

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL TURISMO E L'OCCUPAZIONE NELLE REGIONI DEL SUD *ITALIA*

Rapporto sull'area di Caserta e le
Residenze Reali Borboniche

RISULTATI SINTETICI

Settembre 2016

I contenuti dei Working Papers OCSE non devono essere considerati rappresentanti le posizioni ufficiali dell'OCSE e dei suoi paesi membri. I pareri espressi e gli argomenti utilizzati sono da attribuirsi ai soli autori.

I Working Papers contengono risultati preliminari o di una ricerca in corso da parte dell'autore (i) e sono pubblicati per stimolare più ampie discussioni sui temi OCSE.

Questo documento e qualsiasi mappa ivi contenuta non pregiudicano lo status o la sovranità dei territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali, e la denominazione di qualsiasi territorio, città o area.

Illustrazione di copertina: © Tarchyshnik Andrei

© OCSE 2016

E' consentito riprodurre, scaricare o stampare i contenuti OCSE per uso personale e inserire estratti delle pubblicazioni, dei database e dei prodotti multimediali dell'OCSE nei propri documenti, presentazioni, blog, siti web e materiali didattici, a condizione di indicare adeguatamente l'OCSE come fonte dei dati e detentore del relativo copyright. Per l'utilizzo commerciale e i diritti di traduzione, presentare richiesta a rights@oecd.org.

INDICE

Executive Summary	4
L'area Oggetto della Review	5
I Siti Borbonici di Caserta, Criticità e Opportunità di Valorizzazione	6
Il Tessuto Imprenditoriale Casertano della Cultura e della Creatività.....	12
Indicazioni di Policy	15
Proposte per la Definizione di un Piano Operativo	18
Swot del Territorio	24
Swot degli Attrattori Culturali.....	25
Bibliografia	27

EXECUTIVE SUMMARY

Il progetto ACTORS Italia (Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia) coordinato dal Centro OCSE LEED di Trento per lo Sviluppo Locale in collaborazione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) si propone, in coerenza con gli interventi delineati dal Piano di Azione e Coesione (PAC), di rafforzare le capacità istituzionali e di migliorare l'attrattività del patrimonio culturale e paesaggistico delle regioni del sud dell'Italia per sostenerne lo sviluppo e la competitività.

Questo lavoro, che si rivolge *in primis* al Ministero e agli Enti locali e, più ampiamente, ai soggetti che operano nella filiera culturale, ha lo scopo di avviare un percorso di capacitazione in vista di uno sviluppo autonomo dei territori coerente con le loro necessità, specificità e risorse intrinseche di cui il patrimonio culturale è una parte importante, ma non ancora adeguatamente messa a sistema.

Alla luce delle difficoltà¹ riscontrate nell'attuazione delle misure previste nel precedente periodo di programmazione 2007-2013 e rispetto alle opportunità che si aprono con il PON Cultura 2014-2020, questa analisi dei territori ha permesso di valutare le precondizioni per avviare processi di sviluppo locale attorno al patrimonio culturale ed ambientale delle aree selezionate.

Il lavoro di ricerca si è sviluppato durante una fase di importanti trasformazioni nelle politiche culturali italiane, due in particolare: a) il passaggio dal Programma Operativo Interregionale (POIn - Attrattori) 2007-2013 al Programma Operativo Nazionale (PON - Cultura e Sviluppo) 2014-2020 che ha ridato al Ministero un ruolo di indirizzo delle politiche culturali accorciando la catena decisionale e gestionale rispetto al precedente periodo di programmazione e ha inserito un asse di intervento specifico dedicato alle attività creative e culturali; b) la Riforma del MiBACT del 2014 che segue di un anno l'attribuzione delle competenze anche sul Turismo. Tra le azioni previste dalla riorganizzazione del Ministero, alcune hanno avuto anche una certa eco mediatica: il coordinamento della programmazione dei fondi comunitari diretti e indiretti; l'attuazione e il monitoraggio delle norme sulle agevolazioni fiscali (ArtBonus); la costituzione di un "sistema museale italiano" che prevede il conferimento a 20 musei di rilevante interesse nazionale della qualifica di ufficio dirigenziale e la nomina dei loro direttori tramite selezione pubblica a livello internazionale; la creazione di 17 poli museali regionali (con responsabilità su tutti gli altri musei non autonomi).

Le *review* regionali fanno parte di un più ampio progetto di collaborazione tra il MiBACT e il Centro OCSE di Trento il cui raggio d'azione non si limita esclusivamente alle regioni del Sud Italia. La grande sfida della gestione del patrimonio culturale italiano, infatti, s'intreccia ad altre priorità per rendere il settore culturale un asse portante dello sviluppo del paese. Tra queste: lo sviluppo di capacità di *governance*; la creazione di filiere culturali-creative per una migliore fruizione dei beni culturali; la promozione dei territori e non dei singoli attrattori culturali in un rapporto più sostenibile

¹ Proprio per evitare il disimpegno automatico delle risorse comunitarie, nel 2011 è stato approvato il Piano di Azione Coesione d'intesa con la Commissione Europea che ha definito uno specifico programma di azione per le Regioni dell'Obiettivo Convergenza.

col turismo e col paesaggio; la costruzione di opportunità di lavoro e sviluppo locale a partire dalla dotazione culturale, intesa sia come patrimonio materiale che immateriale².

Il metodo OCSE delle *peer review* presuppone non solo un'attività di analisi dei territori, ma anche un confronto critico attraverso il coinvolgimento di esperti internazionali e scambi di esperienze. Questo metodo permette di integrare il momento dell'analisi con quello del confronto e della proposta per arrivare a elaborare delle indicazioni di *policy* basate non solo sulle evidenze raccolte durante il lavoro sul campo, ma anche su processi ed esperienze sperimentati altrove.

In ogni territorio oggetto d'indagine sono stati affrontati tre ambiti tematici principali: a) la gestione degli attrattori culturali; b) le potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale (cultura, creatività, turismo, produzioni tipiche); c) i processi di riorganizzazione territoriale a partire dall'attrattore e dal contesto infrastrutturale e istituzionale locale.

L'area oggetto della review

Le *review* regionali si sono focalizzate sulle "aree di attrazione culturale" individuate dal Ministero come casi significativi su cui sviluppare delle progettualità mirate nell'ambito del PON Cultura 2014-2020. Per la Campania è stata indicata l'area di Caserta che, con la recente acquisizione della Reggia di Carditello da parte del MiBACT, necessita di una strategia di valorizzazione allargata che metta a sistema le residenze reali borboniche per rivitalizzare l'intera area e la stessa città di Caserta attualmente esclusa dai flussi turistici, unicamente diretti verso la Reggia.

Oggetto di questo studio sono i tre siti borbonici del territorio di Caserta (Reggia di Caserta, Belvedere di San Leucio, Real sito di Carditello) che si concentrano nel raggio di pochi chilometri tra i comuni di Caserta e San Tammaro e rappresentano il primo nucleo, attorno al grande attrattore della Reggia di Caserta, su cui il MiBACT intende elaborare una strategia di valorizzazione più ampia. Attualmente, questi siti non offrono una lettura del complesso sistema Borbonico e non permettono quindi al visitatore di apprezzare nell'insieme il senso di quella che è stata prima di tutto un'importante operazione di organizzazione del territorio, di gestione delle risorse naturali e sviluppo di attività produttive.

La provincia di Caserta presenta alcuni importanti elementi di forza che finora sono stati sottoutilizzati o addirittura fortemente compromessi da scelte inappropriate:

1. un'ottima localizzazione rispetto a mete di turismo balneare e rispetto a Napoli;
2. un'importante tradizione agricola e un territorio fertile che hanno permesso di sviluppare un settore agro-alimentare con produzioni di alta qualità (il 26% della produzione agricola regionale si concentra nella conurbazione casertana, Svimez 2014);
3. la presenza di numerosi dipartimenti della Seconda Università di Napoli;

² Con sfumature diverse sia l'UNESCO sia l'ISTAT hanno recentemente messo al centro il patrimonio culturale immateriale. L'UNESCO ha riconosciuto tra i beni immateriali dell'umanità una pratica agricola: la coltivazione della vite ad alberello di Pantelleria dimostrando come i valori connessi all'agricoltura e al patrimonio rurale sono parte integrante del più vasto patrimonio culturale. L'ISTAT nel suo ultimo rapporto annuale mette in relazione il potenziale di sviluppo dei territori con la dotazione di risorse culturali incrociando due variabili: la dotazione di beni culturali e il patrimonio intangibile, inteso come vocazione di un territorio alla produzione di beni e servizi ad alto contenuto culturale.

4. un patrimonio culturale estremamente ricco che potrebbe offrire interessanti itinerari culturali lungo diversi periodi storici.

Rispetto a queste risorse, l'area sconta

1. un elevato grado di dissesto ambientale (discariche anche nei pressi della Reggia di Carditello) che ha compromesso il paesaggio e la qualità dei terreni in una zona vocata all'agricoltura;
2. un'elevata densità abitativa e un'urbanizzazione non governata che hanno prodotto fenomeni di abusivismo, aree di degrado e marginalità per la carenza e l'obsolescenza di infrastrutture e servizi;
3. una crescente domanda di mobilità locale legata allo sviluppo dell'area metropolitana e all'allargamento delle periferie che incide sulla sostenibilità delle direttrici sia urbane sia extraurbane, in modo particolare in direzione delle aree industriali, della zona costiera, dei poli universitari e dei principali centri della conurbazione.

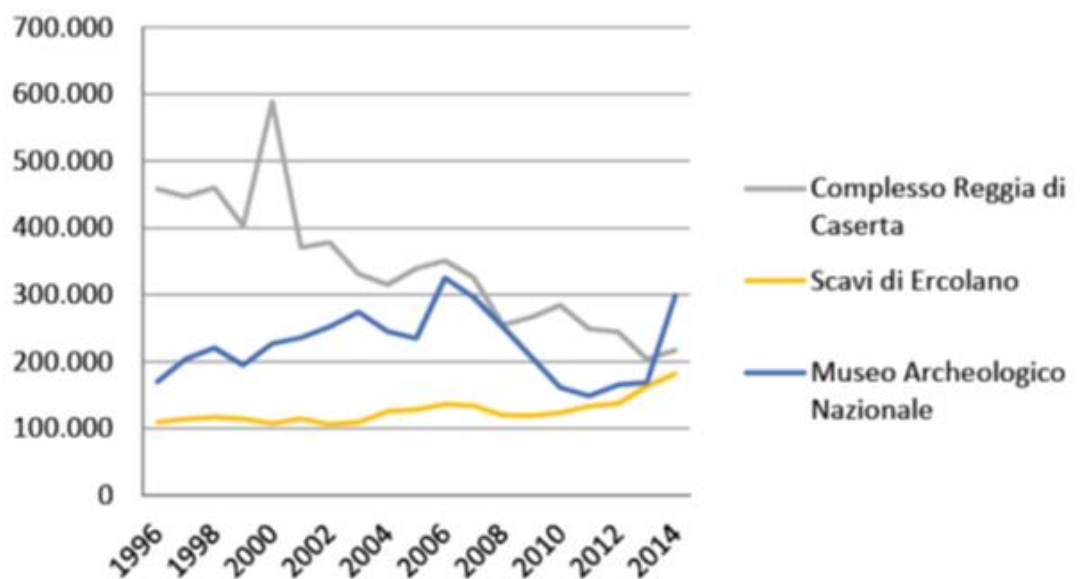
I tre principali siti borbonici dell'area di Caserta si trovano quindi in un contesto fortemente antropizzato (Caserta conta circa 80 000 abitanti) e segnato da gravi criticità ambientali e da fenomeni diffusi di abusivismo e cattiva gestione che interessano direttamente anche gli stessi siti culturali. Il Real sito di Carditello, un tempo eccellenza nell'allevamento e nella produzione agricola, si trova in piena terra dei fuochi, circondato da discariche, ed è stato oggetto di atti vandalici e di furti fino all'acquisizione da parte del MiBACT.

La Reggia è, di fatto, circondata dalla città e dalle infrastrutture viarie, tra cui la stazione dei treni a pochi passi. Questo assetto urbanistico ha di fatto separato il monumento dalla città invece di integrarlo nel tessuto urbano sia in termini fisici, sia nelle pratiche sociali. Questa frattura si ripercuote, infatti, anche nel sistema dei flussi: non ci sono collegamenti pedonali privilegiati per un reciproco accesso dalla reggia al centro di Caserta e viceversa, né servizi di accompagnamento dei visitatori.

Per questo, in un contesto come quello di Caserta, l'investimento puntuale sugli attrattori culturali non può prescindere dalle strategie di governo del territorio, inclusi la tutela e il risanamento ambientale, la rigenerazione urbana delle periferie e dei quartieri urbani degradati, la lotta ai fenomeni di abusivismo, i servizi di mobilità e accoglienza per l'accessibilità ai siti culturali. Anche se tale approccio può sembrare troppo ampio per un'operazione di valorizzazione e di messa a sistema dei siti culturali, esso offre la cornice di senso all'interno della quale operare delle scelte, attivare risorse e avviare progetti che possano generare processi virtuosi e ricadute più ampie.

I siti borbonici di Caserta, criticità e opportunità di valorizzazione

Il patrimonio culturale della Provincia di Caserta ha nella Reggia di Caserta il principale attrattore. Lo testimoniano notorietà internazionale e flussi di visita: nel 2013 il complesso vanvitelliano che comprende Palazzo Reale, Parco e Giardino all'inglese è stato il decimo sito statale italiano più visitato. Tuttavia il numero di visitatori paganti risulta in progressivo calo (figura 1). Un confronto fra i principali siti della Campania evidenzia che la Reggia di Caserta, un tempo il maggior attrattore (escludendo Pompei), oggi ha un flusso di visitatori paganti inferiore anche al Museo Archeologico Nazionale di Napoli.

Figura 1. I siti borbonici di Caserta, criticità e opportunità di valorizzazione

Forte: Elaborazione propria

È opportuno ricordare, proprio nella prospettiva di una valorizzazione complessiva dell'area che i siti Borbonici si trovano in un territorio che presenta importanti testimonianze anche di altre epoche. Un esempio è il borgo medievale di Casertavecchia e la sua Cattedrale. A Capua si trovano i resti dell'anfiteatro romano di Santa Maria Capua Vetere, il secondo in ordine di grandezza dopo il Colosseo. La provincia di Caserta è inoltre sede di una serie di musei, che tuttavia scontano l'incapacità di presentarsi come un sistema culturale.

La gestione dei siti borbonici è affrontata come parte integrante di un ragionamento più ampio sulle opportunità di valorizzazione e sviluppo del territorio di Caserta a partire dal suo patrimonio culturale.

Per valutare come gli attrattori culturali possono contribuire alla riqualificazione di un territorio in termini di attrattività turistica, ma anche di investimenti e capacità, sviluppando opportunità di lavoro e processi di riorganizzazione urbana/territoriale, l'analisi gestionale dei siti culturali ha occupato una parte centrale. La prospettiva di analisi di tipo micro e qualitativo si proponeva di ricostruire la complessità dei processi organizzativi, sia nelle dinamiche interne, sia in relazione a soggetti esterni. Per la Reggia di Caserta e per il Belvedere di San Leucio sono stati analizzati l'assetto istituzionale e l'assetto organizzativo, sottolineando le problematiche principali e le opportunità in termini di spazi, funzioni, organizzazione del personale e dei servizi. Un discorso parzialmente diverso interessa il Real sito di Carditello che, non essendo attualmente aperto al pubblico e avendo solo da poco una struttura di gestione³, non permette una disamina accurata degli aspetti organizzativi.

³ L'istituzione della Fondazione per Carditello è di Febbraio 2016

La Reggia di Caserta

Il complesso monumentale nominato sito UNESCO nel 1997 comprende tre diversi ambienti: il Palazzo Reale con il Parco, il Giardino Inglese e il Bosco di San Silvestro, il complesso di S. Leucio e l'acquedotto Carolino.

Il sito UNESCO tuttavia non ha né una proprietà né una gestione unica o integrata considerato che la proprietà è frammentata tra lo Stato e il Comune di Caserta che ha la gestione del complesso di San Leucio. Questo ha reso finora impossibile un discorso univoco sull'intero complesso. Tra le proprietà statali inoltre, solo il Palazzo reale con il Parco e il Giardino all'Inglese richiedono un biglietto di ingresso, mentre il Bosco di San Silvestro e l'acquedotto vanvitelliano sono di pubblico accesso.

La logica dei siti UNSECO – spesso caratterizzati dalla presenza di un patrimonio diffuso su aree anche vaste (si pensi a Vicenza e le ville del Palladio, alle ville Medicee in Toscana, o alle Dolomiti, per citare casi nel nostro Paese) – prevede una forte integrazione sia a livello strategico che a livello operativo tra le diverse amministrazioni del patrimonio in un'ottica di valorizzazione integrata del territorio. Gli strumenti per garantire tale coordinamento sono la creazione di una *steering committee* trasversale alle diverse amministrazioni per la gestione integrata del sito e un apposito *management plan* che, nel caso di patrimonio diffuso, garantisca il convergere verso obiettivi d'area condivisi.

Proprio nell'ottica della valorizzazione del territorio e della distribuzione di competenze la responsabilità sulla cabina di regia viene solitamente detenuta da un ente territoriale (Provincia o Comune). Invece allo stato attuale il cosiddetto “ufficio UNESCO” del complesso borbonico ha una valenza solamente formale e si compone di due funzionari della Soprintendenza del territorio, due funzionari della Reggia e nessun rappresentante del Comune di Caserta. Anche la scelta della Reggia come soggetto responsabile di tutto il processo sembra in controtendenza rispetto alla prospettiva di gestione dei siti UNESCO e quanto avviene in altri siti.

Gli elementi di maggiore criticità nella gestione e valorizzazione della Reggia in ottica di sviluppo territoriale sono:

- lo scarso collegamento con la città. Particolarmente critica, e allo stesso tempo fonte di potenziali opportunità, sembra essere la relazione della Reggia con la piazza Carlo III e gli emicicli, e il rapporto con la parte ovest della città, attraverso il lato delle cavallerizze;
- il raccordo tra i diversi ambienti: dal Parco della Reggia non si accede né alla strada che porta verso il Belvedere di San Leucio (è presente un cancello, attualmente chiuso), né al bosco di San Silvestro a questo adiacente;
- l'organizzazione interna degli spazi, compromessa dalla compresenza di altri enti, non consente una gestione unitaria e limita la proposta culturale e la qualità dei percorsi di visita;
- la chiusura al pubblico di diversi ambienti, come il Teatro di Corte per mancanza di risorse (non esistono fondi ministeriali dedicati ad attività espositive), spazi e personale appositamente dedicato;
- la debolezza del servizio di vigilanza che consente usi impropri (il Parco monumentale viene spesso considerato e vissuto dai casertani come area pubblica) e compromette la sicurezza del sito e la qualità percepita della visita.

Da un punto di vista gestionale, le fasi a cui la Reggia è andata incontro dal 2013 fino alla recente costituzione come museo autonomo con un direttore di nomina ministeriale (ottobre 2015) hanno determinato un'alternanza dirigenziale che ha avuto un impatto significativo sulla gestione ordinaria dell'ente, sulla capacità di indirizzo strategico e sulla possibilità della dirigenza di istituire un dialogo continuativo con gli altri soggetti del territorio (tabella 1). E' molto debole il rapporto con il tessuto imprenditoriale locale e con le associazioni di rappresentanza di artigiani e imprenditori che non trovano interlocutori per sviluppare iniziative congiunte.

Tabella 1. Fasi dell'assetto istituzionale del complesso Vanvitelliano

Prima Fase	Seconda Fase		Terza Fase
Fino a dicembre 2013	Da dicembre 2013 al 4 marzo 2014	Dal 4 marzo 2014 all'11 febbraio 2015	Febbraio - ottobre 2015: nomina del nuovo manager (Mauro Felicori)
La Reggia è sotto la Soprintendenza territoriale, di cui è un semplice "ufficio". Il direttore è nominato dal soprintendente territoriale.	Periodo di transizione della Reggia dalla Soprintendenza territoriale al Polo di Napoli	La Reggia è sotto il Polo Museale Napoletano. Il direttore è il soprintendente al Polo Museale Napoletano.	La Reggia è museo autonomo, ma con funzionamento provvisorio degli uffici dirigenziali dell'ex Polo in attesa della nomina del nuovo dirigente.

Fonte: Elaborazione propria

Anche l'attuale assetto organizzativo e del personale della Reggia risente della recente storia istituzionale. La composizione del personale non è il risultato di un'analisi dei fabbisogni e di un apposito piano delle risorse umane, quanto l'effetto di un delicato processo di compromesso tra equilibri istituzionali e scelte personali dei dipendenti durante le fasi di transizione in cui cambiava il referente istituzionale (Soprintendenza/ Polo Museale/ Museo autonomo). Ne risulta una dotazione di personale con un'età media di circa 55 anni e una formazione non sempre adeguata al ruolo (in molti casi le posizioni dei funzionari e dello staff amministrativo sono frutto delle riqualificazioni del periodo 2000-2007 che ha consentito un avanzamento di carriera di fatto svuotando i livelli più bassi - operai, custodi - che non sono stati negli anni sufficientemente reintegrati).

Questa situazione pone due elementi critici. Da un lato la mancanza di turnover ha impedito l'integrazione nell'organico di nuove competenze (in particolare nell'area gestionale, di valorizzazione e servizi al pubblico e nelle nuove tecnologie) con effetti non secondari sulla capacità di gestire e valorizzare il bene anche in ottica integrata con gli altri siti del territorio. Dall'altro, il prossimo pensionamento di gran parte del personale della Reggia rischia di far perdere anche le competenze maturate in anni di attività (in particolare nell'area della tutela e della conservazione).

Un aspetto che ha fortemente inciso sulla valorizzazione della Reggia e di conseguenza sulla qualità della visita è la gestione degli spazi. La compresenza di numerosi enti all'interno del palazzo reale, senza un coordinamento unitario limita infatti le potenzialità del complesso vanvitelliano sia in termini culturali che economici, aggravando inoltre le condizioni di manutenzione e di sicurezza del bene.

Solo recentemente con il decreto Artbonus (DL 31 maggio 2014, n. 83) è stato stabilito che il complesso della Reggia di Caserta sarà oggetto di un progetto di riassegnazione degli spazi con "l'obiettivo di restituirlo alla sua esclusiva destinazione culturale, educativa e museale". A tal fine è stato dunque nominato un commissario straordinario che, di concerto con i funzionari della Reggia, ha predisposto un importante progetto di riassegnazione degli spazi. Allo stato attuale però, il progetto è ancora sulla carta e se ne attendono gli esiti a livello operativo.

Affinché il Piano Commissariale, che prevede la riassegnazione degli spazi nell'arco di un quinquennio, sia sostenibile vanno affrontate con attenzione alcune questioni tra cui:

- la capacità di garantire la sicurezza degli accessi e l'apertura di altri varchi (ad esempio aprire il cancello che collega il Parco al Bosco di san Leucio), di prevedere spazi dedicati a mostre, attività educative, convegni ecc., aree di accoglienza per i visitatori e ambienti per i depositi;
- la definizione del ruolo del "Museo Autonomo Reggia di Caserta" nei confronti del palazzo nel suo complesso e il rapporto con i vari enti che hanno sede al suo interno;
- la sostenibilità economica dell'assetto risultante dalla redistribuzione degli spazi (in particolare valutando l'utilizzo da parte di soggetti terzi e la capacità di attrarre investitori);
- l'adeguamento del personale (in termini quantitativi e qualitativi) al nuovo assetto e alle nuove funzioni.

Un altro elemento di criticità sono i servizi in concessione:

- i servizi al pubblico sono scarsi quando non del tutto assenti;
- il complesso non vede pagati i propri canoni, si trova in situazioni di contenzioso e non è in grado di controllare i servizi;
- i concessionari non hanno un adeguato ritorno economico per le loro attività imprenditoriali.

Questa situazione si spiega anche col reitro delle concessioni in proroga, problema comune a molti musei statali del Paese. L'attuale riorganizzazione delle gare per le concessioni dei servizi aggiuntivi nei musei statali italiani, affidata dal Ministero alla società Consip, è un'occasione importante per ripensare i meccanismi di assegnazione dei servizi aggiuntivi. Questo è un ambito in cui si aprono grandi margini per il miglioramento dell'offerta al visitatore, per il coinvolgimento e l'attivazione dell'imprenditoria privata e per la creazione di entrate economiche per la reggia. I tempi e gli effetti della sua realizzazione sono tuttavia ancora incerti.

Il Belvedere di San Leucio

Il Belvedere costituisce un caso unico in Italia di un complesso produttivo all'interno di una dimora reale. Le potenzialità del Belvedere quale centro manifatturiero dedicato alla seta sono scarsamente sfruttate: il museo di archeologia industriale, che potrebbe essere il nucleo di un più ampio progetto di ricerca e divulgazione sulla produzione serica, risulta un contenitore vuoto; manca il collegamento con il comparto industriale e l'organizzazione di mostre ed eventi, piuttosto limitata, è totalmente demandata a soggetti esterni.

Importante sottolineare che formalmente il Belvedere non può essere considerato un museo, non essendo mai state espletate le pratiche per il suo riconoscimento previste dell'art. 3 della legge regionale n.12 del 23 febbraio 2005. Gli effetti sono molteplici – e ancora più gravi se si considera che si tratta di un sito riconosciuto patrimonio dell'umanità – tra questi: l'impossibilità di ottenere i contributi previsti dal piano triennale regionale per l'istituzione, l'adeguamento e la manutenzione degli immobili, l'allestimento, la catalogazione e l'acquisto di beni.

In un'ottica di valorizzazione del sito, non solo in chiave turistica, l'offerta museale e culturale del Belvedere andrebbe completamente ripensata, creando un museo vivo e aperto alla cittadinanza, al turismo, all'impresa, alla ricerca e alla sperimentazione. Anche i servizi aggiuntivi, attualmente inesistenti, andrebbero pensati con questa prospettiva, anche rispetto alle opportunità delle nuove direttive ministeriali. In particolare, vanno sviluppate le collaborazioni:

- col tessuto produttivo locale specializzato nella filiera serica, sia per aggiornare la proposta culturale, sia per valorizzazione il marchio collettivo "San Leucio Textile";
- col tessuto sociale particolarmente attivo e interessato alla tutela e valorizzazione del sito che ha dato vita al comitato "Cittadini per San Leucio" e ha elaborato un manifesto con misure specifiche.

Altro elemento critico nella valorizzazione del Belvedere è la mancata attuazione di una forma di gestione integrata del sito UNESCO. Ad esempio non sono previsti né il biglietto unico Reggia-Belvedere, né visite guidate che illustrino il sito UNESCO nel suo insieme. Questo dipende anche dalla poca chiarezza sulle responsabilità del Belvedere all'interno della struttura amministrativa comunale, nonostante il Comune di Caserta ne sia proprietario, con significative ricadute in termini gestionali e nei rapporti con gli interlocutori esterni.

Più ampiamente, la difficoltà di un coordinamento dei tre siti borbonici (inclusa la Reggia di Carditello) deriva anche dalla frammentazione istituzionale dei soggetti attualmente responsabili: la gestione della Reggia di Caserta manca di un coordinamento unitario in quanto i suoi spazi sono occupati da diversi enti; la gestione del Belvedere è estranea a dinamiche ministeriali perché di proprietà del Comune di Caserta; la Reggia di Carditello, dopo l'acquisizione del MIBACT, è sotto la responsabilità della Soprintendenza di Caserta e di Benevento.

Rendere effettivo il sito UNESCO, è un passaggio cruciale perché rappresenta la prima tappa della messa a sistema dei siti borbonici. Questo piano di valorizzazione non solo rispetta il disegno originario, ma pone le basi per una più ampia integrazione del patrimonio borbonico che non si limita all'area di Caserta.

Il Real Sito di Carditello

Il Real Sito di Carditello è un complesso architettonico di grande valenza storica e culturale della metà del '700, voluto da Ferdinando IV di Borbone come Reale Delizia e utilizzato infatti sia per l'allevamento di cavalli e produzioni agricole, sia per battute di caccia. La valorizzazione di Carditello richiede una strategia di recupero e valorizzazione in grado di riproporre la sua originaria funzione di azienda agricola collegando il sito al sistema produttivo locale.

Attualmente questo sito borbonico sconta una situazione fortemente critica sotto almeno tre aspetti:

1. la povertà a cui è stata ridotta la Reggia a seguito di furti e atti di vandalismo;
2. la distanza dalla città di Caserta (circa 20 km) dove si concentra il flusso turistico attorno alla Reggia e l'assenza di un servizio di trasporto pubblico;
3. il territorio circostante compromesso dalla presenza di discariche e da una situazione di degrado ambientale e di abbandono.

Attualmente, il Real Sito di Carditello – in quanto proprietà demaniale – è sotto la responsabilità della Soprintendenza di Caserta e di Benevento. Finora la principale criticità del sito è stata la mancanza di un ente di gestione, situazione che rischiava di vanificare quanto fatto in termini di tutela. Solo recentemente (25 febbraio 2015) il percorso di creazione della Fondazione, iniziato nel 2012, si è concluso dopo diversi tavoli di lavoro e accordi istituzionali.

Il processo di costituzione di un ente per la gestione del sito di Carditello ha visto protagonista l'associazione Agenda21 con una proposta di gestione partecipata che rispetterebbe il percorso comune intrapreso da istituzioni e società civile. Per questo, anche se l'atto costitutivo e lo statuto della Fondazione di partecipazione riportano la firma del ministro dei Beni Culturali, del presidente della Regione Campania e del sindaco di San Tammaro, ci si attende un ruolo importante anche dell'associazionismo e l'apertura ad altri partner.

Per quanto riguarda la sostenibilità economica della neonata Fondazione di Partecipazione vanno considerati due aspetti: la capacità di generare risorse proprie e, contemporaneamente, di ottenere garanzia di risorse correnti da parte dei fondatori. Anche nell'ipotesi che il sito di Carditello riesca ad attrarre un buon numero di visitatori e avviare attività potenzialmente redditizie, nessun sito a vocazione prevalentemente culturale può auto-sostenersi unicamente sulla base dei biglietti d'ingresso o delle attività commerciali. La stessa Fondazione Museo Egizio di Torino, che registra annualmente un numero elevato di presenze (circa 500 000 all'anno, 570 000 nel 2014), è sostenuta per più di 1/3 da trasferimenti da parte dei soci fondatori e dal fondo di dotazione disponibile, a fronte di 2/3 derivanti da ricavi delle vendite e delle prestazioni, che pur non le impediscono di generare una perdita di circa 50 000 euro nell'anno 2013.

La fondazione dovrebbe poter contare su un soggetto economicamente forte considerando che, oltre ai lavori in corso, qualunque progetto di valorizzazione richiede importanti opere di restauro non perseguibili col solo sostegno pubblico e ingenti risorse per la gestione corrente. Sarà quindi importante la fase di allargamento della compagine dei partecipanti e/o eventualmente una revisione della proposta culturale iniziale.

Occorre infatti un progetto culturale appetibile a finanziatori privati, o in grado di attrarre risorse su scala nazionale/internazionale anziché solo locale. Un esempio virtuoso in questo senso proviene proprio dalla regione Campania, in cui il sito Archeologico di Ercolano è riuscito a richiamare l'attenzione del Presidente del Packard Humanities, che ha investito ingenti risorse nella conservazione del sito.

Il tessuto imprenditoriale casertano della cultura e della creatività

La Campania con quasi 33mila aziende rappresenta la regione con la concentrazione di strutture imprenditoriali culturali più alta del meridione (tabella 2), ma in questo panorama Caserta è la provincia più debole in termini di imprese registrate nel settore.

Tabella 2. Imprese del sistema produttivo culturale Italiano

Regione	Valori assoluti	Distribuzione % a livello nazionale
Molise	2 028	0,5
Campania	32 982	7,4
Puglia	22 817	5,1
Basilicata	3 628	0,8
Calabria	10 639	2,4
Sicilia	26 447	6,0
Sardegna	10 349	2,3
NORD-OVEST	128 568	29,0
NORD-EST	87 134	19,7
CENTRO	108 067	24,4
SUD E ISOLE	119 440	26,90
ITALIA	443 208	100,0

Fonte: Symbola 2015

L'industria della cultura in Campania conta il 5,9% delle imprese regionali e produce un valore aggiunto pari a circa 3.9 miliardi di euro (Symbola, 2015). Con questi risultati la Campania si colloca a livello nazionale al 12° posto per la produzione di valore aggiunto e al 16esimo in quella per l'incidenza occupazionale.

Scomponendo la filiera culturale-creativa in 4 segmenti⁴ (industrie culturali, industrie creative, patrimonio storico artistico, *performing arts* e arti visive) è possibile individuare, per la provincia di Caserta, le categorie che contribuiscono maggiormente a generare ricchezza e occupazione.

⁴ E' stata utilizzata la classificazione di Unioncamere (rapporto Symbola 2014) che riprende le statistiche culturali europee (ESSnet-Culture). La traduzione dei settori culturali in codici ATECO ha prodotto 4 categorie di attività: a) industrie creative, che comprendono anche una serie eterogenea di attività *creative driven*, ovvero riconducibili alla sfera culturale anche se afferenti ad altri segmenti produttivi (agroalimentare, moda); b) industrie culturali: attività artistiche legate alla produzione di beni riproducibili; c) patrimonio storico-artistico: attività strettamente collegate alla gestione dei beni culturali; d) *performing arts* e arti visive.

Tabella 3. Sistema produttivo culturale di Caserta

Segmenti della filiera culturale e creativa	Valore aggiunto (euro)		Occupazione	
	Valori assoluti	Composizione %	Valori assoluti	Composizione %
Industrie creative	219 003	51,9	4 583	57,0
Industrie culturali	169 395	40,1	2 480	30,8
Patrimonio storico-artistico	6 046	1,4	174	2,2
<i>Performing arts</i> e arti visive	27 518	6,5	805	10,0
Totale filiera culturale	421 961	100	8 041	100

Fonte: Elaborazione da Unioncamere Campania, 2014

Sia a livello regionale sia nella provincia di Caserta, il contributo principale proviene dal segmento delle industrie creative, ovvero dalle attività legate all'artigianato, all'agroalimentare, alla manifattura, mentre gli attrattori culturali non sono ancora riusciti a diventare il perno del sistema produttivo culturale del territorio. Questo dato è particolarmente significativo della scarsa interazione tra il patrimonio storico artistico e l'industria culturale, se si considera il peso della sola Reggia di Caserta in termini di personale, spese di funzionamento e manutenzione. Infatti, attorno a questa grande "industria pubblica" non si è attivato un sistema di imprese private che svolgono attività legate ai beni culturali. Nonostante la rilevanza del patrimonio casertano (che non si limita alla Reggia), i settori più importanti non sono né quello della gestione e valorizzazione dei beni culturali, né le attività artistiche e la produzione di eventi culturali.

Le imprese creative e *creative driven*, che costituiscono la parte più consistente dell'industria culturale locale, rappresentano un ricco patrimonio culturale immateriale che tuttavia non riesce a sviluppare sinergie col patrimonio storico-artistico di cui la vicenda dei setifici di San Leucio è un caso emblematico.

Tra le industrie creative e culturali, l'industria cinematografica e audiovisiva è un settore che potrebbe trovare buone sinergie con la Reggia di Caserta. Nel corso degli ultimi anni, la Reggia è stata infatti utilizzata in un gran numero di importanti produzioni cinematografiche internazionali. Nonostante la domanda proveniente da questo settore di attività, la gran parte dei servizi audiovisivi associati e dell'attrezzatura non è stata fornita da industrie locali, ma da imprese di Roma a conferma del fatto che le potenzialità del patrimonio culturale non sono ancora state colte dal tessuto imprenditoriale locale e del fatto che le case produttrici non sono state capaci di presentarsi in modo organizzato o di sviluppare delle produzioni indipendenti.

L'incapacità di connettere in modo innovativo la dotazione di siti culturali, le competenze tradizionali e le nuove professionalità ha frenato anche la competitività delle industrie tradizionali e l'emergere di un tessuto locale di industrie creative e culturali più dinamico.

Questa situazione è apparentemente in contrasto con la pluralità di iniziative promosse dall'Agenzia di Sviluppo regionale e con l'ecosistema dell'innovazione campano che conta numerosi centri di ricerca e dieci centri Regionali di Competenza (consorzi tra dipartimenti universitari, centri pubblici di ricerca, fondazioni, parchi scientifici e tecnologici) di cui due specificamente dedicati al settore dei beni culturali (Benecon e INNOVA). Al contrario questo quadro rispecchia una frammentazione di misure e una sovrapposizione di ruoli che non aiuta i singoli professionisti e le

microimprese che operano nel settore culturale e creativo a trovare il canale per sviluppare la propria attività.

Settori ad alto potenziale sono:

- nuovi contenuti audiovisivi per promuovere il turismo culturale;
- prodotti locali (agroalimentari e di artigianato) da inserire nei negozi, ristoranti e caffetterie dei siti culturali (parallelamente al miglioramento dei servizi aggiuntivi, che nel caso dei tre siti culturali analizzati sono particolarmente inadeguati o inesistenti);
- documentari e prodotti digitali ispirati alla storia e al patrimonio culturale della regione;
- integrazione di nuovi contenuti digitali nei curricula educativi e l'utilizzo di strumenti digitali di apprendimento per sviluppare competenze di *information technology*;
- costruzione di nuovi spazi creativi ed infrastrutture;
- applicazioni di *e-government* più accattivanti e di facile fruizione per cittadini e visitatori.

Indicazioni di policy

Dall'analisi delle principali criticità e opportunità dei siti culturali e dell'area di Caserta e del suo tessuto associativo e imprenditoriale emergono alcune indicazioni di policy e un primo piano di interventi utili per la strategia di valorizzazione. Le misure contenute nel PON Cultura e Sviluppo e il decreto del MiBACT del 3 novembre 2014 «Progettazione per la cultura» vanno nella direzione di favorire la progettazione integrata e di sostenere interventi di valorizzazione non rivolti al singolo bene culturale, ma all'intero sistema territoriale. Molti suggerimenti tengono conto del patrimonio di progetti e proposte elaborato negli anni da attori istituzionali e non.

Le prime indicazioni, che dovranno essere confrontate ed integrate anche con i risultati delle altre review regionali parte del progetto ACTORS, sono le seguenti:

- Coordinamento interno MiBACT – strutture periferiche

La riforma del MiBACT ha cambiato la geografia delle relazioni centro – periferia tra il Ministero e le proprie strutture territoriali (segretariati regionali, poli museali, etc.). Questo rappresenta un'opportunità di modernizzazione e responsabilizzazione del processo decisionale (costituzione dei 20 musei autonomi) ma che può creare zone di non governo, specie a livello locale.

- Definizione di un piano di coordinamento tra le programmazioni delle risorse comunitarie di livello nazionale e regionale (PON/POR), valorizzando gli strumenti esistenti, in primis gli Accordi Operativi di Attuazione sottoscritti tra MiBACT e Regioni meno sviluppate per l'attuazione del PON Cultura e Sviluppo FESR 2014-2020

L'attuale programmazione dei fondi della politica di coesione europea offre diverse opportunità per migliorare l'attrattività dei territori lavorando non solo con misure mirate alla valorizzazione del patrimonio culturale e naturalistico, ma sviluppando sinergie con altri ambiti per creare i presupposti per migliorare la loro fruizione e promozione. Questo implica:

1. Assicurare il collegamento tra:

- l'Asse I del PON Cultura e Sviluppo «Rafforzamento delle dotazioni culturali» e l'Asse VI⁵ del POR FESR della Regione Campania «Tutela e valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale»;
 - l'Asse II del PON Cultura e Sviluppo «Attivazione dei potenziali territoriali di sviluppo legati alla cultura» e l'asse III del POR FESR della Regione Campania «Competitività del sistema produttivo».
2. Sviluppare sinergie con altri assi per promuovere una valorizzazione del territorio non limitata ai singoli attrattori. In particolare:
- l'Asse X «Sviluppo Urbano»⁶ del POR FESR della Regione Campania;
 - l'Asse VIII dedicato all'inclusione sociale contiene infatti un obiettivo cruciale e trasversale volto a creare le precondizioni perché alcune aree degradate e a basso tasso di legalità siano oggetto di processi di rigenerazione fisica, economica e sociale (Obiettivo 9b).

Quest'attenzione è particolarmente importante in ambiti come Carditello che mostra segni di degrado non solo ambientale (discariche), ma anche del tessuto sociale.

- Migliorare le capacità di progettazione e gestione delle amministrazioni nazionali e regionali

Nella precedente programmazione la vera criticità dei ritardi e della mancata spesa destinata alla cultura è stata la scarsa qualità progettuale. Per ovviare a questo il MiBACT in collaborazione con l'ANCI ha destinato parte delle risorse messe a disposizione dal Piano di Azione e Coesione per promuovere l'innalzamento della qualità progettuale. Queste risorse servono a sostenere la predisposizione di progetti integrati di conservazione, fruizione e valorizzazione, anche a fini turistici presentati da singoli Comuni o raggruppamenti di Comuni (territori con popolazione di almeno 150 000 abitanti) delle regioni del Mezzogiorno (le "ex-Convergenza" più la Basilicata). Il Ministero intende infatti favorire la progettazione integrata a complemento di altri strumenti di programmazione come il PON Cultura e Sviluppo prevedano invece iniziative puntuali attorno ai principali attrattori culturali.

Il nuovo PON Governance 2014/2020 offre un'ulteriore opportunità al riguardo che però presuppone un ruolo proattivo anche delle amministrazioni destinatarie.

- Monitoraggio del MiBACT sull'attuazione del Piano di gestione del sito UNESCO

Il riconoscimento dello status di "sito UNESCO" è il primo passo di un percorso complesso, ma il suo percorso necessita di un attento monitoraggio che non può rimanere in capo solo agli attori locali. Il MiBACT può affiancare le Amministrazioni locali e regionali attraverso la L. 77/2006 utilizzando a tale fine le proprie strutture periferiche, a cui tale progetto è diretto.

- Chiarezza della strategia pubblica a supporto della partecipazione dei privati

⁵ In particolare l'obiettivo 6c (6.6 - 6.7 - 6.8)

⁶ Questo asse comprende gli OT 2, 3, 6, 9

Una razionalizzazione e una sinergia tra le diverse iniziative aiuterebbe non solo lo sviluppo di filiere intersettoriali, ma potrebbe anche risolversi in una concentrazione fisica di certe realtà imprenditoriali/associative all'interno dei siti per sviluppare economie di prossimità, rinnovare la proposta culturale dei siti culturali e le forme di promozione del territorio.

Inoltre le risorse pubbliche (fondi europei e finanziamenti regionali e nazionali) dovrebbero servire a supportare un'imprenditorialità che stenta ad emergere o che fatica ad affermarsi, piuttosto che indurre una domanda che manca di un reale collegamento col territorio. Per questo accanto alla costituzione di nuove start-up, un maggior sforzo dovrebbe essere riservato a creare le condizioni per rendere sostenibili nel tempo le nuove imprese con alti potenziali di crescita.

Dal confronto con gli stakeholder locali durante la visita di studio è emersa l'esigenza di sostenere la filiera culturale-creativa aumentando la domanda di prodotti e servizi culturali, ad esempio attraverso appalti pubblici o *voucher* da destinare alle imprese locali per acquistare prodotti o servizi dalle industrie creative e culturali. Questa domanda indotta dovrebbe favorire processi di innovazione e collaborazioni intersettoriali; lo sviluppo di capacità innovative e il coinvolgimento di talenti creativi per creare "prodotti culturalmente-rintracciabili", ovvero capaci di comunicare il rapporto col territorio.

Molte delle politiche europee per le PMI vanno proprio nella direzione di stimolare le *Key Enabling Technologies* (KET) e la creatività, non solo per lo sviluppo di nuove nicchie di mercato, ma per migliorare la competitività dei settori tradizionali attraverso processi di innovazione e un cambiamento di cultura imprenditoriale. Nel casertano esistono tre importanti filiere di "prodotti culturalmente-rintracciabili" oltre al settore agroalimentare; sono il tessile, l'oreficeria, la stampa ed editoria.

- Identificazione di criteri e linee guida per la definizione di ambiti territoriali omogenei per la progettazione integrata.

La riorganizzazione territoriale dello Stato (legge del Rio) ha abolito la struttura intermedia della Provincia, determinando un vuoto tra il livello comunale, spesso troppo piccolo per avere le necessarie competenze e risorse, e quello regionale. L'ANCI ha più volte evidenziato la mancanza di un ambito di programmazione intermedio che consenta la costruzione di partenariati precisi, in assenza di un chiaro perimetro amministrativo. In particolare avendo avuto le province, storicamente il ruolo di promozione culturale e turistica attraverso le APT, si è determinato un vuoto amministrativo per la costruzione di itinerari e percorsi che leghino i singoli attrattori (anche di dimensioni diverse) in un unico progetto integrato.

In particolare, rispetto alla vicina Napoli la conurbazione di Caserta non presenta le dimensioni per potersi assicurare uno sviluppo come centro importante e autonomo rispetto al capoluogo. Per questo è cruciale per Caserta individuare e valorizzare i propri elementi di forza (patrimonio culturale, filiera agroalimentare, produzione serica), gli ambiti di integrazione funzionale e le opportunità dell'ecosistema regionale dell'innovazione (università, centri di ricerca, incubatori, misure per start up e PMI).

- Ridefinizione dei meccanismi di assegnazione dei servizi aggiuntivi

Un ruolo determinante nella valorizzazione dei singoli attrattori può essere svolto dai concessionari di servizi aggiuntivi. Diventa pertanto centrale la capacità di selezionarli e anche sostenerli nello svolgimento delle loro funzioni.

L'attuale riorganizzazione delle gare per le concessioni dei servizi aggiuntivi nei musei statali italiani, affidata dal Ministero alla società Consip è un'occasione importante per ripensare i servizi aggiuntivi. Sulla base di tale accordo infatti verranno redatte da Consip tre tipologie di gare: una per i "servizi operativi" (manutenzione edile e impiantistica, pulizia ed igiene ambientale, guardaroba, facchinaggio, etc.) e i "servizi di governo" (sistema informativo, call center, anagrafica tecnica, etc.), una per il "servizio di biglietteria nazionale", e una per i "servizi culturali" (iniziative volte all'acquisizione dei servizi finalizzati allo sviluppo di specifici "progetti culturali" ed alla migliore fruizione dei siti quali noleggio audioguide; visite guidate; laboratori e didattica; spazi, eventi e mostre; etc.).

Mentre per le prime due tipologie di servizi è previsto un unico fornitore a livello nazionale, per i servizi culturali verranno bandite gare specifiche per ciascun museo o polo museale "sulla base dei progetti elaborati dai Direttori dei musei autonomi e dei poli museali regionali". In questo ambito si aprono quindi margini per il miglioramento dell'offerta al visitatore, per il coinvolgimento e l'attivazione dell'imprenditoria privata.

Proposte per la definizione di un Piano operativo

Di seguito sono presentate delle indicazioni specifiche più di carattere operativo che non sono dirette esclusivamente ai decisori politici, ma che riguardano uno svariato numero di attori del territorio: dalle amministrazioni nazionali, regionali e locali, agli amministratori e manager dei siti culturali, agli operatori economici e della società civile.

1. Interventi per la valorizzazione integrata dei siti borbonici di Caserta

Sviluppo del Sito UNESCO

L'integrazione tra il Belvedere e la Reggia di Caserta all'interno del sito UNESCO secondo una triplice direzione:

- integrazione fisica: apertura del cancello che separa il Giardino all'inglese dal borgo di San Leucio, sistemazione della strada e del parcheggio, organizzazione dei trasporti etc;
- integrazione dell'offerta culturale: sviluppo di un piano di comunicazione e promozione integrata del sito UNESCO, biglietto unico, programmazione culturale congiunta (promozione della visita al Bosco di San Silvestro e potenziamento dell'offerta della fattoria didattica);
- integrazione gestionale: creazione dell'unità di gestione (Fondazione UNESCO), preparazione e implementazione del *management plan* etc.

Allargamento e integrazione della proposta culturale

- sviluppo di itinerari culturali e di strategie di valorizzazione che includano, oltre al sito UNESCO, l'intero sistema delle Delizie borboniche: costituzione di un apposito soggetto giuridico per la gestione e valorizzazione;
- integrazione del patrimonio borbonico con il restante patrimonio culturale del territorio: elaborare una metodologia di intervento che promuova lo "sviluppo dal basso" per attivare le risorse del territorio e rendere i soggetti locali protagonisti e responsabili di questo processo;

- creazione di un logo Borbonico (Regione/MiBACT).

Utilizzo innovativo dei siti in sinergia con associazioni e imprese locali

- recupero della funzione originaria dei siti in collaborazione con imprese e centri di ricerca locali;
- allestimento di spazi per incubatori all'interno dei siti borbonici per recuperare il rapporto tra patrimonio culturale e impresa secondo il disegno borbonico, da utilizzare anche come piattaforma per attrarre ricercatori, investitori e imprese;
- concentrazione fisica di certe realtà imprenditoriali/associative all'interno dei siti (economie di prossimità) e rinnovamento dell'offerta culturale e le forme di promozione del territorio.

2. Interventi specifici per ciascun sito

Reggia di Caserta

Spazi e sicurezza:

- riorganizzazione degli spazi con l'acquisizione delle sale liberate dall'Aeronautica militare;
- coordinamento unitario del Palazzo reale: chiarire il rapporto economico tra i vari soggetti occupanti il palazzo (canoni di affitto); il ruolo del "Museo Autonomo Reggia di Caserta" nei confronti del palazzo nel suo complesso; la manutenzione ordinaria e straordinaria del bene;
- integrazione di competenze di tipo gestionale ed economico nel progetto di riassegnazione degli spazi;
- riorganizzare il servizio di vigilanza garantendo maggiore controllo (valutare la separazione della funzione di vigilanza da quella di valorizzazione);
- analizzare i turni e i carichi di lavoro per valutare l'esigenza di un'eventuale integrazione del personale di vigilanza;
- chiudere i varchi illegali e garantire il presidio del perimetro del parco;
- ridisegnare gli spazi di accoglienza garantendo un maggiore controllo agli accessi.

Personale:

- attribuire piena responsabilità al manager nella gestione del personale;
- ridefinire l'organizzazione degli uffici e dell'organico con riferimento alla situazione esistente e alle nuove esigenze: elaborare un adeguato studio del personale;
- prevedere nuove assunzioni e/o forme di stabilizzazione valorizzando i tirocini avviati col programma "Mille giovani per la cultura";
- predisporre percorsi di formazione per il personale;

- garantire un adeguato affiancamento del personale di nuova assunzione con quello in via di pensionamento, riducendo la potenziale perdita di competenze.

Valorizzazione, offerta culturale e servizi aggiuntivi:

- elaborare un *business plan* che, sulla base delle risorse auto-generate, preveda un adeguato investimento nelle attività di valorizzazione;
- riorganizzare e potenziare l'area di valorizzazione, rafforzando il servizio educativo, e i servizi al pubblico, formando personale di accoglienza alla visita preparato e motivato;
- investire nelle nuove competenze, tecnologie e nelle più moderne tecniche di comunicazione;
- effettuare uno studio accurato del pubblico attuale e potenziale;
- ideare nuove forme di fruizione anche attraverso l'organizzazione di eventi e mostre temporanee e aperture straordinarie;
- elaborare proposte di visita inclusive degli altri beni appartenenti al complesso vanvitelliano (Acquedotto Carolino e Bosco di San Silvestro) e integrate con il Belvedere di San Leucio;
- prevedere diverse tipologie di biglietti a seconda dei percorsi di visita;
- ridisegnare le gare per i servizi aggiuntivi garantendo adeguati margini di flessibilità per rispondere alle specifiche esigenze del sito (es. biglietto in comune Reggia/San Leucio);
- espletare le gare in tempi brevi in modo da permettere l'avvio dei nuovi servizi il prima possibile;
- potenziare la capacità degli uffici della Reggia di indirizzare e controllare l'attività dei fornitori;
- elaborare un piano economico per valutare gli investimenti necessari e le risorse generate dai servizi aggiuntivi.

Belvedere di San Leucio

- chiusura della procedura di riconoscimento dello status di museo;
- chiarezza sulle responsabilità di gestione del Comune di Caserta;
- sviluppo dei servizi aggiuntivi;
- sviluppo di collaborazioni:
 - col tessuto produttivo locale specializzato nella filiera serica;
 - col tessuto sociale (comitato “Cittadini per San Leucio”).

Complessivamente la valorizzazione di San Leucio richiede l'integrazione tra il Belvedere e la Reggia di Caserta all'interno del sito UNESCO attraverso una integrazione gestionale, fisica e dell'offerta culturale.

Real Sito di Carditello

- coinvolgere delle associazioni locali per ridare vita all'area e contribuire a combattere fenomeni di criminalità e la disaffezione dei cittadini per il loro territorio (bandi ad hoc per iniziative da realizzare nell'area);
- dare attuazione al progetto di messa in rete delle delizie borboniche, dando un ruolo centrale a Carditello assicurando il collegamento tra i siti dal punto di vista strutturale, funzionale e di programmazione culturale;
- verificare la disponibilità di investitori privati ad entrare nella neonata Fondazione di partecipazione per la gestione della Reggia di Carditello compatibilmente con l'erogazione di fondi pubblici (Aiuti di Stato);
- realizzare un piano degli investimenti e un master plan.

3. Interventi a carattere territoriale

- Piani urbanistici finalizzati alla limitazione di nuove costruzioni, alla riqualificazione dell'esistente e alla tutela del paesaggio e dell'ambiente.
- Elaborazione di progetti integrati (singoli Comuni o raggruppamenti di Comuni - almeno 150.000 abitanti) per migliorare le condizioni di offerta e di fruizione del patrimonio culturale (decreto MiBACT in collaborazione con ANCI).
- Analisi dei punti di forza di altri siti Unesco con patrimonio diffuso (v. caso ville Palladiane).
- Utilizzo dello "Studio per la rifunionalizzazione e Progetto di valorizzazione della Reggia di Caserta" dell'Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione (SITI).
- Ottimizzazione del sistema dei trasporti pubblici mediante un'offerta intermodale (compatibilità di orari di treni, autobus, etc.) senza bisogno di nuove infrastrutture costose, ma migliorando e riconnettendo i servizi esistenti.
- Predisposizione di mezzi dedicati per coprire l'itinerario tra i tre siti da integrare al costo del biglietto per migliorare la qualità dell'esperienza.

4. Interventi a supporto delle attività culturali e creative

- Sviluppo e applicazione di tecnologie informatiche per il patrimonio storico-artistico, per il settore del tessile, dell'industria agroalimentare, etc.
- Sviluppo e produzione di contenuti digitali e applicazioni multimediali a scopo educativo, divulgativo, ricreativo.

- Aumentare il valore aggiunto dei prodotti alimentari locali incorporando valori estetici-identitari e creatività nella filiera agroalimentare.
- Organizzare eventi (B2B e B2C) di qualità nei siti culturali, coinvolgendo le imprese e gli artisti locali.
- Produzione locale di souvenir creativi (sia come gadget per i *book shop* dei musei e dei siti locali/regionali) sia come manufatti su un mercato più ampio (nazionale/internazionale).

Tutelare le professioni culturali-creative:

- misure che incentivino le imprese ad assumere/stabilizzare il personale (come accade per le start-up innovative secondo la circolare del MISE n. 68032 del 2014 – Art. 7)⁷
- sistema di garanzia alla francese per i lavoratori nel settore culturale: Riconoscere la peculiarità delle professioni basate sulla conoscenza e connotati da alta mobilità (i cosiddetti ‘intermittenti’) per garantire trattamenti previdenziali e garanzie adeguate a questa tipologia di lavoratori;
- misure per incentivare la stabilizzazione di attività culturali che nascono del terzo settore perché è la componente più vivace dell’ecosistema culturale creativo;
- mappatura dell’ecosistema della produzione culturale e creativa regionale sia sul versante profit che sul versante no- profit usando agenzie o fondazioni *in house* della Regione con competenze in materia;
- bandi regionali dedicati a ragazzi per sperimentare un’idea progettuale nella fase precedente allo start-up d’impresa⁸.

Sostenere imprese e start-up:

- semplificare l’attuale offerta di iniziative regionali;
- costruire una più forte sinergia con le iniziative di carattere nazionale che si rivolgono alla stessa tipologia di imprese (ad esempio start-up tecnologiche);
- migliorare il sistema di monitoraggio e valutazione;
- razionalizzare le iniziative per creare filiere intersettoriali;

⁷ Attualmente la circolare del MISE n. 68032 del 2014 a sostegno delle start-up innovative prevede all’articolo 7 “Obblighi del beneficiario e vincoli sull’attività” punto e) di applicare nei confronti dei dipendenti, così come previsto dall’articolo 36 della legge 20 maggio 1970 n. 300, condizioni non inferiori a quelle risultanti dai contratti collettivi di lavoro della categoria.

⁸ Un caso interessante è “Bollenti Spiriti” il programma della Regione Puglia per le Politiche Giovanili che comprende un insieme di interventi e di azioni che mettono l’accento sul talento e l’energia dei giovani. Tra le iniziative il bando per il finanziamento di 1 000 progetti da 25 000 euro ciascuno.

- sviluppare sinergie tra le misure a supporto delle ICC e dell'innovazione e le iniziative di natura pubblica e privata rivolte al patrimonio culturale in modo da favorire lo sviluppo di filiere intersettoriali e ricadute più ampie (*voucher*).

Premiare i progetti creativi/culturali e la loro sostenibilità:

- revisione dei criteri di selezione: maggior peso alla qualità progettuale (valutazioni di merito sulla capacità di fare innovazione sociale e sviluppare sinergie col territorio) rispetto alle caratteristiche del soggetto proponente;
- valutare e premiare la replicabilità dei progetti;
- indicatori per valutare la sostenibilità dei progetti (non solo economica, ma anche di tipo sociale e ambientale).

Per **connettere meglio i tre siti borbonici di Caserta con l'economia locale** e per coordinare e razionalizzare le diverse realtà e iniziative si suggerisce di:

- ritornare all'utilizzo storico dei siti, ponendo attenzione alle necessità/opportunità dei mercati;
- trasformare i siti in poli d'innovazione coerentemente con i loro tradizionali ambiti di attività (tessile, agricoltura allevamento) e la strategia di specializzazione intelligente, utilizzandoli come piattaforma per attrarre ricercatori stranieri e istituti esteri;
- costruire spazi creativi nei siti, che contribuiscano a vivacizzare l'offerta culturale per i visitatori e a dare maggiore visibilità al *know how* e alle tradizioni locali.

Altre questioni collaterali, ma altrettanto importanti, per stimolare lo sviluppo di un'imprenditorialità creativa a Caserta sono:

- rafforzare gli istituti tecnici e professionali esistenti, come l'Istituto Mattei di Caserta, guardando al settore delle ICC;
- prevedere gare e bandi per promuovere la creatività locale;
- supportare artisti e creativi in tutti i campi per mezzo di borse di studio, premi, sponsorizzazioni, ecc.;
- attrarre dall'estero artisti e professionisti creativi, per permanenze sia lunghe che brevi, così da stimolare l'ecosistema locale artistico e creativo.

SWOT DEL TERRITORIO

FORZE	DEBOLEZZE
• Regione con la concentrazione di strutture imprenditoriali culturali più alta del meridione (Symbola, 2015) • Numero di imprese giovanili e femminili nella filiera culturale-creativa superiore alla media nazionale (Unioncamere Campania 2014) • Presenza di eccellenze nel campo dell'agro-alimentare e nella produzione della seta • Innumerevoli iniziative culturali spontanee di recupero della storia e delle tradizioni.	• Alta densità abitativa, fenomeni diffusi di abusivismo, degrado ambientale. • Carenti infrastrutture di mobilità. • Mancata connessione tra il potenziale di innovazione (R&D) e il grado di sviluppo e di innovazione del tessuto imprenditoriale. • Mancanza di una politica chiara sui Centri di Competenza e scollegamento tra questi soggetti che si occupano di trasferimento tecnologico e le iniziative regionali a supporto dell'imprenditorialità; scarse sinergie tra i 2 Centri che si occupano di beni culturali e gli attrattori. • Rispetto al panorama regionale Caserta è ultima provincia campana per numero di ICC nonostante il suo patrimonio culturale materiale e immateriale. • Scarsa partecipazione delle ICC ai bandi regionali per il sostegno all'imprenditorialità. • Gli attrattori culturali non sono il perno del sistema produttivo culturale del territorio. • Grave ritardo nella diffusione di infrastrutture e servizi digitali e nell'utilizzo delle ICT nel settore pubblico, nelle imprese e nell'uso privato⁹. • Sottoutilizzo delle risorse europee e scarsa ricadute sull'economia e lo sviluppo locale che denota un problema di competenze, di qualità dei progetti e di sinergie tra gli attori
OPPORTUNITÀ	MINACCE
• Posizione geografica: crocevia di corridoi europei • Concentrazione di Università e centri di ricerca¹⁰ • Densità di siti culturali (non solo di epoca borbonica) attualmente non promossi come sistema culturale: possibilità di sviluppare percorsi di turismo culturale	• Infiltrazioni della camorra. • Crescente disoccupazione che porta alla fuga dei talenti dalla Regione. • Progressivo indebolimento della produzione serica, settore tradizionale che si colloca in una fascia alta di mercato. • Quadro poco chiaro delle diverse misure a supporto delle ICC con sovrapposizioni tra iniziative a vari livelli che indebolisce la partecipazione ai bandi. • Limitato accesso al credito per le ICC. • Struttura debole e condizioni di lavoro precarie nelle ICC (microimprese, associazioni, free-lance).

⁹ La Campania è la seconda regione in Europa per percentuale di popolazione che non ha mai utilizzato un computer (il 48% contro il 19% nell'UE28) (Eurostat, 2014).

¹⁰ La Campania è il principale centro di ricerca del sud Italia con 7 università, 40 istituti di ricerca, 10 centri di competenza, un distretto tecnologico, e svariati parchi ed incubatori tecnologici, per la gran parte concentrati a Napoli e Caserta. I Centri Regionali di Competenza, nella forma di aggregazioni di dipartimenti universitari, centri pubblici di ricerca e parchi scientifici e tecnologici sono stati creati per incoraggiare il trasferimento tecnologico verso le imprese regionali e accelerare la diffusione e l'applicazione di nuove tecnologie. Due di questi hanno un focus specifico sui beni culturali: Benecon e Innova

SWOT DEGLI ATTRATTORI CULTURALI

Reggia di Caserta, Belvedere di San Leucio, Reggia di Carditello

FORZE	DEBOLEZZE
• Progressiva autonomia di gestione della Reggia • Importanti testimonianze d'innovazione sociale, tecnologica e produttiva nei siti di Carditello e San Leucio da considerare per creare continuità con nuove iniziative imprenditoriali e culturali • Molteplici testimonianze di impegno civico nella tutela del patrimonio storico artistico (in particolare per la vicenda della Reggia di Carditello) e progetti di valorizzazione	• Instabilità dirigenziale nella Reggia di Caserta che ha limitato anche la gestione ordinaria • Il ruolo di attrattore unico della Reggia di Caserta penalizza il territorio anziché generare ricadute positive. • Incapacità di coordinamento tra MiBACT e Comune di Caserta nella gestione del sito Unesco (Reggia di Caserta e Belvedere di San Leucio). • Scarse sponsorizzazioni private anche a causa di regole poco chiare nell'organizzazione di eventi nei siti culturali che disincentivano l'interesse dei privati. • Rapporto tra visitatori paganti e visitatori totali inferiore alla media nazionale. • Visite brevi e non allargate alla città e al territorio • Dotazione di personale nella Reggia di Caserta inadeguata per numero e competenze. • Organizzazione degli spazi della Reggia non funzionale ad ottimizzare la fruizione e valorizzazione del complesso. Solo il 20% degli spazi della Reggia di Caserta sono gestiti come ente museale e quindi aperti al pubblico o adibiti ad archivi e uffici. • Accessi illeciti alla Regia di Caserta. • Limitata proposta culturale, educativa, espositiva e scarsa qualità dei servizi aggiuntivi. Totale assenza di un servizio di trasporto che colleghi i tre siti. • Non utilizzo del marchio UNESCO nella comunicazione. • Mancato riconoscimento di San Leucio come museo. • Limitata attività di valorizzazione e di sviluppo del sito. • Degrado (discariche) dell'area circostante la Reggia di Carditello. • Debole collegamento tra i siti culturali e il tessuto imprenditoriale in termini di collaborazioni, condivisione di spazi, cross-marketing.
OPPORTUNITÀ	MINACCE
• Riconoscimento UNESCO dell'area che comprende: la Reggia di Caserta con il Parco, il Giardino Inglese e il bosco di San Silvestro; il complesso di S. Leucio e l'acquedotto Carolino. • Nuovo assetto istituzionale della Reggia di Caserta: maggiore autonomia finanziaria e organizzativa. • Nuovo direttore nominato attraverso bando internazionale. • Riassegnazione degli spazi della Reggia di Caserta occupati da altri enti.	• Frammentazione istituzionale dei tre siti: – la gestione del Belvedere totalmente a carico del Comune di Caserta – la reggia di Carditello è sotto la responsabilità della Soprintendenza di Caserta e di Benevento – la gestione della Reggia di Caserta è distribuita su diversi soggetti (Soprintendenza, Ministero della difesa, agenzia del turismo) • Gravi ritardi nell'implementazione di progetti per la valorizzazione dei siti e permanenza di una

• Riorganizzazione delle gare per le concessioni dei servizi aggiuntivi nei musei statali. • Numerose progettualità elaborate da organizzazioni e associazioni locali per il recupero e la valorizzazione dei siti borbonici • Spostamento e concentrazione a Carditello delle attività di interesse strategico legate all'allevamento di cavalli o all'agro-alimentare situate in diverse zone della provincia di Caserta.	situazione di impermeabilità tra la Reggia di Caserta e la città e tra la Reggia e il Belvedere di San Leucio, anche se fisicamente contigui. • Mancanza di un piano di gestione per il parco della Reggia che affronti anche la questione della gestione del traffico e della manutenzione ordinaria. • Progressiva diminuzione del numero di visitatori alla Reggia. • Il sito UNESCO non ha né una proprietà né una gestione unica o integrata → la possibilità di una gestione coordinata dei tre siti è attualmente bloccata da aspetti amministrativi: i tre siti non sono gestiti dalla stessa autorità¹¹. • Scarsa attrattività dei siti a investimenti privati e mancanza di soggetti economici forti a livello locale.
---	---

¹¹ La Reggia di Caserta e l'Acquedotto vanvitelliano sono di proprietà statale e quindi hanno un'amministrazione ministeriale; il complesso di San Leucio è di proprietà del Comune di Caserta; Carditello – recentemente acquisito dal MIBACT – è di proprietà demaniale e quindi sotto la responsabilità della Soprintendenza di Caserta e Benevento.

BIBLIOGRAFIA

Svimez 2014, Rapporto sull'economia del mezzogiorno.

Symbola 2015, Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Editore Sipi, Roma.

Unioncamere Campania, 2014, Rapporto Campania 2014.

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL
TURISMO E L'OCCUPAZIONE
NELLE REGIONI DEL SUD *ITALIA*

<http://oe.cd/ACTORS>