



POLITECNICO DI TORINO  
Repository ISTITUZIONALE

Il patrimonio culturale e paesaggistico per lo sviluppo locale

*Original*

Il patrimonio culturale e paesaggistico per lo sviluppo locale / L. FORNARA; A. LONGHI; G. SEGRE. - ELETTRONICO. - (2014). ((Intervento presentato al convegno Patrimonio culturale. Sfide attuali e prospettive future / Cultural heritage. Present challenges and future perspectives tenutosi a roma nel 21-22 novembre 2014.

*Availability:*

This version is available at: 11583/2585586 since:

*Publisher:*

Università Roma Tre - CROMA

*Published*

DOI:

*Terms of use:*

openAccess

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

*Publisher copyright*

(Article begins on next page)

## IL PATRIMONIO CULTURALE E PAESAGGISTICO PER LO SVILUPPO LOCALE: IL BANDO DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO (2012-2014)

Laura FORNARA<sup>1</sup>, Andrea LONGHI<sup>2</sup>, Giovanna SEGRE<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Compagnia di San Paolo, Area Patrimonio Storico Artistico; laura.fornara@compagniadisanpaolo.it

<sup>2</sup> Politecnico di Torino, Dipartimento interateneo scienze, progetto e politiche del territorio (DIST), Professore aggregato di Storia dell'Architettura; andrea.longhi@polito.it

<sup>3</sup> Università IUAV di Venezia, Dipartimento di progettazione e pianificazione in ambienti complessi, Professore associato di Politica economica; giovanna.segre@iuav.it

### 1. I bandi della Compagnia di San Paolo per il patrimonio culturale e il paesaggio: sperimentazioni ed esiti

La Compagnia di San Paolo è nata a Torino nel 1563 come confraternita a fini benefici ed è oggi una delle maggiori fondazioni private d'Europa<sup>1</sup>, con un patrimonio, al 31/12/2013, di circa 5,8 miliardi di euro. Le attività della fondazione, che rispondono alla legge istitutiva delle Fondazioni di origine bancaria del 1992, sono finanziate con i redditi prodotti dal patrimonio e hanno come scopo lo sviluppo civile, culturale ed economico delle comunità in cui opera.

Tra le iniziative che la Compagnia promuove attraverso l'attività *grant-making* vi è un forte interesse per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio del territorio di Piemonte e Liguria, aree in cui è attiva. L'idea alla base delle strategie pluriennali di intervento a favore di tali attività si è fondata sul riconoscimento del patrimonio culturale quale motore di sviluppo socio-economico locale.

La Compagnia ha ideato alcuni strumenti erogativi in considerazione della necessità di modificarsi per meglio operare all'interno di contesti in continua evoluzione. A partire dal 2002 sono stati promossi bandi tematici per candidare progetti di riqualificazione in funzione dei diversi tipi di manufatto (edifici di matrice religiosa, teatri, arredi, beni paesaggistici). Nel procedere alla selezione criteri preferenziali sono sempre stati la capacità di rivitalizzare i beni culturali e il contesto, di coinvolgere i residenti e di generare opportunità di sviluppo anche economico. A partire dal 2008, il tema dell'integrazione tra diverse azioni non è stato più un criterio preferenziale di selezione, ma un elemento imprescindibile richiesto al progetto. Pertanto, l'esigenza di concentrare gli impegni su iniziative di eccellenza in grado di moltiplicare gli effetti del sostegno della Compagnia ha visto l'ideazione di bandi ove si prevedessero esplicitamente azioni integrate di recupero e di valorizzazione dei beni.

Nel 2011 è stata avviata una riflessione per una nuova iniziativa che tenesse in considerazione una cornice di riferimento mutata, connotata dalla contrazione dei finanziamenti a sostegno dei beni culturali, dalla necessità di mettere a sistema le esperienze maturate sul tema del paesaggio (soprattutto a partire dalla Convenzione Europea) e dal bisogno di concentrare l'impegno su iniziative in grado di amplificare l'effetto e i benefici delle risorse a disposizione. Lo strumento ideato è stato il bando "Le risorse culturali e paesaggistiche del territorio: una valorizzazione a rete"<sup>2</sup>. Si tratta di una call per candidare progetti volti alla messa in rete di iniziative di gestione, promozione e valorizzazione di beni culturali e aree di paesaggio secondo idee guida date da solidi tematismi culturali, benché non vincolate a specifiche categorie di patrimonio. Volontariamente l'ambito delle iniziative ammesse è il più ampio possibile, per non limitare l'espressione di progettualità innovative da parte di una pluralità di attori, che operano su territori complessi.

### 2. L'idea di patrimonio documentata dalle candidature al bando ed emersa dal processo di selezione

L'estensione delle categorie, delle scale e delle periodizzazioni del concetto di patrimonio storico nel corso del secondo Novecento è un fenomeno noto nella letteratura<sup>3</sup>, ma nella prassi amministrativa e professionale pare ancora radicata una concezione 'erudita' di monumento storico, la cui messa in rete è

<sup>1</sup> W. Barberis, A. Cantaluppi (a cura di), *La Compagnia di San Paolo*, 2 voll., Torino, 2013.

<sup>2</sup> <http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Aree-d-intervento/Patrimonio-storico-artistico/Interventi-esemplari/Le-risorse-culturali-e-paesaggistiche-del-territorio-una-valorizzazione-a-rete2/II-bando>

<sup>3</sup> F. Choay, *L'allégorie du patrimoine*, Paris, 1992, pp. 9-13; J.-P. Babelon, A. Chastel, *La notion de patrimoine*, Paris 1994.

sovente interpretata come mera sommatoria di elementi puntuali. Da parte della comunità scientifica tale scarto concettuale è sensibilmente percepito, ma è poco documentabile: la volontà di non circoscrivere il bando ad alcuni tipi di beni è stata quindi l'occasione per verificare, su un campione ampio di candidature, quali siano le idee di patrimonio culturale e di paesaggio radicate nelle comunità locali.

La condivisione preliminare di un'*idea* di patrimonio – prima ancora che la sua definizione progettuale – è infatti non solo un fattore di coesione sociale decisivo per la buona riuscita delle politiche culturali, ma è il prerequisito fondamentale per l'*esistenza stessa* del patrimonio, la cui identificazione non è un'operazione tecnica basata solo sulla qualità intrinseca dei beni, ma è una pratica sociale fondata sull'attribuzione cooperativa di valori condivisi.

Tale pratica non deve essere confusa con una generica idea di 'tradizione locale': siccome l'identità è sempre il risultato di un costruito, mai un presupposto dato<sup>4</sup>, la costruzione sociale del patrimonio non può essere la semplice nobilitazione di luoghi comuni, ma un processo di formazione continua e reciproca, nella dialettica tra generalità (accreditare il caso locale in un sistema noto di beni) e individualità (riconoscere elementi di eccezione). Tale dinamica è fondamento non solo delle politiche di *valorizzazione*, ma anche della *socialità della tutela*<sup>5</sup>, non riducibile a tecnicismo burocratico.

Le candidature al bando testimoniano una netta prevalenza di temi consolidati (soprattutto religiosi, microurbani e di archeologia della produzione)<sup>6</sup>, ma dal processo selettivo emergono alcune aggiornate visioni relazionali di patrimonio, quali l'interpretazione territoriale e paesaggistica delle produzioni artigianali locali (culture della ceramica, del cotto edilizio, della metallurgia e del design industriale) e la sottolineatura della costruzione produttiva e culturale del paesaggio (colture cerealicole e delle erbe officinali in contesti monumentali, filiera del castagno, stratificazioni colturali nei paesaggi collinari, alberi intesi come monumenti storico-naturali)<sup>7</sup>. Il tema del sistema museale diffuso, più consolidato, è invece riformulato mirando alla coesione sociale e all'infrastrutturazione tecnologica su scala vasta, piuttosto che alla semplice attrattività turistica. Infine, gli eventi performativi in contesti di interesse storico e ambientale non solo assecondano esigenze di consumo culturale, ma si propongono come tasselli di una rifondazione concettuale della patrimonializzazione di alcuni territori lacerati, marginali o sottoposti a pressione turistica di massa.

In sintesi, la categoria di *paesaggio* emerge non come un 'tipo' specifico di patrimonio, ma come lente interpretativa che consente di aggregare beni e sistemi di beni che appartengono a categorie diverse (strutture produttive, abitative, religiose, infrastrutturali ecc.), ma che sono legati da relazioni immanenti<sup>8</sup>, esito di processi socio-culturali storicizzati e riconoscibili a scala vasta<sup>9</sup>.

### 3. I bandi competitivi come strumento per risolvere l'asimmetria informativa

Un ente che, come nel caso oggetto di analisi, avvii un'iniziativa di tipo *grant-making* volta a finanziare progetti proposti da un altro ente, o addirittura da un raggruppamento di enti, si trova a fronteggiare una tipica situazione di asimmetria informativa. Di questo problema si occupano i cd. modelli "Principale-Agente" che evidenziano come, a causa di una non simmetrica disponibilità di informazioni tra due controparti, si possano determinare situazioni di sottoutilizzo delle risorse<sup>10</sup>. L'asimmetria informativa agisce in questo caso a discapito dell'ente finanziatore, che da un lato non conosce pienamente le

<sup>4</sup> R. Bodei, *Libro della memoria e della speranza*, Bologna, 1995.

<sup>5</sup> S. Scarroccia, *La teoria dei valori configgenti dei monumenti di Alois Riegl*, nota all'edizione critica di A. Riegl, *Il culto moderno dei monumenti. Il suo carattere e i suoi inizi*, Milano, 2011, pp. 75-104 (97).

<sup>6</sup> Circa 1/3 delle candidature presenta temi legati al patrimonio religioso monumentale, 1/6 su spazi e monumenti alla scala urbana, 1/6 su artigianato o industria storica, mentre il tema agricolo informa solo il 5% dei progetti.

<sup>7</sup> Dei progetti vincitori, il 20% tematizza la patrimonializzazione del paesaggio rurale, il 25% l'impatto territoriale delle produzioni artigianali tradizionali.

<sup>8</sup> I. Hodder, *Reading the past: current approaches to interpretation in archeology*, Cambridge, 1986, p. 192 dell'ediz. Italiana.

<sup>9</sup> Sull'approccio processuale al paesaggio: A. Longhi, M. Volpiano, *Historical research as a tool for planning: perspectives and issues about the assessment of the cultural landscapes*, in *Living Landscape. The European Landscape Convention in research perspective*, 2 voll., Florence-Pontedera, 2010, II, pp. 124-129.

<sup>10</sup> Si deve a G. Akerlof, *The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, "The Quarterly Journal of Economics", 84, 1970, pp. 488-500, lo studio pionieristico sulle conseguenze dell'informazione asimmetrica sulla base del quale gran parte della letteratura sul tema si è successivamente sviluppata.

caratteristiche di chi si candida per la richiesta di finanziamento (informazione nascosta), dall'altro non ha il controllo sulle azioni che verranno intraprese dall'ente finanziato una volta ottenuto il finanziamento (azzardo morale). Rispetto al primo fenomeno, il rischio è che si determini un meccanismo di "selezione avversa", per il quale ci si aspetta che richiedano il finanziamento essenzialmente solo gli enti in maggior difficoltà economica, e quindi meno capaci di attuare progettualità di successo. A ciò si aggiunge la necessità di controllare che l'ente finanziato non metta in atto una gestione poco efficiente del progetto, proprio in funzione dell'aver ottenuto un finanziamento da un terzo pagante.

In questo quadro, è evidente che lo strumento messo in atto dalla Compagnia di San Paolo risponde a obiettivi che superano la necessità di erogare risorse. Il bando aiuta infatti anche a rimuovere l'asimmetria dell'informazione nascosta attraverso l'acquisizione di dati sui soggetti e sul progetto partecipanti; per limitarne l'onerosità progettuale, tuttavia, le informazioni sono state richieste in due fasi di dettaglio crescente. L'attività di progettazione – che è certamente dispendiosa sia in termini strettamente monetari, sia dal punto di vista delle risorse intellettuali ed emotive chiamate in campo – è stata sollecitata inizialmente in maniera contenuta, richiedendo solo l'enunciazione argomentata dell'idea progettuale. Con questa formula il bando ha visto la partecipazione di 186 progetti nella prima fase, durante la quale ne sono stati selezionati 29, sulla base di una idea di partenza considerata corretta nella sua impostazione ed effettivamente ad alto potenziale. Nella seconda fase sono stati scelti 16 progetti per un valore complessivo di poco inferiore di 3 milioni Euro.

#### 4. Il bando e il monitoraggio a vantaggio dello sviluppo locale

Un ente delle dimensioni della Compagnia è al tempo stesso un erogatore di finanziamenti e un *osservatore privilegiato*, capace di mettere a disposizione della collettività anche un patrimonio di conoscenze, oltre che di denaro. Pur in una dimensione non di tipo strettamente *operating*<sup>11</sup>, l'attività di *grant making* diventa strategica grazie all'insieme di conoscenze acquisite, sia nell'ambito direttamente legato al bando (attraverso l'analisi delle 186 proposte), sia in funzione del bagaglio di esperienze accumulato in una storia di azioni, collaborazioni e relazioni istituzionali.

Inoltre, tra la I e la II fase di valutazione dei progetti, è stata inserita un'attività di indirizzo della progettazione finale, effettuata seguendo teorie ed esperienze consolidate<sup>12</sup>, che ha condotto a un importante salto di qualità quasi tutti i soggetti ammessi alla II fase, i quali a conclusione delle procedure presentavano in sintesi i seguenti punti di forza:

- partecipazione di una pluralità di soggetti con competenze, conoscenze e capacità chiare;
- strategie di collaborazione con l'ambito produttivo e imprenditoriale locale ben collegate al bene culturale;
- attenzione al tema della qualità della vita delle comunità locali, oltre che verso gli auspicati flussi turistici;
- riferimento a un panorama assai aperto e variegato di concezioni di patrimonio territoriale.

Le potenzialità del gruppo di progetti selezionati mette in luce il fine ultimo del bando, ovvero l'avvio di un processo duraturo e sostenibile di sviluppo economico locale a partire dalla valorizzazione del patrimonio culturale, capace di produrre effetti sull'innalzamento della qualità della vita in un territorio coinvolgendo residenti e imprese private nelle attività previste.

Per massimizzare la probabilità che tale fine sia raggiunto, durante la fase di erogazione dei finanziamenti è stata attuato un monitoraggio volto sia a contrastare azioni riconducibili al problema dell'azzardo morale, sia a massimizzare l'impatto del finanziamento stesso attraverso l'elaborazione di una sorta di *check-list* per lo sviluppo locale *culture-driven*. Questa dimensione metaprogettuale si è espressa attraverso l'individuazione di 8 ambiti specifici da intendersi anche quali direzioni per l'orientamento delle azioni promosse dagli enti finanziati all'interno dei progetti:

##### 1. Coinvolgimento dei residenti

<sup>11</sup> Sui diversi tipi di fondazioni si veda M., Piacenza, G. Segre e G. Turati (a cura di) *Patrimoni & Scopi. Per un'analisi economica delle fondazioni*, Torino, 2008.

<sup>12</sup> Gli studi di economia della cultura che si occupano di questi temi sono molti. Il più recente e aderente alle visioni accolte in questo lavoro è quello di W. Santagata, *Il Governo della cultura*, Bologna, 2014.

2. Qualità della proposta turistica
3. Iniziative culturali e di conoscenza del territorio
4. Patrimonio culturale e paesaggio
5. Sistemi di beni, connettività e fruizione
6. Cultura e attività produttive
7. Formazione
8. Media e nuove tecnologie

Per ognuno di questi temi sono state raccolte informazioni relative alle iniziative intraprese e ai risultati ottenuti, ai problemi emersi e alle soluzioni adottate, che sono state discusse in una serie di incontri organizzati secondo la formula dei tavoli di lavoro in cui si è incentivata la cooperazione tra i progetti.

Oltre al monitoraggio scientifico e alla riflessione sugli aspetti legati allo sviluppo locale, la Compagnia è impegnata nella verifica dell'impatto economico diretto dei grant erogati, utilizzando un metodo che parte dall'analisi dei dati presenti sui giustificativi di spesa, di cui viene richiesto l'invio al fine di erogare le tranches di contributo. È stato dunque costruito un database che comprende le informazioni essenziali sul fornitore e sull'attività erogata nell'ambito del progetto, l'importo della prestazione e la distanza tra la sede del committente e la sede del fornitore. Grazie a ciò è possibile disporre di un quadro aggiornato circa la distribuzione sul territorio della spesa erogata e il suo impatto diretto.

Il duplice percorso di monitoraggio, fortemente voluto dalla Compagnia, rappresenta oggi l'occasione di considerare aspetti di grande complessità, che in futuro saranno sempre di più oggetto di discussione e dibattito. Tra questi fondamentale è l'analisi del ruolo dei soggetti profit all'interno delle attività di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, nonché il rapporto con le istituzioni culturali pubbliche e del terzo settore. Diventa essenziale monitorare con attenzione lo sviluppo di queste relazioni, isolarne le ricadute positive, individuare i processi virtuosi e identificare modelli di partnership tra mondo imprenditoriale e istituzioni culturali che possano essere proposte come casi di studio. Si auspica che il monitoraggio del bando consenta di formalizzare e condividere un set di informazioni utili, che rappresentino un'opportunità di conoscenza fondamentale per la futura progettualità della Compagnia e dei soggetti attivi nella valorizzazione del patrimonio e del paesaggio.

In considerazione dei risultati di elevata qualità finora raccolti nell'ambito dei progetti selezionati, la Compagnia ha emanato nel 2014 una seconda edizione del bando<sup>13</sup>, di cui è attualmente in corso la fase di selezione dei progetti.

-----  
**Laura Fornara** è Program Manager nell'Area *Patrimonio Storico Artistico* della Compagnia di San Paolo di Torino. Nell'ambito dell'attività grant making della Fondazione si occupa in particolar modo di gestione e valutazione di progetti di recupero del patrimonio architettonico e artistico del territorio piemontese e ligure e di iniziative di sviluppo territoriale fondate sulla valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale. È membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione *Centro Conservazione e Restauro dei Beni Culturali "La Venaria Reale"* e del Consiglio Direttivo della *Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Fossano*.

**Andrea Longhi** è Professore aggregato di Storia dell'Architettura presso il Dipartimento interateneo Scienze, Progetto e Politiche del Territorio, Politecnico di Torino, dove insegna Storia e critica del patrimonio territoriale nel corso di laurea magistrale in Pianificazione; è vice-coordinatore tecnico del Dottorato di ricerca in *Beni architettonici e paesaggistici* del Politecnico stesso; è inoltre docente incaricato di Storia dell'architettura presso il corso di laurea a c.u. in Conservazione e restauro dei beni culturali, Università degli Studi di Torino (Venaria Reale). Nel quadro di progetti di ricerca internazionali e commissionati da enti territoriali, si occupa di storia del territorio, di paesaggio e di patrimonio diffuso, temi su cui è autore di pubblicazioni nazionali e internazionali.

**Giovanna Segre** è Professore associato di Politica economica presso il Dipartimento di Progettazione e Pianificazione in Ambienti Complessi dell'Università IUAV di Venezia, dove insegna Economia della Cultura, ed è co-direttore scientifico del Master in *World Heritage and Cultural Projects for Development* dell'Università degli Studi di Torino, svolto in collaborazione con il Politecnico di Torino, l'International Training Centre dell'ILO e il World Heritage Center dell'UNESCO. È direttore scientifico del Centro Studi Silvia Santagata-EBLA e svolge attività di ricerca nel campo dell'economia della cultura e del welfare, ambiti nei quali è autrice di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali.

---

<sup>13</sup> <http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Bandi/Le-risorse-culturali-e-paesaggistiche-2014>