

---

## **AlmaTourism**

Journal of Tourism, Culture and Territorial Development

---

### **Management Plans for the UNESCO World Heritage Sites, Governance and Training**

Ricci, C. \*  
Municipality of Assisi/UNESCO (Italy)

---

#### **ABSTRACT**

The presentation analyses the correlation between management, namely the coordination activities in the territorial framework of a UNESCO World Heritage Site, and training at different levels (professional training, political and management training) and what patterns emerge from this relationship. A detailed analysis of the role, in this context, of the Management Plans is given, with a focus on the Italian experience.

---

\* E-mail address: [info@claudioricci.info](mailto:info@claudioricci.info)

Il mio contributo approfondisce le correlazione tra gestione, e cioè l'attività di coordinamento nel quadro territoriale di un sito patrimonio di tutta l'umanità, e formazione a diversi livelli (formazione professionale, formazione politico gestionale) e quali modelli emergono da tale relazione.

La prima parte è dedicata al report di attività dell'Associazione beni italiani patrimonio mondiale UNESCO. Preciso che le nostre attività si svolgono in stretta correlazione con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali anche nel quadro della Legge dello stesso Ministero, approvata dallo stesso Governo italiano nell'anno 2006, la Legge 77/2006. E' una legge piuttosto importante: il nostro Ministero con il Governo italiano, unitamente all'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale UNESCO ha voluto questa norma, che è la prima nel quadro dei 190 stati membri che hanno firmato e quindi ratificato la Convenzione sulla protezione del patrimonio culturale e ambientale. L'Italia è dunque il primo stato che si dota di una legge che determina un quadro di riferimento normativo e, in particolare, ogni anno destina delle risorse per la tutela e valorizzazione dei Siti.

Sono quattro i grandi quadri di attività dell'Associazione:

- il primo quadro è quello legislativo: contribuire alla formazione legislativa di aspetti che possano determinare attività di tutela e valorizzazione dei siti;
- Il secondo ambito di attività è quello di supportare i nostri siti, anche se tale attività afferisce in maniera molto didascalica alle competenze del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. L'Associazione comunque supporta la parte culturale di elaborazione dei piani di gestione che sono gli strumenti di tutela e valorizzazione dei siti e, in questo momento, è impegnata, insieme al Ministero, alla redazione del Rapporto periodico 2012/2014 in cui il nostro Stato dovrà determinare le attuali situazioni connesse con la tutela e valorizzazione dei nostri siti;
- Il terzo quadro di attività comprende i progetti di valorizzazione culturale e turistica;
- Il quarto quadro di attività comprende quei progetti che guardano alla diffusione della conoscenza sul patrimonio culturale e ambientale con molti programmi e progetti rivolti all'educazione in ambito scolastico.

Come si sia sviluppata l'esperienza italiana costituisce un momento importante di riflessione. C'è una prima data, 2001/2002: questo è un biennio abbastanza importante per le attività italiane, perché negli anni 2001/2002 l'Italia si trova, come tutti i 190 paesi che ad oggi hanno ratificato la Convenzione sulla protezione del patrimonio culturale e ambientale, di fronte all'obbligatorietà di redazione del Piano di Gestione; fino a quel momento tale obbligo non esisteva e quindi ci si poteva candidare ad essere patrimonio di tutta l'umanità anche senza aver il piano di gestione. Da quegli anni comincia appunto l'obbligatorietà, quindi chi si voleva candidare a patrimonio di tutta l'umanità doveva avere un piano di gestione e quei siti iscritti già nella World Heritage List che non erano muniti ancora di un piano di gestione dovevano elaborarlo.

Negli anni 2001/2002 il Ministero per le Attività e i Beni Culturali compie un grande lavoro che va sottolineato e riconosciuto, in cui si producono delle linee guida per

l'elaborazione dei piani di gestione; quelle linee guida sono state molto utili, in quanto hanno rappresentato per tutti i Siti italiani un primo punto di riferimento. E' vero, non esiste una modellistica cogente di elaborazione dei piani di gestione a livello internazionale, però il fatto che il MIBACT abbia configurato delle linee guida è stato di aiuto tecnico decisivo per arrivare alla situazione attuale, in cui ormai una quantità molto alta di siti italiani ha approvato il piano di gestione, alcuni lo stanno peraltro già aggiornando e altri sono in fase avanzata di attuazione. Quindi questi ultimi dieci anni hanno portato, grazie al Ministero, a risultati piuttosto ampi. Nel frattempo negli anni 2001/2002, come vi ho già accennato, iniziavamo a scrivere un disegno di legge, insieme al Ministero per i Beni e le Attività Culturali, che poi si trasformerà in legge dello Stato italiano, peraltro parzialmente aggiornata, con approvazione conclusiva, nel mese di ottobre 2013. Nasceva quindi la legge n. 77/2006, grazie alla quale molti Siti italiani hanno ottenuto i primi finanziamenti proprio per l'elaborazione dei piani di gestione. Quindi un primo risultato della legge 77/2006 non è stato soltanto l'aver finanziato nel corso degli anni numerosi progetti, ma nei primi anni di applicazione della legge furono proprio finanziati i progetti di elaborazione degli stessi piani di gestione. Infatti realizzare un piano di gestione è comunque abbastanza oneroso e in Italia, di fronte a Siti UNESCO che possono contare su realtà comunali o sovrintendenze che hanno capacità di finanziamento anche di progetti ampi, ci sono Siti puntuali che includono comuni e località molto piccole che hanno beneficiato della legge 77/2006 proprio per ottenere quelle prime risorse necessarie per elaborare i piani di gestione.

La legge 77/2006, con cifre in continuo aggiornamento, ha approvato e finanziato 240 progetti complessivi, con circa oltre 218 milioni di euro complessivi. Questi 240 progetti sono stati molto importanti perché rappresentano ormai un patrimonio, dei modelli di tutela e valorizzazione che sono di certo stati utili ai Siti, ma che ormai rappresentano anche dei modelli di riferimento importanti per molte realtà, sia italiane che internazionali. Realtà che, proprio grazie a questi modelli di progetti di tutela e valorizzazione realizzati, possono disporre di linee guida utili in molti luoghi del paesaggio culturale italiano, quindi in molti ambiti di beni culturali e beni ambientali che non sono Siti UNESCO, ma la cui qualità è tale che opportunamente possono beneficiare di tali esperienze. Peraltro il Ministero per i Beni e le Attività Culturali ha preparato e stampato un dossier che rappresenta, in maniera adeguata, la sintesi dei 240 progetti finora realizzati e che qualche giorno fa è stata presentata all'ambasciatore permanente italiano presso la sede UNESCO, Professor Francesco Bandarin, Delegato internazionale per gli affari culturali dell'UNESCO.

Fare un piano di gestione non è tutto, anzi, fare un piano di gestione e approvarlo è solo un assolvimento normativo; però noi ci siamo anche chiesti come il piano di gestione potesse non solo rispondere ad un atto prescrittivo da parte dell'UNESCO, ma potesse anche entrare pienamente nella operatività, negli indirizzi operativi delle singole realtà. Questo non è un fatto scontato, si può elaborare il piano di gestione ma le realtà istituzionali potrebbero, poi, anche dimenticarselo. Non è un dato normativo, il piano di gestione di per sé non da indirizzi normativi; certo, se non lo si rispetta si rischia di uscire, come già accaduto, dalla lista del patrimonio mondiale UNESCO; ora

noi ci siamo però chiesti come potevamo fare per dare ai piani di gestione una maggiore coerenza finanche, se non normativa, almeno operativa. E' stata una lunga riflessione che abbiamo fatto, sia all'interno dell'Associazione dei siti patrimonio di tutta l'umanità sia all'interno delle singole realtà istituzionali nel quadro del rapporto con il Ministero dei Beni e Attività Culturali. Una prima indicazione è certamente trovare un luogo dove inserire il piano di gestione, perché un piano di gestione è "attuato", questo è un termine tecnico, dal cosiddetto Comitato di Pilotaggio, cioè da tutte le realtà istituzionali e quindi pubbliche, ma anche private, o altri Enti che concorrono alla sua elaborazione e attuazione. Quindi un primo problema che noi ci siamo trovati a risolvere è stato quello di come fare incontrare i soggetti, perché alla fine i soggetti coinvolti nel Comitato di Pilotaggio, che quindi dovrebbero attuare il piano di gestione, sono molti, e quindi un primo problema è come aggregarli. Ogni Sito ha risolto questo problema in modo diverso: molti Siti seriali hanno costituito associazioni, fondazioni, soprattutto quando univano luoghi diversi, città diverse o regioni diverse, addirittura anche regioni di Stati diversi. Comunque anche quando il piano di gestione era, come si dice, attuato puntualmente da un unico soggetto istituzionale, con l'aggiunta di soggetti di natura privata, abbiamo ritenuto opportuno costituire degli uffici ad hoc. Ormai quasi tutti i Comuni italiani, compresa la Città di Assisi, o le istituzioni che sovrintendono da responsabili ai siti UNESCO hanno costituito, all'interno del proprio organigramma, un apposito ufficio. Nel caso di Assisi è stato creato l'Ufficio per il sostegno alle Nazioni Unite che si occupa non solo di tematiche legate all'UNESCO e quindi al piano di gestione, ma anche di rapporti internazionali. L'ufficio ha ricevuto lo status di "Biblioteca Depositaria – full deposit - di tutti i documenti cartacei e on line delle stesse Nazioni Unite". Quindi vi era la necessità di definire un luogo che fosse un luogo associativo, una fondazione o, nel caso di siti più semplici da gestire perché puntuali, un luogo fisico, uno spazio, un ufficio che avesse anche il compito di far incontrare tra loro, in maniera continua, i soggetti istituzionalmente chiamati a collaborare alla gestione degli stessi piani di gestione. Un'altra cosa che stiamo cercando di fare proprio per rafforzare questo legame tra piano di gestione e management del territorio o decisori del territorio, come occorrerebbe chiamarli, è inserire tutto questo negli Statuti comunali o comunque negli statuti dei soggetti responsabili. Questa è stata l'esperienza di alcuni siti italiani e anche del Comune di Assisi. Per i Comuni e per le istituzioni gli Statuti sono strumenti normativi di base, di riferimento, e dunque vi abbiamo inserito il piano di gestione proprio per determinare questa solidità di relazione. Abbiamo definito l'indirizzo prioritario nel quadro dei comuni e quindi nello Statuto per fare in modo che il piano di gestione fosse al centro finanche degli indirizzi statutari di un Comune o di una Associazione. Stare al centro significa che cambiano i sindaci, cambiano i modelli organizzativi, cambiano gli indirizzi politici dei decisori, ma rimane la centralità di attivare il piano di gestione come strumento fondante dell'istituzione comunale o associativa.

Un'altra cosa importante, che è stata esperienza di molti siti italiani, è stata quella di provare gradualmente ad inserire i piani di gestione all'interno degli strumenti operativi, cioè fare in modo che i piani regolatori, i piani quindi di pianificazione del

territorio, non fossero slegati dai piani di gestione. Fare in modo che i piani di gestione dei siti UNESCO, che sono i piani di tutela e valorizzazione, fossero inclusi nella pianificazione urbanistica al punto tale da arrivare ad incidere nelle norme tecniche di attuazione dello stesso piano. E' stata questa l'esperienza di molti siti italiani tra cui anche quello di Assisi: noi siamo in approvazione definitiva del nuovo Piano regolatore generale, nella sua parte strutturale che è la parte che sovrintende in particolare alla tutela. All'interno del nuovo Piano regolatore generale e all'interno delle norme tecniche di attuazione entrano in maniera cogente - diventando quindi norme - gli indirizzi contenuti nel piano di gestione.

Il prossimo passo che dovremmo compiere con il supporto del MIBACT è provare a studiare in maniera approfondita i cosiddetti indicatori. Abbiamo presentato un progetto nel quadro dei prossimi finanziamenti della legge 77/2006, che ci auguriamo venga finanziato nel 2014. Il progetto, fra l'altro condiviso dallo stesso Ministero, mira ad analizzare quanto è stato fatto sugli indicatori e a dare qualche linea guida. Cosa sono gli indicatori? Non mi addentro nella parte tecnica: gli indicatori, il nome ovviamente è già semanticamente legato al concetto, dovrebbero essere degli strumenti, dei dati, dei numeri, delle osservazioni (questo dipende dalla tipologia degli indicatori) che misurano se le azioni di tutela e valorizzazione che si stanno attivando in un sito, realizzando attraverso il piano di gestione, portano agli effetti sperati. E se l'indicatore indica che l'effetto sperato da quell'azione non sta arrivando dovrei modificare la stessa azione che ho incluso nello stesso piano di gestione. E' un tema questo molto ampio e complesso perché capirete che se già è difficile cominciare a determinare la tipologia degli indicatori, è ancor più difficile capire, poi, come questi indicatori variano al variare del tipo di sito. E' molto diverso parlare di indicatori in un'area estesa, ad esempio Ferrara con il delta del Po', o in un sito seriale, ad esempio il potere dei Longobardi in Italia, che include numerosi siti dal nord al sud d'Italia; così come è molto diverso realizzare indicatori per un centro storico confinato, come San Gimignano, oppure per un sito puntuale, un Nuraghe come Barumini, e quindi questo studio dovrebbe anche specializzare, indicare quali sono gli indicatori migliori o, meglio, più coerenti in relazione anche alla tipologia dei siti. Capite che da tutto questo nascono dei modelli italiani, da tutto questo ragionamento che ormai si avvia ad essere concluso, almeno da parte mia, stanno nascendo dei modelli italiani di tutela e di valorizzazione con gli indicatori di controllo dell'efficacia delle azioni intraprese dagli stessi piani di gestione. Questi e modelli non solo debbono entrare all'interno delle istituzioni, come abbiamo citato, non solo debbono entrare negli Statuti, non solo debbono dare vita agli uffici veri e propri, non solo debbono entrare nei piani urbanistici, ma questi modelli dovrebbero anche determinare la continua formazione di coloro che all'interno di una istituzione comunale e all'interno di una istituzione più genericamente intesa si occupano di svolgere la funzione di responsabili del sito. Così cita la norma: "i responsabili del sito dovrebbero essere continuamente aggiornati sulla modellistica e formati sulla modellistica dei piani di Gestione" e quindi sulla tutela e valorizzazione del sito.

L'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale UNESCO attraverso questi modelli di tutela e valorizzazione ha realizzato Master post laurea e Corsi universitari, entrando

nella formazione più genericamente intesa, anche di coloro che non sono responsabili di un sito ma che, apprendendo queste tecniche, possono comunque acquisire una formazione nei beni culturali e ambientali molto ampia. In questo senso abbiamo fatto delle esperienze e ne faremo anche altre. L'idea è sempre la stessa: se io faccio studiare ad uno studente in economia, in architettura, in ingegneria e magari in tematiche dei beni culturali o paesaggistico ambientali i modelli dei piani di gestione dei siti UNESCO sicuramente questo studente avrà delle linee guida di riferimento importanti per tutto il tema dei beni culturali e ambientali italiani. Questo vale anche per l'aggiornamento professionale di urbanisti, ingegneri, architetti e manager nel settore dell'economia dei beni culturali che da questi modelli possono trarre delle indicazioni utili al loro aggiornamento professionale.

Passiamo adesso alla descrizione di qualche progetto ulteriore che abbiamo sviluppato. Abbiamo realizzato l'edizione 2013 del WTE "World Tourism Expo", il Salone mondiale dei Siti patrimonio di tutta l'umanità. Siamo arrivati alla IV edizione, svolta nel settembre 2013. Sono state quattro edizioni che hanno raggiunto due obiettivi.

Il primo è stato farci riflettere sul tipo di turismo in questi luoghi eletti, che non può essere veloce, totalmente industrializzato: deve essere un turismo più legato a vivere esperienze, emozioni, fabbricare ricordi utili per la propria attività professionale, culturale; un turismo più legato al senso del viaggio in cui in un luogo si apprendono e si apprezzano beni culturali ma anche beni immateriali, si apprezza anche l'atmosfera, l'emozionalità, i valori. Ecco il Salone mondiale del turismo nei siti UNESCO ci ha fatto molto riflettere su questi nuovi prodotti turistici che però alla fine citano molto il viaggio di antica memoria, viaggio fine '800 inizio '900: un ritorno quindi alla vacanza come atto utile e non solo atto legato al nostro tempo libero o di riposo, un atto utile per la professionalità, per la cultura, per la nostra sensibilità. Ovviamente i Siti UNESCO presentano valori d'eccellenza, valori unici, valori eccezionali; tutte parole che vengono utilizzate nel quadro della Convenzione e si adattano bene a questo tipo di impostazione turistica sempre con l'attenzione di non modificare mai l'atmosfera. Noi andiamo in un luogo perché pensiamo di percepire un'atmosfera in quel luogo. Se però non gestiamo adeguatamente un grande flusso turistico, il grande flusso turistico va a deturpare un po' anche l'atmosfera di quel luogo. Su questo tema abbiamo fatto degli studi con il Centro italiano di Studi Superiori sul turismo, proprio sull'equilibrio armonico: avere turismo e più turismo va bene, ma entro certi limiti, perché altrimenti, al di là di altri problemi di impatto fisico, si va a deturpare l'atmosfera che poi è il vero prodotto emozionale che noi stiamo offrendo ai nostri ospiti; abbiamo fatto anche in questo ambito studi interessanti, peraltro presentati anche durante le quattro edizioni del salone mondiale del turismo dei siti UNESCO.

Il secondo obiettivo che ci siamo prefissi in questi anni, ottenendo buoni risultati, è stato quello di far inserire nei cataloghi dei grandi tour operator italiani e internazionali i siti UNESCO come un brand. Potremmo definirlo un club di prodotto specifico da offrire nei mercati italiani e internazionali. Alcuni Paesi già questo lo facevano e quindi promuovevano il turismo nazionale a partire dai propri siti UNESCO, essendo i siti UNESCO i luoghi più noti al mondo ed il brand patrimonio mondiale quello più noto nel

quadro dei beni culturali. Noi, con queste quattro edizioni del salone mondiale del turismo nei siti UNESCO, abbiamo cercato di convincere i tour operator a creare delle sezioni specifiche, dei prodotti specifici proprio legati ai siti UNESCO.

Stiamo inoltre continuando a lavorare molto anche nell'ambito della consapevolezza del valore dei beni culturali e ambientali attraverso i siti UNESCO, in particolare nelle scuole. L'ultimo prodotto, il "Viaggio nelle meraviglie", si rivolge ai ragazzi alla scoperta del patrimonio UNESCO d'Italia.

Il 2014 per noi sarà un anno impegnativo perché abbiamo un progetto specifico UNESCO per la scuola che si occuperà di tradizione, quindi libri e oggetti anche tradizionali legati alla educazione fino ai nuovi applicativi multimediali, cercando di coniugare innovazione e tradizione anche nel quadro dell'educazione scolastica.

Un'altra iniziativa è stata realizzata con la Repubblica di San Marino, un'esperienza molto curiosa: si tratta di un progetto piuttosto originale perché mette insieme il viaggio con i francobolli. Si tratta di un foglietto di francobolli che la Repubblica di San Marino svilupperà per tutti i siti UNESCO italiani, quattro alla volta. Per ognuno di questi siti realizzerà un francobollo e, attraverso l'emissione dei quattro francobolli, si andrà a definire un itinerario turistico culturale. Inoltre ad ogni francobollo verrà aggiunto un QR: quindi, oltre alla manualità e quindi al passaparola fisico che questi oggetti producono in termini di conoscenza di consapevolezza, si avrà un passaparola "social" attraverso facebook e social network.

In conclusione tra i meriti della legge 77/2006 e dello stesso Mibact che l'ha sempre sostenuta, vi è quello di aver, qualche anno fa, in occasione dei 150 anni dall'Unità d'Italia, non solo organizzato alcune mostre ma, soprattutto, di aver sviluppato una mappatura fotografica di tutti i siti UNESCO italiani. Infatti, attraverso un progetto finanziato dalla legge 77/2006, per ogni sito UNESCO italiano sono state realizzate migliaia di pose artistiche, ma che avevano anche l'obiettivo di fare un rilievo fotografico (anche se con modalità artistica) dello stato dei beni culturali e del paesaggio culturale italiano. Questo progetto ci ha peraltro anche dotato di un archivio di immagini molto ampio che ci è stato molto utile per far conoscere i Siti, dal momento che spesso gli stessi residenti o gli stessi decisori non conoscono in maniera precisa il loro patrimonio, e soprattutto ci è stato utile per ampliare, anche in questo caso, la consapevolezza diffusa del valore dei beni culturali e ambientali.

A chiusura della presentazione mi piace ricordare uno degli ultimi interventi realizzati per valorizzare il patrimonio culturale di Assisi e che presenta un legame con l'ultima visita di Papa Francesco ad Assisi. Si tratta di un'applicazione del CNR - il nostro principale centro di ricerca italiano - che ha di fatto elaborato, a partire dall'affresco giottesco nella Basilica Superiore di San Francesco, una delle 28 storie francescane in esso contenute. Ne ha tratto una rappresentazione tridimensionale a partire appunto dai contenuti dello stesso affresco che Giotto realizzò negli anni che vanno dal 1295 al 1298. Questa è una delle ventotto storie francescane che si possono vedere nella Basilica Superiore di San Francesco ed è la scena di Francesco e dei primi francescani che incontrano Papa Innocenzo III per l'approvazione orale (1209) della prima regola di

vita francescana. Ho voluto concludere con questa citazione perché formalmente la visita recente di Papa Francesco in Assisi, primo Pontefice che prende come nome quello del Santo di Assisi, un po' ricambia questo viaggio. Nell'anno 1209 San Francesco va a Roma a farsi approvare la regola dal Papa e dalla Chiesa; il 4 ottobre 2013 c'è stato un viaggio che ha restituito questo gesto di gratitudine: il Papa con nome Francesco (insieme peraltro vi erano anche i Cardinali, la Chiesa) che sta pensando alla riforma della stessa curia romana, viene ad Assisi a rendere omaggio alla tomba del Santo Patrono d'Italia; in tutte le gestualità di quella giornata c'è stato un po' anche questo: completare il senso di una storia che, iniziata nel 1209 con il viaggio da Assisi verso Roma, si chiude adesso con il viaggio da Roma di un Papa verso Assisi, come gesto di gratitudine reciproca.

### **Conclusione**

La ricostruzione realizzata dal CNR che vi ho mostrato è una testimonianza di quanto andiamo affermando in Associazione: che la cultura è tale quando è condivisa, quando è viva. Tra l'altro questa ricostruzione ci è anche servita, concludo con una citazione educativa, "per far vivere tridimensionalmente" anche ai bambini, ai ragazzi, il viaggio all'interno di un affresco. Questa immagine era all'interno di uno spazio tridimensionale, quindi i bambini potevano, giocando, acquisire anche la sensibilità ai beni culturali e ambientali. Certamente è importante che noi continuiamo a formarci, ma è molto importante che si continui, così come abbiamo cercato di fare in questi anni, ad implementare, ad accrescere anche la sensibilità di quei ragazzi che poi, fondamentalmente, diventeranno i nuovi decisori e anche i nuovi responsabili dei siti.