



**EU Heritage.**

Skills for promotion,  
valorisation, exploitation, mediation and  
interpretation of European Cultural Heritage

**Trascrizione video  
SU 1.4.1.**

**Damiano Aliprandi  
FONDAZIONE  
FITZCARRALDO**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Modulo:	1. Patrimonio culturale e turismo esperienziale per lo sviluppo locale
Sottounità:	1.4.1. Il ruolo degli stakeholder nello sviluppo locale
Autore:	Damiano Aliprandi, Fondazione Fitzcarraldo
Revisore tecnico:	Panagiota Polymeropoulou, Hellenic Open University
Revisore scientifico:	Fondazione Fitzcarraldo
Parole chiave:	Stakeholder, sviluppo locale, destination management organization, organizzazione profit e nonprofit, patrimonio culturale.



This work is licensed under a Creative Commons [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-NC-SA 4.0)]

Template by:



DAISSY research group, Hellenic Open University (<http://daissy.eap.gr/en/>)

## Damiano Aliprandi, Fondazione Fitzcarraldo Il ruolo degli stakeholders nello sviluppo locale

### CAPITOLO UNO: Dal patrimonio culturale allo sviluppo locale

Quando ci occupiamo di progetti o politiche di "sviluppo locale" dovremmo essere ampiamente consapevoli del fatto che si tratta di una definizione che comprende una varietà di metodi, approcci e aspetti, di scopi e applicazioni.

Quindi, come potremmo definire lo "sviluppo locale"? Come "una visione e un'azione globale e integrata che porta alla risoluzione dei problemi di un territorio e che cerca di realizzare un miglioramento duraturo delle condizioni economiche, fisiche, sociali e ambientali di un'area che è stata soggetta a cambiamenti". Tuttavia, nel corso degli anni, i concetti e gli approcci sono cambiati parecchio e, di conseguenza, anche il tipo di attori da coinvolgere e il loro ruolo o contributo.

Negli anni '70 l'approccio più ricorrente verso lo "sviluppo locale" era principalmente *top-down* e basato sull'idea che gli aspetti economici, sociali e fisici fossero entità separate e indipendenti che dovevano essere coordinate dai governi centrali con infrastrutture materiali come (edifici, strade, spazi pubblici, centri storici, prodotti e servizi tradizionali, ecc.) senza un significativo, o scarso interesse nell'impatto sociale, nella relazione con le comunità locali e di conseguenza nessun ruolo significativo previsto per gli attori locali.

Venendo al presente, l'idea generale è diversa e si basa sulla necessità di combinare approcci *top down* con approcci *bottom up*, basati sull'idea che l'obiettivo essenziale è quello di produrre impatti sociali e di coinvolgere attivamente gli attori locali. In questa diversa prospettiva il patrimonio culturale ha un ruolo diverso, ma molto importante. L'importanza del patrimonio culturale in questo nuovo concetto di "sviluppo locale" non si basa sul valore culturale o artistico "intrinseco" dell'edificio o del manufatto, ma è più legata alla relazione con le persone - gli attori locali - come questi entrano in contatto, come usano il patrimonio culturale, che tipo di relazione o connessione il patrimonio culturale è in grado di attivare in un territorio.

Oggi - rispetto al passato - i responsabili politici sono più consapevoli del fatto che per generare valori sia sociali che economici, il patrimonio culturale non deve essere restaurato e protetto come un'entità isolata, ma al contrario deve essere profondamente interconnesso con le altre risorse locali, soprattutto con chi vive e lavora in quello specifico territorio. Il solo restauro materiale non è sufficiente per trasformare un qualsiasi bene del patrimonio culturale in una fonte di sviluppo locale. Il coinvolgimento degli attori locali è, in questa prospettiva, essenziale, cruciale.

Tuttavia, questo non è un compito facile. L'azione di restaurare un edificio antico o l'apertura di un museo è molto più facile piuttosto che far andare d'accordo diversi tipi di attori e condividere una strategia o un piano d'azione. Il motivo è che non solo ogni categoria ma anche ogni singola persona ha le proprie idee, prospettive, aspettative specifiche, bisogni specifici, opinioni diverse su quali siano gli obiettivi da perseguire per i benefici del proprio territorio. E dobbiamo anche ricordare che ogni persona sul territorio non si muove come un'entità isolata ma è interconnessa con altre persone ogni giorno. Questo sistema complesso è un ecosistema dove fattori economici, sociali, demografici,

ambientali si combinano insieme per coinvolgere le persone, le comunità locali e renderle partecipi di un progetto di sviluppo locale. Non è un compito facile, come detto, anzi è il più difficile.

Tuttavia, alcune categorie sembrano avere un ruolo più rilevante nei progetti di sviluppo locale per quanto riguarda la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale come una sorta di sviluppo locale. Vediamole a breve.

## **CAPITOLO 2: Gli attori chiave nei progetti di sviluppo locale: parte prima**

### **Istituzioni**

Le istituzioni pubbliche locali sono una delle categorie più importanti in quasi tutti i progetti di sviluppo locale. Possono assumere una varietà di ruoli diversi.

In primo luogo, sono generalmente incaricati di definire le politiche al livello più ampio, o almeno contribuiscono in modo determinante alla definizione delle politiche.

In secondo luogo, le istituzioni pubbliche sono di solito proprietarie di edifici importanti o di siti di interesse del patrimonio culturale situati sul territorio. La valorizzazione di questi beni inestimabili del patrimonio culturale di solito supera le capacità finanziarie e manageriali dei singoli comuni, rendendo necessario il coinvolgimento di attori privati - sia a scopo di lucro sia no-profit - interessati a utilizzare il patrimonio per i propri scopi.

Infine, le istituzioni pubbliche possono motivare il coinvolgimento attivo e la partecipazione delle persone, degli attori privati proprietari del patrimonio culturale locale nei processi di sviluppo locale. Come possono farlo? Per esempio fornendo alcuni benefici fiscali e tributari legati al restauro e al riuso delle loro proprietà private, specialmente per i siti abbandonati, dismessi, vuoti o sottoutilizzati.

### **Organizzazioni non profit**

Una seconda categoria è quella che riguarda le organizzazioni non profit. Le organizzazioni sociali e culturali sono della massima importanza per trasformare il patrimonio culturale in un motore di sviluppo locale, partecipazione culturale e inclusione sociale.

Infatti, le organizzazioni non profit sono in grado di raggiungere nuovi pubblici (ma non clienti), coinvolgerli attraverso eventi o attività culturali, artistiche ed educative, promuovere lo sviluppo della comunità attraverso la rivitalizzazione di edifici o siti storici abbandonati o sottoutilizzati.

Questa categoria comprende diverse tipologie di attori e organizzazioni, sia le organizzazioni che operano come vere e proprie imprese che quelle più amatoriali (come associazioni, comitati, gruppi informali di cittadini che condividono obiettivi comuni, ecc.)

Nel quadro dei progetti di sviluppo locale, a volte è meglio considerare separatamente queste due macro tipologie per i diversi ruoli che possono svolgere e i diversi contributi che possono fornire, anche per le diverse aspettative e necessità che hanno.

## CAPITOLO TERZO: Attori chiave nei progetti di sviluppo locale - parte seconda

### Organizzazioni a scopo di lucro

La terza categoria riguarda le organizzazioni profit perché il loro contributo a qualsiasi processo e progetto di sviluppo locale è essenziale, soprattutto nelle aree urbane. La presenza di operatori economici è una condizione importante per la fioritura dell'economia, per la creazione di opportunità di lavoro e per favorire l'innovazione a livello locale.

Nonostante ciò, a volte i progetti e le strategie di sviluppo locale non riescono a coinvolgere strategicamente questo tipo di attori, soprattutto nei processi a lungo termine.

Le organizzazioni a scopo di lucro (aziende, società, imprese, industrie) sono interessate a lavorare in un'area specifica, o in un territorio o a trasferirsi in un nuovo territorio per diverse ragioni: per esempio, per beneficiare di incentivi economici o per raggiungere e coinvolgere meglio un target specifico; per migliorare la reputazione del loro brand o per migliorare la loro responsabilità sociale d'impresa, ecc. I motivi quindi sono diversi e bisogna incontrare quello giusto per coinvolgere ogni specifica azienda.

Diamo un'occhiata alle tipologie più ricorrenti di attori profit e al ruolo che potrebbero giocare all'interno dei processi di sviluppo locale in relazione all'uso del patrimonio culturale.

La prima categoria è quella degli *general users*. I "*general users*" sono quelle società o imprese o organizzazioni che contribuiscono in modo significativo alla valorizzazione complessiva di un territorio fornendo servizi e strutture utili ma considerando i beni culturali principalmente come un bene di sfruttamento commerciale piuttosto che per il loro valore artistico e culturale intrinseco. Questa categoria di soggetti comprende la maggior parte delle attività commerciali, come alberghi e ristoranti, organizzazioni che forniscono servizi, strutture e servizi turistici, ecc.

In tutti questi casi, coinvolgere attivamente i "*general users*" nei progetti di sviluppo locale potrebbe essere più utile per fornire qualche beneficio commerciale o economico o finanziario alle strutture o per allestire qualche evento importante, culturale o artistico, come un'esposizione per attirare pubblico nel territorio, che nella loro prospettiva significa attirare potenziali clienti per attività, servizi commerciali e prodotti.

Ci sono altre due interessanti tipologie di soggetti profit, molto interessanti in relazione alla valorizzazione del patrimonio culturale che forniscono, anche per approcci e finalità diverse.

- I cosiddetti "*General Enhancer*" che sono aziende che usano il patrimonio culturale per stabilire o rafforzare la loro reputazione complessiva come strumento per fini di comunicazione, marketing o responsabilità sociale d'impresa anche se il loro business non è legato alla cultura. In questo caso, collocare la sede nei centri storici delle città o anche all'interno di edifici o siti artistici o storici può rappresentare un proficuo valore aggiunto. Per questo motivo anche se non operano nel settore culturale o si muovono per obiettivi commerciali e di business valorizzano beni culturali.

- Organizzazioni a scopo di lucro che fanno affari nei settori culturali. La differenza è che in questo caso questi attori operano nel settore culturale. Questo caso è interessante perché le organizzazioni profit che operano nei settori culturali si inseriscono di solito in territori che considerano come una sorta di habitat naturale, perché la storia, la cultura e le arti del territorio sono completamente allineati con il loro approccio di business, le loro attività, prodotti e servizi. Questi tipi di organizzazioni profit sono i cosiddetti "*cultural enhancers*".

Quindi ci sono tre tipologie di organizzazioni a scopo di lucro:

- general users;
- general enhancers;
- cultural enhancers.

Ognuno di loro è utile per il successo complessivo di qualsiasi processo di sviluppo locale, e l'obiettivo è di coinvolgerli e capire come creare e gestire non un'alleanza o una collaborazione temporanea, ma sinergie a lungo termine.

#### **CAPITOLO QUATTRO: Partenariati pubblico-privato (PPP)**

Per raggiungere specifici obiettivi di sviluppo locale, le istituzioni pubbliche dovrebbero unirsi meglio con i settori privati, non solo il mondo no-profit, ma anche il settore profit o i profili menzionati prima. Per raggiungere un obiettivo condiviso come lo sviluppo turistico di un'area, di un territorio, uno strumento interessante, basato sul partenariato pubblico-privato è quello chiamato *Destination Management Organization (DMO)* il cui scopo è quello di far lavorare insieme attori pubblici e privati per trasformare il proprio territorio in una destinazione turistica vera e propria, non solo in termini di visione e strategia generale ma anche in termini di gestione e promozione e sviluppo del business, in termini di azione e intervento sui territori per creare nuovi prodotti, per promuovere il networking tra tutte le diverse aziende e professionisti che operano nel turismo e nella cultura per creare servizi e strutture diverse e innovative.

Ogni DMO, di conseguenza, per valorizzare le peculiarità del territorio, per coinvolgere gli attori e i soggetti che operano in quel territorio e per trovare la giusta strategia per promuovere e raggiungere l'obiettivo condiviso di sviluppo locale in quell'area è di conseguenza spesso un organismo strettamente site-specific.

**FINE DELLO SCRIPT**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# EU Heritage.

Skills for promotion,  
valorisation, exploitation, mediation and  
interpretation of European Cultural Heritage