partecipativo" si compone di iniziative volte a creare nuove forme di partecipazione al patrimonio o a rafforzare quelle esistenti mediante la collaborazione con

13. Pedersen, A. 2002. *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Manual 1.) <http://whc.unesco.org/en/series/1/>.



le parti interessate e con gruppi d'interesse più ampi. Tali questioni sono approfondite nella Parte 4 e nell'Appendice A.

### 2.3 Conservazione del patrimonio e sviluppo sostenibile<sup>14</sup>

Le sezioni precedenti (2.1 e 2.2) hanno trattato di come i luoghi del patrimonio dipendano dall'ambiente circostante e di come questa dipendenza sia reciproca. Le comunità locali sono spesso dipendenti dal loro patrimonio, per la propria identità sociale ma anche per il loro sostentamento, tuttavia esse possono anche apportare benefici al patrimonio, ai suoi valori culturali e alla sua gestione. Il ruolo del patrimonio culturale nello sviluppo sostenibile è una questione importante e una delle più urgenti nell'odierna gestione del patrimonio dell'umanità.

Comprendere il contributo che il Patrimonio Mondiale può apportare alla società e alle economie locali e nazionali è tanto più urgente quanto maggiore è l'importanza attribuita all'uso sostenibile e alla condivisione dei benefici del patrimonio. Negli ultimi anni, a seguito di grandi fenomeni quali la globalizzazione, la crescita demografica e la pressione per lo sviluppo, il settore del patrimonio culturale ha iniziato a riflettere sul rapporto tra conservazione e sviluppo sostenibile. Tale riflessione è stata innescata dalla consapevolezza che, di fronte a queste nuove sfide, il patrimonio non può più essere "confinato alla funzione di conservazione passiva del passato", ma deve invece "fornire gli strumenti e il quadro di riferimento per contribuire a modellare, delineare e guidare lo sviluppo delle società di domani".<sup>15</sup> In ciò si riflette anche una tendenza a considerare i siti come "viventi", ossia come parte integrante del patrimonio, in opposizione all'idea di monumenti "semplici". Questi "siti viventi" del patrimonio sono importanti non solo per ciò che ci raccontano del passato, ma anche perché sono testimonianza della continuità delle antiche tradizioni nella cultura attuale e perché implicitamente dimostrano la propria sostenibilità.

Il legame tra patrimonio e sviluppo sostenibile è interpretato in modo diverso secondo la specifica prospettiva dei vari attori, con un certo grado di ambivalenza. La gestione del sito dovrebbe contribuire allo sviluppo sostenibile o semplicemente garantire pratiche sostenibili? Saranno i sistemi di gestione del patrimonio valutati in base al loro contributo<sup>16</sup> a traguardi quali quelli stabiliti per il conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio delle Nazioni Unite?<sup>17</sup>

#### Il concetto di sviluppo sostenibile

Tra i paradigmi più importanti del nostro tempo, lo sviluppo sostenibile si riferisce a un modello di utilizzo delle risorse che bilancia il soddisfacimento dei bisogni umani di base con un saggio utilizzo delle risorse limitate, in modo da poterle trasmettere alle generazioni future, perché possano utilizzarle per il proprio sviluppo. Dal Vertice della Terra di Rio del 1992, il paradigma dello sviluppo sostenibile è stato ampliato a includere tre elementi costitutivi che si supportano a vicenda: protezione ambientale, crescita economica ed equità sociale. È stata, inoltre, sottolineata l'importanza di un sistema di governabilità efficace, con un approccio politico e implementativo che sia partecipativo e con multiple parti interessate.

14. Boccardi, G. 2012. *Introduction to Heritage and Sustainable Development*. Documento presentato al Module on Sustainable Development al corso dell'ICCROM sulla conservazione del patrimonio costruito.

15. ICOMOS. 2011. *17th General Assembly and Scientific Symposium, 'Heritage, Driver of Development' 27 November – 2 December 2011*. in: ICOMOS News, Vol. 18, No.1, p. 9. Parigi, ICOMOS.

16. Nel 2011 sono state apportate alcune integrazioni alle *Linee guida operative*, con riferimento allo sviluppo sostenibile, in particolare ai paragrafi 6, 112, 119, 132, e all'Allegato 5, punti 4.b e 5.e. Tali integrazioni sono state apportate per assicurare che qualsiasi utilizzo dei siti del Patrimonio Mondiale sia sostenibile rispetto all'imperativo di mantenere il Valore Universale Eccezionale di ciascun sito (una definizione ristretta di sostenibilità), e per affermare in linea di principio l'idea che i sistemi di gestione dei siti patrimonio dell'umanità dovrebbero "integrare principi di sviluppo sostenibile".

17. Obiettivi del Millennio delle Nazioni Unite da conseguire entro il 2015, <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml>

## 2 Il contesto: gestire il patrimonio culturale

Lo sviluppo sostenibile è oggi un obiettivo universalmente condiviso e onnipresente di quasi tutte le politiche di sviluppo a livello locale, nazionale e globale; nuovi approcci nati da ricerche recenti stanno innovando le espressioni del concetto di sostenibilità sociale, e termini come “benessere”, “vita buona” o anche “felicità”, stanno trovando la propria strada nelle politiche e statistiche governative, concentrandosi su indicatori soggettivi e qualitativi piuttosto che puramente quantitativi.<sup>18</sup> Questo principio fondamentale è stato riconosciuto nei paragrafi 30, 58 e 134 del documento finale di Rio+20, “Il futuro che vogliamo”.<sup>19</sup>

### La relazione tra conservazione del patrimonio culturale e lo sviluppo sostenibile

Con riferimento al patrimonio culturale, la questione dello sviluppo sostenibile può essere intesa in due modi:

1. come un interesse a supportare il patrimonio, considerato come fine a se stesso, e parte delle risorse ambientali/culturali da proteggere e trasmettere alle generazioni future per garantirne lo sviluppo (intrinseco).
2. come contributo che il patrimonio e la sua conservazione possono apportare alla dimensione ambientale, sociale ed economica dello sviluppo sostenibile (strumentale).

Il primo approccio si basa sul presupposto che il patrimonio culturale e la capacità di comprendere il passato attraverso i suoi resti materiali, come attributi della diversità culturale, svolgano un ruolo fondamentale nel promuovere comunità forti, sostenendo il benessere fisico e spirituale dei singoli e promuovendo la comprensione reciproca e la pace. Secondo tale prospettiva, tutelare e promuovere il patrimonio culturale sarebbe, in termini di contributo alla società, un obiettivo di per sé legittimo.

Il secondo approccio deriva dalla consapevolezza che il settore del patrimonio, in quanto attore importante nella più ampia arena sociale ed elemento di un più ampio sistema di componenti reciprocamente interdipendenti, dovrebbe accettare la propria parte di responsabilità nella sfida globale della sostenibilità. Nell'attuale contesto di crescente pressione da parte delle attività umane, riduzione delle risorse finanziarie e ambientali e di cambiamento climatico, il contributo della tutela del patrimonio alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile non può più essere dato per scontato, bensì dovrebbe essere dimostrato caso per caso secondo i tre “pilastri” delle dimensioni sociale, economica e ambientale.<sup>20</sup>



**“Il Patrimonio Mondiale è un mattone per costruire la pace e lo sviluppo sostenibile. È una fonte di identità e dignità per le comunità locali, una sorgente di conoscenza e di forza da condividere”.**

*Irina Bokova - Direttore generale dell'UNESCO.  
18ª Assemblea generale degli Stati parti  
alla Convenzione del Patrimonio Mondiale.*

18. Un esempio è la Commissione per la Felicità Nazionale del Governo Reale del Buthan, <http://www.gnhc.gov.bt/mandate/>

19. Accessibile online all'indirizzo: <http://www.uncsd2012.org/content/documents/727The%20Future%20We%20Want%2019%20June%201230pm.pdf>

20. Boccardi, G. 2007. *World Heritage and Sustainability; Concern for social, economic and environmental aspects within the policies and processes of the World Heritage Convention*. Londra, M.Sc. dissertation, UCL Bartlett School of the Built Environment.

Il potenziale contributo del patrimonio culturale alla tutela dell'ambiente, al capitale sociale e alla crescita economica viene sempre più riconosciuto. Semplicemente, non è fattibile isolare artificialmente le questioni relative al patrimonio dagli altri settori, perché i fattori esterni "continuerebbero a penalizzare la pratica del patrimonio proprio come un processo decisionale isolato di gestione del patrimonio penalizzerebbe il rapporto tra patrimonio e contesto".<sup>21</sup>

Questo è evidente nei fattori che hanno influenzato lo stato di conservazione dei siti del Patrimonio Mondiale negli ultimi anni (cfr. Parte 3.7). Le statistiche indicano che nella stragrande maggioranza dei casi i problemi responsabili del deterioramento dei siti vengono da "oltre i confini del sito, e il gestore, per quanto valido, aveva capacità di cambiamento limitata".<sup>22</sup> Contribuire allo sviluppo sostenibile, in questa prospettiva, non sarebbe solo un obbligo etico per il settore del patrimonio, ma a lungo termine una questione di sopravvivenza, specialmente nell'attuale crisi finanziaria, in cui la spesa pubblica dedicata alla conservazione è sempre più difficile da giustificare.

L'enfasi sul primo argomento (il patrimonio culturale come fine legittimo in sé), quando non corroborata dalla prova del contributo del patrimonio agli altri costituenti di base del benessere umano come la creazione di occupazione o altri benefici materiali, ha spesso posto la conservazione del patrimonio in una sorta di "riserva speciale" delle buone intenzioni sottofinanziate. Resta da dimostrare il presupposto secondo cui luoghi del patrimonio, compreso naturalmente l'"uso sostenibile del suolo" menzionato nelle *Linee guida operative* per i paesaggi culturali, rappresenterebbero modelli di sviluppo intrinsecamente sostenibili, in particolare quando si dia priorità alla "protezione" e non si definiscano limiti accettabili per il cambiamento. Ciò ha portato a temere che, senza una chiara articolazione e un riconoscimento del contributo agli altri tre pilastri, il patrimonio rimanga un campo marginale nel più ampio quadro dello sviluppo sostenibile.

Secondo alcuni, d'altronde, si sta già prestando troppa attenzione allo "sviluppo" socioeconomico ed è fondamentale salvare quanto più possibile del patrimonio sopravvissuto finora, indipendentemente dai benefici immediati che ciò può portare alle comunità locali, poiché si tratta di una componente fondamentale di quel capitale che garantirà lo sviluppo delle generazioni future. Viene, quindi, sostenuta una posizione forte a favore della conservazione come obiettivo legittimo in sé, in particolare per alcuni luoghi eccezionali come quelli nella lista del patrimonio dell'umanità. In tale prospettiva, i vantaggi socioeconomici derivanti dai siti del Patrimonio Mondiale sarebbero ovviamente desiderabili ma non strettamente necessari a giustificarne la conservazione. Le implicazioni del secondo approccio (cioè il patrimonio come contributo ai tre pilastri dello sviluppo sostenibile) sono significative per il settore, implicando uno spostamento, in molte parti del mondo, verso una visione molto filosofica ed etica della conservazione.

Ci sarebbero anche conseguenze importanti per la teoria e la pratica della disciplina. I professionisti del patrimonio devono comprendere i molteplici legami tra il patrimonio e le più ampie dimensioni economiche, sociali e ambientali che chiariscono la reciproca interazione dei processi con i conseguenti effetti. Questi devono coinvolgere una molteplicità di persone con background e competenze diverse e considerare un gruppo di parti interessate più ampio. Le decisioni sulla conservazione del patrimonio non sarebbero più lasciate nelle mani degli esperti del patrimonio, ma discusse tra molte controparti, sulla base di argomentazioni solide e obiettivi condivisi, in modo da giungere ai necessari compromessi.

Probabilmente serve una combinazione dei due approcci, che non si escludono l'un l'altro; da

21. Boccardi, G. 2012. *Introduction to Heritage and Sustainable Development*. Documento presentato al Module on Sustainable Development del corso dell'ICCROM sulla conservazione del patrimonio costruito.

22. Ibid.

## 2 Il contesto: gestire il patrimonio culturale

un lato, riaffermare il valore culturale del patrimonio rendendo più esplicito il suo contributo alla società in termini di benessere e felicità;<sup>23</sup> e parallelamente esplorare le condizioni necessarie che permettano al patrimonio di contribuire in modo forte alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, con un ruolo legittimo di priorità nelle agende per lo sviluppo globale e nazionale.

Le iniziative che portano un reciproco scambio di vantaggi tra il sito e i suoi dintorni possono non sembrare essenziali per la tutela del Valore Universale Eccezionale, ma possono rivelarsi importanti sul lungo termine, perché creano un legame positivo e duraturo tra il sito e il suo contesto, favorendone la sopravvivenza a lungo termine. Per esempio, solo sul lungo periodo possono emergere i vantaggi del promuovere le competenze locali per la conservazione di un sito rispetto al reclutare e addestrare risorse provenienti da altri luoghi.

### CASO DI STUDIO

#### **Integrazione della sostenibilità: un esempio**

*Il National Trust of England, Wales and Northern Ireland è un'associazione culturale senza fini di lucro con mandato per i siti culturali, naturali e misti. L'ente ha deciso di integrare i problemi di sostenibilità nei propri processi operativi e decisionali, sviluppando uno strumento che affronta le problematiche dello sviluppo sostenibile e integrandolo in modo completo nel sistema di gestione del patrimonio per la gestione del cambiamento (pianificazione) e per il monitoraggio delle operazioni. La valutazione dell'impatto di decisioni e approcci da tre punti di vista - persone, finanza e ambiente - è diventato un importante criterio di verifica dei processi di gestione del National Trust. Lo strumento, noto come Triple Bottom Line Tool, è modellato sull'idea che ci debba essere un equilibrio tra beneficio economico, guadagno sociale e l'ambiente per un'organizzazione per far sì che il patrimonio affidato alle sue cure diventi sostenibile e per sfruttare i benefici del patrimonio<sup>24</sup>.*



© Valerio Li Vigni

Parco Reale di Studley con le rovine dell'Abbazia di Fountains (Regno Unito)

### 2.4 La necessità di gestire il patrimonio

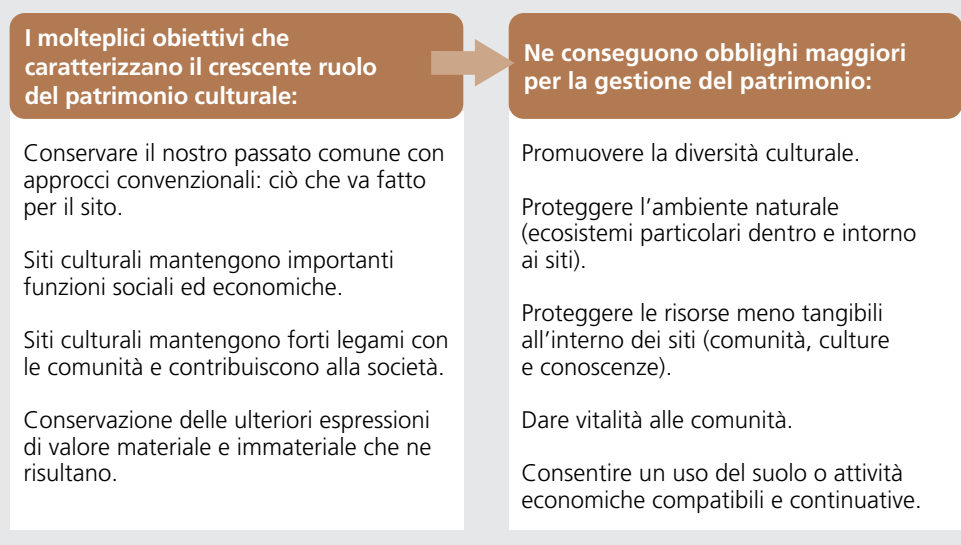
Il crescente coinvolgimento dell'insieme della società nelle questioni del patrimonio significa che quest'ultimo non è più (sempre che lo sia mai stato) appannaggio di accademici e antiquari. Oggigiorno, le comunità sono sempre più coinvolte nella cura del loro patrimonio. I beni culturali hanno importanti funzioni sociali ed economiche e alcuni continuano a mantenere forti legami con le comunità, esprimendo un valore aggiunto sia materiale che immateriale. Il patrimonio culturale rimane spesso in uso secondo la sua destinazione d'uso originaria, come nel caso, per esempio, di luoghi di culto, residenze, paesaggi culturali o istituzioni di vario tipo. Molti luoghi del patrimonio sono invece adattati a nuovi usi, assumendo una funzione che ne garantisce la loro continua manutenzione e la continua importanza per la società.

23. L'enfasi crescente sulla qualità della vita e il benessere come obiettivi finali dello sviluppo nell'agenda dello sviluppo globale e nazionale suggerisce che aspetti come la creatività, la realizzazione spirituale, la conoscenza e la bellezza potrebbero farsi strada nelle statistiche ufficiali sulla sostenibilità sociale legittimando l'importanza della «cultura» e del patrimonio ai fini dello sviluppo sostenibile.
24. Lithgow, K. 2011. *Sustainable decision-making: change in National Trust collections conservation*, in: *Journal of the Institute of Conservation*, Vol. 34, No. 1, 2011, pp. 128-142. Londra, ICON.

Vi è inoltre un' enfasi crescente sul contributo che il patrimonio può apportare allo sviluppo sostenibile e alla coesione sociale. Ciò è accompagnato dalla portata sempre più ampia del concetto di patrimonio, che comprende ora, per esempio, interi paesaggi, centri urbani, ex stabilimenti industriali e militari, oltre a quanto tradizionalmente considerato patrimonio, come siti archeologici, rovine e grandi costruzioni.

La complessità che circonda il patrimonio dovrebbe quindi portare la società a partecipare in una gestione olistica piuttosto che alla mera conservazione di specifiche strutture come in passato. Con l' ampliarsi del concetto di patrimonio, la crescente complessità dei relativi problemi e la necessità di un suo utilizzo sostenibile, sia per il turismo sia per altri fini, la tutela del patrimonio comporta inevitabilmente che si debba decidere quali cambiamenti siano accettabili e quali non lo siano. La necessità di scegliere tra alternative diverse ha portato a un cambiamento negli approcci alla gestione delle aree del patrimonio. Sempre più spesso è necessario identificare i valori particolari (cfr. Parte 2.5) di un sito per decidere come modificarlo senza andare ad impattare negativamente sui suoi valori. La gestione del patrimonio ha sempre più esigenze e sempre maggiori sono gli output e gli outcome attesi dai processi per la sua gestione.

**Tabella 3. Panoramica: le maggiori esigenze della e riguardo la gestione del patrimonio**



Sempre più importanza viene data al quadro generale che definisce il sistema di gestione e la cultura della gestione (cfr. Parte 4).

**Che cosa si intende per “sistema di gestione” del patrimonio culturale**

La “gestione” riguarda i processi – “l'uso giudizioso dei mezzi per raggiungere un fine”,<sup>25</sup> un significato insito nell'etimologia della parola.<sup>26</sup>

Il “sistema di gestione” può essere spiegato come una serie di processi che insieme producono una serie di risultati, alcuni dei quali si inseriscono nel sistema per creare una spirale ascendente di miglioramento continuo del sistema stesso, delle sue azioni e dei suoi risultati.

25. Definizione tratta da [www.merriam-webster.com/dictionary/management](http://www.merriam-webster.com/dictionary/management)  
 26. «Il verbo inglese *manage* [gestire] deriva probabilmente dall'italiano *maneggiare* - gestire, gestire, toccare, trattare - che a sua volta deriva dal latino *manus* (mano). L'antico francese *mesnagement* (in seguito *ménagement*) - la gestione o l'addestramento dei cavalli - influenzò lo sviluppo del significato della parola inglese *management* nel XVII e XVIII secolo”. [en.wikipedia.org/wiki/Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Management) - Oxford English Dictionary.  
 T.F. Hoad. 'manage.' *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. 1996. Encyclopedia.com. (20 febbraio 2012). <http://www.encyclopedia.com/doc/1O27-manage.html>

## 2 Il contesto: gestire il patrimonio culturale

Qualche forma di sistema/i di gestione del patrimonio culturale esiste/ono in ogni paese. Questi sistemi di gestione sono diversi; alcuni sono rimasti immutati per secoli mentre altri si sono evoluti molto in tempi più recenti; alcuni operano a livello nazionale, altri a livello provinciale, locale e a livello del singolo sito. Ci sono meccanismi decisionali informali e conservativi per il patrimonio che sono utilizzati in alcune parti del mondo e potrebbero non corrispondere alla visione dei sistemi di gestione principali del settore del patrimonio, ma si tratta comunque di sistemi.

Un “**sistema di gestione per il patrimonio culturale**” aiuta a conservare e gestire un sito o un gruppo di siti in modo da proteggere i valori del patrimonio, e in particolare il Valore Universale Eccezionale del Patrimonio Mondiale, valorizzando inoltre, ove possibile, i benefici sociali, economici e ambientali, oltre i confini del sito stesso. Tale più ampio impegno scoraggia le pratiche dannose al patrimonio culturale e facilita l’individuazione e la promozione dei valori di un sito. In aggiunta a questo, svolge un ruolo costruttivo per il patrimonio culturale pronto a valorizzare lo sviluppo umano, che a lungo termine porterà un rendimento, aumentando la sostenibilità del patrimonio culturale stesso (cfr. Parte 2.3).

Il futuro successo dei sistemi di gestione del patrimonio, in particolare per il Patrimonio Mondiale, dipende in larga misura dalla capacità di tali sistemi di:

- utilizzare un approccio guidato dai valori (cfr. Parte 2.5),
- elaborare approcci che anticipano e gestiscono il cambiamento,
- investire nella relazione tra patrimonio e società, esaminando costantemente i perché, il come, per chi e con chi il patrimonio culturale debba essere conservato.

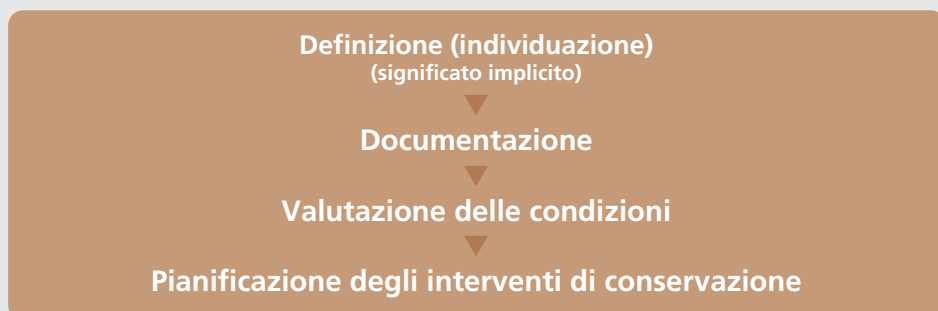
### 2.5 Approcci alla conservazione e gestione del patrimonio

Quale che sia il sistema di gestione sviluppato o in uso, sia esso informale o ben documentato, è necessario vi sia una base concordata per la gestione del patrimonio. Negli ultimi decenni due sono stati gli approcci principali: quello cosiddetto “convenzionale” e l’approccio “guidato dai valori”. Quest’ultimo predomina sempre più, forse perché più adattabile, ma i due approcci non si escludono a vicenda, e molti sistemi di gestione contengono elementi di entrambi. In questa sede si procede a comparare i due approcci tentando di spiegare perché l’approccio guidato dai valori sia il più adeguato a conservare e gestire i siti del Patrimonio Mondiale.

#### L’approccio “convenzionale”

L’approccio “convenzionale” si riferisce alla metodologia adottata dai professionisti della conservazione con la nascita del movimento moderno di conservazione nel mondo occidentale. L’obiettivo principale era la conservazione dei materiali o delle strutture del passato, consistenti in monumenti e siti da conservare per il bene delle generazioni future. Gli stessi esperti di conservazione iniziarono a individuare e definire ciò che andava protetto (azione successivamente supportata da un’apposita legislazione nei singoli paesi). L’esame della condizione delle strutture esistenti ha portato a vari interventi per prolungare la vita dei materiali. A metà del XX secolo questo approccio fu riconosciuto a livello globale da elaborazioni quali la Carta di Venezia e il lavoro di organizzazioni quali l’ICOMOS.

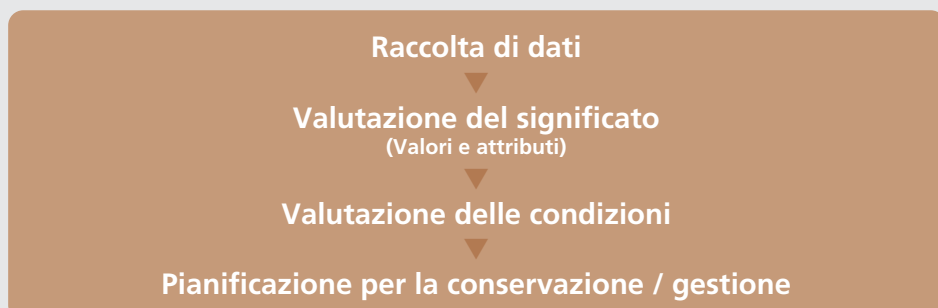


**Tabella 4.** *L'approccio convenzionale alla pianificazione*

Questo approccio è stato ampiamente adottato in tutto il mondo e la sua applicazione ha mostrato aspetti positivi e altri negativi. L'approccio basato sui valori, sviluppato di recente, sembra guadagnare popolarità per la sua capacità di affrontare alcune delle complessità del patrimonio, e in particolare per la sua applicabilità al Patrimonio Mondiale.

#### L'approccio guidato dai valori

L'approccio guidato dai valori costituisce per molti versi una risposta al riconoscimento della crescente complessità del patrimonio. Si è evoluto in varie parti del mondo, p.e. in Canada e negli Stati Uniti, e si è diffuso principalmente grazie alla Carta Burra, elaborata per la prima volta dall'ICOMOS Australia nel 1979 e successivamente aggiornata. La Carta ha promosso l'utilizzo della valutazione del significato di un luogo secondo i valori attribuitigli da tutte le parti interessate (non solo dagli esperti), e l'utilizzo di una Dichiarazione di significato come basi per lo sviluppo delle strategie di conservazione e gestione; tale concetto è stato poi sviluppato ulteriormente dal lavoro sui piani di conservazione di James Kerr (1982). Kerr ha introdotto un approccio sistematico allo sviluppo dei piani di conservazione e gestione basati sui valori e, cosa più importante, al significato culturale dei luoghi del patrimonio per la società, sulla base dell'assunto secondo cui le persone all'interno della società attribuiscono diversi valori al patrimonio.

**Tabella 5.** *L'approccio alla pianificazione guidato dai valori*

Questo approccio è stato ulteriormente sviluppato in altre sedi, p.e. dall'English Heritage nella sua *Guidance on Conservation Plans*:

### English Heritage Guidance on Conservation Plans (1998)

#### IL MODELLO SHEFFIELD PER UN PIANO DI CONSERVAZIONE

Questo è un semplice elenco di voci suggerite per l'elaborazione di un piano di conservazione; potrebbe essere necessario adattarlo a esigenze particolari del gestore o del sito, oppure introdurre altri approcci.

- 1. Sintesi.** Una breve dichiarazione a pagina singola che riassume le principali conclusioni del piano.
- 2. Introduzione.** Circostanze del piano; Ambito del piano (compresi i confini di studio); Limiti di studio; Autori; Relazione con eventuali altri piani rilevanti, Chi è stato consultato sul piano; Quando e da chi è stato adottato il piano.
- 3. Comprendere il sito.** Un'analisi del sito che consideri sia i documenti sia le testimonianze fisiche (archeologia, architettura, paesaggio, ecc.) sia l'ecologia; informazioni pertinenti per la gestione. Illustrato con immagini, mappe e piani di fase. Breve storia del sito. Principali fasi di costruzione storica o di uso del suolo (con il supporto di mappe o piani). Descrizione di caratteristiche importanti: Assetto topografico e paesaggistico.  
Caratteristiche principali del sito (p.e. edifici, sale o spazi principali, carattere dell'area, elementi del paesaggio, piantagioni, habitat, collezioni, macchinari) Altre informazioni pertinenti (p.e. geologia, ecologia) Documentazione (fonti e archivi).
- 4. Valutazione del significato.** Si valuta il significato del sito in senso sia generale sia particolare con riferimento a ciascuna delle sue componenti principali, formulando giudizi di valore specifici sul grado di significatività storica, ecologica, geologica, culturale, estetica, archeologica, tecnologica, sociale e di altro tipo.  
Sintesi complessiva del significato (1 facciata A4) Stato giuridico di tutte le parti Importanza per fase culturale/di uso del suolo Significato per componente/area/compartimento (può essere una tabella o avere forma descrittiva) altri valori o ragioni per cui il sito è significativo (p.e. comunità).
- 5. Problemi/vulnerabilità.** Si definiscono i problemi che incidono sul significato del sito o che potrebbero farlo in futuro: condizioni fisiche, obiettivi dei proprietari, uso attuale, confini, risorse disponibili, fattori esterni, conoscenza pregressa del sito, danni passati, aspettative di pubblico e comunità, accesso, controlli legali e potenziali conflitti. Contesto del sito (proprietà legale, occupazione, accesso, candidatura) Assetto; Paesaggio; Archeologia sepolta; strutture costruite; Interni; Collezioni; Conservazione della natura; Ruolo nella comunità.
- 6. Politica di conservazione.** Si elaborano politiche o una visione per la conservazione del sito, spiegando come si procederà a individuare per esso degli usi appropriati, a soddisfare i requisiti legali, a lavorare con le risorse, alle riparazioni prioritarie, alla risoluzione dei conflitti, a definire una filosofia di conservazione, ad accrescere l'apprezzamento da parte del pubblico, a mantenere e gestire gli interventi sul sito e per il suo controllo in modo da preservarne il significato. Le politiche possono riguardare anche la fornitura di nuovi servizi, nuovi usi o la filosofia di un nuovo design. Bisogna essere creativi!  
Controlli legali, relativa pianificazione e altre politiche Relativo orientamento non giuridico Politiche di conservazione; Assetto; Paesaggio; Archeologia sepolta; Strutture costruite; Interni- Collezioni; Ecologia; Presentazione, interpretazione e istruzione; Gestione dei visitatori (compresi accessibilità, fruizione e servizi per disabili); Ruolo nella comunità; Ricerca futura.
- 7. Implementazione e revisione.** Si identificano i passi successivi, compresa la strategia per l'implementazione del Piano di conservazione (p.e. sviluppo di uno schema - Spiegare come e da chi il piano sarà rivisto).

**Strategia.** Il Piano di conservazione può essere seguito da vari documenti strategici quali la valutazione delle opzioni per un nuovo schema, proposte e costi di restauro, proposte di gestione o valutazione d'impatto di uno schema esistente, misurato con riferimento al piano di conservazione.

**Fonti.**



- **Appendici.** Includere copie di mappe, documenti di candidatura, estratti da documenti politici, indagini sul sito, informazioni tecniche, disegni e altre informazioni non prontamente disponibili. Le appendici servono a mantenere breve il corpo principale del testo.

(da Kate Clark, *Institute of Historic Building Conservation Context 57 - Marzo 1998*)

Sempre più paesi propendono verso un approccio orientato ai valori della conservazione del patrimonio. In questo approccio, il significato del sito del patrimonio è stabilito inizialmente con un processo partecipativo che coinvolge tutte le parti che vi abbiano interesse. Una volta definito il significato (dichiarazione di significato), questo diventa il quadro per lo sviluppo delle politiche e delle strategie di conservazione, che tengono conto delle condizioni del sito, di leggi e regolamenti, dei bisogni della comunità, ecc.

La Convenzione del Patrimonio Mondiale è di fatto il primo esempio di approccio guidato dai valori: sin dall'inizio, infatti, la sua implementazione si è concentrata sull'individuazione e tutela del Valore Universale Eccezionale, che costituisce quel significato che rende un luogo importante per tutta l'umanità. L'obiettivo della gestione dei beni del Patrimonio Mondiale è pertanto di garantire la salvaguardia e il mantenimento a lungo termine del Valore Universale Eccezionale di un dato bene.

L'approccio guidato dai valori è pertanto particolarmente adatto alla conservazione e gestione dei siti del Patrimonio Mondiale, come si vedrà in dettaglio nella Parte 3. L'approccio guidato dai valori ha il vantaggio di non concentrarsi solo sulle strutture ma su un insieme più ampio di valori che sono importanti non solo per un gruppo di esperti del patrimonio ma anche per una varietà di legittime parti interessate. Gli approcci alla gestione devono tuttavia sempre essere reattivi, poiché i valori del patrimonio e le forze trainanti del processo decisionale non sono mai statici, in quanto dipendono dai gruppi sociali che partecipano nella loro individuazione e possono cambiare nel tempo, allineandosi con (o reagendo a) i cambiamenti che possono verificarsi in senso più ampio nei valori sociali, culturali, ambientali e d'uso. In alcuni casi potrà esservi conflitto tra i diversi valori del patrimonio attribuiti a un sito e si dovrà decidere la priorità tra essi.

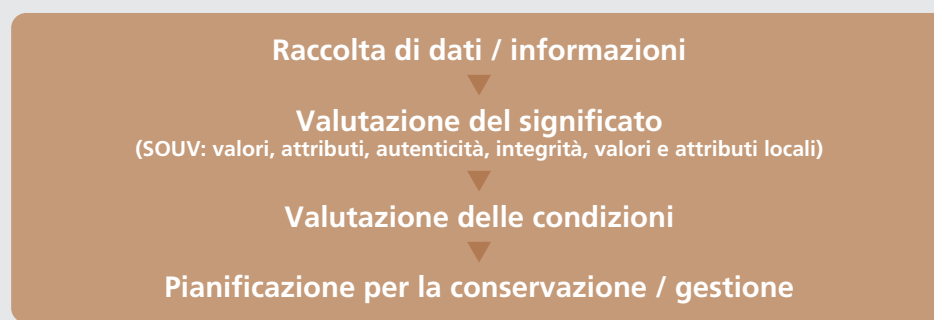
La chiave dell'approccio basato sui valori è preparare una "Dichiarazione di significato" da usare come base per determinare le strategie di conservazione e gestione. Questo concetto è stato introdotto nella sfera del Patrimonio Mondiale nel 1995 ed è stato incluso nelle Linee guida operative del 1997, in cui si affermava che "la Dichiarazione di significato dovrebbe chiarire quali sono i valori incarnati dal sito...". Uno degli incontri per la revisione delle Linee guida operative condotto nell'aprile del 2000 a Canterbury (Regno Unito) ha formalmente introdotto la "Dichiarazione dei valori del Patrimonio Mondiale", la cui denominazione è stata modificata nella più precisa "Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale" (Statement of Outstanding Universal Value - SOUV) durante la 25a sessione del Comitato del Patrimonio Mondiale (Helsinki, 2001). Infine, la definizione di Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale è stata inclusa nell'attuale versione delle Linee guida operative, elaborata nel 2005. Il paragrafo 155 ne fornisce una definizione operativa, mentre il paragrafo 51 afferma chiaramente che: "al momento dell'iscrizione di una proprietà nella Lista del Patrimonio Mondiale, il Comitato adotta una Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale che sarà il riferimento chiave per la futura ed effettiva protezione e gestione del sito".

Nel 2007 il Comitato ha iniziato ad adottare la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale all'atto dell'iscrizione dei beni, ma vi erano molte incongruenze nello stile delle Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale, non essendovi ancora un formato ufficiale per la loro redazione, che venne stabilita successivamente, nel settembre 2008. A seguito delle ricerche condotte dall'ICCROM, un workshop e di una serie di dibattiti, il Centro del Patrimonio Mondiale e i suoi organi consultivi hanno concordato un formato attualmente in corso d'integrazione nelle Linee guida operative e discusso nel Manuale per la preparazione delle candidature; gli Stati parti, gli organi consultivi e il Comitato stanno attualmente per concludere la procedura volta

a concordare retrospettivamente le dichiarazioni di Valore Universale Eccezionale per i siti iscritti prima del 2007. Queste dichiarazioni si basano sulla decisione originale del Comitato in merito all'iscrizione, e sulla documentazione all'epoca considerata.

L'approccio basato sui valori è raccomandato come strumento di pianificazione per la gestione dei siti del Patrimonio Mondiale in combinazione con il quadro per i sistemi di gestione di cui al capitolo 4. L'argomento è ulteriormente discusso nell'Appendice A.

**Tabella 6:** *L'approccio guidato dai valori per la pianificazione della gestione del Patrimonio Mondiale*



### Gestire un ambiente storico in evoluzione

Il riconoscimento della natura inclusiva dell'ambiente storico e il suo significato complessivo hanno implicazioni considerevoli per il gestore di un bene culturale. Negli ultimi cinquant'anni questo passaggio ha determinato un profondo cambiamento nel concetto di gestione dei siti.

L'ambiente storico è sempre cambiato, continua e continuerà a cambiare in risposta ai bisogni umani e ad altri fattori, incluse le catastrofi. Il gestore del sito deve riconoscere che ciascuna parte dell'ambiente storico può avere valori multipli e variabili (come ricordato sopra) che potrebbero entrare in mutuo conflitto, se non gestiti con accortezza. Il cambiamento potrebbe anche essere necessario a consentire a un luogo di continuare la sua funzione originale, come nel caso della gran parte del patrimonio religioso e di luoghi come gli edifici parlamentari nazionali, le cui strutture sono adattate per consentire loro di continuare a svolgere la propria funzione. Il cambiamento può anche portare alla concessione in usufrutto di un luogo, che spesso è il modo migliore per garantire la manutenzione e il mantenimento futuri del bene.

Gestire un ambiente storico significa pertanto gestire il cambiamento, con riferimento al Patrimonio Mondiale come anche a ogni altro bene o patrimonio. Il gestore deve porsi l'obiettivo di un uso sostenibile e continuativo del paesaggio, sia esso urbano o rurale, mantenendo e se possibile riutilizzando ciò che d'importante esso conserva del passato, sempre tutelandone il Valore Universale Eccezionale. La gestione deve essere anche capace di cambiare per accogliere le opinioni degli altri e gli interessi di coloro che vivono e lavorano nell'area del patrimonio.

La gamma dei valori e degli interessi può essere molto ampia, interessando il governo nazionale, regionale e locale, una varietà di agenzie statali, enti non governativi e comunità locali, oltre alle persone ed entità che possiedono e occupano i luoghi in questione e un vasto bacino di utenti del particolare ambiente storico.

La pianificazione della gestione si è dimostrata uno degli strumenti più importanti per la gestione del cambiamento nell'ambito dei siti culturali (cfr. Appendice A per una revisione della pianificazione della gestione e Appendice B per altri strumenti, alcuni già ampiamente utilizzati per il patrimonio e altri ancora in fase di sviluppo).

# 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

La Parte 3 descrive la Convenzione del Patrimonio Mondiale. Illustra quanto richiesto dalla Convenzione agli Stati parti, le sue disposizioni sulla gestione dei siti del Patrimonio Mondiale e il ruolo delle *Linee guida operative* (Parti 3.1 - 3.3). Spiega concetti cruciali come quello di Valore Universale Eccezionale, autenticità e integrità, e le procedure quali il Reporting periodico e la Lista dei pericoli (Parte 3.4).

Esamina poi le misure che vengono continuamente adottate dal Comitato del Patrimonio Mondiale per migliorare il funzionamento della Convenzione. Tali misure consistono in decisioni emanate nella forma di "Linee guida strategiche" per gli Stati parti e nelle revisioni apportate alle *Linee guida operative* a seguito delle esperienze accumulate nell'implementazione della Convenzione (Parti 3.5 - 3.7). L'ultima sezione descrive la strategia per la costruzione delle capacità nell'ambito operativo del Patrimonio Mondiale (parte 3.8).

## 3.1 Che cosa sono il Patrimonio Mondiale, il sistema del Patrimonio Mondiale e quali i loro requisiti?

Il concetto di Patrimonio Mondiale avente Valore Universale Eccezionale è stato cristallizzato nel 1972 con l'adozione da parte dell'UNESCO della *Convenzione sulla protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale*, nota semplicemente come la *Convenzione del Patrimonio Mondiale*. La Convenzione ha introdotto nella legislazione internazionale l'idea che al mondo vi fossero dei patrimoni di importanza tale da avere valore per tutta l'umanità, e che la responsabilità della loro gestione superasse il livello nazionale, nonostante la responsabilità rimanga a carico delle singole nazioni. Il concetto ebbe un tale successo che 190 Stati parti ratificarono la Convenzione e quasi mille siti furono iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale.

Quarant'anni dopo, il concetto rimane prospero, ma la sua applicazione è mutata radicalmente e in modo talvolta irrisconoscibile, a causa dei cambiamenti intervenuti nel contesto di applicazione della Convenzione. Si tratta di cambiamenti dovuti all'elevato numero di siti divenuti Patrimonio Mondiale e all'evoluzione dei relativi processi, ma soprattutto allo sviluppo del concetto di patrimonio e in particolare di patrimonio culturale negli ultimi quarant'anni. La consapevolezza della necessità di un'adeguata gestione dei siti del Patrimonio Mondiale è andata da allora costantemente crescendo.

I primi siti della Lista del Patrimonio Mondiale vennero iscritti nel 1978 ed erano di carattere monumentale, archeologico o urbano, sebbene già ve ne fossero alcuni di valore industriale o associativo. Da allora, il concetto di patrimonio culturale si è ampliato in misura radicale fino a riconoscere l'impatto dell'umanità su tutto il globo e che i segni di tale impatto possono anch'essi considerarsi patrimonio, sebbene per la maggior parte non possano dirsi di Valore Universale Eccezionale.

Analogamente, l'applicazione della Convenzione si è ampliata a includere non solo i grandi edifici e centri urbani delle classi che attraverso i secoli furono dominanti, ma anche le altrettanto significative seppur più fragili prove dei processi fondamentali dello sviluppo sociale ed economico dell'umanità. Di conseguenza, la natura dei siti iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale si è ampliata fino a includere scienza e tecnologia, industria e agricoltura e ad abbracciare il concetto di paesaggio culturale. Questo processo ha portato a un notevole aumento della complessità dei problemi di gestione dei siti del Patrimonio Mondiale rispetto al 1972.

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

#### 3.2 La Convenzione del Patrimonio Mondiale del 1972: perché e come gestire il patrimonio e la necessità di conformità

Il quadro di base per il sistema del Patrimonio Mondiale è ancora quello stabilito dalla *Convenzione sulla protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale*, rimasta inalterata dalla sua adozione da parte dell'UNESCO nel 1972. I cambiamenti nell'applicazione della Convenzione si possono tracciare attraverso le successive edizioni delle *Linee guida operative* dell'UNESCO per l'implementazione della *Convenzione del Patrimonio Mondiale*, dalla prima edizione nel 1977 alla più recente del 2012, che sono state il principale veicolo per tradurre i principi generali della Convenzione del Patrimonio Mondiale in orientamenti più dettagliati ai fini dell'applicazione pratica.

Il sistema del Patrimonio Mondiale coinvolge diversi attori. L'organo direttivo della Convenzione è il Comitato del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO (di seguito semplicemente "il Comitato"), composto da ventuno membri eletti dagli Stati membri in occasione dell'Assemblea generale biennale. Negli ultimi anni, l'Assemblea Generale degli Stati parti ha assunto un ruolo più attivo nello sviluppo delle politiche generali per l'implementazione della Convenzione.

Il mandato di ciascuno Stato parte presso il Comitato è normalmente di quattro anni. Il Comitato è responsabile dell'implementazione della Convenzione; le sue funzioni principali, come descritto nelle *Linee guida operative*, includono:

- il mantenimento del contesto sotto controllo (scopo della Convenzione, quadro istituzionale, definizione del Valore Universale Eccezionale e norme per la protezione e la gestione) (Sezioni I e II),
- Candidatura dei siti (Sezione III),
- Monitoraggio dei siti (Sezioni IV e V),
- Sostegno e assistenza internazionale (Sezioni VI e VII).<sup>27</sup>

##### Il ruolo del Comitato è quello di:

- a) individuare, sulla base della Tentative List e delle candidature presentate dagli Stati parti, i beni culturali e naturali aventi Valore Universale Eccezionale che necessitano della protezione della Convenzione e la loro iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale;
- b) esaminare lo stato di conservazione dei beni iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale attraverso processi di monitoraggio reattivo e reporting periodico;
- c) decidere quali beni iscrivere nella Lista del Patrimonio Mondiale e quali rimuovere dalla Lista del Patrimonio Mondiale in pericolo;
- d) decidere se un bene debba essere cancellato dalla Lista del Patrimonio Mondiale;
- e) definire la procedura per l'accoglimento delle richieste di assistenza internazionale e procedere ai necessari studi e consultazioni prima della decisione;
- f) determinare il miglior uso delle risorse del Fondo del Patrimonio Mondiale per aiutare gli Stati parti nella protezione dei loro beni di Valore Universale Eccezionale;
- g) cercare modi utili a incrementare il Fondo del Patrimonio Mondiale;
- h) presentare una relazione biennale sulle proprie attività all'Assemblea generale degli Stati parti e alla Conferenza generale dell'UNESCO;
- i) rivedere e valutare periodicamente l'implementazione della Convenzione;
- j) rivedere e adottare le Linee guida operative.

Il Comitato si riunisce annualmente a giugno/luglio e può anche tenere riunioni straordinarie in altri periodi dell'anno. Il Comitato riceve consulenza professionale da tre organi istituiti dalla Convenzione; il ruolo principale di detti organi è fornire consigli professionali e supporto al Comitato e al Segretariato (il Centro del Patrimonio Mondiale). Essi sono:

27. <http://whc.unesco.org/archive/opguide11-en.pdf>



- Centro internazionale di studi per la conservazione e il restauro dei beni culturali (Centro di Roma) (ICCROM), responsabile principalmente delle attività di formazione;
- il Consiglio internazionale dei monumenti e dei siti (ICOMOS), le cui funzioni principali sono: valutare le candidature dei siti culturali e riferire sullo stato di conservazione dei beni culturali nella Lista;
- l'Unione internazionale per la conservazione della natura (IUCN), le cui funzioni principali sono valutare le candidature dei siti naturali e riferire sullo stato di conservazione dei beni naturali inclusi nella Lista.

#### Gli organi consultivi provvedono a:

- a) fornire consulenza circa l'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale, nei campi di loro competenza;
- b) assistere il Segretariato nella preparazione della documentazione del Comitato, dell'ordine del giorno delle sue riunioni e nell'implementazione delle decisioni del Comitato;
- c) contribuire allo sviluppo e all'implementazione della Strategia globale per una Lista del Patrimonio Mondiale rappresentativa, equilibrata e credibile, della Strategia di formazione globale [dal 2011 sostituita dalla "Strategia del Patrimonio Mondiale per la costruzione delle capacità"], provvedere al Reporting periodico e rafforzare l'efficacia dell'utilizzo del Fondo del Patrimonio Mondiale;
- d) monitorare lo stato di conservazione dei beni del Patrimonio Mondiale ed esaminare le richieste di assistenza internazionale;
- e) nel caso di ICOMOS e IUCN, valutare i siti nominati per l'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale e presentare al Comitato relazioni di valutazione;
- f) partecipare alle riunioni del Comitato del Patrimonio Mondiale e del Bureau con funzioni consultive. (OG par. 31)

Il Segretariato del Comitato è costituito dal Centro Patrimonio Mondiale dell'UNESCO. Il ruolo principale del Centro è assistere il Comitato del Patrimonio Mondiale, attuare le sue decisioni e gestire i principali processi della Convenzione.

#### I compiti principali del Centro del Patrimonio Mondiale sono:

- a) l'organizzazione delle riunioni dell'Assemblea Generale e del Comitato;
- b) l'implementazione delle decisioni del Comitato del Patrimonio Mondiale e le risoluzioni dell'Assemblea generale e riferire sulla loro esecuzione;
- c) il ricevimento, la registrazione, la verifica della completezza, l'archiviazione e la trasmissione agli organi consultivi competenti delle nomine alla Lista del Patrimonio Mondiale;
- d) il coordinamento di studi e attività previsti dalla strategia globale per una Lista del Patrimonio Mondiale rappresentativa, equilibrata e credibile;
- e) l'organizzazione del Reporting periodico e il coordinamento del monitoraggio reattivo;
- f) il coordinamento dell'assistenza internazionale;
- g) la mobilitazione di risorse fuori budget per la conservazione e la gestione dei beni del Patrimonio Mondiale;
- h) l'assistenza agli Stati parti nell'implementazione dei programmi e dei progetti del Comitato;
- i) la promozione del Patrimonio Mondiale e della Convenzione attraverso la diffusione di informazioni agli Stati parti, agli organi consultivi e al pubblico in generale. (OG par. 28)

#### Le responsabilità degli Stati parti

La Convenzione del Patrimonio Mondiale non tratta della gestione di per sé, tuttavia, chiarisce sia che il Valore Universale Eccezionale dei beni del Patrimonio Mondiale dovrebbe essere protetto a un livello particolare (Articolo 4), sia che gli Stati partecipi della Convenzione dovrebbero disporre di un sistema generale per la protezione del loro patrimonio naturale

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

e culturale (Articolo 5). L'articolo 4 definisce chiaramente gli obiettivi della Convenzione per i siti del Patrimonio Mondiale, che dovrebbe essere il riferimento cardine per la loro gestione, mentre l'articolo 5 delinea un sistema di gestione teorico a livello nazionale. L'articolo 29 suggerisce che fin dall'inizio si pensasse a una qualche forma di monitoraggio dell'implementazione della Convenzione.

La Convenzione chiarisce che la responsabilità primaria per la gestione dei siti spetta ai singoli Stati parti, ma in aggiunta, l'articolo 6.1 afferma che il "patrimonio [mondiale] costituisce un patrimonio universale alla cui protezione l'intera comunità internazionale ha il dovere di cooperare", e stabilisce gli strumenti di tale protezione, affidata al lavoro del Comitato del Patrimonio Mondiale, istituendo inoltre il Fondo del Patrimonio Mondiale e l'Assistenza internazionale. L'articolo 29 della Convenzione stabilisce l'obbligo per gli Stati parti di riferire in merito alla loro applicazione della Convenzione (ora svolta attraverso il processo di Reporting periodico, cfr. Parte 3.5).

La Convenzione stabilisce, inoltre, all'articolo 11.4, la procedura che il Comitato deve seguire in caso un bene del Patrimonio Mondiale sia a rischio, e nell'articolo 13 stabilisce le modalità dell'assistenza che il Comitato può dare agli Stati parti.

#### Riferimento alla "gestione" nella Convenzione del Patrimonio Mondiale del 1972

Le parti in grassetto dei seguenti estratti della Convenzione del Patrimonio Mondiale del 1972 sono quelle che più si approssimano alle questioni relative alla "gestione" del patrimonio culturale. L'articolo 4 tratta principalmente dei beni del Patrimonio Mondiale, mentre l'articolo 5 costituisce forse il riferimento più diretto agli approcci gestionali e tratta delle responsabilità generali di ciascuno Stato parte verso il patrimonio culturale e naturale:

##### Riferimenti alla "gestione" nella Convenzione del Patrimonio Mondiale del 1972:

###### Articolo 4

Ciascuno Stato parte della presente Convenzione riconosce l'obbligo di garantire l'identificazione, la protezione, la conservazione, la valorizzazione e la trasmissione **alle generazioni future** del patrimonio culturale e naturale di cui agli articoli 1 e 2, [cioè del Patrimonio Mondiale] situato sul suo territorio, le quali incombono sullo Stato stesso. Esso si sforza di agire a tal fine sia direttamente con il massimo delle sue risorse disponibili, sia, all'occorrenza, per mezzo **dell'assistenza e della cooperazione internazionale** di cui potrà beneficiare, segnatamente al livello **finanziario, artistico, scientifico e tecnico**.

###### Articolo 5

Per garantire la protezione, conservazione e presentazione attiva ed efficace dei patrimoni culturali e naturali situati nel loro territorio, ogni Stato parte della presente Convenzione si impegna, nelle misure consentite e appropriate per il paese stesso, a:

1. adottare una **politica** generale intesa ad assegnare una funzione al patrimonio culturale e naturale nella vita della comunità e a **integrare la protezione di questo patrimonio nei programmi di pianificazione generale**;
2. istituire sul loro territorio, laddove non ne esistano ancora, uno o più **servizi per la protezione, conservazione e valorizzazione** del patrimonio culturale e naturale, dotati di personale appropriato, provvisto dei **mezzi necessari per adempiere i compiti che gli incombono**;
3. sviluppare studi e ricerche scientifiche e tecniche e perfezionare i **metodi operativi** che permettono a uno Stato di far fronte ai pericoli che minacciano il proprio patrimonio culturale o naturale;
4. prendere i **provvedimenti giuridici, scientifici, tecnici, amministrativi e finanziari** necessari per l'identificazione, protezione, conservazione, valorizzazione e rianimazione di questo patrimonio;

- 5. favorire l'istituzione o lo sviluppo di centri nazionali o regionali di formazione nel campo della protezione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale e promuovere la ricerca scientifica in questo campo.

#### Articolo 29

Gli Stati parte della presente Convenzione sono tenuti ad indicare nei rapporti che presenteranno alla Conferenza generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura, alle date e nella forma da questa determinate, le **disposizioni legislative e regolamentari** e gli **altri provvedimenti** presi per l'applicazione della Convenzione, come anche l'esperienza acquisita in questo campo.

Questi rapporti sono posti all'attenzione del Comitato del Patrimonio Mondiale.

Il Comitato presenta un rapporto sulle sue attività a ciascuna delle sessioni ordinarie della Conferenza generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura.

Oltre alla Convenzione, il Comitato ha sviluppato le *Linee guida operative* (OG), volte a dare orientamento pratico sull'applicazione e implementazione della Convenzione. Le Linee guida operative sono state riviste varie volte, l'ultima nel 2012 (cfr. Parte 3.3). Il Comitato adotta anche altri orientamenti che possono essere trovati nelle decisioni del Comitato stesso (disponibili sul sito internet del Centro del Patrimonio Mondiale e altrove) (cfr. Parte 3.4).

### 3.3 Le Linee guida operative: gestire per tutelare il Valore Universale Eccezionale

Come già osservato, le *Linee guida operative* forniscono una guida dettagliata per l'applicazione della Convenzione. Dal 2005 le *Linee guida operative* danno degli orientamenti sulla gestione dei siti del Patrimonio Mondiale; si tratta inevitabilmente di linee guida generali applicabili ovunque nel mondo; vi è comunque nelle *Linee guida operative* una definizione sia degli obiettivi dei sistemi di gestione sia di ciò che essi dovrebbero contenere. Il paragrafo 78 afferma che ogni sito del Patrimonio Mondiale deve avere un adeguato sistema di protezione e gestione per poter essere considerato di Valore Universale Eccezionale. Di seguito si indicano i riferimenti alla gestione contenuti nelle *Linee guida operative* del Patrimonio Mondiale (edizione 2012).

#### Riferimenti alla direzione nelle *Linee guida operative* del Patrimonio Mondiale (edizione 2012)

**OG108:** Ciascun sito candidato dovrebbe avere un adeguato piano di gestione o altro sistema di gestione documentato che specifichi come conservare il Valore Universale Eccezionale di un bene, preferibilmente attraverso mezzi partecipativi.

**OG109:** Lo scopo di un sistema di gestione è garantire la protezione effettiva del bene designato, per le generazioni presenti e future.

**OG110:** Un sistema di gestione efficace dipende dal tipo, dalle caratteristiche e dalle esigenze del sito designato e dal suo contesto culturale e naturale. I sistemi di gestione possono variare in base alle diverse prospettive culturali, alle risorse disponibili e ad altri fattori. Possono integrare pratiche tradizionali, strumenti di pianificazione urbana o regionale preesistenti e altri meccanismi di controllo della pianificazione, sia formali sia informali. Le valutazioni d'impatto per gli interventi proposti sono essenziali per tutti i beni del Patrimonio Mondiale.

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

- **OG111:** Riconoscendo le predette diversità, sistemi di gestione diversi potrebbero prevedere i seguenti elementi comuni:
  - a. comprensione approfondita e condivisa del bene da parte di tutte le parti interessate;
  - b. un ciclo di pianificazione, implementazione, monitoraggio, valutazione e riscontro;
  - c. il monitoraggio e la valutazione degli impatti di tendenze, cambiamenti e interventi proposti;
  - d. il coinvolgimento di partner e delle parti interessate;
  - e. l'assegnazione delle risorse necessarie;
  - f. la costruzione delle capacità;
  - g. una descrizione responsabile e trasparente di come funziona il sistema di gestione.

**OG112:** Una gestione efficace implica un ciclo di azioni a breve, medio e lungo termine per proteggere, conservare e valorizzare il sito designato. Un approccio integrato alla pianificazione e alla gestione è essenziale per guidare l'evoluzione del sito nel tempo e per garantire il mantenimento di tutti gli aspetti del suo Valore Universale Eccezionale. Questo approccio va oltre il bene per includere eventuali zone cuscinetto e il più ampio assetto generale.

Si fa riferimento a un "piano di gestione" ma non specificamente alla sua natura. Le indicazioni sulla gestione, tuttavia, non si limitano a questa sezione delle *Linee guida operative*. È importante leggere il testo per comprendere come ora l'enfasi sia posta sulla protezione del Valore Universale Eccezionale e sull'importanza della Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale come basi per la gestione e il monitoraggio dei siti (cfr. Parte 3.4).

Le *Linee guida operative* individuano altri fattori, quali la preparazione alle catastrofi e il potenziale impatto del cambiamento climatico, che devono essere necessariamente inclusi in ogni sistema di gestione. Le linee guida propongono inoltre l'uso di una valutazione d'impatto per valutare l'effetto delle proposte di sviluppo (intese come variazioni dell'ambiente, costruzioni, edifici, etc.) sul Valore Universale Eccezionale di un bene, e sottolineano che i beni del Patrimonio Mondiale hanno un ruolo nello sviluppo sostenibile, a condizione che ciò non abbia ripercussioni negative su di essi (OG par. 119).

In altri punti le *Linee guida operative* descrivono la necessità di segnalare al Comitato eventuali cambiamenti o proposte per sviluppi importanti che interessino un bene del Patrimonio Mondiale prima che il Comitato prenda decisioni finali in merito (cfr. Parte 3.5).

Al paragrafo 132 e nell'allegato 5, le *Linee guida operative* danno inoltre indicazioni dettagliate sul modulo di candidatura. Le sezioni 4, 5 e 6 del modulo di candidatura devono descrivere le minacce, le misure protettive e il monitoraggio del sito e fornire un'analisi dettagliata del modo in cui detta protezione effettivamente opera. Il modulo di candidatura indica inoltre la necessità di un adeguato piano di gestione o altro sistema di gestione, da descriversi nel fascicolo di candidatura. Sono inoltre previste assicurazioni sull'effettiva implementazione del piano di gestione o di altro sistema di gestione, nonché un'analisi dettagliata o una spiegazione del piano di gestione o del sistema di gestione documentato (OG par. 132, punto 5 Gestione).

Nella Parte 4 e in particolare nella Parte 4.5 si forniscono indicazioni per la compilazione delle sezioni 4, 5 e 6 del modulo di candidatura.

#### 3.4 Valore Universale Eccezionale, autenticità e integrità nel contesto della gestione del Patrimonio Mondiale

##### Il concetto di Valore Universale Eccezionale

La chiave della Convenzione è il concetto della necessità di identificare, proteggere, valorizzare e trasmettere alle generazioni future i luoghi di Valore Universale Eccezionale

per tutta l'umanità, tuttavia questo concetto non si trova definito nella Convenzione. L'articolo 11.1 afferma che il Comitato del Patrimonio Mondiale deve stabilire "una lista di siti considerati di Valore Universale Eccezionale secondo i criteri che saranno stabiliti". La prima vera definizione di Valore Universale Eccezionale si trova nelle linee guida operative del 2005 ed è ripetuta nelle successive revisioni, compresa l'edizione 2012:

*"Per Valore Universale Eccezionale s'intende un significato culturale e/o naturale così eccezionale da trascendere i confini nazionali ed essere di importanza comune per le generazioni presenti e future di tutta l'umanità"* (OG par. 49).

Tuttavia, il Valore Universale Eccezionale ha una dimensione più ampia che necessita di essere compresa quando si deve giustificare tale valore ai fini della candidatura di un bene, poiché costituirà la base per la gestione del bene stesso. Sul Valore Universale Eccezionale le Linee guida operative affermano:

*Per essere considerato di Valore Universale Eccezionale, un bene deve anche soddisfare le condizioni d'integrità e/o autenticità e disporre di un adeguato sistema di protezione e gestione che ne garantisca la salvaguardia.* (OG parr. 77-79)

Un sito deve soddisfare questi tre requisiti del Valore Universale Eccezionale per essere incluso nella Lista del Patrimonio Mondiale (cfr. schema sotto):



**Schema 3:** I tre pilastri del Valore Universale. Fonte: IUCN (2007).

### Gestire il Valore Universale Eccezionale

La Sezione 3 del modulo di candidatura (OG Allegato 5) richiede che si descriva il Valore Universale Eccezionale. Le linee guida per compilare questa sezione si trovano nel manuale per la preparazione delle candidature, *Preparing World Heritage Nominations* (si vedano i titoli dei criteri, autenticità, integrità e gestione e la relazione con la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale (SOUV) che costituirà la base per la futura gestione del bene, volta a tutelarne il Valore Universale Eccezionale).

### Criteri

I criteri per la valutazione del Valore Universale Eccezionale vennero stabiliti molto presto

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

e successivamente modificati in diverse occasioni. I dieci criteri attualmente utilizzati dal Comitato per il patrimonio culturale e naturale sono i seguenti:

#### Estratto dalle Linee guida operative

77. Il Comitato ritiene che un bene sia da considerarsi avente Valore Universale Eccezionale (cfr. parr. 49-53) quando soddisfa uno o più dei seguenti criteri. I siti candidati devono pertanto:
- (i) Rappresentare un capolavoro del genio creativo dell'uomo.
  - (ii) Mostrare un importante interscambio di valori umani in un lungo arco temporale o all'interno di un'area culturale del mondo, sugli sviluppi dell'architettura, nella tecnologia, nelle arti monumentali, nella pianificazione urbana e nel disegno del paesaggio.
  - (iii) Essere testimonianza unica o eccezionale di una tradizione culturale o di una civiltà vivente o scomparsa.
  - (iv) Costituire un esempio straordinario di una tipologia edilizia, di un insieme architettonico o tecnologico o di un paesaggio che illustri uno o più importanti fasi nella storia umana.
  - (v) Essere un esempio eccezionale di un insediamento umano tradizionale, dell'utilizzo di risorse territoriali o marine, rappresentativo di una cultura (o più culture) o dell'interazione dell'uomo con l'ambiente, soprattutto quando lo stesso è divenuto vulnerabile per effetto di trasformazioni irreversibili.
  - (vi) Essere direttamente o materialmente associati con avvenimenti o tradizioni viventi, idee o credenze, opere artistiche o letterarie dotate di un significato universale eccezionale.
  - (vii) Presentare fenomeni naturali eccezionali o aree di eccezionale bellezza naturale o importanza estetica.
  - (viii) Costituire una testimonianza straordinaria dei principali periodi dell'evoluzione della terra, comprese testimonianze di vita, di processi geologici in atto nello sviluppo delle caratteristiche fisiche della superficie terrestre o di caratteristiche geomorfiche o fisiografiche significative.
  - (ix) Costituire esempi significativi di importanti processi ecologici e biologici in atto nell'evoluzione e nello sviluppo di ecosistemi e di ambienti vegetali e animali terrestri, di acqua dolce, costieri e marini.
  - (x) Presentare gli habitat naturali più importanti e significativi, adatti per la conservazione in situ della diversità biologica, compresi quelli in cui sopravvivono specie minacciate di eccezionale valore universale dal punto di vista della scienza o della conservazione.

#### SUGGERIMENTI

La sezione 3.1 b del modulo di candidatura (OG Allegato 5) richiede di descrivere in dettaglio i criteri applicabili al dato sito. Vi è spazio per una descrizione lunga, ma l'importante è che si specifichi il Valore Universale Eccezionale del bene con riferimento a uno o più dei criteri di cui sopra, e che si identifichino gli attributi portatori di tali valori. L'identificazione degli attributi, sia materiali sia immateriali, portatori del Valore Universale Eccezionale è importante ai fini della gestione del bene; un'utile guida per comprenderli e descriverli si trova nel manuale dedicato alla preparazione delle candidature, il quale contiene ulteriori indicazioni sulla compilazione del modulo.

#### SUGGERIMENTI

**Comprendere gli attributi: estratto dal manuale delle risorse per la preparazione delle candidature, *Preparing World Heritage Nominations*.**

Gli attributi sono gli aspetti del sito i quali sono associati a o espressione del suo Valore Universale Eccezionale, e possono essere materiali o immateriali. Le Linee guida operative indicano diverse tipologie di attributi potenzialmente portatori di Valore Universale Eccezionale:

- 
- forma e progettazione,
- materiali e sostanza,
- uso e funzione;
- tradizioni, tecniche e sistemi di gestione,
- posizione e ambientazione,
- lingua e altre forme di patrimonio immateriale,
- spirito e sentimento (paragrafo 82).

Questa è una lista orientativa. È essenziale che gli attributi identificati per un bene siano coerenti con la relativa Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale e con i criteri di riferimento. L'identificazione degli attributi è necessaria perché essi sono essenziali alla comprensione dell'autenticità e integrità del bene e sono ciò su cui si impernano la protezione, la conservazione e la gestione del bene.

#### Identificazione di attributi e caratteristiche

I siti del Patrimonio Mondiale sono luoghi che trasmettono il proprio Valore Universale Eccezionale. Il valore culturale può riguardare qualità immateriali come la struttura sociale, i bisogni economici e il contesto politico, nello spazio come nel tempo; può riferirsi a eventi, persone, opere d'arte, letteratura, musica e scienza famose o comunque importanti. La Convenzione del Patrimonio Mondiale si concentra tuttavia sui siti iscritti nella Lista e non su idee o persone, per quanto grande ed estesa possa essere la loro influenza. I beni compresi nella lista devono necessariamente avere attributi che ne dimostrino il Valore Universale Eccezionale.

Considerato il potenziale Valore Universale Eccezionale di un bene naturale o culturale, è essenziale vagliarne gli attributi, più comunemente chiamati caratteristiche per i siti naturali, che veicolano tale valore e ne consentono la comprensione.

Questi attributi saranno al centro delle azioni di protezione e gestione e degli accordi istituzionali, e la loro disposizione determinerà i confini del sito.

Gli attributi possono essere delle qualità fisiche o materiali, ma possono anche essere dei processi che influenzano le qualità fisiche di un sito, quali i processi naturali o agricoli, l'organizzazione sociale e le pratiche culturali che modellano paesaggi distintivi. Per i siti naturali, gli attributi possono consistere in specifiche caratteristiche del paesaggio, zone di habitat, aspetti della qualità ambientale (ambiente intatto, qualità ambientale alta o incontaminata), la scala e la naturalità degli habitat, la dimensioni e vitalità delle popolazioni della fauna selvatica.

Una tecnica utile per i siti complessi, in particolare per quelli culturali e con una stratificazione complessa degli attributi, consiste nel mappare gli attributi importanti e i valori che trasmettono: la mappatura aiuta a individuare la relazione tra gli attributi, può inoltre evidenziare conflitti o problemi di gestione ed è essenziale per delineare i confini del sito.

*(World Heritage Resource Manual Preparing World Heritage Nominations – 2010)*

### Integrità

Un'altra condizione da soddisfare e ricca di implicazioni gestionali è l'integrità, la quale riguarda la completezza del sito e tratta principalmente di (OG par. 88):

- confini - il sito contiene tutti gli attributi che ne determinano il Valore Universale Eccezionale?
- completezza - il sito è di dimensioni adeguate per garantire una presentazione completa dei processi e delle caratteristiche che ne trasmettono il significato?
- stato di conservazione - gli attributi che trasmettono il Valore Universale Eccezionale del sito sono a rischio di trascuratezza o decadimento?



### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

#### SUGGERIMENTI

La sezione 3.1 c del modulo di candidatura (allegato 5 di OG) è dedicata alla Dichiarazione d'integrità. Ulteriori indicazioni sulla valutazione dell'integrità si trovano nelle *Linee guida operative* e nel manuale per la preparazione delle candidature, oltre a indicazioni specifiche sulla redazione della Dichiarazione d'integrità.

#### Autenticità

L'autenticità è un altro concetto chiave con implicazioni gestionali. Questo concetto si riferisce alla veridicità o credibilità degli attributi che riflettono il Valore Universale Eccezionale del bene. Le Linee guida operative richiedono che i beni candidati in base ai criteri da (i) a (vi) soddisfino le condizioni dell'autenticità. I paragrafi 79-86 e l'Allegato 4 delle *Linee guida*, che comprende il testo del Documento di Nara sull'autenticità, forniscono una base pratica per l'esame dell'autenticità di un bene. Altre linee guida si trovano nel manuale delle risorse.

#### SUGGERIMENTI

##### Estratti dalla serie World Heritage Papers sull'autenticità

Un sito soddisfa le condizioni di autenticità quando i suoi valori culturali (come riconosciuti secondo i criteri di candidatura proposti) si esprimono in modo veritiero e credibile in diversi attributi.

(OG par. 82)

Per ogni sito, si deve verificare se gli attributi identificati come espressione del potenziale Valore Universale Eccezionale del bene trasmettano o esprimano tale valore in modo "veritiero". Per esempio, per un'area urbana potrebbe essere opportuno considerare strutture e piani spaziali oltre alle tradizioni e alle strutture socio-economico-ambientali delle comunità viventi che popolano il sito e gli consentono di esprimere il suo valore.

L'autenticità è pertanto una misura della capacità per capire come gli attributi trasmettono il potenziale Valore Universale Eccezionale del bene. L'autenticità può essere compromessa se gli attributi sono deboli - p.e. le comunità cessano di prosperare, gli edifici crollano, le tradizioni scompaiono, ecc.

Nel caso dei siti archeologici, l'autenticità si giudica dalla capacità dei resti archeologici di veicolare in modo veritiero il proprio significato. Spesso la ricostruzione congetturale può ostacolare il processo e compromettere l'autenticità del sito; in modo analogo, in certe circostanze può giustificarsi la ricostruzione incompleta di edifici e strutture, che tuttavia influisce sulla capacità di quanto ricostruito di veicolare in modo veritiero il proprio significato.

(*World Heritage Resource Manual Preparing World Heritage Nominations – 2010*)

#### SUGGERIMENTI

La sezione 3.1 d del modulo di candidatura (OG Allegato 5) è dedicata alla Dichiarazione di autenticità, sulla cui stesura anche il manuale per la preparazione delle candidature offre indicazioni specifiche.

#### Requisiti di protezione e gestione

Gli attributi, l'autenticità e l'integrità sono influenzati da diversi fattori che producono impatti sia positivi sia negativi. Le sezioni 4, 5 e 6 del modulo di candidatura (Allegato 5 OG) sono dedicate a tali fattori e chiedono di illustrare come lo Stato parte intenda tutelare il Valore

Universale Eccezionale del bene. La sezione 3.1 e del modulo di candidatura (OG Allegato 5) è dedicata alla Dichiarazione sulla gestione.

La compilazione delle sezioni 4, 5 e 6 del modulo di candidatura (OG Allegato 5) è impegnativa ed è l'oggetto principale degli ultimi due capitoli del presente manuale (Parte 4 e Appendice A).

### La Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale

Ai fini della gestione, gli Stati parti redigono una Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale che faccia riferimento a tutti gli elementi di cui sopra (3.1 b, c, d, e del modulo di candidatura, OG Allegato 5) la quale viene poi adottata dal Comitato del Patrimonio Mondiale all'atto dell'iscrizione del bene nella Lista. Secondo le *Linee guida*, "la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale costituirà la base per la futura protezione e gestione del sito". La Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale mira ad assicurare una comprensione chiara e condivisa delle motivazioni per l'iscrizione al Patrimonio Mondiale e di che cosa sia necessario gestire per supportare a lungo termine il Valore Universale Eccezionale del bene.

Il Valore Universale Eccezionale, descritto in generale nella Convenzione del Patrimonio Mondiale e nelle *Linee guida*, è definito in modo molto specifico da parte del Comitato del Patrimonio Mondiale all'atto dell'iscrizione del bene, sulla base della bozza della Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale preparata dallo Stato parte e modificata secondo i casi. La Dichiarazione ha lo scopo di definire il valore del bene in modo chiaro e costituisce la base per la sua gestione futura.

È essenziale che la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale identifichi il più possibile gli attributi che esprimono il Valore Universale Eccezionale da gestire. Gli attributi dovranno descrivere e articolare il Valore Universale Eccezionale in modo gestibile, considerando inoltre che costituiranno la base per la valutazione di autenticità e integrità. La chiara identificazione degli attributi è essenziale per una gestione efficace, basata sui valori e mirata al mantenimento del Valore Universale Eccezionale del sito.

Lo spazio disponibile sul modulo può non bastare a una descrizione esaustiva degli attributi del Valore Universale Eccezionale del sito candidato, nel qual caso il dettaglio degli attributi andrà sviluppato nella documentazione relativa al sistema di gestione. Si danno di seguito delle utili indicazioni in merito.

La Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale deve consistere di (1) una breve sintesi, (2) la giustificazione dei criteri, (3) la dichiarazione d'integrità (per tutti i siti), (4) la dichiarazione di autenticità (per i beni candidati secondo i criteri da i a vi), (5) i requisiti per la protezione e la gestione (per orientamento in merito cfr. il paragrafo 155 e l'Allegato 10 delle Linee Guida, oltre al manuale per la preparazione delle candidature).

## SUGGERIMENTI

La Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale rispetterà la struttura seguente (massimo due pagine A4):

- breve sintesi:
  - sintesi delle informazioni fattuali (in che cosa consiste il bene, il suo contesto geografico e storico - massimo 150 parole);
  - sintesi delle qualità (valori, attributi - massimo 150 parole);
- giustificazione dei criteri (valori e attributi che li esprimono, giustificazione di ciascuno dei criteri proposti - massimo di 200 parole per criterio);
- dichiarazione d'integrità (tutti i siti) alla data di redazione/iscrizione (i modi in cui gli attributi o le caratteristiche che trasmettono il potenziale Valore Universale Eccezionale sono in posizione e dentro i confini del sito - massimo 200 parole);



### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

- • •
- dichiarazione di autenticità (solo per i beni candidati secondo i criteri i-vi) alla data di redazione/iscrizione (se gli attributi che trasmettono il potenziale Valore Universale Eccezionale possano rifletterlo fedelmente - massimo 200 parole);
- requisiti necessari per la protezione e gestione, per mantenere il potenziale Valore Universale Eccezionale (se quanto disposto per la protezione e la gestione, in termini di sistemi e piani, sia sufficiente ad assicurare la protezione e la gestione del bene tutelandone il Valore Universale Eccezionale) (per protezione e gestione cfr. pp. 82-91):
  - quadro generale (massimo 200 parole);
  - aspettative specifiche a lungo termine - questioni chiave che richiedono attenzione a lungo termine (per esempio protezione dalle minacce chiave, mantenimento delle capacità e delle questioni finanziarie, continuità del supporto della comunità - massimo 150 parole).

(Manuale delle risorse del Patrimonio Mondiale, Preparing World Heritage Nominations – Seconda edizione, 2011)

L'applicazione della Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale nel processo di pianificazione della gestione è descritta nell'Appendice A del presente manuale.

#### 3.5 La documentazione del Patrimonio Mondiale e le procedure per rafforzarne la gestione

Gli Stati parti, il Comitato del Patrimonio Mondiale, gli organi consultivi e il Centro del Patrimonio Mondiale sono coinvolti nella gestione dei beni del Patrimonio Mondiale in modi diversi. Lo Stato parte prepara la documentazione relativa alla gestione del sito come parte del processo di candidatura, includendovi una proposta di definizione del Valore Universale Eccezionale del bene. Sentito il parere degli organi consultivi, il Comitato definisce il Valore Universale Eccezionale di ogni sito e partecipa all'esercizio del Reporting periodico dei siti, nonché a tutte le azioni di monitoraggio reattivo attuate per le problematiche specifiche di ogni sito. Questi processi coinvolgono anche il gestore del sito, lo Stato parte e gli organismi internazionali che sono parte del sistema del Patrimonio Mondiale.

Coloro i quali intendano gestire un sito del Patrimonio Mondiale devono conoscere queste risorse e questi processi, poiché sono importanti nel determinare gli obiettivi e i risultati che si potranno conseguire, oltre al carattere del sistema di gestione in sé. È opportuno monitorare regolarmente i siti internet del Centro del Patrimonio Mondiale e degli organi consultivi competenti, per tenersi aggiornati su ogni possibile evoluzione e sviluppo. Gran parte della documentazione tenuta dal Centro sui singoli siti è disponibile sul sito, alla voce della Lista del Patrimonio Mondiale corrispondente al sito. Si raccomanda che tutti i professionisti del patrimonio che si occupano di un particolare bene si tengano aggiornati e conoscano approfonditamente quanto pubblicato sul sito del Centro per il Patrimonio Mondiale.

##### Documentazione: il dossier di candidatura

Il formato del dossier di candidatura ha subito varie modifiche dai tempi dell'iscrizione dei primi siti nel 1978. In generale, comunque, per i siti culturali il dossier di candidatura richiede l'identificazione e la posizione del sito, la sua descrizione e storia, la giustificazione del suo Valore Universale Eccezionale, della sua autenticità e (dal 2005) della sua integrità, i fattori che influenzano il sito, i requisiti di protezione e di gestione e gli indicatori chiave per il monitoraggio. Il dossier di candidatura deve dimostrare che il sito soddisfa i requisiti per l'iscrizione al Patrimonio Mondiale conformemente alle *Linee guida*. Il Centro trattiene l'originale del dossier di candidatura, unitamente agli eventuali piani di gestione, alla valutazione del sito da parte degli organi consultivi e, se presente, la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale approvata dal Comitato. Il dossier costituisce la fonte primaria di informazioni per la gestione del sito, anche se per quanto riguarda le intenzioni

e preoccupazioni del Comitato all'atto dell'iscrizione il documento fondamentale è la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale, originariamente redatta dallo Stato parte e spesso modificata dagli organi consultivi prima di essere sottoposta all'approvazione del Comitato; una volta approvata dal Comitato, la dichiarazione prevarrà sulle informazioni date nel dossier. Gli organi consultivi potranno raccomandare al Comitato di apportare modifiche ai criteri, che nella forma approvata dal Comitato prevarranno, anche in questo caso, sulle informazioni contenute nel dossier. Tutte le altre informazioni, come la delimitazione dei confini e delle zone cuscinetto (*buffer zone*), rimarranno inalterate se non modificate con decisione del Comitato all'atto dell'iscrizione o successivamente secondo la procedura indicata nelle *Linee guida*.

Molto utile, in particolare per le iscrizioni più recenti, è la valutazione del dossier di candidatura da parte dell'organo consultivo preposto, che per i siti culturali sarà l'ICOMOS, con coinvolgimento dell'IUCN per i siti misti e i paesaggi culturali. La valutazione normalmente fornisce un'analisi utile e preziosa del sito e dei suoi problemi, finalizzata allo sviluppo e implementazione del sistema di gestione, in particolare nei primi anni successivi all'iscrizione.

#### La documentazione: il piano di gestione

Nella maggioranza dei casi, contestualmente alla candidatura si presenta anche un piano di gestione. Questo documento include, *inter alia*, una descrizione del sistema di gestione in cui il piano di gestione sarà inserito come parte integrante. Insieme questi documenti costituiscono la base per la futura gestione del sito. Si ricordi comunque che il Comitato può modificare i criteri e la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale, di propria iniziativa o su raccomandazione degli organi consultivi, e che il Comitato nelle proprie decisioni finali formulerà delle raccomandazioni destinate a ripercuotersi sulla gestione. Il primo compito dello Stato parte consiste nel rivedere il piano di gestione per integrarvi dette modifiche, per poi utilizzare la nuova versione del piano per gestire il sito, apportando eventualmente al sistema di gestione le necessarie modifiche.

#### Il Reporting periodico

Il Reporting periodico è un requisito formale del sistema del Patrimonio Mondiale. Lo Stato parte ogni sei anni presenterà un rapporto sull'applicazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale sul proprio territorio. I Rapporti Periodici sono consegnati alla Conferenza Generale dell'UNESCO per il tramite del Comitato del Patrimonio Mondiale. Questi rapporti riferiscono a proposito delle disposizioni legislative e amministrative e delle altre azioni adottate dallo Stato parte, comprese le relazioni sullo stato di conservazione dei propri siti iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale (OG par. 199). È un processo importante per l'effettiva conservazione a lungo termine dei siti iscritti e serve a rafforzare la credibilità dell'implementazione della Convenzione (OG par. 202). L'attività di Reporting periodico richiede, pertanto, la piena partecipazione degli Stati parti, delle istituzioni competenti e degli esperti regionali; oltre a essere utile per il Comitato e per altri soggetti, il Reporting periodico è uno strumento prezioso per i gestori dei siti e le autorità nazionali, perché consente una revisione periodica dell'efficacia del loro sistema di gestione.

Il Reporting periodico ha quattro finalità principali:

- a) la valutazione dell'applicazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale a opera dello Stato parte;
- b) la valutazione del mantenimento nel tempo del Valore Universale Eccezionale del sito iscritto alla Lista del Patrimonio Mondiale;
- c) fornire informazioni aggiornate sui siti del Patrimonio Mondiale, per registrare i cambiamenti nelle circostanze e lo stato di conservazione dei siti;
- d) costituire un meccanismo per la cooperazione regionale e lo scambio di informazioni ed esperienze tra Stati parti sull'implementazione della Convenzione e la conservazione del Patrimonio Mondiale (OG par. 201).

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

Il Reporting periodico è condotto su base regionale per promuovere la collaborazione regionale e per consentire al Comitato di rispondere in riferimento alle caratteristiche specifiche della singola regione; ciò è particolarmente utile per promuovere il coordinamento dei siti transfrontalieri. Dopo il primo ciclo di sei anni di Reporting periodico, si procede alla rivalutazione delle singole regioni, seguendo l'ordine originario (OG parr. 203-205).

Le questioni gestionali identificate con questo processo sono di competenza degli Stati parti. L'accumularsi dei rapporti periodici nel corso del tempo andrà a costituire una fonte preziosa sui progressi del sito. Il monitoraggio regolare è una parte essenziale di ogni sistema di gestione del Patrimonio Mondiale e in tale contesto si inquadra il Reporting periodico (cfr. Parti 4.4 e 4.5).

#### **Risultati del Reporting periodico**

*Il ciclo sessennale di Reporting periodico costituisce un'opportunità unica per i paesi delle regioni interessate per riflettere sullo stato di conservazione dei loro siti, condividerlo con gli altri paesi e identificare e stabilire insieme le relative priorità per un'efficace implementazione della Convenzione. La regione dell'Asia e del Pacifico, che nel 2010-2011 ha concluso il secondo ciclo di reporting, ha sviluppato due piani d'azione separati, uno per l'Asia e l'altro per il Pacifico, con il coinvolgimento di 41 Stati parti e 198 siti.*

*Per esempio, il piano d'azione sviluppato per l'Asia a Suwon (Repubblica di Corea) ha individuato le seguenti aree prioritarie per l'implementazione della Convenzione: sviluppo/revisione di piani/sistemi di gestione, preparazione al rischio di catastrofe, cooperazione regionale, maggior coinvolgimento delle comunità.*



© Commissione nazionale coreana per l'UNESCO  
Fonte: DRK, NatCom Jihon

*Reporting periodico dell'Asia e del Pacifico*

#### **I rapporti sullo stato di conservazione**

Il Comitato per il Patrimonio Mondiale intende essere tenuto al corrente dei maggiori eventi o interventi che interessano i siti del Patrimonio Mondiale, in modo da valutare le relative proposte e offrire cooperazione tecnica volta a evitare il rischio di cancellazione di un sito dalla Lista del Patrimonio Mondiale (OG par. 170). Il monitoraggio reattivo è il processo di rilevazione periodica dei dati relativi alla gestione del sito e la loro trasmissione al Comitato sullo stato di conservazione di specifici siti del Patrimonio Mondiale soggetti a minaccia (OG par. 169).

Gli Stati parti sono invitati a presentare, entro il 1° febbraio di ogni anno, rapporti specifici su eventuali circostanze eccezionali o attività suscettibili di incidere sullo stato di conservazione dei siti (OG par. 169). Il paragrafo 172 delle *Linee Guida* invita gli Stati parti a informare il Comitato (...) circa loro intenzione di portare avanti o di autorizzare in un'area protetta dalla

*Convenzione restauri importanti o nuove costruzioni che possano influire sul Valore Universale Eccezionale del sito.* La comunicazione deve essere notificata tempestivamente, in modo che il Comitato possa esprimere commenti prima di prendere decisioni difficilmente reversibili. Il Centro del Patrimonio Mondiale e gli organi consultivi possono ricevere segnalazioni di terzi circa minacce emergenti o improvise al sito suscettibili di influire sul suo Valore Universale Eccezionale, la sua integrità e la sua autenticità.

Gli Stati parti possono a tal fine richiedere missioni tecniche o consultive e assistenza internazionale; ciò può essere fatto in qualsiasi momento e senza necessità di decisione in merito da parte del Comitato. In alcune circostanze tutto ciò può essere utile per raggiungere una decisione in merito a una linea d'azione o un intervento proposti per un sito.

In ogni caso, il Centro provvederà a verificare i rapporti ricevuti e a richiedere informazioni allo Stato parte sulla natura e gravità della minaccia, nei casi in cui la segnalazione non sia stata inoltrata dallo Stato parte interessato. In base alla risposta, il Centro potrà decidere di presentare al Comitato del Patrimonio Mondiale una relazione sullo "stato di conservazione", comprensiva di una bozza di decisione che suggerisca o richieda allo Stato parte risposte gestionali adeguate per far fronte ai problemi evidenziati. Il processo è descritto di seguito.

#### Processo per la relazione sullo stato di conservazione (SOC, *State of Conservation*) (IUCN):<sup>28</sup>

- Preparazione delle decisioni: dopo aver ricevuto le informazioni dallo Stato parte, il Centro del Patrimonio Mondiale e gli organi consultivi elaborano congiuntamente una relazione sullo stato di conservazione con una bozza di decisione contenente raccomandazioni per l'azione preventiva dell'assemblea del Comitato del Patrimonio Mondiale. Le bozze di decisione devono soddisfare i requisiti stabiliti nelle Linee guida operative (paragrafo 23).
- Adozione delle decisioni: le decisioni sono successivamente riesaminate e, se necessario, discusse e revisionate, in sede di assemblea del Comitato del Patrimonio Mondiale. Il processo di approvazione delle decisioni nell'assemblea della Commissione è definito nel Regolamento delle Procedure del Comitato.
- Informazioni sulle decisioni del Comitato: entro un mese dall'assemblea del Comitato, il Centro del Patrimonio Mondiale inoltra agli Stati parti una relazione sulle decisioni del Comitato (par. 168); le informazioni sulle decisioni del Comitato potrebbero tuttavia non raggiungere tutti coloro che operano nel sito interessato. Si raccomanda pertanto di consultare la pagina del Patrimonio dell'umanità sul sito UNESCO o il database delle decisioni del Patrimonio Mondiale per verificare lo stato delle decisioni relative ai singoli siti. Tutte le decisioni sono numerate con riferimento all'ordine del giorno dell'assemblea in cui sono state discusse, e generalmente quelle sullo stato di conservazione (SOC) seguono il sistema di numerazione COM 7: A, B, C
- Implementazione della decisione: le relazioni sullo stato di conservazione richiedono specificamente agli Stati parti di riferire sulle azioni intraprese per dar seguito alle precedenti decisioni in merito del Comitato del Patrimonio Mondiale. Il gestore del sito dovrebbe essere coinvolto in questo processo, che spesso prevede missioni di follow-up per la revisione dell'implementazione delle azioni indicate nelle decisioni.

È essenziale che le autorità nazionali e locali incaricate della gestione dei siti prestino la dovuta attenzione a tali decisioni. In questa fase, lo Stato parte potrebbe dover rivedere il piano di gestione o le azioni in corso, per verificare la possibilità di proseguire secondo tale linea o se sia necessario sviluppare nuove azioni.

28. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.) <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>.

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

Ciò potrebbe avere effetti sulle azioni già pianificate e sulle risorse già allocate, con conseguente necessità di procedere a una rivalutazione. Si dovrà trovare risposta alle preoccupazioni evidenziate dal Comitato e riferire in proposito entro uno o due anni e successivamente su base periodica, fino a completa soddisfazione del Comitato circa i risultati conseguiti.

**Nelle sue decisioni, il Comitato può raccomandare una serie di linee d'azione, per esempio:**

- a) [Il Comitato] può stabilire che il sito non si è deteriorato in modo tale da richiedere ulteriori azioni;
- b) quando invece ritenga che la proprietà abbia subito un deterioramento grave cui si possa comunque porre rimedio, il Comitato può decidere di mantenere il sito sulla Lista a condizione che lo Stato parte adotti le misure necessarie a ripristinarlo entro un lasso di tempo ragionevole. Il Comitato può anche decidere per la necessità di una collaborazione tecnica a carico del Fondo del Patrimonio Mondiale per lavori connessi al ripristino del sito, e proporre pertanto allo Stato parte di richiedere l'assistenza del Fondo, se non già richiesta;
- c) quando siano soddisfatti i requisiti e i criteri di cui ai paragrafi 177-182, il Comitato può decidere di iscrivere il sito alla Lista dei siti del Patrimonio Mondiale in pericolo, secondo le procedure di cui ai paragrafi 183-189;
- d) quando sia comprovato che il sito si è deteriorato al punto da perdere irrimediabilmente le caratteristiche che avevano portato alla sua iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale, il Comitato può decidere di cancellare il sito da detta lista. Prima di intraprendere le predette azioni, il Segretariato informa lo Stato parte interessato. Gli eventuali commenti dello Stato parte saranno portati all'attenzione del Comitato.

(OG par. 176)

Salvo in caso di urgenza maggiore, è probabile che, prima di decidere di iscrivere il sito alla Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo o di intraprendere altre azioni di un certo peso, il Comitato raccomandi l'invio in missione di una delegazione dell'UNESCO o di un organo consultivo per un'indagine. Il Comitato può anche decidere di inviare una missione per accertare i fatti presso un sito sul quale di recente vi sia stato un coinvolgimento.

La delegazione incaricata della missione esaminerà l'eventuale presenza di minacce o di miglioramenti significativi nella conservazione del sito rispetto all'ultimo rapporto presentato in merito al Comitato del Patrimonio Mondiale. La delegazione verificherà inoltre il seguito di eventuali decisioni precedenti del Comitato sullo stato di conservazione del sito, e raccoglierà informazioni su eventuali minacce, potenziali o in atto, di perdita o danno al Valore Universale Eccezionale del sito, alla sua integrità e alla sua autenticità (OG par. 173).

Il Centro del Patrimonio Mondiale, una volta ricevute queste informazioni, consulta lo Stato parte interessato e gli organi consultivi e presenta al Comitato del Patrimonio Mondiale un rapporto sullo stato di conservazione del sito. In casi eccezionali, questo processo può portare all'iscrizione del sito alla Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo.



**Decisioni sullo stato di conservazione (SOC, State of Conservation)**

*Il Comitato del Patrimonio Mondiale avanza richieste quali quella riportata di seguito allo scopo di migliorare i sistemi di gestione dei siti molto complessi: "Stabilire un efficiente sistema di gestione operativo per coordinare il processo decisionale e rafforzare la collaborazione in materia di conservazione e gestione del sito attraverso la definizione di un quadro giuridico, la creazione di una struttura di gestione centrale per i siti del Patrimonio Mondiale, la chiarificazione del ruolo e delle responsabilità delle autorità amministrative coinvolte e l'assegnazione delle risorse necessarie per un funzionamento adeguato ai livelli locale, regionale e nazionale".*



Brasilia (Brasil)

© UNESCO/Ron Van Oers

<http://whc.unesco.org/en/decisions/4758>

**Iscrizione nella lista dei siti del Patrimonio Mondiale in Pericolo**

In base alla relazione sullo stato di conservazione, al parere degli organi consultivi e previa consultazione con gli Stati parti, il Comitato può iscrivere un sito nella Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo, istituito ai sensi dell'articolo 11.4 della Convenzione del Patrimonio Mondiale per i beni minacciati da gravi e specifici pericoli, per la cui salvaguardia sono necessari grandi operazioni e per i quali è stata chiesta l'assistenza (UNESCO 1972). Il capitolo IV.B delle *Linee guida operative* (UNESCO 2012) tratta dell'iscrizione nella Lista dei siti del Patrimonio Mondiale in Pericolo (OG par. 177) e dei criteri per l'iscrizione in tale lista, tra le categorie di pericolo accertato o potenziale (OG para. 178–180). Il sito che, secondo il Comitato, risponda ad almeno un criterio per l'una o l'altra categoria viene iscritto in detta lista.

Per "pericolo accertato" si intende un pericolo specifico, provato e imminente, che nel caso dei siti culturali comporti il grave deterioramento di materiali e strutture o la compromissione della coerenza della pianificazione architettonica, urbana o rurale, con la perdita di autenticità o del significato culturale. Per "pericolo potenziale" si intendono le minacce suscettibili di effetti negativi sui valori del bene del Patrimonio Mondiale. Nel caso dei siti culturali, tali minacce possono consistere in ogni eventuale mutamento nel contesto giuridico o amministrativo che compromettano la sua salvaguardia: la mancanza di politiche di conservazione, gli effetti infausti della pianificazione urbana o regionale, l'insorgere o la minaccia di conflitti armati, graduali modifiche dovute a fattori geologici, climatici o ambientali (OG par. 179). Le minacce non devono necessariamente essere interne al sito, perché anche azioni intraprese nella zona cuscinetto o in una zona circostante più ampia possono anch'esse mettere in pericolo il Valore Universale Eccezionale del bene.

Il Comitato del Patrimonio Mondiale considera il sito individualmente nella sua specificità prima di decidere per la sua iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo. In particolare, in caso di pericolo accertato, il deterioramento fisico o culturale subito dal bene andrà valutato in base all'intensità dei suoi effetti, mentre in caso di pericolo potenziale, si valuterà la minaccia sulla base del contesto sociale ed economico del bene. Va osservato che è spesso comunque impossibile determinare il potenziale effetto di una minaccia, quale quella di un conflitto armato, sul patrimonio culturale (OG par. 182).

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

All'atto dell'iscrizione di un sito nella lista dei siti in pericolo, gli organi consultivi, insieme allo Stato parte redigono uno stato di conservazione auspicato (DSOC, *Desired State of Conservation*) per il sito e stabiliscono una serie di misure correttive volte a conseguire tale stato. Queste misure sono sottoposte per approvazione al Comitato, al quale lo Stato parte si relazionerà ogni anno sullo stato di implementazione delle azioni previste. Lo stato di conservazione auspicato per un sito del Patrimonio Mondiale consiste in una descrizione dello stato di conservazione che il sito deve raggiungere per essere rimosso dalla lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo. Il documento tratta dei pericoli specifici cui il bene è esposto, delineando le migliorie da apportare per far fronte a tali pericoli e definisce le soglie per la cancellazione del sito dalla lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo.

Per sviluppare le misure correttive, il Centro del Patrimonio Mondiale, in collaborazione con lo Stato parte, accerta lo stato attuale del bene, i pericoli cui è esposto e la fattibilità di eventuali misure correttive. Ciò può rendere necessaria una missione degli organi consultivi o di altro ente, per valutare la natura e la portata delle minacce e proporre le opportune misure correttive. Non vi sono al momento linee guida formali per la redazione del documento sullo stato di conservazione auspicato, né sul processo da seguire per finalizzarlo prima dell'adozione da parte del Comitato.

In tali situazioni, lo Stato parte deve rivedere la gestione in atto in modo da dare priorità alle questioni evidenziate dal Comitato. In questa fase si può procedere alla modifica di priorità e risorse, e anche qui lo Stato parte può richiedere missione tecniche o consultive e assistenza istituzionale. Lo Stato parte può, inoltre, chiedere l'assistenza dei donatori cui, se necessario, il Comitato estenderà le trattative e la collaborazione. Il Comitato, il Centro e il direttore generale dell'UNESCO possono essere coinvolti nelle diverse fasi qualora si debbano affrontare questioni di carattere politico.

Il Comitato può procedere alla revisione dei siti nella Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo con cadenza annuale. Una volta conseguito lo stato di conservazione auspicato, il Comitato rimuoverà il sito dalla Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo. *Diversamente, se il deterioramento del bene continua, il Comitato può determinare la perdita delle caratteristiche che hanno portato all'iscrizione del bene nella Lista del Patrimonio Mondiale* (OG par. 191 (c)). A questo punto il Comitato può decidere di eliminare il sito deteriorato dalla Lista del Patrimonio Mondiale a causa dell'irreparabile danno o perdita del suo Valore Universale Eccezionale.

#### **3.6 Linee guida strategiche del Comitato del Patrimonio Mondiale e la loro influenza sulla gestione del patrimonio**

Nel corso degli anni il Comitato ha adottato diverse linee guida strategiche. Nel 2002 ha adottato quattro obiettivi strategici, cui nel 2007 se n'è aggiunto un quinto. Noti come "le cinque C", i cinque obiettivi strategici sono i seguenti:

1. *rafforzare la Credibilità della Lista del Patrimonio Mondiale;*
2. *assicurare l'efficace Conservazione dei siti del Patrimonio Mondiale;*
3. *promuovere lo sviluppo di un'efficace Costruzione delle capacità negli Stati parti;*
4. *aumentare la consapevolezza, il coinvolgimento e il supporto pubblici al Patrimonio Mondiale attraverso iniziative di Comunicazione;*
5. *valorizzare il ruolo delle Comunità nell'implementazione della convenzione del Patrimonio Mondiale.* (OG par. 26)

Nel 2011 la 18ª Assemblea Generale degli Stati parti della Convenzione del Patrimonio Mondiale ha concordato un Piano d'azione strategico fino al 2022. Secondo la visione del piano, entro il 2022:

La cooperazione internazionale e la responsabilità condivisa attraverso la Convenzione del Patrimonio Mondiale assicurano una conservazione efficace del nostro comune patrimonio culturale e naturale, alimentano il rispetto e la comprensione tra le comunità e le culture del mondo e contribuiscono al loro sviluppo sostenibile.

Attraverso la cooperazione il Comitato mira a:

- un ambiente sostenibile in cui gli Stati parti siano incoraggiati, supportati e assistiti dalla comunità internazionale nello sforzo di adempiere i propri obblighi e godere dei loro diritti ai sensi della Convenzione del Patrimonio Mondiale
- che le comunità locali, nazionali e internazionali che si sentono coinvolte, s'impegnino verso il patrimonio culturale e naturale mondiale e ne traggano beneficio, ora e nel futuro
- che la Lista del Patrimonio Mondiale sia una selezione credibile, rilevante e rappresentativa dei maggiori siti del Patrimonio Mondiale
- un sistema del Patrimonio Mondiale che rimanga trasparente, equo, affidabile ed efficiente pur nella continua evoluzione del mondo.

Gli obiettivi definiti per il 2022 sono i seguenti:

- Obiettivo 1:** mantenere il Valore Universale Eccezionale dei siti del Patrimonio Mondiale
- Obiettivo 2:** una Lista del Patrimonio Mondiale che sia una selezione credibile, rilevante e rappresentativa dei più eccezionali siti del patrimonio culturale e naturale mondiale
- Obiettivo 3:** che la protezione e conservazione del patrimonio tengano in considerazione le necessità ambientali, sociali ed economiche del presente e del futuro
- Obiettivo 4:** che il Patrimonio Mondiale mantenga e migliori ulteriormente la qualità del proprio marchio
- Obiettivo 5:** che il Comitato possa affrontare le questioni politiche e strategiche
- Obiettivo 6:** che le decisioni delle assemblee ordinarie siano basate su informazioni adeguate e siano implementate in modo efficace.

Le cinque C e gli obiettivi del Piano d'azione devono essere tenuti presenti nello sviluppo dei sistemi di gestione dei siti del Patrimonio Mondiale, insieme a tutti gli eventuali orientamenti che vengono adottati di volta in volta dal Comitato, come l'enfasi posta in occasione del 40° anniversario della Convenzione sul legame tra i siti del Patrimonio Mondiale, le comunità locali e lo sviluppo sostenibile. Queste devono essere integrate nella gestione dei siti del patrimonio culturale, per esempio la Conservazione e la Comunicazione, oppure avere un ruolo nel determinare la gestione del bene, come per esempio la Credibilità della Convenzione per quanto concerne l'identificazione, protezione, conservazione e trasmissione alle generazioni future dei luoghi del Valore Universale Eccezionale.

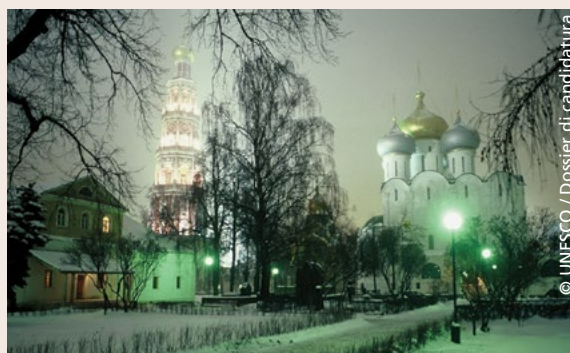
### 3.7 L'evoluzione della conoscenza e delle politiche

La conoscenza associata al Patrimonio Mondiale è in continua evoluzione, in particolare per quanto concerne i processi e la gestione dei beni. Il Comitato, i suoi organi consultivi e il Centro del Patrimonio Mondiale collaborano per trasmettere tempestivamente agli Stati parti le conoscenze in via di sviluppo. Questa conoscenza si genera tramite le decisioni del Comitato, per esempio per quanto riguarda la costruzione delle capacità e il cambiamento climatico, e si genera anche con la revisione delle Linee guida operative e la produzione di manuali quali il presente, di studi tematici e ricerche pubblicati in diverse sedi, tra cui la principale resta la serie dei World Heritage Papers (cfr. bibliografia). Le autorità responsabili della gestione dei siti sono, pertanto, invitate a verificare periodicamente la presenza di aggiornamenti sui siti internet del Centro e gli organi consultivi (sezioni sul Patrimonio Mondiale).

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

#### **La generazione di nuova conoscenza**

Considerando la complessità della gestione dei beni religiosi della Lista del Patrimonio Mondiale, nel maggio 2013 il Centro del Patrimonio Mondiale, insieme con ICCROM e ICOMOS, ha organizzato un seminario per i rappresentanti religiosi coinvolti nella gestione e nell'utilizzo dei siti del Patrimonio Mondiale d'interesse religioso nella Federazione Russa, presso il convento di Novodevichy. Questo incontro era parte del programma "Iniziativa sul patrimonio d'interesse religioso" (<http://whc.unesco.org/en/religious-sacred-heritage/>) adottato dal Comitato.



Il convento di Novodevichy (Federazione Russa)

© UNESCO / Dossier di candidatura

Un esempio è lo sviluppo, iniziato nel 2005, di linee guida per l'identificazione e l'uso degli attributi del Valore Universale Eccezionale; in particolare, si individuano riferimenti utili nella Guida alla preparazione delle dichiarazioni retrospettive del Valore Universale Eccezionale (*Guidance on Retrospective Statements of Outstanding Universal Value*), nel manuale delle risorse per la preparazione delle candidature e nel World Heritage Paper N. 26 Paesaggi Culturali del Patrimonio Mondiale: manuale per la conservazione e la gestione (*World Heritage Cultural Landscapes: A Handbook for Conservation and Management*).

Un ulteriore esempio sono le integrazioni apportate alle *Linee guida operative* nel 2011 con riferimento allo sviluppo sostenibile, in particolare nei paragrafi 112, 119, 132 e nell'Allegato 5, punti 4.b e 5.e. Tali modifiche mirano, da un lato, ad assicurare che tutti gli utilizzi del Patrimonio Mondiale siano sostenibili rispetto all'imperativo di mantenerne il Valore Universale Eccezionale (una definizione ristretta di sostenibilità), e ad affermare, dall'altro lato, l'idea che i sistemi di gestione dei siti del Patrimonio Mondiale debbano "integrare i principi dello sviluppo sostenibile" (cfr. Parte 2.2, "Collocare i problemi legati al patrimonio e alla tutela in un quadro più ampio" e la Parte 4.5).

Le *Linee guida operative*, che costituiscono la principale guida all'implementazione della Convenzione, non definiscono chiaramente un concetto di sistema di gestione, ma nel sottolinearne la necessità indicano alcuni dei requisiti necessari a ciascun sistema di gestione, chiarendo, inoltre, che lo scopo principale di un sistema di gestione è proteggere e supportare il Valore Universale Eccezionale del bene. In vari punti, come osservato in precedenza, le *Linee guida operative* indicano che cosa un sistema di gestione debba comprendere e come lo si debba documentare. Questi requisiti sono un fattore importante nello sviluppo di questa guida.

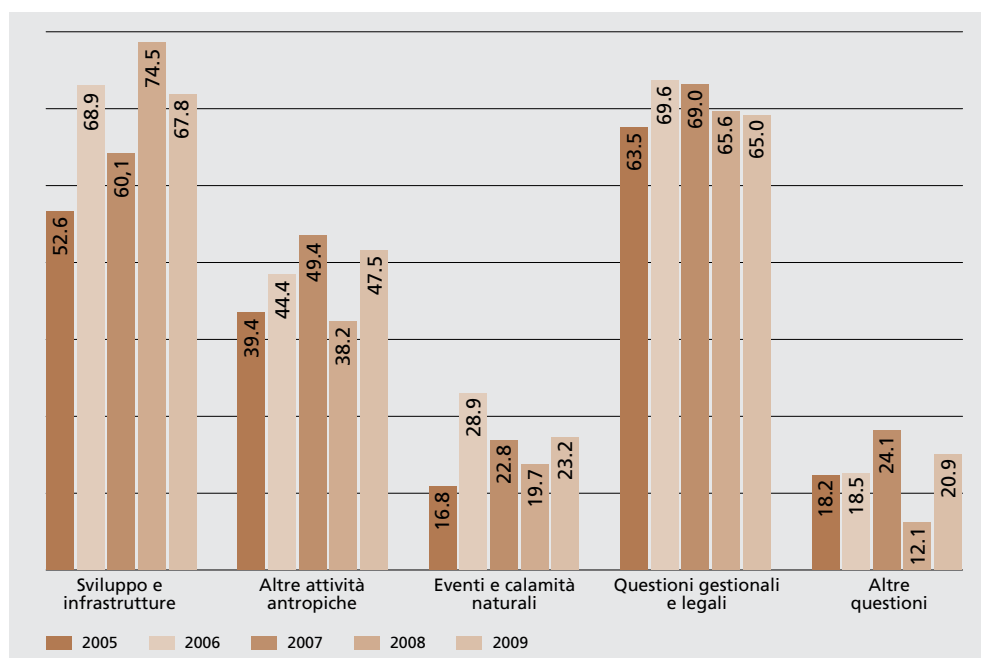
I processi del Patrimonio Mondiale stanno, inoltre, producendo conoscenza importante per tutto il settore del patrimonio. Un esempio è l'analisi condotta sui risultati di 766 relazioni sullo stato di conservazione presentati nel quinquennio 2005-2009 per oltre 200 siti. Queste relazioni hanno dipinto un quadro interessante dei fattori che influenzano il Valore Universale Eccezionale del Patrimonio Mondiale e stabiliscono un collegamento tra tipologia del bene e minacce, regione per regione.

I siti sono inevitabilmente soggetti a una molteplicità di fattori e pressioni la cui combinazione determina il sorgere di vari problemi; tuttavia, come mostra il grafico alla pagina successiva, si evidenziano due gruppi principali di minacce, da intendersi come problema collettivo e comune a prescindere dalla tipologia del sito e dalla regione in cui si trova:

- Sviluppo e infrastrutture: fabbricati e infrastrutture di sviluppo, infrastrutture dei trasporti, infrastrutture per servizi, inquinamento, estrazione di risorse fisiche.
- Questioni gestionali, legali e fattori istituzionali.

Interessante è anche il forte numero di siti (uno su cinque) soggetti ad “altri problemi” - definiti in modo piuttosto preciso come “rischio di crollo o deterioramento a causa della loro età, problemi di stabilità delle strutture, ecc.”; tale numero suggerisce inoltre che le questioni legali e gestionali vanno probabilmente a esasperare le minacce più immediate.

Il rapporto sul Patrimonio Mondiale del 2010, *Riflessione sulle tendenze evidenziate negli stati di conservazione (Reflection on the Trends of the State of Conservation)*, afferma nelle sue conclusioni che “dal 2005 anche l’inadeguatezza delle attività di gestione sta interessando e mostrando i propri effetti sull’autenticità dei beni”.<sup>29</sup>



**Grafico 4:** percentuale dei beni del Patrimonio Mondiale sotto l’influenza di minacce primarie per gruppo di minaccia (anni dal 2005 al 2009, da sinistra a destra).<sup>30</sup>

Il fatto che sul patrimonio dell’umanità incombono, in tutto il mondo, minacce di carattere gestionale, istituzionale, legale, infrastrutturale e conseguenti allo sviluppo, rende sempre più evidenti i benefici dell’identificare un terreno comune sotteso alla diversità dei sistemi di gestione utilizzati. Se ne tratterà nella Parte 4.

### 3.8 La strategia di costruzione delle capacità del patrimonio culturale

#### Introduzione

Con l’aumentare delle pressioni e delle necessità del patrimonio culturale e della sua governabilità (Parte 2), si diffonde a livello istituzionale la visione secondo cui agire non basta, perché l’obiettivo è fare la differenza. I vantaggi del formare professionisti del patrimonio per aumentare l’efficienza operativa e l’efficacia della gestione e della conservazione sono

29. UNESCO World Heritage Centre. 2010. *Reflection on the Trends of the State of Conservation*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-10/34.COM/7C) p. 21.

<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>

30. Ibid., p.5, Chart 2.

### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

noti da tempo, tuttavia l'ampliarsi del concetto di patrimonio e il crescente riconoscimento dell'interdipendenza tra i luoghi del patrimonio e la società (cfr. Parte 2) hanno ormai reso insufficiente la formazione di tipo tradizionale. La graduale adozione di un approccio votato alla costruzione delle capacità<sup>31</sup> di fatto significa riconoscere che per fare la differenza e migliorare le prospettive dei luoghi del patrimonio bisogna rivolgersi a un pubblico più ampio e variegato in costante crescita. Creare e rafforzare le capacità delle istituzioni e delle reti che costituiscono il collegamento tra il settore del patrimonio e la comunità nel senso più ampio è una necessità prioritaria tanto quanto quella di formare i singoli professionisti del patrimonio. Il successo della costruzione delle capacità porta a un quadro organizzativo più solido, a un'interfaccia più valida tra il patrimonio e l'ambiente in senso ampio, consentendo ai singoli, compresi i non professionisti del patrimonio, di agire in modo più efficace. Questo cambiamento di paradigma è stato riconosciuto dal Comitato del Patrimonio Mondiale nel 2011, con l'adozione della Strategia del Patrimonio Mondiale per la costruzione delle capacità<sup>32</sup> (di seguito "Strategia").

#### Definizione di costruzione delle capacità

La Strategia ha chiarito il significato del concetto di costruzione delle capacità (spesso intesa come sinonimo di formazione) in relazione alle iniziative per il Patrimonio Mondiale, tradizionalmente dominate da programmi di formazione per professionisti a metà carriera del patrimonio. La Strategia si rivolge non solo ai professionisti del patrimonio bensì anche a un pubblico più vasto, che va necessariamente coinvolto ai fini di una gestione efficace e sostenibile dei luoghi del patrimonio.

Intendendo per capacità "l'abilità di individui, organizzazioni e società di eseguire funzioni, risolvere problemi, fissare e raggiungere obiettivi in modo sostenibile"<sup>33</sup>, la costruzione delle capacità per un'efficace gestione del Patrimonio Mondiale deve provvedere a:

- rafforzare la conoscenza, le abilità, le competenze e i comportamenti di chi ha responsabilità diretta nella gestione e conservazione del patrimonio;
- migliorare le strutture e i processi istituzionali rafforzando i decisori e i decisori politici;
- introdurre una relazione più dinamica tra il patrimonio e il suo contesto e aumentare i vantaggi reciproci con un approccio più inclusivo, in modo che il Valore Universale Eccezionale dei beni sia protetto in modo efficace e sostenibile.

La costruzione delle capacità di professionisti, istituzioni, comunità e reti è una forma di cambiamento che mette le persone al centro e prevede che si lavori con gruppi di individui per migliorare l'approccio alla gestione del patrimonio culturale.

Considerando la popolarità della Convenzione del Patrimonio Mondiale e il continuo sostegno politico che essa riceve, si dovrebbe cercare di utilizzare la Strategia di costruzione delle capacità per il Patrimonio Mondiale a beneficio delle più ampie necessità di conservazione e gestione. Di fatto, la Strategia afferma esplicitamente che i messaggi per la costruzione delle capacità per i siti del Patrimonio Mondiale devono promuovere buone prassi di conservazione e gestione nel campo senza fare alcuna discriminazione tra i siti del Patrimonio Mondiale e gli altri siti.<sup>34</sup> Cosa più importante, la costruzione delle capacità costituisce il mezzo più efficace in termini di costi con cui il Comitato del Patrimonio Mondiale possa proteggere il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori del Patrimonio Mondiale e assicurare una dinamica di mutuo vantaggio tra il patrimonio e la società. Valorizzare le capacità esistenti o crearne

31. Una delle cinque direttrici strategiche del Comitato del Patrimonio Mondiale.

32. UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc. WHC-11 / 35.COM / 9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

33. [http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP\\_Capacity\\_Development.pdf](http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP_Capacity_Development.pdf) UNDP Capacity Development Practice Note, aprile 2006, p. 3.

34. Questo è importante perché molti professionisti, enti e reti lavorano in ambienti in cui non si può distinguere tra queste categorie.



di nuove è il primo passo per colmare le lacune e le carenze evidenziate dalla valutazione dei sistemi di gestione del patrimonio (cfr. Parte 4.5). A tali sistemi si possono apportare modifiche sostanziali solo quando si sia chiarito che si sono esaurite le opportunità di un “cambiamento incentrato sulle persone”.

La definizione di “costruzione delle capacità” individua tre ampie aree di soggetti dove risiedono le capacità – professionisti, istituzioni, comunità e reti – che costituiscono la base per l’identificazione del pubblico cui rivolgere le iniziative per la costruzione delle capacità. Questo approccio allinea il settore del Patrimonio Mondiale agli altri settori come per esempio il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (UNDP) e il settore delle organizzazioni non governative per l’assistenza sanitaria e alimentare. La seguente tabella indica le aree e le necessità di apprendimento di ciascuna delle tre tipologie di pubblico, con evidenti e sostanziali sovrapposizioni.

**Tabella 7. Tipologie di pubblico e aree di apprendimento nel settore del patrimonio**

Dove risiedono le capacità: pubblico destinatario per la costruzione delle capacità	Principali aree di apprendimento
<p><b>Professionisti</b> (inclusi gli individui e i gruppi che intervengono in maniera diretta nella conservazione e la gestione del Patrimonio Mondiale).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione della Convenzione (Tentative List, candidature, ecc.)</li> <li>• Questioni relative alla conservazione e alla gestione: pianificazione, implementazione e monitoraggio</li> <li>• Questioni tecniche e scientifiche</li> <li>• Utilizzo delle risorse e gestione</li> </ul>
<p><b>Istituzioni</b> (incluse le organizzazioni per il patrimonio degli Stati parte, le ONG, il Comitato per il Patrimonio Mondiale, gli organi consultivi e altre istituzioni aventi responsabilità di creare l’ambiente favorevole per la gestione e la conservazione)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisori politici per le aree menzionate sopra</li> <li>• Questioni legislative</li> <li>• Quadri e questioni istituzionali (governabilità e decentralizzazione)</li> <li>• Questioni finanziarie</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Conoscenza</li> </ul>
<p><b>Comunità e reti</b> (incluse le comunità locali che vivono dentro o vicino ai siti e ai network che le fanno prosperare)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefici reciproci e connessioni con sostenibilità e comunità locali</li> <li>• Amministrazione</li> <li>• Comunicazione/interpretazione</li> </ul>

“Senza la comprensione e il supporto del grande pubblico, senza il rispetto e la cura quotidiana delle comunità locali, che sono i veri custodi del Patrimonio Mondiale, non vi saranno fondi, per quanto ricchi, né esperti, per quanto numerosi, in grado di proteggere i siti”

Koichiro Matsuura –  
Ex direttore generale UNESCO

<http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-13be.pdf>





### 3 Comprendere la gestione nel contesto del Patrimonio Mondiale

#### Sviluppo di strategie nazionali per la costruzione delle capacità

Tra le sue varie raccomandazioni, la Strategia consiglia a ciascuno Stato parte che non vi abbia già provveduto di sviluppare una propria strategia nazionale per la costruzione delle capacità per il Patrimonio Mondiale, a complemento delle strategie in corso di sviluppo a livello regionale da parte dei centri UNESCO di categoria 2.

#### Estratto dalla Strategia di costruzione delle capacità per il Patrimonio Mondiale

##### 11. STRATEGIE NAZIONALI PER LA COSTRUZIONE DELLE CAPACITÀ

È opportuno che gli Stati parti interessati sviluppino strategie nazionali di costruzione delle capacità. Queste potranno avvalersi di una metodologia analoga a quella impiegata a livello regionale e potranno anche essere utilizzate all'atto della preparazione e analisi dei questionari per il Reporting periodico. Tale esercizio consentirà allo Stato parte una migliore comprensione delle proprie necessità di costruzione delle capacità, a livello sia nazionale che del sito specifico. Lo Stato parte verificherà quali istituti (nazionali, regionali e internazionali) per la costruzione delle capacità possano dargli assistenza ai fini dello sviluppo delle capacità a livello nazionale e locale. Le strategie nazionali di costruzione delle capacità saranno molto utili nel consentire allo Stato parte di analizzare con esattezza il proprio fabbisogno di risorse umane nelle istituzioni nazionali (non solo per le organizzazioni operanti nel settore del patrimonio, ma anche per gli enti operanti nel campo del turismo, della pianificazione, dello sviluppo, ecc.). Queste strategie nazionali saranno strutturate in modo da garantire che vi sia costruzione delle capacità anche per le parti interessate a livello di Patrimonio Mondiale e in particolare a livello delle comunità locali. In certi casi sarà opportuno che più paesi lavorino a una strategia congiunta.

*Strategia del Patrimonio Mondiale per la costruzione delle capacità, p. 20 (WHC-11/35.COM/9B)*

I questionari da compilare nell'ambito del Reporting periodico sul Patrimonio Mondiale in tema di valutazione del sistema di gestione in uso (cfr. Parte 4.5) saranno essenziali per individuare e coordinare le iniziative di costruzione delle capacità volte a rafforzare le capacità carenti o per creare capacità che fino ad allora erano mancanti.

#### CASO DI STUDIO

#### **Le attività di costruzione delle capacità come follow-up del reporting periodico**

*In Africa la pratica del Reporting periodico ha individuato nella gestione del rischio di catastrofe una questione chiave per la regione. Come azione di follow-up, il Centro per lo sviluppo del patrimonio in Africa (CHDA) e il Fondo per il Patrimonio Mondiale africano (AWHF) hanno organizzato un workshop di formazione sulla preparazione ai rischi del patrimonio, tenutosi dal 6 al 18 maggio 2013 presso il sito del monumento nazionale del Grande Zimbabwe (Zimbabwe), con diciannove partecipanti da diciotto paesi della regione.*



Reporting periodico in Africa (Zimbabwe)

Fonte: ICCROM

# 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

La Parte 4 inizia esaminando i sistemi di gestione del patrimonio in generale e il loro ruolo nel contesto del Patrimonio Mondiale, per poi analizzarne le varie componenti, procedendo quindi ad alcune considerazioni generali seguite da suggerimenti e liste di controllo con domande per la valutazione dei sistemi di gestione. La Parte 4 si conclude con delle istruzioni sulla documentazione e valutazione dei sistemi di gestione del patrimonio (Parte 4.5).

## 4.1 I sistemi di gestione del patrimonio in generale e nel contesto del Patrimonio Mondiale

Questa parte del manuale esamina i sistemi di gestione del patrimonio, identificando nove caratteristiche di base che costituiscono il “minimo comun denominatore” di tutti i sistemi di gestione del patrimonio, cioè quelle caratteristiche essenziali comuni a tutti gli esempi. Queste nove caratteristiche sono poi raggruppate secondo tre elementi (quadro giuridico, quadro istituzionale e risorse), tre processi (pianificazione, implementazione e monitoraggio) e tre risultati (outcome, output e miglioramenti).<sup>35</sup>

**Tabella 8.** Un quadro comune per definire i sistemi di gestione del patrimonio

3 categorie	9 componenti
<b>3 elementi:</b>	Quadro giuridico, quadro istituzionale e risorse
<b>3 processi:</b>	Pianificazione, implementazione e monitoraggio
<b>3 risultati:</b>	Outcome, output e miglioramenti al sistema di gestione

Queste nove componenti spesso operano su un macrolivello, per esempio nel contesto nazionale, poiché molti sistemi di gestione si rivolgono a più di un sito o a un'area geografica più ampia; in altri casi, questi possono operare su base regionale o in un singolo sito con un sistema di gestione su misura. Più spesso si hanno situazioni ibride, in cui alcune componenti operano a livello nazionale (per esempio il quadro giuridico) e altre a livello di sito o regione (per esempio i processi del patrimonio).

Il quadro di gestione del patrimonio proposto nella Parte 4 intende indicare ai gestori dei siti culturali principalmente:

- come valutare i sistemi di gestione del patrimonio che mirano a proteggere i valori del patrimonio, compreso il Valore Universale Eccezionale,
- come inserire le questioni relative al patrimonio in un quadro più ampio e promuovere un approccio integrato alla gestione del patrimonio.

Nel caso specifico dei siti del Patrimonio Mondiale, la Parte 4 offre una base per rispondere alle domande nelle sezioni 3.1 e, 4.5 e 6 del modulo di candidatura (OG Allegato 5).

La presente sezione del manuale esamina pertanto prima i sistemi di gestione del patrimonio in senso generale e poi nel contesto del Patrimonio Mondiale. La sezione va poi ad esaminare nel dettaglio ciascuna delle nove componenti del sistema, in sezioni separate (Parti 4.2-4.4).<sup>36</sup> Ogni sezione evidenzia considerazioni importanti, suggerimenti e criteri per valutare e,

35. Quest'analisi è stata sviluppata nel contesto di un progetto di ricerca intrapreso dall'ICCROM in collaborazione con il Centro del Patrimonio Mondiale e gli altri organi consultivi, per “Una migliore definizione di sistemi di gestione adeguati per i siti del Patrimonio Mondiale” (2009).

36. Nelle varie sezioni si torna su questi temi con ripetizioni intenzionali a beneficio del lettore che consulti le singole sezioni senza leggere l'intero manuale.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

se necessario, migliorare i sistemi di gestione, sempre con l'obiettivo di garantirne l'efficacia ai fini della conservazione e gestione del patrimonio culturale e, nel caso del Patrimonio Mondiale, per promuovere il rispetto dei requisiti della Convenzione e delle Linee guida operative. La Parte 4 tratta ulteriormente diversi temi trasversali già introdotti nella Parte 2, tra cui i valori del patrimonio, gli approcci partecipativi e la sostenibilità.

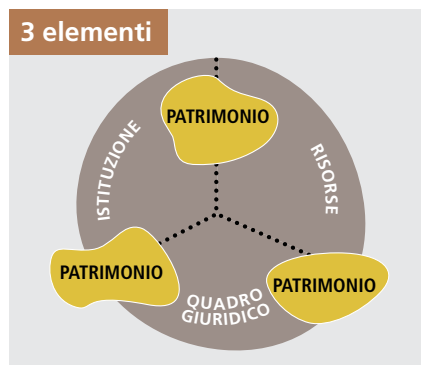
Il processo di valutazione si avvantaggerà sempre dall'adeguata documentazione del sistema di gestione del patrimonio in uso: nella Parte 4.5, si propone a tal fine un modello standardizzato. Nel caso del Patrimonio Mondiale, il processo di documentazione dovrebbe essere una tappa obbligata del processo di candidatura del sito o del gruppo di siti (OG par. 132.5 e Allegato 5),<sup>37</sup> e dovrebbe facilitare l'esecuzione delle procedure di monitoraggio quali il Reporting periodico.

Lo scopo della valutazione periodica dei sistemi di gestione (per esempio come nel Reporting periodico sul Patrimonio Mondiale) è verificare che il sistema continui a funzionare in modo efficiente ed efficace. Quando siano necessarie modifiche - per migliorare il sistema di gestione o per assicurare che risponda a nuove esigenze - la valutazione stessa determinerà il modo di introdurle. La Parte 4 tratta di come sia possibile migliorare i sistemi di gestione, con particolare attenzione al ruolo degli strumenti per la gestione e alla costruzione delle capacità (cfr. anche Parte 3.8 e Appendici A e B).

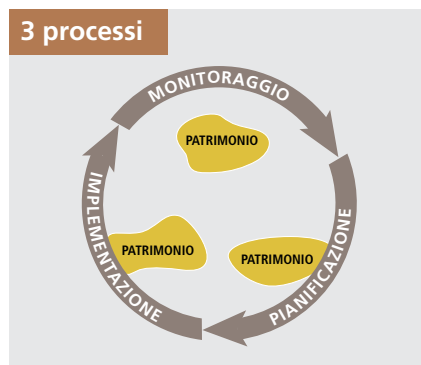
### SISTEMI DI GESTIONE DEL PATRIMONIO IN GENERALE

#### Premessa

Un sistema di gestione del patrimonio è un quadro di riferimento, spesso permanente, formato da tre importanti elementi: un **quadro giuridico** che definisce le ragioni della sua esistenza, un'**istituzione** che dà forma alle sue esigenze organizzative e decisionali, e le **risorse** (umane, finanziarie e intellettuali) utilizzate per renderlo operativo.

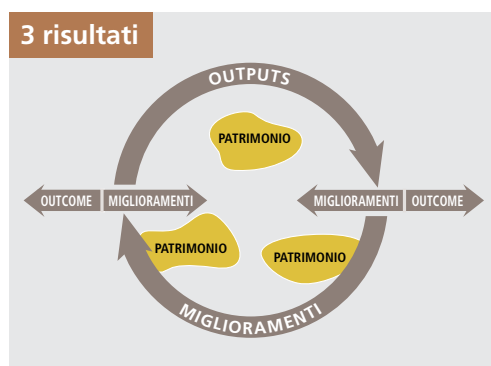


Insieme questi tre elementi agevolano la **pianificazione**, l'**implementazione** e il **monitoraggio** delle azioni, solitamente per un singolo bene culturale o un gruppo di beni o un'area, per dare risultati che garantiscano la conservazione e la gestione dei beni e dei valori a essi associati in modo sostenibile.



37. La supervisione di un sistema di gestione può essere indipendente o costituire parte di un piano di gestione. Cfr. Appendice A.

Il sistema di gestione del patrimonio ha per risultato finale il conseguimento degli **outcome** specifici ricercati per il bene e delle sue parti interessate; l'efficienza del conseguimento di tali obiettivi è determinata dai processi del patrimonio, che forniscono una serie di output, e dai **miglioramenti apportati al sistema di gestione** in risposta alle lacune in esso individuate o in risposta a nuove esigenze.<sup>38</sup>



La “premessa” si applica anche ai sistemi “tradizionali”. Alcuni sistemi di gestione del patrimonio si basano su pratiche consolidate mai scritte o su prassi evolute forse come sottoprodotto di codici religiosi. Le nove componenti identificate nel quadro rimarranno comunque distinguibili. Per esempio, i tre elementi (quadro giuridico, quadro istituzionale e risorse) potrebbero riflettersi nella distribuzione delle responsabilità e nella gerarchia sociale all'interno della comunità. In passato, i sistemi di gestione tradizionali sono stati oggetto di scarsa attenzione nell'ambito del dibattito sul patrimonio, mentre sono ora riconosciuti come un aspetto importante nella sua gestione.

### ***I sistemi di gestione tradizionali attualmente in uso***

*Il paesaggio culturale di Bali consiste di cinque terrazzamenti a risaia e i loro templi dell'acqua che coprono un'area di 19.500 ettari. I templi sono al centro di un sistema cooperativo di gestione delle acque fatto di canali e dighe, conosciuto come subak e risalente al IX secolo. Il subak riflette il concetto filosofico di Tri Hita Karana, che riunisce i reami dello spirito, del mondo umano e della natura.*

*La maggior parte dei subak è dotato di codici giuridici scritti, chiamati awig-awig, che descrivono nel dettaglio i diritti e le responsabilità dei membri del subak. Gli awig-awig consistono in leggi e regolamenti tradizionali e consuetudinari sulla gestione dei subak; la protezione e conservazione dei beni culturali sono tradizionalmente disciplinate dal regolamento della Provincia di Bali numero 5 (2005) Sezione 19, che chiarisce la divisione in zone dei siti sacri e protetti, quali i templi, basata sull'awig-awig.*

*(Rif: <http://whc.unesco.org/en/list/1194>)*



© Ety Indriati

*Paesaggio Culturale della Provincia di Bali: il Sistema dei subak come manifestazione della filosofia del Tri Hita Karana (Indonesia)*

### **La diversità dei sistemi di gestione**

Vi è una gran varietà di sistemi di gestione del patrimonio e ogni paese ne utilizza uno o più (li si chiamerà “sistemi di gestione primari”); si tratta spesso di sistemi nazionali o regionali per la gestione del patrimonio in una particolare area geografica e alcuni di essi trattano separatamente le diverse tipologie di patrimonio culturale, come nel caso della Nuova Zelanda, il cui sistema integra la gestione del patrimonio culturale e quella del patrimonio naturale. Altri sistemi di gestione si concentrano su un particolare sito o gruppo

38. Questa definizione di sistema di gestione del patrimonio è emersa dalla ricerca condotta dall'ICCROM per la produzione del documento *Defining appropriate management systems for World Heritage sites* (Definire sistemi di gestione adeguati per i siti del Patrimonio Mondiale), 2009, capitolo 4.5.2 p. 53.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

di siti del patrimonio, altri ancora possono essere temporanei, per esempio nell'ambito di un partenariato a tempo determinato finalizzato a uno specifico progetto.

L'ambito di un sistema di gestione del patrimonio, sia esso a livello nazionale o regionale, si estenderà principalmente all'elaborazione di politiche generali e alla definizione, l'identificazione (in inventari) e la protezione dei beni, con lo scopo di mantenere i valori culturali per i quali i beni identificati sono stati sottoposti a protezione.

Raramente questo sistema di gestione primaria a livello nazionale o regionale consente una gestione efficace, per esempio dei centri urbani storici o dei paesaggi culturali. In questi casi la gestione potrebbe infatti richiedere la collaborazione con autorità pubbliche, proprietari privati e altre parti interessate, attingendo a una varietà di strumenti giuridici e combinazioni di enti e risorse. I controlli di pianificazione possono dipendere da sistemi giuridici piuttosto diversi, per esempio regolamenti municipali con vincoli di pianificazione e strategie di sviluppo per intere regioni, eventualmente combinati con incentivi fiscali o sovvenzioni per proprietari e inquilini privati.

Ciò accade in particolare per i siti del Patrimonio Mondiale. La zona cuscinetto di un sito, per esempio, è solitamente soggetta alle leggi di settori diversi da quello del patrimonio e coinvolge la responsabilità di una molteplicità di organizzazioni e proprietari, sia pubblici che privati. Un altro esempio è quello di un sito culturale che, gestito in modo tradizionale per generazioni, potrebbe trovarsi a dover soddisfare nuovi requisiti di gestione proprio in virtù della sua iscrizione come Patrimonio Mondiale o in caso di esposizione a effetti negativi determinati dallo sviluppo economico. Scenari analoghi potrebbero aversi per i paesaggi culturali in cui le prassi di utilizzo del suolo non siano mai state formalizzate.

La presente sezione (Parte 4), come già annunciato, si concentra sui sistemi di gestione primari del patrimonio culturale, sottolineando anche la necessità di integrarli con altri sistemi o con componenti di altri sistemi.

Tale necessità di integrazione ha importanti ripercussioni sui processi decisionali. Come illustrato dai grafici seguenti (5-7), per integrare efficacemente i contributi degli altri sistemi (o di loro componenti), il sistema di gestione primario del patrimonio spesso deve modificare i propri processi decisionali; l'argomento è approfondito nella Parte 3 ed è di particolare rilievo con riferimento al quadro istituzionale (Parte 4.2).

### Diversi scenari di gestione

#### *Esempio di scenario di gestione 1*

Alcuni siti sono di proprietà di enti e gestiti esclusivamente con un sistema di gestione primario (siti protetti ai sensi della legge nazionale, curati dall'ente principale responsabile del patrimonio con le sue proprie risorse); tutto ciò comporta una chiara definizione dei confini del sito. La pianificazione della conservazione, dell'implementazione e monitoraggio è compito della stessa istituzione responsabile per il sito, che indica gli outcome e gli output da conseguirsi. I casi di questo tipo sono ancora numerosi, ma è in atto un cambiamento.

Tutte le decisioni sono prese dal sistema di gestione primario. Le altre parti interessate potrebbero voler contribuire ma potrebbero non essere in grado di farlo.



**Grafico 5:** Illustrazione dell'esempio di scenario di gestione 1



**Gestione secondo un sistema unico**

Sia il sito sia la zona cuscinetto sono gestiti secondo le disposizioni del Dipartimento dei musei e dei monumenti nazionali dello Zimbabwe. Nonostante questo è già stato avviato un programma per coinvolgere le comunità locali.



© Graciela Gonzalez Brigas

Monumento nazionale del Grande Zimbabwe (Zimbabwe)

**Esempio di scenario di gestione 2**

Ci sono altri siti del patrimonio che hanno molteplici proprietari, tipi di occupazione e usi continuativi, come per esempio i centri storici e i paesaggi culturali. Alcuni monumenti o aree possono essere sotto il controllo diretto dei sistemi di gestione primari, mentre altri possono essere di proprietà privata. La proprietà o la responsabilità per la loro cura può essere soggetta a un'autorità locale deputata al patrimonio o a un'autorità civica locale, in particolare nel caso di edifici e infrastrutture non iscritti ad un registro.



Grafico 6: Illustrazione dell'esempio dello scenario di gestione 2

In questi casi, il processo decisionale sarà diverso e coinvolgerà, tra gli altri, gli enti di governo e di gestione, i proprietari e gli utenti. Alcune decisioni possono essere prese da singole entità, ma deve esserci anche un nuovo meccanismo per l'adozione di decisioni congiunte e collettive.

**Esempio di scenario di gestione 3**

Nel caso del Patrimonio Mondiale e in base al tipo di sito, la gestione del sito e della zona cuscinetto può coinvolgere molte entità diverse. Ciò può verificarsi anche per siti non compresi nel sistema del Patrimonio Mondiale che siano soggetti a vincoli di pianificazione in quanto costituenti o comprendenti aree di "rispetto" intorno ai confini del sito.

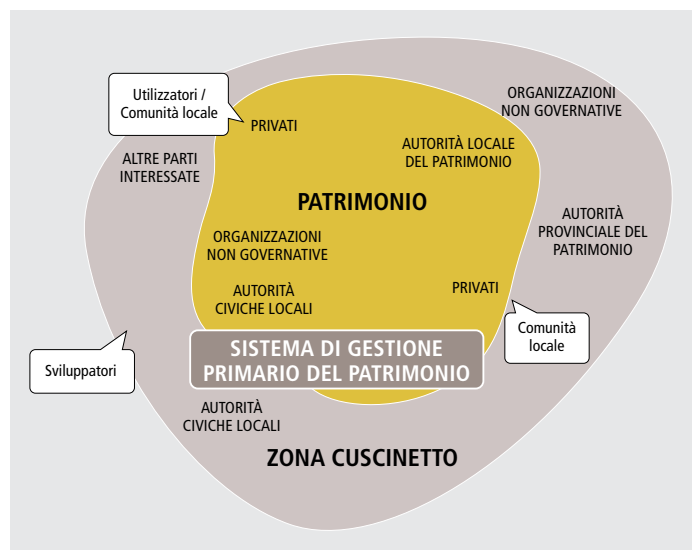


Grafico 7: Illustrazione dell'esempio dello scenario di gestione 3

In un tale scenario il processo decisionale diventa ancor più complesso ed è fondamentale una nuova piattaforma decisionale.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

Questo può essere illustrato attraverso i molti esempi disponibili tra i siti del Patrimonio Mondiale. Di seguito si illustra il processo decisionale sviluppato per il sito del Patrimonio Mondiale del Paesaggio Culturale della Provincia di Bali: il Sistema dei *Subak* come manifestazione della filosofia *Tri Hita Karana*, che collega tutte le parti interessate.

### Illustrazione del processo decisionale di un sito del Patrimonio Mondiale

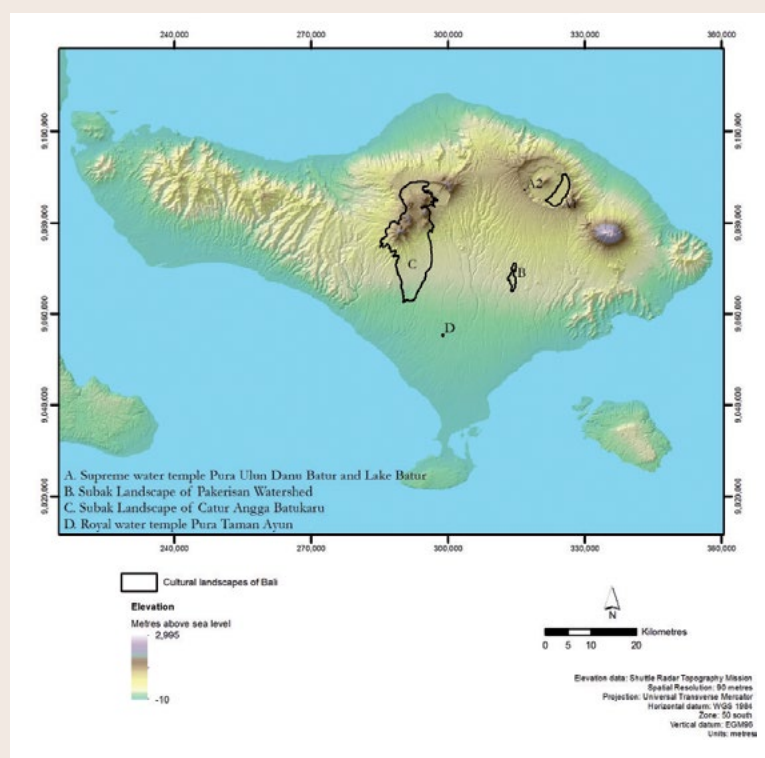
Il paesaggio culturale di Bali consiste di cinque terrazzamenti a risaia con i loro templi dell'acqua, che comprendono un'area di 19.500 ettari. Si tratta di terreni agricoli di proprietà e gestiti con sistemi tradizionali da proprietari privati e di templi di proprietà della comunità religiosa, alcuni governati dalle autorità deputate al patrimonio nazionale e altri dalle autorità provinciali.

È stato istituito un nuovo processo decisionale per mettere in relazione le principali parti interessate, i sistemi di gestione tradizionali e i moderni sistemi di gestione del patrimonio ai fini di una gestione più efficace del sito.

Il governo provinciale di Bali ha adottato un piano di gestione che mette in atto un sistema mirato a supportare le pratiche tradizionali evitandone evoluzioni non appropriate o inadeguate. Questo sistema si basa sui consolidati principi di "co-gestione adattativa da parte delle diverse parti interessate", con possibilità di modifiche per un miglior adattamento al contesto balinese, e mette in relazione individui, organizzazioni, agenzie e istituzioni a livelli organizzativi diversi in un'assemblea di governo democratica.

(Rif: <http://whc.unesco.org/en/list/1194>)

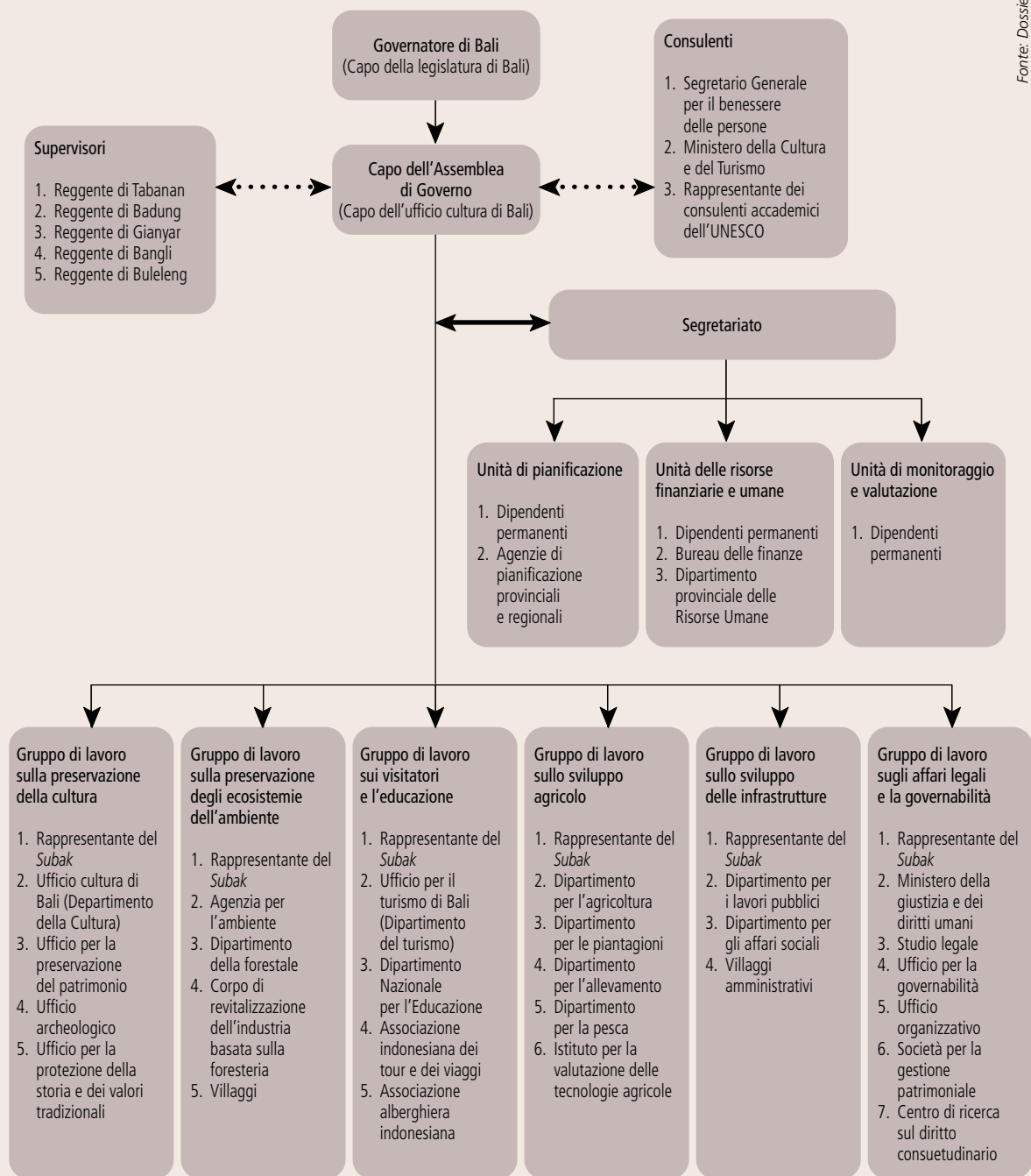
### Mappa indice del paesaggio culturale di Bali





### Struttura organizzativa dell'assemblea di governo (Bali)

→ Línea organizzativa  
 ←.....→ Consultazione



Fonte: Dossier di candidatura

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### A che cosa servono i sistemi di gestione

I sistemi di gestione sono finalizzati al conseguimento di risultati a vantaggio del sito e delle sue parti interessate. Nel caso del patrimonio culturale, i principali risultati da conseguirsi sono l'efficace protezione dei valori del patrimonio del bene culturale o di un gruppo di beni per le generazioni presenti e future e la consegna di benefici più ampi alla società.

Un sistema di gestione prevede cicli di pianificazione, implementazione e monitoraggio, volti all'espletamento di attività finalizzate alla conservazione, all'interpretazione e all'accesso al sito, e spesso mira a obiettivi di respiro ancor più ampio quali l'uso sostenibile e la condivisione dei benefici. Le *Linee guida operative* del Patrimonio Mondiale evidenziano gli scopi specifici dei sistemi di gestione per i siti del Patrimonio Mondiale; se ne tratterà più avanti.

### Considerazioni chiave sui sistemi di gestione

Un sistema di gestione si modella secondo le diverse prospettive culturali, le risorse disponibili e altri fattori; tutti questi elementi possono modificarsi e perdere l'allineamento con i reali bisogni del sito e delle sue parti interessate. Ogni sistema di gestione va regolarmente rivisto e aggiornato in modo da rispondere ai cambiamenti intervenuti nel sito e nel contesto e alle inadeguatezze o sviluppi avversi che si possono rilevare e verificare nel sistema di gestione stesso. Le considerazioni espresse di seguito contribuiscono a spiegare perché un sistema di gestione del patrimonio, per essere efficace, debba innanzitutto essere reattivo:

- **Abbracciare la diversità:** ogni sistema di gestione del patrimonio sarà, in una certa misura, unico, per il fatto di essere stato modellato secondo le esigenze specifiche del sito e della sua cura, il contesto culturale e i fattori sociali, economici e ambientali più ampi. Nel caso del Patrimonio Mondiale, si vedano le *Linee guida operative* (OG par. 110, Parte 3.3 di questo documento).
- **Chiarezza e coordinamento:** ogni sistema di gestione è ciclico e prevede la valutazione dei propri processi e risultati, per poter adeguare le attività in corso e riportare gli adeguamenti nel ciclo successivo. Interagendo con altri sistemi di gestione o con loro componenti, ogni sistema fornisce un esito di gestione coordinato ed efficace per quanto concerne i valori del patrimonio e, per il Patrimonio Mondiale, il Valore Universale Eccezionale.<sup>39, 40</sup>
- **La preparazione al rischio:** un sistema di gestione deve essere sufficientemente flessibile in modo da poter far fronte a eventi imprevedibili quali calamità naturali o fluttuazioni delle risorse finanziarie o umane a sua disposizione.
- **Un approccio partecipativo:** la comprensione condivisa del sito e del suo significato da parte di tutte le sue parti interessate e il loro coinvolgimento nei processi di gestione possono cambiare radicalmente il modo in cui un sistema di gestione assolve le proprie funzioni, migliorandone la reattività dei processi del patrimonio e producendo outcome e output maggiormente in linea con le reali esigenze del sito e delle sue parti interessate, portando il patrimonio a svolgere anche un ruolo costruttivo a vantaggio della società e dello sviluppo sostenibile (cfr. Parte 2.3).
- **Il ruolo del patrimonio nello sviluppo sostenibile:** assegnare un ruolo attivo al patrimonio nello sviluppo sostenibile offre numerosi vantaggi reciproci, consentendo al sistema di gestione di bilanciare con maggior efficacia le diverse esigenze e di attribuire nuove forme di sostegno che possano rafforzare i valori del patrimonio.

Un sistema di gestione reattivo ha più probabilità di rispondere e gestire il cambiamento in modo efficace, ed è pertanto importante comprenderne il funzionamento (cfr. Parti 4.2 - 4.4), e come lo si possa descrivere con chiarezza (cfr. Parte 4.5). Esso costituisce la base

39. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2011. *Preparing World Heritage Nominations*. (Seconda edizione). Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) p. 89. <http://whc.unesco.org/en/activities/643/>.

40. La pianificazione della gestione (cfr. Appendice A) può essere un utile strumento quando serva un approccio multilaterale, a condizione che le si dia priorità o la si integri con gli altri tipi di pianificazione (per esempio piani di gestione dei visitatori, piani di sviluppo urbano) utilizzati dalle organizzazioni coinvolte, e soprattutto, il piano di gestione deve essere correttamente integrato nel sistema di gestione del patrimonio.

per individuare eventuali lacune nelle capacità esistenti, per poi svilupparle e monitorarle concentrandosi sul segmento di pubblico più opportuno (cfr. Parti 3.8 e 4.5).

### **Il sistema di gestione primario a livello di sito**

*La gestione complessiva del Complesso del tempio di Mahabodhi a Bodh Gaya, sito del Patrimonio Mondiale, è curata dal Comitato di gestione del tempio di Bodhgaya (Bodhgaya Temple Management Committee, BTMC), come disposto con apposita legge. La legge per il tempio di Bodh Gaya (Bihar XVII del 1949), approvata il 19 giugno 1949, prevedeva che il governo istituisse il BTMC per la miglior gestione del tempio e dei beni pertinenti. Questo Comitato opera sotto la supervisione, la direzione e il controllo del governo dello Stato di Bihar, fin dalla sua istituzione nel 1953. Quanto relativo alla conservazione del tessuto è tuttavia curato dall'Archaeological Survey of India (ASI), l'agenzia governativa responsabile del sistema di gestione primario a livello nazionale.*

*Il complesso del tempio di Mahabodhi a Bodh Gaya (India)*



© Jan Fritz

## SISTEMI DI GESTIONE E PATRIMONIO MONDIALE

### Considerazioni chiave

Un sistema di gestione del patrimonio reattivo, efficace e completo deve essere in grado di soddisfare la maggior parte dei requisiti aggiuntivi imposti dal sistema del Patrimonio Mondiale. Tali requisiti aggiuntivi sono ampiamente discussi nel presente manuale, per cui si procede ora a ricordarne solo alcuni:

#### **Obblighi aggiuntivi del processo del Patrimonio Mondiale:**

- Preparazione di Tentative List (Convenzione del 1972<sup>41</sup> e OG parr. 62-76). Queste liste differiscono dai tradizionali inventari del patrimonio perché consistono nell'elencazione dei siti potenzialmente ammissibili nella Lista del Patrimonio Mondiale.
- Preparazione dei dossier di candidatura (OG parr. 120-133 e Allegato 5). Richiede apporti e coordinamento a livello sia nazionale sia internazionale.
- Approccio alla conservazione e alla gestione del patrimonio guidato dai valori. Anche per quei paesi che lo hanno già adottato è comunque un processo impegnativo, volto a valutare i valori espressi dal contesto culturale e dalle qualità immateriali del sito, al di là di quelli del tessuto fisico del sito stesso.
- Approccio partecipativo alla gestione, ancora raro.
- Conformità con i processi di reporting e con le decisioni del Comitato del Patrimonio Mondiale.
- Sviluppo di nuovi meccanismi per la candidatura e la gestione di siti seriali e transfrontalieri e per l'adeguamento a tal fine dei sistemi di gestione già in essere.
- Una strategia di mitigazione del rischio costantemente aggiornata che assicuri il sistema di gestione contro le grandi calamità o le carenze operative prevedibili.<sup>42</sup>

41. UNESCO. 1972. *Convenzione sulla protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale*. (Convenzione del Patrimonio Mondiale). Articolo 11.

42. Per maggiori informazioni sulla preparazione al rischio: UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2010. *Managing Disaster Risks for World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual). <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### *Ulteriori considerazioni:*

- Necessità di sviluppare una visione condivisa e realistica per il futuro a medio e lungo termine del sito che possa essere condivisa con la comunità internazionale.
- Necessità di affrontare i cambiamenti di gestione e le sfide che potrebbero derivare dall'iscrizione del sito nella Lista del Patrimonio Mondiale. Per esempio, è necessario prevedere e pianificare le implicazioni di un possibile aumento del numero di visitatori dovuto all'iscrizione del sito alla Lista, oltre a un maggiore impegno nell'interpretazione del sito e nell'approntamento di strutture e servizi per i visitatori.<sup>43</sup>
- Necessità di strumenti nuovi o migliorati per una gestione più efficace e risultati migliori quando un paese scelga di utilizzare istituzioni e risorse preesistenti per attuare nuove azioni di gestione associate all'iscrizione di un sito culturale nella Lista del Patrimonio Mondiale.
- Necessità di integrare nuove strategie di gestione per i siti del Patrimonio Mondiale, con l'eventuale introduzione di nuove strutture di gestione. Queste potrebbero formare un'unità separata all'interno delle istituzioni esistenti e/o essere affidate a un team incaricato dell'implementazione di specifici progetti o a un'istituzione specifica per il sito, con specifico mandato e risorse proprie.
- Le definizioni ampliate delle categorie del Patrimonio Mondiale. La maggior parte dei siti rientra nelle categorie del patrimonio culturale o del patrimonio naturale, con diverse sottocategorie.<sup>44</sup> Le categorie di "siti misti" e le sottocategorie come quelle dei "centri urbani storici" e dei "paesaggi culturali" hanno introdotto nuove definizioni che devono essere comprese in modo corretto.<sup>45</sup>
- L'opposizione di alcuni gruppi e comunità allo stato di Patrimonio Mondiale e la necessità di rispondere con un lavoro di supporto preventivo.

### **Proprietà seriali o transfrontaliere** <sup>46</sup>

In caso di candidature seriali o transfrontaliere/transnazionali, una delle priorità è quella di assicurare una protezione, gestione e funzionamento adeguati ed efficaci per ciascun componente; dovrebbe, inoltre, esservi un sistema di gestione che copra l'interesse del sito e assicuri la comunicazione e il coordinamento tra tutte le parti che lo compongono, in particolare per quanto concerne:

- l'armonizzazione della gestione di tutte le parti componenti per soddisfare una serie di obiettivi condivisi di conservazione del potenziale Valore Universale Eccezionale;
- l'individuazione e la risposta alle minacce al sito;
- il coordinamento del monitoraggio e della comunicazione, in particolare con riferimento ai requisiti della Convenzione del Patrimonio Mondiale.

Il sistema di gestione di un sito seriale o transfrontaliero dovrebbe essere riesaminato periodicamente e rafforzare, dove possibile, i meccanismi di coordinamento, per aumentare la propria coesione ed efficacia e rispondere ai cambiamenti che interessano le sue parti.

È opportuno sia chiaro come si debba raggiungere una gestione coordinata delle varie componenti, in particolare quando si possano applicare sistemi di gestione diversi e vi siano diversi gestori. La gestione coordinata deve essere efficace.

43. I numeri dei visitatori non sempre aumentano all'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale, cfr. gli esempi citati in James Rebank, *World Heritage Global Analysis - the Economic Gain*. <http://www.lakeswhs.co.uk/>

44. UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2011. *Preparing World Heritage Nominations*. (Seconda edizione). Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) Capitolo 1.3, p. 19.

45. Mitchell, N., Rössler, M. and Tricaud, P-M. (authors/eds). 2009. *World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 26). <http://whc.unesco.org/en/series/26/>

46. UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2011. *Preparing World Heritage Nominations*. (Seconda edizione). Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) pp. 50 and 90.

- Non è necessario creare un'autorità di gestione specifica per un dato sito se i piani o i sistemi di gestione in essere funzionano correttamente e se l'approccio alla gestione è di tipo generale. Se i meccanismi esistenti sono inadeguati, tuttavia, può essere necessario crearne di nuovi, che siano specifici ed efficaci.<sup>47</sup>

Le candidature seriali possono applicarsi anche ai siti transfrontalieri quali le missioni gesuite presso i Guarani (Argentina e Brasile, 1984), l'arco geodetico di Struve, che unisce dieci paesi (2005), e le Frontiere dell'Impero romano (Germania e Regno Unito, 1987, 2006, 2008): altri esempi sono quelli degli ambiziosi corridoi transnazionali del patrimonio per la Via della seta e la candidatura seriale dell'Era vichinga, che comprende paesaggi di terra, di mare e urbani dal Nord Atlantico al Mar Baltico.

### I vantaggi dello stato di Patrimonio Mondiale per le buone prassi di gestione

Adattare un sistema di gestione in modo che soddisfi i requisiti per il Patrimonio Mondiale può migliorarne il funzionamento e dare accesso al vasto sistema di supporto del Patrimonio Mondiale. Ecco alcune delle opportunità:

- modifiche alle procedure e ai requisiti del Patrimonio Mondiale (per esempio le revisioni delle *Linee guida operative*) impongono aggiustamenti periodici del sistema di gestione dei siti del Patrimonio Mondiale. Questo processo può essere combinato con revisioni e aggiornamenti paralleli in risposta a cambiamenti di scala locale e nazionale e tutto ciò nel complesso può assicurare la reattività del sistema di gestione a ogni tipo di cambiamento, garantendone la reale efficacia.
- Il sito internet del Centro per il Patrimonio Mondiale rende disponibile una varietà di risorse a supporto degli Stati parti e di tutti i soggetti coinvolti nella gestione dei siti del Patrimonio Mondiale, per esempio la serie dei manuali delle risorse (Resource Manuals), che comprende il presente manuale, la Strategia del Patrimonio Mondiale per la costruzione delle capacità (World Heritage Capacity Building Strategy) e gli World Heritage Papers. Queste pubblicazioni spiegano come conseguire la conformità con i requisiti del sistema del Patrimonio Mondiale, trattano temi comuni a tutti i beni culturali e sono utili anche a chi gestisca beni culturali non coperti dal sistema del Patrimonio Mondiale.
- L'accesso alla comunità del Patrimonio Mondiale consente di accedere a casi di studio che possono essere fonte d'ispirazione e a programmi di costruzione delle capacità con cui i professionisti del patrimonio possono migliorare le proprie capacità e quelle delle loro istituzioni di appartenenza.
- La cooperazione internazionale è uno dei principi fondanti e una priorità intrinseca dell'intera comunità del Patrimonio Mondiale. L'articolo 7 della Convenzione del 1972 lo afferma esplicitamente: "Ai fini della presente Convenzione, per protezione internazionale del Patrimonio Mondiale, culturale e naturale, si intende l'implementazione di un sistema di cooperazione e di assistenza internazionali, inteso a secondare gli Stati partecipi della presente Convenzione negli sforzi da loro svolti per preservare ed identificare questo patrimonio".<sup>48</sup>

47. Per approfondire cfr.: UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

48. UNESCO. 1972. *Convenzione sulla protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale*. (Convenzione del Patrimonio Mondiale).

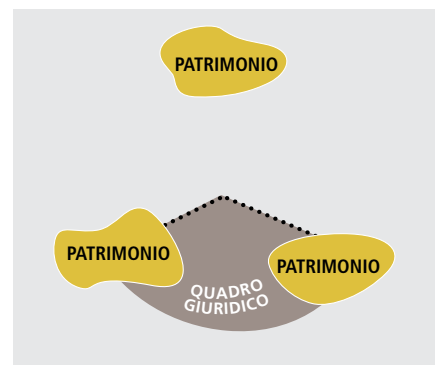
## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### 4.2 I tre elementi del sistema di gestione del patrimonio

**Definizione dei tre elementi:** ci sono tre elementi essenziali e interdipendenti in ogni sistema primario di gestione del patrimonio, sia che esso riguardi il patrimonio nazionale sia che riguardi un gruppo di beni o un singolo bene:

#### 1. QUADRO GIURIDICO

Il mandato che conferisce a persone e organizzazioni il potere di agire. Definisce, di solito attraverso la legislazione, che cosa debba intendersi per patrimonio e i criteri per la sua conservazione e gestione.



#### 2. QUADRO ISTITUZIONALE

L'assetto organizzativo che definisce la struttura operativa e i metodi di lavoro che consentono di intraprendere azioni.



#### 3. RISORSE

I contributi umani, finanziari e intellettuali che determinano la capacità operativa e agevolano i processi.



**Elemento 1: IL QUADRO GIURIDICO****Panoramica**

In ogni paese esiste una qualche forma di mandato a definire, individuare, proteggere e conservare il patrimonio culturale e renderlo accessibile. Tale mandato può consistere in un corpo formale di leggi o anche in tradizioni non scritte tramandate di generazione in generazione, oppure in una commistione di convenzioni e documenti internazionali e leggi nazionali, regolamenti regionali, regolamenti locali e quadri di pianificazione territoriale. A prescindere dalla sua forma, ciò costituisce un quadro giuridico che definisce l'esistenza di un sistema di gestione e dà potere di agire a chi lo gestisce.



**Grafico 8:** Un quadro giuridico per individuare, definire, proteggere e conservare il patrimonio

**IL QUADRO GIURIDICO IN GENERALE****Ampia variabilità**

Le leggi sul patrimonio, come ogni legge, possono avere molti scopi: regolare, autorizzare, vietare, finanziare, sanzionare, concedere, dichiarare o limitare.<sup>49</sup>

Il quadro giuridico per la gestione del patrimonio culturale può essere formalizzato in una legislazione appositamente elaborata oppure essere un sottoprodotto di leggi generali applicate al patrimonio culturale (un quadro giuridico quindi meno definito). Un quadro giuridico può restare, in tutto o in parte, informale e non scritto. Può inoltre essere il frutto della recente espressione di un consenso guidato dalla comunità o di prassi tramandate oralmente di generazione in generazione.

Un quadro giuridico è tendenzialmente permanente, ma in alcune circostanze eccezionali o ai fini di specifici accordi di partenariato si può definire un quadro giuridico temporaneo. Un quadro giuridico deriva spesso da fonti diverse e opera a più livelli del sistema di gestione (per esempio costituzione nazionale, leggi nazionali, leggi locali, accordi specifici per un sito e conformità a convenzioni e carte dei beni culturali).

**A che cosa serve un quadro giuridico**

Un quadro giuridico, formalizzato o non formalizzato, deve fornire strumenti legali e normativi sufficienti per la protezione del patrimonio culturale. Esso regola tutti gli aspetti del sistema di gestione di un sito ed è attraverso il quadro legale che uno Stato in genere definisce il patrimonio culturale che necessita di protezione, sulla base di criteri che considerano l'età o la provenienza dei beni, entrambi o altri fattori ancora.

49. <http://en.wikipedia.org/wiki/Legislation>



## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

Due tipologie comuni di legge sono (a) la designazione specifica dei luoghi del patrimonio come beni di particolare importanza per lo stato e quindi soggetti a controlli specifici, e (b) una regolamentazione generale dello sviluppo territoriale che può includere politiche specifiche per la protezione dei luoghi o dei paesaggi del patrimonio. Tali forme di regolamentazione sono essenziali ai sistemi di gestione dei siti del Patrimonio Mondiale ed è fondamentale che le si applichi con equità e trasparenza, in modo che tutte le parti siano pienamente consapevoli di ciò che è e non è legalmente ammissibile.

### Le “fonti legislative” per il patrimonio culturale

Le tipologie legislative più comuni per il patrimonio culturale sono le seguenti:

- decreti costituzionali: disposizioni derivanti dalla costituzione di un paese.
- leggi nazionali, regionali o locali specificamente istituite per la conservazione e la gestione del patrimonio culturale.
- usanze tradizionali e prassi consolidate.

Tra le possibili fonti legislative supplementari:

- altre leggi con effetti sulla conservazione e gestione del patrimonio culturale: per esempio leggi urbanistiche, ambientali, fondiari e sul controllo delle esportazioni.
- il diritto internazionale, le convenzioni internazionali come la Convenzione del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO del 1972, le cui disposizioni devono essere incorporate nella legislazione e nella politica nazionali.

Vi sono inoltre codici e altri quadri normativi che pur non costituendo legislazione primaria possono comunque influire sulle politiche e prassi di gestione del patrimonio, come i regolamenti e gli ordini permanenti di istituzioni specifiche.

## IL QUADRO GIURIDICO PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

### Considerazioni chiave

Un quadro giuridico efficace per il patrimonio avrà probabilmente le seguenti caratteristiche:

- disposizioni chiare in materia di inventari, protezione, demarcazione del sito e politiche di intervento.
- direttive chiare che invitino alla collaborazione, per consentire un'ampia consultazione e un'ampia partecipazione;
- disposizioni volte a integrare le problematiche dello sviluppo locale sostenibile in tutte le aree del sistema di gestione del patrimonio. Attraverso la “condivisione” dei benefici delle risorse culturali la società potrà rispondere alla sfida, condividendo, in cambio, la responsabilità del patrimonio;
- la capacità di fare buon uso di altri tipi di legge nazionale e regionale (per esempio la legge sulla pianificazione) a beneficio del patrimonio culturale. Il New Zealand's Conservation Act del 1987 è un buon esempio: questa legge ha riunito venticinque leggi precedenti in un testo unico sulla conservazione delle risorse naturali e storiche<sup>50</sup>;
- possibilità di decentrare il potere in modo da avvicinare il processo decisionale ai siti del patrimonio e ai problemi da risolvere;
- disposizioni sull'utilizzo dei diversi strumenti di gestione e il monitoraggio dei loro effetti per l'adozione di nuovi strumenti per una gestione più efficace dei cambiamenti del bene culturale e delle modifiche al suo sistema di gestione.

50. <http://www.legislation.govt.nz/act/public/1987/0065/latest/DLM103610.html>

## IL QUADRO GIURIDICO PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

### SUGGERIMENTI

- ▶ Quando le lacune del quadro giuridico compromettono l'efficacia del sistema di gestione di un sito, i gestori del patrimonio possono tentare una riforma della legge; quando ciò non fosse fattibile, si può procedere a una riforma a livello locale, per esempio con leggi regionali, regolamenti sullo sviluppo, politiche locali, partenariati tra istituzioni e costruzione delle capacità<sup>51</sup> (per esempio, per regolamentare la zona cuscinetto, molti paesi usano la legislazione dei consigli regionali o locali). Soluzioni "locali" efficaci possono produrre un effetto leva sul lungo termine che può condurre a riforme della legislazione nazionale sul patrimonio: il sistema di gestione consente in tal modo ai gestori dei siti di esercitare un'influenza verso l'alto.
- ▶ Le sfide poste da un patrimonio culturale costituito da siti con più proprietari privati e/o con uso intensivo del suolo all'interno del sito o intorno a esso (p.e. centri storici urbani, paesaggi culturali) sono simili alle sfide poste dalla gestione dei grandi siti naturali. Si può imparare molto dal settore del patrimonio naturale: per esempio, i meccanismi (politiche, monitoraggio, accordi d'usufrutto, ecc.) volti a garantire un utilizzo compatibile e sostenibile delle risorse all'interno del sito culturale e nell'area circostante e, dove possibile, la condivisione dei benefici.<sup>52</sup>
- ▶ La legislazione non è statica e si evolve. Potrebbe essere necessario cambiare periodicamente mentalità in risposta alle modifiche alla legislazione sul patrimonio o ad altre normative impattanti sulla gestione del patrimonio.
- ▶ Per una guida su come si possa migliorare la legislazione, si rimanda alla *"Recommendation Concerning the Protection, at National Level, of the Cultural and Natural Heritage"* (Raccomandazione sulla protezione, a livello nazionale, del patrimonio culturale e naturale)<sup>53</sup>, documento adottato dall'UNESCO in concomitanza con la Convenzione del Patrimonio Mondiale (1972) ma poco noto ai professionisti del patrimonio.

### DOMANDE UTILI

- ▶ La vostra costituzione nazionale tratta del patrimonio culturale? A chi è stata assegnata la responsabilità del patrimonio? Anche tra i sistemi federali vi sono differenze: in Canada per esempio, molte responsabilità sono a livello nazionale, mentre in Germania sono attribuite principalmente a livello provinciale. In altri paesi (come in Italia), la protezione del patrimonio culturale e la sua valorizzazione possono essere affidate ad autorità diverse.
- ▶ La vostra costituzione/legislazione nazionale dà importanza solo alla protezione o anche all'accesso pubblico al patrimonio, alla collaborazione, ecc.? Esiste un ministero dedicato alla cultura o il portfolio culturale è abbinato a un altro ministero, come quello dell'istruzione, della ricerca, dell'ambiente o dello sport? Qual è il livello di priorità dato al patrimonio nel vostro paese? Il livello dell'impegno verso il patrimonio culturale è accompagnato da una capacità d'azione adeguata?
- ▶ Che peso ha la legge in materia di patrimonio culturale rispetto alle altre leggi? Il vostro quadro giuridico garantisce e dà priorità alle leggi e alla pianificazione sul patrimonio culturale rispetto alle leggi e alla pianificazione su altri temi (per esempio piani di sviluppo, piani turistici)? È importante verificare che non vi siano misure statali tali da indebolire le misure sul patrimonio.
- ▶ Le leggi vigenti vengono applicate? Sono efficaci? Le politiche sono implementate? La costruzione delle capacità<sup>54</sup> potrebbe giovare agli addetti all'implementazione di leggi e regolamenti? A volte le leggi esistenti non vengono applicate, a detrimento dei beni culturali.

51. Cfr: UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B)  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

52. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) pp. 57-61.

53. UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Recommendation on the Historic Urban Landscape*.  
[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=13087&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13087&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

54. Cfr: UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B)  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

- ▶ Le parti interessate che influenzano (positivamente o negativamente) i valori culturali del sito possono dipendere dalle risorse del sito: avete verificato se la loro dipendenza dal sito richieda un aggiornamento del quadro giuridico? L'attuale legislazione potrebbe ostacolare il loro coinvolgimento e un quadro giuridico diverso potrebbe offrire un approccio alternativo. Cfr Strumento n. 3: Relazioni con le parti interessate (*Tool 3: Relationships with Stakeholders*) dell'Enhancing our Heritage Toolkit, utile per individuare in modo sistematico le parti interessate e la loro relazione con il sito.<sup>55</sup>

### **Un nuovo quadro giuridico per agevolare la gestione dei siti del Patrimonio Mondiale**

*Il governo sudafricano ha adottato una nuova legge per agevolare la gestione dei siti del Patrimonio Mondiale.*

*Lo scopo è la trasposizione della Convenzione del Patrimonio Mondiale nella legislazione sudafricana, con l'applicazione e l'implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale in Sud Africa, il riconoscimento e l'istituzione di siti del Patrimonio Mondiale, l'istituzione di autorità e la concessione di ulteriori poteri agli organi di stato esistenti, la definizione dei poteri e doveri di queste autorità, in particolare quelle responsabili dell'integrità dei siti del Patrimonio Mondiale; se opportuno, l'istituzione di appositi consigli e dirigenti presso le autorità, l'ideazione di piani di gestione integrata per i siti del Patrimonio Mondiale, la trattazione delle questioni fondiari relative ai siti del Patrimonio Mondiale; controlli finanziari, verifiche e il reporting da parte delle autorità e le questioni accessorie.*

*N. 49 del 1999: World Heritage Convention Act, 1999  
<http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=70616>*



© UNESCO / F. Bandarin

Robben Island (Sudafrica)

## QUADRO GIURIDICO DEL PATRIMONIO MONDIALE

### Considerazioni chiave

L'articolo 4 della Convenzione del Patrimonio Mondiale considera l'identificazione, la protezione, la conservazione, la valorizzazione e la trasmissione alle generazioni future del patrimonio culturale e naturale (di cui agli articoli 1 e 2) come un obbligo di ciascuno Stato parte. La creazione di nuove leggi o un miglior collegamento con la legislazione sottesa ad altri sistemi di gestione potrebbero essere passi necessari alla conformità con i requisiti del Patrimonio Mondiale per i siti iscritti o prossimi all'iscrizione. Il seguente elenco indica alcune priorità attuali (si ricordi di verificare le eventuali modifiche ai requisiti del Patrimonio Mondiale).

*Possibili misure legislative aggiuntive imposte dall'iscrizione alla Lista del Patrimonio Mondiale (quando le leggi esistenti o integrative non siano sufficienti):*

- misure legislative e regolamentari a livello nazionale e locale devono garantire la protezione del Valore Universale Eccezionale e prevenire cambiamenti suscettibili di impatto negativo su tale valore, per esempio rendendo obbligatorie le valutazioni d'impatto.

55. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 3: Relationships with Stakeholders, p. 28. <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

- I quadri giuridici devono offrire protezione e imporre restrizioni di diversa intensità per i siti del Patrimonio Mondiale stesso, le loro zone cuscinetto e il loro contesto in senso più ampio (la cosiddetta “area di influenza”) (OG par. 103-107).
- Servono meccanismi (possibilmente nuove leggi) che integrino l’attuale corpo legislativo interessante i siti del Patrimonio Mondiale, in particolare quelli a proprietà multipla, con vari livelli di governabilità (provinciale, nazionale, ecc.) e con un uso del suolo/attività commerciali correnti.
- Nel caso di siti “seriali” e/o “transfrontalieri” potrebbe essere necessario sviluppare meccanismi specifici (possibilmente nuove leggi) nel rispetto delle leggi in materia degli Stati parti coinvolti.

## IL QUADRO GIURIDICO DEL PATRIMONIO MONDIALE

### SUGGERIMENTI

- ▶ Per un sistema di gestione efficace è importante stabilire in che misura la legge contribuisce al mantenimento del Valore Universale Eccezionale e in che misura il governo nazionale e quello locale danno supporto al sito (e al patrimonio culturale in generale). Questo può essere un esercizio delicato, poiché l’individuazione di elementi di inadeguatezza potrebbe essere inteso come una critica ai livelli più alti del sistema di gestione; una valutazione sistematica come quella proposta nello Strumento n. 4: Revisione del contesto nazionale (*Tool 4 – Review of National Context*) nell’*Enhancing our Heritage Toolkit*<sup>56</sup> consente un processo equo dai risultati obiettivi e di ampio respiro. Tale strumento, se impiegato in modo partecipativo, favorisce la comprensione di come le politiche e le leggi nazionali e internazionali e le azioni dei governi si ripercuotano sui siti del Patrimonio Mondiale.
- ▶ I decisori politici delle amministrazioni centrali devono essere pienamente consapevoli dei problemi di gestione ordinaria; diversamente, il collegamento tra l’attività legislativa ministeriale e le operazioni a livello di sito sarebbe molto debole.
- ▶ I controlli legali possono assumere varie forme a seconda del carattere generale del sistema giuridico di ciascuno Stato parte. Per esempio, gli ordinamenti basati sul diritto romano o sul codice napoleonico differiscono da quelli della tradizione anglosassone del Common Law (basato sui precedenti anziché su leggi codificate). La cooperazione internazionale (per la costruzione delle capacità regionali per il Patrimonio Mondiale, per i siti transfrontalieri, ecc.) trarrà beneficio dalla consapevolezza di tali differenze.

### DOMANDE UTILI

- ▶ Dal momento dell’iscrizione del sito nella Lista del Patrimonio Mondiale, è stata introdotta formalmente nel quadro giuridico la necessità di proteggerne il Valore Universale Eccezionale?
- ▶ Sono state prodotte nuove leggi (nazionali o locali) per regolamentare le zone cuscinetto e il contesto più ampio?
- ▶ A livello legislativo, vi è un tentativo di specificare come la protezione e la conservazione tuteleranno e sosterranno il Valore Universale Eccezionale?
- ▶ Potrebbe essere utile un’affermazione più esplicita di tale obbligo?
- ▶ La legge nazionale o locale sul patrimonio culturale riconosce formalmente convenzioni e trattati internazionali in materia di conservazione?<sup>57</sup>

56. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 4: Review of National Context, p. 32. <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

57. Per un’utile panoramica sulle convenzioni sul patrimonio culturale dell’UNESCO e del Consiglio d’Europa cfr. il saggio sui procedimenti ASCHB del 2012 con: [www.aschb.org.uk/index.asp](http://www.aschb.org.uk/index.asp)

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### Un forte sostegno legislativo per regolare la zona cuscinetto

Questo è un caso in cui si è data la massima attenzione alla regolazione delle zone cuscinetto. La zona cuscinetto della Riserva culturale e il suo territorio (2455,2 ettari) sono stati approvati con la risoluzione del Seimas (Parlamento) della Repubblica di Lituania. La zona cuscinetto è stata istituita al fine di proteggere i valori culturali del territorio della Riserva culturale dagli eventuali impatti negativi dei possibili sviluppi fisici, visivi o sociali, e assicurare un equilibrio ecologico globale.



Fonte: ICCROM

Sito archeologico di Kernavė (Riserva culturale di Kernavė) (Lituania)

## Elemento 2: IL QUADRO ISTITUZIONALE

### Panoramica

Le esigenze organizzative e il processo decisionale necessari alla gestione del patrimonio culturale hanno spesso portato alla creazione di quadri istituzionali che si occupano della pianificazione e implementazione di azioni e della revisione e miglioramento continui dei metodi di lavoro.



Grafico 9: Un quadro istituzionale dà forma ai bisogni organizzativi

## IL QUADRO ISTITUZIONALE IN GENERALE

### Ampia variabilità

Un quadro istituzionale è retto e giustificato da leggi formali o da prassi consolidate nel tempo, oppure da una combinazione dei due elementi e può comprendere uno o più enti. Più spesso esso è formato da più enti nel caso di aree geografiche di grande estensione, dove ci possono essere siti a proprietà multipla (come centri urbani o paesaggi) o siti del Patrimonio Mondiale.

Un quadro istituzionale generalmente si compone di strutture organizzative permanenti, ma in presenza di situazioni particolari può dotarsi di strutture temporanee. Si distinguono quadri istituzionali (a) con responsabilità primaria per la gestione del patrimonio, nell'ambito di sistemi di gestione primari, e (b) quadri di natura più limitata, come riassunto dalla seguente tabella.

**Tabella 9. Quadri istituzionali: due ampie categorie basate sulle responsabilità**

Organizzazioni con diverso coinvolgimento in strutture istituzionali	
<b>NAZIONALE</b>	
<p><b>Responsabilità principale di gestione</b> (parte dei sistemi di gestione primari)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo centrale (ministeri, dipartimenti)</li> <li>• Semi-governativo (controllato centralmente)</li> <li>• Livello locale e provinciale</li> <li>• Autorizzato dalla legge (sotto-funzione)</li> <li>• Trust privati</li> <li>• Nuove istituzioni ibride (integrate), gestione congiunta</li> <li>• Specifico del sito, compresi i proprietari privati</li> <li>• Gruppi di comunità organizzate</li> <li>• Gruppi di comunità di proprietari tradizionali</li> </ul>	<p><b>Fonti comuni di sostegno secondario</b> (spesso legati alle risorse)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorità pubbliche al di fuori del settore del patrimonio</li> <li>• Agenzie di implementazione</li> <li>• Istituzioni di istruzione/università</li> <li>• Istituti di ricerca</li> <li>• Organizzazioni professionali</li> <li>• Agenzie di finanziamento</li> <li>• Proprietari tradizionali</li> <li>• Gruppi comunitari</li> <li>• Servizi di consulenza</li> </ul>
<b>INTERNAZIONALE</b>	
<p><b>Responsabilità principale di gestione</b> (pianificazione e implementazione)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO (Comitato/Centro per il Patrimonio Mondiale)</li> </ul>	<p><b>Responsabilità parziale per la gestione</b> (principalmente legati alle risorse)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituti di costruzione delle capacità/di ricerca (p.e. ICCROM, SPAFA)</li> <li>• Organizzazioni professionali (p.e. ICOMOS, WAC)</li> <li>• Agenzie finanziatrici (p.e. WMF, Getty)</li> <li>• Servizi di consulenza</li> </ul>

Vi sono oggi molti tipi diversi di quadri istituzionali, per esempio:

- Singoli istituti con pieni poteri;
- istituzioni ibride a gestione congiunta che condividono la responsabilità in modo più ampio;
- nuove istituzioni interne a organizzazioni preesistenti;
- iniziative specifiche per il sito (spesso ispirate dall'iscrizione del Patrimonio Mondiale);
- riorganizzazione per favorire (per esempio) il decentramento;
- quadri con coinvolgimento "privato", in particolare nel caso di autorità pubbliche che sovrintendono al patrimonio culturale di proprietà e gestione pubblica.

Con la crescita del contributo del settore privato e di altre organizzazioni, il quadro istituzionale assume forme diverse e si rivolge a capacità diverse; ciò può dipendere dall'intensificarsi delle sponsorizzazioni (settore commerciale), da fonti di beneficenza (ONG, gruppi comunitari, fondi patrimoniali, ecc.) o dall'esternalizzazione su larga scala di competenze, servizi e opere professionali.

### A che cosa serve un quadro istituzionale

Un quadro istituzionale deve prevedere un processo decisionale efficiente e agevolare tutti i processi del sistema di gestione (cfr. Parte 4.3), il che si ottiene bilanciando il bisogno di continuità con la flessibilità organizzativa necessaria per rispondere ai cambiamenti.

### Considerazioni chiave per i quadri istituzionali

Un quadro istituzionale efficace e duraturo deve essere:

- sufficientemente definito in relazione al più ampio contesto di governabilità (leggi, organizzazione istituzionale e processi democratici, cfr. p. 74 sulla governabilità);
- reattivo e flessibile per far fronte all'emergere di nuovi concetti, tendenze e requisiti;

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

- organizzativamente decentrato, se opportuno, per avvicinare il processo decisionale ai problemi del sito, favorendo la partecipazione della comunità e la promozione di approcci sostenibili;
- debitamente attento al crescere del numero dei quadri istituzionali composti da più enti, il che ha due importanti implicazioni:
  - la necessità di nuove competenze per affrontare le conseguenti sfide di gestione,
  - il rischio di sovrapposizione (ripetizione dispendiosa), la scarsa responsabilità e la riduzione della trasparenza all'aumentare della complessità.
- dotato di una struttura organizzativa aperta e di una capacità operativa sufficiente a promuovere un approccio integrato, cioè pronto alla collaborazione. Un adeguato coinvolgimento delle parti interessate è imprescindibile dalle questioni di sostenibilità e dal contributo che il patrimonio può apportare allo e ricevere dallo sviluppo sostenibile (cfr. Parte 2.3);
- una serie di principi guida per il quadro istituzionale che promuovano i concetti di responsabilizzazione, partecipazione e inclusione per generare cambiamenti positivi, evidenziando le gravi conseguenze delle tendenze opposte (emarginazione, discriminazione, mancanza di potere, esclusione e indifferenza verso coloro che sono senza voce). Un sistema di gestione, per quanto possibile, non deve rivolgersi a destinatari passivi.

### IL QUADRO ISTITUZIONALE PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

#### SUGGERIMENTI

- ▶ Può essere efficace un quadro istituzionale che distribuisca il potere e la responsabilità del processo decisionale lungo tutta l'organizzazione, pur mantenendo chiaramente separati ruoli e responsabilità.
- ▶ Un quadro istituzionale che investa nello sviluppo intellettuale dei propri team (per esempio, formazione del personale, iniziative di ricerca) e contribuisca al dibattito generale sulla conservazione vedrà detto investimento ripagato da una maggiore efficienza e nuove forme di sostegno per i beni culturali di cui si occupa.
- ▶ In caso vi siano carenze nel quadro istituzionale e la ristrutturazione non sia possibile, il partenariato può servire da forma "istituzionale" di costruzione delle capacità per aumentare la portata e la flessibilità della struttura organizzativa (cfr. Parte 3.8).
- ▶ Analogamente, la pianificazione della gestione del patrimonio (Appendice A) può aiutare a superare le carenze nel quadro istituzionale primario grazie a contributi provenienti da altri sistemi di gestione, con conseguenze positive sui meccanismi decisionali, ed è pertanto ormai lo strumento principale in uso per i siti del Patrimonio Mondiale.
- ▶ L'acquisizione e il mantenimento della conoscenza relativa a un sito specifico e alle azioni passate sono importanti per strutturare le azioni future. Il quadro istituzionale e il suo personale (cfr. Parte 4.3: Risorse) svolgono un ruolo importante nel garantire la continuità della conoscenza. Ogni riorganizzazione dovrebbe essere un processo graduale in modo che l'esperienza maturata non vada persa. Analogamente, il ricorso a più appaltatori e specialisti esterni dovrebbe accompagnarsi a requisiti documentali rigorosi e a un'adeguata supervisione interna.
- ▶ Una valutazione sistematica analoga a quella proposta nell'*Enhancing our Heritage Toolkit* – Strumento 3: Rapporti con le parti interessate (Tool 3: *Relationships with Stakeholders*) fornirebbe le informazioni necessarie ad affinare a tale scopo il quadro istituzionale.<sup>58</sup>
- ▶ Un quadro istituzionale ibrido che riunisca enti dell'autorità pubblica per il patrimonio e nuove entità facilita l'adempimento degli obblighi del Patrimonio Mondiale. Un quadro istituzionale ibrido può avere carattere permanente o temporaneo e coinvolgere partner esterni per conseguire obiettivi specifici che lascino un'eredità positiva per la gestione a lungo termine del sito (cfr. per esempio, il caso di studio su Ercolano in Italia, p. 111).
- ▶ Se quella del quadro istituzionale è una prassi tradizionale/consolidata, è tanto più importante che la sua forma organizzativa snella si radichi nell'ampio consenso della comunità.

58. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 3: Relationships with Stakeholders, p. 28. <http://whc.unesco.org/en/series/23/>



## DOMANDE UTILI

- ▶ Il quadro istituzionale è chiaramente documentato, trasparente e accessibile? Ciò è essenziale ai fini della responsabilizzazione e motivazione del personale e per facilitare, tra l'altro, un approccio partecipativo.
- ▶ Dopo aver identificato i valori in modo partecipativo (cfr. Appendice A), si procede a riesaminare anche l'idoneità del quadro istituzionale a proteggere tali valori?
- ▶ La capacità (autonomia, dimensioni, efficienza, capacità di risposta, ecc.) del quadro istituzionale è adeguata alle esigenze degli specifici siti culturali di cui si occupa? E lo è anche per il contesto più ampio dei siti (zone cuscinetto e oltre) e le relative implicazioni sociali, economiche e ambientali?
- ▶ Si è valutata la capacità delle istituzioni di attrarre risorse, non solo finanziarie, da fonti diverse?
- ▶ Vi è nel quadro istituzionale la capacità organizzativa necessaria a dimostrare la debita responsabilità e affidabilità nei confronti di finanziatori, organi dirigenti superiori, personale e gruppi target (e generazioni future)?
- ▶ Verificare la "autorevolezza" dell'istituzione responsabile, che deve avere l'autorità necessaria ad assicurare il rispetto per il sito degli impegni stabiliti dalla Convenzione del Patrimonio Mondiale, che non devono essere trascurati a favore di impegni minori: questo è fondamentale.
- ▶ Vi è la capacità interna di migliorare le istituzioni utilizzando strumenti nuovi e innovativi?

## IL QUADRO ISTITUZIONALE PER IL PATRIMONIO MONDIALE

## Considerazioni chiave

La Convenzione del 1972 indica la necessità di disposizioni amministrative ma non definisce caratteristiche o requisiti specifici per il quadro istituzionale (forse a causa della loro ampia variabilità di paese in paese).

Uno Stato parte deve individuare una singola istituzione che funga da punto nodale per tutte le questioni relative al Patrimonio Mondiale e per la comunicazione con il Centro del Patrimonio Mondiale. Per il Reporting periodico in particolare, si nomina un *Focal Point* presso un'istituzione che abbia un ruolo di gestione primario per tutto il Patrimonio Mondiale di quel particolare Stato parte (cfr. Parte 3.5).

In realtà, le istituzioni giocano un ruolo primario in tutti i processi del Patrimonio Mondiale, dalla preparazione delle Tentative List alla gestione quotidiana dei siti del Patrimonio Mondiale. In effetti, la gestione efficace del Patrimonio Mondiale dipende dall'adozione e aderenza delle istituzioni alla Convenzione e alle *Linee guida operative* a tutti i vari livelli di gestione.

L'efficacia della gestione del Patrimonio Mondiale dipende anche dal fatto che le istituzioni siano sufficientemente flessibili da:

- lavorare con una serie di altre istituzioni legate a un particolare sito, dalla fase di preparazione della candidatura alla gestione del sito dopo l'iscrizione;
- rispettare i requisiti (p.e., monitoraggio delle responsabilità, follow-up delle richieste sullo stato di conservazione, facilitazione delle missioni, Reporting periodico, requisiti delle *Linee guida operative*, protezione del Valore Universale Eccezionale come base essenziale della gestione),
- accogliere concetti nuovi ed emergenti nel sistema del Patrimonio Mondiale (p.e., miglioramento degli approcci per la costruzione delle capacità, la gestione dei rischi, lo sviluppo sostenibile, l'impatto del cambiamento climatico).

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### La governabilità nel settore dei beni culturali

La “governabilità” è ormai uno dei temi principali nel settore del patrimonio in quanto le autorità pubbliche e le ONG responsabili del patrimonio studiano le proprie politiche e prassi con attenzione a evitare calamità che hanno infestato il settore privato, in cui la cattiva governabilità ha causato il crollo di molte aziende.

La buona governabilità si manifesta nel rapporto tra gli organi direttivi, i cittadini e i processi democratici, e nella capacità di produrre forme di governo efficaci ed efficienti.

La ricerca<sup>59</sup> suggerisce l'applicabilità dei principi identificati dall'OCSE per le istituzioni pubbliche democratiche anche alla governabilità dei settori del non-governativo e del pubblico per il patrimonio culturale, in particolare per quei cittadini che vivono in o in prossimità di siti appartenenti al patrimonio:

- rispetto dello stato di diritto,
- apertura, trasparenza e responsabilità delle istituzioni democratiche,
- imparzialità ed equità nei rapporti con i cittadini, compresi i meccanismi di consultazione e partecipazione,
- servizi efficienti ed efficaci,
- leggi e regolamenti chiari, trasparenti e applicabili,
- coerenza e consistenza nella formazione delle politiche,
- elevati standard di condotta ed etica.<sup>60</sup>

Le aree di priorità individuate dall'OCSE sono importanti anche per il settore del patrimonio: e-government, riforma normativa, bilancio previsionale e gestione del settore pubblico, partecipazione dei cittadini alla definizione delle politiche e lotta alla corruzione.

Per l'UNDP, una buona o democratica governabilità implica “una partecipazione politica significativa e inclusiva - fondamentale far sì che le persone abbiano più voce in capitolo in quelle decisioni che modellano le loro vite”<sup>61</sup>. Il miglioramento della governabilità dipenderà sempre dal contributo e dall'impegno a livello locale. Le linee guida internazionali vanno adeguate alle circostanze e caratteristiche istituzionali specifiche di ciascun paese e non è pertanto possibile applicarle in modo diretto. Solo i dati locali possono dare motivazioni convincenti per il cambiamento ed è solo attraverso le capacità locali che si possono individuare le questioni di rilievo e le opportunità politiche da cogliere per una riforma normativa.

Traendo ispirazione da una definizione proveniente dal settore aziendale<sup>62</sup>, la governabilità nel settore dei beni culturali può definirsi come segue:

*Nel suo senso più ampio, la governabilità si occupa di mantenere l'equilibrio tra gli obiettivi economici e sociali e tra gli obiettivi individuali e comunitari. Il quadro di governabilità serve per incoraggiare un uso efficiente delle risorse e per invitare a una gestione responsabile ed etica di tali risorse. Lo scopo è il massimo allineamento possibile tra gli interessi degli individui, del patrimonio culturale e della società.*

59. I principi di buona governabilità di diverse agenzie, trust e organizzazioni internazionali legate al patrimonio sono usati per lo sviluppo di una serie di principi per il settore dei beni culturali, cfr.: Shipley, R. and Kovacs, J.F. *Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience*, in: *Corporate Governance*, Vol. 8 Iss: 2, 2008, pp. 214–228. Emerald Group Publishing Limited.

60. [http://www.oecd.org/about/0,3347,en\\_2649\\_37405\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37405,00.html](http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_37405_1_1_1_1_37405,00.html)

61. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourperspective/ourperspectivearticles/2011/05/20/why-good-governance-makes-for-better-development.html>

62. Claessens, S. 2003. *Corporate Governance and Development*. *Global Corporate Governance Forum, Focus 1*. Washington, DC, International Bank for Reconstruction and Development/Bank.

**Elemento 3: RISORSE****Panoramica**

Le risorse costituiscono la base della capacità operativa e si presentano in tre forme principali: risorse umane, finanziarie e intellettuali. Esse consentono al quadro istituzionale di svolgere il mandato assegnatogli dal quadro giuridico e sono soggette a cambiamenti più frequenti di quanto non accada ai quadri istituzionali o giuridici.

Molte definizioni di "gestione" sono impregnate sulla centralità delle persone e delle risorse:

*"La gestione è l'attività del fare le cose con il supporto delle persone e di altre risorse"*

*"La gestione è un'attività umana generale che si ha quando le persone si assumono la responsabilità di un'attività e cercano consapevolmente di modellarne i progressi e i risultati"<sup>63</sup>*



**Grafico 10:** Le risorse - umane, finanziarie e intellettuali - costituiscono la base della capacità operativa

**LE RISORSE IN GENERALE****La disponibilità e l'utilizzo delle risorse sono molto variabili****Le risorse umane**

Le risorse umane per il patrimonio culturale gestito dalle istituzioni pubbliche sono solitamente procurate dalle istituzioni stesse, tuttavia in molti paesi la tendenza all'appaltare le competenze e il lavoro (spesso dovuto al ridimensionamento degli enti pubblici e/o alla volontà di ridurre la loro assunzione di rischi diretti) ha creato nuove opportunità di coinvolgimento nel campo della conservazione del patrimonio per una più ampia gamma di professionisti e appaltatori.

Nel caso dei paesaggi culturali e dei siti urbani, spesso i soggetti che li abitano o per cui questi paesaggi sono fonte di sostentamento (per esempio proprietari privati, residenti, comunità locali e lavoratori agricoli) contribuiscono alla cura del paesaggio o del sito fornendo risorse umane aggiuntive, costituite spesso da volontari.

La Strategia di costruzione delle capacità per il Patrimonio Mondiale, attingendo anche all'esperienza di altri settori, stabilisce che alla base della costruzione della capacità di un sistema di gestione del patrimonio ci siano forme di apprendimento incentrate sulle persone, sottolineando l'importanza delle risorse umane. La Strategia indica tre aree principali come sedi delle capacità relative al patrimonio, cioè i professionisti che operano sia all'interno sia all'esterno del quadro istituzionale, i quadri istituzionali, le comunità e reti. Per ognuna di queste aree la Strategia indica il pubblico destinatario della costruzione capacità, cioè, nell'ordine, i professionisti, i decisori politici e i rappresentanti delle altre parti interessate (cfr. Parte 3.8).

63. Boddy, D. 2008. *Management: An Introduction*. (Quarta edizione). Harlow, Regno Unito, Financial Times/Prentice Hall.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### **Le risorse finanziarie**

Le risorse finanziarie possono essere fisse (per origine, portata e tempistica) o variabili e provenienti da fonti diverse (p.e., da fonti locali, internazionali o tradizionali, prestiti, finanziamenti privati, cooperazione internazionale, sostegno specifico per i siti del Patrimonio Mondiale, finanziamenti sostenibili, ecc.), oppure un misto dei due casi.

Di solito è il bilancio previsionale del governo ad assegnare le risorse finanziarie per il patrimonio culturale di proprietà e gestione pubblica, ma si cercano per essi anche altre fonti di finanziamento, a causa della riduzione dei finanziamenti pubblici. Come conseguenza, i siti di proprietà pubblica assumono in tal senso alcune caratteristiche proprie del patrimonio culturale di proprietà privata quali siti urbani e paesaggi culturali, per il quale si cercano finanziamenti presso fonti diverse.

Anche le risorse finanziarie generate direttamente dai beni culturali stanno diventando importanti ai fini della sostenibilità economica.

### **Le risorse intellettuali**

Alla fine del XIX secolo nel mondo occidentale sono emerse molte risorse intellettuali, sotto forma di principi per la conservazione; tali risorse hanno poi continuato ad evolversi grazie anche al contributo di nuove conoscenze provenienti da tutto il mondo. Il successo dei programmi di conservazione e di gestione dipende dalla conoscenza generata, mantenuta, aggiornata e scambiata, sia per quanto concerne le azioni quotidiane sia per il miglioramento dei sistemi di gestione e per la comunicazione al pubblico esistente e a quello nuovo.

Tutto ciò coinvolge diversi livelli del sistema di gestione nel processo di costruzione delle capacità (cfr. la precedente sezione "Le risorse umane" e la Parte 3.8), spesso nella forma di ricerca e sviluppo del personale. Le risorse umane e le risorse intellettuali hanno ampie zone di reciproca sovrapposizione; in un sistema di gestione le risorse umane sono importanti ma non sono l'unico generatore né l'unico ospite delle risorse intellettuali, mentre le risorse intellettuali vanno rafforzate con il monitoraggio e la revisione interna (cfr. Parte 4.3 - Monitoraggio) e con il ricorso a fonti esterne per la gestione delle informazioni, l'esternalizzazione (cfr. Appendice B) e forme di patrocinio. L'esperienza e le competenze maturate a livello locale possono costituire risorse intellettuali preziose tanto quanto la conoscenza prodotta dai centri di ricerca nazionali e i documenti internazionali (cfr. Parte 4.4 - Miglioramenti ai sistemi di gestione). Purtroppo le risorse intellettuali spesso scarseggiano, al pari di quelle umane e finanziarie.

### **A che cosa servono le risorse**

Il *resourcing*, o reperimento delle risorse, consiste nello spiegamento e utilizzo delle risorse. Come già detto, le risorse si dividono in tre grandi categorie, risorse umane, finanziarie e intellettuali, ma possono essere classificate anche secondo altri criteri, per esempio come risorse materiali, tecnologiche, strumentali, naturali o immateriali.

Talvolta le risorse sono dette anche "contributi", e sono il carburante che alimenta i sistemi di gestione per la conservazione e amministrazione del patrimonio culturale; la loro quantità e qualità, in combinazione ad altri fattori, definiscono la capacità operativa dello specifico quadro istituzionale. Poiché le risorse per il patrimonio culturale in genere scarseggiano, è tanto più importante utilizzarle in modo efficace (cfr. Parte 4.3).

### **Considerazioni chiave per l'uso efficace delle risorse**

Di seguito alcune considerazioni e indicazioni per lo sfruttamento efficace delle risorse ai fini del Patrimonio Mondiale:

- trasparenza (verifiche regolari, procedure di revisione standard, reporting finanziario di qualità, approccio "a libro aperto" ove possibile, ecc.), responsabilità (chiara assegnazione delle responsabilità e individuazione dei canali di comunicazione);
- investire nel capitale naturale, umano e sociale, secondo i principi di sostenibilità (cfr. Parte 2.3); questo richiede un approccio partecipativo con il coinvolgimento di specialisti interni

e/o esterni che vadano a individuare i problemi la cui soluzione necessita dell'intervento di esperti e problemi che richiedano una consultazione più ampia; in assenza di una consultazione debitamente ampia serviranno responsabilità e trasparenza maggiori;

- equilibrio tra l'uso di risorse interne (alle istituzioni) e il ricorso a risorse esterne, in tutte e tre le categorie di risorse, umane, finanziarie e intellettuali (cfr. Parte 4.3 - Implementazione); in particolare, si abbia cura di evitare la perdita della memoria istituzionale in caso di riduzione delle competenze fisse interne a favore dell'esternalizzazione;
- il patrimonio culturale non è una risorsa rinnovabile e quindi, a maggior ragione, i gestori devono disporre delle informazioni necessarie a gestirlo in modo efficace. La ricerca può fornire informazioni di base sul sito e migliorarne la gestione perfezionando strategie, azioni e metodologia;
- un ambiente di apprendimento positivo associato a specifici siti e al settore del patrimonio culturale in generale può migliorare le prestazioni delle persone, gli enti, le organizzazioni, le comunità e le reti coinvolte (cfr. Parte 3.8 - Costruzione delle capacità), con ripercussioni positive sul patrimonio.

L'efficiamento conseguente alla costruzione delle capacità può ridurre gli effetti della diminuzione delle risorse a beneficio di un numero crescente di siti. Cercare nuovi partner che portino all'organizzazione di risorse intellettuali (anziché finanziarie) è spesso la chiave per buone iniziative di costruzione delle capacità.

## L'IMPIEGO DELLE RISORSE PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

### SUGGERIMENTI

- ▶ Gli approcci alla ricerca e l'impiego delle risorse possono avvalersi con beneficio di alcuni principi di base utilizzati in diversi settori:
  - essere chiari e non ambigui,
  - guardare al futuro,
  - imparare dal passato,
  - realizzare processi validi e coinvolgenti,
  - porsi aspirazioni realistiche, pianificando realisticamente le risorse disponibili,
  - buon allineamento con i valori e la cultura dell'organizzazione o delle organizzazioni coinvolte,
  - farsi guidare dalle necessità degli "utenti" (per esempio dei visitatori del sito, delle comunità locali presso il sito o intorno a esso, delle generazioni future).
- ▶ Unire le forze con gli altri soggetti e formare partenariati sono azioni che possono produrre un aumento delle risorse (migliorando la pubblicità e consolidando le iniziative di raccolta fondi) e migliorare il loro impiego per affrontare le particolari sfide del patrimonio culturale. Il partenariato può inoltre fungere da catalizzatore per attrarre nuove fonti di sostegno, aumentare la flessibilità e migliorare i tempi di risposta a eventuali carenze (cfr. Il caso di studio su Ercolano, p.111).
- ▶ Le procedure interne di selezione e gestione finalizzate al reperimento e la messa in funzione di esperti esterni e all'affidamento di altri servizi o lavori di conservazione devono essere particolarmente rigorose (cfr. Parte 4.3, Implementazione).
- ▶ Il monitoraggio dell'efficacia della gestione comporta, tra l'altro, un'accurata misurazione delle fluttuazioni nell'approvvigionamento e uso delle risorse e di come esse siano integrate nei processi di pianificazione e implementazione (cfr. Parte 4.3).
- ▶ Gli strumenti di gestione possono contribuire a rivedere e mitigare l'impatto delle fluttuazioni delle risorse garantendo la corretta previsione e gestione delle carenze attese.
- ▶ Quantificare e definire le esigenze e la disponibilità delle risorse aiuta a rilevare eventuali carenze di personale, fondi e attrezzature e a individuare le misure necessarie all'espletamento delle attività di gestione pianificate, come per esempio il ricorso a incarichi esterni. Uno strumento utile è lo strumento 7: Valutazione delle necessità e dei contributi di gestione (*Tool 7: Assessment of Management Needs and Inputs*) dell'*Enhancing our Heritage Toolkit*<sup>64</sup> (cfr. Appendice B).

64. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 7: Assessment of Management Needs and Inputs, p. 44. <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

- • • ▶ Per i siti che attraggono o vogliono attrarre un maggior numero di iniziative di ricerca potrebbe essere utile sviluppare un codice di condotta per i ricercatori in linea con le raccomandazioni dello IUCN<sup>65</sup>.
- ▶ Una leadership capace e impegnata di solito dispone di competenze solide derivate sia dall'esperienza di base sia da qualifiche formali. Una buona leadership consente una gestione lungimirante e riduce la necessità di gestire eventuali crisi organizzative.
- ▶ Una stima oggettiva delle necessità può andare a supporto delle richieste di finanziamento presentate al governo, ai donatori e altre fonti.
- ▶ Dal settore degli aiuti internazionali vengono molti consigli utili su come rapportarsi ai donatori, come ad esempio sull'opportunità di favorire i donatori:
  - coincidenti con organizzazioni note o partnership consolidate;
  - impegnati nella costruzione delle capacità, nello sviluppo delle competenze e nella risoluzione dei conflitti;
  - che non adottano politiche organizzative interne ma adottano metodi non interventisti;
  - che misurano la capacità del quadro istituzionale di assorbire e gestire le risorse e adeguano di conseguenza il proprio sostegno, finanziario e di altro tipo.

### DOMANDE UTILI

- ▶ Il settore del patrimonio richiede il contributo di una varietà di professionisti. Si sono reperiti e ottenuti tutti i servizi necessari nei vari ambiti disciplinari interni o esterni al quadro istituzionale? Vi sono meccanismi atti a garantirne il funzionamento combinato ed efficace per un buon processo decisionale?
- ▶ Gli approcci alle risorse umane sono stati testati in numerosi settori, con riferimento per esempio a mansionari, valutazioni del personale, richiami, piani di promozione e assicurazione. Si impiegano detti strumenti per assicurare la competenza del personale interno e la sua capacità di assolvere le proprie funzioni? Servono a evitare la diluizione eccessiva dei compiti del personale tecnico, solitamente causata da un eccesso di obblighi amministrativi?
- ▶ Valutate regolarmente le risorse necessarie a una gestione efficace del sito e le misurate con riferimento alle risorse realmente disponibili? Tale valutazione si fonda su una comprensione approfondita dei requisiti gestionali del sito?
- ▶ Raccogliete informazioni su queste risorse in modo da poter monitorare le variazioni nella disponibilità di personale e risorse nel corso del tempo?

### L'UTILIZZO DELLE RISORSE PER IL PATRIMONIO MONDIALE

#### Risorse aggiuntive per gli Stati parti responsabili di siti del Patrimonio Mondiale

La Convenzione del Patrimonio Mondiale stabilisce che gli Stati parti forniscano, al meglio delle loro possibilità, le risorse necessarie a tutelare il Valore Universale Eccezionale dei siti iscritti al Patrimonio Mondiale, e poiché la cooperazione internazionale è uno dei principi fondanti della Convenzione, il Comitato ricerca anche il sostegno di donatori internazionali a favore degli Stati parti. In alcune circostanze, il Comitato eroga, inoltre, assistenza internazionale agli Stati parti per la preparazione di Tentative List, delle candidature, per la formazione, la conservazione dei siti, tramite il Fondo del Patrimonio Mondiale istituito dalla Convenzione. Il Fondo può, inoltre, stanziare denaro per far fronte a situazioni di emergenza e serve anche a sostenere gli Stati parti nella realizzazione di iniziative di ricerca e di costruzione delle capacità (anche attraverso un apparato importante di risorse per l'apprendimento) progettate dagli organi consultivi e dal Centro del Patrimonio Mondiale, talvolta anche in collaborazione con altri partner.

65. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) pp. 75-77.  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>.



**Esempio di risorse portate dalle ONG per rafforzare il sistema di gestione primario**

*Ci sono casi di studio interessanti in cui le organizzazioni non governative svolgono un ruolo chiave nella candidatura e nella gestione dei siti del Patrimonio Mondiale. Un esempio è il parco archeologico Champaner-Pavagadh in India. L'Heritage Trust Baroda ha dato sostegno all'Archaeological Survey of India, custode legale del patrimonio nazionale*



© UNESCO / Dossier di candidatura

Il parco archeologico di Champaner-Pavagadh (India)

*agenzia nodale per il Patrimonio Mondiale, nella preparazione del dossier di candidatura del sito, la cui iscrizione nel 2002 è stata seguita dallo sviluppo di un piano di gestione. Uno dei risultati maggiori è stata la promozione della legge per l'istituzione di un'apposita autorità di gestione per il parco archeologico di Champaner Pavagadh, autorità che riunisce tutte le parti interessate con l'obiettivo primario di proteggere il Valore Universale Eccezionale e vigilare sullo sviluppo del sito.*

**Considerazioni chiave per l'utilizzo delle risorse per il Patrimonio Mondiale**

Gli obblighi aggiuntivi determinati dall'iscrizione al Patrimonio Mondiale, dal sistema e dai suoi processi hanno delle ripercussioni sui livelli delle risorse (finanze, tempo di lavoro del personale, nuove competenze) che lo Stato parte deve risolvere.

Nel processo di candidatura gli Stati parti devono assicurare la disponibilità di risorse adeguate al mantenimento del Valore Universale Eccezionale del sito iscritto. Il sistema di gestione deve essere adeguato e disporre di risorse idonee sia per il presente che per il futuro (OG parr. 108-118). Nel caso del Patrimonio Mondiale, è particolarmente importante che i processi di gestione come la pianificazione, l'implementazione e il monitoraggio dispongano di risorse sufficienti a una buona e corretta comunicazione verso le terze parti.

La costruzione delle capacità di professionisti, quadri istituzionali, reti e comunità per i siti del Patrimonio Mondiale (OG par. 212) può contribuire a superare le eventuali difficoltà riguardanti le risorse. Gli Stati parti devono disporre di meccanismi per il monitoraggio e la conseguente azione su eventuali lacune, carenze o sottoutilizzi delle capacità che possano compromettere l'efficienza e l'efficacia della loro gestione; ciò contribuirà a ridurre la domanda di risorse aggiuntive generata dalla necessità di conformità ai requisiti per il Patrimonio Mondiale.

La costruzione delle capacità può richiedere un'assegnazione iniziale di risorse finanziarie aggiuntive (OG parr. 225-232) e, a lungo termine, può aumentare l'efficacia dell'utilizzo delle risorse esistenti. A tale riguardo, gli Stati parti possono beneficiare della Strategia del Patrimonio Mondiale per lo sviluppo di capacità<sup>66</sup> (cfr. Parte 3.8) e degli ambienti di apprendimento e attività di ricerca dedicate che sono previsti dalla Strategia stessa.

La costruzione delle capacità prevede, tra l'altro, che si aggiornino il personale e i professionisti esterni sulla conoscenza emergente in materia di prassi di gestione del patrimonio e sulle modifiche ai processi del Patrimonio Mondiale riportate nella revisione periodica delle *Linee guida operative*. Tutti i soggetti coinvolti nella gestione di un sito

66. UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc. WHC-11 / 35.COM / 9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

del Patrimonio Mondiale devono avere un'adeguata conoscenza dei valori del sito, per supportare tutti i processi di gestione, in particolare quelli volti a garantire il mantenimento del Valore Universale Eccezionale.

L'uso attivo delle risorse del Patrimonio Mondiale e della rete Patrimonio Mondiale può fornire nuove forme di sostegno ai gestori dei siti, contribuire a mantenere una corretta consapevolezza del loro Valore Universale Eccezionale e a promuovere una visione comune per la sua gestione.

### L'UTILIZZO DELLE RISORSE PER IL PATRIMONIO MONDIALE

#### SUGGERIMENTI

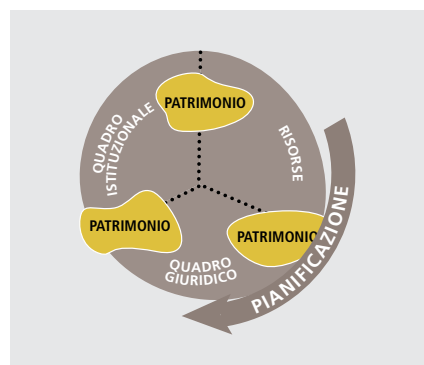
- ▶ A volte i ministeri e le istituzioni centrali ricercano per un sito lo stato di Patrimonio Mondiale senza tuttavia coinvolgere adeguatamente le autorità locali responsabili del patrimonio e il personale operante presso il sito, cioè i soggetti che dovranno poi farsi carico della conformità. I professionisti del patrimonio direttamente coinvolti nella gestione di un sito dovrebbero essere coinvolti in modo proattivo nella preparazione del dossier di candidatura, perché in caso di iscrizione, la loro esclusione sarebbe controproducente per la gestione del sito.
- ▶ Il successo del Patrimonio Mondiale è tale che l'iscrizione di un sito costituisce di fatto un marchio che andrà ad aumentare l'interesse della comunità internazionale e della comunità e delle reti locali verso il sito stesso. Si tratta di un'opportunità che tutti i livelli del sistema di gestione dovrebbero cogliere per attirare nuove risorse a beneficio del sito.
- ▶ Le ulteriori pressioni gestionali sulle risorse conseguenti all'iscrizione al Patrimonio Mondiale possono alleviarsi con l'utilizzo di strumenti di gestione atti a migliorare lo spiegamento e l'amministrazione delle risorse.
- ▶ Troppo spesso i soggetti coinvolti nella gestione quotidiana del sito non sono a conoscenza delle opportunità offerte dal sistema del Patrimonio Mondiale quali l'assistenza internazionale disponibile attraverso il Fondo del Patrimonio Mondiale e la possibilità di accesso a nuove conoscenze e risorse.
- ▶ Si generano costantemente nuove conoscenze e i singoli professionisti del patrimonio possono beneficiarne e contribuirvi accedendo regolarmente ai siti internet del Centro del Patrimonio Mondiale e degli organi consultivi, alcuni dei quali pubblicano periodicamente newsletter e contributi diversi anche tramite i social media (come p.e. l'ICCROM), e forniscono informazioni sulle opportunità di costruzione delle capacità aperte a tutti.

### 4.3 I tre processi del sistema di gestione del patrimonio

**Definizione dei tre processi:** i tre elementi presentati nella parte 4.2 si combinano insieme per il funzionamento dei sistemi di gestione e per conseguire i risultati. Tra i processi comuni ai diversi sistemi di gestione del patrimonio vi sono i seguenti:

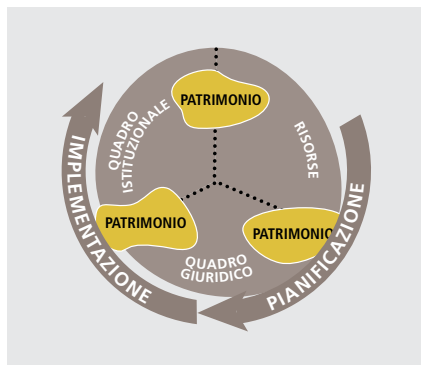
#### 1. PIANIFICAZIONE

Capire il "chi" del processo decisionale e decidere quali obiettivi perseguire, quali azioni intraprendere e quali debbano essere le tempistiche, registrare le relative proposte per comunicarle agli altri e valutare i progressi delle singole fasi.



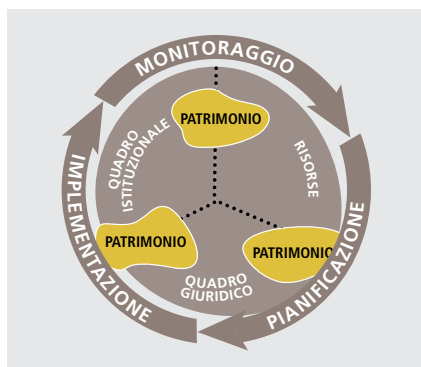
## 2. IMPLEMENTAZIONE

Intraprendere le azioni pianificate, verificare che producano risultati in ogni fase e portino al conseguimento degli obiettivi più ampi definiti nella fase iniziale. In caso dell'emergere di disparità, bisognerà apportare modifiche in corso d'opera, alle azioni e al modo in cui vengono condotte, come e quando necessario.



## 3. MONITORAGGIO

Raccogliere e analizzare dati per verificare che il sistema di gestione stia operando in modo efficace e produca i giusti risultati, individuare misure correttive in caso di carenze oppure definire nuove opportunità.



Questi tre processi variano notevolmente nei diversi sistemi di gestione del patrimonio. Essi operano in più cicli sovrapposti e sono spesso contemporanei e pertanto difficili da distinguere. Nella presente sezione si esaminano i tre processi del patrimonio.

La relazione tra i processi e l'efficacia generale della gestione ha portato la Commissione mondiale sulle aree protette dell'IUCN a sviluppare un insieme di strumenti per i gestori del patrimonio naturale. Le prime sperimentazioni dell'utilizzo di tali strumenti per il patrimonio culturale ne hanno suggerito la pertinenza e l'utilità; per una sintesi in merito cfr. l'Appendice B.

### Processo 1: PIANIFICAZIONE

#### Panoramica

I meccanismi per la preparazione e la revisione dei piani variano sia tra un sistema di gestione all'altro sia all'interno del medesimo sistema. Alcune istituzioni, dopo aver utilizzato le stesse procedure per molto tempo, stanno passando ad approcci di pianificazione relativamente nuovi.

La pianificazione, l'implementazione e il monitoraggio sono processi importanti che spesso si sovrappongono in quel ciclo continuo che consente al sistema di gestione di produrre risultati. Il successo dell'implementazione e l'efficacia delle strategie di monitoraggio dipendono fortemente dall'investimento fatto in fase di pianificazione; al contempo, il riscontro prodotto dai processi di monitoraggio costituisce il fondamento di una buona pianificazione e consente di migliorare il sistema di gestione e le prassi.



**Grafico 11:**  
Il primo dei tre processi principali del sistema di gestione: la pianificazione

### LA PIANIFICAZIONE IN GENERALE

#### Gli approcci e le sfide sono molto variabili

Nel settore del patrimonio, ma non solo, la pianificazione prevede una molteplicità di approcci, compresi alcuni che non prevedono alcuna formalizzazione dei processi decisionali. La pianificazione è necessaria sia a livello nazionale sia al livello dei singoli siti. A livello nazionale, le attività di pianificazione primaria possono consistere nell'individuare e ottenere consenso in supporto al patrimonio culturale, ciò nell'ambito delle attività di inventariazione (comprese le Tentative List) e delle misure di tutela legale, nonché nello sviluppo di adeguate misure di conservazione e gestione a lungo termine. Per alcuni tipi di patrimonio, alcuni dei processi di pianificazione sono già espressi nelle disposizioni di legge, come per esempio le strategie generali di utilizzo del suolo e i piani di sviluppo che coinvolgono proprietari privati.

La presenza di più soggetti (autorità di pianificazione, comunità, comunità internazionale, ecc.), insieme con eventuali pressioni contrastanti dovute al contesto (zone cuscinetto e aree di influenza) e la necessità di pianificare sia azioni di routine sia azioni una tantum possono determinare la coesistenza di piani diversi e sovrapposti.

Per quanto riguarda la pianificazione per siti specifici, i sistemi di gestione combinano una pianificazione attiva (anticipando problemi e opportunità) con una pianificazione reattiva (che risponda ai problemi man mano che si presentano); teoricamente, tra le due pianificazioni prevarrà la prima.

Gli approcci integrati alla pianificazione a livello del sito sono ormai comuni, ma variano notevolmente i livelli di partecipazione effettiva. Vi sono sistemi che producono piani ma non riescono a implementarli e rivederli a causa dell'insufficienza delle risorse o del consenso.

Altri sistemi adottano strumenti di gestione volti a migliorare il loro approccio alla pianificazione, mentre altri ancora restano fedeli alle prassi consolidate, nonostante le criticità. In molti paesi la pianificazione strategica (cfr. pianificazione della gestione, Appendice A) potrebbe costituire l'approccio principale a livello nazionale, mentre l'approccio guidato dai valori (cfr. Parte 2.5) potrebbe realizzarsi veramente solo al livello del singolo sito.

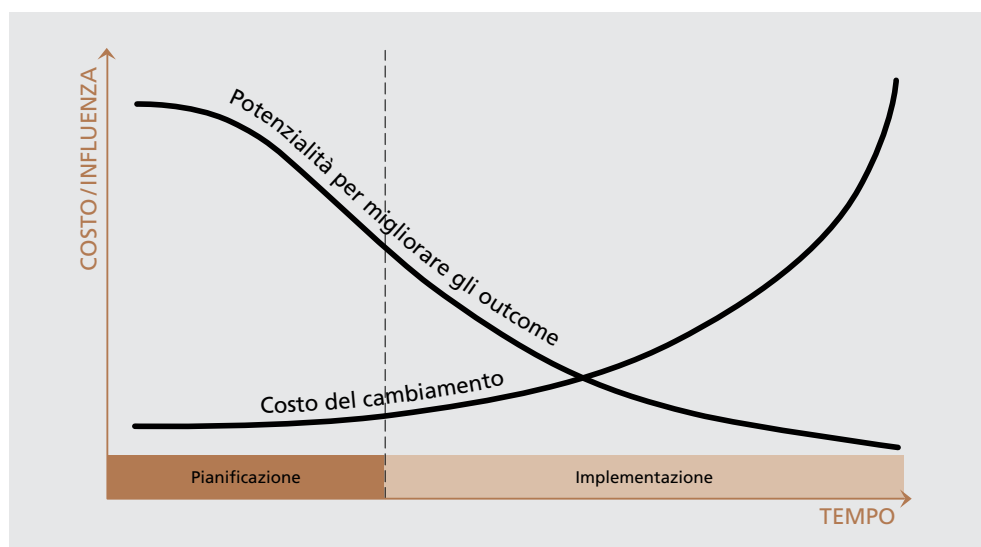
#### Che cosa comporta la pianificazione

Il processo di pianificazione comporta l'individuazione dei risultati auspicati per il sito dalle parti interessate (che in altre parole significa definire gli obiettivi del sistema di gestione), e determina gli output da conseguire per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Nella sua fase preliminare, la pianificazione definisce i processi del patrimonio e gli output auspicati in termini di ambito, qualità, costi e tempi, facilitando in tal modo la comunicazione e valutando i progressi nelle singole fasi.

La pianificazione stessa è un ciclo che dovrebbe comprendere le fasi seguenti, spesso sovrapposte: partecipazione, consultazione, stesura, revisione e aggiornamento. Per il patrimonio culturale tutto ciò può definirsi in modo ben dettagliato, per esempio (ancora, con passaggi spesso sovrapposti): individuazione delle parti interessate e raccolta di informazioni; identificazione e caratterizzazione del patrimonio e analisi della situazione attuale; definizione delle prospettive, degli obiettivi e delle azioni; stesura del piano o dei piani; implementazione; revisione e aggiornamento.

Se la pianificazione non è corretta, il costo dell'applicazione di misure correttive durante l'implementazione del piano sarà molto elevato. La pianificazione è la fase in cui potenzialmente si possono migliorare le azioni del sistema di gestione a un costo minimo, come mostra il seguente grafico<sup>67</sup>.

67. Burke, R. 2003. *Project Management Planning and Control Techniques*. John Wiley & Sons, Chichester, Regno Unito, p. 24.



**Grafico 12:** Riduzione dei costi grazie ad azioni precoci: la curva «influenza/costo del cambiamento» nel ciclo di vita di un progetto. Fonte: Burke (2003).

### Considerazioni chiave per i processi di pianificazione

I processi di pianificazione devono rispondere e adattarsi ai molti fattori interdipendenti attivi sui siti del patrimonio. La pianificazione al macrolivello (p.e. nazionale) deve creare una cornice per un processo decisionale sistematico e olistico che conduca a una pianificazione al microlivello (p.e. sito o gruppo di siti) e alle conseguenti azioni. È importante collaborare con le altre autorità e agenzie per individuare processi di pianificazione che possano avere un impatto sui piani per il sito e il suo contesto (zone cuscinetto e area d'influenza) per poi procedere ai necessari aggiustamenti.

Si espongono ora alcune considerazioni su come si possano rendere efficaci i processi di pianificazione per il patrimonio:

#### Consenso e valori delle parti interessate

Gli obiettivi della gestione a livello del singolo sito, devono fondarsi sulla corretta comprensione dei valori del sito stesso. I valori dei siti culturali e le opzioni di conservazione vanno valutati coinvolgendo le possibili parti interessate, per garantirne la partecipazione diretta e la comprensione condivisa del sito. Le varie fasi del processo di pianificazione richiedono l'intervento di un'adeguata gamma di professionisti: solo un approccio interdisciplinare infatti garantisce la corretta previsione delle necessità e la loro efficace soddisfazione nel momento in cui si presenteranno.

Un approccio inclusivo di successo porta a piani condivisi da tutte le parti in causa e alla conciliazione tra le necessità e le aspettative dei soggetti legati al sito con la necessità di sostenere il valore di patrimonio proprio del sito (cfr. Parte 2 e Appendice A).

I piani sono efficaci solo se ottengono un consenso riconosciuto ufficialmente ai livelli giusti. Il riconoscimento può essere manifestato sotto forma di approvazione e il primo passo è attraverso meccanismi di consultazione della comunità locale. In seguito, l'approvazione andrà richiesta al livello più alto degli enti competenti, o addirittura a livello di parlamento, per una ratifica che dia valore legale al piano. L'approvazione e la ratifica possono manifestarsi anche con il collegamento del piano ad altri importanti piani nazionali o regionali aventi influenza sulla gestione del sito.

L'ampia approvazione di un piano da parte delle parti interessate (della comunità locale in particolare) è essenziale ma può essere difficile da ottenere.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### **Un approccio partecipativo alla gestione**

*Le pitture rupestri della Sierra de San Francisco, Baja California (Messico) sono situate in un'area molto remota. Il loro caso illustra l'introduzione di un approccio partecipativo.*

*Allontanandosi dalle prassi convenzionali, il personale dell'INAH ha lanciato un approccio partecipativo che riunisce le comunità locali e altre parti interessate ai fini dello sviluppo e dell'implementazione di un piano di gestione. Questo esercizio ha dimostrato che la gestione partecipativa può essere una modalità di gestione sostenibile dei siti, anche per quelli in regioni remote e di grandi dimensioni quali quello nella Sierra de San Francisco, ma ha dimostrato anche la necessità di basi solide per la protezione legale (e la sua applicazione) e per il supporto istituzionale.*



*Pitture rupestri della Sierra de San Francisco (Messico)*

### **Pianificazione realistica**

I piani, inoltre, hanno valore solo se vi sono o possono ottenersi i mezzi per la loro implementazione. La pianificazione deve delineare le azioni da intraprendere, utilizzando una varietà di parametri, tra cui i più comuni sono i seguenti:

- definire la portata (quanto si farà),
- definire le prestazioni (che cosa ci si aspetta dal risultato),
- definire la qualità (quali standard specifici si debbano soddisfare),
- definire il costo,
- definire la tempistica delle singole azioni.

Nel definire i traguardi per tali parametri si deve procedere a valutazioni preventive della gestione, decidere l'importanza relativa dei cinque parametri di cui sopra e dispiegare le risorse, implementare l'azione e monitorarla di conseguenza. Raramente si conseguono gli obiettivi prefissati per tutti e cinque i parametri, a causa di fattori non prevedibili. Le valutazioni preventive sono importanti anche per capire quali strategie e azioni intraprendere in caso le circostanze mutino durante l'implementazione del piano (p.e. difficoltà nella programmazione o nel reperimento delle risorse) e quali compromessi si possano accettare. Si deve definire come e con chi condurre le azioni (e le relative procedure, ruoli e responsabilità, la ripartizione del rischio e le varie strategie di gestione), e definire i processi di monitoraggio, revisione e adeguamento.

Gli outcome attesi e gli output che si conseguiranno (con il contributo delle azioni, cfr. Parte 4.4, Risultati) saranno utili a orientare la ripianificazione in caso di nuovi problemi durante l'implementazione del piano. I risultati varieranno da operazioni specifiche (come i lavori di conservazione) a nuove funzioni organizzative (p.e. la prenotazione online per visite scolastiche), a servizi (p.e. nuove audioguide) e "prodotti" (documentazione sul sito, i piani stessi o riscontri sui piani da parte di iniziative partecipative volte a incoraggiare i legami tra le comunità locali, ecc.).

### **Raggiungere l'equilibrio nella pianificazione**

Un processo di pianificazione efficace stabilisce un buon equilibrio tra azioni a lungo termine e azioni a breve termine. I piani di lavoro periodici (p.e. piano di lavoro annuale, piano turistico, business plan) vanno integrati con piani strategici più a lungo termine. La pianificazione deve prevedere inoltre che si accantonino risorse per contingenze specifiche, per anticipare le necessità (tempo e costi del personale) generate dalla revisione continua dei piani.

Una buona pianificazione, rafforzata da feedback provenienti sia dall'interno che dall'esterno del sistema di gestione (cfr. Parte 4.4, Miglioramenti ai sistemi di gestione), ridurrà le necessità di pianificazione reattiva, perché anticiperà un numero sempre maggiore di esigenze ed evenienze, il che consentirà di ottimizzare l'uso delle risorse, anche se la capacità di pianificazione reattiva resterà sempre essenziale per far fronte a eventi non prevedibili.



## PROCESSI DI PIANIFICAZIONE PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

## SUGGERIMENTI

- ▶ La pianificazione (come anche il monitoraggio) è troppo spesso intesa come fine a se stessa, come un “prodotto finale” anziché una fase in un ciclo di processi (OG par. 111) volta a garantire che i sistemi di gestione producano risultati in modo efficiente ed efficace.
- ▶ Il termine “piano” suggerisce un documento inerte, ma un piano è in realtà qualcosa di vivo, qualcosa che evolve nel corso della sua stessa implementazione e del relativo monitoraggio. Le proposte iniziali di serie di azioni possono trasformarsi in utili documenti di lavoro per negoziare cambiamenti e compromessi in fase attuativa, e diventare in tal modo una serie di procedimenti che narrano i vari eventi e le decisioni adottate, andando a costituire una base per il successivo monitoraggio; in questo modo, un piano non è necessariamente fallito se finalizzato successivamente all’implementazione di parte delle sue azioni. Il processo può essere più importante del documento stesso.
- ▶ Quando possibile e appropriato, le capacità legislative e istituzionali esterne al settore del patrimonio culturale possono utilizzarsi per rafforzare i processi di pianificazione del patrimonio.
- ▶ Ci sono molti strumenti disponibili per migliorare gli approcci di pianificazione e gli altri processi del patrimonio (cfr. Appendici A e B). Le autorità e le ONG responsabili del patrimonio utilizzano dei business plan: per esempio, il National Trust of England, Wales and Northern Ireland ha adottato il piano Triple Bottom Line per integrare le questioni dello sviluppo sostenibile nel processo decisionale relativo alla gestione (cfr. Il caso di studio Fountains Abbey e Studley Royal Park (Regno Unito), p.22) ed è in corso la valutazione dei vantaggi di tali piani.
- ▶ Alla base di ogni processo di pianificazione devono esservi valutazioni rigorose. Sebbene sviluppate per il Patrimonio Mondiale naturale, alcune delle valutazioni proposte nell’*Enhancing our Heritage Toolkit*<sup>68</sup> per le fasi di pre-pianificazione e di pianificazione (cfr. Appendice B) meritano di essere analizzate.
- ▶ Nell’ambito della pianificazione, può essere utile distinguere tra il lavoro interno al quadro istituzionale e l’operatività esterna con i partner, le parti interessate e altri gruppi d’interesse. L’analisi delle parti interessate può essere una tecnica utile in questo processo; può facilitare una rapida risoluzione degli eventuali problemi organizzativi e limitare i danni a terzi.
- ▶ La pianificazione deve, inoltre, individuare le opportunità di sfruttare i benefici reciproci per la società e il sito.

## DOMANDE UTILI

- ▶ Sono stati sufficientemente compresi i valori del sito, incluso il suo Valore Universale Eccezionale?
- ▶ Sono coinvolte altre parti interne o esterne al sistema di gestione, e se sì, in che fase sono coinvolte?
- ▶ Vi è una comprensione adeguata dell’ambiente in cui operano l’organizzazione o le organizzazioni?
- ▶ La politica e i piani di gestione già prodotti o da prodursi comportano un impegno istituzionale?
- ▶ La pianificazione è definita dai valori del sito e dalle esigenze degli utenti finali (visitatori, generazioni future, ecc.), delle parti interessate in senso più ampio e dello stesso quadro istituzionale?
- ▶ L’individuazione degli obiettivi critici dei sistemi di gestione è stata presa in debita considerazione nel processo di pianificazione?
- ▶ Si sono considerati gli aspetti indicati di seguito? Individuazione dei progetti mirati al conseguimento degli obiettivi del sistema di gestione mediante azioni specifiche (p.e. lavori di conservazione), nuove funzioni organizzative (p.e. prenotazioni online per visite scolastiche), servizi (p.e. nuove audioguide) o “prodotti” (p.e. documentazione sul sito, piani o riscontri sui piani provenienti da iniziative partecipative che incoraggiano i legami con la comunità locale).
- ▶ Si stanno stabilendo priorità e fissando traguardi nell’ambito di questi progetti, definendo procedure, ruoli e responsabilità, risorse, tempi, rischi, altre strategie di gestione, ecc.?

68. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 1: Identifying Site Values and Management Objectives p. 20, Tool 2: Identifying Threats p. 25, Tool 3: Relationships with Stakeholders p. 29, Tool 6: Design Assessment p. 40.

### LA PIANIFICAZIONE PER IL PATRIMONIO MONDIALE

#### Considerazioni chiave

Data l'unicità di ciascun sito e contesto del Patrimonio Mondiale, è opportuno che eventuali nuovi approcci progettuali siano introdotti solo previa attenta considerazione dei punti di forza e di debolezza dello stato di fatto, delle prassi tradizionali, degli strumenti di pianificazione urbana o regionale in essere e degli altri meccanismi di controllo della pianificazione, sia formali sia informali.

La Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale costituisce la base per la pianificazione della gestione dei siti del Patrimonio Mondiale (cfr. Parte 2.5 e Appendice A). Di conseguenza, gli attributi che manifestano il Valore Universale Eccezionale e riflettono la corrispondenza tra valore e processo decisionale vanno identificati in modo chiaro e rispettati, così come i confini, le zone cuscinetto e le aree d'influenza più ampia.

Nel caso di piani che prevedano (o autorizzino altri ad apportare) cambiamenti importanti a un sito o nuovi sviluppi in prossimità di un sito che possono influire sul Valore Universale Eccezionale del sito stesso, lo Stato parte è tenuto a informare il Comitato del Patrimonio Mondiale fin dall'inizio del processo di pianificazione (OG par. 172): di fatto, tutta la pianificazione relativa ai siti del Patrimonio Mondiale deve mirare a proteggerne il Valore Universale Eccezionale, e le valutazioni dell'impatto degli interventi proposti sul patrimonio sono essenziali.

La pianificazione per il Patrimonio Mondiale deve anche sfruttare i vantaggi che il patrimonio offre alla società, integrando nel processo considerazioni sullo sviluppo sostenibile (cfr. Parte 2.3). Questo richiede una comprensione approfondita e condivisa del sito da parte di tutte le parti interessate. Le *Linee guida operative* sottolineano che "una gestione efficace implica un ciclo di azioni sia a lungo termine che quotidiane per proteggere, conservare e valorizzare il sito candidato. Per guidare l'evoluzione dei siti nel tempo e per garantire il mantenimento di tutti gli aspetti del loro Valore Universale Eccezionale è essenziale un approccio integrato alla pianificazione e alla gestione, cioè un approccio che vada oltre il sito per includere eventuali zone cuscinetto e il contesto più ampio".

I meccanismi di pianificazione per i siti del Patrimonio Mondiale devono essere abbastanza flessibili da:

- adeguarsi ai cambiamenti in modo da soddisfare i requisiti specifici della gestione del Patrimonio Mondiale;
- consentire, in caso di emergenza o di inclusione nella Lista dei siti del Patrimonio Mondiale in Pericolo, la revisione dei piani e dei risultati di una decisione sullo stato di conservazione, tutti volti a mantenere il Valore Universale Eccezionale (vedere la parte 3.3);
- anticipare le nuove sfide che potrebbero emergere dall'iscrizione al Patrimonio Mondiale, per esempio verificando che le strutture e i servizi per i visitatori si evolvano parallelamente alla tipologia dei visitatori.

Per questo motivo, nel contesto del Patrimonio Mondiale la "pianificazione della gestione" è ormai uno strumento importante per adeguare i sistemi di gestione, anche integralmente, in modo che rispondano alle nuove esigenze, oltre che per assicurare un supporto secondario, se necessario. Il "piano di gestione" conseguito è pienamente rispondente ai requisiti del dossier di candidatura al Patrimonio Mondiale (cfr. Parte 3.5) e dimostra come si provvederà a supportare il Valore Universale Eccezionale di un sito, con un processo che dipenderà dalla partecipazione di tutte le parti interessate. Per un'analisi della pianificazione della gestione si veda l'Appendice A del presente manuale.

**Nuovi strumenti di pianificazione**

*Il sito del Cairo, iscritto al Patrimonio Mondiale nel 1979, negli ultimi anni ha ricevuto nuove forme di sostegno da parte di ONG e di altri partner non statali che operano a stretto contatto con le autorità pubbliche per migliorare gli approcci di gestione. Tra le iniziative per il sito c'è il progetto Urban Regeneration for Historic Cairo (URHC) che "lavora insieme alle autorità locali dal 2010 con l'obiettivo di preparare gli strumenti di pianificazione e gestione necessari alla conservazione dei suddetti valori del patrimonio in aggiunta alla rivitalizzazione socio-economica e alla riqualificazione ambientale di questo sito del Patrimonio Mondiale nel suo complesso... Il progetto Urban Regeneration for Historic Cairo... mira a garantire che il sito del Patrimonio Mondiale sia riconosciuto e protetto in modo dinamico attraverso un sistema di gestione efficiente, completo e sostenibile, rafforzato da un efficace coordinamento tra le diverse istituzioni coinvolte".*



© UNESCO / V. Dauge

Il Cairo storico (Egitto)

<http://whc.unesco.org/en/activities/663/>

**Processo 2: IMPLEMENTAZIONE****Panoramica**

Gli approcci all'implementazione sono molti vari perché fortemente influenzati dai quadri giuridici e istituzionali e dalle prassi locali per l'amministrazione e l'utilizzo delle risorse. Come per il processo di pianificazione, molti sistemi di gestione del patrimonio stanno sviluppando nuovi approcci all'implementazione; ciò significa che parte del "terreno comune" identificato di seguito, seppur meno applicabile ai siti di alcuni Stati parte, potrebbe in futuro diventare rilevante.



**Grafico 13:** Il secondo dei tre principali processi di un sistema di gestione: l'implementazione

Dei tre processi identificati, l'implementazione è quello che dipende maggiormente dagli altri due: per essere efficace richiede una buona pianificazione, che a sua volta necessita di un monitoraggio efficace. La pianificazione e il monitoraggio esistono all'unico scopo di facilitare e migliorare l'implementazione e le buone prassi di pianificazione possono essere compromesse dalla mancanza di azioni di completamento.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

La fase di implementazione è fondamentale perché l'interconnessione tra il sito culturale, il suo sistema di gestione e il suo contesto sono soggetti a impatti e cambiamenti man mano che le azioni pianificate vengono eseguite. Il "cambiamento" può portare miglioramenti o consentire di gestire l'impatto negativo di cambiamenti indesiderati, ma può anche causare danni se il ciclo dei processi non funziona in modo efficace.

### L'IMPLEMENTAZIONE IN GENERALE

#### Gli approcci e le sfide sono molto variabili

A implementare le attività pianificate, in particolare per i siti di proprietà pubblica, è generalmente il personale delle istituzioni pubbliche, mentre per i siti urbani o i paesaggi culturali i proprietari privati e le organizzazioni non governative hanno un ruolo più ampio; in molti paesi, inoltre, si tende a coinvolgere sempre di più specialisti esterni, appaltatori e ONG incaricati dalle istituzioni statali del settore.

Gli approcci all'implementazione variano da un quadro istituzionale all'altro, sia nelle modalità di implementazione delle azioni che nei compiti ritenuti necessari nelle fasi preliminari, così come nella conclusione delle azioni; variano soprattutto nelle forme di collaborazione, dai partenariati all'esternalizzazione (acquisto di servizi, forniture o lavori).

#### Che cosa comporta l'implementazione

La fase d'implementazione del ciclo di gestione richiede un importante coordinamento di compiti e priorità e comporta due operazioni parallele:

- (i) l'esecuzione delle azioni pianificate,
- (ii) la costante verifica della coerenza con gli obiettivi originali.

Occasionalmente a queste operazioni se ne aggiungono altre due:

- (iii) la modifica di approcci e attività, quando necessario,
- (iv) l'individuazione e il superamento di eventuali problemi o errori.

Le azioni d'implementazione possono suddividersi in due categorie:

#### *azioni di routine "ordinarie"*

possono comprendere programmi di manutenzione del sito, il pagamento dei salari o degli appaltatori, il coordinamento dell'implementazione, l'interpretazione del sito e obblighi di patrocinio più ampi,

#### *azioni specifiche occasionali*

possono consistere in lavori di conservazione approfonditi o nella valorizzazione di una singola area, nella costruzione di un centro per i visitatori, in progetti di ricerca, migliorie alle strutture nella zona cuscinetto e nuovi approcci alle attività promozionali e all'ampliamento del pubblico. Possono anche consistere nella gestione di nuove opportunità o pressioni esterne che emergano durante l'implementazione delle azioni, per esempio nell'impedire che altre parti intraprendano azioni dannose e gestire l'impatto di tali azioni sulle altre attività.

#### Considerazioni chiave per l'implementazione

La fase di implementazione richiede che si risponda con particolare prontezza a ogni nuova minaccia e opportunità. L'esecuzione di attività programmate, unitamente all'integrazione costante di azioni correttive, favorisce una spirale ascendente di miglioramento continuo dei processi del patrimonio.

Gli errori commessi nella fase di implementazione sono molto più difficili da correggere rispetto agli errori di pianificazione o monitoraggio, perché la loro correzione comporta modifiche al sito culturale, al sistema di gestione e alle relazioni più ampie. Tutto deve essere a posto e in ordine prima di poter avviare un'azione, come mostrano le considerazioni seguenti.

*Ampia partecipazione*

Un'implementazione efficace, analogamente alla pianificazione, dipende dall'opera di supervisione condotta da un team interdisciplinare. Questo team deve includere specialisti di tutte le materie correlate alle questioni da affrontare che siano in grado di dare risposte adeguate alle esigenze che possono emergere nel corso dell'implementazione. Un'implementazione efficace dipende anche dalle altre aree di conoscenza, dalla gestione dei rischi alla comunicazione e all'esternalizzazione. Un'implementazione efficace dipende, inoltre, dal coordinamento del contributo di tutte le parti interessate, e questo richiede competenze particolari.

*Registrazioni e reporting*

I meccanismi di raccolta dei dati sono parte integrante dei processi di implementazione, perché forniscono il materiale di base per i processi di monitoraggio (cfr. nella presente sezione: Processo 3 - Monitoraggio). In genere, si segue un certo programma per la registrazione sistematica delle attività completate; questo programma può essere combinato con degli strumenti di verifica per la valutazione dei progressi compiuti (cfr. anche Appendice A) e per facilitare l'efficace ripianificazione e implementazione delle azioni correttive.

Si devono opportunamente concordare e adottare strategie di comunicazione, compresi piani e programmi, che riconoscano le diverse richieste e necessità di condivisione interna ed esterna delle informazioni, procedendo a messe a punto periodiche in base al mutare delle esigenze.

Vi sono diversi strumenti di "controllo" e "comunicazione" della gestione, alcuni dei quali mutuati da altri settori, per migliorare l'efficienza della fase d'implementazione.

Un'attenzione particolare deve essere posta al bilanciamento della gestione e del reporting sulle azioni di routine del sistema di gestione con le iniziative una tantum, poiché le due tipologie d'azione potrebbero richiedere approcci di implementazione molto diversi.

*Attribuzione delle responsabilità*

Il conseguimento dei risultati auspicati dalla fase di implementazione dipende dalla buona definizione, implementazione e mantenimento di procedure, ruoli, responsabilità e meccanismi decisionali, e dalla flessibilità che consente di modificarli al mutare dei requisiti nel corso della fase di implementazione.

È particolarmente importante che si attribuiscono chiaramente le responsabilità alle diverse persone coinvolte, per assicurare affidabilità e trasparenza. Tutto ciò va integrato con una riflessione indipendente e obiettiva da parte del personale con maggiore esperienza, riflessione da incoraggiarsi attivamente durante la fase di implementazione.

Spesso nelle reti istituzionali come anche nelle reti d'importanza cruciale per l'approccio partecipativo (cfr. la sezione costruzione delle capacità in 3.8), si trascurano lo sviluppo e il mantenimento della giusta consapevolezza, delle competenze e delle capacità individuali, che sono tuttavia fattori essenziali sia della fase di implementazione sia della fase di pianificazione.

**I PROCESSI D'IMPLEMENTAZIONE PER IL PATRIMONIO IN GENERALE****SUGGERIMENTI**

- ▶ I parametri primari menzionati nella sezione precedente a proposito della pianificazione, volta a misurare la corretta taratura delle singole azioni di un programma di lavoro pianificato (cfr. 4.4 output) (portata, prestazioni, costi, qualità e tempi) vanno ora espressi sotto forma di cifre e specifiche tecniche precise, da rivedersi e aggiornarsi costantemente per rafforzare il processo di implementazione.



## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

- • • ▶ È importante individuare quale dei suddetti (e altri) parametri possa essere modificato (e in che ordine) in caso di mutamenti nelle circostanze per una specifica azione (p.e. difficoltà di programmazione o risorse), e per capire dove siano necessari eventuali compromessi; in ciò interverranno spesso le politiche (per esempio rigidi standard qualitativi) o le restrizioni (per esempio scadenze inderogabili) imposte dal quadro istituzionale. È importante che nella fase di implementazione si ottenga consenso per tale ripianificazione.
- ▶ Durante l'implementazione è più difficile verificare se si stiano effettivamente conseguendo gli obiettivi generali (vedere 4.4 outcome) cui le specifiche azioni tendono, ma è importante farlo ai fini di un'eventuale ripianificazione.
- ▶ Questioni da tenere sott'occhio: gli errori e i problemi più comuni nella fase di pianificazione con ripercussioni negative sull'implementazione sono:
  - inadeguatezza delle risorse (in particolare umane e intellettuali),
  - dare per scontato che attrezzature e strutture siano mantenute in buono stato e accessibili,
  - insufficienza dei controlli sulle infrastrutture (p.e. strade, accessi, fornitura di servizi, uffici, torri di segnalazione incendi),
  - incapacità di sostenere il carico aggiuntivo creato da nuove attività dovute all'azione in corso d'implementazione (p.e. lavori di conservazione presso il sito, interruzione della fornitura idrica alla comunità, conflitti tra parti interessate).
- ▶ Gli approcci all'esternalizzazione (definizione e concessione di contratti per servizi e lavori al di fuori del sistema di gestione) variano enormemente anche all'interno della Comunità europea, i cui Stati membri condividono comunque un assetto giuridico comune. Vi sono paesi che hanno approcci consolidati e ben articolati alla distribuzione delle azioni e dei rischi correlati riguardanti il patrimonio culturale, mentre altri hanno iniziato ad affrontare tali questioni solo di recente. Si tratta di un'area di conoscenza particolarmente importante per i siti la cui gestione richiede l'esternalizzazione di competenze, servizi o lavori (da parte di autorità pubbliche o privati).
- ▶ Alcuni gestori di siti faranno eseguire la maggior parte delle azioni da altri (proprietari privati o organizzazioni costituenti il quadro istituzionale). La loro attività principale non produrrà risultati con team interni o esternalizzazione delle attività, bensì tramite negoziazioni. La sfida è convincere altri a eseguire determinate azioni, a compierle bene e in modo coordinato, cioè con responsabilità seppur senza poteri, questa è una caratteristica di molti sistemi primari per la gestione del patrimonio.

### DOMANDE UTILI

- ▶ Nel processo di implementazione vengono utilizzati i seguenti approcci tattici (tutti o alcuni)?
- ▶ Sono coinvolte altre parti interne o esterne al sistema di gestione, se sì, in che fase sono coinvolte?
- ▶ Sono previsti, nella fase di implementazione, aggiustamenti periodici dell'allocazione e utilizzo di risorse umane e finanziarie, attrezzature e strutture, ecc.?
- ▶ Sono state adottate e si mantengono misure per valutare, prepararsi e rispondere alle tipologie di eventi perturbativi che potrebbero derivare da minacce esterne o carenze nel sistema di gestione, cioè vi sono diverse forme di gestione dei rischi?
- ▶ Vi sono meccanismi atti a garantire che le informazioni e i documenti prodotti nella fase di implementazione restino attuali, pertinenti e sicuri, e che siano utilizzati per strutturare le azioni future?
- ▶ Vi sono meccanismi atti a garantire il dispiegamento di tutte le risorse necessarie o che una volta avviate le operazioni vi sarà un flusso costante di risorse?
- ▶ Vi sono meccanismi atti a garantire che vi siano tutte le autorizzazioni e licenze del caso e che tutte le parti interessate ne siano state informate?
- ▶ La responsabilità delle azioni è stata assegnata correttamente a individui, fornitori o appaltatori, insieme a un potere sufficiente per eseguire le azioni loro affidate?
- ▶ Vi sono meccanismi per la risoluzione dei conflitti che potrebbero sorgere tra il sito culturale e le parti interessate nella fase di implementazione?

## L'IMPLEMENTAZIONE NEL CONTESTO DEL PATRIMONIO MONDIALE

### Considerazioni chiave

Gli approcci alle attività di implementazione nel contesto del Patrimonio Mondiale devono mirare a conservare e gestire il sito (o i siti), contenendo le pressioni esterne e cogliendo le opportunità per garantire il mantenimento del Valore Universale Eccezionale e il godimento dei benefici del patrimonio da parte della comunità. Questi aspetti saranno già stati considerati nella fase di pianificazione (ed elaborati nel piano di gestione in uso, cfr. Appendice A) ma nella fase d'implementazione potrebbero verificarsi circostanze tali da richiedere la revisione di piani (strategia di implementazione compresa). Di seguito gli scenari in cui può presentarsi tale necessità (cfr. la sezione precedente e l'Appendice A):

- un'emergenza dovuta a catastrofi naturali o di origine antropica che potenzialmente minaccino il Valore Universale Eccezionale,
- una richiesta da parte del Comitato del Patrimonio Mondiale, sulla base delle relazioni sullo stato di conservazione, finalizzata a evitare possibili minacce al patrimonio,
- l'iscrizione di una proprietà nella Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo,
- modifiche alla gestione che il processo di Reporting periodico indichi essere urgenti,
- cambiamenti nella gestione conseguenti alla modifica dei requisiti del Patrimonio Mondiale.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, la congruità delle azioni attuate per un sito va costantemente verificata con riferimento ai requisiti del sistema del Patrimonio Mondiale più recenti.

### Processo 3: MONITORAGGIO

#### Panoramica

Il monitoraggio<sup>69</sup> comporta la raccolta e l'analisi di dati per fini specifici e la loro valutazione per:

- verificare che il sistema di gestione operi in modo efficace (monitoraggio dei processi del patrimonio e di altri aspetti del sistema di gestione),
- verificare che il sistema di gestione produca i risultati corretti (outcome e output), verificando quindi, tra l'altro, anche il sito stesso,
- definire i rimedi o le nuove iniziative da adottare in caso di carenze o nuove opportunità.

Il monitoraggio produce le prove con cui i gestori sostanziano le proprie politiche, necessità e decisioni di conservazione. Il monitoraggio non consiste semplicemente nella raccolta di dati grezzi bensì in un processo di analisi dei dati volto a fornire informazioni, per esempio sulle condizioni del sito o sull'efficacia del sistema di gestione.



**Grafico 14:** Il terzo dei tre processi principali di un sistema di gestione: monitoraggio

69. Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10).



### IL MONITORAGGIO IN GENERALE

#### Gli approcci e le sfide sono molto variabili

I molti punti da monitorare per valutare un sistema di gestione possono suddividersi in due gruppi principali:

- (i) *l'efficacia generale del sistema di gestione*: per esempio, se gli obiettivi amministrativi sono conseguiti, se i processi funzionano bene, se le azioni implementate hanno rispettato gli obiettivi di costo, qualità e tempo; se tutte le diverse discipline contribuiscono in modo appropriato al processo decisionale e se i risultati e gli altri contributi forniscono riscontri utili al sistema per il futuro.
- (ii) *I risultati del sistema di gestione*: per esempio, lo stato del sito, se i valori del patrimonio sono protetti, se ci sono cambiamenti nell'autenticità e integrità, le condizioni ambientali, il tasso di deterioramento fisico del patrimonio e il grado di impegno sociale.

Il monitoraggio essenzialmente osserva andamenti e tendenze, spaziando da procedure elaborate con supporti tecnologici e interdisciplinari ai controlli visivi più semplici, eseguiti periodicamente dal personale del sito o da membri della comunità locale.

#### Che cosa comporta il monitoraggio

Il monitoraggio consiste nel misurare il funzionamento del sistema di gestione, il miglioramento o peggioramento dello stato del patrimonio culturale e se la società beneficia dei vantaggi offerti dal patrimonio. Vi sono in realtà due forme di monitoraggio, pur collegate l'una all'altra, una che misura i processi e l'altra che misura output e outcome ed è opportuno che tutti i soggetti coinvolti abbiano chiara la distinzione tra esse.

Entrambe le forme di monitoraggio sono mezzi di cambiamento positivo, per esempio per:

- migliorare l'allocazione delle risorse,
- migliorare documentazione e reporting, perché non siano processi onerosi e dispendiosi in termini di risorse, e la facilitazione della conformità dei processi di reporting,
- consentire cambiamenti nella gestione, promuovere un atteggiamento proattivo anziché reattivo verso la conservazione e la gestione del patrimonio,
- ottenere nuovo sostegno da parte di potenziali donatori o partner, mostrando un approccio coerente e credibile.<sup>70</sup>

Il monitoraggio esamina i cambiamenti lungo un certo arco di tempo, sulla base di indicatori specifici che nel loro insieme dovrebbero mostrare in che misura il sito del patrimonio abbia preservato i valori individuati come d'importanza maggiore, che per i siti del Patrimonio Mondiale si riflettono nel piano di gestione e sono descritti nella sezione 6 del modulo di candidatura. Di particolare interesse è l'Appendice 1 del manuale delle risorse Gestire il Patrimonio Mondiale Naturale (*Managing Natural World Heritage*, pp. 90-91) che raggruppa una serie di indicatori, con note sulle possibili misure di valutazione, derivati direttamente dal questionario del Reporting periodico e finalizzati alla risposta al punto 4.8.2 della sezione II del questionario: *"Nel monitorare come venga mantenuto il Valore Universale Eccezionale del sito si utilizzano indicatori chiave per misurare lo stato di conservazione?"*.

Per costituire un "monitoraggio", i dati misurati e raccolti nella fase di implementazione devono essere analizzati in modo da trasformarli in informazioni (e non più solo dati) che consentano di confrontare i risultati effettivi con quelli attesi (obiettivi o traguardi del processo di "pianificazione"). Tali informazioni, combinate con l'analisi di azioni analoghe condotte in passato, consentiranno di rilevare le tendenze.

70. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23), pp. 88-89.

Di fatto, nel settore del patrimonio il termine “monitoraggio” è spesso usato con riferimento sia alla *raccolta* dei dati sia alla loro analisi per verificare la qualità o il contenuto di situazioni o azioni specifiche (cfr. 4.4, Risultato 3: Miglioramenti ai sistemi di gestione per l’individuazione di aree necessitanti di revisione o adeguamento).

### Considerazioni chiave per il monitoraggio

I quadri e le metodologie di monitoraggio e valutazione devono rispettare la diversità degli approcci alla conservazione e alla gestione nei diversi contesti regionali e culturali. I punti seguenti sono comunque comuni a molti sistemi di gestione:

#### *Definire lo scopo*

Le iniziative di monitoraggio sono utili solo se vi è una capacità di agire sulle informazioni che ne derivano, se vengono mosse per un motivo preciso e se restituiscono informazioni in modo ciclico:

- agli altri processi di gestione (e al monitoraggio stesso), per migliorarli,
- al più ampio sistema di gestione, per adeguare gli aggiustamenti al quadro giuridico e istituzionale e per migliorare l’amministrazione delle risorse.

In tal modo il monitoraggio può aiutare ad aumentare le prestazioni generali del sistema di gestione e la sua capacità di conseguire i migliori risultati possibili. Di fatto, è fondamentale definire a chi e a che cosa si rivolga ogni singolo processo di monitoraggio, perché le esigenze possono essere diverse.

Alcuni esempi:

- valutare il successo o fallimento delle azioni e delle politiche passate e attuali,
- improntare la pianificazione e l’implementazione future,
- attrarre risorse aggiuntive,
- guadagnare il consenso della comunità locale in relazione ai cambiamenti del sito del patrimonio,
- aumentare il sostegno politico al patrimonio,
- fornire più strutture e servizi ai visitatori.

Tuttavia, il monitoraggio sistematico delle statistiche che non sono direttamente correlate ai programmi di lavoro pianificati (output) o agli obiettivi di gestione più ampi (outcome) può a volte fornire informazioni utili alla mappatura delle tendenze future in termini di obiettivi per un cambiamento nel sito. Per esempio, il numero dei visitatori non è di solito inteso come un output (salvo quando si auspichi un numero di visitatori ben preciso) o come il prodotto di un’azione di gestione diretta, tuttavia il monitoraggio delle variazioni nel numero dei visitatori dà indicazioni utili sulle richieste poste alla gestione. Analogamente, monitorare il percorso di viaggio dei visitatori può aiutare a valutare i costi e i benefici derivanti dal sito per la comunità. Lo sviluppo di un monitoraggio sistematico delle tendenze è pertanto parte integrante della creazione di un efficiente sistema di gestione delle informazioni per il sito, e per quanto possibile, dovrebbe essere inserito tra i requisiti del Reporting periodico.

#### *Dati oggettivi e affidabili*

Ove possibile, il monitoraggio deve essere sistematico, per ridurre il più possibile la soggettività, e impiegare persone con le necessarie competenze. La raccolta e i metodi di misurazione dei dati dipendono dal tipo di processo da osservare, ma devono essere comparabili e ripetibili nel tempo. I dati possono essere in forma di foto, video, disegni, interviste, relazioni scritte, ecc., e le osservazioni vanno comparate con uno specifico stato di conservazione che è stato definito in passato (cioè una linea di base). Il materiale utile sullo stato di conservazione passato è reperibile nel dossier di candidatura al Patrimonio Mondiale e nella valutazione dell’organo consultivo.<sup>71</sup>

71. Boccardi, G. 2004. *Improving Monitoring for World Heritage Conservation*, in: Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10) p. 39.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

Può essere utile strutturare il processo di monitoraggio nella forma di un “piano di monitoraggio” direttamente collegato ai valori e, nel caso del Patrimonio Mondiale, al Valore Universale Eccezionale in particolare. Lo sviluppo del piano può contribuire a suscitare consenso sugli indicatori da utilizzare per raccogliere e analizzare i dati necessari ai fini dell’informazione (sezione 6 del modulo di candidatura, OG Allegato 5). Gli indicatori sono parte integrante del monitoraggio e vanno sviluppati in modo che consentano di stabilire se gli outcome auspicati (p.e. la protezione dei valori del sito culturale) siano stati conseguiti in modo efficace ed efficiente, misurando gli output (cfr. 4.4). Gli indicatori possono anche essere utilizzati per osservare tendenze in essere o per identificarne di nuove.

### *Processi in corso*

La continuità del monitoraggio è importante quanto la qualità dei metodi di monitoraggio, in quanto i dati possono aiutare a tenere traccia delle tendenze in modo efficace quando questi sono raccolti e analizzati in maniera sistematica durante un lungo periodo di tempo. I programmi di monitoraggio dovrebbero pertanto ricevere finanziamenti costanti e non una tantum.

### **Il monitoraggio a lungo termine migliora la gestione a lungo termine**

*Le mura di Adriano sono il primo elemento del sito del Patrimonio Mondiale delle Frontiere dell’Impero Romano che attraversano l’Inghilterra settentrionale da est a ovest per oltre 100 km. Le mura di Adriano sono da sempre luogo di passeggiate ed escursioni, ma il primo sentiero ufficiale che le percorra per intero fu inaugurato solo nel 2003. Le proposte per questo sentiero furono presentate formalmente nel 1986 e nel 1994 il governo britannico lo incluse nel circuito dei National Trail. Per molta della sua lunghezza il sentiero attraversa o costeggia l’area archeologica delle mura; in origine pertanto gli archeologi temevano il rischio di erosione dei depositi romani, mentre gli agricoltori temevano l’impatto dei visitatori. Fin dall’inizio si è lavorato per tenere la maggior parte del sentiero sul suolo erboso, riducendo al minimo i tratti necessitanti di pavimentazione dura. Sin dall’inizio del processo di sviluppo è stata quindi chiara all’allora Countryside Commission l’importanza essenziale del monitoraggio dell’impatto per il successo e l’utilizzo sostenibile del sentiero.*



© Judith Herrmann

*Il National Trail delle Mura di Adriano a Cawfields (Regno Unito)*

*Una volta concordata la linea, l’Hadrian’s Wall Office dell’English Heritage iniziò a eseguire due volte l’anno riprese fotografiche di monitoraggio in punti fissi lungo la linea del National Trail; questo ha consentito un’eccellente registrazione visiva dello stato del sentiero e dei cambiamenti intervenuti. All’incirca nello stesso periodo, il National Trail Officer della Countryside Commission prese a registrare il numero di escursionisti nell’area paesaggistica, mediante contatori automatici su cancelli e scale. All’inaugurazione ufficiale del sentiero nel 2003 esisteva già pertanto una documentazione del suo utilizzo e delle sue condizioni, che copriva diversi anni e costituiva una base per le future valutazioni delle condizioni del National Trail. Da allora, la fotografia a punto fisso e la registrazione del numero di escursionisti non si sono mai interrotte. Oltre a ciò, l’ufficiale incaricato del sentiero con base presso l’Hadrian’s Wall Heritage Trust è il coordinatore di questa parte del sito del Patrimonio Mondiale e ha raccolto anche dati su temperature, precipitazioni e umidità del suolo. Il sentiero è sottoposto a ispezione e valutazione annuali. La correlazione tra le registrazioni consente una chiara comprensione dei vari processi che influenzano le condizioni del sito.*



- ● ● *Queste registrazioni sono utilizzate come base per la gestione proattiva del sentiero, per prevenirne l'erosione. Tale gestione prevede l'impiego di operatori che eseguono la manutenzione di base, se possibile prima ancora che compaiano segni di usura, programmi pianificati di lavori più importanti e un'intensa attività di sensibilizzazione degli escursionisti, perché trattino il sentiero in modo rispettoso e non lo percorrano se non è in buone condizioni. Circa 11.000 persone percorrono le mura da un capo all'altro ogni anno e la parte più popolare del sentiero può accogliere oltre 100.000 visitatori. Nonostante dall'apertura del sentiero nel 2003 si sia succeduta una serie di anni particolarmente umidi e vari episodi erosivi, il sistema di gestione applicato è riuscito a mantenere il sito in buone condizioni generali e proteggerne il valore archeologico, offrendo agli utenti un'esperienza soddisfacente e piacevole che sostiene anche l'economia locale.*

Un sistema di monitoraggio sostenibile richiede un impegno e un sostegno istituzionali più ampi, conseguibili con la costruzione di capacità a tutti i livelli (individui, istituzioni, comunità e reti) e con un'estesa partecipazione di tutte le parti interessate e le comunità al monitoraggio secondo quanto opportuno e dimostrando che il monitoraggio sortisce effetti pratici. La pianificazione e l'implementazione delle strategie di monitoraggio e valutazione devono coinvolgere gruppi d'interesse più ampi, che beneficeranno del miglioramento dei risultati del sistema di gestione.

Il monitoraggio è un settore in crescita e stanno emergendo nuove metodologie; è comunque opportuno assicurarsi che le nuove tendenze non spazzino via le prassi locali endogene, che spesso sono meglio sintonizzate con le risorse disponibili e quindi sono più idonee a garantire la continuità e il miglior uso dei dati raccolti ai fini del miglioramento.<sup>72</sup>

## I PROCESSI DI MONITORAGGIO PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

### SUGGERIMENTI

- ▶ Il monitoraggio è spesso un meccanismo di controllo di routine per garantire le prestazioni e il raggiungimento di determinati standard. In questo caso, la gestione delle informazioni deve essere efficace e guidata dalle richieste degli utenti. Ogni sistema deve consentire la massima accessibilità e fruibilità dei dati, in modo che essi diventino uno strumento quotidiano e facile da usare per la pianificazione e l'implementazione.
- ▶ Per monitorare l'efficacia della gestione in generale, il confronto delle nove componenti proposte in questo capitolo con gli obiettivi principali del sistema di gestione fornisce un utile quadro di riferimento per definire gli indicatori da utilizzare (cfr. 4.5). Questo assicura che gli indicatori individuati tengano conto di fattori intercorrelati e della natura complessa dei sistemi di gestione del patrimonio culturale ed evitino di diventare una mera lista di controllo.
- ▶ Come in tutti i processi di gestione, è opportuna una revisione periodica delle attività di monitoraggio per assicurare che vengano verificati gli indicatori necessari in modo efficace e che non vi sia ridondanza nelle informazioni prodotte; è bene utilizzare i dati già raccolti, per quanto possibile.
- ▶ Una domanda chiave quando si specificano gli indicatori e le fonti di verifica è "Chi utilizzerà queste informazioni?" Se il monitoraggio viene avviato senza un'agenda chiara, può diventare una falla nel sistema di gestione anziché un vantaggio, cioè può creare dei dati che, una volta gestiti, non troveranno utenti.
- ▶ Chi deve intraprendere il monitoraggio? Probabilmente è opportuno che il monitoraggio sia eseguito da operatori neutrali quali specialisti esterni, oppure con un coinvolgimento più ampio assicurato da un approccio partecipativo.
- ▶ Oltre a fornire informazioni per gli specifici scopi individuati, i programmi di monitoraggio possono fornire dati per un lavoro di ricerca più ampio circa le necessità di gestione e l'individuazione delle opportunità.

72. Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10).

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

- • • ► Il National Trust of England, Wales and Northern Ireland ha adottato uno strumento noto come Triple Bottom Line Tool, teso a fornire soluzioni che massimizzino i benefici in campo sociale, ambientale e finanziario; questo strumento è utilizzato sia per monitorare le operazioni in corso sia per improntare la pianificazione futura (cfr. Parte 2).

### MONITORAGGIO PER IL PATRIMONIO MONDIALE

#### Considerazioni chiave

Il monitoraggio è il cuore del sistema del Patrimonio Mondiale. Gli Stati parti sono tenuti al monitoraggio fin dal processo di candidatura (OG par. 132.6). Secondo le procedure del Patrimonio Mondiale, i meccanismi di monitoraggio prevedono:

- l'identificazione degli indicatori di monitoraggio nel modulo di candidatura (sezione 6 del modulo),
- il monitoraggio reattivo e il processo dello stato di conservazione,
- Reporting periodico (OG capitolo V).

Inoltre, un piano di monitoraggio generale si rivolge all'efficacia del sistema di gestione e riconosce e integra una serie di requisiti di monitoraggio specifico volti a proteggere il Valore Universale Eccezionale, incluse l'autenticità e l'integrità.

#### Indicatori

Il fine ultimo del monitoraggio di un sito del Patrimonio Mondiale è verificare che il Valore Universale Eccezionale sia protetto efficacemente. Di conseguenza, gli indicatori, da individuarsi già in fase di pianificazione, devono riferirsi agli attributi che esprimono il Valore Universale Eccezionale e anche l'autenticità e l'integrità del sito (cfr. Parte 3).

Vanno inoltre sviluppati indicatori atti a misurare e valutare lo stato di conservazione del sito, i fattori che lo influenzano, le misure di conservazione del sito, la periodicità dell'esame degli indicatori e l'identità delle autorità responsabili (OG par. 132.6).

Vanno, inoltre, sviluppati anche indicatori che permettano di prevedere possibili minacce al sito culturale del Patrimonio Mondiale e al suo sistema di gestione.

Gli indicatori possono essere quantitativi o qualitativi. Le considerazioni generali espresse di seguito sulla selezione degli indicatori sono particolarmente importanti per il monitoraggio dello stato di un sito e dei suoi dintorni e della relazione con le parti interessate e per l'individuazione di eventuali cambiamenti. Gli indicatori dovrebbero idealmente:

- essere di numero limitato;
- essere sensibili al cambiamento e quindi in grado di mostrare se le azioni di gestione stiano sortendo effetti;
- avere una relazione chiara e misurabile con la tendenza monitorata (per esempio per misurare la stabilità climatica di un ambiente in un sito del patrimonio, gli indicatori devono segnalare la presenza o assenza di un decadimento attivo del tessuto e le tendenze climatiche; se si monitora la stabilità economica della comunità, gli indicatori devono rilevare, p.e., i livelli di occupazione e il reddito medio);
- riflettere i cambiamenti a lungo termine anziché le variazioni a breve termine o locali (per esempio, se si monitora una particolare forma di decadimento si devono selezionare indicatori che rilevino i cambiamenti a lungo termine e non, per esempio, quelli stagionali). Allo stesso tempo è preferibile non mappare tendenze il cui ciclo abbia una durata talmente estesa (p.e. i cambiamenti di mentalità da una generazione all'altra) da impedire di rilevare informazioni utili al sistema di gestione in un lasso di tempo realistico;
- considerare le diverse aree del cambiamento e le pressioni note che possono avere un impatto diretto sulla gestione del sito, come tendenze sociali, culturali, economiche, ambientali e politiche;

- rilevare le nuove pressioni. Per esempio, la prova dell'impatto a lungo termine del cambiamento climatico potrebbe non essere ancora visibile, ma il monitoraggio può garantire che venga individuata non appena possibile;
- richiedere procedure di monitoraggio il più possibile semplici ed economicamente vantaggiose sia in termini di raccolta, analisi, interpretazione e gestione delle informazioni, che in termini di facilità d'accesso per la raccolta dei dati. Per quanto possibile è bene riutilizzare i dati già raccolti. Se il processo richiede attrezzature elaborate, software personalizzati, competenze o autorizzazioni particolari, è più suscettibile di sospensione in caso di scarsità delle risorse o di perdita di conoscenze dovuta a cambiamenti nel personale;
- essere associati a soglie chiare che, una volta raggiunte, attivano un'azione nel sistema di gestione; per esempio, se il numero di visitatori di un'area specifica del sito raggiunge una certa intensità, scatta automaticamente l'apertura a rotazione, per ridurre l'usura di quanto esposto;
- essere individuati e monitorati in modo partecipativo, specialmente quando il processo può migliorare le prestazioni del sistema di gestione e i suoi risultati in modo che vadano a beneficio dei gruppi d'interesse.

Nella sezione 4.4 si esaminano nel dettaglio gli indicatori per il monitoraggio e la valutazione dei processi di gestione, gli output e gli outcome, per meglio comprendere la reale efficienza ed efficacia del sistema di gestione nel suo complesso.

Quando si sviluppa un piano di monitoraggio è opportuno:

- definire gli obiettivi e chiarire le ragioni del monitoraggio;
- collegare gli obiettivi agli indicatori da monitorare e, dove possibile, stabilire delle soglie per ciascun indicatore;
- raccogliere materiale rilevante (pubblicazioni, relazioni su attività precedenti, monitoraggio compreso);
- individuare metodi di raccolta dei dati esistenti (p.e. consultazione degli archivi) e dei dati da nuove fonti (per esempio campionamento, interviste, osservazioni) e definire la frequenza della raccolta dei dati;
- standardizzare e semplificare le procedure per limitare il drenaggio delle risorse e ottimizzare le procedure di sicurezza in queste tre aree:
  - raccolta dei dati
  - analisi dei dati
  - gestione dei dati, che deve comprendere i risultati passati, le tendenze correnti e le previsioni per il futuro, e registrare i cambiamenti nell'approccio di monitoraggio nel corso del tempo;
- comprendere le tendenze rilevate dal monitoraggio ed elaborare una risposta gestionale appropriata e le relative tempistiche, identificare la periodicità dell'evento (isolato o raro, intermittente o sporadico, monitoraggio frequente o continuo/ripetuto), l'area interessata e la gravità dell'impatto sugli attributi critici per i valori del patrimonio, in particolare per il Valore Universale Eccezionale;
- nel caso del Patrimonio Mondiale, si allinei il piano di monitoraggio con il questionario di segnalazione periodica.

Il settore del patrimonio naturale ha compiuto molti progressi nel monitoraggio degli approcci ed è bene consultare le relative risorse online.<sup>73</sup>

Di fatto, la relazione tra i processi e l'efficacia generale della gestione ha portato la Commissione mondiale sulle aree protette dell'IUCN a sviluppare un kit di strumenti per i gestori del patrimonio naturale che è pertinente anche per il patrimonio culturale. La sua applicazione nel settore della cultura è ancora in fase di collaudo, una breve sintesi è presentata nell'Appendice B.

73. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23).



## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### I PROCESSI DI MONITORAGGIO PER IL PATRIMONIO MONDIALE

#### SUGGERIMENTI

- ▶ Per valutare efficacemente l'impatto sui valori culturali e sul Valore Universale Eccezionale dei possibili interventi in o in prossimità di un sito del Patrimonio Mondiale, un valido strumento è la valutazione d'impatto sul patrimonio (Heritage Impact Assessments, HIA).
- ▶ A volte è necessario ricercare nuove informazioni al di fuori dei processi e dei risultati del sistema di gestione. Non esistono soluzioni standard. I programmi di costruzione delle capacità possono rispondere a questa necessità, in particolare promuovendo lo sviluppo di metà carriera per il personale interno e rendendolo obbligatorio per gli specialisti e gli appaltatori indipendenti. Un quadro di supporto potrebbe venire dalla Strategia del Patrimonio Mondiale per la costruzione delle capacità<sup>74</sup> e dalle reti che essa promuove all'interno della famiglia del Patrimonio Mondiale e dall'esterno, con l'aiuto dei Centri regionali (cfr. 3.8).

#### DOMANDE UTILI

- ▶ I requisiti di reporting per il sito del Patrimonio Mondiale sono tutti soddisfatti?
- ▶ Il monitoraggio fornisce le informazioni necessarie alla gestione del sito del Patrimonio Mondiale?
- ▶ La relazione tra attributi e valori, e Valore Universale Eccezionale in particolare, è stata verificata in modo sufficiente perché gli attributi costituiscano un riferimento tangibile per il monitoraggio dell'efficacia della protezione del Valore Universale Eccezionale, senza che si penalizzino gli altri valori?
- ▶ I risultati dell'analisi regionale o globale dei rapporti sullo stato di conservazione del Patrimonio Mondiale sono resi disponibili ai singoli gestori, così che da essi si possano identificare le tendenze e si possa imparare dagli altri?
- ▶ I soggetti coinvolti nel monitoraggio che alimenta le procedure del Patrimonio Mondiale intendono il monitoraggio come una fonte di informazioni che può coadiuvare i processi di gestione e la pianificazione della conservazione anziché come un mero controllo imposto dall'esterno? Questo è fondamentale per assicurare che questioni come il prestigio nazionale non riducano la qualità e l'affidabilità delle strategie di monitoraggio.

#### CASO DI STUDIO

##### **La formazione e gli strumenti disponibili per le valutazioni d'impatto del patrimonio**

*I partecipanti al corso sulla valutazione d'impatto sul patrimonio organizzato dall'ICCROM e dal WHITRAP nel 2012 in collaborazione con l'ICOMOS e il Centro per il Patrimonio Mondiale mentre parlano con dei cittadini locali durante la visita a un sito.*



Città vecchia di Lijiang (Cina)

Fonte: ICCROM

74. UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (Doc. WHC-11 / 35.COM / 9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

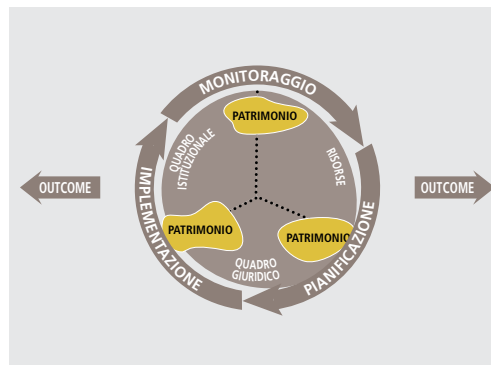


#### 4.4 I tre risultati del sistema di gestione del patrimonio

**Definire tre elementi:** i tre elementi (quadro giuridico, quadro istituzionale e risorse, 4.2) si combinano a facilitare insieme quei processi del patrimonio (le azioni del sistema di gestione, 4.3) che definiscono gli obiettivi e li traducono in azioni e risultati. Questi risultati variano così come variano le aspettative dei diversi soggetti coinvolti nel processo di gestione, ma sono comunque classificabili in tre tipologie: "outcome", "output" e "miglioramenti al sistema di gestione". Al centro della fase di pianificazione vi sono appunto i risultati, e in particolare gli outcome e gli output (4.3). La terminologia deriva dalla cultura del lavoro di "gestione per obiettivo" utilizzata nell'industria e nel commercio; questo è descritto nell'Appendice A in relazione allo sviluppo di un piano di gestione.

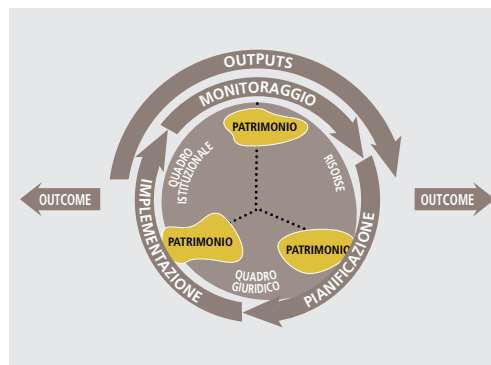
##### 1. OUTCOME (CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI)

Il sistema di gestione mira a conseguire determinati obiettivi noti come outcome. Gli outcome riflettono le modifiche (o la continuità) della situazione esistente ricercate nelle fasi di pianificazione. Lo scopo del concentrarsi sugli outcome è verificare se il sistema di gestione stia conseguendo i propri obiettivi.



##### 2. OUTPUT (RISULTATI ATTESI)

I processi emettono output che consistono in prodotti e servizi tangibili derivanti da un programma di lavoro pianificato; questi output costituiscono un sostegno diretto al patrimonio e alla società in generale e sono necessari al conseguimento degli outcome. Chiarire gli output è fondamentale per comprendere i processi del patrimonio e la loro efficacia.



##### 3. MIGLIORAMENTO AI SISTEMI DI GESTIONE

I miglioramenti ai sistemi di gestione sono generati da misure correttive e dai riscontri, dai contributi esterni o interni al sistema di gestione, in particolare attraverso il monitoraggio dei processi e la valutazione degli output e degli outcome. Il miglioramento continuo è fondamentale per una buona gestione: apporta cambiamenti nel sistema di gestione che consentono maggiore efficacia ed efficienza.



## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### Ancora su output e outcome

Gli output sono in genere buoni misuratori della produttività, ma non bastano a valutare le prestazioni più ampie di un sistema di gestione. Gli output rappresentano i prodotti o servizi prodotti dal sistema di gestione.

Per esempio, il gestore di un sito può giudicare la propria performance sulla base del numero di nuovi itinerari (output) offerti ai visitatori di un sito, ma questi nuovi itinerari potrebbero:

- essere consegnati in ritardo rispetto al picco della stagione turistica (tempestività),
- avere un contenuto tematico non rispondente agli interessi dei visitatori (soddisfazione del cliente),
- fornire informazioni imprecise sul sito (accuratezza),
- essere troppo lunghi per consentire una sorveglianza completa da parte degli addetti e perché i visitatori li completino (quantità e portata),
- essere incompatibili con le esigenze di conservazione, per una concentrazione eccessiva dell'usura causata dai visitatori (qualità).

Questi aspetti, insieme al numero degli itinerari, possono essere quantificati per definire il successo effettivo del processo (creazione di nuovi itinerari) e dei suoi output (i nuovi itinerari stessi), e costituiscono pertanto "indicatori". (Cfr. 4.3, Processo 3: Monitoraggio).

Per stabilire la reale efficacia di un'iniziativa, tuttavia, il gestore del sito deve fare un passo indietro e giudicare le prestazioni sulla base di quanto segue:

- come sono cambiate le conoscenze e le attitudini dei visitatori,
- se ciò abbia portato al riconoscimento dei valori del patrimonio del sito e abbia attratto nuovo supporto per la sua cura.

In altre parole, con i nuovi itinerari per visitatori il gestore del sito ha garantito degli outcome che comportano il conseguimento degli obiettivi più ampi del sistema di gestione? Gli outcome sono il miglior metro per misurare il successo; possono essere il risultato diretto di un processo del patrimonio o il sottoprodotto di un output del sistema di gestione.

Monitorare e valutare output e outcome fornisce un riscontro, porta a individuare le misure correttive necessarie per migliorare il sistema di gestione e conseguire tutti gli obiettivi con maggior efficienza.

### Risultato 1: OUTCOME (conseguimento degli obiettivi)

#### Panoramica

Il sistema di gestione nel suo insieme lavora per conseguire determinati obiettivi noti come "outcome". Gli outcome sono spesso risultati immateriali che riguardano i valori del patrimonio o hanno ripercussioni sulla società (sempre più noti come "benefici del patrimonio"); solitamente emergono grazie all'effetto degli output, delle azioni specifiche realizzate e dei prodotti e servizi forniti dai processi del patrimonio (Risultato 2, cfr. p. 104).

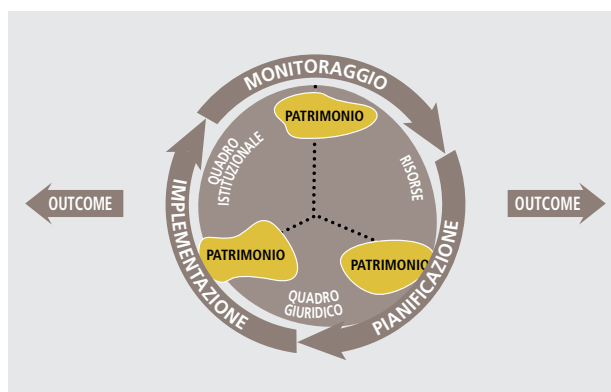


Grafico 15: Outcome di un sistema di gestione

Le persone spesso guardano gli output per giudicare le prestazioni, perché gli output sono più facili da controllare e monitorare rispetto agli outcome; le attività sono tuttavia valutate in base a ciò che conseguono (outcome) anziché in base a ciò che producono (output). A uno scolaro sarà facile rispondere alla domanda “Che cosa hai imparato oggi?”, ma non rispondere a una domanda sull’outcome di quanto ha imparato: “Come hai usato o come userai ciò che hai imparato oggi?”.

Questo vale in particolare per il settore del patrimonio e per il sistema del Patrimonio Mondiale: gli outcome finali per i siti del Patrimonio Mondiale sono quelli di garantire la protezione del Valore Universale Eccezionale (OG parr. 7 e 96-97) e che il patrimonio abbia un ruolo nella vita delle comunità.

Lo scopo del concentrarsi sugli outcome è verificare se il sistema di gestione stia conseguendo i propri obiettivi: persino un sito del patrimonio ben gestito e in cui tutti gli output sono conseguiti può, a volte, continuare a perdere valore culturale.

## GLI OUTCOME IN GENERALE

### Gli approcci e le sfide sono molto variabili

Gli outcome possono riguardare direttamente la gestione del sito, per esempio il mantenimento dei valori fondamentali del sito e, nel caso del Patrimonio Mondiale, del suo Valore Universale Eccezionale. Spesso però gli outcome riguardano questioni più ampie che oltrepassano i confini del sito del patrimonio. Un outcome importante potrebbe per esempio essere la promozione dello sviluppo locale compatibile, il che a sua volta contribuirebbe alla sostenibilità del patrimonio (più supporto locale), coincidendo quindi con molti degli obiettivi di gestione. Analogamente, l’assicurare che il patrimonio promuova la diversità culturale nelle comunità è un outcome che crea una maggiore coesione sociale e può pertanto promuovere e proteggere i valori del patrimonio, consentire una maggiore identificazione con il patrimonio e favorire il senso di appartenenza a livello locale, generando così nuove forme di sostegno. Gli outcome consentono di migliorare la relazione reciprocamente vantaggiosa tra il patrimonio e la società in senso più ampio, obiettivo vitale per la futura sostenibilità del patrimonio culturale (cfr. 2.3).

Gli outcome possono costituire i risultati più importanti, ma sono anche i più difficili da misurare con precisione. Sono molti gli obiettivi comuni nel settore del patrimonio, ma il modo del loro conseguimento dipende dalla natura del sito e dal suo contesto sociale, ambientale ed economico.

### Esempi di outcome del patrimonio

La seguente tabella riporta alcuni esempi degli outcome più comunemente perseguiti dai sistemi di gestione del patrimonio per i siti di cui si occupano, ed evidenzia il reciproco sovrapporsi di alcuni outcome: per esempio, la soddisfazione dei visitatori può portare a nuove forme di supporto per la gestione del sito; un impegno efficace della comunità locale può garantire la promozione e protezione dei valori del patrimonio; analogamente, l’effettiva protezione dei valori del patrimonio aumenta la soddisfazione dei visitatori e spesso contribuisce al benessere della comunità locale, come dimostrato nella Tabella 10. Al fine di conseguire questi outcome, i processi del patrimonio (cfr. Parte 4.3) producono diversi output, spesso con tempistiche diverse.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

**Tabella 10. Tipologie di outcome ricercati per i siti del Patrimonio Mondiale**

<p><b>Outcome 1</b></p> <p>Obiettivo: maggiore soddisfazione dei visitatori</p>	<p><b>Altri outcome influenzati</b></p> <p>Aumentare la consapevolezza dei e il supporto ai visitatori Promuovere e salvaguardare il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori culturali</p>	<p><b>Indicatori di outcome</b> <i>Stabilire se l'obiettivo è stato conseguito</i></p> <p>Quantità (lunghezza e numero delle visite) Qualità (soddisfazione dei visitatori)</p>
<p><b>Outcome 2</b></p> <p>Obiettivo: una comunità locale fiorento attorno al sito del patrimonio e che trae beneficio dal sito stesso</p>	<p><b>Altri outcome influenzati</b></p> <p>Quantità (lunghezza e numero delle visite) Qualità (soddisfazione dei visitatori)</p>	<p><b>Indicatori di outcome</b> <i>Stabilire se l'obiettivo è stato conseguito</i></p> <p>Livelli occupazionali e altre tendenze nei dati economici locali Tendenze nelle statistiche sociali/ambientali, p.e. criminalità, assenteismo, atti vandalici Nuove forme di sostegno per il patrimonio Pernottamenti annuali dei visitatori nelle strutture ricettive locali Turismo regionale, visite di ritorno</p>
<p><b>Outcome 3</b></p> <p>Obiettivo: salvaguardare il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori culturali</p>	<p><b>Altri outcome influenzati</b></p> <p>Una comunità locale fiorento attorno al sito del patrimonio e che trae beneficio dal sito stesso Soddisfazione dei visitatori</p>	<p><b>Indicatori di outcome</b> <i>Stabilire se l'obiettivo è stato conseguito</i></p> <p>[In alcuni casi, il livello di conseguimento di un obiettivo si comprende solo valutando i processi e gli output che vi contribuiscono. Cfr. sotto]</p>

La Tabella 10 evidenzia anche come alcuni outcome possano misurarsi in modo diretto, per esempio la soddisfazione dei visitatori. Altri outcome, come il benessere della comunità locale, sono misurabili direttamente con indicatori che possono essere influenzati da altri fattori (p.e. i pernottamenti nell'area potrebbero aumentare per la presenza di altre attrazioni) e quindi non affidabili (cfr. Processo 3, Monitoraggio). In alcuni casi, un outcome è talmente ampio che è difficile individuare un indicatore che consenta di misurarlo in modo diretto, come di fatto accade per l'outcome più importante per il Patrimonio Mondiale: la salvaguardia del Valore Universale Eccezionale e degli altri valori culturali.

### *Scegliere gli indicatori per monitorare e valutare gli outcome*

Gli indicatori per monitorare gli outcome vanno selezionati nel processo di pianificazione, seguendo le indicazioni date in merito (Processo 3, Monitoraggio, 4.3). L'Appendice A descrive gli indicatori campione adottati per valutare gli outcome positivi a Stonehenge (Regno Unito).

I processi e gli output del patrimonio possono contribuire a più di un outcome (cfr. anche sotto): i miglioramenti al sito per una miglior gestione dei visitatori possono aiutare a proteggere il Valore Universale Eccezionale (più itinerari e visite rotazionali in modo da ridurre l'usura), contribuendo al contempo all'outcome più ampio di un'economia locale più sana per le comunità circostanti (aumento del numero e della varietà di visitatori nell'area. Cfr. sotto "Risultato 2, Output", p. 104.)

Per una trattazione più approfondita degli indicatori di outcome, si veda “Risultato 3, Miglioramenti al sistema di gestione” p. 110.

### Considerazioni chiave sugli outcome del sistema di gestione

Gli outcome possono essere meno tangibili e più difficili da misurare rispetto agli output. Di solito si esprimono in forma di tendenza in un grafico che mostra come le prestazioni siano cambiate nel corso del tempo. L'utilizzo di grafici di tendenza per mostrare i livelli degli obiettivi di prestazione e le relative comparazioni consente di utilizzare le informazioni provenienti dagli output di monitoraggio per rivedere e, se necessario, migliorare il sistema di gestione.

Poiché gli outcome sono meno tangibili, dovrebbero svilupparsi politiche di comunicazione efficaci che promuovano quelli positivi come catalizzatori di supporto all'esterno del sistema di gestione primario. Il supporto può fornire preziosi riscontri per rafforzare il sistema di gestione e le sue azioni (cfr. Risultato 3 p. 110), e se quantificati e documentati, gli outcome possono essere comunicati agli altri per illustrare i benefici della gestione e della conservazione del patrimonio. Un maggior consenso pubblico verso le azioni per il patrimonio porterà a pressioni sui governi, perché questi assicurino quadri giuridici e istituzionali adeguati e che stanino le risorse necessarie al patrimonio culturale.

## GLI OUTCOME PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

### SUGGERIMENTI

- ▶ Il monitoraggio e la valutazione degli outcome richiedono un'attenta pianificazione per evitare costi e impegni di tempo superflui e quando possibile devono basarsi sui dati di monitoraggio esistenti.
- ▶ La valutazione degli outcome spesso dipende dall'analisi dello stato di diversi indicatori in relazione a soglie concordate e alle performance passate. L'indicazione grafica dello stato (stabile, in miglioramento o in declino) di un indicatore consente di visualizzarne la tendenza.
- ▶ Comprendere le ripercussioni più ampie delle azioni sul patrimonio richiede spesso il coinvolgimento di una selezione più ampia di specialisti rispetto a quelli normalmente coinvolti nei processi del patrimonio. Architetti, esperti di conservazione, geologi e ingegneri avranno bisogno del contributo di economisti, sociologi, scienziati ambientali, operatori turistici e probabilmente altri ancora.

### DOMANDE UTILI

- ▶ Una buona idea è osservare continuamente le circostanze attuali per verificare se il sistema di gestione ha definito obiettivi sufficientemente ampi per il sito e ha prestato la dovuta attenzione ai benefici del patrimonio (cfr. parte 2):
- ▶ C'è collaborazione con i proprietari del sito e gli utenti?
- ▶ C'è un contatto regolare tra i proprietari del sito e gli utenti vicini?
- ▶ Le comunità locali residenti nel sito o in prossimità di esso hanno contribuito alle decisioni di gestione?
- ▶ Vi sono iniziative programmate che considerino il benessere dei locali e riescano al contempo a conservare i valori del sito?
- ▶ Si monitora costantemente l'impatto dello sviluppo in senso più ampio?

## GLI OUTCOME NEL CONTESTO DEL PATRIMONIO MONDIALE

### Considerazioni chiave

L'outcome principale per il Patrimonio Mondiale è la conservazione del Valore Universale Eccezionale del sito, ma vi sono anche altri outcome di particolare rilievo per i siti del Patrimonio Mondiale.

La pianificazione della gestione, strumento ampiamente adottato per il Patrimonio Mondiale e descritta nell'Appendice A, si concentra sull'outcome principale della protezione del Valore Universale Eccezionale.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

Il processo di gestione della pianificazione, tuttavia, contribuisce anche al conseguimento di outcome di maggior respiro per i siti culturali, alcuni dei quali possono richiedere processi di pianificazione non esclusivamente basati sul sito.

Si elencano ora alcuni esempi di altri outcome per il Patrimonio Mondiale, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- contribuire a diffondere la conoscenza della Convenzione del Patrimonio Mondiale e suscitare maggior interesse in essa presso un pubblico vario,
- promuovere la cooperazione tra Stati parti e altre organizzazioni nel sistema del Patrimonio Mondiale,
- promuovere uno o più degli obiettivi strategici del Comitato del Patrimonio Mondiale (credibilità, conservazione, costruzione delle capacità, comunicazione, comunità),
- garantire che le esperienze consolidate in specifici siti del Patrimonio Mondiale siano condivise con il sistema del Patrimonio Mondiale nel suo complesso e con il patrimonio culturale che non faccia parte della Lista del Patrimonio Mondiale,
- affrontare le esigenze individuate attraverso il processo di Reporting periodico a livello di sito e/o regione,
- sviluppare capacità attraverso nuovi ambienti di apprendimento e attività di indirizzo mirate a un determinato pubblico, rafforzare le competenze di professionisti, strutture istituzionali, comunità e reti e creare collegamenti a un programma regionale o sottoregionale per la costruzione delle capacità,
- assicurare ai siti del Patrimonio Mondiale un ruolo nello sviluppo sostenibile e garantire benefici del patrimonio per il sito e per le sue parti interessate.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, le *Linee guida operative* pongono grande enfasi sull'adozione di un approccio partecipativo per la gestione dei siti del Patrimonio Mondiale. Una buona misura della validità dell'efficacia di un approccio partecipativo è se le parti interessate non direttamente responsabili della gestione quotidiana del sito ne abbiano tratto vantaggio.

Alcuni siti del Patrimonio Mondiale raccolgono dati sullo stato e le condizioni di alcuni o di tutti i valori del patrimonio, ma per molti siti si tratta di uno sviluppo recente (come risposta ai nuovi requisiti di Reporting periodico). Tutti i siti del Patrimonio Mondiale devono migliorare o mirare a migliorare il proprio sistema di monitoraggio degli outcome, un processo che richiede tempo e risorse. Devono inoltre garantire continuità, poiché l'impegno istituzionale e delle parti interessate è essenziale, e fonti di finanziamento stabili per ridurre il rischio di perdere risorse umane e finanziarie.

### Risultato 2: OUTPUT (RISULTATI ATTESI)

#### Panoramica

L'obiettivo dei processi del patrimonio è garantire risultati. Le azioni raggiunte e i servizi forniti in risposta agli outcome stabiliti sono detti "output". Gli output sono risultati tangibili e condivisibili con la comunità locale e le altre parti interessate, e spesso danno un sostegno diretto al patrimonio, alle comunità e alle parti interessate. Gli output si combinano per contribuire al conseguimento degli outcome, gli obiettivi generali del sistema di gestione.

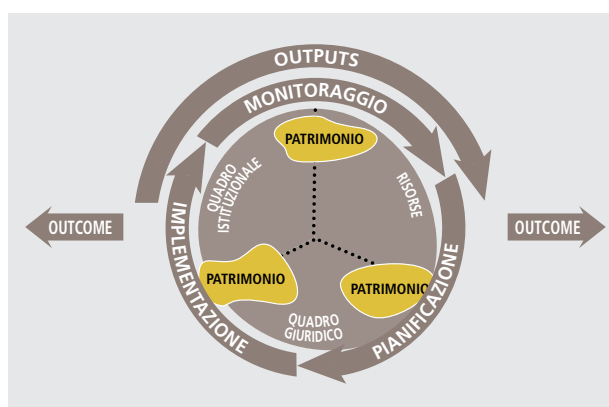


Grafico 16: Output di un sistema di gestione

## OUTPUT IN GENERALE

### Gli approcci e le sfide sono molto variabili

Gli output sono i risultati di programmi di lavoro pianificati che identificano le attività importanti per il conseguimento di specifici obiettivi di gestione e conservazione e, di conseguenza, per il raggiungimento degli obiettivi generali del sistema di gestione (outcome come la protezione dei valori culturali e del Valore Universale Eccezionale in particolare).

I processi di pianificazione, implementazione e monitoraggio del ciclo di gestione possono prevedere diversi tipi di output:

- i piani stessi (p.e. un piano di gestione completato),
- i risultati tangibili ottenuti in loco (p.e. riparazioni edili, installazione di pannelli informativi),
- i dati che quei risultati, e il processo per conseguirli, possono fornire per informare le future azioni (p.e. i visitatori sono aumentati di un milione in due anni),
- servizi come la manutenzione dei sistemi antincendio.

### Che cosa comportano gli output

I processi del patrimonio produrranno numerosi output sia a breve che a lungo termine. L'impatto combinato degli output assicura il conseguimento degli obiettivi più ampi e garantisce quegli outcomes per le varie parti interessate che rappresentano i beneficiari finali del sistema di gestione.

Un output può non soddisfare direttamente un bisogno, ma costituisce l'impulso per un altro processo, per esempio, nell'ambito delle strategie di gestione dei visitatori, il primo output è probabilmente il piano di gestione dei visitatori, che deriva dal processo di pianificazione; la nuova segnaletica sul sito sarà uno dei vari output, durante la fase di implementazione; le reazioni dei visitatori, registrate all'uscita dal sito, sono un output del monitoraggio che può dare impulso a un altro processo consistente in misure correttive per meglio adeguare la segnaletica alle esigenze dei visitatori e conseguire così l'outcome della soddisfazione dei visitatori.

### Considerazioni chiave

L'analisi degli output e dei processi che li hanno creati, completata da consulenze esterne e informazioni sul conseguimento degli outcome (cfr. le sezioni seguenti), rende più efficiente la gestione generale (cfr. Risultato 3, Miglioramenti ai sistemi di gestione, p. 110).

Gli output aiutano a valutare la produttività di un sistema di gestione. La documentazione degli output e il monitoraggio dei processi che li generano (cfr. 4.4, Processo 3, Monitoraggio) sono inestricabilmente collegati ed entrambi fondamentali per comprendere i processi del patrimonio e, di conseguenza, valutare l'efficacia della sua gestione. Inoltre, i dati raccolti costituiscono un'importante base per il reporting (dovrebbero, infatti, essere un requisito essenziale per il reporting annuale, insieme con gli outcome, come si vedrà nella prossima sezione) e, una volta valutati dovrebbero fornire un riscontro utile a migliorare i futuri cicli di gestione (cfr. 4.5, Risultato 3, Miglioramenti ai sistemi di gestione).

I risultati della pianificazione e del monitoraggio possono costituire essi stessi degli output, ma non vanno considerati come un "prodotto finale" di per sé, bensì come un mezzo per un altro processo e un altro output che contribuiscano al funzionamento e all'efficienza del sistema di gestione.

I piani sono un esempio di output spesso ampiamente condiviso ma non comunicato fino in fondo alla linea di gestione (dopo la loro implementazione). Gli output devono essere documentati in modo che le parti interessate possano vedere i risultati tangibili del loro contributo e possano contribuire a ricucire il divario tra obiettivi e risultati.



## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### Comprensione degli output rispetto agli outcome (relazione multi-a-uno)

La relazione tra processi output e outcome può essere difficile da comprendere e vi sarà spesso una relazione "multi-a-uno" tra i processi e un particolare outcome; in altre parole, a diversi output corrisponderà un outcome.

La seguente tabella illustra la differenza tra output e outcome in un processo del patrimonio mediante l'analisi dettagliata dei tre esempi di outcome identificati nella sezione precedente. Il primo esempio esplora gli itinerari dei visitatori già menzionati nell'introduzione alla sezione 4.4 e come essi contribuiscano, tra l'altro, alla soddisfazione dei visitatori. L'ultimo esempio, la salvaguardia dei valori del patrimonio, evidenzia un processo, il monitoraggio ambientale, il cui output non soddisfa direttamente un bisogno ma può costituire l'input per un altro processo e un altro output.

**Tabella 11. Esempi che illustrano la relazione tra outcome, output e processi. Questa tabella esemplifica la tabella 10 presentata nella sezione "outcome".**

Outcome 1	Indicatori dell'outcome <i>Stabiliscono se gli obiettivi sono stati raggiunti</i>	Output(s) <i>Contribuiscono agli outcome</i>	Indicatori processi/outcome <i>Stabiliscono l'efficacia dei processi, la qualità degli output e il loro ruolo nel raggiungimento degli obiettivi in senso più ampio</i>	Processi del patrimonio <i>Producono output per raggiungere outcome</i>
Soddisfazione dei visitatori  <i>Altri outcome che sono stati influenzati:</i> Aumento della consapevolezza del e il supporto da parte del visitatore Promozione e protezione del Valore Universale Eccezionale e altri valori culturali	Quantità (durata e numero di visite)  Qualità (soddisfazione dei visitatori)	Nuovi itinerari per i visitatori	Quantità (durata e numero di visite)  Qualità (soddisfazione dei visitatori, accuratezza) Tempestività (in tempo per l'alta stagione) Compatibilità (riduzione dei danni da usura)	Quantità (durata e numero di visite)  Pianificare, implementare e monitorare gli itinerari per i visitatori (con segnaletica, audioguide, piattaforme online, aperture a rotazione, ecc.)
Una comunità locale che prospera attorno al sito e che ne restituisce beneficio  <i>Altri outcome che sono stati influenzati:</i> Promozione e protezione del Valore Universale Eccezionale e altri valori culturali	Livelli occupazionali e altre informazioni sulle tendenze economiche a livello locale  Tendenze nelle statistiche sociali / ambientali. Per esempio criminalità, assenteismo, vandalismo Nuove forme di supporto per il patrimonio Notti trascorse nelle strutture locali di ospitalità dai visitatori Turismo regionale, visitatori che ritornano	Una serie di opportunità commerciali rispettose del patrimonio  Nuove cooperazioni e sponsorizzazioni Assunzione di nuovi talenti per incoraggiare l'economia locale Miglioramento dell'ambiente urbano	Quantità (fondi raccolti o numero di partenariati/assunti/posizioni lavorative create) e frequenza (visitatori che ritornano)  Qualità Tempestività Inclusività Compatibilità con le necessità del patrimonio Propositi e periodo d'impegno Soddisfazione delle comunità locali	Identificazione delle opportunità di mercato in relazione al patrimonio  Attrarre partenariati e investimenti Fondi start-up per nuove iniziative commerciali Pianificazione generale della rigenerazione urbana

Outcome 3	Indicatori dell'outcome	Output(s)	Indicatori processi/outcome	Processi del patrimonio
Salvaguardare il Valore Universale Eccezionale	[Se non si trovano outcome effettivi si possono valutare gli output e i processi di maggior rilievo]	<i>Primo output:</i> Tetti riparati <i>Secondo output:</i> Riduzione dei costi di cura del sito a lungo termine Semplificazione delle procedure di mantenimento	Quantità (numero e area totali) Efficacia (design e durata) Tempestività Costi (prezzi giusti, accesso facile alla manutenzione) Ambiente (materiali a Km 0)	Esempio 1: Riparazione di tetti instabili che perdono acqua che ponevano una minaccia ad uno degli attributi del sito e istituzione di un itinerario di manutenzione a lungo termine
		<i>Primo output:</i> Nuove informazioni <i>Secondo output:</i> Statistiche, tendenze <i>Output terziari:</i> Comprensione dei meccanismi di decadimento Miglioramento degli approcci alla conservazione Manutenzione più semplice e meno costosa	Quantità (informazioni, tempistiche) Qualità (ridondanza delle informazioni, accuratezza e pertinenza) Tempestività (fluttuazioni stagionali) Costi (sostenibili con fondi di routine) Accesso alle / Utilizzo delle informazioni	Esempio 2: Monitoraggio dell'ambiente, seguito dall'analisi dei dati

Come mostra la Tabella 11, per ottenere uno o più outcome, i processi del patrimonio (cfr. Parte 4.3) producono più output, spesso in tempi diversi. In caso di successo, l'impatto combinato dell'identificazione e della consegna dell'output garantisce che il sistema di gestione consegua gli obiettivi di interesse per tutte le parti interessate.

#### *Monitoraggio e valutazione degli output*

Gli esempi nella Tabella 11 illustrano la varietà degli outcome che si possono ricercare e i diversi output che possono contribuirvi (anche sequenzialmente in caso di risultati generati da una serie di output consecutivi). La tabella individua, inoltre, alcuni dei possibili indicatori di output (sulla base dei suggerimenti generali sugli indicatori in Processo 3, Monitoraggio, Parte 4.3). Sono stati raggiunti quegli outcome, che sono difficili da misurare, attraverso la misurazione della portata del conseguimento degli output? Cfr. l'Appendice A per gli indicatori campione adottati a Stonehenge (Regno Unito).

#### *Scegliere gli indicatori di output*

Gli output da monitorare vanno decisi in anticipo, preferibilmente durante lo sviluppo del piano di lavoro annuale o del piano di gestione generale (cfr. Parte 4.3 Pianificazione e l'Appendice A sulla pianificazione della gestione).

Per valutare gli output è importante comparare i progressi rispetto ai traguardi stabiliti nei programmi di lavoro per un sito. La natura più tangibile degli output rispetto agli altri risultati del sistema di gestione rende abbastanza facile individuare indicatori imparziali che misurino

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

questa “produttività” annuale (per “indicatori imparziali” s’intendono indicatori che prevedono la raccolta delle medesime informazioni, indipendentemente da chi le raccolga, e quindi l’assenza di pregiudizi personali).

- a. Dove possibile, gli indicatori di output saranno quantificati in termini di:
  - output fisici (p.e. numero di telecamere di sicurezza installate, numero di opuscoli prodotti o distribuiti e numero, area totale e valore delle riparazioni del tetto completate),
  - il volume di lavoro (p.e. numero di riunioni con le comunità locali o numero e valore dei partenariati esterni attivati),
  - utenti (p.e. numero annuale di visitatori o noleggi, guide audio utilizzate o risposte fornite a richieste).
- b. Gli indicatori di output possono talvolta qualificare l’impatto di un output offrendo dati che mostrano tendenze statistiche relative a:
  - l’efficacia degli output fisici, p.e. durata relativa delle riparazioni ai tetti,
  - la qualità del lavoro svolto, p.e. la diversità nazionalità dei partner o i pareri dei gruppi di opinione esterni,
  - il profilo degli utenti, p.e. le distanze percorse dai visitatori del sito.
- c. Gli indicatori di output a volte valutano il lavoro in termini finanziari - spese effettive contro spese pianificate - per dare informazioni finanziarie per assolvere gli obblighi verso autorità di gestione, donatori e altri.

### GLI OUTPUT PER IL PATRIMONIO IN GENERALE

#### SUGGERIMENTI

- ▶ Nell’industria e nel commercio, gli output vengono prodotti (o dovrebbero essere prodotti solo) perché vi è un “cliente” del processo che li vuole in modo specifico. Sebbene non direttamente applicabile al settore del patrimonio, questo modo di pensare aiuta a distinguere tra il conseguimento di risultati concreti (output) e di obiettivi più ampi (outcome), e ricorda l’importanza di garantire che i programmi di lavoro annuali mirino a bisogni reali.
- ▶ Gli indicatori scelti per valutare gli output devono essere nel numero minimo necessario a rilevare l’eventuale successo, misurabili in modo coerente e, soprattutto, “SMART” (acronimo molto usato per gli obiettivi di gestione):<sup>75</sup>
  - *Specific*: specifici per il prodotto o il servizio che misurano
  - *Measurable*: misurabili (quantitativamente o qualitativamente)
  - *Attainable*: raggiungibili in termini di costi e consenso (con l’adesione delle parti interessate)
  - *Relevant*: pertinenti rispetto alle necessità di informazione dei gestori
  - *Time-bound*: temporalmente definiti, in modo che si sappia quando ci si può aspettare che l’output sia raggiunto

Gli indicatori valuteranno risultati specifici, ma la scelta degli indicatori per ciascun output sarà influenzata da un più ampio outcome (o dagli outcome) ai quali l’output sta contribuendo.

- ▶ Le norme di controllo nazionali o internazionali potrebbero offrire criteri oggettivi per gli indicatori qualitativi (qualità della gestione,<sup>76</sup> qualità ambientale). Inoltre, lo sviluppo di protocolli di monitoraggio interno contribuirebbe a standardizzare approcci e mantenere qualità e credibilità.

75. [http://en.wikipedia.org/wiki/SMART\\_criteria](http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria)

76. La famiglia di standard ISO 9000 pubblicata dall’International Organization for Standardization ([www.iso.org](http://www.iso.org)) e disponibile attraverso gli organismi nazionali di normalizzazione.

- ► Alcuni approcci gestionali si basano su un'interpretazione di "output" e "outcome" lievemente diversa, e ciò andrebbe debitamente controllato. Per esempio, alcune scuole di pensiero distinguono due livelli di "output": una serie di "risultati" (p.e. la posa di reti di drenaggio, la riparazione di coperture e grondaie) che si combinano per uno specifico "scopo", che è comunque un risultato tangibile (p.e. migliorare la raccolta e lo smaltimento delle acque piovane).<sup>77</sup>
- Il settore del patrimonio naturale ha compiuto buoni progressi nella valutazione dei processi e degli output del patrimonio con il "*Framework for Assessing Management Effectiveness*" (Quadro per valutare l'efficacia della gestione) (cfr. Appendice B), e in particolare è interessante in proposito lo Strumento 10: indicatori di output di lavoro/sito (Tool 10: *Work/Site Output Indicators*) proposti nell'*Enhancing our Heritage Toolkit*.<sup>78</sup>

## GLI OUTPUT NEL CONTESTO DEL PATRIMONIO MONDIALE

### Considerazioni chiave

Nel contesto del Patrimonio Mondiale, gli output dovrebbero combinarsi per contribuire alla protezione del Valore Universale Eccezionale come outcome primario, ma dovrebbero anche combinarsi ad altri outcome quali i benefici per la società. Sia che consistano in misure per la protezione di attributi, autenticità e integrità, sia in servizi che portano beneficio alla comunità locale, gli output sono scelti nell'ambito del processo di pianificazione (o della pianificazione della gestione, cfr. Appendice A), e si basano, tra l'altro, su una valutazione dei fattori che influenzano il sito e le sue parti interessate.

Le ulteriori sfide create dall'iscrizione possono portare alla richiesta di nuovi output quali piani multipli (Parte 4.3) o quadri istituzionali elaborati (Parte 4.2) collegati ai siti del Patrimonio Mondiale. Inoltre, gli output previsti possono essere influenzati da altri processi del Patrimonio Mondiale, come il monitoraggio reattivo e il Reporting periodico, e i sistemi dovrebbero essere pronti a far fronte a tale situazione.

Nel caso di progetti specifici volti a modificare un sito o la sua gestione ai fini della conformità ai requisiti del Patrimonio Mondiale, è particolarmente importante un approccio inclusivo al monitoraggio e alla valutazione dei processi del patrimonio e dei loro output (oltre che alla loro pianificazione). I progetti devono essere "di proprietà" delle parti interessate e dei partner locali per l'implementazione, e le loro necessità informative sono di primaria importanza. Gli indicatori non devono rispecchiare solo ciò che il "donatore" vorrebbe sapere, ma anche ciò che i dirigenti locali, la comunità locale e gli altri soggetti interessati hanno bisogno di conoscere: è quindi importante capire come funzionano i sistemi di informazione locali e garantire che le parti interessate locali assumano un ruolo guida nella definizione di indicatori di effettivo rilievo.

77. European Commission. 2004. *Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines*. Brussels, European Commission. p. 82. [https://www.aswat.com/files/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](https://www.aswat.com/files/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

78. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23) pp. 58-59. <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### Risultato 3: I MIGLIORAMENTI AI SISTEMI DI GESTIONE

#### Panoramica

I sistemi di gestione mirano a conseguire outcome attraverso diverse azioni sviluppate sotto forma di output. Il supporto necessario a conseguire efficacemente outcome e output viene dai tre elementi e dai tre processi già menzionati. Nelle sezioni precedenti sugli elementi e sui processi si è spiegato come i sistemi di gestione secondari aiutano il gestore a raggiungere gli outcome e gli output necessari; se questi non vengono raggiunti, una buona gestione apporterà delle modifiche che si tradurranno in un miglioramento del sistema di gestione e nel conseguimento degli outcome e output necessari. La presente sezione spiega come i miglioramenti possono portare cambiamenti a lungo termine nei sistemi di gestione.

Lo sviluppo di potenziali miglioramenti consiste nell'individuare i punti in cui i tre elementi e i tre processi del sistema mostrano difetti e nell'adottare adeguate misure correttive. I miglioramenti possono essere apportati monitorando i processi del patrimonio, valutando output e outcome e l'adeguatezza dei tre elementi, possono consistere in piccole modifiche a componenti già in essere o originarsi dall'esterno come forme di sostanziale rinforzo dai sistemi di gestione secondari.

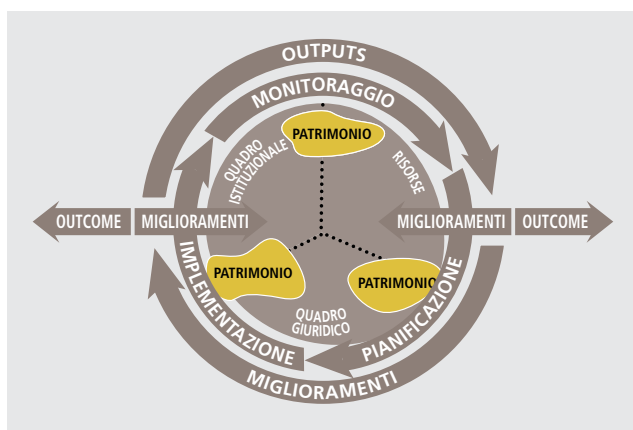


Grafico 17: Miglioramenti a un sistema di gestione

I contributi esterni possono provenire da una varietà di fonti (cfr. Parte 2); per esempio, in molti paesi la cultura attrae nuove forme di sostegno (pubblico e privato) grazie al suo crescente contributo alle agende sociali (istruzione, sensibilizzazione e sviluppo della comunità). Ciò potrebbe comportare modifiche sostanziali ai sistemi di gestione esistenti, alcuni dei quali sono vecchi di secoli, insieme a una richiesta di processi decisionali per il patrimonio culturale trasparenti e basati sull'evidenza (cfr. Parte 4.3 - Monitoraggio).

### I MIGLIORAMENTI AI SISTEMI DI GESTIONE IN GENERALE

#### Gli approcci e le sfide sono molto variabili

Quando i processi di pianificazione, implementazione e monitoraggio non portano agli output e agli outcome auspicati, ciò potrebbe a prima vista attribuirsi a fattori esterni, ma la vera causa potrebbe in realtà trovarsi nelle carenze del sistema di gestione in essere (un buon sistema di gestione deve avere meccanismi di emergenza per gestire anche i rischi meno prevedibili). La presente sezione tratta di come identificare queste carenze.

Le carenze possono essere dovute a lacune nel quadro giuridico e istituzionale, a uno spiegamento insufficiente o alla mancanza di risorse o all'inadeguatezza dei processi. Gli output saranno quindi insoddisfacenti e gli outcome saranno conseguiti solo parzialmente o per niente. La soluzione potrebbe essere abbastanza semplice (per esempio, una migliore

distribuzione delle risorse), ma se sul breve termine non fossero possibili rimedi diretti (per esempio risolvendo le inadeguatezze dei quadri giuridici), si potrebbero trovare soluzioni in altre aree del sistema di gestione. Rimedi meno diretti possono richiedere approcci immaginativi.

Risolvere le carenze deve diventare un contributo positivo. Le modifiche al sistema di gestione possono richiedere giorni, mesi o anni. Distinguere i tempi necessari e garantire una sufficiente tenacia per produrre miglioramenti a lungo termine può rappresentare una sfida.

### Che cosa comportano miglioramenti ai sistemi di gestione?

Raccogliere riscontri e apportare miglioramenti può essere un esercizio che richiede più passaggi:

1. individuare le lacune nel sistema di gestione primario del patrimonio che ne ostacolano l'efficacia e l'efficienza,
2. se il sistema *primario* non può fornire soluzioni, ricorrere a fonti secondarie (cfr. il modello nella parte 4.5, p. 118) per apportare cambiamenti nel sistema di gestione e aumentare l'efficacia e l'efficienza (cfr. p.e. il caso di studio su Ercolano),
3. modificare i sistemi di gestione primari, un'attività che può richiedere molto tempo e necessita di un forte sostegno politico.

I miglioramenti provenienti dall'esterno possono derivare dalla consultazione di letteratura specialistica o dall'istituzione di un progetto di raccolta di informazioni capace di portare molteplici benefici. Per esempio, un progetto di storia orale potrebbe sfruttare l'esperienza dei lavoratori in pensione che in passato si sono occupati del sito, raccogliendo informazioni che vadano a colmare le lacune nelle risorse intellettuali del sistema di gestione o a recuperare la memoria persa per effetto dell'esternalizzazione. Lo stesso processo (dal basso verso l'alto) potrebbe aiutare a superare gli inconvenienti dei quadri giuridici e istituzionali, che spesso non riescono (dall'alto verso il basso) a facilitare un approccio partecipativo. Vi possono essere inoltre nuove conoscenze nel settore del patrimonio rilevanti per lo sviluppo di sistemi di gestione del patrimonio.

#### **Il partenariato per migliorare un sistema di gestione in essere senza necessità di riforme giuridiche o istituzionali importanti**

*Il sito archeologico di Ercolano, parte del sito seriale del Patrimonio Mondiale delle Aree archeologiche di Pompei, Ercolano e Torre Annunziata (Italia) è un caso studio significativo che mostra come sia possibile ricorrere al partenariato per creare quello che è essenzialmente un sistema di gestione temporaneo per produrre miglioramenti durevoli nel sistema di gestione in essere, senza necessità di riforme istituzionali o giuridiche importanti.*

*Le città di Pompei ed Ercolano e le loro ville, sepolte dall'eruzione del Vesuvio nel 79 d.C., forniscono un quadro completo e vivido della società e della vita quotidiana in un momento specifico del passato, e in ciò non hanno uguali in alcuna parte del mondo. Di proprietà e a gestione pubbliche, fino al 1997 questi siti archeologici sono stati gestiti da un sistema pubblico centralizzato cronicamente sottofinanziato per gli ultimi decenni del XX secolo. L'autorità per il patrimonio locale ha ottenuto l'autonomia finanziaria e amministrativa dal ministero nel 1997 (legge n. 35/1997), il che ha consentito di incrementare i finanziamenti (le entrate dei biglietti non sono più state destinate al ministero centrale per ridistribuirle) e di ridurre la burocrazia. La riforma della gestione restava tuttavia incompleta e le risorse umane rimanevano legate al Ministero della cultura, risultando così poco flessibili e non adeguate alle esigenze locali; inoltre, la complessità di molte procedure di appalto pubblico a livello nazionale ostacolava l'efficienza del funzionamento del sito.*

*Nel 2002, Ercolano è stato citato alla conferenza PisaMed a Roma come forse il peggiore esempio di conservazione archeologica in un paese non devastato dalla guerra; nel 2012 è stato invece indicato come modello positivo "le cui buone prassi possono sicuramente essere replicate in altre vaste aree archeologiche simili in tutto il mondo", secondo le parole del direttore generale dell'UNESCO Irina Bokova dopo la visita al sito.*





## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

- Questo epocale cambiamento è stato in parte dovuto a un partenariato pubblico-privato noto come *Herculaneum Conservation Project*<sup>79</sup> che dal 2001 regola e supporta la conservazione e la gestione del sito di Ercolano. Diversi fattori hanno contribuito al successo dell'iniziativa, che si è basata sulle positive azioni già intraprese dall'autorità locale per il patrimonio. Le scelte fatte hanno affrontato le specifiche inadeguatezze del sistema di gestione allora in essere, contribuendo a tutte e nove le componenti, con miglioramenti duraturi dell'efficienza e dell'efficacia della gestione. Ecco alcuni esempi:
  - L'uso immaginativo di un quadro giuridico destinato alla sponsorizzazione commerciale (leggi n.42/2004 art. 120 e 30/2004 art. 2) che ha infine consentito ai partner privati (in questo caso filantropici) di offrire supporto operativo (azioni e maggiore flessibilità organizzativa) e non solo aiuto finanziario (donazioni) al partner pubblico. L'autorità del patrimonio era sottodimensionata in termini organizzativi non finanziari.
  - Una collaborazione che si è sviluppata "all'interno" dell'organizzazione ospitante, l'autorità locale per il patrimonio, assicurando un vero partenariato e l'apertura del sistema di gestione in essere a nuovi modi di lavorare, con un maggior senso di appartenenza per coloro che avrebbero portato avanti tali approcci.
  - L'istituzione di una serie di partenariati reattivi e flessibili (anziché di una persona giuridica dedicata), per rispondere adeguatamente alle nuove fasi del progetto di pari passo con l'evoluzione delle necessità del sito e del sistema di gestione dell'ospite. In oltre dieci anni il progetto è passato da lavori ambiziosi in aree del sito a rischio alla progettazione di nuove strutture museali, iniziative di riqualificazione urbana per le aree residenziali adiacenti al sito e attività di costruzione delle capacità per gli altri siti vesuviani, in vista di una graduale chiusura del progetto.
  - La formazione di un team interdisciplinare di specialisti del patrimonio nazionale e di appaltatori specializzati (molti dei quali locali) per rafforzare il personale del patrimonio e l'attività di conservazione archeologica.
  - L'istituzione di una rete di partner di ricerca locali e internazionali per rafforzare le risorse intellettuali, ma anche per contribuire alla difesa del sito e fornire un effetto moltiplicatore per gli altri siti di questa serie di siti del Patrimonio Mondiale.
  - Un approccio alla gestione del progetto che ha introdotto una cultura del lavoro basata sugli obiettivi e una forte enfasi sull'efficienza dei processi del patrimonio.
  - L'importanza attribuita ad attività che consentissero al sistema di gestione in essere di sostenere la gestione del sito con risorse pubbliche anche nel futuro, oltre la durata del progetto. Tra gli esempi, le infrastrutture e le misure di conservazione per ridurre i costi a lungo termine e semplificare la gestione dei siti, testare e perfezionare gli approcci per cicli di manutenzione programmati e assicurare partenariati di ricerca a lungo termine.
  - Riconoscimento della necessità di ristabilire per il sito un ruolo e un'identità nella vita della città moderna e di sfruttare i reciproci vantaggi derivanti dal patrimonio. È stata lanciata un'iniziativa gemella, "The Herculaneum Centre", volta a costruire legami e rapporti con l'autorità civica locale e le altre parti interessate e a migliorare, anche per il futuro, il rapporto tra la città antica e quella moderna.



Aree archeologiche di Pompei, Ercolano e Torre Annunziata (Italia)

© HCP / Sarah Court

79. Un'iniziativa dell'Istituto Packard Humanities in collaborazione con la Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei (l'ente locale semi-autonomo per il patrimonio) e la British School a Roma.



### Considerazioni chiave per il miglioramento dei sistemi di gestione

La pianificazione della gestione è uno strumento ampiamente adottato per il Patrimonio Mondiale, in quanto attribuisce grande importanza all'individuazione delle lacune per migliorare il sistema di gestione (cfr. Appendice A). Anche in assenza di un piano di gestione, un sistema di gestione si avvale della valutazione dei progressi rispetto ai traguardi (output) e agli obiettivi più ampi (outcome), per poi analizzare le discrepanze e le loro cause. Migliorare un sistema di gestione richiede una valutazione rigorosa: si deve verificare se i tre elementi supportino i tre processi del patrimonio e se forniscano output mirati e conseguano tutti gli outcome auspicati.

Le informazioni derivate dal monitoraggio degli output e degli outcome per mezzo di indicatori consentono di definire i futuri processi del sistema di gestione e assegnarne le priorità. Essi possono anche costituire la base per apportare miglioramenti sostanziali ad alcuni o a tutte le nove componenti del sistema di gestione. La prossima sezione 4.5 propone un modello per la documentazione e la valutazione dei sistemi di gestione del patrimonio. Nel modello, la nona componente, "Miglioramenti ai sistemi di gestione", comprende tutte le lacune o le opportunità individuate alla luce delle altre otto componenti. Propone, quindi, modifiche per superare le lacune e cogliere le opportunità, individuando, laddove sia appropriato, gli strumenti di gestione più adeguati.

## MIGLIORAMENTI AI SISTEMI DI GESTIONE

### SUGGERIMENTI

- ▶ I miglioramenti sono a volte definiti "contributi", ma tale termine può portare a confusione con le risorse umane, finanziarie e intellettuali, anch'esse chiamate "contributi".
- ▶ Garantire la spirale ascendente del miglioramento continuo è fondamentale per una buona gestione e dipende dalla presenza di competenze che consentano di individuare le lacune e colmarle in modo appropriato. Tali competenze possono essere sviluppate mediante semplici iniziative di costruzione delle capacità (cfr. Parte 3.8).
- ▶ Come risultato del suo isolamento, rispetto ad altri settori, quello dei beni culturali ha una maggiore carenza di capacità decisive nei progetti pratici e nella gestione delle parti interessate<sup>80</sup>; ciò indebolisce il sistema di gestione del patrimonio e gli impedisce di evolversi.
- ▶ L'isolamento richiede anche una migliore comprensione di altri settori e che si apportino miglioramenti al sistema di gestione primario.<sup>81</sup>
- ▶ L'aumento delle pressioni sul patrimonio culturale e le nuove esigenze che la società pone su esso (cfr. Parte 2) richiedono spesso l'inclusione di nuove discipline, con il coinvolgimento per esempio di economisti, sociologi e ambientalisti.

## I MIGLIORAMENTI AI SISTEMI DI GESTIONE NEL CONTESTO DEL PATRIMONIO MONDIALE

### Considerazioni chiave

Individuare le lacune e cercare di affrontarle è parte del miglioramento del sistema di gestione di un sito in termini di produttività, efficienza e capacità di conseguire gli outcome principali (la protezione del Valore Universale Eccezionale) e gli altri obiettivi. La necessità di conformità pone ulteriori pressioni sui siti iscritti. L'Appendice A esplora il modo in cui la pianificazione della gestione contribuisce al raggiungimento di questi obiettivi.

80. Deputy Prime Minister's Office. 2004. *Skills for Sustainable Communities*. Londra, RIBA. [http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan\\_Review.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf)

81. Brundtland, GH 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford, Regno Unito, Oxford University Press, Incorporated. Capitolo 7. 'Merging Environment and Economics in Decision Making', paragrafo 75.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

Per esempio, l'approccio partecipativo raccomandato dalle *Linee guida operative* (OG par. 108) dipende dal coinvolgimento delle parti interessate in tutte le fasi del processo di gestione, cioè dal coinvolgimento delle persone su cui hanno effetto la produttività, l'efficienza e la capacità del sistema di gestione di conseguire determinati outcome.

### MIGLIORAMENTI PER IL PATRIMONIO MONDIALE

#### SUGGERIMENTI

- Per le autorità di gestione di un sito culturale, l'iscrizione alla Lista del Patrimonio Mondiale comporta obblighi aggiuntivi e nuove sfide. Ciò a sua volta richiede agli Stati parti di rivisitare e migliorare i propri sistemi di gestione. Il sistema del Patrimonio Mondiale offre anche accesso a diverse reti di esperienze e competenze, attraverso il Comitato del Patrimonio Mondiale, i suoi organi consultivi (ICCROM, ICOMOS, IUCN), i centri regionali e altri organismi associati (cfr. il sito web del Patrimonio Mondiale) che possono essere utili nel processo di miglioramento dei sistemi di gestione.

### 4.5 Documentazione e valutazione di un sistema di gestione del patrimonio

#### UN SISTEMA "COMPLETO" PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

##### La struttura del sistema di gestione a livello nazionale e di sito

Le nove componenti evidenziate nelle parti 4.2, 4.3 e 4.4 si combinano a formare un sistema completo di gestione del patrimonio (SG), come illustrato nello schema seguente.

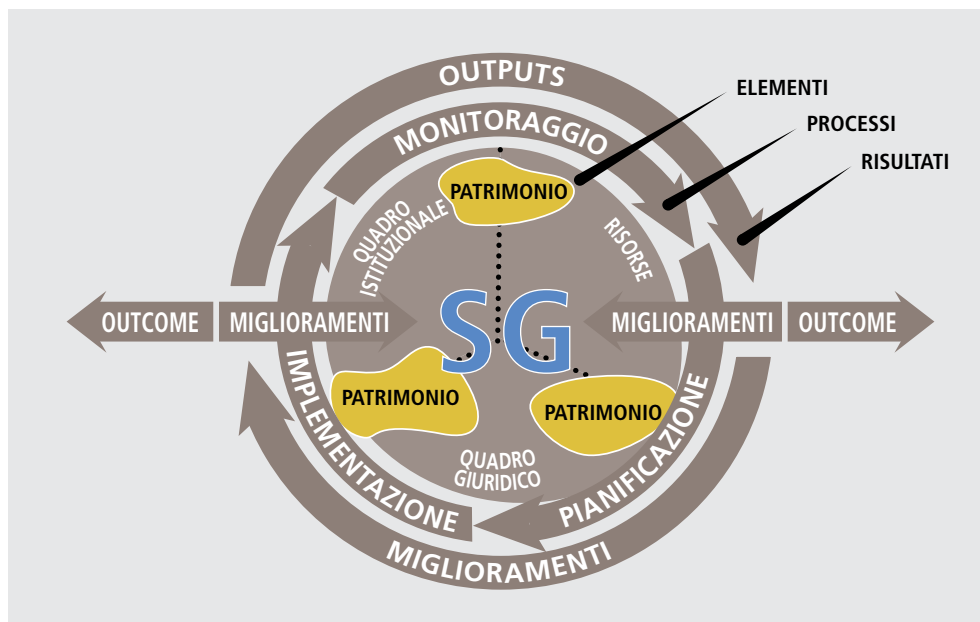
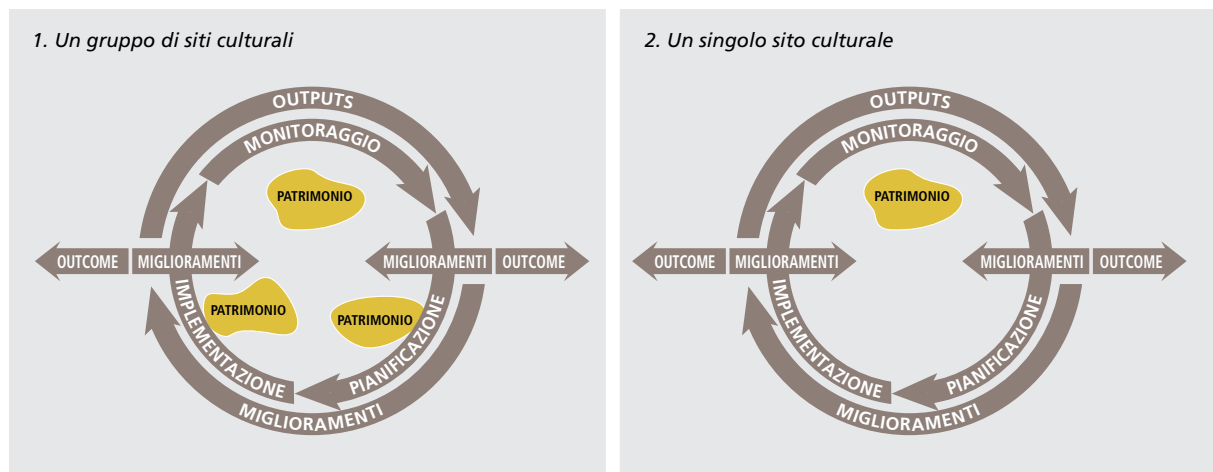


Grafico 18: Le nove componenti di un sistema di gestione del patrimonio

La divisione dei sistemi di gestione del patrimonio in nove componenti fornisce un quadro di riferimento comune per tutti coloro che ne utilizzano uno: professionisti del patrimonio che gestiscono proprietà, decisori politici che definiscono quadri istituzionali, e comunità e reti che, per essere coinvolti nel patrimonio, hanno bisogno di trasparenza sui processi decisionali.

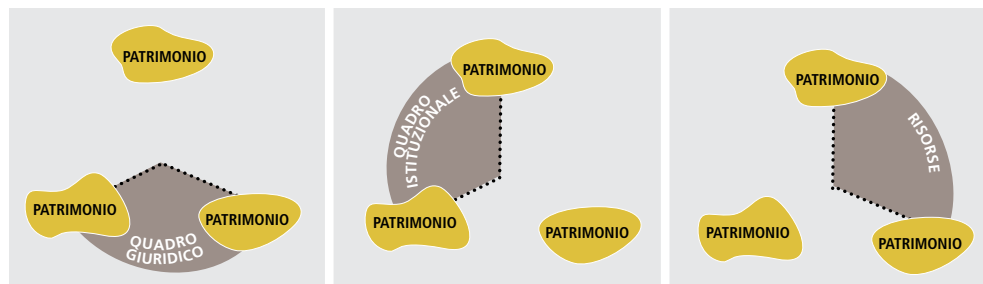
Come già affermato nella Parte 4.1, un sistema di gestione del patrimonio, come sistema primario operativo di livello nazionale o regionale, può avere un mandato giuridico alla supervisione di compiti fondamentali come l'individuazione e la registrazione dei siti del patrimonio. L'adeguatezza di un sistema è tuttavia messa alla prova qualora si gestisca un sito (conservazione, interpretazione, gestione dei visitatori, collegamento allo sviluppo, ecc.) con l'apporto, spesso, di contributi esterni. In questo caso si rende necessario il supporto di sistemi di gestione secondari (o di loro componenti). La presente sezione spiega come documentare e valutare l'adeguatezza dei sistemi primari di gestione del patrimonio e il ruolo dei sistemi secondari di gestione.

Un sistema di gestione del patrimonio nazionale o regionale, per quanto possa apparire standard per alcune categorie di siti culturali, va in realtà verificato con riferimento a uno specifico sito o gruppo di siti, ognuno dei quali ha una natura e un assetto propri che ne determineranno la gestione. Tra le nove componenti, l'approccio ai processi e i risultati sono quelli più influenzati dalla specificità dei singoli casi, come si vedrà in seguito.



**Grafico 19:** In che modo gli elementi di un sistema di gestione (primario e nazionale) apparentemente uniforme saranno supportati dalle circostanze locali per un gruppo di siti o un singolo sito.

I tre elementi sono anche influenzati dai vincoli e dalle opportunità presentate dallo specifico sito o dagli specifici siti. Il grafico 20 riporta alcuni esempi dell'utilità di componenti provenienti da altri sistemi di gestione.



**Grafico 20:** Uso di sistemi secondari di gestione o di loro componenti per rafforzare i sistemi primari di gestione

- Quadro giuridico**
- Norme locali sull'uso del suolo
  - Legislazione da altri settori (p.e. sgravi fiscali, norme anti-inquinamento, protezione costiera)
  - Uso del suolo o diritti d'accesso consolidati

- Quadro istituzionale**
- Rafforzamento da parte di ONG locali
  - Sovrapposizione con le autorità civiche locali
  - Livelli variabili di proprietà pubblica e privata e di controllo della gestione

- Risorse**
- Regione target per finanziamenti in capitale (p.e. Banca Mondiale, Commissione europea)
  - Forte consenso della comunità e volontariato
  - Continuità nelle competenze e conoscenze locali

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

### Lo scopo del quadro del sistema di gestione del patrimonio

Il quadro ha tre funzioni principali per i soggetti coinvolti nella conservazione e gestione del patrimonio culturale:

*Scopo 1: Un quadro per definire e documentare un sistema di gestione del patrimonio e comunicarne il funzionamento*

La struttura a nove componenti offre un linguaggio comune per facilitare e standardizzare il monitoraggio dei sistemi di gestione del patrimonio e la comunicazione dei risultati a terzi. Nel caso del Patrimonio Mondiale, questo rientra nel processo di candidatura (sezione 5 del modulo) e, dopo l'iscrizione, nell'analisi del Reporting periodico e nelle relazioni sullo stato di conservazione.

Il processo di candidatura al Patrimonio Mondiale richiede specificamente che si documenti formalmente il sistema di gestione del patrimonio in essere per il sito o il gruppo di siti (OG parr. 130 e 132.5).<sup>82</sup> Il dossier di candidatura può costituire un contributo sostanziale alla gestione del sito e fungere da riferimento per misurare la gestione e lo stato di conservazione del sito negli anni a venire.<sup>83</sup>

*Scopo 2: Un quadro che pone tutte le questioni relative al patrimonio in un contesto ampio e illustra la necessità di un approccio integrato alla gestione del patrimonio*

Il sistema di gestione del patrimonio opera in un ambiente più ampio che può sia causare pressioni sul sito del patrimonio culturale sia subire pressioni da quest'ultimo. Questa relazione presenta anche una serie di opportunità (cfr. Parte 2). Una buona gestione delle pressioni e delle opportunità può portare benefici al sito e alle comunità vicine, contribuendo anche ad accrescere i valori culturali, sociali, economici e ambientali.

Delle nove componenti, "miglioramenti" e "outcome" sono quelli maggiormente interessati dal contatto diretto con il contesto più ampio (rappresentato nei grafici dalle frecce inverse). In realtà, tutte le componenti di un sistema di gestione del patrimonio dipendono dal contesto e dovrebbero coinvolgerne i rappresentanti.

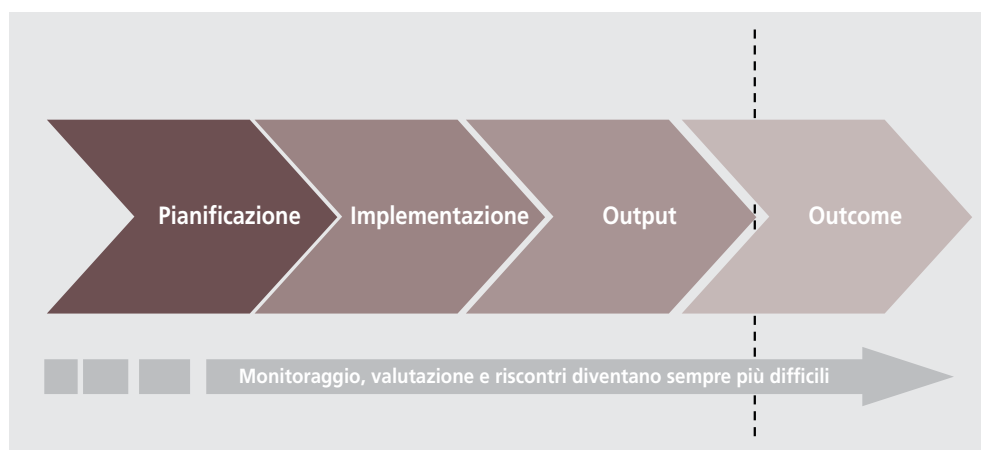
Il quadro pone tutte le questioni relative al patrimonio in un contesto ampio e promuove un approccio integrato alla gestione del patrimonio e illustra ciò di cui il sistema di gestione ha bisogno, ciò che realizza e quali altri sistemi di gestione vi contribuiscano (cfr. Parte 4.1). Facilitando la trasparenza e il dialogo, consente l'ampio riconoscimento dei benefici alla società e l'utilizzo più efficiente del coinvolgimento e del riscontro delle parti interessate.

*Scopo 3: Un quadro per la valutazione e il miglioramento di un sistema di gestione del patrimonio (con altri sistemi di gestione)*

È noto che, con l'avanzare del ciclo di gestione, diventa più difficile valutare l'efficacia dei processi e dei risultati della gestione del patrimonio (cfr. sotto).

82. Questa panoramica del sistema di gestione può essere a sé o parte di un piano di gestione.

83. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2011. *Preparing World Heritage Nominations*. (Second edition). Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) p. 91. <http://whc.unesco.org/en/activities/643/>.



**Grafico 21:** Con l'avanzare del ciclo di gestione aumenta la difficoltà della valutazione

Può essere ancora più difficile valutare l'efficacia della struttura portante del sistema di gestione, cioè il suo quadro giuridico e istituzionale.

I processi del patrimonio possono rivelare che il sistema di gestione di un dato sito o gruppo di siti non riesce a conseguire i suoi obiettivi o li sta raggiungendo in modo inefficiente, e può individuare specifici punti di forza e di debolezza. Meno facile è capire le loro implicazioni sulle altre aree del sistema di gestione.

Potrebbe essere necessario modificare il sistema di gestione, a causa dei requisiti associati all'ottenimento e/o conservazione dell'iscrizione del Patrimonio Mondiale (OG parr. 117 e 132.5) o a causa di alterazioni (volute o non) al sito o gruppo di siti oggetto della gestione (cfr. Appendice A). È probabile che qualsiasi modifica si ripercuota su tutto il sistema di gestione.

Il quadro a nove componenti fornisce liste di controllo per analizzare le forze e le debolezze del sistema di gestione in uso e una struttura logica per formulare raccomandazioni quando il cambiamento è necessario a proteggere i valori, soprattutto il Valore Universale Eccezionale. Rende più facile la revisione delle necessità e di quanto conseguito dal sistema di gestione ai diversi livelli (locale, nazionale, regionale, internazionale).

### Documentare e valutare un sistema di gestione del patrimonio

#### *Un modello standard per l'utilizzo del quadro*

La Tabella 12 è un modello che propone l'utilizzo della struttura a nove componenti per documentare (cfr. p.e. la sezione 5e del modulo di candidatura, OG Allegato 5) e valutare un sistema di gestione del patrimonio. Aiuta l'utente a capire se il sistema primario di gestione del patrimonio comprenda, interamente o parzialmente, tutte le nove componenti o, diversamente, quali sono i contributi da altri sistemi di gestione. Ciò sarà chiarito più avanti, nella discussione dell'esempio di alcuni siti del Patrimonio Mondiale. L'Allegato 5 delle *Linee guida operative* richiede che si documenti il sistema di gestione del singolo sito del Patrimonio Mondiale.

Per gli utenti del presente manuale il modello è disponibile in formato Word. In sede di compilazione, agli utenti viene richiesto di fare riferimento alle sezioni pertinenti e di rispondere alle domande e alle liste di controllo, per documentare il sistema di gestione del patrimonio.

## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

**Tabella 12. Il modello del patrimonio per la documentazione di un sistema di gestione**

Documentare e valutare l'adeguatezza di un sistema di gestione del patrimonio per uno specifico sito culturale				
<b>1. Nome e ubicazione del sito:</b>				
<b>2. Breve descrizione del sito:</b>				
Attributi chiave: Autenticità: Integrità:				
<b>3. Criteri del Patrimonio Mondiale:</b>				
<b>4. Documentare e valutare il sistema di gestione per il sito culturale</b>				
	Il quadro del Sistema di gestione: 3 aree, 9 componenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere il sistema di gestione primario del sito</li> <li>Se necessario, evidenziare le caratteristiche chiave e rilevanti o allegare i riferimenti del caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutare la sua adeguatezza: divari esistenti e nuove opportunità individuate <i>(in base alla natura del sito e previo riferimento alle pertinenti sezioni del presente manuale)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delineare il supporto aggiuntivo attualmente proveniente da sistemi di gestione secondari o da altri sistemi di gestione per colmare le lacune e rafforzare il sistema di gestione primario</li> <li>• Identificare ulteriori misure / strumenti necessari</li> </ul>
<b>ELEMENTI</b>	Quadro giuridico (o «mandato»)			
	Quadro istituzionale			
	Risorse			
<b>PROCESSI</b>	Pianificazione			
	Implementazione			
	Monitoraggio			
<b>RISULTATI</b>	Outcome			
	Output			
	Miglioramenti (compresa sintesi delle misure aggiuntive necessarie)			

L'esempio seguente è un tentativo di documentare un sistema di gestione in essere che si è evoluto a partire dall'iscrizione del sito alla Lista del Patrimonio Mondiale.

**Tabella 13. Esempio di un sistema di gestione del patrimonio**

**Documentare e valutare l'adeguatezza di un sistema di gestione del patrimonio per uno specifico sito culturale**

**1. Nome e ubicazione del sito: Città sacra di Kandy, Sri Lanka**

**2. Breve descrizione del sito:**  
Citazione dalla Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale

**Autenticità**  
Citazione dalla Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale

**Integrità**  
Citazione dalla Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale



© James Gordon

*Città Sacra di Kandy (Sri Lanka)*

**3. Criteri del Patrimonio Mondiale: (iv) (vi)**

**4. Documentare e valutare il sistema di gestione per il sito culturale**

La struttura del sistema di gestione:  
3 aree,  
9 componenti

- Descrivere il sistema primario di gestione del sito culturale

- Valutarne l'adeguatezza: lacune esistenti e nuove opportunità identificate *(in base alla natura del sito e facendo riferimento alle pertinenti sezioni del manuale)*

- Descrivere il supporto aggiuntivo proveniente da sistemi di gestione secondari / altri sistemi di gestione per colmare le lacune e rafforzare il sistema di gestione primario
- Identificare ulteriori misure / strumenti necessari

**ELEMENTI**

Quadro giuridico (o «mandato»)

La "Antiquities Ordinance" del 1940, rivista nel 1988, disciplina la protezione e la gestione del patrimonio in tutto il paese

Parte del sito è di proprietà della comunità buddista ed è governata secondo l'ordinanza dei templi

Necessità di controllare le aree oltre i monumenti e nella zona cuscinetto

Necessità di attrarre più finanziamenti

Il sito è sottoposto alla "Urban Development Authority (UDA) Law" e ai regolamenti del Consiglio comunale, il che consente un migliore controllo dell'area più ampia

Il sito è sottoposto alla "Central Cultural Fund (CCF) Law" del 1981, che aumenta i fondi e la capacità di implementare attività



## 4 Definire, valutare e migliorare i sistemi di gestione del patrimonio

ELEMENTI	<p><b>Quadro istituzionale</b></p> <p>L'istituzione responsabile è il Department of Archaeology (DOA)</p> <p>La responsabilità del Tempio della Reliquia del Dente e della sua gestione (rituali quotidiani, processione annuale, ecc.) compete alle autorità del tempio, guidate da un guardiano capo</p>	<p>Necessità di un meccanismo per unire tutte le parti interessate</p> <p>Necessità di un maggior coinvolgimento dei monaci nel processo decisionale</p>	<p>È stato istituito il Comitato per i siti sacri del Patrimonio Mondiale, che raccoglie tutte le parti interessate ed è presieduto dal sindaco della città</p>
	<p><b>Risorse</b></p> <p><i>Umane:</i> principalmente i dipendenti del DOA</p> <p><i>Finanziarie:</i> fondi annuali del governo centrale. Proventi degli ingressi al tempio dei turisti stranieri</p> <p><i>Intellettuali:</i> conoscenze maturate nel Dipartimento.</p>	<p>Inadeguatezza del personale del DOA e necessità di una maggiore flessibilità per assumere una gamma di professionisti diversi.</p> <p>Necessità di esternalizzare le attività.</p> <p>Carenze finanziarie.</p> <p>Necessità di portare nuove conoscenze, in particolare relative all'OUV</p>	<p>Il CCF si occupa dei lavori di conservazione</p> <p>Si è avviata l'esternalizzazione</p> <p>Il CCF ha apportato ulteriori fondi</p> <p>Ulteriori miglioramenti da apportare</p>
PROCESSI	<p><b>Pianificazione</b></p> <p>Pianificazione annuale per la conservazione a cura del DOA.</p>	<p>Necessità di una pianificazione a lungo termine per garantire la salvaguardia del Valore Universale Eccezionale</p> <p>Mancanza di un processo partecipativo più ampio all'interno del DOA</p> <p>Nuovo approccio alla pianificazione guidata dai valori</p>	<p>Nuova commissione istituita per guidare un nuovo approccio di pianificazione utilizzando il processo partecipativo e tutte le risorse dalle diverse parti interessate</p> <p>Il Comitato della Città Sacra ha discusso per la prima volta il concetto di Valore Universale Eccezionale</p> <p>Strumento conosciuto come Sacred City Planning in uso dal 1949</p>
	<p><b>Implementazione</b></p> <p>Implementazione di progetti da parte del personale del DOA</p>	<p>Necessità di esternalizzare le attività</p> <p>Necessità di ricevere sostegno da altre parti interessate</p> <p>Il controllo della pianificazione deve essere guidato dal Comune, che esercita i poteri della Legge UDA</p>	<p>In assenza di un piano di gestione completo, l'implementazione di ciascun progetto sviluppato dal Dipartimento o dal Comitato è curata dall'istituzione o dalle istituzioni competenti, con fondi propri</p> <p>I controlli di pianificazione sono eseguiti dal Comune tramite un team con membri di tutte le agenzie competenti</p>

<b>PROCESSI</b>	<b>Monitoraggio</b>	<p>Procedure di monitoraggio stabilite dal DOA per il lavoro svolto</p> <p>Il DOA esegue ispezioni regolari contro l'abusivismo sul sito</p>	<p>Necessità di maggior monitoraggio su un'area più ampia</p> <p>Necessità di salvaguardare tutti gli attributi che esprimono il Valore Universale Eccezionale</p> <p>Necessità di un maggiore controllo sul sito e sulla zona cuscinetto</p>	<p>Comitato misto con DOA, CCF, UDA e Comune per l'approvazione e controllo dello sviluppo</p> <p>Il Comitato discute lo stato di avanzamento dei lavori in riunioni mensili; le singole agenzie monitorano ciascuna il proprio lavoro</p>
	<b>Outcome</b>	<p>Il DOA si impegna a proteggere i valori del patrimonio, compreso il Valore Universale Eccezionale</p> <p>I monaci incaricati del sito sacro si sono impegnati a facilitare le attività rituali</p>	<p>Mancanza di consapevolezza nella comunità circa il Valore Universale Eccezionale del sito</p>	<p>Proteggere e sostenere il Valore Universale Eccezionale con una maggiore partecipazione</p> <p>Consegna dei benefici del sito del Patrimonio Mondiale alla comunità</p>
	<b>Output</b>	<p>Conservazione di siti archeologici, edifici e dipinti di componenti selezionati del sito che assicureranno la protezione del Valore Universale Eccezionale</p> <p>Continuità delle attività religiose dei monaci e del guardiano laico, che migliorano il Valore Universale Eccezionale</p>	<p>Necessità di conservare/controllare le parti del sito di proprietà privata, di sviluppare infrastrutture per le attività rituali</p>	<p>Consegna di un programma per conservare le parti di proprietà privata del sito puntando al beneficio economico per la comunità</p> <p>Fornire infrastrutture secondo i piani stabiliti</p> <p>Fornire strutture per le feste</p>
	<b>Miglioramenti (compreso un riepilogo delle misure aggiuntive necessarie)</b>	<p>Si è ritenuto che il Comitato della Città Sacra necessiti di autorità giuridica; è in preparazione un progetto di legge per conferirgli maggiori poteri.</p>		

# Appendice A

## Un quadro per lo sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio dei piani di gestione

L'Appendice A amplia la discussione sul processo di "pianificazione" presentato nella Parte 4.3. Lo scopo è dare supporto per lo sviluppo del piano di gestione richiesto dalla sezione 5 del modulo di candidatura al Patrimonio Mondiale. La pianificazione della gestione è uno strumento sempre più popolare per proteggere i valori culturali, e in particolare il Valore Universale Eccezionale, nell'ambito del processo del Patrimonio Mondiale. La preparazione e l'implementazione di un piano di gestione necessita di tutte le nove componenti di un sistema di gestione del patrimonio (cfr. Parte 4) ed è un'opportunità per documentare in modo strutturato i sistemi di gestione di un sito. Contribuisce, inoltre, a individuare eventuali lacune nel sistema esistente che, a sua volta, fornisce un riscontro su come lo si possa cambiare o migliorare. Questa informazione è necessaria anche per le Sezioni 3.1 e, 4.5 e 6 del modulo di candidatura.

L'appendice è organizzata nelle seguenti sezioni:

- A.1 Introduzione: i piani di gestione all'interno dei sistemi di gestione
- A.2 Il processo di pianificazione della gestione
- A.3 I contenuti del piano di gestione.

### **A.1** Introduzione: i piani di gestione all'interno dei sistemi di gestione

#### **La pianificazione della gestione: una panoramica**

La "pianificazione della gestione" è senza dubbio diventata uno degli strumenti più noti e utilizzati nel sistema del Patrimonio Mondiale. Gli Stati parti, i membri del Comitato del Patrimonio Mondiale e gli organi consultivi utilizzano la pianificazione della gestione come strumento per valutare l'impegno dello Stato membro a mantenere il Valore Universale Eccezionale di una determinata proprietà e a garantire che la società goda dei benefici che ne derivano. Il termine "piano di gestione" è utilizzato più frequentemente ed evidenzia gli output di pianificazione dello strumento anziché l'approccio e il processo di gestione che va a costituire.

La pianificazione della gestione e i piani di gestione che essa produce dovrebbero essere intesi in relazione ai sistemi di gestione che li ospitano come descritto ed elaborato nella Parte 4 (cfr. anche pagg. 89-91 del manuale per la Preparazione delle Candidature). Un piano di gestione deve rispecchiare l'intero sistema di gestione. Come strumento che documenta il sistema di gestione complessivo, costituisce un'opportunità per descrivere e valutare un determinato sistema di gestione e dimostrare, quindi, come lo Stato parte manterrà il Valore Universale Eccezionale di un sito.

Nel caso del Patrimonio Mondiale, proteggere gli attributi che esprimono il Valore Universale Eccezionale è un obiettivo primario ma non può essere l'unico. Come descritto di seguito a proposito del "processo di pianificazione della gestione", un piano di gestione affronta i valori culturali generali di un sito e i cambiamenti che, nelle immediate vicinanze del sito, potrebbero avere impatto su tali valori. Questo metodo inclusivo è una delle qualità dell'approccio alla pianificazione della gestione in quanto richiede il collegamento con altri piani (come i piani regolatori o i piani di sviluppo a livello locale o regionale) e con le parti interessate al di fuori del sistema del patrimonio.

La pianificazione della gestione oltre i confini fisici del sito mira a proteggere al meglio il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori culturali e ad assicurare alla società quei benefici che il patrimonio può offrire e che il sito può ottenere grazie a un maggiore coinvolgimento della comunità (cfr. la Parte 2.3 sullo sviluppo sostenibile).

SUGGERIMENTI

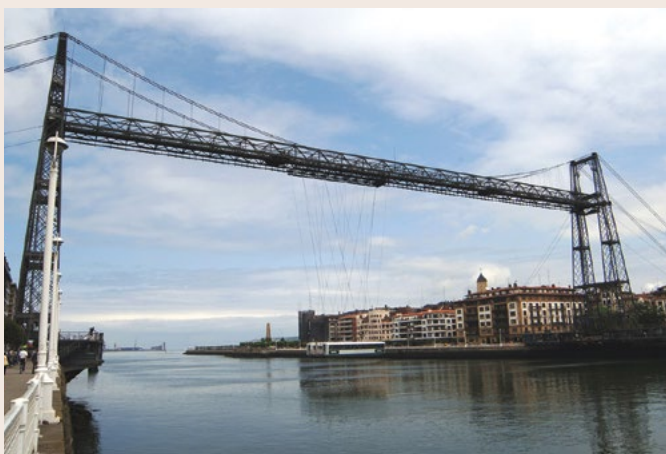
- La preparazione di un piano di gestione è strettamente legata alla preparazione del dossier di candidatura. Una volta stabilito il Valore Universale Eccezionale, è utile avviare una valutazione dei sistemi di gestione con riferimento alla Sezione 5 del modulo di candidatura (Allegato 5 delle Linee Guida Operative) e iniziare la procedura descritta di seguito. Le sezioni 4, 5 e 6 del modulo (Allegato 5 delle Linee Guida Operative) devono essere completate con le informazioni raccolte per il piano di gestione.

L'obiettivo principale del processo di pianificazione della gestione è la protezione strategica a lungo termine dei siti del patrimonio culturale. Una parte fondamentale di tutto ciò è lo sviluppo di un quadro per il processo decisionale e per la gestione del cambiamento nel particolare sito del patrimonio culturale. Quando questo quadro è documentato, insieme agli scopi della gestione, agli obiettivi e alle azioni che sono determinati dallo sforzo collettivo dei soggetti coinvolti nella gestione del sito del patrimonio culturale, ci si riferisce ad un "piano di gestione". In sostanza, il piano di gestione è un documento di orientamento, sviluppato internamente, che descrive un particolare sistema di gestione. È uno strumento importante per tutte le fasi del ciclo di gestione (pianificazione, implementazione, monitoraggio) dei siti del patrimonio culturale e deve essere periodicamente rivisto e rinnovato.

CASO DI STUDIO

**Il piano di gestione come parte integrante del sistema di gestione**

*Il sistema di gestione primaria del ponte di Vizcaya (Spagna) opera a livello provinciale. Il ponte è legalmente protetto dal governo basco (un governo provinciale in Spagna). L'organo giuridicamente responsabile della protezione e gestione diretta del ponte di Vizcaya è il Consiglio provinciale di Bizkaia, l'autorità provinciale responsabile della provincia di Bizkaia, in cui è ubicato il ponte. Le risorse necessarie sono generate o fornite dalle stesse istituzioni. È stata istituita una commissione per la conservazione dei monumenti che riunisce tutte le parti interessate ed è stato preparato un piano di gestione. Si tratta di un interessante esempio di esternalizzazione della normale gestione e manutenzione a un'azienda privata. È anche un esempio di come un singolo monumento del patrimonio industriale riesca a contribuire al più ampio sforzo di sviluppo dell'intera città di Bilbao, che, conclusosi il suo passato industriale, punta ora in una direzione diversa.*



Ponte di Vizcaya (Spagna)

© UNESCO

## Il piano di gestione

Un piano di gestione è uno strumento relativamente nuovo che determina e stabilisce la strategia, gli obiettivi, le azioni e le strutture di implementazione per gestire e, se opportuno, sviluppare il patrimonio culturale in modo efficace e sostenibile, affinché i suoi valori siano conservati per la fruizione e l'apprezzamento presenti e futuri. Il piano di gestione bilancia e coordina le necessità del patrimonio con le necessità degli "utenti" dello stesso e degli enti governativi e/o privati/comunitari che ne sono responsabili.

Il contesto e la natura di un piano di gestione variano considerevolmente secondo la tipologia del sito. Per esempio, un piano di gestione per un sito archeologico o per un centro urbano saranno più complessi di quello per una singola costruzione. Il piano di gestione dipende anche dalla natura del suo sistema di gestione primario. Il piano specifica in che modo il Valore Universale Eccezionale (anche solo potenziale nel caso di una candidatura) sarà sostenuto, protetto e conservato, e dimostrerà l'efficacia delle misure pratiche proposte per conseguire gli outcome di conservazione.

Come spiegato in precedenza, la produzione di un piano di gestione è il risultato di un approccio collettivo e partecipativo e prevede:

- nel caso del Patrimonio Mondiale, un impegno ufficiale a promuovere gli obblighi della Convenzione del Patrimonio Mondiale;
- l'opportunità per tutte le parti interessate<sup>84</sup>, in particolare proprietari e gestori, di essere coinvolti e raggiungere una comprensione condivisa del sito, situazione che si traduce in un forte sostegno al piano;
- una chiara descrizione del sito come base per la valutazione dei suoi valori, in particolare del suo Valore Universale Eccezionale;
- una descrizione trasparente del funzionamento del sistema in essere e di come lo si possa migliorare;
- una Dichiarazione del Valore Universale Eccezionale del sito culturale, come accettata o proposta al Comitato del Patrimonio Mondiale, che identifichi gli attributi da gestire e le condizioni di autenticità e integrità da mantenere;
- una valutazione degli altri valori del sito, anch'essi da considerare per la sua gestione;
- una panoramica delle condizioni attuali del sito e dei vari fattori che possono avere impatti positivi o negativi sugli attributi, l'autenticità e l'integrità;
- una visione collettiva per la gestione del sito (p.e. la situazione per esso auspicata per i prossimi 20-30 anni);
- una serie di politiche e/o obiettivi di gestione per realizzare la visione proposta, in un periodo solitamente di circa cinque anni;
- una serie di azioni (conservazione, interpretazione e valorizzazione, contributi alla società, ecc.);
- una strategia di implementazione comprensiva di monitoraggio e revisione;
- l'integrazione necessaria di più piani o sistemi, o la garanzia della loro reciproca complementarità;
- benefici del patrimonio per la società, che a sua volta assicura benefici al sito (rafforzare tutti i valori, assicurare nuove forme di sostegno alla comunità).

Un piano di gestione può:

- descrivere il sistema di gestione generale per il sito;
- fornire una struttura per l'analisi di processi complessi;

84. In questo contesto, le parti interessate comprendono la popolazione locale, le popolazioni indigene, i proprietari e i gestori, il governo a tutti i livelli, gli interessi commerciali (turismo compreso) e le ONG.

- fornire un quadro per prendere decisioni consapevoli e gestire il cambiamento;
- fornire i principi guida per il coordinamento delle attività/responsabilità rispetto al sito;
- contribuire a gestire la collaborazione tra diversi gruppi d'interesse nei settori pubblico e privato;
- garantire che gli interventi siano progettati in modo attento per proteggere il Valore Universale Eccezionale e altri valori nella misura in cui questi ultimi siano compatibili con la protezione del Valore Universale Eccezionale stesso;
- contribuire a razionalizzare le risorse esistenti e facilitare il reperimento di fondi.

Il piano deve inoltre evidenziare:

- la partecipazione delle principali parti interessate e della comunità più ampia fin dalla preparazione della candidatura, una comprensione condivisa del concetto di Patrimonio Mondiale e delle implicazioni dell'iscrizione per la gestione del sito;
- una comprensione condivisa dell'attuale sistema di gestione (quadro giuridico e normativo, strutture e approcci di gestione), piani e politiche di sviluppo, nonché l'utilizzo del territorio in atto nel sito;
- una comprensione condivisa tra le parti interessate del Valore Universale Eccezionale del sito del patrimonio, delle condizioni di autenticità e integrità e dei fattori che influenzano il sito;
- la responsabilità condivisa e il supporto tra tutte le parti interessate per gli approcci gestionali e le azioni necessarie a mantenere il Valore Universale Eccezionale del sito;
- un approccio inclusivo alla pianificazione, con la condivisione del compito tra tutte le autorità competenti e le parti interessate, per definire un quadro fattibile per il processo decisionale che garantisca la gestione sostenibile del sito nel futuro;
- che siano in essere strutture di gestione per l'implementazione del piano, la prontezza e la capacità per realizzare le necessarie azioni di gestione. Il piano è pertanto un "mezzo teso a raggiungere un fine" (e non un fine in sé, situazione potenzialmente pericolosa nel processo di pianificazione).

Il contenuto del piano deve:

- concentrarsi sulla protezione del Valore Universale Eccezionale del sito e rispondere al contempo ai problemi di gestione di rilevanza locale;
- fornire informazioni di base sullo stato di conservazione del sito, dandone anche adeguata descrizione;
- descrivere il sistema di gestione: misure di protezione legislative, normative e politiche, strutture e prassi di gestione presso il sito (quelle effettivamente in vigore e non solo quelle applicabili in linea di principio);
- essere facilmente accessibile e comprensibile per tutte le parti interessate, limitando il linguaggio gergale;
- presentare una visione e degli obiettivi a lungo termine per il sito del Patrimonio Mondiale e le azioni necessarie a conseguirli;
- descrivere lo stato del piano di gestione in relazione ad altri piani (sviluppo/conservazione) vigenti nel sito;
- essere utile ai fini dell'educazione e dello sviluppo sostenibile;
- prendere in debita considerazione la gestione dei rischi;
- essere strategico nell'approccio: utilizzare le lezioni apprese dalle azioni passate per anticipare la direzione della gestione futura;
- descrivere come il piano e il sistema di gestione saranno implementati, monitorati e rivisti;
- delineare il piano finale e i risultati attesi collegandoli direttamente alla risorsa.

La produzione di un piano di gestione comporta due parti complementari: il processo (pianificazione e sviluppo) e il contenuto (output e outcome - il piano come strumento di gestione).

## Lo scopo di un piano di gestione

L'obiettivo del piano di gestione per la zona dei canali del XVII secolo di Amsterdam nel Singelgracht.

*Il piano di gestione descrive come le parti con responsabilità governativa debbano procedere a preservare il valore storico e culturale unico dell'anello dei canali del XVII secolo all'interno del Singelgracht ad Amsterdam, come Patrimonio Mondiale.*

*Il piano di gestione è un insieme di linee guida per la conservazione e la gestione del sito - l'anello dei canali del XVII secolo e la zona cuscinetto all'interno del Singelgracht designata per la sua protezione. Il piano combina la politica delle varie parti responsabili per creare un'unica visione condivisa sulla gestione a lungo termine del sito del Patrimonio Mondiale. La visione condivisa e gli accordi in materia di protezione e gestione sono stabiliti in due patti stipulati tra le autorità congiuntamente responsabili: il Comune di Amsterdam (Gemeente Amsterdam), il Distretto centrale di Amsterdam (Stadsdeel Amsterdam Centrum) e l'Autorità delle acque di Amstel, Gooi e Vecht (Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht). I patti stipulati sono parte del piano di gestione, così come la dichiarazione d'intenti sottoscritta dalle parti interessate coinvolte con il sito.*



La zona dei canali del diciassettesimo secolo all'interno del Singelgracht ad Amsterdam (Paesi Bassi)

© Dossier di candidatura / Robert de Jong

## Principi di base

*Il piano di gestione per la zona dei canali del XVII secolo all'interno del Singelgracht ad Amsterdam deve soddisfare le condizioni stabilite dal Comitato del Patrimonio Mondiale, e nello specifico, deve conformarsi ai seguenti quattro principi di base:*

- *Efficacia - il piano deve garantire il conseguimento dell'obiettivo;*
- *Coerenza - le prospettive, gli obiettivi, le misure e i compiti devono essere reciprocamente coerenti;*
- *Funzionalità - il piano deve essere fattibile;*
- *Realismo - il piano deve essere realizzabile e implementabile.*

*Al fine dell'osservanza di questi principi di base, il piano di gestione comprende:*

- *una dichiarazione firmata dal gestore del sito, dalle autorità responsabili e dalle parti interessate (come partner nel sito), che descrive nel dettaglio il coinvolgimento diretto di dette entità, le loro prospettive condivise e il loro accordo ad agire in modo congiunto per la protezione e conservazione del sito e della zona cuscinetto. Questo andrà ad integrare il dossier di candidatura.*
- *Un ciclo di pianificazione, implementazione, monitoraggio, valutazione, aggiustamento e rivalutazione del piano di gestione, stabilito dal responsabile del sito e coordinato dall'Ufficio del Patrimonio Mondiale.*
- *Assegnazione delle risorse: il piano di progetto da redigersi per l'Ufficio del Patrimonio Mondiale conterrà una stima e indicherà la disponibilità di manodopera sufficiente, competenze adeguate e tempi idonei per una buona operatività del piano.*
- *Fiancheggiamento da parte dell'Ufficio del Patrimonio Mondiale: un piano di progetto appositamente elaborato dal Distretto centrale di Amsterdam, con sezioni dedicate alla sua implementazione. Una descrizione equilibrata e trasparente dell'implementazione del sistema di gestione (piano di gestione, in particolare Capitolo 4 – Accordi su compiti, competenze e responsabilità, e Capitolo 3, sezione 3.6 – Miglioramento della gestione: piano operativo e piano d'azione).*
- *È compito dell'Ufficio del Patrimonio Mondiale di Amsterdam, ancora da istituirsi, procedere all'implementazione del piano, dirigerne e coordinarne l'esecuzione.*
- *L'operabilità del piano di gestione sarà valutata nella pratica e adattata secondo necessità.*

*(Kingdom of the Netherlands 2009, 'The 17th Century canal ring area of Amsterdam with the Singelgracht', Nomination document. p. 53).*



## A.2 Il processo di pianificazione della gestione (varie fasi)

### Il processo di pianificazione della gestione

Questa sezione descrive le diverse fasi del processo di preparazione di un piano di gestione per il Patrimonio Mondiale.

Il processo è importante quanto il suo prodotto finale ai fini dello sviluppo di una comprensione collettiva del Valore Universale Eccezionale, per ottenere il consenso di tutti gli interessati e per condividere le responsabilità per la protezione del sito. Il piano è uno strumento volto al dialogo con le parti interessate e al continuo riesame della protezione del Valore Universale Eccezionale e degli altri valori.

Il processo di pianificazione della gestione può avviarsi in uno dei tre seguenti scenari: 1. durante la preparazione della candidatura, 2. per un sito già iscritto, 3. in fase di revisione di un piano di gestione in essere/piano regolatore o generale/piano di conservazione. Per il primo scenario, seguire tutti i singoli passaggi di questa sezione in modo sistematico aiuterà a completare le sezioni 3.1, 4.5 e 6 del modulo di candidatura.

Per gli scenari 2 e 3, alcuni passaggi saranno già stati eseguiti: per esempio, la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale è ora parte integrante e necessaria del processo di candidatura, ma per un sito già iscritto alla Lista del Patrimonio Mondiale tale dichiarazione potrebbe ormai essere stata prodotta e non essere quindi modificabile.

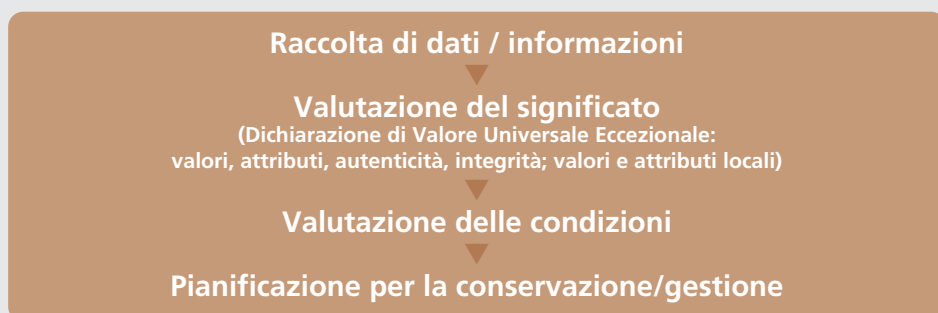
Per quanto riguarda la revisione di un piano di gestione, è essenziale valutare in modo completo i successi, i fallimenti e i punti deboli dei piani in essere e affrontarli (cfr. Parte 4.5). In precedenza, erano pochi i piani di gestione fondati su una Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale perché detta dichiarazione è diventata obbligatoria solo nel 2007 e solo nel 2005 è stata introdotta la condizione di integrità per la gestione dei siti del patrimonio culturale mondiale. Per questo motivo è, infatti, improbabile che i piani di gestione precedenti a tali date rispecchino gli effetti delle due innovazioni.

Lo sviluppo di un piano di gestione prevede le seguenti fasi:

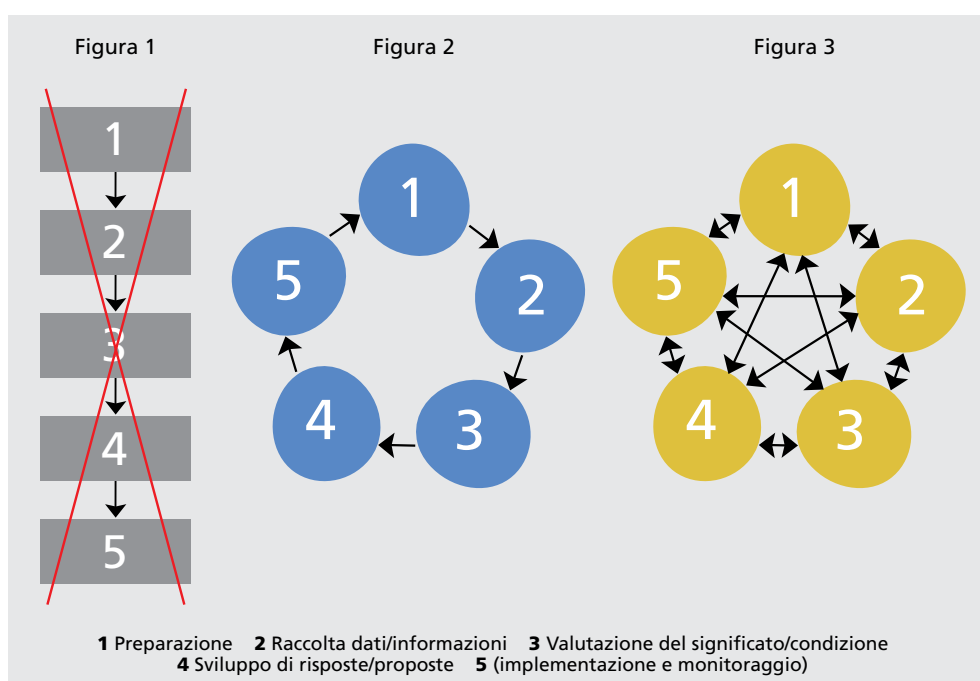
- FASE UNO:** preparazione
- FASE DUE:** raccolta di dati/informazioni
- FASE TRE:** valutazione del significato/condizione
- FASE QUATTRO:** sviluppo di risposte/proposte

Se ne tratterà in maggiore dettaglio in seguito. Il processo di pianificazione che queste fasi rappresentano si fonda sull'approccio guidato dai valori ai quali si è fatto riferimento nelle Parti 2 e 4.3 del presente manuale:

**Tabella 14.** *L'approccio guidato dai valori per la pianificazione della gestione del Patrimonio Mondiale*



Il processo di pianificazione richiesto per la gestione non è né lineare né procede dall'alto verso il basso (cfr. grafico 22), bensì è circolare come da figura 2, e in teoria è un processo iterativo come nella figura 3, in cui ogni fase fa costantemente riferimento alle altre fasi. Per esempio, mentre si valutano le condizioni del sito si potrebbe dover tornare alla fase di raccolta dei dati per reperire ulteriori informazioni. Tale interazione è illustrata nel grafico 22. Il processo di pianificazione ha forti legami con l'implementazione e il monitoraggio e i tre processi possono svolgersi in parallelo, perché il piano di gestione non è un documento statico bensì necessita di revisione costante. L'implementazione e il monitoraggio sono processi separati, ma sono identificati nel grafico con il numero 5 per sottolineare il loro continuo collegamento con il processo di pianificazione.



**Grafico 22:** La natura del processo di pianificazione

## FASE 1: PREPARAZIONE

Questa fase può essere vista come una pre-pianificazione in cui si pongono le basi e si acquisisce consenso sugli obiettivi del processo di pianificazione della gestione e sui soggetti che esso dovrebbe coinvolgere.

### I passi preliminari

La preparazione di un piano di gestione deve essere autorizzata da un'istituzione pertinente e avere il supporto dei principali soggetti interessati, che dovranno approvare la sua adozione e consentirne l'implementazione e l'aggiornamento. L'approvazione del piano può anche richiedere il consenso dei proprietari del sito o del Comitato del Patrimonio Mondiale o il sostegno ufficiale da parte di diverse entità (governative o private) appositamente riunite (possibilmente per il processo di candidatura, nel caso del Patrimonio Mondiale).

Spesso la pianificazione della gestione viene richiesta e adottata in virtù di politiche nazionali, ma l'impulso per avviare la redazione di un piano di gestione dovrebbe partire dal sito interessato o comunque, nel caso di un gruppo di siti, dovrebbe avere origine locale: ciò è infatti fondamentale per garantire che le parti interessate partecipino in modo paritario e sviluppino un senso di appartenenza del processo e del piano che esso produce.

Le capacità di gestione del progetto sono molto utili, a questo punto, per definire il percorso critico o lo schema essenziale del processo di pianificazione della gestione e per tenerne sotto controllo tempi e budget. A questo punto sarà opportuno individuare una persona o un team (quest'ultimo soprattutto nel caso di un sito complesso o di un gruppo di siti) ai quali assegnare la responsabilità di gestire il "progetto" (cioè il processo di pianificazione della gestione).

### Chi guida e consegna il piano?

L'ente (o gli enti) capofila del sistema di gestione primario (Parte 4.1), in consultazione con gli altri soggetti coinvolti, forma un team di progetto guidato da un capogruppo competente in grado di coordinare le diverse abilità necessarie ad avviare il processo e individuare le risorse finanziarie, istituzionali e umane necessarie alla preparazione del piano. Il capogruppo coordina le attività ed è il principale motore della redazione del piano; nella formazione del team dà priorità agli specialisti interni e/o a coloro che si occuperanno dell'implementazione del piano di gestione.

In alcuni paesi tale processo è diretto da consulenti esterni, il cui ruolo dovrebbe consistere unicamente nel guidare il processo in collaborazione con le parti interessate: sono questi ultimi, infatti, i veri proprietari del piano. I termini di riferimento degli incarichi di consulenza o i mansionari devono essere estremamente chiari. Il team che lavora al piano deve conoscere bene il sistema di gestione in essere per il sito o i siti in questione. In alcuni paesi allo sviluppo, implementazione e revisione dei piani di gestione sovrintende un gruppo direttivo.

## SUGGERIMENTI

- Un gruppo direttivo composto da alti funzionari dei sistemi di gestione primari e da altri soggetti impegnati nel processo di candidatura può produrre buoni risultati e richiedere il supporto necessario.

### Il team di progetto e le sue responsabilità

Il capogruppo deve formare un team di lavoro formato da membri con competenze multidisciplinari che nel complesso consentano quanto segue:

- comprensione dei requisiti della Convenzione del Patrimonio Mondiale e del Comitato del Patrimonio Mondiale,
- conoscenza locale dettagliata del sito, dei suoi valori come patrimonio e una buona comprensione dei fattori suscettibili di influenzare detti valori,
- comprensione dei sistemi di gestione del patrimonio e dei particolari sistemi in atto per il sito interessato,
- comprensione del sito in questione, in termini sia di conservazione tecnica sia di contesto storico,
- comprensione del quadro giuridico/normativo/politico in atto nel sito da gestire,
- comprensione delle questioni sociali ed economiche riguardanti il sito, l'area circostante e le parti interessate (e come il sito influenzi le questioni sociali ed economiche),

- capacità per la preparazione di programmi d'azione con specifica dei relativi costi,
- capacità di comunicare efficacemente (per iscritto e oralmente),
- esperienza nella gestione delle informazioni,
- competenze di negoziazione/difesa e facilitazione,
- sensibilità politica e capacità di costruire relazioni e credibilità,
- flessibilità/tolleranza e disponibilità a riconoscere le necessità altrui,
- capacità di gestione del progetto,
- conoscenza diretta di/coinvolgimento con gli "utenti finali" (p.e. visitatori, comunità locali).

Nella fase di pre-pianificazione, il capogruppo, in consultazione con gli altri membri del gruppo di lavoro e le autorità competenti, decide sulla ponderazione dei quattro elementi di base del progetto: risorse (umane e finanziarie), tempo, qualità e scopo, in modo che siano adeguati agli obiettivi del progetto. Questi elementi sono tutti correlati e devono essere gestiti in modo efficace per garantire il successo del processo di pianificazione della gestione. La fase di pre-pianificazione deve innanzitutto delineare lo scopo del progetto (in questo caso il sito o i siti che sono oggetto del processo di pianificazione della gestione e una prima descrizione degli obiettivi da conseguire). Una volta definiti tempi e budget è possibile pianificare le risorse umane e finanziarie da utilizzare.

Il capogruppo deve quindi:

- a. definire lo scopo delle attività e sviluppare un programma,
- b. valutare le competenze necessarie,
- c. individuare altre parti interessate,
- d. definire la natura del processo di consultazione (approccio partecipativo),
- e. preparare una programmazione temporale,
- f. identificare risorse necessarie (finanziarie, umane e tecniche, ecc.).

Il gruppo direttivo, composto da rappresentanti delle principali parti interessate, si riunirà per supervisionare i processi di pianificazione e implementazione; per le candidature al Patrimonio Mondiale il gruppo direttivo verrà istituito prima della fase di pre-pianificazione.

La presenza del gruppo direttivo è essenziale per i siti che si estendano oltre i confini di un'area amministrativa (è quasi sempre il caso dei paesaggi culturali e dei siti seriali) e per i siti transfrontalieri. Il gruppo va formato quanto prima e va fissato un calendario di riunioni e consultazioni periodiche.

### Individuare le parti interessate

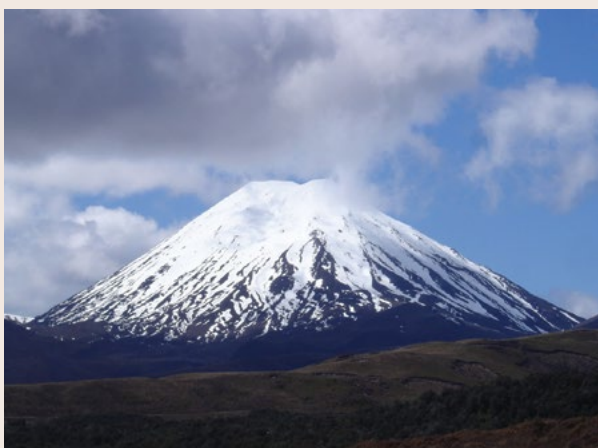
Una parte interessata (in inglese, *stakeholder*) è una persona o un'organizzazione suscettibile di influenza da parte del piano o di influenzare il successo del piano; le parti interessate sono anche coloro che hanno diritti derivanti da obblighi o requisiti di legge. Vi sono quattro grandi categorie di parti interessate:

- quelle impegnate nel sistema primario di gestione del patrimonio (le istituzioni che possiedono e gestiscono i siti del patrimonio),
- i proprietari privati di siti del patrimonio,
- le parti interessate provenienti da altri sistemi di gestione che forniscono fonti secondarie per la gestione del patrimonio (p.e. un consiglio comunale con poteri giuridici di controllo sulle zone cuscinetto),
- le comunità e altri gruppi d'interesse.

**Un sito gestito congiuntamente dal governo e dalla comunità Maori sia per i suoi valori culturali sia per quelli naturali**

*“Nel 1993 il Tongariro fu il primo sito iscritto alla Lista del Patrimonio Mondiale secondo i criteri rivisti per i paesaggi culturali.*

*Le montagne al centro del parco hanno un significato culturale e religioso per le popolazioni Maori e simboleggiano i legami spirituali tra queste comunità e il loro ambiente... Esaminando il piano di gestione del parco, si osserva che lo stato di Patrimonio Mondiale è utile per dare la priorità alla protezione dei valori naturali e culturali del sito. Il nuovo piano di gestione del parco enfatizza i valori del Patrimonio Mondiale e la necessità di garantire che le politiche di gestione non sortiscano impatti su tali valori”.*



© UNESCO/ Ali Tabbasum

Tongariro National Park (Nuova Zelanda)

*Tongariro è un modello interessante: la gestione del sito è curata congiuntamente dal governo e dalla comunità Maori.*

<http://whc.unesco.org/en/activities/613/>

**L'importanza di lavorare con le parti interessate**

Il processo di pianificazione della gestione presuppone che la comprensione e la “proprietà” del patrimonio da parte delle parti interessate facilitino sia queste ultime sia l’agenzia incaricata del compito di proteggere il sito del patrimonio. Lavorare con le parti interessate offre l’opportunità di condividere informazioni, aumentare l’impegno delle parti interessate, generare responsabilità collettiva e acquisire conoscenze, consenso e supporto per le azioni volte a proteggere e valorizzare i valori del patrimonio, l’autenticità e l’integrità del sito.

L’inclusività del processo, tuttavia, deve essere gestibile per poter essere efficace. Il numero delle parti interessate può essere molto elevato, per esempio nei centri urbani. Il Vallo di Adriano, che fa parte dei siti transfrontalieri transnazionali delle Frontiere dell’Impero Romano, ha più di settecento proprietari: in casi come questo, il coinvolgimento delle parti interessate deve essere reso e mantenuto gestibile sin dall’inizio del processo.

**Un processo partecipativo**

In un approccio partecipativo, tutte le parti interessate ai diversi livelli prendono parte al processo decisionale, pertanto nella pre-pianificazione il team di gestione deve sviluppare un’apposita strategia.

## I processi decisionali

Il coinvolgimento di diverse parti interessate e di altri sistemi di gestione richiede che si sviluppi un nuovo meccanismo decisionale, mediante un processo guidato dal sistema di gestione primario. In questa fase preliminare è opportuno definire un processo decisionale e un'attribuzione chiara di ruoli e responsabilità per le successive fasi di pianificazione e implementazione.

### Processo decisionale partecipato

#### **Estratti dal Piano di gestione 2010-2020 del Parco Nazionale Uluru Kata Tjuta**

##### **1.3 Processo di pianificazione**

*La sezione 366 dell'EPBC Act dispone che la preparazione dei piani di gestione è responsabilità del direttore dei parchi nazionali e dell'eventuale consiglio di gestione della riserva del Commonwealth interessata. Oltre a chiedere commenti al pubblico, al consiglio territoriale interessato e al governo locale o nazionale, il direttore e il consiglio devono tenere conto degli interessi dei proprietari tradizionali del territorio della riserva e di ogni altra persona indigena che abbia interesse nella riserva.*

*Il consiglio di gestione dell'Uluru-Kata Tjuta ha deciso di avviare consultazioni con gli Anangu per avere commenti sulle questioni relative alla gestione del parco. In tali incontri si è trattata una serie di questioni relative alla gestione del parco, comprese le procedure decisionali, la gestione delle risorse naturali e culturali, la gestione dei visitatori, l'uso del parco e l'occupazione degli Anangu. Il consiglio di gestione ha, inoltre, tenuto varie riunioni per esaminare la bozza del piano di gestione e i pareri presentati dal pubblico.*

*Durante la preparazione di detto piano di gestione sono stati consultati anche altri gruppi di parti interessate e altri individui, cioè:*

- *rappresentanti dell'industria turistica, scienziati, gruppi d'interesse per la fotografia, rappresentanti delle agenzie governative nazionali australiane e del Territorio del Nord e organizzazioni delle comunità locali*
- *il Consiglio Centrale del Territorio (Central Land Council)*
- *il personale dei Parchi Australia.*

*(Director of National Parks. 2010 Uluru Kata Tjuta National Park. Management Plan 2010-2020. Tjukurpa Katutja Ngarantja. p.21)*



© Emmanuel Pivard

Il sito del Patrimonio Mondiale dell'Uluru Kata Tjuta (Australia)

## FASE DUE: RACCOLTA DI DATI/INFORMAZIONI

La raccolta di informazioni può essere un processo così aperto e ampio da disorientare; è pertanto importante definire fin dall'inizio quale tipo di informazioni servono, come raccoglierle e come gestirle. Le informazioni sono necessarie per valutare i valori e il Valore Universale Eccezionale di un sito, per individuarne gli attributi che esprimono tali valori e per valutarne l'autenticità e l'integrità. Saranno necessarie anche ulteriori informazioni per valutare il significato degli altri valori per cui è opportuna la gestione del sito, per comprendere e definire il sito e pianificare gli obiettivi e infine per valutare le condizioni fisiche e i fattori che incidono sul Valore Universale Eccezionale e sugli altri valori del sito. Queste informazioni possono costituire la base per il futuro monitoraggio; sarà sempre possibile raccoglierne altre a supporto dei processi decisionali nelle fasi successive della pianificazione della gestione.

Alcune di queste informazioni potrebbero essere già state raccolte per la preparazione del dossier di candidatura o per la valutazione della candidatura da parte dell'ICOMOS: anche queste informazioni "ereditate" sono utili per il processo di pianificazione della gestione, e la loro utilità in tal senso dipende da quanto tempo sia trascorso dall'iscrizione del sito alla Lista del Patrimonio Mondiale.

### Le possibili fonti d'informazione

La principale fonte d'informazioni è il sito stesso. Le informazioni possono essere raccolte da fonti già in essere o ricercate ex novo (anche con vere e proprie attività di ricerca).

Le fonti d'informazione preesistenti possono essere archivi, indagini, registri relativi a costruzioni, collezioni museali, archivi fotografici, mappe/agenzie cartografiche (uffici nazionali dei rilevamenti), biblioteche, documenti sul sito, i vari ministeri/agenzie/organizzazioni e parti interessate (spesso queste ultime sono, tra l'altro, un'ottima fonte di vecchie fotografie) e si può anche attingere dai sistemi di gestione tradizionali delle parti interessate.

Le nuove necessità informative possono richiedere nuove mappature o indagini cartografiche, rilevazioni e indagini geofisiche, registrazioni relative a costruzioni (regolari, rettifiche, ecc.), inventari dettagliati, lo sviluppo di banche dati, indagini fisiche (visive), sondaggi scritti o orali di vario genere, interviste, racconti tramandati oralmente, affidamento di approfondimenti e ricerche (p.e. studi comparativi).

### Una checklist di base

Le informazioni minime richieste sono le seguenti:

1. informazioni per valutare il (potenziale) Valore Universale Eccezionale, l'autenticità, l'integrità e gli altri valori del sito;
2. informazioni sulle condizioni fisiche (impatto di vari fattori, rischi e vulnerabilità);
3. informazioni sui confini e sull'ambiente circostante (compresi l'uso del territorio adiacente e le attività e piani di sviluppo);
4. informazioni generali (cfr. Parte 4, checklist).



## Checklist per la raccolta di informazioni

### Parte 1 – Informazioni per valutare il (potenziale) Valore Universale Eccezionale, l'autenticità, l'integrità e gli altri valori del sito

Tema	Fonti
Valori, significato e storia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narrazioni scritte/orali</li> <li>• Fotografie</li> <li>• Interviste/dialogo con le parti interessate</li> <li>• Comparazione internazionale</li> <li>• Analisi passate, spesso archeologiche o costruttive</li> <li>• Regressione cartografica, ecc.</li> <li>• Sistemi di conoscenza tradizionali</li> </ul>
Usi attuali del sito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mappe o piani di utilizzo del territorio</li> <li>• Descrizioni scritte</li> <li>• Informazioni sulla proprietà attuale, proprietari indigeni e tradizionali</li> <li>• Usi diversi: rituali, pratiche, ecc.</li> </ul>
Opinioni e preoccupazioni delle parti interessate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interviste, dialogo con le parti interessate</li> </ul>

Potrebbe essere necessario continuare a raccogliere informazioni anche durante la valutazione del potenziale Valore Universale Eccezionale del sito; sarà allora più facile riconoscere gli attributi importanti che esprimono tale valore e definire l'autenticità e l'integrità del sito, per poi procedere alla valutazione della condizione fisica degli attributi, dell'autenticità, dell'integrità e degli impatti che li interessano.

La registrazione delle condizioni consentirà di individuare gli impatti positivi e negativi, attuali e futuri e le loro fonti, sia all'interno sia all'esterno del sito (cfr. sotto).

## Checklist per la raccolta di informazioni

### Parte 2 – Informazioni sulle condizioni fisiche (impatto di vari fattori, rischi e vulnerabilità)

Tema	Fonti
Lo stato di conservazione - Effetti sui materiali (decadimento, ecc.), strutture (deformazione, ecc.), siti (paesaggi, funzioni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RegISTRAZIONI VISIVE</li> <li>• Studi scientifici</li> <li>• Prassi di monitoraggio in uso</li> <li>• Precedenti documenti sulla conservazione</li> </ul>
Stato di conservazione - Fattori che incidono sul patrimonio e loro effetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcuni possibili fattori incidenti sul patrimonio (costruzioni e sviluppo, infrastrutture dei trasporti, infrastrutture per utenze o servizi, inquinamento, uso/cambiamento delle risorse biologiche, estrazione di risorse fisiche, condizioni locali che influiscono sul tessuto fisico e sugli usi socioculturali del patrimonio,</li> </ul>



Tema	Fonti
	<p>altre attività umane, specie invasive/straniere o specie iper abbondanti, fattori gestionali e istituzionali, cambiamenti climatici ed eventi meteorologici avversi, eventi ecologici o geologici improvvisi,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi, relazioni, piani di sviluppo, studi internazionali, per esempio fonti di informazioni sui (potenziali) effetti delle catastrofi:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– registri delle calamità avvenute nel passato recente e più remoto e degli attuali rischi/minacce</li> <li>– informazioni su potenziali cambiamenti suscettibili di causare disastri</li> <li>– informazioni sui piani in essere per la mitigazione dei rischi e la gestione delle catastrofi per il patrimonio o in generale</li> <li>– informazioni sulle agenzie responsabili della gestione del rischio di catastrofe</li> <li>– informazioni sulle attuali prassi di monitoraggio del rischio di calamità</li> </ul> </li> </ul>
Lo stato di conservazione, attività correnti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approcci, piani esistenti (piani di conservazione e generali), relazioni scritte</li> <li>• Attività di conservazione in corso</li> <li>• Eventuali pratiche tradizionali</li> </ul>
Prassi di interpretazione, valorizzazione e gestione dei visitatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporti su approcci/piani esistenti per l'interpretazione e gestione dei visitatori</li> <li>• Strutture esistenti per i visitatori (emissione di biglietti, posti di ristoro, servizi igienici, ecc.)</li> <li>• Indagini sulle percezioni dei visitatori e loro impatto</li> <li>• Risorse educative disponibili</li> <li>• Eventuali proposte di miglioramento</li> </ul>
Monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche e prassi in essere</li> </ul>

**Checklist per la raccolta di informazioni**

**Parte 3 – Informazioni sui confini e sull'ambiente circostante (compresi l'utilizzo del territorio adiacente e le attività e i piani di sviluppo);**

Tema	Fonti
Confini e caratteristiche fisiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mappe e planimetrie del sito e dei dintorni</li> <li>• Disegni architettonici o archeologici (se applicabile)</li> <li>• Fotografie aeree</li> <li>• Legislazione vigente in materia di patrimonio e pianificazione</li> <li>• Altri strumenti di pianificazione aventi effetti sul sito</li> <li>• Dettagli sulla proprietà indigena/tradizionale</li> </ul>
Altri strumenti di pianificazione rilevanti per il sito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piani di utilizzo del territorio</li> <li>• Piani di zonizzazione</li> <li>• Schemi di infrastrutture</li> <li>• Piano di utilizzo delle risorse/estrazione di minerali, ecc. /agricoltura/usi indigeni</li> </ul>

Tema	Fonti
Attività di pianificazione e sviluppo locali, regionali e nazionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di pianificazione municipale o regionale e regolamenti vigenti, per esempio piani di utilizzo del suolo per le aree adiacenti</li> <li>• Piani di estrazione di minerali e altro</li> <li>• Piani di protezione ambientale</li> <li>• Piani di sviluppo locali, regionali e nazionali</li> <li>• Legislazione relativa ad attività pertinenti, per esempio agricoltura</li> <li>• Sviluppo delle infrastrutture</li> </ul>

## Checklist per la raccolta di informazioni

### Parte 4 – Generale

Tema	Fonti
Attuale quadro giuridico e istituzionale, processi di pianificazione, risorse disponibili e potenzialmente disponibili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutti gli strumenti legali che influenzano il sito (di livello nazionale, provinciale, locale e specifici del sito)</li> <li>• Organigramma (a diversi livelli)</li> <li>• Descrizioni scritte dei processi decisionali e di pianificazione</li> <li>• Mansionari per i soggetti con responsabilità</li> <li>• Risorse umane, finanziarie e intellettuali disponibili</li> <li>• Budget annuali</li> <li>• Budget più dettagliati per settori specifici</li> <li>• Informazioni sui progetti fuori bilancio</li> <li>• Informazioni su fonti di finanziamento passate</li> <li>• Informazioni sulle attuali prassi di monitoraggio</li> <li>• Responsabilità e contributi delle parti interessate esistenti</li> <li>• Responsabilità e contributi delle potenziali parti interessate</li> <li>• Altri problemi o questioni relativi alle parti interessate</li> <li>• Dettagli di eventuali unità speciali per il Patrimonio Mondiale</li> </ul>
Elementi dei sistemi di gestione tradizionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenti e registrazioni (principi, metodi di monitoraggio attraverso tabù, ecc.)</li> <li>• Tradizioni orali</li> <li>• Metodi di raccolta dati per il processo decisionale</li> <li>• Collegamento con sistemi amministrativi più grandi a livello nazionale e/o regionale</li> </ul> <p>(la registrazione di alcuni di questi temi potrebbe essere soggetta a restrizioni)</p>
Elementi di benefici economici e sociali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonti suscettibili di apportare benefici socioeconomici quali il potenziale occupazionale</li> </ul>

## FASE TRE: VALUTAZIONE DI SIGNIFICATO/CONDIZIONE

Questa fase comporta la valutazione del Valore Universale Eccezionale (se non già effettuata), degli altri valori e attributi che manifestano tali valori e dell'autenticità e integrità di tali attributi (il passaggio successivo sarà la valutazione delle condizioni e l'individuazione delle questioni chiave per la gestione).

### La valutazione dei valori

Valutare il significato (cfr. la Parte 3) dovrebbe includere la valutazione dei valori descrittivi del potenziale Valore Universale Eccezionale e di altri valori che, pur non concorrendo al Valore Universale Eccezionale, meritano di essere preservati.

Tale valutazione si compie in due passaggi: (1) valutare il Valore Universale Eccezionale e sviluppare la Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale che identifica gli attributi che esprimono il Valore Universale Eccezionale e la loro autenticità e integrità; (2) valutare gli altri valori e identificare gli attributi che li esprimono. La valutazione va condotta insieme con le altre principali parti interessate.

Come accennato in precedenza, la valutazione del Valore Universale Eccezionale utilizza l'approccio guidato dai valori per la conservazione e la gestione del patrimonio (per la valutazione del Valore Universale Eccezionale, cfr. il Manuale per la Preparazione delle Candidature).

### La Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale (SOUV)

Se non è già emessa, deve essere redatta una "Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale" basata sul Valore Universale Eccezionale e sulle condizioni della sua autenticità e integrità. Tale dichiarazione sarà il riferimento chiave per l'effettiva protezione e gestione del sito in futuro, come descritto nella Parte 3 del presente manuale e nel Manuale per la Preparazione delle Candidature. Una Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale identifica gli attributi che trasmettono il Valore Universale Eccezionale e le condizioni di autenticità e integrità da preservare.

### Gli altri valori e la dichiarazione di significato

La Dichiarazione di Valore Universale Eccezionale è basata sul Valore Universale Eccezionale, ma i siti esprimono sempre anche altri valori oltre a quelli tipici del patrimonio (p.e. valori economici, sociali, ambientali) che sono importanti a livello locale, regionale o addirittura nazionale. Non sarebbe pratico gestire gli attributi che esprimono il Valore Universale Eccezionale separatamente da quelli che trasmettono gli altri valori del sito, anche perché ciò porterebbe a dare la priorità ad alcuni valori a scapito di altri, in caso di potenziale conflitto. Per quanto concerne i valori sociali ed economici, se il suolo del sito è utilizzato correntemente, per esempio, bisognerà dare sufficiente attenzione agli agricoltori così da gestire l'attività agricola. Il presente manuale si concentra sulla protezione del Valore Universale Eccezionale, ma le autorità che preparano i piani di gestione devono preoccuparsi di formulare una dichiarazione di significato completa (cfr. sopra) che registri sia il Valore Universale Eccezionale sia gli altri valori del sito, per porla a fondamento della gestione del sito.

### La valutazione delle condizioni

Una volta individuati gli attributi, l'autenticità e l'integrità del sito, il passo successivo consiste nel valutare i vari fattori che influenzano in modo positivo e negativo tali aspetti, cioè "valutare le condizioni". Lo scopo è comprendere i vari fattori che incidono sugli attributi, l'autenticità e l'integrità del sito, per poterli gestire sul lungo termine. Altro scopo di questa valutazione è identificare e rendere disponibili alle comunità locali e alla società in generale i benefici che possono derivare dal patrimonio e dagli altri valori a esso associati. La valutazione delle

condizioni individua i potenziali problemi e aiuta a definire i futuri obiettivi della gestione (talvolta detti "politiche") e le relative azioni.

Gli organi consultivi e il Centro del Patrimonio Mondiale, in consultazione con diversi Stati parti e autorità di gestione dei siti, hanno elaborato un elenco di fattori che possono influire sul patrimonio (lavori intrapresi per il secondo processo di Reporting Periodico, avviati nel 2009), con rubriche chiave e un numero di sottofattori per ciascun fattore.

- Costruzioni e sviluppo
- Infrastrutture di trasporto
- Utilità o infrastruttura di servizio
- Inquinamento
- Utilizzo/cambiamento delle risorse biologiche
- Estrazione delle risorse fisiche
- Condizioni locali che influenzano il tessuto fisico
- Utilizzi socioculturali del patrimonio
- Altre attività umane
- Cambiamenti climatici ed eventi meteorologici gravi
- Eventi ecologici o geologici improvvisi
- Specie invasive/straniere o specie iper abbondanti
- Gestione e fattori istituzionali
- Altri fattori

La sezione 4 del modulo di candidatura si riferisce solo ad alcuni dei suddetti fattori, tuttavia nello sviluppo di un piano di gestione va tenuto conto del numero più ampio possibile di fattori che possono influire su un dato sito.

In questa fase, si cerca di valutare l'impatto di diversi fattori sul patrimonio e identificare minacce e opportunità. Si possono esaminare le cause e le fonti che possono influire sul patrimonio e sulla comunità. È consuetudine considerare soprattutto gli impatti negativi sul patrimonio, ma non tutti i fattori hanno un impatto negativo, e si deve tener conto anche degli impatti positivi. Per esempio, il turismo può avere un grave impatto sugli attributi (p.e. usura) e sull'ambiente sacro di una chiesa o di un tempio, che è un aspetto importante dell'autenticità; in alcuni casi, tuttavia, il turismo contribuisce a generare il reddito necessario alla manutenzione del sito. In modo analogo la spiritualità di un ambiente sacro può avere un impatto positivo su una comunità. Anche i fattori gestionali e istituzionali possono avere impatti negativi o positivi. Per esempio, politiche di conservazione, regolamenti e risorse adeguate possono avere impatto positivo sul patrimonio, mentre una loro mancanza può avere impatti negativi. Se l'istituzione non è disposta a, o non ha potere sufficiente per, consultare le comunità, le decisioni saranno prese unilateralmente dagli esperti e molto probabilmente avranno impatti negativi sulle comunità interessate. Se a decidere su questioni quotidiane è un'autorità centrale nella capitale, il funzionario locale responsabile di un sito in posizione remota si troverà in difficoltà.

Al contempo è necessario valutare sia gli impatti potenziali sia quelli attuali. L'impatto del turismo potrebbe attualmente non essere negativo, ma potrebbe diventarlo con l'aumento dei visitatori dopo il riconoscimento del sito come Patrimonio Mondiale, situazione che produrrebbe in futuro impatti sia negativi sia positivi: non è sempre possibile prevedere il potenziale impatto del turismo, ma è opportuno studiarlo. Non tutti i fattori avranno origine interna al sito; per esempio, la costruzione di infrastrutture alberghiere immediatamente al di fuori dei confini di un sito può avere un impatto negativo sugli aspetti visivi del patrimonio e le proposte di interpretazione di un sito potrebbero avere un impatto negativo sugli strati archeologici sottostanti.

L'identificazione di quei fattori e sottofattori che influiscono sul patrimonio ha portato allo sviluppo del seguente modello come ausilio nella valutazione delle condizioni:

Fattore principale:

3.8 Utilizzo sociale e culturale del patrimonio

Sottofattori:

3.8.1 - Utilizzi rituali/spirituali/religiosi e associativi

3.8.2 - Valutazione del patrimonio da parte della società

3.8.3 - Caccia e raccolta da parte delle popolazioni indigene

3.8.4 - Cambiamenti negli stili di vita e nel sistema di saperi tradizionali

3.8.5 - Identità, coesione sociale, cambiamenti nella popolazione locale e nella comunità

3.8.6 - Impatti di turismo/visitatori/attività ricreative

**Tabella 15. Un modello utilizzato nel processo di Reporting Periodico per la valutazione dei fattori che influiscono sul patrimonio**

3.8.1 Utilizzi rituali/spirituali/religiosi e associativi						
Nome	Impatto				Origine	
	Positivo	Negativo	Attuale	Potenziale	Interna	Esterna
3.8.1 Utilizzi rituali/spirituali/religiosi e associativi						

3.8.2 Valutazione del patrimonio da parte della società						
Nome	Impatto				Origine	
	Positivo	Negativo	Attuale	Potenziale	Interna	Esterna
3.8.2 Valutazione del patrimonio da parte della società						

A prescindere dall'utilizzo di questo modello, si devono valutare gli impatti sul patrimonio, con un'analisi che consenta di identificare minacce e opportunità che possono dipendere da decisioni quantitative, qualitative o collettive delle parti interessate. A tal fine vi sono validi strumenti quali l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, cioè forze, debolezze, opportunità e minacce), per individuare le questioni chiave a cui dare la priorità e le azioni di gestione da intraprendere. Di ciò si tratterà nella quarta fase (p. 140).

Le questioni più comuni sono legate ai temi seguenti:

- Gestione (struttura, risorse umane, finanze)
- Pianificazione e progettazione urbana
- Infrastrutture
- Conservazione
- Manutenzione
- Utilizzo
- Situazione socioeconomica
- Interpretazione del sito
- Gestione dei visitatori
- Rischi e minacce naturali e provocati dall'uomo (gestione del rischio di catastrofi)
- Relazioni con la comunità
- Pubblico speciale
- Implementazione e monitoraggio
- Ricerca
- Questioni specifiche del Patrimonio Mondiale.

## FASE QUATTRO: SVILUPPARE RISPOSTE/PROPOSTE

Per sviluppare proposte di risposta è opportuno pensare al sito nel suo contesto generale e prevederne il futuro a lungo termine, considerando la potenziale iscrizione del sito nella Lista del Patrimonio Mondiale (se non già iscritto). Un utile punto di partenza sarebbe la visione del sito a 20-30 anni, con una Dichiarazione di visione del sito a far da base per l'elaborazione di politiche di gestione, di piani di lavoro annuali e di una strategia di implementazione. Un programma per la revisione del piano dovrebbe essere concordato con le parti interessate.

### La "Dichiarazione di visione"

Una Dichiarazione di visione descrive il sito a distanza di 20-30 anni e le misure necessarie per salvaguardarne il Valore Universale Eccezionale e gli altri valori, per trasmettere i benefici della gestione del patrimonio a tutta la comunità e garantire un contributo positivo allo sviluppo sostenibile. La Dichiarazione di visione deve essere il risultato dell'impegno collettivo di tutte le parti interessate e dovrebbe guidare lo sviluppo degli obiettivi e del piano d'azione; se necessario può essere supportata o addirittura sostituita da "principi guida" più completi che orientino lo sviluppo degli obiettivi.

CASO DI STUDIO

### La dichiarazione di visione

*Il sito Patrimonio dell'Umanità di Stonehenge è importante a livello mondiale non solo in se stesso ma per la sua concentrazione unica e fitta di monumenti e siti preistorici eccezionali, che insieme formano un paesaggio senza paralleli. Ci prenderemo cura e salvaguarderemo quest'area così speciale e la sua archeologia, creeremo per esso un contesto più tranquillo, di carattere rurale e di grande biodiversità, consentendo alle generazioni presenti e future di godere il sito e il paesaggio nel modo più completo. Ci assicureremo, inoltre, che le sue qualità specifiche siano presentate, interpretate e valorizzate come opportuno, perché i visitatori possano capire meglio le straordinarie conquiste dei popoli preistorici che ci hanno lasciato questa ricca eredità.*

Young, C., Chadburn, A. and Bedu, I. 2009. Stonehenge. World Heritage site Management Plan 2009. Londra, English Heritage.



© UNESCO / Megumi Takimoto

Stonehenge, Avebury e siti associati (Regno Unito)



## Obiettivi

Il passo successivo è lo sviluppo di obiettivi o “outcome” (cfr. Parte 4.4) che contribuiscano a realizzare la visione che proteggerà il Valore Universale Eccezionale del sito e ne porterà i benefici su tutta la società (alcuni tendono a definire gli obiettivi come “politiche” in senso ampio, perché orientano lo sviluppo delle azioni).

Gli obiettivi sono alla base, elaborano e veicolano aspetti evidenziati nella Dichiarazione di visione, per affrontare le questioni chiave di cui alla Parte 4. Gli obiettivi devono essere “SMART”: *Specific* (specifici), *Measurable* (misurabili), *Attainable* (o *Achievable*, raggiungibili), *Relevant* (rilevanti), *Trackable* (tracciabili, o *Time-bound* temporalmente definiti).

## Il piano d'azione

Il passo successivo è sviluppare un piano d'azione che indichi come si conseguiranno gli obiettivi attraverso una serie di azioni specifiche che producano prodotti o servizi. Questi risultati concreti sono anche noti come output (cfr. Parte 4.4). Il piano d'azione dovrebbe definire gli output in termini di budget, parti responsabili dell'implementazione, tempi necessari per ciascuna azione, altre risorse necessarie (umane, intellettuali, organizzative e strumentali) e la sequenza in cui le azioni saranno intraprese. In altre parole, il piano d'azione costituisce la principale opportunità per stabilire le priorità delle attività e utilizzare al meglio le risorse disponibili. Il piano stabilisce obiettivi, output e indicatori per misurare il successo o il fallimento. Il piano d'azione deve prevedere attività annuali e attività a lungo termine e può consistere in una serie di strategie o piani, come un piano di gestione dei visitatori, un piano di conservazione, un piano di gestione del rischio di catastrofi o un piano di monitoraggio. Questi aiuteranno a rispondere alle Sezioni 4, 5, 6 del modulo di candidatura.

## Il piano d'implementazione

La fase precedente si concentrava sullo sviluppo della visione, degli obiettivi (outcome) e sull'individuazione di una serie di attività volte a produrre output. La fase successiva nel processo di pianificazione della gestione è lo sviluppo di una strategia per implementare tali attività (cfr. Parte 4.3).

È opportuno affidare tale compito a un'unità già esistente nell'organizzazione responsabile dell'implementazione del piano. In alcuni casi si possono anche istituire nuove unità; se il sito è grande e/o diviso tra diverse parti interessate, quest'unità potrebbe dedicarsi al coordinamento anziché alla loro direzione. Inizialmente l'unità responsabile rivisiterà e riorganizzerà il processo decisionale con i seguenti obiettivi:

- individuare un capogruppo o un coordinatore forti e dotati della necessaria autorità,
- stabilire un meccanismo di coordinamento tra le organizzazioni coinvolte (le diverse componenti nel caso di un sito seriale o i diversi paesi nel caso di un sito transfrontaliero),
- ottenere l'approvazione dei vari proprietari/organizzazioni,
- individuare e allocare risorse,
- individuare specialisti, appaltatori e fornitori adeguati,
- individuare percorsi di approvvigionamento idonei a garantire trasparenza ed efficacia e che rispettino i parametri di qualità, costo e tempistiche di ogni azione,
- una volta selezionati specialisti, appaltatori e/o fornitori, verificare che i rapporti contrattuali proteggano sufficientemente il committente pagante e gli interessi più ampi delle parti interessate del sito (cfr. Parte 2),
- una volta incaricato il personale e avviate le attività, implementare un approccio strutturato al reporting e alle riunioni del team, per ottimizzare il coordinamento e gli output,

- adottare una politica di comunicazione che assicuri la corretta informazione di tutte le parti interessate e dell'eventuale gruppo direttivo,
- mantenere i collegamenti con l'autorità nazionale responsabile dei collegamenti internazionali (per esempio con il Centro del Patrimonio Mondiale),
- monitorare lo stato di conservazione e l'implementazione del piano.

Il piano d'azione deve prevedere un piano di lavoro annuale.

La forma dell'unità di implementazione varierà in presenza di una varietà di parti interessate in siti con componenti seriali o in siti di dimensioni notevoli quali centri cittadini e paesaggi culturali. Si potrà nominare un gestore per il solo coordinamento delle parti interessate, affidando la gestione giornaliera alle varie organizzazioni e ai loro rispettivi capigruppo.

### Il monitoraggio nel contesto del piano di gestione

Il monitoraggio è un passo essenziale nel processo di gestione in quanto fornisce le informazioni necessarie alla revisione, all'adattamento e all'aggiornamento delle azioni di gestione. Redigere il piano di monitoraggio significa mettere per iscritto la strategia concordata per misurare:

- a) i progressi
- b) gli outcome/output

del piano di gestione, per informare le autorità di gestione su quanto accade nel sito, *quantificare* l'implementazione del programma (azioni e loro output) e valutare l'*efficacia* della sua implementazione (outcome ottenuti). In altre parole, il monitoraggio misura l'implementazione del piano di gestione in termini sia quantitativi che qualitativi, intendendo per qualità ciò che è necessario a mantenere il Valore Universale Eccezionale.

Si devono, inoltre, sviluppare degli indicatori per misurare i cambiamenti (cfr. Parte 4.3 - Monitoraggio). I risultati e le informazioni raccolte da queste valutazioni sono strumentali per future revisioni o modifiche al piano.

La misurazione *dell'avanzamento del piano* nella sua fase di implementazione fornisce informazioni sul funzionamento del piano di gestione e sulla sua consegna rispetto alle tempistiche e al budget stabiliti nel piano stesso (valutazione dell'output). Il monitoraggio di fatto costituisce un test d'efficienza sia per il gestore che per il piano, ma il vero test per l'efficacia della gestione è la valutazione degli outcome.

Il monitoraggio è uno strumento per osservare, raccogliere informazioni e misurare i progressi; non è un fine in sé bensì un mezzo teso a un fine. Esso è parte essenziale e continuativa del processo di gestione e serve a *misurare* e *pianificare il cambiamento*, consentendo di adattare le politiche di gestione e di riesaminare il piano di gestione secondo necessità. Il monitoraggio può essere un processo dispendioso in termini di denaro e tempo, pertanto è opportuno che i gestori siano molto selettivi nello stabilire quali aspetti del piano siano da monitorare, nel determinare gli indicatori e nel decidere le modalità del monitoraggio.

Alcuni siti hanno sviluppato meccanismi di monitoraggio periodico volti principalmente alla valutazione dello stato di conservazione. Tutte le strategie di monitoraggio (nel caso dei siti del Patrimonio Mondiale) devono comunque mirare a raccogliere informazioni utili a realizzare i principi delineati nelle *Linee guida operative* e devono concentrarsi sui requisiti del Patrimonio Mondiale, quali lo stato di conservazione, il monitoraggio reattivo e i processi di Reporting periodico.

**Monitoraggio:  
Indicatori di monitoraggio**

13.6.1 Scopo del monitoraggio è valutare come i valori del sito del Patrimonio Mondiale vengano mantenuti nel tempo e misurare se gli obiettivi del piano di gestione del sito del Patrimonio Mondiale vengono conseguiti. Misurare i progressi è essenziale per poter adattare e migliorare la gestione del sito. La tempestiva individuazione delle minacce chiave è essenziale per mettere in atto misure correttive prima che il danno diventi troppo grande. È necessario un monitoraggio periodico che consenta il riesame delle priorità in considerazione di eventuali nuovi problemi e dei progressi compiuti. Gli indicatori di monitoraggio devono essere saldamente collegati ai valori e agli obiettivi identificati nel piano di gestione del sito del Patrimonio Mondiale.

Per il sito del Patrimonio Mondiale di Stonehenge e Avebury, i due coordinatori, con il contributo di numerosi partner, hanno elaborato congiuntamente una serie di diciannove indicatori di monitoraggio approvata dal Comitato del Patrimonio Mondiale di Stonehenge nel 2003; lo scopo di tale serie di indicatori è misurare i progressi in termini di protezione, interpretazione e gestione del sito. Nonostante la maggioranza degli indicatori siano comuni ad Avebury e Stonehenge, vi sono alcune piccole differenze che riflettono la specificità di ciascuno dei due siti. Come concordato, gli indicatori sono semplici, significativi, facili da raccogliere e costanti, in modo da facilitarne la comparazione diacronica. Ora che si sono individuati gli attributi del Valore Universale Eccezionale è essenziale riesaminare gli indicatori nel corso di vita del piano, per verificare se debbano essere resi più pertinenti.

Estratti da Young, C., Chadburn, A. and Bedu, I. 2009. Stonehenge. World Heritage Site Management Plan 2009. Londra, English Heritage.

Per gli indicatori cfr. la Tabella 16

**Tabella 16. Indicatori di monitoraggio - Piano di gestione del sito del Patrimonio Mondiale di Stonehenge**

Obiettivi	Indicatori chiave del monitoraggio	Come e chi?	Frequenza	In essere?
Conservazione di siti archeologici	<b>1.</b> Esistenza di documenti aggiornati per i siti archeologici	Registrazioni dei siti e monumenti mantenuti dal Wiltshire County Council (WCC)	Come opportuno	Sì
		Sistema Informativo Geografico di Stonehenge (GIS) mantenuto da English Heritage (EH)		Sì
	<b>2.</b> Condizione dei siti archeologici	WHS Indagine delle Condizioni finanziata da EH	Ogni sei anni	Sì
		Monitoraggio periodico dei siti da parte dei volontari del National Trust (NT) e degli Assistenti di Campo per l'ambiente storico di EH	Come opportuno	Sì
	<b>3.</b> Ettari di prato ripristinati e di siti protetti dai danni dell'aratura	Mappa e cifre raccolte dal Coordinatore del sito del Patrimonio Mondiale WHS Defra, National Trust	Aggiornamento annuale	Sì

## **Un esempio di attività di monitoraggio specifica per il sito**

*Le diverse esigenze della mescolanza di costruzioni e giardini che costituiscono questo sito del Patrimonio Mondiale hanno ispirato un programma di monitoraggio ambizioso e rigoroso condotto dall'Amministrazione statale per i beni culturali cinesi (SACH) e l'autorità di gestione del Patrimonio Mondiale dei Giardini Classici di Suzhou (Cina).*



© UNESCO / F. Bandarin

*I giardini classici di Suzhou (Cina)*

## **La revisione del piano di gestione**

La preparazione di un piano di gestione è un processo iterativo e continuativo e non un esercizio standardizzato o una tantum. Tutte le parti interessate devono comprendere la necessità di revisionare periodicamente il piano di gestione (ogni uno o due anni); le informazioni ottenute dai processi di monitoraggio devono essere valutate e utilizzate per la revisione del piano.

Oltre alla revisione periodica, potrebbe essere necessario rivedere il piano, o parte di esso, nei casi seguenti:

- a) quando secondo i risultati del processo di monitoraggio serva un'attenzione urgente,
- b) in caso di catastrofe (per esempio calamità naturali),
- c) quando il Comitato iscriva il sito alla Lista del Patrimonio Mondiale in Pericolo,
- d) in caso di cambiamenti che rendano impossibile l'implementazione di alcune parti del piano.

Il processo di revisione deve seguire l'approccio partecipativo utilizzato per la preparazione del piano e coinvolgere eventuali nuove parti interessate, se necessario (per esempio le autorità della difesa in caso di un attacco terroristico).

Il processo di revisione deve essere parte del piano di gestione e va concordato con le parti interessate, in particolare in caso di scenari di emergenza sopra citati. Il processo di revisione deve essere articolato in termini di revisioni annuali, revisioni quinquennali e revisioni principali, ecc., se necessario, con verifiche reattive supplementari svolte in caso di scenari d'emergenza.

## A.3 Il contenuto del piano di gestione

### Il contenuto del piano di gestione

L'ultima fase del processo di pianificazione descritto sopra è la stesura del piano di gestione. Una volta predisposto tutto il materiale è il momento di considerare come comunicare efficacemente i contenuti del piano: come presentare il documento finale, il suo stile, la sua struttura e la gerarchia dei contenuti. È opportuno che il linguaggio sia semplice e la struttura del discorso chiara. Se il piano contiene informazioni il cui accesso è soggetto a restrizioni, se ne dovrà controllare la distribuzione.

Il piano deve essere internamente coerente e descrivere sistematicamente come sarà gestito il sito e come se ne conserverà e promuoverà il significato a beneficio di tutti coloro aventi interesse nel sito.

Il piano potrà avere il seguente indice:

Piano di gestione: Contenuti

- Scopo
- Processo (come è stato preparato e chi è stato coinvolto), incluso uno schema del processo decisionale
- Descrizione del sito
- Significato (con il Valore Universale Eccezionale per i siti del Patrimonio Mondiale)
- Individuazione delle questioni chiave
- Dichiarazione di visione/principi guida, politiche/obiettivi
- Azioni per realizzare politiche/obiettivi (compresi tempi, priorità, risorse e indicatori)
- Piano di implementazione: piano di lavoro annuale, formulazione del progetto, indicazione delle risorse
- Piano di monitoraggio
- Tempistiche di revisione

### Azioni post-preparazione

Il successo di un piano di gestione dipende dall'autorità riconosciutagli in fase di preparazione e dopo il suo completamento. Le organizzazioni che sono state individuate all'inizio del processo devono ora approvare il piano di gestione e impegnarsi a eseguirlo, rendendo disponibili le risorse (per esempio il personale per l'implementazione) prospettate nel processo di pianificazione e ottenendo la disponibilità di risorse aggiuntive. Quando possibile, il piano deve avere uno status giuridico nel sistema di gestione di cui è parte.

Una volta autorizzato, il piano va implementato secondo l'apposito piano di implementazione. Iniziano ora le attività quotidiane di gestione dell'implementazione della pianificazione della gestione.

Si faccia riferimento ai piani di gestione associati ai siti iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale. (<http://whc.unesco.org/en/list/>)

# Appendice B

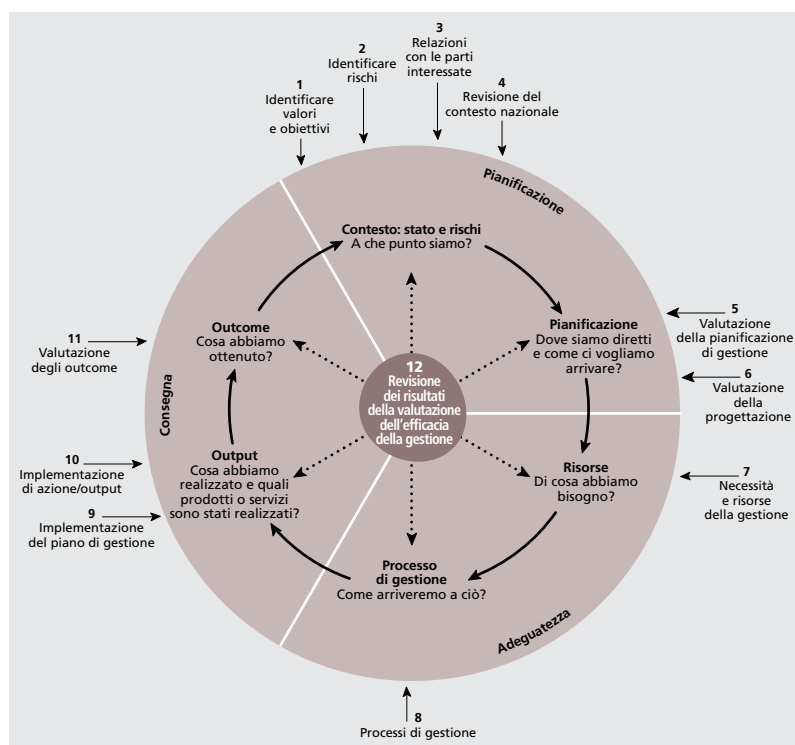
## Enhancing our Heritage Toolkit (IUCN)

Dalla fine degli anni '90 è stata sviluppata una serie di strumenti prevalentemente volontari per valutare l'efficacia della gestione delle aree protette. Queste valutazioni mirano a stimare il modo in cui vengono gestite le aree protette – principalmente la protezione dei loro valori e il conseguimento dei fini e degli obiettivi. Uno di questi strumenti, *Valorizzazione del nostro Patrimonio (Enhancing our Heritage)*, è stato sviluppato specificamente per i siti naturali del Patrimonio Mondiale.

### Introduzione all'efficacia della gestione

L'espressione "efficacia della gestione" riflette tre principali "temi" della gestione delle aree protette:

- le questioni di progettazione relative sia ai singoli siti sia ai sistemi delle aree protette;
- l'adeguatezza e appropriatezza dei sistemi e dei processi di gestione;
- il conseguimento degli obiettivi delle aree protette, compresa la conservazione dei valori.



La Commissione Mondiale sulle Aree Protette (*World Commission on Protected Areas, WCPA*) dell'IUCN ha sviluppato un **Quadro per la Valutazione dell'Efficacia della Gestione delle Aree Protette** (*Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas*) che mira sia a fornire orientamenti generali per lo sviluppo di sistemi di valutazione sia a incoraggiare l'uso di standard di base per la valutazione e la comunicazione. Il quadro è un processo generico all'interno del quale la metodologia precisa utilizzata per valutare l'efficacia distingue tra le aree protette dipendenti da fattori quali il tempo e le risorse disponibili, l'importanza del sito, la qualità dei dati e le pressioni delle parti interessate, con conseguente sviluppo di un numero di strumenti di valutazione volti a orientare e registrare i cambiamenti nelle prassi di gestione. Il Quadro della WCPA consi-

**Grafico 3:**  
Relazione tra gli strumenti del toolkit e il Management Effectiveness Framework della WCPA.  
Fonte: Hockings et al. (2008).

dera la gestione come un processo o un ciclo formato da sei fasi o elementi distinti:

- inizia con la definizione del **contesto** dei valori e delle minacce esistenti,
- continua attraverso la **pianificazione**, e
- l'allocazione delle risorse (**input**) e
- a seguito di azioni di gestione (**processo**),
- alla fine produce beni e servizi (**output**),
- che si traducono in impatti o **outcome**.

Tra questi elementi, i più importanti sono gli outcome (di fatto, se il sito stia o non stia mantenendo i propri valori fondamentali), che tuttavia sono anche i più difficili da misurare con precisione. Gli altri elementi del quadro sono anch'essi importanti per individuare aree particolari in cui la gestione necessita di essere adattata o migliorata.

Per realizzare questo tipo di valutazione sono stati sviluppati due sistemi generici applicabili a livello globale e coerenti con il Quadro della WCPA. Il primo è il *Rapid Assessment and Prioritization of Protected Areas Management* (RAPPAM, Rapida Valutazione e Assegnazione di Priorità per la Gestione delle Aree Protette) del WWF, che fornisce alle agenzie dell'area protetta

una panoramica nazionale dell'efficacia della gestione, delle minacce, delle vulnerabilità e del degrado delle aree protette. Il secondo è il *Management Effectiveness Tracking Tool* (METT, Strumento di Tracciamento dell'Efficacia della Gestione) del WWF/Global Forest Alliance della Banca Mondiale, progettato per tracciare e monitorare i progressi verso gli standard di efficacia nella gestione delle aree protette a livello mondiale. Entrambi questi sistemi sono strumenti di valutazione relativamente economici e semplici da utilizzare che possono essere implementati dal personale dell'area protetta (o talvolta dal personale di progetto), ma non consentono una valutazione dettagliata degli outcome. Molti degli elementi e dell'esperienza del METT sono stati di ispirazione per la revisione del formato del Reporting periodico (cfr. 6.3).

### **Enhancing our Heritage Toolkit**

Di particolare rilievo è l'*Enhancing our Heritage (EoH) Toolkit*, il quale utilizza il Quadro della WCPA per sviluppare una gamma di strumenti di valutazione più dettagliati destinati ai gestori dei siti naturali del Patrimonio Mondiale. Il toolkit può essere utilizzato per sviluppare sistemi completi per un sito specifico in modo da valutare l'efficacia della sua gestione. È stato sviluppato in sette anni, principalmente in collaborazione con i gestori dei siti del Patrimonio Mondiale in Africa, Asia e America centrale e latina. Contiene dodici strumenti:

**Strumento 1: Individuazione dei valori del sito e degli obiettivi di gestione:** identifica ed elenca i principali valori del sito e gli obiettivi di gestione a essi associati, che nel loro complesso aiutano a decidere che cosa debba essere monitorato e analizzato in sede di valutazione.

**Strumento 2: Individuazione delle minacce:** aiuta i gestori a organizzare e segnalare modifiche nella tipologia e gravità delle minacce a un sito e a gestire le risposte.

**Strumento 3: Rapporti con le parti interessate:** individua le parti interessate e il loro rapporto con il sito.

**Strumento 4: Revisione del contesto nazionale:** aiuta a capire come le politiche nazionali e internazionali, la legislazione e le azioni del governo influenzino il sito.

**Strumento 5: Valutazione della pianificazione della gestione:** valuta l'adeguatezza del documento di pianificazione principale utilizzato come guida per la gestione del sito.

**Strumento 6: Valutazione della progettazione:** valuta la progettazione del sito ed esamina in che modo dimensioni, posizione e confini influenzino la capacità dei gestori di preservare i valori del sito.

**Strumento 7: Valutazione delle necessità e degli input di gestione:** valuta il personale attuale rispetto al personale necessario e compara il budget attuale con il budget ideale.

**Strumento 8: Valutazione dei processi di gestione:** individua le buone prassi e gli standard auspicati per i processi di gestione e valuta le prestazioni rispetto a questi standard.

**Strumento 9: Valutazione dell'implementazione del piano di gestione:** mostra i progressi nell'implementazione del piano di gestione (o altro documento di pianificazione principale), sia in generale sia con riferimento alle singole componenti.

**Strumento 10: Indicatori di lavoro/output del sito:** valuta il conseguimento degli obiettivi del programma di lavoro annuale e di altri indicatori di output.

**Strumento 11: Valutazione degli outcome della gestione:** risponde alla domanda più importante, se il sito stia facendo ciò per cui è stato istituito, in termini di mantenimento dell'integrità ecologica, della fauna selvatica, dei valori culturali, del paesaggio, ecc.

**Strumento 12: Revisione dei risultati della valutazione dell'efficacia della gestione:** riepiloga i risultati e aiuta a dare priorità alle azioni di gestione in risposta.

Il toolkit è stato progettato per i soggetti coinvolti nella gestione dei siti del Patrimonio Mondiale e mira a fornire sia informazioni di base che strumenti specifici utili a valutare la gestione dei siti. Si propone di adeguarsi al sistema di monitoraggio esistente anziché duplicarlo, in modo che si applichino solo gli strumenti che effettivamente affrontano problemi non ancora monitorati. La pubblicazione relativa al toolkit descrive nel dettaglio tutti gli strumenti, offre consigli su come condurre una valutazione e presenta una serie di casi studio sull'utilizzo degli strumenti presso i siti del Patrimonio Mondiale in tutto il mondo. Il toolkit è sempre più popolare nei siti del Patrimonio Mondiale, in tutti i biomi, e inizia a essere utilizzato anche nei siti del patrimonio culturale.



# Bibliografia

## DOCUMENTI UNESCO

Albert, M.T., Richon, M., Viñals, M.J. e Witcomb, A. (eds). 2012. *Community development through World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 31) <http://whc.unesco.org/en/series/31/>

Colette, A. (ed). 2007. *Climate Change and World Heritage. Report on predicting and managing the impacts of climate change on World Heritage and Strategy to assist States Parties to implement appropriate management responses*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Reports 22) <http://whc.unesco.org/en/series/22/>

Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23) <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

Martin, O. e Piatti, G. (eds). 2009. *World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Svizzera, 11–14 March 2008*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 25) <http://whc.unesco.org/en/series/>

Mitchell, N., Rössler, M. e Tricaud, P-M. (Authors/eds). 2009. *World Heritage Cultural Landscapes: A Handbook for Conservation and Management*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 26) <http://whc.unesco.org/en/series/26/>

Pedersen, A. 2002. *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Manual 1) <http://whc.unesco.org/en/series/1/>

Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10) <http://whc.unesco.org/en/series/10/>

UNESCO. 1972. *Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. (World Heritage Convention) <http://whc.unesco.org/en/conventiontext>

UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2010. *Managing Disaster Risks for World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>

UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2011. *Preparing World Heritage Nominations*. (Seconda edizione). Parigi, UNESCO World Heritage Centre (World Heritage Resource Manual) <http://whc.unesco.org/en/activities/643/>

UNESCO, ICCROM, ICOMOS e IUCN. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (World Heritage Resource Manual) <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>

# Bibliografia

UNESCO World Heritage Centre. 2004. *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (World Heritage Papers 13) [http://whc.unesco.org/documents/publi\\_wh\\_papers\\_13\\_en.pdf](http://whc.unesco.org/documents/publi_wh_papers_13_en.pdf)

UNESCO World Heritage Centre. 2005. *Vienna Memorandum on World Heritage and Contemporary Architecture – Managing the Historic Urban Landscape*. <http://whc.unesco.org/en/activities/48>

UNESCO World Heritage Centre. 2007. *Climate Change and World Heritage*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (World Heritage Papers 22) <http://whc.unesco.org/en/series/22/>

UNESCO World Heritage Centre. 2007. *Strategy for Reducing Risks from Disasters at World Heritage Properties*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (Doc WHC-07/31.COM/7.2) <http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72e.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2008. *Policy Document on the Impacts of Climate Change on World Heritage Properties*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre. <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2010. *Reflection on the Trends of the State of Conservation*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (Doc. WHC-10 / 34.COM / 7C) <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2010. *World Heritage Convention and Sustainable Development*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (Doc. WHC-10 / 34.COM / 5D) <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-5De.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (Doc. WHC-11 / 35.COM / 9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Recommendation on the Historic Urban Landscape*. [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=48857&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=48857&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

UNESCO World Heritage Centre. 2011. *World Heritage Convention and Sustainable Development*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (Doc WHC-11 / 35.COM / 5E) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-5Ee.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2012. *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. <http://whc.unesco.org/en/guidelines/>

van Oers, R. e Haraguchi, S. 2010. *Managing Historic Cities*. Parigi, UNESCO World Heritage Centre (World Heritage Papers 27) <http://whc.unesco.org/en/series/27/>

# Bibliografia

## FONTI AGGIUNTIVE

Boccardi, G. 2007. *World Heritage and Sustainability; Concern for social, economic and environmental aspects within the policies and processes of the World Heritage Convention*. Londra, M.Sc. dissertation, UCL Bartlett School of the Built Environment.

Boccardi, G. 2012. *Introduction to Heritage and Sustainable Development*. Documento presentato al Modulo speciale sullo sviluppo sostenibile durante il corso dell'ICCROM sulla conservazione del patrimonio costruito, Roma.

Boddy, D. 2008. *Management: An Introduction* (Quarta edizione). Harlow, Regno Unito, Financial Times/Prentice Hall.

Brundtland, GH 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford, Regno Unito, Oxford University Press, Incorporated.

Burke, R. 2003. *Project Management Planning and Control Techniques*, Chichester, Regno Unito, John Wiley & Sons.

Claessens, S. 2003. *Corporate Governance and Development. Global Corporate Governance Forum, Focus I*. Washington, DC, USA, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Deputy Prime Minister's Office. 2004. *Skills for Sustainable Communities*. Londra, RIBA. [http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan\\_Review.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf)

Director of National Parks, Australia. 2010. *Uluru-Kata Tjuta National Park. Management Plan 2010-2020*. Canberra, Australia. <http://www.environment.gov.au/parks/publications/uluru/pubs/management-plan.pdf>

European Commission. 2004. *Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines*. Brussels, European Commission. [https://www.aswat.com/files/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](https://www.aswat.com/files/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Feilden, BM e Jokilehto, J. 1993. *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites*. (Prima edizione), Roma, ICCROM.

ICOMOS Australia. 1999. *The Burra Charter. The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance*. ICOMOS Australia.

ICOMOS. 2011. *17th General Assembly and Scientific Symposium, 'Heritage, Driver of Development' 27 November – 2 December 2011*. in: ICOMOS News, Vol. 18, No.1. Parigi, ICOMOS.

ICOMOS. 2011. *Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties*. Parigi, ICOMOS.

IUCN. 2008. *Management Planning for Natural World Heritage Properties. A Resource Manual for Practitioners*. Gland, Svizzera, IUCN Programme on Protected Areas (IUCN World Heritage Studies 5) <http://cmsdata.iucn.org/downloads/whmanagement.pdf>

# Bibliografia

Kerr, J. 2013. *The Seventh edition. Conservation Plan. A Guide to the Preparation of Conservation Plans for Places of European Cultural Significance*. (Testo originale: Kerr, J. 1982. The Conservation Plan). ICOMOS Australia.

Kingdom of the Netherlands. 2009. *The Seventeenth century canal ring area of Amsterdam within the Singelgracht. Nomination Document*.  
<http://whc.unesco.org/uploads/nominations/1349.pdf>

Lithgow, K. 2011. 'Sustainable decision making: change in National Trust collections conservation', in: *Journal of the Institute of Conservation*, Vol. 34, No. 1, pp. 128-142. Londra, ICON.

Mitchell, B. e Hollick, M. 1993. 'Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation', in: *Environmental Management*, Vol. 17 Iss: 6, 1993. pp. 735-43. Springer-Verlag.

OECD. 2009. *OECD Principles for Integrity in Public Procurement*. OECD Publishing.  
[http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en\\_2649\\_34135\\_42768665\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en_2649_34135_42768665_1_1_1_1,00.html)

Phillips, A. 2003. *Turning ideas on their head: the new paradigm for protected areas*. The George Wright Forum. <http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf>

Shipley, R. e Kovacs, J.F. 2008. 'Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience', in: *Corporate Governance*, Vol. 8 Iss: 2, 2008, pp. 214-228. Emerald Group Publishing Limited.

Stovel, H. 1991. *Safeguarding historic urban ensembles in a time of change: A Management Guide*. Quebec, Canada, International Symposium on World Heritage Towns.

Stovel, H. 1998. *Risk Preparedness: A Management Manual for World Cultural Heritage*. Roma, ICCROM.

Thomas, L. e Middleton, J. 2003. *Guidelines for Management Planning of Protected Areas*. Gland, Svizzera, IUCN and Cambridge, Regno Unito.  
<http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf>

Wijesuriya, G. 2008. 'An Integrated Approach to Conservation and Management of Heritage', in: *Newsletter ICCROM* 34, 2008, p. 8. Roma, ICCROM.

Young, C., Chadburn, A. e Bedu, I. 2009. *Stonehenge. World Heritage Site Management Plan 2009*. Londra, English Heritage.

# Contatti

Nome e indirizzo	Breve descrizione	Responsabilità secondo la Convenzione
<p><b>ICCROM</b> Via di S. Michele, 13 I-00153 Roma Italia Tel: +39 06 585-531 Fax: +39 06 5855-3349 E-mail: <a href="mailto:iccrom@iccrom.org">iccrom@iccrom.org</a> <a href="http://www.iccrom.org">http://www.iccrom.org</a></p>	<p>L'ICCROM (<i>International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property</i>, Centro internazionale per lo studio della conservazione e del restauro dei beni culturali) è un'organizzazione intergovernativa con sede a Roma, in Italia. Fondata dall'UNESCO nel 1956, ha il compito statutario di svolgere ricerche, produrre documentazione, fornire assistenza tecnica, formazione e programmi di sensibilizzazione del pubblico per rafforzare la conservazione dei beni culturali immobili e mobili.</p>	<p>Il ruolo specifico dell'ICCROM in relazione alla Convenzione prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• essere il partner prioritario per la formazione in materia di patrimonio culturale,</li> <li>• il monitoraggio dello stato di conservazione dei siti culturali del Patrimonio Mondiale,</li> <li>• la revisione delle richieste di assistenza internazionale presentate dagli Stati parti e</li> <li>• il dare input e supporto per le attività di costruzione delle capacità.</li> </ul>
<p><b>ICOMOS</b> 11 rue du Séminaire de Conflans 94220 Charenton-le-Pont Francia Tel: +33 (0) 1 41 94 17 59 E-mail: <a href="mailto:secretariat@icomos.org">secretariat@icomos.org</a> <a href="http://www.icomos.org">http://www.icomos.org</a></p>	<p>L'ICOMOS (<i>International Council on Monuments and Sites</i>, Consiglio internazionale dei monumenti e dei siti) è un'organizzazione non governativa con sede a Parigi, in Francia. Fondato nel 1965, il suo ruolo è quello di promuovere l'applicazione della teoria, della metodologia e delle tecniche scientifiche per la conservazione del patrimonio architettonico e archeologico. Il suo lavoro si basa sui principi della Carta internazionale del 1964 sulla conservazione e il restauro di monumenti e siti (la Carta di Venezia).</p>	<p>Il ruolo specifico dell'ICOMOS in relazione alla Convenzione prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la valutazione dei siti candidati all'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale,</li> <li>• il monitoraggio dello stato di conservazione dei siti culturali del Patrimonio Mondiale,</li> <li>• la revisione delle richieste di assistenza internazionale presentate dagli Stati parti e</li> <li>• il dare input e supporto per le attività di costruzione delle capacità.</li> </ul>
<p><b>IUCN*</b> Rue Mauverney 28 CH-1196 Gland Svizzera Tel: +41 (22) 999-0000 Fax: +41 (22) 999-0002 E-mail: <a href="mailto:worldheritage@iucn.org">worldheritage@iucn.org</a> <a href="http://www.iucn.org">http://www.iucn.org</a></p>	<p>Lo IUCN (<i>International Union for Conservation of Nature</i>, Unione Mondiale per la Conservazione della Natura) è stato fondato nel 1948 e riunisce governi nazionali, ONG e scienziati in un partenariato mondiale. La sua missione è di influenzare, incoraggiare e assistere le società di tutto il mondo nella preservazione dell'integrità e della diversità della natura e garantire che ogni utilizzo delle risorse naturali sia equo ed ecologicamente sostenibile. Lo IUCN ha sede a Gland, in Svizzera.</p>	<p>Il ruolo specifico dello IUCN in relazione alla Convenzione prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la valutazione dei siti candidati all'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale,</li> <li>• monitoraggio dello stato di conservazione dei siti naturali del Patrimonio Mondiale,</li> <li>• la revisione delle richieste di assistenza internazionale presentate dagli Stati parti e</li> <li>• il dare input e supporto per le attività di costruzione delle capacità.</li> </ul>
<p><b>UNESCO World Heritage Centre</b> 7, place de Fontenoy 75352 Parigi 07 SP Francia Tel: +33 (0) 45 68 11 04 E-mail: <a href="mailto:wh-info@unesco.org">wh-info@unesco.org</a> <a href="http://whc.unesco.org">http://whc.unesco.org</a></p>	<p>Fondato nel 1992, il World Heritage Centre (Centro del Patrimonio Mondiale) è il punto focale e il coordinatore dell'UNESCO per tutte le questioni relative al Patrimonio Mondiale. Garantendo la gestione quotidiana della Convenzione, il Centro organizza le sessioni annuali del Comitato del Patrimonio Mondiale, fornisce consulenza agli Stati parti per la preparazione delle candidature dei siti, organizza l'erogazione, su richiesta, di assistenza internazionale da parte del World Heritage Fund (Fondo del Patrimonio Mondiale), coordina il reporting sulle condizioni dei siti e sulle azioni di emergenza intraprese in caso di minaccia a un sito. Il Centro organizza inoltre seminari e workshop tecnici, aggiorna la lista e la banca dati del Patrimonio Mondiale, sviluppa materiali didattici per sensibilizzare i giovani sulla necessità di preservare il patrimonio e informa il pubblico sulle questioni del Patrimonio Mondiale.</p>	

# Note alla traduzione

L'opera di traduzione del presente Manuale del Patrimonio Mondiale è stata realizzata da Studio Moretto Group SrL e la revisione è stata curata dall'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale con la gentile collaborazione di ICCROM e UNESCO.

Per permettere una migliore comprensione del testo, è stato scelto di tradurre tutti i termini tecnici dalla lingua inglese a quella italiana, eccetto quelli che in Italiano non presentano un corrispondente chiaro e univoco.

Pertanto, per facilitare i lettori e i fruitori del Manuale, ne specifichiamo qui di seguito il significato.

**Output** - Prodotto, produzione tangibile. Si utilizza per indicare che cosa ha prodotto un'organizzazione o un ente attraverso le sue attività (Breve termine)

**Outcome** - Risultato intangibile, esito. Si utilizza per indicare il livello della performance e delle conquiste che si sono realizzate grazie alle attività di un'organizzazione o un ente (Medio-lungo termine)

**Toolkit** - Set di strumenti

Si specifica, inoltre, che i contenuti della presente traduzione fanno riferimento a dati e informazioni raccolti nel 2013, anno della pubblicazione da parte di UNESCO.

## Elenco delle abbreviazioni

**OG** - Operational Guidelines, Linee Guida Operative

**SG** - Sistema di Gestione

**WCPA** (App.B) - World Commission on Protected Areas, Commissione mondiale sulle Aree Protette

