

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

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.

L'OCSE

L'OCSE è un'organizzazione inter-governativa e multi-disciplinare composta da 34 Paesi membri con la missione di facilitare la cooperazione fra i governi per definire politiche socio-economiche condivise e migliori e rendere l'economia globale più etica, il mercato più trasparente e lo sviluppo più sostenibile ed equo. Attraverso il suo *network* di oltre 250 Comitati specializzati e gruppi di lavoro, l'OCSE fornisce una piattaforma dove i Paesi possono comparare esperienze, cercare risposte a problemi comuni, identificare e suggerire buone prassi e coordinare politiche nazionali e internazionali.

I Paesi membri dell'OCSE sono: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Corea, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia e Ungheria. Ai lavori dell'OCSE partecipa la Commissione Europea.

IL PROGRAMMA LEED DELL'OCSE

Il Programma LEED dell'OCSE (*LEED - Local Economic and Employment Development* / Sviluppo economico e dell'occupazione a livello locale) aiuta dal 1982 i governi e le comunità a rispondere ai mutamenti economici e affrontare problemi complessi in un mondo in rapida evoluzione. La sua missione è contribuire alla creazione di un numero maggiore di posti di lavoro e di miglior qualità, attraverso una più efficace attuazione di politiche e di pratiche innovative, lo sviluppo di competenze e l'attuazione di strategie integrate a livello locale. Il Programma LEED sviluppa analisi comparative delle esperienze provenienti dai cinque continenti attinenti alla promozione della crescita economica, all'occupazione e all'inclusione economica e sociale.

IL CENTRO OCSE LEED DI TRENTO PER LO SVILUPPO LOCALE

Il Centro OCSE LEED di Trento per lo Sviluppo Locale è stato istituito nel 2003 dall'OCSE, in cooperazione con il Governo italiano e la Provincia autonoma di Trento. Il Centro è parte integrante dell'OCSE (Programma LEED). La missione del Centro di Trento è sviluppare capacità per lo sviluppo locale nei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Gli obiettivi del Centro di Trento sono: (i) migliorare la qualità delle politiche pubbliche locali attraverso monitoraggi e valutazioni costanti delle pratiche utilizzate, utilizzando risultati di ricerca e studi comparati nell'elaborazione di raccomandazioni politiche e piani d'azioni; (ii) sviluppare capacità nella progettazione, attuazione e valutazione delle strategie di sviluppo economico e occupazionale locale per stimolare la crescita delle economie locali nei paesi membri e non-membri dell'OCSE; (iii) promuovere globalmente lo sviluppo economico e occupazionale locale; e (iv) rafforzare le relazioni tra decisori politici, professionisti dello sviluppo locale e comunità scientifica e facilitare il trasferimento di conoscenza e lo scambio di esperienze tra le economie dei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Per maggiori informazioni www.trento.oecd.org.

RINGRAZIAMENTI

Questo studio sull'area di Caserta e le residenze reali borboniche è stato effettuato dal Centro OCSE per lo Sviluppo Locale di Trento, che è parte del Programma LEED dell'OCSE, su incarico del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT). Lo studio è parte di un progetto più ampio tra OCSE e MiBACT, denominato ACTORS (Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia), che il Segretariato e, in particolare il servizio II, hanno sviluppato a beneficio delle Regioni del sud Italia.

Un particolare ringraziamento va, quindi, all'Ing. Aldo Mancurti, Autorità di gestione del POiN Attrattori Culturali, che ha condiviso da subito l'idea di coinvolgere il Centro OCSE di Trento in tale progetto e al Segretario generale del MiBACT, Arch. Antonia Pasqua Recchia, nonché all'Arch. Dora Di Francesco, Dirigente del servizio II del Segretariato Generale, con le quali sono stati condivisi, in un clima di particolare stima e collaborazione, sia lo schema generale che l'attuazione delle singole attività.

Il lavoro è stato condotto sotto la supervisione di Andrea Billi e Alessandra Proto (OCSE), che hanno coordinato il gruppo di esperti: Sergio Alessandrini dell'Università di Modena e Reggio, Thierry Baert dell'Agenzia di sviluppo di Lille, Sara Bonini Baraldi dell'Università di Bologna e Jose Guimon dell'Università di Madrid.

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza l'impegno e il fondamentale contributo di Giovanna Sonda che, oltre ad aver partecipato alle interviste sul campo, ha svolto un importante ruolo di integrazione dei contributi dei singoli esperti, inquadrandoli in una prospettiva di sviluppo territoriale.

L'OCSE desidera, inoltre, ringraziare

- Rossella Almanza e Anna Misiani del MiBACT
- Rosanna Romano e Nadia Murolo (Regione Campania)

Un grazie particolare ad Agostino Riitano, Cultural *manager*, per la cura e i contributi che ha fornito ai fini della realizzazione della ricerca.

Fondamentale e di primaria importanza sono stati l'impegno e la collaborazione di tutti gli attori locali intervistati. Si ringrazia infine Roberto Chizzali dell'OCSE per il contributo nell'organizzazione della visita di studio e nella fase di realizzazione del rapporto finale.

ABBREVIAZIONI E ACRONIMI

ACTORS	Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia
ANCI	Associazione Nazionale dei Comuni Italiani
APT	Azienda di Promozione Turistica
AT	Assietnza Tecnica
ATECO	Attività Economiche
CEC	la Capitale Europea della Cultura
CED	Centro Elaborazione Dati
CISA	Centro Internazionale di Studi di Architettura Andrea Palladio
CLLD	Community Led Local Development
CNR	Consiglio Nazionale delle Ricerche
CONSIP	Concessionaria Servizi Informativi Pubblici
DOP	Denominazione di Origine Protetta
ENEA	Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile
ENSP	Ecole Nationale Supérieure du Paysage
EPA	Etablissement Public à Caractère Administratif
ESSnet-Culture	European Statistical System Network on Culture
FESR	Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
FIO	Fondo Investimenti e Occupazione
FSE	Fondo Sociale Europeo
GAL	Gruppi di Azione Locale
ICC	Industrie Culturali e Creative
ICOMOS	International Council on Monuments and Sites
ICT	Information and Communications Technology
IRVV	Istituto Regionale Ville Venete
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica
ITI	Investimento Territoriale Integrato
IZSM	Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Mezzogiorno
KET	Key Enabling Technologies (Tecnologie Fondamentali Abilitanti)
LEED	Local Economic and Employment Development
MARTA	Museo Nazionale Archeologico di Taranto

MENA	Middle East and North Africa
MiBACT	Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo
MISE	Ministero dello Sviluppo Economico
MUSA	Mobilità Urbana Sostenibile e Attrattori culturali
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
PAC	Piano di Azione e Coesione
PAT	Piano di Assetto del Territorio
PAL	Piano di Azione Locale
PEG	Piano Esecutivo di Gestione
PI	Piano degli Interventi
PIL	Prodotto Interno Lordo
PIT	Piano di Indirizzo Territoriale
PIU	Piano Integrato Urbano
PMI	Piccole e Medie Imprese
POAT	Progetto Operativo di Assistenza Tecnica
POIN	Programma Operativo Interregionale
PON	Programma Operativo Nazionale
POR	Programma Operativi Regionali
PPCS	Piano Particolareggiato per il Centro Storico
PRUSST	Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile del Territorio
PUC	Piano Urbanistico Comunale
R&S	Ricerca e Sviluppo
SBAPSAE	Soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici, Artistici ed Etnoantropologici
SITI	Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione
SVIMEZ	Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno
SUN	Seconda Università di Napoli
UE	Unione Europea
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura
UOD	Unità Operativa Dirigenziale
WIPO	World Intellectual Property Organization
WWF	World Wide Fund For Nature

INDICE

1. Il Progetto: Obiettivi e aspetti metodologici	10
Il progetto.....	10
Aspetti metodologici.....	12
Ambiti tematici	14
Riferimenti Bibliografici	17
Note	19
2. L'area di Caserta: Uno Sguardo d'insieme	20
Il patrimonio storico-artistico	20
Il territorio.....	25
Utilizzo dei fondi europei per la cultura e industria culturale campana	30
Quadro socio-economico	38
Sistema imprenditoriale	39
SWOT del territorio	43
Riferimenti Bibliografici	44
Documenti e Riferimenti normativi	45
Note	46
3. La Gestione dei siti culturali.....	48
Introduzione.....	48
La questione della valorizzazione.....	49
La Reggia di Caserta.....	51
Il Belvedere di San Leucio	81
Il Real Sito di Carditello	90
Riflessioni finali: Visioni, strategie e strumenti per gli itinerari borbonici	95
SWOT degli attrattori culturali	100
Riferimenti Bibliografici	102
Normativa	103
Documenti.....	104
Sitografia	105
Note	106
4. Innovazione, creatività e imprenditorialità per il rilancio del patrimonio culturale	112
Introduzione.....	112
Il ruolo delle industrie creative e culturali	113
Indicazioni di <i>policy</i> per l'economia locale e sinergie con gli attrattori culturali.....	123
Conclusioni	133
Riferimenti Bibliografici	135
Note	137
5. Raccomandazioni di <i>policy</i>	138
Proposte per la definizione di un Piano operativo	140
Interventi per la valorizzazione integrata dei siti borbonici di Caserta.....	141

Interventi specifici per ciascun sito	141
Interventi a carattere territoriale	143
Interventi a supporto delle attività culturali e creative.....	144
Interventi che permettano una maggiore connessione tra i tre siti borbonici di Caserta e l'economia locale.....	145
Note	147
Allegato 1.....	148
Team di lavoro.....	148
Allegato 2.....	150
Stakeholder coinvolti	150
Allegato 3.....	151
Progetti e proposte dal territorio per i tre siti borbonici e per l'area di Caserta.....	151
Riferimenti bibliografici	175
Note	177

Tabelle

Tabella 1.	Flussi turistici in Campania e a Caserta (2012)	29
Tabella 2.	Ripartizione dei progetti per tipologia di soggetti	31
Tabella 3.	Numero progetti per data di avvio	33
Tabella 4.	Ripartizione dei progetti per natura dell'intervento e finanziamenti pubblico ..	34
Tabella 5.	Imprese del sistema produttivo culturale Italiano.....	35
Tabella 6.	Imprese registrate nel sistema produttivo culturale in Campania e in Italia (2013)	35
Tabella 7.	Sistema produttivo culturale Campano 2013	36
Tabella 8.	Sistema produttivo culturale di Caserta.....	37
Tabella 9.	Imprese giovanili e femminili del sistema produttivo culturale in Campania...	37
Tabella 10.	Imprese giovanili e femminili del sistema culturale Campano e Italiano (2013)	38
Tabella 11.	Movimenti occupazionali di personale dipendente previsti in Campania, nel Mezzogiorno e in Italia.....	38
Tabella 12.	Spesa in R&S in % sul PIL per settore in Italia nelle regioni meridionali (2011)	39
Tabella 13.	Status della Reggia	53
Tabella 14.	Organizzazione degli uffici e del personale della Reggia, maggio 2015.....	56
Tabella 15.	Servizi aggiuntivi e concessioni	58
Tabella 16.	Attuale destinazione degli spazi di Palazzo Reale.....	59
Tabella 17.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della gestione del processo di cambiamento.....	67
Tabella 18.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito dell'organico.....	68
Tabella 19.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della valorizzazione	69
Tabella 20.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito delle concessioni dei servizi aggiuntivi	70
Tabella 21.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della vigilanza e dell'accesso ...	71
Tabella 22.	Biglietti di ingresso alle principali dimore storiche europee	72
Tabella 23.	Politiche di accesso al Complesso di Schönbrunn.....	73
Tabella 24.	Politiche di accesso a Venaria Reale	74
Tabella 25.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della politica dell'offerta	75
Tabella 26.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della distribuzione degli spazi ..	77

Tabella 27.	Ingressi e ricavi da manifestazioni, convegni eventi e spettacoli, Belvedere di San Leucio.....	83
Tabella 28.	Visitatori e ricavi da biglietteria al Belvedere di San Leucio - Museo della Seta.....	84
Tabella 29.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito dell'offerta culturale del Belvedere.....	87
Tabella 30.	Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della revisione della forma di gestione.....	89
Tabella 31.	Gli elementi più significativi delle proposte su Carditello	94
Tabella 32.	Spazi attuali e spazi dopo la riassegnazione sulle base del progetto commissariale	154
Tabella 33.	Dettaglio delle funzioni e dell'investimento ipotizzati sui tre attrattori	172

Figure

Figura 1.	L'area di Caserta	20
Figura 2.	Principali siti Borbonici di Caserta.....	22
Figura 3.	Estratto dal piano urbanistico della città di Caserta.....	26
Figura 4.	Distribuzione dei progetti nell'ambito del filone	31
Figura 5.	Confronto tra dotazione e spesa POIN Attrattori Culturali e Turismo (Provincia di Caserta).....	32
Figura 6.	Confronto tra dotazione e spesa POR Campania (Provincia di Caserta).....	32
Figura 7.	Confronto tra dotazione e spesa PAC (Provincia di Caserta).....	33
Figura 8.	Distribuzione fonti di finanziamento	34
Figura 9.	Visitatori paganti dei principali siti della Campania	51
Figura 10.	Spazi esterni della Reggia e insediamento urbano.....	65
Figura 11.	Distribuzione delle risorse comunitarie per ambiti tematici (in milioni di euro) a livello regionale.....	119
Figura 12.	Ecosistema campano dell'innovazione e siti borbonici di Caserta	123

Box

Box 1.	Le ville Palladiane.....	64
Box 2.	Versailles e Schönbrunn: un modello di gestione	79
Box 3.	La Fondazione Dolomiti – Dolomiten – Dolomites – Dolomitis UNESCO.....	80
Box 4.	Complesso Książ Młyn a Łódź (Polonia)	86
Box 5.	Jelenia Góra (Polonia): Un sistema di paesaggi e castelli.....	90
Box 6.	La Mission Val de Loire	97
Box 7.	La messa in rete di diversi siti nello stesso territorio: Il polo tiburtino (Roma).....	99
Box 8.	Cultural and Creative Lab, Campania.....	117
Box 9.	Attrazione di centri internazionali di ricerca.....	130

1. IL PROGETTO: OBIETTIVI E ASPETTI METODOLOGICI

Cultura e industrie creative rappresentano un settore di grande interesse¹ non solo in termini di ricchezza e occupazione, ma per la loro capacità di generare ricadute anche in altri settori economici, come il turismo e l'artigianato, per il loro contributo ai processi di rigenerazione urbana generando effetti positivi sia in termini di inclusione sociale che di attrattività dei territori.

Il progetto A.C.T.O.R.S. (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.

L'Italia ha il numero maggiore di siti UNESCO di qualsiasi altro paese, ma anche un patrimonio diffuso di beni culturali ancora poco conosciuti e visitati. Infatti, la capacità di attrarre grandi quantità di visitatori è limitata a pochi siti principali. Sul fronte economico, anche se il settore culturale italiano detiene il doppio della quantità di musei rispetto a quello francese, l'impatto sul PIL è molto minore. Per affrontare queste sfide è necessario un nuovo approccio politico che richiede una ridefinizione delle modalità di collaborazione tra le amministrazioni centrali e gli enti locali, nonché una *partnership* pubblico-privato che riesca a valorizzare il patrimonio culturale rendendolo un fattore di sviluppo. A tal fine, l'Accordo di Partenariato 2014-2020 per l'utilizzo dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei richiede una strategia che superi la frammentazione delle politiche e degli interventi per far crescere le competenze territoriali e valorizzare le risorse culturali e naturali.

Un aspetto importante di questo approccio è il riconoscimento della complessità del patrimonio culturale italiano, che si compone non solo di beni e collezioni storiche e artistiche, ma anche di paesaggi e di un patrimonio immateriale fatto di tradizioni e competenze (artistiche e artigianali). Per questo le iniziative di tutela e valorizzazione dovrebbero rivolgersi al patrimonio nella sua interezza attraverso processi di sviluppo territoriale che coinvolgano anche attori al di fuori del mondo dell'arte e della cultura.

Nell'ambito del ciclo di programmazione 2014-2020, il Programma Operativo Nazionale (PON) "Cultura e Sviluppo" del MiBACT si concentra sulle cinque regioni meridionali meno sviluppate: Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia, con l'obiettivo di: i) proteggere e promuovere il patrimonio culturale regionale e colmare le lacune esistenti in termini di capacità di attrarre e beneficiare di nuovi flussi turistici; ii) promuovere lo sviluppo economico e l'imprenditoria locale, con particolare attenzione ai settori del turismo, della cultura e della creatività.

Il progetto

Alla luce delle difficoltà² riscontrate nell'attuazione delle misure previste nel precedente periodo di programmazione 2007-2013 (Bocci, 2014) e rispetto alle opportunità che si aprono con il PON Cultura 2014-2020, il lavoro di indagine dei territori ha permesso di valutare le precondizioni per avviare processi di sviluppo locale attorno agli asset culturali e ambientali delle aree selezionate.

L'obiettivo principale del progetto ACTORS, infatti è sostenere il MiBACT nella progettazione e attuazione di strategie e iniziative per lo sviluppo economico e l'occupazione locale nelle regioni del Mezzogiorno attraverso la valorizzazione delle aree di attrazione culturale. In particolare il progetto si propone di:

- Contribuire al rafforzamento della capacità istituzionale delle MiBACT a livello nazionale, regionale e locale, anche attraverso: i) il miglioramento della conoscenza e comprensione delle politiche e degli strumenti a supporto delle Industrie Culturali e Creative (ICC); ii) il miglioramento della *governance* delle politiche e delle modalità di attuazione, iii) la possibilità di prendere decisioni più consapevoli basate su una serie di indicatori in merito all'attuazione delle politiche culturali.
- Migliorare le capacità delle regioni obiettivo del progetto di progettare e attuare strategie integrate di sviluppo locale basate sulla valorizzazione e sviluppo del turismo e dei beni culturali.

Il progetto è realizzato in stretta collaborazione con l'amministrazione centrale del Ministero e delle sue direzioni regionali e gli enti locali responsabili della pianificazione, gestione e attuazione di politiche e programmi.

I principali beneficiari del progetto sono le strutture centrali e periferiche del MiBACT in quanto responsabili della gestione e dell'attuazione del PAC-MiBACT e del nuovo PON Cultura e Sviluppo e le Regioni e gli Enti locali di riferimento attuatori di politiche di sviluppo territoriale e valorizzazione del patrimonio culturale.

Il progetto prevede che in ciascuna regione "obiettivo" venga effettuata un'indagine approfondita secondo la metodologia delle *peer review*³ dell'OCSE sui seguenti ambiti tematici: a) gestione dei siti culturali; b) imprenditorialità culturale e creativa (ICC); c) *governance* territoriale.

Coerentemente con le finalità della collaborazione OCSE- MiBACT di supportare le strutture centrali e periferiche del Ministero e le Regioni del Sud nell'implementazione del Programma Cultura, sono previsti dei laboratori interregionali di *capacity building* con l'obiettivo di rispondere alle esigenze individuate attraverso le *peer review* e di migliorare le competenze strategiche, tecniche e di *governance* dei decisori politici, dei funzionari pubblici e dei professionisti responsabili delle politiche e delle attività culturali e delle imprese creative e culturali (ICC).

Le *review* regionali e i seminari di *capacity building* seguono le seguenti fasi:



Le *review* regionali si sono focalizzate su quattro "aree di attrazione culturale" individuate dal Ministero insieme alle amministrazioni regionali, come casi di studio rilevanti per lo sviluppo di progetti pilota nel quadro del Programma Operativo Nazionale "Cultura e Sviluppo" 2014-2020.

Campania: l'area di Caserta, anche in forza della recente acquisizione della Reggia di Carditello da parte del MiBACT, necessita di una strategia di valorizzazione delle residenze reali borboniche presenti nel territorio provinciale e dell'elaborazione di un percorso turistico-culturale che permetta di rivitalizzare l'intera area e la stessa città di Caserta attualmente esclusa dai flussi turistici, principalmente diretti verso al Reggia.

Attrattori culturali: Reggia di Caserta, Reggia di Carditello, Belvedere di San Leucio

Sicilia: il trapanese è un territorio disseminato di beni culturali dal grande potenziale attualmente scarsamente e impropriamente valorizzati. Il territorio esprime anche un importante patrimonio culturale immateriale, come le eccellenze nel settore vitivinicolo e la presenza di vere e proprie filiere e iniziative mirate (Strade del Vino) che assieme ai beni storico artistici e naturali⁴ offre un'offerta turistica molto interessante e variegata.

Attrattori culturali: (Rete museale e naturale belicina, Parco archeologico di Segesta e Selinunte, Isola di Mozia, Tonnara Florio a Favignana)

Calabria: l'area metropolitana di Reggio Calabria rappresenta, anche in relazione ai rapporti con il territorio siciliano - in particolare il messinese - un interessante ambito di sperimentazione nel territorio regionale, presentando una diversificata gamma di funzioni e contesti insediativi, non ultimo il primo entroterra collinare di accesso al Parco dell'Aspromonte. In questa logica, la focalizzazione sulla città di Reggio e sui suoi servizi culturali, in primis il Museo Archeologico Nazionale, sarà accompagnata dalla valorizzazione delle altre risorse territoriali al fine di promuovere lo sviluppo della domanda turistica e di attivare iniziative imprenditoriali collegate alla filiera turistico-culturale.

Attrattore culturale: Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria

Puglia: la grave situazione ambientale e occupazionale che interessa la città di Taranto, con effetti diretti sulla tenuta del tessuto economico e sociale, impongono un ripensamento profondo del modello di sviluppo sino ad ora perseguito. Facendo leva sulle capacità che in altri territori la Puglia ha saputo esprimere nel settore culturale e creativo è opportuno valutare e costruire degli scenari di sviluppo locale che pongano al centro la cultura.

Attrattore culturale: Museo Nazionale Archeologico di Taranto (MARTA)

Basilicata: su proposta del Ministero, nel corso del progetto è stata inserita tra le regioni oggetto dell'indagine anche la Basilicata, interessata dalla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019.

Aspetti metodologici

Questo percorso ha richiesto, sia nella fase di preparazione delle visite sul campo, sia nella fase di analisi e di elaborazione delle indicazioni di *policy*, una forte sinergia con gli attori locali. Ciò ha rappresentato per gli *stakeholder* coinvolti un'occasione di apprendimento riflessivo (Schön, 1989) rispetto ai progetti passati e agli scenari aperti, attivando così un percorso collaborativo e informato favorevole alla realizzazione degli interventi previsti dalla corrente programmazione.

La portata di questo lavoro, infatti, non si esaurisce nelle singole *review* regionali, ma si esplica nelle reti d'azione (Czarniawska 2004) e nei processi di *sense making*⁵ (Weick 1995, Dunford e Jones 2000, Corvellec 2001a, b) e di *mise-en-sense* (Corvellec e Risberg 2007) che sono stati attivati nel corso del progetto con gli attori locali (istituzioni pubbliche e soggetti privati) e con il Ministero. Questo approccio all'analisi dei territori ha un duplice fondamento. Da una parte l'organizzazione stessa dei territori è il prodotto di pratiche e di usi (Crosta, 2009, Corboz, 2008) e la sua comprensione

richiede uno sguardo rivolto sia alle dinamiche istituzionali sia a quelle spontanee. Dall'altra parte 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 (Borgomeo, 2013) di cui il patrimonio culturale è una parte importante.

I dati di Opencoesione sui progetti finanziati dalle politiche di coesione in Italia nell'ambito del POIN "Attrattori Culturali, Naturali e Turismo"⁶ offrono un quadro aggiornato e dettagliato delle diverse voci di spesa per il settore Cultura e Turismo, ma dalla loro lettura non si riesce ad apprezzare l'impatto degli interventi sul territorio. Per questo si è ritenuto, sia come metodo di lavoro nelle *review*, sia come indicazioni di *policy*, di adottare una prospettiva di analisi dinamica in grado non solamente di monitorare il ciclo di spesa degli interventi e gli impatti diretti (ad esempio un aumento del numero di visitatori in un museo), ma di mappare come si stanno muovendo i diversi attori, per capire attorno a quali bisogni, opportunità e ambiti geografici è possibile e utile convogliare risorse, competenze e progettualità.

Le *review* regionali si inseriscono all'interno di un più ampio progetto di collaborazione tra il MiBACT e il centro OCSE di Trento il cui raggio d'azione non si limita alle regioni del Sud Italia inserite all'interno del PON Cultura 2014-2020. La grande sfida della gestione del patrimonio culturale italiano, infatti, si 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 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 immateriale⁷.

Questi temi sono allo stesso tempo oggetto di studi accademici e analisi da parte di istituzioni e organizzazioni internazionali e terreno di sperimentazione di politiche pubbliche a livello regionale. Proprio per stimolare una reciproca contaminazione tra livello analitico ed empirico, sono stati creati, nel corso del progetto, diversi momenti di confronto tra i gruppi di lavoro coinvolti nelle *review* regionali e nell'attività di ricerca di carattere nazionale e sono state attivate significative collaborazioni con importanti attori (centri studi, agenzie, associazioni) nel panorama degli studi culturali. In questo modo la letteratura ha offerto delle chiavi di lettura delle dinamiche in corso a livello locale e l'indagine sui territori ha fornito l'occasione per mettere alla prova e aggiornare certi schemi interpretativi.

Trattandosi di uno studio per comprendere come gli attrattori culturali possono diventare il perno di processi di sviluppo locale rispetto alle condizioni generali dell'area interessata (*governance* territoriale, tessuto imprenditoriale, competenze specifiche nel management dei beni culturali) le diverse fonti di dati e i documenti tecnici non sarebbero stati sufficienti da soli a rendere la complessità delle dinamiche in corso e a individuare i nodi che finora hanno impedito l'avvio o il compimento di certi processi.

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 ad elaborare delle indicazioni di *policy* basate non solo sulle evidenze raccolte durante il lavoro sul campo, ma anche su processi ed esperienze sperimentati altrove. Rispetto al focus tematico con cui ogni esperto ha letto le realtà locali, ciascun capitolo è corredato da alcuni box che presentano dei casi internazionali allo scopo di offrire dei *learning model* per rendere in forma esemplare quanto trattato nel capitolo e sintetizzato nelle raccomandazioni di *policy*. I *learning model* offrono indirettamente dei suggerimenti di misure che potrebbero in modo analogo essere adottate con successo nella regione interessata, con l'attenzione di chiarire che non si tratta di trasferire per intero

una buona pratica, quanto piuttosto di riconoscere in quelle esperienze i fattori che potrebbero inserirsi bene nel contesto specifico e generare a loro volta processi virtuosi.

Il team di lavoro si compone, oltre ai due funzionari del Centro OCSE di Trento, di esperti internazionali, ciascuno con uno specifico interesse di ricerca, al fine di coprire i tre principali ambiti di indagine: *management* degli attrattori culturali; potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale (cultura-creatività, turismo, produzioni tipiche); processi di riorganizzazione territoriale a partire dall'attrattore e dal contesto infrastrutturale e istituzionale locale.

Data l'eterogeneità delle realtà regionali, sono stati coinvolti esperti che hanno permesso di cogliere e interpretare nessi anche con questioni non direttamente legate al tema della valorizzazione del patrimonio culturale, che tuttavia rappresentano delle precondizioni o dei *caveat* di cui tener conto in fase di progettazione.

Inoltre, per ogni regione, il gruppo di lavoro è stato supportato da un referente locale esperto delle questioni trattate e capace di fornire al tempo stesso uno sguardo dall'interno, come contraltare alla prospettiva degli esperti internazionali. Il referente locale ha fatto anche da *trait d'union* tra il team di lavoro e le Regioni individuando, rispetto ai temi di indagine e rispetto alle peculiarità dell'area, i soggetti da incontrare, le situazioni da portare all'attenzione e i luoghi da visitare. L'agenda della visita studio riflette un lavoro di mappatura delle iniziative, degli attori e delle questioni rilevanti.

La visita studio nella regione Campania si è svolta nel mese di maggio 2015 ed è stata preceduta da un incontro tra i funzionari OCSE che coordinano il progetto e la Regione per chiarire le finalità del lavoro e attivare un confronto sulle esperienze passate e le progettualità in corso e portare alla luce, interessi, aspettative e bisogni del territorio. Il lavoro sul campo è stato istruito da un'attività di ricerca preliminare da parte dei funzionari dell'OCSE col supporto dei referenti locali allo scopo di predisporre un *background report* ad uso degli esperti internazionali coinvolti nella visita di studio per stimolare dei ragionamenti e degli interrogativi a partire dalla descrizione del contesto.

L'agenda prevedeva la visita dei territori e degli attrattori culturali identificati dal MiBACT e incontri con i direttori di Musei e Parchi archeologici, esponenti delle istituzioni locali (Amministrazioni, Soprintendenze, Università), associazioni di categoria, agenzie di sviluppo e incubatori di impresa, rappresentanti di Fondazioni, associazioni culturali e della società civile. (v. tabella alla fine del documento).

Ambiti tematici

Le *review* affrontano tre ambiti tematici principali anche se, per le caratteristiche delle aree interessate, la rilevanza e l'approfondimento sono stati diversi in ogni territorio. Tuttavia, aver dato un'impostazione comune, ha consentito di sviluppare delle riflessioni trasversali e di far emergere, anche attraverso dinamiche di identificazione e differenziazione (Czarniawska, 2008a), quelle specificità territoriali che altrimenti tendono ad essere assorbite e annacquate in un discorso generale sul Meridione e le sue potenzialità inesprese.

Per valutare come gli attrattori culturali possano 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, il tema della gestione dei siti culturali ha occupato una parte centrale in ogni regione, anche se con alcuni importanti distinguo legati sia alla natura dei beni sia alla loro collocazione. In Campania la Reggia di Carditello, acquisita dallo Stato nel 2014, non è ancora agibile al pubblico e non può quindi essere trattata alla pari di un museo o sito culturale per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, ma dal punto di vista della mobilitazione sociale, rappresenta un esempio significativo di come alcune aree del sud Italia stiano sperimentando iniziative che ritessono il senso di appartenenza non più alla luce del disagio (Riitano 2014).

L'analisi gestionale degli attrattori culturali, pur toccando un aspetto specifico del più ampio tema della valorizzazione del patrimonio culturale, ha prodotto delle indicazioni che rispondono in modo trasversale agli obiettivi dei tre pilastri e relativi assi di intervento previsti dal PON Cultura (rafforzare il segmento culturale della domanda e dell'offerta di attrattori culturali; favorire l'incremento di attività economiche connesse alle dotazioni culturali; sostenere la gestione del programma e migliorare le capacità operative dei soggetti impegnati nell'attuazione del PON).

Questa trasversalità si spiega col fatto che l'attività di gestione è una funzione di supporto allo sviluppo efficace delle attività professionali, siano esse di tutela o valorizzazione. La prospettiva di analisi adottata nelle *review* è di tipo micro e qualitativo, una sorta di etnografia delle amministrazioni (Zan, 2014) per ricostruire la complessità dei processi organizzativi (Czarniawska, 2008b) sia nelle dinamiche interne, sia in relazione a soggetti esterni (privati, amministrazioni pubbliche, tra gli altri).

Sono state prese in esame le caratteristiche istituzionali e amministrative e le pratiche di gestione manageriale e finanziaria per identificare le priorità (ad esempio: opportunità di sviluppo, fabbisogni di competenze e figure professionali, soluzioni in *house/outsourcing* ecc.) per una migliore gestione del sito e una maggiore integrazione col territorio in vista di un più ampio processo di sviluppo locale.

Quest'ultimo aspetto si lega al secondo ambito tematico delle *review*: lo sviluppo dell'imprenditorialità e delle imprese culturali, turistiche e creative. Per indagare il livello di vivacità imprenditoriale riconducibile al patrimonio culturale e naturalistico è stato importante confrontarsi con le associazioni di categoria, le agenzie di sviluppo e gli incubatori, ma anche con associazioni della società civile che in molti territori sono i soggetti che più stanno riattivando un senso di appartenenza che spinge ad azioni di advocacy e ad iniziative di innovazione sociale.

Il tema dell'imprenditorialità culturale e creativa (ICC), che è ormai ampiamente trattato in letteratura ed è entrato a far parte anche dell'agenda politica europea (Chapain, 2010), rimane difficile da decifrare anche attraverso analisi comparate perché rispetto alle classificazioni elaborate dall'Unione Europea e dalle organizzazioni internazionali, non solo i paesi, ma anche le singole regioni hanno adottato misure diverse per stimolare l'imprenditorialità, l'innovazione e la competitività nei settori di punta e in relazione alle vocazioni dei territori. Il lavoro sul campo ha permesso di andare oltre le rilevazioni statistiche sul peso delle ICC per indagare da vicino alcune pratiche istituzionali e spontanee e valutare il ruolo delle politiche pubbliche e dei privati nel creare filiere attorno al patrimonio culturale e sviluppare processi di innovazione a partire da settori produttivi tradizionalmente forti, come il caso dei setifici di San Leucio in Provincia di Caserta che rappresentano un'importante tradizione artigiana – un patrimonio culturale immateriale – ma stanno incontrando una grave crisi.

Il terzo focus tematico è quello della *governance* territoriale che apre una prospettiva più ampia sulle condizioni ambientali, sociali ed istituzionali. Questo approccio ha permesso di indagare le precondizioni affinché i siti culturali possano integrarsi o diventare addirittura il perno di processi più ampi di riqualificazione urbana/territoriale, di attivazione di risorse (competenze, tradizioni, vocazioni) di sviluppo e messa a sistema di infrastrutture, di attrazione di talenti e investimenti.

L'organizzazione del territorio e delle funzioni è cruciale per mettere a fuoco le cosiddette "aree funzionali" (Battaglini 2014; Basta *et al.* 2009) che non coincidono necessariamente con i confini amministrativi perché si basano sull'integrazione o sull'omogeneità di specifiche funzioni/caratteristiche (aggregazioni di unità territoriali). Le aree funzionali, sono un pilastro della Politica regionale dell'Unione Europea proprio per il fatto di consentire lo sviluppo di progetti articolati senza il vincolo dei confini amministrati (European Parliament, 2015).

Accanto alla dimensione geografica, nelle ricerche territoriali, e in particolare in questo lavoro di *review*, il luogo è da intendersi sia nelle sue dimensioni materiali, sia negli aspetti organizzativi, nelle

pratiche d'uso, nelle progettualità e nelle suggestioni simboliche elaborate dalla comunità. Dalle *field visit* è emerso chiaramente che ogni territorio ha un suo specifico capitale territoriale⁸ (OECD 2001), che a volte cambia in modo significativo anche nel raggio di brevi distanze⁹.

Per questo affrontare la questione dello sviluppo locale e della gestione territoriale l'analisi della struttura di una zona non è solo una questione per una cerchia ristretta di esperti e amministratori, come dimostrano le pratiche di *Community Led Local Development* (CLLD). Raggiungere un accordo sulla struttura spaziale di un territorio comporta una sorta di “apprendimento collettivo” e la creazione di una cornice di senso che consente alle parti interessate di coordinare i loro strumenti politici e gli investimenti (Zonneveld e Waterhout 2005).

Riferimenti Bibliografici

- Basta M., Morchio E., Sanguineti S. (2009) Aree metropolitane in Italia: indagine empirica alla luce del censimento 2001. Alinea Editrice: Firenze.
- Battaglini E. (2014) Sviluppo territoriale. Dal disegno della ricerca alla valutazione dei risultati. Franco Angeli. Milano
- Bocci C. (2014) “Dall’Europa risorse e opportunità per tornare a produrre cultura”, X Rapporto Annuale Federculture.
- Borgomeo C. (2013) L’equivoco del Sud. Sviluppo e coesione sociale, Laterza, Bari.
- Chapain, C., et al. (2010) Creative Clusters and Innovation. Putting Creativity on the Map, NESTA, London.
- Corboz A. (2008) Ordine sparso: saggi sull’arte, il metodo, la città, il territorio. Milano: Angeli
- Corvellec, H. (2001a) ‘Talks on track – debating urban infrastructure projects’. Culture and Organizations 7: 25-53.
- Corvellec, H. (2001b) ‘The new rhetoric of Infrastructure projects’ in Organizing metropolitan Space and discourse, in Czarniawska e Solli (eds.), 192-209. Malmö: Liber AB.
- Corvellec H. e Risberg A. (2007) ‘Sensgiving as mise-en-sense- The case of wind power development’. Scandinavian Journal of Management 23: 307-326.
- Council of Europe (2011), “Impact of European Cultural Routes on SMEs’ Innovation and Competitiveness”, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Routes/StudyCR_en.pdf
- Crosta P. (a cura di) (2009) Casi di Politiche urbane. La pratica delle pratiche d’uso del territorio. Milano: Angeli.
- Czarniawska, B. (2008a) “Alterity/identity interplay in image construction”, in Barry D. e Hansen, H. (eds.) The SAGE handbook of new approaches in management and organization, pp. 49-62.
- Czarniawska B. (2008b) Organizing: How to study it and how to write about it. Qualitative Research in Organizations and Management, 3(1).
- Czarniawska B. (2004) “On time, space and action nets”, Organization, 11 (6): 773-791.
- Derooin V. (2011) “European Statistical works on Culture”, Culture etudes.
- Dunford, R. e Jones, D. (2000) “Narrative in strategic change” Human Relations, 53: 1207–1226.
- ECIA (2014) Create, Innovate, Grow. A new policy agenda to maximise the innovative contributions of Europe’s creative industries. Recommendations from the Policy Learning Platform of the European Creative Industries Alliance.
- European Parliament, Committee on Regional Development (2015), Report on the urban dimension of EU policies (2014/2213(INI)). Bruxelles.
- KEA (2012) Measuring economic impact of CCIs policies. Bruxelles

KEA (2006) The Economy of Culture in Europe. Bruxelles.

OECD (2001), Territorial Outlook, OECD Publications. Paris.

Riitano A. (2014) Sud Innovation - Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza, Franco Angeli: Milano.

Schön, D. (1989) The Reflective Practitioner: How professionals think in action. London. Temple Smith.

Weick, K. (1995) Sensemaking in Organisations. London: Sage.

Zonneveld W. e Waterhout B. (2005) Visions on territorial cohesion, Liverpool University Press.
(DOI: <http://dx.doi.org/10.3828/tpr.76.1.2>)

Note

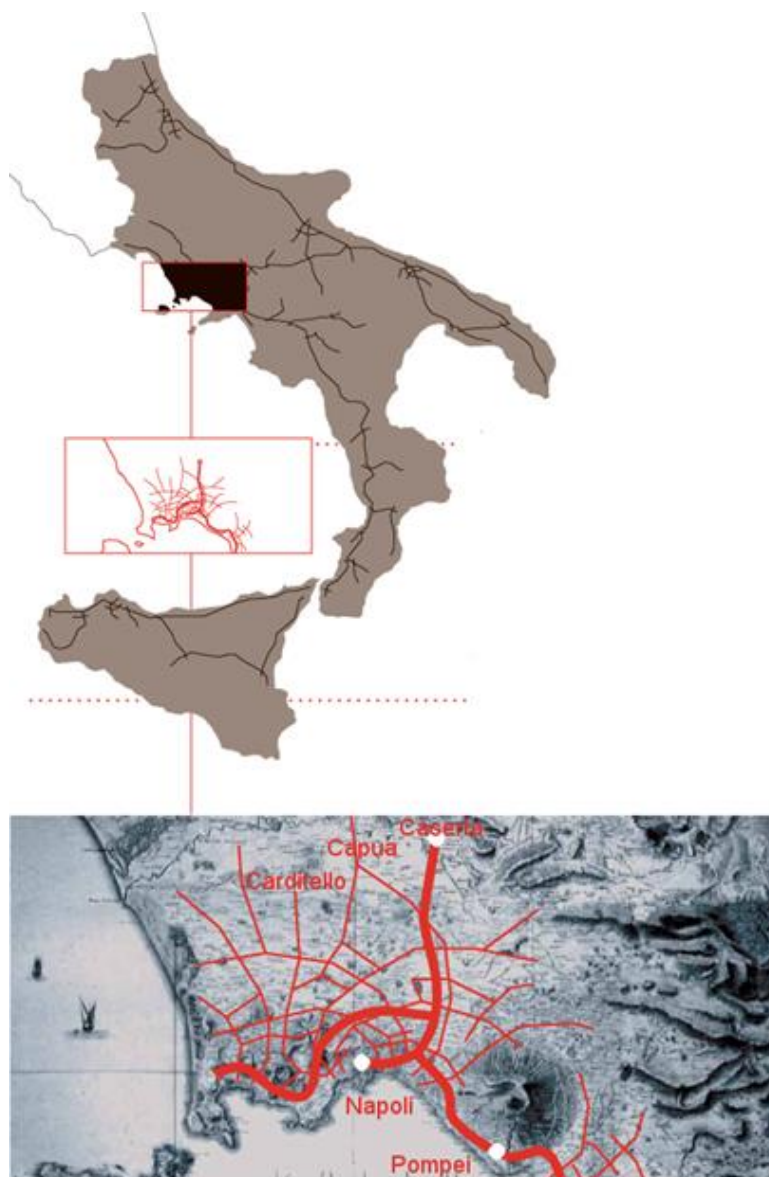
- ¹ L'Unione Europea negli ultimi anni ha dimostrato una crescente attenzione verso il settore culturale e creativo, sia rispetto alla definizione e alla valutazione della portata delle Industrie Culturali e Creative (KEA 2006 e 2012, Deroin 2012, ECIA 2014), sia con programmi mirati, come Europa Creativa e Capitale Europea della Cultura, ma anche attraverso iniziative in collaborazione con altre Dg e Istituzioni (attraverso il programma COSME della DG Imprese e Industria o l'iniziativa delle Vie culturali europee del Consiglio d'Europa che ha misurato l'impatto di questi percorsi culturali sull'innovazione e la competitività delle PMI).
- ² Nel 2011 è stato approvato il Piano di Azione Coesione d'intesa con la Commissione Europea proprio per evitare il disimpegno automatico delle risorse comunitarie che ha definito uno specifico programma di azione per le Regioni dell'Obiettivo Convergenza.
- ³ La *peer review* è un procedimento dell'OCSE di ricognizione, analisi e valutazione internazionale delle condizioni, delle fasi operative e dell'esito di strategie, politiche e processi attuati in un dato Paese/ regione/ località oggetto di intervento.
- ⁴ L'area marina protetta delle Egadi con 54 000 ettari è la più grande d'Europa e offre 76 siti di immersione subacquea, ancora non sufficientemente sfruttati. Nell'ultimo anno si è registrato un significativo incremento dei visitatori e un aumento del 60% del settore subacqueo.
- ⁵ I processi di costruzione e condivisione di significati e visioni sono stati ampiamente indagati nell'ambito degli studi organizzativi e, più recentemente, hanno anche interessato gli studi urbani/territoriali che guardano alle città e alle comunità come sistemi organizzativi complessi. Per rendere conto della dimensione processuale e in continuo divenire dei territori, questi studi mettono al centro dell'analisi i processi organizzativi e, nell'approccio dell'Actor Network Theory (Latour, Callon, Law, tra i primi), le reti d'azione in cui gli artefatti, le infrastrutture e le narrative entrano in gioco nel definire i ruoli e le forme di interazione.
- ⁶ Il Programma Operativo Interregionale (POIn), nell'ambito dell'Obiettivo Convergenza (CONV), opera nel territorio delle quattro regioni italiane Calabria, Campania, Puglia e Sicilia sostenendo lo sviluppo economico e sociale dei territori attraverso la valorizzazione delle loro risorse naturali, culturali e paesaggistiche.
- ⁷ 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.
- ⁸ I fattori decisivi sono, tra gli altri, la posizione geografica, le dimensioni dell'area, il clima, le risorse naturali, la qualità della vita e le economie di scala. Altri fattori riguardano le tradizioni locali, i costumi, la qualità della *governance* intesa come la combinazione di istituzioni, regole, pratiche, nel favorire la cooperazione tra gli attori - una condizione spesso definita come la "qualità del *milieu*".
- ⁹ Ad esempio, a Palermo il livello di innovazione nel settore culturale attraverso start up e incubatori è molto più sviluppato rispetto alla zona del trapanese.

2. L'AREA DI CASERTA: UNO SGUARDO D'INSIEME

Il patrimonio storico-artistico

Questo lavoro di analisi sull'area di Caserta ha preso in esame il management degli attrattori culturali; le potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale (cultura-creatività, turismo, produzioni tipiche) e l'organizzazione del territorio (infrastrutture, servizi, *governance*). Ne risulta una rappresentazione articolata delle possibilità e degli aspetti critici da cui è stato possibile elaborare delle indicazioni sia a livello di *policy* sia a livello più operativo per integrare il patrimonio culturale all'interno di un più ampio processo di sviluppo locale.

Figura 1. L'area di Caserta



Fonte: Rielaborazione da nuke.sitireali.it

La strategia del PON Cultura e Sviluppo considera i siti culturali catalizzatori di sviluppo e innovazione e individua degli ambiti di intervento che, oltre al rafforzamento delle dotazioni culturali in termini di conservazione, gestione e attrattività dei siti (asse 1), mirano all'attivazione dei potenziali territoriali mettendo il patrimonio culturale al centro di percorsi di innovazione sociale e sviluppo d'impresa (asse 2). Coerentemente con queste finalità, l'introduzione al contesto dell'area di Caserta si sviluppa proprio a partire dal patrimonio culturale per allargare l'analisi al contesto ambientale, istituzionale e produttivo in cui questi attrattori (e potenziali attrattori) sono inseriti.

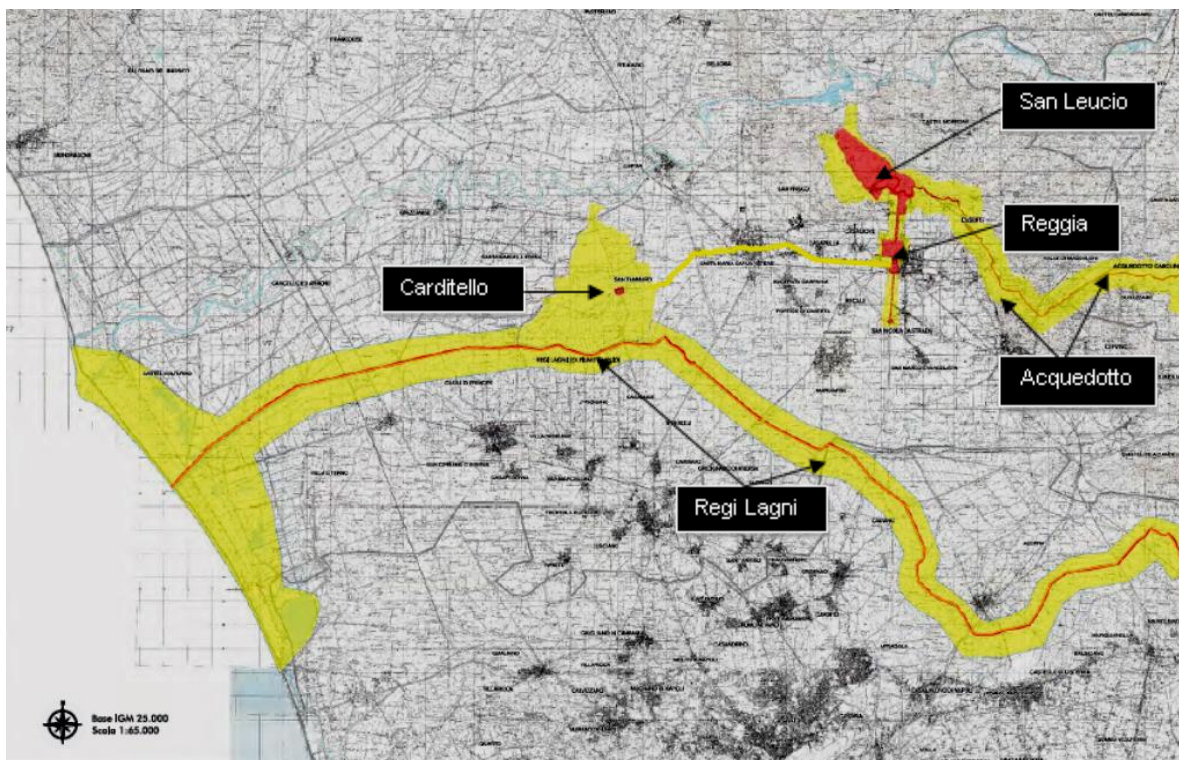
Il patrimonio culturale del casertano ha nella Reggia di Caserta il principale attrattore. Lo testimoniano notorietà internazionale e flussi di visita: nel 2013 il Complesso Vanvitelliano che comprende Palazzo Reale, Parco e Giardino all'inglese è stato il decimo sito statale italiano più visitato. Tuttavia il numero di visitatori risulta oggi in drastico calo.

Un confronto fra i principali siti della Campania evidenzia che Caserta, un tempo il maggior attrattore (escludendo Pompei), oggi ha un flusso di visitatori paganti inferiore anche al Museo Archeologico Nazionale di Napoli. Questo dato, che verrà trattato in modo specifico nella sezione dedicata alla gestione dei siti borbonici, segnala un'emergenza all'interno di un contesto territoriale dove si trovano altre importanti testimonianze storico-artistiche e tradizioni produttive che nel tempo si sono sbiadite perdendo la loro attrattività esogena (verso potenziali visitatori e investitori) ed endogena (rispetto alle risorse locali) e la capacità di stimolare iniziative culturali e attività economiche connesse al patrimonio borbonico.

Oltre al valore artistico, la Reggia di Caserta, il Belvedere di San Leucio e la Reggia di Carditello che si concentrano nel raggio di pochi chilometri tra i comuni di Caserta e San Tammaro, sono la testimonianza delle complesse stratificazioni storiche e delle sperimentazioni sociali ed economiche che hanno avuto luogo durante il periodo Borbonico. Questi siti attualmente non offrono una lettura delle vicende che hanno caratterizzato il casertano sotto i Borboni 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.

L'insieme di residenze denominato **Reali delizie borboniche** è uno dei segni ancora oggi visibili di un progetto di riqualificazione e riorganizzazione territoriale intrapreso da Carlo di Borbone, la cui dinastia governò il Regno di Napoli dal 1735 al 1861. Dal 1759 il figlio Ferdinando IV continuò l'opera riformatrice sulla spinta degli ideali illuministici dando forma ad una sperimentazione di monarchia illuminata (Di Fratta, 2014).

Figura 2. Principali siti Borbonici di Caserta



Fonte: Real Site of Carditello San Tamaro (Caserta) – Il Sistema dei Siti Borbonici in Terra di Lavoro (Febbraio 2012)

La corona delle Reali Delizie consiste in totale di 23 siti¹ e comprende i nodi strategici attorno ai quali si sviluppò la progettualità borbonica, tesa alla sperimentazione di nuove forme di governo e all'introduzione di riforme economiche, sociali e giuridiche che favorirono l'abolizione delle precedenti strutture feudali. L'intero territorio campano fu investito da questo processo di trasformazione ancora oggi rintracciabile nel suo impianto urbanistico: l'edificazione dei siti reali attorno alle due residenze principali, il Palazzo Reale di Napoli e la Reggia di Caserta rese necessario lo sviluppo di un articolato sistema di collegamenti infrastrutturali tra Napoli, Caserta e le residenze, fatto non solo di strade, ma anche di opere ingegneristiche all'avanguardia, come acquedotti e strutture per l'attività di bonifica. Coerentemente con gli ideali illuministici che tentavano di coniugare l'ideale della bellezza con quello dell'utilità, le residenze reali borboniche non si limitarono ad assolvere funzioni di svago per la corte reale quali la caccia e la pesca, ma divennero parte integrante di un rinnovato sistema economico. Molti dei casini reali divennero sede di aziende agricole in cui si sperimentarono tecniche innovative per l'agricoltura e l'allevamento insieme a modalità di collaborazione con i contadini, attivando una rigenerazione non solo del territorio ma anche del tessuto sociale (Verdile, 2014).

La **Reggia di Caserta** rappresenta il fulcro intorno al quale si sviluppa l'opera di modernizzazione del Regno secondo una strategia volta al recupero, alla costruzione e alla valorizzazione del territorio (Iacono, 2004).

Il progetto del Palazzo reale prevedeva anche la sistemazione dell'area urbana circostante e l'approvvigionamento da un nuovo acquedotto (Acquedotto Carolino) che attraversasse l'annesso Complesso di San Leucio. Il progetto si inseriva nel più ampio piano politico di re Carlo di Borbone, che probabilmente voleva spostare alcune strutture amministrative nella nuova Reggia, collegandola alla capitale Napoli con un vialone monumentale di oltre 20 km. Questo piano fu però realizzato solo in parte: nel 1759 Carlo di Borbone di Napoli, salito al trono di Spagna lasciò Napoli e si stabilì a Madrid.

Da un punto di vista architettonico la Reggia, progettata e realizzata dall'architetto Luigi Vanvitelli² tra il 1752 e il 1780, costituisce un esempio importante di sintesi tra le tradizioni scenografiche barocche ed i nuovi influssi neoclassici.

La Reggia di Caserta è un imponente complesso che conta circa 1200 stanze e si affaccia su un parco monumentale che copre 120 ettari di terreno e si sviluppa per 3 km di lunghezza. Un ulteriore elemento di ricchezza è rappresentato dal Parco che si apre ad “effetto cannochiale”, con il susseguirsi di fontane ornate di statue, gruppi marmorei e la cascata sullo sfondo, e che comprende il Giardino all'Inglese, voluto da Maria Carolina. Nonostante il percorso attuale di visita non sia in ordine storico-cronologico, la magnificenza è tuttora testimoniata dagli interni ben conservati, con colonne corinzie, affreschi e dipinti dei più grandi artisti dell'epoca, pavimentazioni decorate a finto marmo, inserzioni di *découpage* e tessuti di seta alle pareti, e arricchita da arredi per la maggior parte originari tra i quali si trovano il trono utilizzato dal sovrano, i letti a baldacchino, le vasche da bagno e gli immensi lampadari in vetro di Murano.

Adiacente ai confini del Parco della Reggia di Caserta, il **Belvedere di San Leucio** diventò dal 1773 per volontà di Ferdinando IV la sede di un processo di sperimentazione economico-produttiva e allo stesso tempo sociale attraverso la creazione di una fabbrica per la lavorazione della seta (Cirillo, 2012).

Nel 1789 San Leucio venne dichiarata ufficialmente Real Colonia e dotata di un codice di leggi ispirato al programma di rinnovamento sociale di stampo illuministico redatto nel 1769 da Bernardo Tanucci, allora ministro del Regno. Verso la fine del 1700 Re Ferdinando di Borbone, realizzò una riorganizzazione e istituì dei *regolamenti specifici* (i noti regolamenti ferdinandei di San Leucio) che prevedevano, tra l'altro un sistema previdenziale *ante litteram* e un sistema scolastico per realizzare una comunità basata sul lavoro, l'uguaglianza e l'educazione (Cirillo, 2012, Brancaccio, 2012). Anche da un punto di vista industriale la colonia di S. Leucio organizzò la produzione con una filosofia di impresa all'avanguardia: furono riunite tutte le lavorazioni in un nuovo opificio costruito da Francesco Collecini a ridosso del Belvedere e accanto alle maestranze locali vennero impiegati a San Leucio artigiani francesi (soprattutto di Lione), genovesi, piemontesi e messinesi. La manifattura della seta, ancora oggi, seppure con molte difficoltà, è fortemente presente e rappresenta una nicchia di mercato di alta qualità.

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 sperimentazioni agricole, sia per battute di caccia, per la presenza di boschi e acquitrini. Il sito era immerso in una superficie di 2100 ettari, in uno dei più fertili e pianeggianti dell'agrocasertano (attualmente Comune di San Tammaro, a metà strada tra Napoli e Caserta). Negli anni novanta del Settecento la produzione agricola era particolarmente avanzata ed era diventata parte integrante della filiera produttiva collegata all'allevamento del bestiame da latte, da carne e da tiro.

Carlo di Borbone volle introdurre criteri di sperimentazione ed innovazione nelle tecniche di allevamento del bestiame da latte, in particolare del bufalo e incaricò il Vanvitelli di costruire la Vaccheria Reale, per realizzare un centro avanzato di produzione industriale casearia.

L'ampliamento delle attività agricole e di allevamento rese necessaria la costruzione di una fitta rete di infrastrutture e di stabili che potessero accogliere non solo gli appartamenti reali, ma anche tutte le attività necessarie alla filiera di trasformazione e di conservazione dei prodotti e gli alloggi dei contadini che lavoravano presso il Real Sito, in una coabitazione tra sovrano e dipendenti innovativa per l'epoca ma già sperimentata a San Leucio (Verdile, 2014; Rescigno, 2012). Il Real Sito acquisì quindi le funzioni di una moderna azienda agricola e di un luogo di svago e divertimento.

Il complesso dei siti borbonici rappresenta dunque un caso esemplare di quello che si propone la strategia del PON Cultura, ovvero puntare contemporaneamente a migliorare la gestione dei siti e a

sviluppare filiere culturali-creative. Questo approccio alla valorizzazione non circoscritto alla gestione del singolo attrattore, presuppone una visione complessiva del contesto e si nutre proprio delle sinergie con altri attrattori, con le risorse naturali e paesaggistiche, col patrimonio culturale immateriale e si rivolge agli attori pubblici e privati che concorrono all'attrattività di un territorio.

La Reggia di Carditello ad esempio è oggetto di oltre 32 000 segnalazioni (al quinto posto nella classifica nazionale) nel Censimento dei Luoghi del Cuore, segnalazioni che denunciavano la disastrosa situazione di abbandono e le continue razzie. Per questo motivo, il FAI e Intesa San Paolo offrirono al Ministro Bray un contributo di 50 000 euro per Carditello, per la realizzazione di un progetto da concordare con gli organi del MiBACT.

Nel 2010 Carditello è inserita nella lista dei "Monumenti e siti messaggeri di una cultura di pace", grazie all'azione del Club UNESCO di Caserta. In questo stesso periodo si riscontrano alcune importanti iniziative frutto dell'impegno di associazioni, che intorno a Carditello e alla sua situazione svolgono un'opera di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e azioni concrete: è a loro che si devono iniziative di apertura straordinaria al pubblico del sito, opere di sistemazione (come la falciatura del prato grazie alla Coldiretti), la creazione di un servizio di vigilanza volontario, gli "Angeli di Carditello" dell'associazione Agenda 21, nata nel 2012 su autorizzazione del tribunale e riconfermato nel 2014, o la raccolta firme organizzata da Orange Revolution contro la svendita del Real Sito all'asta.

A partire dal febbraio 2014, presso la Reggia si sono svolti forum di ascolto, aperti a tutti i portatori d'interesse della Reggia di Carditello e i Regi Lagni³.

È opportuno ricordare, proprio nella prospettiva di una valorizzazione complessiva dell'area che i siti Borbonici si trovano in un territorio che presenta anche importanti testimonianze di altre epoche. Un esempio è il borgo medievale di Casertavecchia, che attraverso la dominazione prima normanna e poi sveva ha raggiunto uno splendore ancora oggi testimoniato dalla Cattedrale, dai resti del castello e dalle strade in stile siculo-normanno.

A Capua si trovano i resti dell'anfiteatro romano di Santa Maria Capua Vetere, il secondo in ordine di grandezza dopo il Colosseo e sede della famosa scuola di gladiatori, costruito tra il I e il II secolo d.C. e poi distrutto dai Vandali e dai Saraceni. Poco è rimasto della struttura originaria, ma si tratta di un'evidenza storica che, anche attraverso le nuove tecnologie, può essere valorizzata nell'ambito di circuiti culturali anche interregionali. Vicino all'anfiteatro si trova il Mitreo, luogo dedicato al culto del dio persiano Mitra (probabilmente importato dai gladiatori provenienti dall'Oriente) ed edificato tra il II e il III secolo d.C. che custodisce una serie di affreschi ben conservati e di grande rilevanza storico-artistica. Sempre a Capua, nell'ormai disabitato borgo di Sant'Angelo in Formis, sorge l'omonima basilica di origine longobarda ancora ben conservata.

La provincia di Caserta è inoltre sede di una serie di musei, che tuttavia scontano l'incapacità di presentarsi come un sistema culturale. Tra questi si ricordano il Museo Provinciale Campano (a Capua) che conserva una collezione di opere archeologiche e del periodo medievale, il Museo Archeologico dell'antica Capua (a Santa Maria Capua Vetere) che raccoglie i reperti archeologici ritrovati grazie agli scavi condotti nell'area a partire dal Novecento, e, sempre a Santa Maria Capua Vetere, il Museo dei Gladiatori, inaugurato nel 2003 e dedicato alla ricostruzione storica delle vicende legate all'anfiteatro campano. Degni di menzione sono anche il Museo Archeologico dell'Antica Calatia (Maddaloni) con reperti risalenti alle epoche preistorica, romana e medievale, il Museo Archeologico Statale dell'Agro Atellano (Succivo) che ospita i ritrovamenti legati all'antica città di Atella e l'Area Archeologica dell'Antica Cales (Calvi) dove è possibile visitare i resti di due ampi complessi termali e di un tempio di epoca romana.

Il territorio

I tre principali siti borbonici dell'area di Caserta sono oggi ubicati 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 i siti culturali. La Reggia di Caserta è stata più volte al centro di diversi scandali legati ai venditori abusivi che hanno accesso indisturbato al parco e ad altri accessi illegali e usi impropri. Il Real sito di Carditello, un tempo eccellenza nell'allevamento e nella produzione agricola, si trova in piena terra dei fuochi, circondato da discariche e oggetto, nel tempo, di atti vandalici e di furti che l'hanno impoverito di molti arredi e anche di parti della struttura stessa.

Spesso i siti culturali collocati in ambito urbano, o in aree a forte dispersione urbana, scontano una sorta di indifferenza se non addirittura di contrapposizione con il contesto. Nel caso della reggia di Caserta, questa separazione tra il monumento e la città è particolarmente evidente sia a livello urbanistico, sia nel sistema dei flussi che rende ancor più marcata l'assenza di dialogo tra l'edificio storico e la città contemporanea e tra questo monumento e gli altri siti borbonici. Come si vede nella mappa seguente, la Reggia è di fatto circondata dalla città e dalle infrastrutture viarie, tra cui la stazione dei treni a pochi passi, ma allo stesso tempo rimane una sorta di fortezza impermeabile ai flussi. Non ci sono infatti collegamenti pedonali privilegiati per un reciproco accesso dalla Reggia al centro di Caserta e viceversa, né corsie preferenziali per i flussi turistici. Questo isolamento degli attrattori culturali rispetto all'ambito territoriale, evidenziato anche dall'assenza di servizi per l'accompagnamento dei visitatori, non solo limita la loro visibilità e accessibilità, ma impoverisce il territorio nel suo insieme anziché generare opportunità di sviluppo e attività economiche connesse alla cultura e al turismo.

Figura 3. Estratto dal piano urbanistico della città di Caserta



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 può sembrare un approccio troppo ampio per un'operazione di valorizzazione e di messa a sistema dei siti culturali, 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.

Questa prospettiva di lavoro rispecchia le indicazioni elaborate da SVIMEZ nell'ultimo rapporto sull'emergenza sociale e produttiva nel Sud, che individua tra i driver di sviluppo proprio il tema della rigenerazione urbana e delle aree interne, particolarmente diffuse nel meridione. La rigenerazione dei borghi e delle città va proprio nella direzione di far ripartire lo sviluppo dalle aree urbane sia in termini infrastrutturali, sia in termini di servizi affinché una ritrovata vivibilità possa a sua volta stimolare altri tipi di iniziative e attirare risorse endogene ed esogene anziché, come accade ora, incentivare l'emigrazione dei talenti e in particolare dei giovani.

È tuttavia doveroso precisare che sia l'indagine territoriale coordinata da Unioncamere Campania per il Progetto Integrato Grande Attrattore Culturale "Reggia di Caserta" (POR CAMPANIA 2000-2006) sia il POR FESR 2007-2013, che a sua volta ha informato il Piano Integrato Urbano per il recupero e la valorizzazione della città di Caserta, riconoscevano e mettevano al centro delle politiche di sviluppo locale il ruolo propulsivo delle città e delle aree urbane e l'investimento in progetti di riqualificazione del tessuto urbano a sostegno della valorizzazione del patrimonio paesaggistico e ambientale. In questi documenti la sicurezza e la coesione sociale da un lato e la riqualificazione ambientale del territorio dall'altro sono evidenziati come assi trasversali della strategia territoriale. In realtà, come si vedrà nelle pagine seguenti, queste indicazioni non si sono tradotte in un significativo riassetto e rilancio del territorio né per quanto riguarda la sua componente fisica ed infrastrutturale, né per quanto riguarda l'ambito sociale e produttivo.

Caserta si trova nella zona settentrionale della Campania, 20 km a nord est di Napoli, al confine orientale della piana del Volturno, un tempo nota come *campania felix*⁴, oggi una delle zone a maggiore densità abitativa d'Italia, in cui ricadono molti comuni che superano i cinquantamila abitanti. La continuità insediativa e funzionale identifica un'area, la cosiddetta Conurbazione Casertana, che comprende 22 comuni della Provincia di Caserta (di cui fanno parte 105 comuni) e si estende dalla periferia napoletana fino ai Monti Tifatini e al Fiume Volturno.

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. Napoli, infatti è una delle più grandi città d'Europa (ancora la terza d'Italia in ordine di grandezza), il cui agglomerato urbano comprende metà della popolazione totale della Campania e in cui si concentra il suo potenziale economico. Per questo è cruciale per Caserta individuare i fattori distintivi e gli ambiti di integrazione e sinergia con i territori limitrofi.

L'area di Caserta presenta alcuni importanti asset che sono stati sottoutilizzati o addirittura fortemente compromessi da scelte inappropriate:

- Un'ottima localizzazione⁵ lungo importanti vie commerciali, in prossimità dei principali attrattori turistici e di un importante snodo per i trasporti (Napoli).
- Una importante tradizione agricola e un territorio fertile che hanno permesso di sviluppare un settore agro-alimentare con produzioni di alta qualità
- La presenza di istituti superiori di educazione: la Seconda Università di Napoli e l'Accademia aeronautica possono presumibilmente incoraggiare lo sviluppo di attività di ricerca ed innovazione, oltre che della vita culturale locale.

- Un patrimonio architettonico estremamente ricco che potrebbe offrire interessanti itinerari culturali lungo diversi periodi storici.

Caserta è stata un importante centro di Terra di Lavoro⁶. La Pianura del fiume Volturno rappresenta un'area particolarmente fertile che ha permesso, come ricorda il termine antico di *Campania Felix*, di raggiungere risultati eccellenti sia in agricoltura, sia nell'allevamento. Si dovrebbe considerare un monumento ambientale di importanza strategica sia a livello economico per il settore agro-alimentare, sia a livello culturale per le importanti testimonianze del periodo borbonico che si trovano in quest'area. Al contrario, nonostante la fragilità dell'ecosistema legata all'assetto idrogeologico e la lunga e fruttuosa tradizione agricola (attività specializzate e coltivazioni di pregio), quest'area è stata trasformata da *Campania Felix* in Terra dei Fuochi⁷, ed è oggi sottoposta ad interventi di emergenza ambientale e sanitaria. In questo territorio che comprende 88 comuni e dove vive l'82% della popolazione della provincia di Caserta e il 28% quella di Napoli, si concentra il 26% della produzione agricola regionale con oltre 17 800 aziende agricole (Rapporto Svimez 2014). Un'area con una tale densità abitativa e produttiva, che rappresenta uno dei poli di eccellenza in Italia per il comparto agroalimentare e in particolare per i prodotti lattiero-caseari, rischia di essere irreversibilmente danneggiata dall'accumulo di materiali inquinanti, processo ulteriormente aggravato dalla presenza di una falda superficiale che ne facilita la dispersione. Questa emergenza igienico-sanitaria è ulteriormente aggravata dall'inefficienza ed inadeguatezza del sistema fognario e di trattamento delle acque reflue, conseguenza di un'urbanizzazione non governata.

Lo sviluppo edilizio degli ultimi decenni e la forte concentrazione antropica dell'area hanno prodotto fenomeni di abusivismo e, in generale, hanno creato delle aree di degrado e marginalità per la carenza e per l'obsolescenza di infrastrutture e servizi.

Lo sviluppo urbano ha assunto quindi una distribuzione informe che rende più difficile anche la possibilità di connettere e di tenere insieme le diverse parti della città e della conurbazione. Quest'ultima è precisamente il prodotto della saturazione degli spazi liberi della campagna, della fascia costiera e del versante collinare e della graduale scomparsa dei confini tra comuni limitrofi. La zona è pertanto caratterizzata dalle tipiche conseguenze di una pianificazione inadeguata: crescita urbana incontrollata, disseminazione di zone commerciali nelle periferie della città, inappropriata collocazione di altri servizi pubblici e privati, scarsa gerarchia nelle reti stradali, deficit nei trasporti pubblici e conseguenti disagi per il traffico. La domanda di mobilità locale è cresciuta parallelamente con la crescita dei centri urbani nell'area metropolitana e l'allargamento delle periferie incidendo sulla sostenibilità delle direttrici sia urbane sia extraurbane, in modo particolare in direzione delle aree industriali, della zona costiera, dei poli universitari⁸ e dei principali centri della conurbazione.

Tale situazione, oltre a rendere inefficienti gli spostamenti per i residenti e i pendolari che gravitano su Caserta incide negativamente sull'immagine della città e sulla possibilità per i turisti di spostarsi agevolmente per avere accesso ai diversi siti culturali della zona. Il problema delle infrastrutture viarie riguarda sia il trasporto pubblico (e relativi servizi) sia quello privato⁹.

Nel corso negli ultimi anni la situazione risulta peggiorata perché, a fronte di numerosi piani e programmi che mettevano al centro il riassetto del territorio come presupposto di maggiore vivibilità e attrattività, non si sono riscontrati corrispondenti miglioramenti. Dieci anni fa venne elaborato un piano strategico per la conurbazione (P.R.U.S.S.T.¹⁰), in stretto dialogo con i comuni coinvolti, ma tale progetto non fu mai attuato e sembra ormai essere stato abbandonato nella sostanza anche se il Piano Integrato Urbano (PIU) della città di Caserta collegato al POR FESR 2007-2013 riconosce la conurbazione casertana come dimensione territoriale ideale per sviluppare un piano strategico policentrico (Forte 2006).

Iniziative più recenti, quali ad esempio la candidatura per la Capitale Europea della Cultura (CEC), non hanno sviluppato proposte territoriali, limitandosi invece al livello di singoli comuni. La città di Caserta ha gareggiato per la CEC senza dimostrare come questa opportunità potesse essere attivare e

trarre beneficio dal potenziale dei comuni limitrofi come Capua. Viene invece citata più spesso Pompei senza comprendere che la Commissione non intende sostenere i siti già noti o con un rilevante patrimonio culturale, ma quelle proposte che dimostrano di sapere sviluppare un programma inedito di eventi culturali da organizzare nel corso dell'anno designato. Inoltre, aspetto importante nella valutazione delle candidature è il coinvolgimento della città e dei cittadini che è il prerequisito che la Commissione Europea chiede nel processo di elaborazione del progetto. Nella proposta di Caserta invece questo rappresenta la sfida che la città si pone partecipando alla CEC, dimostrando un elemento di criticità nell'ecosistema turistico-culturale di Caserta.

Caserta è la terza provincia nella regione Campania in termini di arrivi turistici, dopo Napoli e Salerno. L'attrazione turistica principale nella provincia rimane la Reggia di Caserta, nonostante i numerosi altri siti presenti nelle vicinanze. Sta crescendo anche un turismo legato ai percorsi enogastronomici (in particolare quella degli itinerari del vino e dei tour per visitare i siti di produzione della mozzarella di bufala) a testimonianza e del forte legame tra il paesaggio, le sue tradizioni e il patrimonio artistico e delle opportunità di fertilizzazione incrociata tra turismo e altre attività economiche locali.

Nel 2012, il totale degli arrivi turistici è stato di 295 156 unità, ovvero il 6,4% del totale della regione. Si tratta di un dato rimasto relativamente stabile dal 2009 sia per Caserta che per la Campania (Unioncamere, 2014).

Caserta non è riuscita ancora ad attrarre un turismo internazionale nonostante la vicinanza con Napoli, la costiera amalfitana, Pompei ed Ercolano. Solo il 18,5 % sono visitatori stranieri a testimonianza del fatto che non sono state sviluppate delle sinergie in campo turistico-culturale in un territorio policentrico e con un patrimonio culturale diffuso. La città e il territorio di Caserta risultano essere penalizzati dai grandi attrattori anziché subirne delle ricadute positive: molti visitatori arrivano da Napoli unicamente per vedere la Reggia in giornata, andandosene subito dopo senza visitare gli altri importanti siti culturali e senza apportare un significativo contributo all'economia locale.

Questa tendenza è alimentata dalle difficoltà legate alla mobilità urbana e della conurbazione e dagli scarsi collegamenti da e per Napoli che andrebbero potenziati con un miglior servizio di treni regionali e ad alta velocità in vista della prossima apertura del servizio passeggeri nella nuova stazione di Afragola.

Tabella 1. Flussi turistici in Campania e a Caserta (2012)

	Campania	Caserta
Arrivi turistici (valore assoluto)	4 597 691	295 156
• Italiani (%)	59,5	81,5
• Stranieri (%)	40,5	18,5
Durata media di permanenza (n. di notti)	4,0	2,7
• Italiani (n. di notti)	3,8	2,4
• Stranieri (n. di notti)	4,3	4,1

Fonte: Elaborazione degli Autori basata su Unioncamere, "Rapporto Campania 2014".

Nel 2014, è stata approvata la legge regionale che riforma l'organizzazione del sistema turistico in Campania accentuando il ruolo di programmazione e di indirizzo della Regione, attraverso l'adozione del Piano triennale per il turismo e del Programma annuale della Regione per il turismo. La legge istituisce anche l'Agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali e i Poli Turistici Locali che hanno tra le loro funzioni l'elaborazione di un Programma annuale dei servizi e delle attività.

Negli ultimi anni si sono anche susseguiti diversi piani ed iniziative volti a promuovere lo sviluppo di un distretto culturale, legando il turismo con i siti culturali e con lo sviluppo di un settore industriale interconnesso, comprensivo di hotel e ristoranti, settore tessile, specialità locali, industrie creative e culturali (Confcultura e Confindustria Caserta, 2008; Mollica, 2014).

Più di recente, il patrimonio culturale è stato anche al centro della “smart specialization strategy” della Regione Campania per il periodo di programmazione 2014-2020 (Horizon 2020).

Il principio di “specializzazione intelligente” promosso dall’Europa per la Programmazione 2014-20, renderà possibile promuovere sistemi e servizi innovativi di fruizione delle risorse. La Metodologia Operativa sarà incentrata sul *Community-Led Local Development* (CLLD), che attribuisce un ruolo primario alle iniziative di sviluppo locale partecipativo con obiettivi di cooperazione. Il ruolo operativo per la progettazione e la realizzazione degli interventi sarà attribuito ai Gruppi di Azione Locale (GAL), con partnership mista pubblico-privata degli attori locali, che dovranno elaborare i Piani di Azione Locale (PAL).

Il Piano di Azione Locale dovrà essere finalizzato a precisi ambiti tematici di intervento (non più di tre) strategici per il territorio di riferimento, per rafforzare la concentrazione finanziaria e orientare le esperienze di progettazione locale su obiettivi realistici e di effettivo impatto. I GAL sceglieranno gli ambiti tematici di intervento, coerenti con i fabbisogni emergenti e le opportunità individuate per i propri territori da una lista pre-definita di 12 opzioni, tra cui la “Valorizzazione di beni culturali e patrimonio artistico del territorio”. La metodologia sottesa alla nuova Programmazione, incentrandosi su meccanismi di sinergia territoriale e di consultazione locale partecipativa, intende favorire la costruzione di reti integrate per valorizzare le eccellenze e le specificità dei territori e rispondere ai fabbisogni delle comunità. Questo approccio si propone di superare la definizione delle aree di interesse in termini di confini amministrativi, riconoscendo la necessità di individuare la dimensione geografica più pertinente al tipo di problematica da affrontare. La Commissione Europea, per la realizzazione delle politiche a livello regionale ha iniziato a considerare le aree funzionali, piuttosto che quelle amministrative. Questa riconfigurazione delle aree di intervento ha consentito di integrare diverse misure potenziandone il significato complessivo per il territorio. Infatti, attraverso una *governance* locale “a schema libero” viene superata la distinzione tra politiche settoriali e territoriali e si possono realizzare progetti più articolati e complessi.

Possibili applicazioni sono prefigurabili anche nel POR Campania 2014-2020, come sembra suggerire la lettura del Documento Strategico Regionale per la Programmazione 2014-2020¹¹.

A tal proposito vale la pena ricordare che lo strumento individuato dall’Europa per migliorare l’efficacia dei fondi destinati alle Politiche di Coesione è quello dell’investimento territoriale integrato (ITI) che prevede una strategia di sviluppo integrata e intersettoriale. Si tratta di uno strumento finalizzato ad implementare strategie di sviluppo e programmi operativi di tipo integrato in contesti territoriali ben definiti¹². Le disposizioni dell’UE segnalano che per l’individuazione dei contesti ottimali “potrebbero essere necessari il superamento dei tradizionali limiti amministrativi e maggiore collaborazione tra i diversi livelli di governo per il raggiungimento degli obiettivi condivisi”. (Commissione Europea, 2014).

Utilizzo dei fondi europei per la cultura e industria culturale campana

L’analisi della spesa certificata¹³ dei fondi strutturali 2007/2013 in Campania conferma la presenza di un consistente residuo di cassa che rende improbabile riuscire ad utilizzare tutti i finanziamenti residui del ciclo di programmazione 2007-2013 entro dicembre 2015. Si tratta di una situazione che riguarda la regione nel suo insieme e che riguarda anche il Comune di Caserta e la Provincia di Caserta che sono tra i soggetti attuatori dei progetti finanziati.

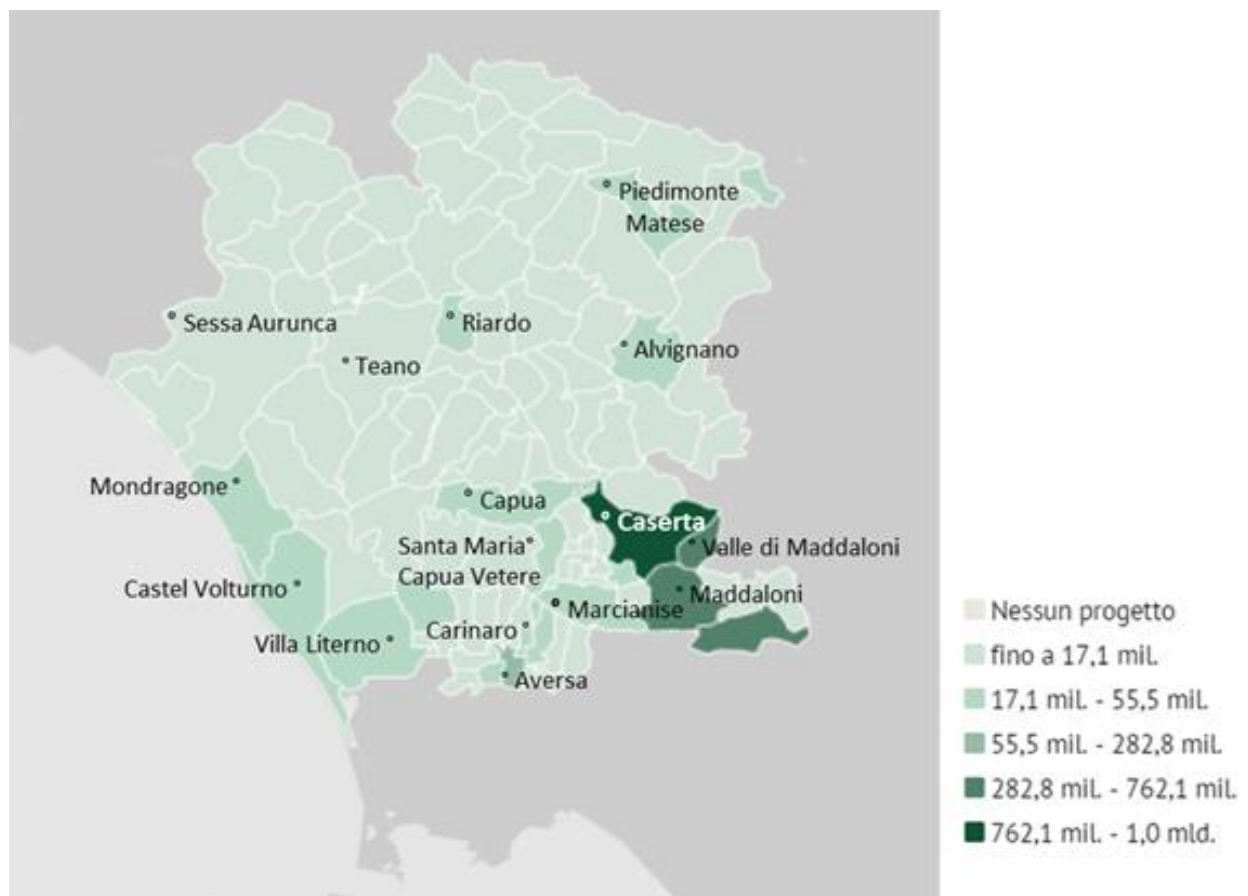
Tabella 2. Ripartizione dei progetti per tipologia di soggetti

Ruolo	Denominazione	Progetti	Finanziamenti ¹⁴ (€)
Programmatore	MIBACT	13	36 198 002
Programmatore	MISE	6	542 738
Programmatore	Regione Campania	72	40 895 062
Attuatore	Provincia di Caserta	16	4 056 321
Attuatore	Ente Provinciale per il Turismo di Caserta	15	3 082 670
Attuatore	Comune di Caserta	6	5 420 059
Attuatore	Regione Campania	1	920 000

Fonte: elaborazioni da dati Opencoesione

A fronte di una cospicua dotazione del POR Campania sia sul fondo FSE sia sul FERS, la capacità di spesa è stata molto limitata come si legge nei grafici seguenti. Se questo risultato rappresenta una sconfitta della macchina burocratico amministrativa e un'incapacità di sfruttare risorse aggiuntive per immetterle nel circuito economico e produttivo, dall'altra parte, mette in evidenza anche un problema di competenze, di qualità dei progetti e di sinergie tra gli attori, ovvero una serie di debolezze endogene che non possono risolversi solo con l'apporto di fondi esterni, ma che anzi la disponibilità di risorse rende ancora più evidente.

Figura 4. Distribuzione dei progetti nell'ambito del filone "Cultura e Turismo" nella provincia di Caserta

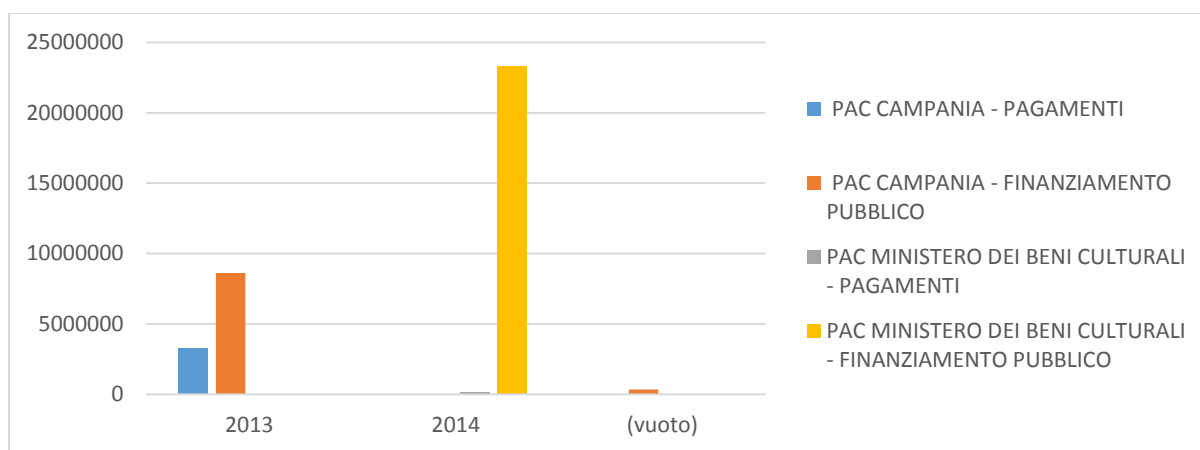


Fonte: Elaborazione propria da dati Opencoesione (ultimo aggiornamento 31/05/2015)

Questa situazione conferma il fatto che per valorizzare il patrimonio artistico e culturale non è sufficiente una dotazione straordinaria di fondi senza un contesto in grado di esprimere delle visioni e di elaborare dei progetti che partono da bisogni e risorse locali per stimolare nuove opportunità.

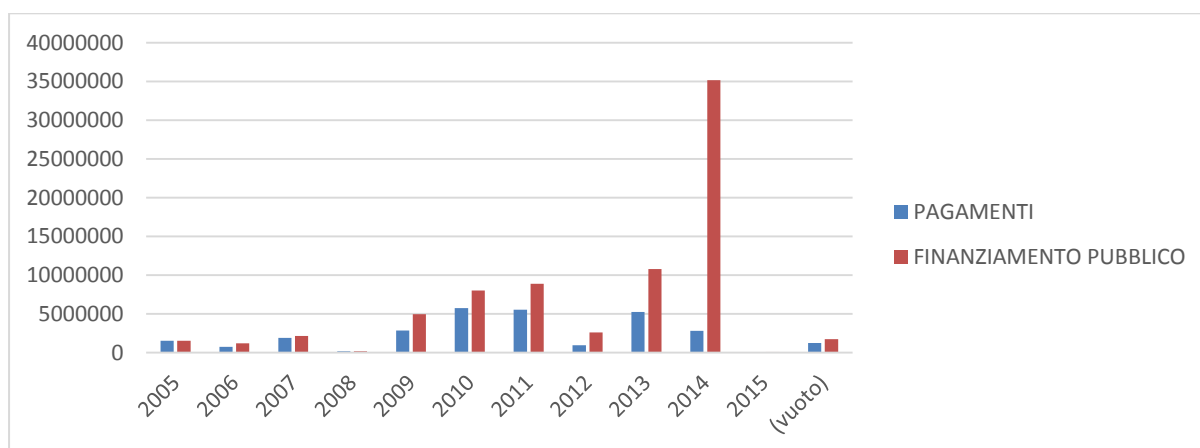
È significativo, ad esempio, che la tradizione serica di S. Leucio, espressione di una manifattura di eccellenza, stia rapidamente scomparendo¹⁵ anziché essere parte viva di un patrimonio culturale che ha nel Belvedere di San Leucio la sua manifestazione architettonica e nella lavorazione della seta la testimonianza delle competenze artistiche, artigiane e produttive del territorio. Si tratta di un caso emblematico di separazione tra patrimonio materiale e immateriale (particolarmente la filiera delle attività culturali-creative) che nuoce ad entrambe le parti e nell'insieme impoverisce il territorio, mentre il senso e la ricchezza di questi monumenti possono essere correttamente apprezzati solo in chiave territoriale e proprio rispetto alle loro funzioni (L'opificio serico è un importante esempio di storia industriale). In questo senso la valorizzazione di un patrimonio culturale rappresenta l'occasione per riconoscere delle opportunità di sviluppo coerenti con il passato e con gli strumenti della contemporaneità sia in chiave turistico-culturale, sia in ambito produttivo.

Figura 5. Confronto tra dotazione e spesa POIN Attrattori Culturali e Turismo (Provincia di Caserta)

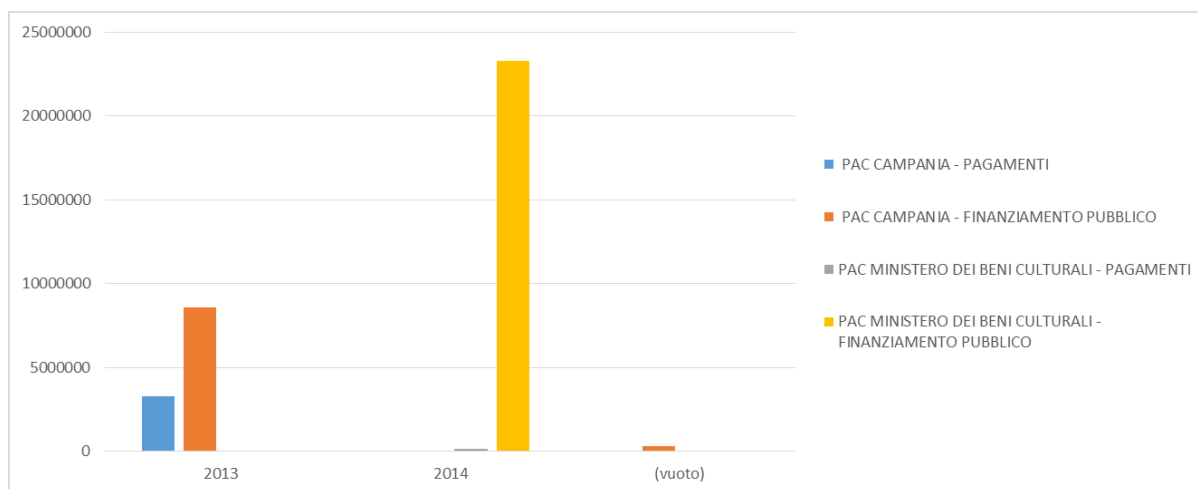


Fonte: Elaborazione da database Opencoessione (Ultimo aggiornamento 31/05/2015)

Figura 6. Confronto tra dotazione e spesa POR Campania (Provincia di Caserta)



Fonte: Elaborazione da database Opencoessione (Ultimo aggiornamento 31/05/2015)

Figura 7. Confronto tra dotazione e spesa PAC (Provincia di Caserta)

Fonte: Elaborazione propria da dati Opencoesione (ultimo aggiornamento 31/05/2015)

I precedenti grafici che illustrano lo scollamento tra la dotazione di fondi pubblici disponibili per i vari programmi (POIN, POR, PAC) e le spese effettivamente sostenute vanno letti anche alla luce del periodo di avvio dei progetti: se le prime iniziative sono iniziative con un ritardo di due anni¹⁶ coincidente con la chiusura del precedente ciclo di programmazione, la maggior parte dei progetti della programmazione 2007-2014 è stata avviata ben oltre la metà del ciclo di programmazione, quasi a ridosso della chiusura.

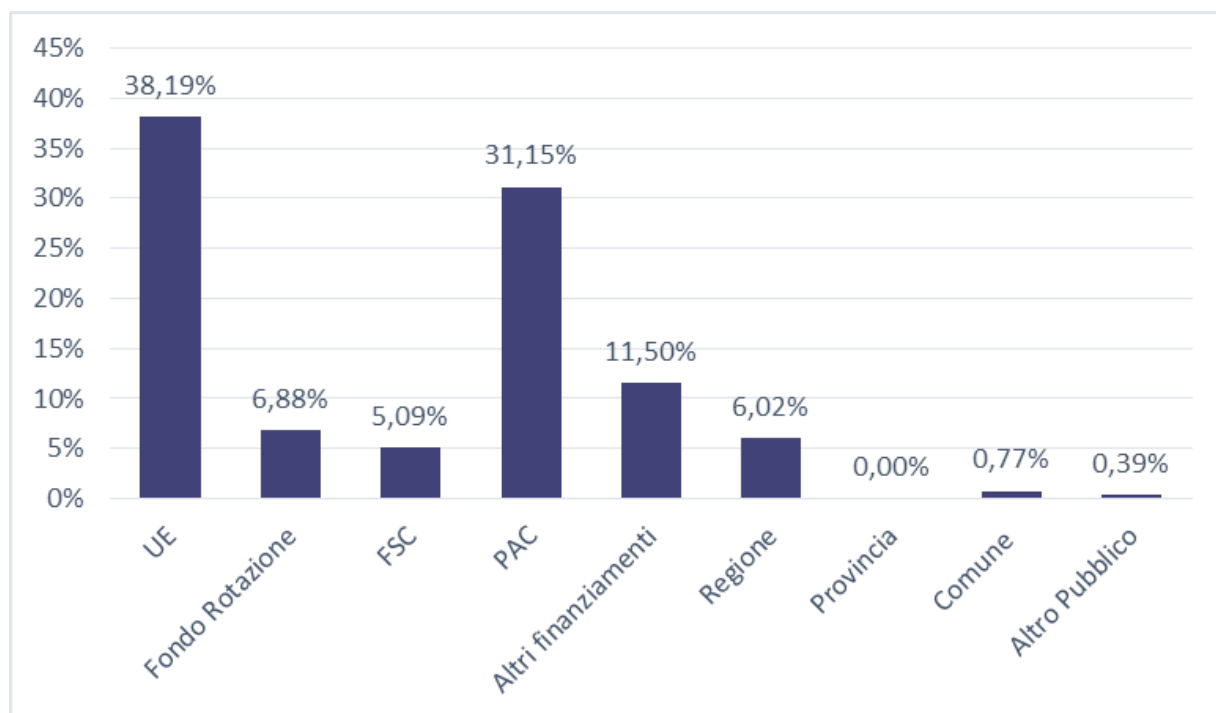
Tabella 3. Numero progetti per data di avvio

Anno di inizio	N progetti
2013	36
2012	2
2011	6
2010	11
2009	10
2008	0
2007	0
prima del 2007	1
non disponibile	26

Fonte: Elaborazione propria da dati Opencoesione (ultimo aggiornamento 31/05/2015)

Come si legge nel grafico seguente le principali fonti di finanziamento sono i Fondi Strutturali 2007-2013 (63 progetti) per un valore di 29 650 758,8 euro e il Piano di Azione e Coesione (30 progetti) per 24 186 917,5 euro. Nonostante la Regione e sia il principale ente programmatore, il suo contributo in termini di risorse è molto limitato.

Figura 8. Distribuzione fonti di finanziamento



Fonte: Elaborazione da database Opencoesione (Ultimo aggiornamento 31/05/2015)

Tabella 4. Ripartizione dei progetti per natura dell'intervento e finanziamenti pubblico

Natura dell'investimento	N. progetti	Finanziamenti (€)
Infrastrutture	48	66 451 972,2
Acquisto beni e servizi ¹⁷	37	10 291 091,6
Incentivi alle imprese	6	542 738,34
Contributi a persone	1	350 000
TOTALE	92	77 635 802,1

Fonte: Elaborazione propria da dati Opencoesione (ultimo aggiornamento 31/05/2015)

I fondi europei FESR e FRE 2014-2020 assegnati alla Campania ammontano a 6.325 milioni di euro al netto del cofinanziamento nazionale. Di questi, il 41,3% sarà gestito dal governo nazionale attraverso ben undici programmi operativi nazionali, mentre il rimanente 58,7% sarà programmato attraverso i POR.

Tenuto conto del tasso di cofinanziamento al 25%, la Campania avrà un programma FESR del valore di 4,1 Mld di euro (quello precedente era inizialmente pari di 6,848 Mld), un programma FSE del valore di 0,83 Mld di euro (quello precedente era inizialmente di 1,180 Mld). Per entrambi i fondi le quote di competenza regionale sono dunque inferiori a quelle del precedente ciclo. Si passa tra fondi UE e FSC dai 13,9 Mld complessivi del precedente ciclo agli attuali 9,9 Mld.

Per quanto riguarda nello specifico il tessuto imprenditoriale nel settore culturale, la Campania con quasi 33mila aziende rappresenta la regione con la concentrazione di strutture imprenditoriali culturali più alta del meridione (Symbola, 2015). In una regione che dimostra una certa vivacità imprenditoriale nel settore culturale, Caserta è l'ultima tra le provincie campane per numerosità di imprese culturali e

contribuisce al sistema produttivo culturale campano per l'11% e all'occupazione nella filiera culturale-creativa regionale per il 10%.

Tabella 5. 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

Tabella 6. Imprese registrate nel sistema produttivo culturale in Campania e in Italia (2013)

	Valori assoluti	Incidenza % su totale imprese
Caserta	4 021	4,5
Benevento	1 797	5,2
Napoli	16 912	6,2
Avellino	3 024	6,9
Salerno	7 340	6,1
CAMPANIA	33 094	5,9
ITALIA	443 458	7,3

Fonte: Unioncamere Campania, 2014

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 12esimo posto per la produzione di valore aggiunto e al 16esimo in quella per l'incidenza occupazionale.

Scomponendo la filiera culturale creativa in 4 segmenti¹⁸ è possibile individuare le categorie che contribuiscono maggiormente a generare ricchezza e occupazione e interpretare il fenomeno culturale del casertano e della Campania.

Il sistema produttivo culturale campano conta circa 74mila posti di lavoro, di cui quasi la metà sono generati dal segmento delle industrie creative; il 38,5% è occupato nelle industrie culturali, l'8,3% nelle *performing arts* e solo l'1,4% è riconducibile alla gestione del patrimonio. Anche in termini di valore aggiunto, la quasi totalità della ricchezza prodotta dall'intero sistema produttivo culturale è riconducibile alle industrie creative (44,7%) e alle industrie culturali (47,2%).

Tabella 7. Sistema produttivo culturale Campano 2013 (valori assoluti in migliaia di euro)

Segmenti della filiera culturale e creativa	Valore aggiunto (euro)		Occupazione	
	Valori assoluti	Composizione %	Valori assoluti	Composizione %
Industrie creative	1650 515	44,7	38 203	51,8
Industrie culturali	1 745 350	47,2	28 375	38,5
Patrimonio storico-artistico	50 301	1,4	1 067	1,4
<i>Performing arts</i> e arti visive	247 873	6,7	6 130	8,3
Totale filiera culturale	3 694 038	100	73 775	100

Fonte: Elaborazione da Unioncamere Campania, 2014

Questi dati evidenziano il forte disallineamento della regione Campania rispetto al potenziale rappresentato dal suo patrimonio culturale, storico ed artistico. Nel contesto regionale Caserta è la provincia che ha mostrato un ritardo ancora più grave nella capacità di promuovere iniziative in grado di stimolare ricchezza e occupazione con il contributo del proprio patrimonio culturale. Un grave gap strutturale che colloca la provincia di Caserta al 97° posto nel ranking nazionale per l'occupazione e al 108esimo posto per numerosità di imprese nel Sistema Produttivo Culturale. Se da un lato le industrie culturali e creative contribuiscono solo per il 3,8% dell'occupazione provinciale (e il 3,9% del valore aggiunto) rispetto ad un 4,5 % della regione Campania e ad una media nazionale del 5,0%, dall'altro il sistema degli stake-holders locali non è stato in grado di attivare le opportunità offerte dalla filiera dei beni culturali e dal movimento turistico che si è ampliato nel corso del decennio. Vale ricordare che l'incidenza della filiera culturale sulla spesa turistica regionale viene stimata in un 29,7%, un contributo inferiore anche alla media delle altre regioni meridionali.

Il disallineamento strutturale del contesto territoriale permane anche quando si analizza il dettaglio settoriale dell'intera filiera culturale. Il contributo principale, sia in termini occupazionali sia in termini di ricchezza prodotta viene dal segmento delle attività creative e *creative driven* che utilizzano i beni culturali per rafforzare la loro competitività nella produzione di beni e servizi, mentre gli attrattori culturali non sono ancora riusciti a diventare il perno del sistema produttivo culturale del territorio, ovvero di quelle attività collegate alla produzione di beni riproducibili o di servizi di valorizzazione connessi alla presenza di patrimoni artistici e culturali.

È un dato particolarmente significativo che evidenzia l'incapacità di cogliere le opportunità offerte dal patrimonio storico artistico per sviluppare l'industria culturale allorché si considera il peso della sola Reggia di Caserta in termini di personale, spese di funzionamento e manutenzione e investimenti attivati con risorse nazionali e comunitarie. Infatti attorno a questa grande "industria pubblica" non si è attivato un sistema di imprese private che svolgono attività legate alla fruizione dei beni culturali. Come si legge nella tabella 8 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.

Come si leggerà nel terzo capitolo, c'è una potenziale domanda di beni e servizi culturali e creativi che andrebbe opportunamente sostenuta sia sul fronte pubblico sia sul fronte dei privati (ad esempio stimolando filiere e aggregazioni intersettoriali) in modo da sviluppare una proposta culturale integrata che mette assieme patrimonio e contenuti culturali con professionalità e attività imprenditoriali così riattivando l'economia locale anche nei settori tradizionali.

Tabella 8. 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

La marginalità del patrimonio artistico nel sistema economico regionale si riscontra anche nella scarsa presenza di imprese giovanili legate all'attività di valorizzazione dei beni culturali (0,1%), mentre il 52,7% rientra nel comparto delle industrie creative e il 16,3% nelle *performing arts*. Anche per le imprese femminili si osserva una distribuzione simile: il 52% sono industrie creative e il 15,3% è rappresentato dal segmento delle *performing arts* (Unioncamere Campania, 2014).

Tabella 9. Imprese giovanili e femminili del sistema produttivo culturale in Campania

	Imprese culturali giovanili		Imprese culturali femminili	
	Valori assoluti	Incidenze %	Valori assoluti	Incidenze %
Industrie creative	1 415	52,7	2 748	52,0
Industrie culturali	833	31,0	1 705	32,3
Patrimonio storico-artistico	2	0,1	22	0,4
<i>Performing arts</i> e arti visive	437	16,3	810	15,3
Totale filiera culturale	2 687	100,0	5 284	100,0

Fonte: Unioncamere Campania 2014

Interessante notare che le imprese giovanili e l'imprenditoria femminile nella filiera culturale creativa sia a Caserta sia in Campania toccano valori decisamente superiori alla media nazionale. Si tratta di un dato particolarmente significativo in un territorio che sta affrontando da anni una grave crisi occupazionale e che riflette, come vedremo nel prossimo paragrafo, un andamento generale del sistema produttivo campano che trova nei giovani e nelle donne nuove leve di crescita.

Tabella 10. Imprese giovanili e femminili del sistema culturale Campano e Italiano (2013)

	Imprese culturali giovanili		Imprese culturali femminili	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Caserta	365	9,1	604	15,0
Benevento	177	9,8	278	15,5
Napoli	1 260	7,4	2 842	16,8
Avellino	243	8,0	426	14,1
Salerno	643	8,8	1 134	15,4
CAMPANIA	2 687	8,1	5 284	16,0
ITALIA	29 105	6,6	67 241	15,2

Fonte: Unioncamere Campania 2014

Quadro socio-economico

La Campania registra da anni una progressiva contrazione della ricchezza prodotta riconducibile in gran parte alla progressiva desertificazione produttiva¹⁹. Complessivamente il PIL regionale è passato dal +8,5% del periodo 2001-2007 ad un drammatico -13% per il quinquennio 2008-2013. Questa situazione si ripercuote a livello sociale con un progressivo aumento della disoccupazione, che nel primo semestre 2014 si attesta al 22%, ben 9 punti percentuali al di sopra della media italiana, nonostante un miglioramento rispetto all'anno precedente (Unioncamere Campania 2014).

Tabella 11. Movimenti occupazionali di personale dipendente previsti in Campania, nel Mezzogiorno e in Italia

	2013				2014			
	Entrate	Uscite	Saldo	Variazione occupazionale	Entrate	Uscite	Saldo	Variazione occupazionale
CAMPANIA	43 960	67 700	-23 40	-3,5%	51 210	63 380	-12 180	-1,8%
Mezzogiorno	154 220	241 830	-87 610	-3,6%	166 060	222 500	-56 440	-2,3%
ITALIA	563 400	809 060	-245 660	-2,2%	613 390	785 820	-172 430	-1,5%

I valori assoluti sono arrotondati alle decine perciò i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori

Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2014

Secondo l'ultimo Rapporto Svimez 2014, in Campania nel 2013 il tasso di occupazione è sceso al 42%; valore molto lontano dal 75% dell'obiettivo di Europa 2020 e l'occupazione femminile in Campania si ferma al 37% rispetto al 66% della media europea.

I dati più preoccupanti sono quelli sulla disoccupazione giovanile, che riguarda più della metà dei giovani nella fascia 15-24 anni e sulla dispersione scolastica.

Nella Regione più giovane d'Italia (l'età media dei residenti campani è di 40 anni, contro i 43 anni della media nazionale), la crescente disoccupazione, in particolare, quella giovanile, rischia di compromettere profondamente la ripresa di questo territorio perché sta producendo una ripresa dei flussi migratori, specialmente della componente più istruita della popolazione, verso altre regioni italiane e l'estero.

La Campania registra un tasso di dispersione scolastica del 22%, ancora lontano sia dal target Europa 2020 (10%), sia da quello fissato per l'Italia (al 15/16%)²⁰ e con segnali preoccupanti di ripresa

nel corso dell'ultimo anno. La percentuale di popolazione che ha conseguito un titolo di studio universitario e post diploma in Campania registra un significativo divario sia rispetto al target Europa 2020 (40%) sia rispetto al target nazionale (26-27%).

Nonostante la dispersione scolastica, la Campania, con 10,4 laureati ogni 1 000 abitanti, è la regione meridionale con più laureati in discipline scientifiche e tecniche tra i giovani nella fascia di età 20-29, rispetto alla media nazionale di 12,4.

In Campania si contano 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 (Eurostat, 2015; Unioncamere, 2014) che la rendono il principale centro di ricerca del Sud Italia.

Secondo il Regional Innovation Scoreboard²¹ del 2014 la Campania resta un *performer* “moderato” per gli *standard* europei. Infatti per quanto riguarda il livello di R&S (tabella 12), la Campania registra *performance* migliori rispetto alle altre regioni meridionali, e in linea con la media nazionale, a parte per il settore imprenditoriale dove la quota di risorse umane che si occupa di ricerca e sviluppo tecnologico (10.6%) rimane al di sotto della media nazionale (12.9%), anche se questa percentuale è cresciuta più velocemente in Campania rispetto al resto d'Italia (156% contro il 127% nel periodo 2000-11). (Eurostat, 2015).

Tabella 12. Spesa in R&S in % sul PIL per settore in Italia nelle regioni meridionali (2011)

	Tutti i settori	Imprese	P.A.	Università	No-profit
Italia	1,21	0,66	0,16	0,35	0,04
- Campania	1,23	0,49	0,13	0,56	0,04
- Puglia	0,71	0,18	0,10	0,38	0,04
- Calabria	0,46	0,02	0,05	0,38	0,01
- Sicilia	0,85	0,24	0,11	0,49	0,01

Fonte: Eurostat, dati 18.05.2015

La regione appare particolarmente scarsa nell'ambito delle ICT e nella diffusione di tecnologie, incluso l'accesso alla banda larga, l'utilizzo dell'*e-commerce*, dell'*e-government*, ecc. Un drammatico elemento di debolezza riguarda il digital divide: la Campania è la seconda regione in Europa (dopo Sud-Muntania in Romania) per percentuale di popolazione che non ha mai utilizzato un computer (il 48% contro il 19% nell'UE28) (Eurostat, 2014).

Sistema imprenditoriale

Alla fine del 2014, in Campania erano attive 564 958 imprese, delle quali 90 463 (il 16%) situate a Caserta (Camera di Commercio di Caserta, 2014). La maggioranza sono piccole aziende con meno di 10 dipendenti e solo 17 imprese contano più di 250 dipendenti.

In Campania, così come in altre regioni meridionali, il peso delle industrie manifatturiere sul valore aggiunto totale è scarso (il 24%, contro il 31% dell'Italia) e in declino. Nel caso specifico di Caserta, oltre all'industria alimentare, altri settori rilevanti sono il tessile (vestiario e rivestimenti), l'oreficeria, attrezzature elettriche ed elettroniche, il chimico e il farmaceutico. Nonostante sia tradizionalmente l'industria più importante in termini di valore aggiunto ed esportazioni, il settore dell'elettronica e delle apparecchiature elettriche sta sperimentando una netta contrazione negli ultimi anni, tanto che diverse multinazionali hanno riorganizzato le loro attività nella regione. L'esempio più recente è il caso della Whirlpool, che proprio quest'anno ha annunciato la chiusura del suo stabilimento Indesit a Caserta, mettendo a rischio 851 posti di lavoro²². Parallelamente, molte imprese familiari locali come la Getra di Marcianise, specializzata nella manifattura dei sistemi di trasmissione e

distribuzione di elettricità, si sono impegnate per espandere la propria attività e stanno incrementando la loro competitività investendo molto in R&S, in collaborazione con le università locali.

L'industria agroalimentare è un pilastro dell'economia campana con un'occupazione del 7%, significativamente più alta che nel resto del Paese (5%). Nonostante i progressi più recenti, rimangono ancora ampi margini di miglioramento per poter incrementare la competitività e la capacità di esportazione dei produttori locali.

Un'analisi della recente evoluzione dell'*export* di Caserta può essere utile per illustrare i precedenti trend industriali. Nel 2012, il valore totale delle esportazioni di Caserta corrispondeva al 12% delle esportazioni della Campania e allo 0,3% del totale delle esportazioni Italiane. Dal 2008 al 2012, le esportazioni totali sono diminuite del 15,4%, mentre a livello nazionale sono aumentate del 5,6%. Questo può essere attribuito principalmente ad una contrazione dell'*export* dei prodotti di manifattura, mentre le esportazioni di agricoltura, selvicoltura, pesca e minerali sono aumentate del 25,7% nello stesso periodo.

L'ultimo rapporto di Unioncamere Campania offre un quadro interessante sulla composizione del tessuto imprenditoriale regionale: il saldo anagrafico complessivo della regione infatti si mantiene su valori positivi grazie all'imprenditoria giovanile femminile e straniera. Le imprese giovanili campane rappresentano il 13,4% del sistema produttivo regionale, valore più alto sia rispetto alle regioni del Sud (13,3%) sia rispetto al panorama nazionale (10,3%) dove la Campania si colloca come la seconda regione per incidenza di imprese condotte da imprenditori *under 35*. Tra gennaio e giugno 2014 si sono iscritte presso le Camere di commercio campane 8 258 imprese guidate da giovani, che costituiscono il 38,8% delle iscrizioni complessivamente rilevate in regione, superando di oltre dieci punti percentuali il corrispondente dato riferito alle imprese femminili (28,2%) e di quasi venti punti quello riferito alle straniere (10,7%). Nel 2014, le imprese femminili registrate in Campania sono oltre il 23%, valore superiore a quello nazionale (21,6%) e in linea con il valore aggregato delle regioni del Sud. Il Commercio è il comparto che assorbe di gran lunga la maggior parte delle imprese "femminili" (40% circa del totale); seguito a distanza dall'Agricoltura (quasi il 20%) e dal Turismo e Servizi alle imprese (meno del 10%).

Nonostante questi segnali incoraggianti sul fronte delle nuove realtà imprenditoriali, i principali indicatori di *performance* rimangono negativi: le imprese manifatturiere sperimentano una nuova flessione dei livelli di attività, pari al -1,6% su base annua. Contrazione che si acuisce maggiormente se si considera la sola componente artigianale (-4,8%).

Analogamente a quanto riscontrato nel primo trimestre del 2014, sono le piccole imprese (meno di 50 addetti) a soffrire di più, segnando un calo della produzione del -3,8%, mentre le grandi imprese (con più di 50 addetti) potendo contare su una struttura più solida riescono a registrare un incremento del +1,9%.

Le tradizionali strutture di rappresentanza del settore privato (Camera di Commercio e Confindustria) pur essendo attive nell'elaborazione di progetti e iniziative anche legate al settore culturale riflettono un contesto economico formato da una maggioranza di unità piuttosto piccole; mentre le pochissime aziende di grandi dimensioni –nazionali e internazionali– che sono impegnate nell'area, mantengono legami piuttosto limitati con il territorio.

Un'ulteriore debolezza riconducibile alla piccola dimensione della maggior parte delle imprese nella regione riguarda lo scarso investimento tecnologico e lo scarso profilo innovativo delle PMI. Ciononostante, i risultati del "Community Innovation Survey for Campania" per l'anno 2010 mostrano che il 19,8% delle imprese non agricole con almeno 10 addetti ha introdotto innovazioni di prodotto (+8,4% rispetto al 2004, Unioncamere, 2014). Il sistema innovativo regionale è inoltre caratterizzato da una bassa propensione delle imprese a collaborare le une con le altre e con le università.

La provincia di Caserta condivide le medesime debolezze che si riscontrano a livello regionale. Un limite specifico di Caserta è che le imprese più innovative e i ricercatori più talentuosi tendono a concentrarsi a Napoli che è stata la città universitaria più vicina a Caserta fino al 1990, anno in cui con la costituzione della Seconda Università di Napoli (SUN) sono stati aperti molti dipartimenti nella città di Caserta (Matematica e Fisica; Scienze Ambientali; Biotecnologie e Farmacia; Scienze Politiche; Psicologia) e in altri comuni della provincia come Aversa (Architettura e Industrial Design; Ingegneria Industriale e Informatica; Ingegneria Civile, Design, Costruzioni e Ambiente), Capua e Santa Maria Capua Vetere (Economia; Legge; Lingue e Beni Culturali) per decongestionare l'ateneo partenopeo.

Spostando l'attenzione sul fatturato estero, emergono segnali positivi per le imprese esportatrici. Nel secondo trimestre dell'anno, si rileva un aumento tendenziale del volume d'affari derivante dalle esportazioni pari al +1,3%. Considerando le sole imprese artigiane, la dinamica raggiunge il +2,3%. Il commercio con l'estero, quindi, continua a rappresentare una leva fondamentale per la crescita delle imprese manifatturiere locali, a fronte di un mercato interno in perdurante stagnazione.

La produzione di tessuti di seta a San Leucio è ancora una delle più apprezzate al mondo. L'industria è specializzata nelle produzioni di tessuti di alta qualità per decorazioni d'interni e rivestimenti, e si distingue per il design tradizionale e il processo di produzione. Questi tessuti sono pensati per un mercato internazionale esclusivo che comprende hotel di lusso, ambasciate, palazzi di importanti istituzioni, ecc. La gran parte dei clienti proviene dagli Stati Uniti, dalla Russia e dagli Emirati Arabi. Per la reputazione di cui gode l'industria della seta rappresenta una nicchia di mercato elitaria caratterizzata da un alto valore aggiunto e un trend di crescita positivo, nonostante il declino generale del settore della seta.

Le seterie di San Leucio continuano ad utilizzare gli antichi telai in legno combinandoli con i più moderni macchinari automatici per la tessitura e altre nuove tecnologie. Tuttavia, negli ultimi anni l'industria della seta a Caserta ha conosciuto una profonda crisi. Circa la metà delle aziende storiche ha chiuso negli ultimi cinque anni e centinaia di lavoratori specializzati hanno perso il lavoro. Attualmente sono rimaste in attività circa 15 aziende, molte delle quali sono piccole imprese a conduzione familiare. La gran parte della produzione locale è stata rimpiazzata da quella proveniente dalla Cina, mentre le imprese locali si concentrano sul design e la realizzazione del prodotto finale.

Il comparto che ha registrato l'andamento migliore è l'industria agroalimentare²³ che rappresenta un settore cruciale della regione e in particolare del territorio casertano e un potenziale ambito di sviluppo collegato anche alla filiera culturale (le cosiddette attività *creative dirven*). Infatti se al Sud l'occupazione in agricoltura nel 2013 è scesa del 4,1% e in alcune Regioni in modo significativo (Puglia -6,2%, Basilicata -8,4% e Sicilia - 11,6%), in Campania gli occupati in agricoltura sono cresciuti del 3,4% e rappresentano il 7% dell'occupazione regionale; percentuale significativamente più alta che nel resto del Paese (5%).

Nonostante l'andamento positivo a livello regionale, a livello provinciale l'agricoltura che ha trainato l'economia del casertano fino agli anni 70, si è progressivamente ridotta, come testimoniano il declino della produzione del pomodoro che si è spostata in Puglia e l'abbandono dei terreni agricoli a vantaggio di superficie edificabili destinate ad ospitare insediamenti industriali. Questa tendenza sta rendendo ancora più acuta la crisi con effetti negativi sia sull'occupazione, che oggi si compone principalmente di manodopera immigrata²⁴, sia sull'equilibrio ecologico dell'intera zona.

La campagna mediatica del 2013 sull'emergenza igienico-sanitaria nella cosiddetta "Terra dei Fuochi" non ha inciso particolarmente sulle vendite dei prodotti caseari eccezion fatta per le aziende non inserite in filiere agricole organizzate oppure senza certificazione di qualità, ma ha dimostrato l'importanza della certificazione e dei controlli igienico sanitari delle imprese agricole assieme ad una buona comunicazione. In tale direzione si è mossa Sviluppo Campania, l'agenzia regionale a supporto dell'imprenditorialità, nel 2014 ha lanciato un nuovo piano di sostegno al settore agricolo, comprendente una campagna pubblicitaria internazionale per migliorare l'immagine dei prodotti locali

all'estero (i quali sono stati oggetto di preoccupazioni riguardanti la contaminazione del suolo, dovuta ai roghi illegali di rifiuti, come si è analizzato in precedenza). Tale piano include anche un programma di *voucher* per supportare la certificazione dei prodotti tra le PMI operanti nell'industria agroalimentare. Le imprese selezionate ricevono un buono di 2 500 euro da utilizzare per ottenere una certificazione della qualità del prodotto dall'IZSM - Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Mezzogiorno. Un ulteriore esempio è il programma Artigianato, sovvenzionato dal Fondo per le PMI menzionato in precedenza.

Sviluppo Campania non si focalizza solo sui settori ad alta tecnologia, ma punta anche a promuovere l'innovazione nelle industrie tradizionali come l'agricoltura e l'artigianato. Questo riflette l'orientamento del governo regionale di promuovere tra i produttori locali l'adozione dei più elevati *standard* e certificazioni internazionali (sanitari, ambientali, biologici, commercio equo e solidale, ecc.) a garanzia della qualità dei prodotti e come veicolo di comunicazione e promozione degli stessi.

Il tema della promozione dei prodotti locali è particolarmente importante nella prospettiva della valorizzazione territorio, particolarmente per certe filiere produttive (tessile e agroalimentare in primis) che sono fortemente permeate di cultura e tradizioni locali. Infatti connettere il *know-how* locale con il patrimonio culturale consente di elaborare una narrazione che veicola contenuti di carattere commerciale e culturale a vantaggio delle singole imprese e dell'attrattività del territorio nel suo insieme. In quest'ottica si osservano iniziative rivolte alla promozione congiunta di marchi commerciali regionali e della designazione d'origine, e un impegno anche a migliorare la tracciabilità dei prodotti locali. Questo implica uno sforzo collettivo per realizzare uno specifico sito di *e-commerce* per i prodotti locali; per sperimentare la vendita congiunta di prodotti tipici come seta e oro o vino e formaggio; la promozione di prodotti tipici in aree di attrazione turistica quali siti culturali, musei, eventi ed esibizioni musicali (Mollica, 2014).

Assieme a Sviluppo Campania, anche Confindustria e la Camera di Commercio svolgono una funzione importante nella promozione dell'innovazione nella regione. Ad esempio, Unioncamere Campania ha recentemente coordinato le attività delle Camere di Commercio di varie provincie per testare un nuovo piano di sviluppo volto ad incrementare la competitività di specifici settori e la cooperazione tra privati e istituzioni. In tale contesto, le Camere hanno realizzato corsi di formazione e servizi di accompagnamento per aumentare la diffusione e l'utilizzo delle tecnologie digitali in diversi settori. Si può osservare un esempio di successo nel settore vinicolo che ha portato alla realizzazione di un sito web²⁵ per stimolare collaborazioni e operazioni congiunte di marketing internazionale tra i produttori regionali.

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&S) 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 privato²⁶. • 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 ricerca²⁷ • 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).

Riferimenti Bibliografici

- Brancaccio G. (2012), I Siti Reali e San Leucio, in Ascione et al. Alle origini di Minerva trionfante Caserta e l'utopia di San Leucio. La costruzione dei Siti Reali Borbonici, MiBAC, Direzione generale per gli archivi, Roma.
- Camera di Commercio di Caserta (2014) Osservatorio economico provinciale. Dinamica imprenditoriale, IV trimestre 2014 e anno 2014.
- Cirillo L. (2012), Il Sito Reale di Caserta-San Leucio attraverso l'analisi delle platee del cavalier Sancio: origini, costruzione, funzioni, in Ascione et al. Alle origini di Minerva trionfante Caserta e l'utopia di San Leucio. La costruzione dei Siti Reali Borbonici, MiBAC, Direzione generale per gli archivi, Roma.
- Commissione Europea, DG Imprese e Industria (2014) Regional Innovation Scoreboard
- Confcultura, Confindustria Caserta (2008), Modello per la valorizzazione dei siti culturali della provincia di Caserta.
- Di Fratta V. (2015), Gli itinerari Borbonici: una proposta di valorizzazione integrata del patrimonio culturale della Campania, in Gambardella C. e Giordano P. (a cura di), Campania World Heritage Properties. Ancknowledged lands [material and immaterial] and Unknown fragments [built and natural], Napoli, La scuola di Pitagora editrice, pp. 70-81.
- Eurostat (2015) Campania Regional Innovation Monitor, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/campania>
- Eurostat (2014) Eurostat Regional Yearbook 2014, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fondazione Symbola (2014) Io sono Cultura, Editore Sipi, Roma.
- Fondazione Symbola (2015) Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Editore Sipi, Roma.
- Forte F. (2006) La conurbazione casertana: innovazione, creatività e capacità di attrazione per nuove politiche di sviluppo, Ce.S.E.T., Firenze.
- Iacono M. R. (2004), La "gestione" ottocentesca dei giardini reali casertani, in Soprintendenza per i beni architettonici e il paesaggio per il patrimonio storico artistico e demoetnoantropologico Caserta e Benevento (a cura di), I giardini storici casertani e beneventani: una ricerca sul territorio, Caserta.
- Mollica, S. (2014) Cultural policies and local development strategies: the cultural district of Caserta, Italy, in Ni, P. e Qiongjie, Z. (eds.) Urban Competitiveness and Innovation, Cheltenham: Edward Elgar.
- Rescigno G., Caserta: "metamorfosi" di una città (dagli Acquaviva all'Unità d'Italia), in Ascione et al. Alle origini di Minerva trionfante Caserta e l'utopia di San Leucio. La costruzione dei Siti Reali Borbonici, MiBAC, Direzione generale per gli archivi, Roma.
- SVIMEZ (2014) Rapporto sull'economia del mezzogiorno

Unioncamere Campania Osservatorio Economico (2014) Andamento congiunturale delle imprese campane IV trimestre 2014

Unioncamere Campania e Si.Camera, Rapporto Campania 2014.

Verdile N. (2014) La Reggia di Carditello. Fasti e feste, furti ed aste, angeli e redenzioni, Capodrise, Ventrella Edizioni

Documenti e Riferimenti normativi

Legge 7 ottobre 2013, n. 112 “Valore Cultura” (G.U. n. 236 dell'8 ottobre 2013) D.G.R. n.527 del 09 dicembre 2013 - (BURC n. 71 del 16 dicembre 2013)

Documento Strategico Regionale della Campania per la Programmazione 2014-2020 D.G.R. n. 676 del 30 dicembre 2013

Programma degli Interventi di promozione culturale nell'ambito delle nuove iniziative regionali di cui al Piano Azione Coesione, III ed ultima Riprogrammazione (PAC III).

POR – FESR Campania 2014-2020

Determinazioni. D.G.R. n. 282 del 18 luglio 2014 (BURC n. 51 del 21 luglio 2014) - Approvazione dei Documenti di sintesi del POR Campania FESR 2014-2020 e POR Campania FSE 2014-2020 Ref. Ares(2014)3601562 - 30/10/2014

Decisione di esecuzione della Commissione Europea del 29 ottobre 2014 che approva determinati elementi dell'Accordo di Partenariato con L'Italia (CCI2014IT16M8PA001).

Unioncamere Campania (2007) *Intervento di RicercaAzione nell'ambito del P.I. Grande Attrattore Culturale Reggia di Caserta*, Caserta disponibile al sito <http://www.incampania.com/>

Note

- ¹ Tra questi, si ricordano il Palazzo Reale di Napoli, la Reggia di Capodimonte, la Reggia di Portici, la Villa Favorita di Ercolano, le reali caccie del demanio di Cardito con la Real Delizia di Carditello a San Tammaro, il Real Sito di Persano a Serre, la Reggia di Caserta, il Real Sito di San Leucio e il Casino di Caccia a Vaccheria (Verdile, 2014).
- ² Le notizie storiche e la descrizione artistico-architettonica trovano riferimento nel sito della Soprintendenza Speciale per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo museale della città di Napoli e della Reggia di Caserta, <http://reggiadicaserta.beniculturali.it/index.php/home-info.html>.
- ³ <https://carditello.wordpress.com/>
- ⁴ Il termine *Campania Felix* o *Ager Campanus* indicava nel periodo romano il territorio della città di Capua antica e in seguito anche le pianure dei diversi municipi confinanti.
- ⁵ La regione ha un importante potenziale di sviluppo europeo, in quanto completamente coinvolta nei progetti di creazione delle reti europee (Corridoio I e Corridoio VIII), per lo sviluppo delle rotte commerciali tra le due sponde del Mediterraneo e verso la Cina, l'India e l'Estremo Oriente.
- ⁶ Terra di Lavoro fu la denominazione ufficiale nella suddivisione amministrativa normanna, come riportato anche nelle carte geografiche tra il 1500 e il 1700 che riportano l'indicazione *Terra Laboris olim Campania felix*
- ⁷ La zona non è contaminata solamente dal percolato che ha raggiunto le falde acquifere ma anche dai fumi tossici sprigionati dai fuochi a cielo aperto con cui vengono bruciati i rifiuti
- ⁸ Molti Dipartimenti della Seconda Università di Napoli (SUN) si trovano nel territorio provinciale tra i Comuni di Caserta, Aversa, Capua e Santa Maria Capua a Vetere: <https://www.unina2.it/index.php/dipartimenti>
- ⁹ Per un maggiore dettaglio delle infrastrutture di trasporto e relativi servizi di mobilità si veda Unioncamere Campania 2014
- ¹⁰ I P.R.U.S.S.T. sono programmi di riqualificazione urbana e di sviluppo sostenibile del territorio promossi dal Ministero dei lavori pubblici con l'obiettivo di realizzare, all'interno di quadri programmatici organici, interventi orientati all'ampliamento e alla riqualificazione delle infrastrutture, all'ampliamento e alla riqualificazione del tessuto economico-produttivo-occupazionale, al recupero e alla riqualificazione dell'ambiente, dei tessuti urbani e sociali degli ambiti territoriali interessati.
- ¹¹ A completamento dell'approccio territoriale la Regione Campania, in linea con la Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI), ha selezionato le aree oggetto di intervento per le quali si attiveranno Investimenti Territoriale Integrato (POR-FESR Campania 2014-2020).
- ¹² La tipologia di territori che possono essere oggetto di un ITI è molto ampia, da quartieri urbani e metropolitano a unità sub-regionali o interregionali con caratteristiche simili anche se distanti dal punto di vista geografico (ad esempio, una rete di città di piccole o medie dimensioni). Non è obbligatorio che un ITI copra l'intero territorio di un'unità amministrativa.
- ¹³ opencoesione.gov.it
- ¹⁴ La dotazione complessiva di risorse pubbliche è la somma di una pluralità di canali di finanziamento: Finanziamento UE, Finanziamenti statali (Fondo di rotazione, FSC; PAC), Finanziamento Regionale, Provinciale, Comunale, Altri finanziamenti pubblici.
- ¹⁵ Molti laboratori hanno già trasferito le fabbriche fuori dalle mura cinte dell'Opificio borbonico. Sono rimaste tre famiglie a proseguire la lavorazione della seta: i Cicala, gli Alois e gli ultimi De Negri, a cui è stato imposto lo sgombero il 3 marzo 2015. (*Artribune*, 13 Feb, 2015).

- ¹⁶ Anche per il periodo 2007-2013 vale l'obbligo comunitario della regola nota come "n+2" (art. 93 del Regolamento CE 1083/2006), pertanto il 31 dicembre 2015 rappresenta il termine ultimo di ammissibilità della spesa rendicontabile alla Commissione per il ciclo 2007-2013.
- ¹⁷ Questa voce si riferisce principalmente al finanziamento di eventi e iniziative culturali.
- ¹⁸ È stata utilizzata la classificazione di Unioncamere (rapporto Symbola 2015) che riprende gli elementi comuni alle più note classificazioni europee. 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 da 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.
- ¹⁹ La situazione dello stabilimento Whirlpool di Caserta dove erano a rischio 815 posti di lavoro ne è un chiaro esempio.
- ²⁰ Fonte: Regione Campania POR FSE 2014/2020
- ²¹ Il Regional Innovation Scorebord fornisce una valutazione comparata del grado di innovazione nei paesi europei (UE, Norvegia e Svizzera) a livello di regioni anziché di nazioni. Le 190 regioni sono state raggruppate in 4 classi: i leader (34 regioni), i follower (57 regioni), gli innovatori moderati (68 regioni) e gli innovatori modesti (31 regioni).
- ²² "Whirlpool rompe la trattativa L'Indesit di Caserta chiude", Il Tempo, 21/4/2015. <http://www.iltempo.it/economia/2015/04/21/whirlpool-rompe-la-trattativa-l-indesit-di-caserta-chiude-1.1406858>
- ²³ I prodotti principali sono frutta e verdura, in particolare nocciole (la Campania produce oltre il 50% delle nocciole italiane) e pomodori (della cui produzione la regione è leader nazionale). Più di recente la Campania è divenuta anche uno dei leader italiani nella produzione di fiori coltivati nelle serre.
- ²⁴ Il casertano è una delle aree a forte immigrazione, dove convivono gruppi di diversa provenienza che si sono specializzati nelle diverse attività agricole: i tunisini nell'agro-aversano rappresentano la principale forza lavoro per la produzione ortofrutticola; gli albanesi si sono specializzati nella raccolta del tabacco mentre i pakistani si occupano delle mandrie di bufali (Unioncamere Campania, 2014).
- ²⁵ Il portale si propone di diventare il principale strumento di promozione delle imprese vitivinicole e punto di riferimento mediante l'offerta di servizi informativi, consulenziali e commerciali. Il progetto intende agevolare la condivisione di informazioni e *know-how* tra i membri del network; potenziare i servizi del Sistema Camerale; supportare e stimolare l'interazione orizzontale e verticale tra gli operatori della filiera e i partner del progetto.
- ²⁶ 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).
- ²⁷ 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

3. LA GESTIONE DEI SITI CULTURALI

Introduzione

Punto di partenza di queste riflessioni è che una gestione efficace ed efficiente dei siti culturali sia condizione necessaria per lo sviluppo dell'area e del territorio in cui questi insistono. È infatti innegabile che qualunque iniziativa relativa allo sviluppo del territorio legata alla presenza dell'attrattore culturale - dall'imprenditoria nel settore culturale, allo sviluppo della filiera produttiva connessa alla proposta storico-artistica, alla ricettività turistico alberghiera, all'associazionismo, all'attivismo sociale, e così via - possa essere fortemente indebolita in presenza di una mala-gestione degli attrattori culturali: una gestione cioè in cui le soluzioni a livello di *governance* impediscano processi decisionali e gestionali efficaci, in cui le attività curatoriali relative al sito siano sottosviluppate (es. protezione, conservazione e restauro), in cui il potenziale comunicativo ed educativo verso i visitatori non sia adeguatamente consolidato, in cui le risorse umane non siano valorizzate, in cui la gestione economico-finanziaria non supporti gli sforzi generati nelle diverse aree di gestione, e in cui le soluzioni dal punto di vista organizzativo (di internalizzazione o di outsourcing, di gestione delle attività e dei servizi ecc.) risultino inadeguate rispetto alle attuali possibilità. Al contrario, una buona gestione dei siti culturali è condizione imprescindibile per lo sviluppo dell'area di attrazione culturale, attivando possibilità di formazione e crescita professionale interna ed esterna, aprendo spazi per possibili collaborazioni con attività di tipo associativo e imprenditoriale, e concorrendo a creare la reputazione a livello nazionale ed internazionale del territorio in termini di attrattività turistica e culturale.

L'analisi riguarda sia i tre siti Borbonici, sia il patrimonio culturale dell'area nel suo complesso per individuare le principali criticità e potenzialità di sviluppo affinché la gestione dei tre siti possa diventare anche occasione di una maggiore integrazione del patrimonio culturale col territorio e quindi parte di un più ampio processo di sviluppo locale. Il presente lavoro, attraverso un'indagine approfondita di tipo gestionale degli attrattori culturali presenti nell'area di riferimento e in relazione agli altri temi affrontati da questa *review*, si propone di supportare in modo trasversale i tre pilastri del PON Cultura e relativi assi di intervento (rafforzare il segmento culturale della domanda e dell'offerta di attrattori culturali; favorire l'incremento di attività economiche connesse alle dotazioni culturali; sostenere la gestione del programma e migliorare le capacità operative dei soggetti impegnati nell'attuazione del PON).

Il presente capitolo è organizzato in tre paragrafi principali che affrontano il tema della gestione dei tre principali attrattori culturali da un punto di vista micro e qualitativo e da un allegato contenente la disamina di alcuni dei principali progetti proposti sui siti e sul territorio, sia da parte delle amministrazioni che li gestiscono che della società civile.

Sia per la Reggia di Caserta che per il Belvedere di San Leucio verranno dunque analizzati l'assetto istituzionale e l'assetto organizzativo, sottolineando le problematiche principali e le opportunità in termini di spazi, funzioni, organizzazione, personale e servizi, e focalizzando infine l'attenzione su alcune tematiche maggiormente critiche. Un discorso parzialmente diverso verrà fatto per il Real sito di Carditello che, non essendo attualmente aperto al pubblico e non avendo a sua disposizione una struttura di gestione, non permette una disamina accurata degli aspetti organizzativi.

Ciascuna sezione è corredata da una sintesi delle principali problematiche, criticità e opportunità, elaborando alcune indicazioni di intervento per il decisore pubblico relative al sito e al territorio nel suo complesso. Il tentativo sarà quello di mettere in luce alcuni importanti processi di ordine generale imprescindibili per una adeguata valorizzazione e gestione dei siti e del territorio, e allo stesso tempo fornire alcuni metodi ed azioni di intervento mirati. I due ordini di riflessione sono necessariamente congiunti: se da un lato è necessario intervenire con azioni concrete, dall'altro è fondamentale contestualizzare tali azioni all'interno di un più ampio processo di ripensamento delle logiche di gestione e amministrazione della cosa pubblica. Sulla base dell'analisi effettuata nelle sezioni precedenti, l'ultima parte sviluppa alcune riflessioni finali proponendo una più ampia strategia di valorizzazione in grado di valorizzare il territorio in modo integrato attraverso la gestione condivisa e la messa in rete del patrimonio (il sito UNESCO, le delizie Borboniche, il patrimonio del casertano).

L'allegato con i progetti e le proposte restituisce la ricchezza progettuale presente sul territorio, in particolar modo da parte delle associazioni del terzo settore, ma anche da parte degli attori pubblici. È questa infatti una ricchezza di per sé che andrebbe opportunamente valorizzata: piuttosto che proporre nuovi progetti e soluzioni, ci preme infatti fare il punto dello "stato dell'arte", sottolineando il significato delle proposte già esistenti ed identificandone il livello di avanzamento.

La numerosità dei progetti esistenti sottende però non solo un interessante fermento creativo, ma anche una significativa incapacità operativa. Quello che accade nel contesto casertano è infatti un continuo proporsi e reiterarsi di proposte progettuali, a cui non corrisponde un'adeguata capacità di implementazione: è così che, mentre sulla carta le iniziative si sprecano e l'ingegno è in fermento, nella realtà dei fatti il patrimonio resta bloccato in un pericoloso immobilismo. In questo senso si ritiene che l'analisi delle condizioni di gestione dei tre siti proposta sia fondamentale per comprendere i motivi del molteplice fallimento progettuale del sistema nel suo complesso: se è vero che gli obiettivi proposti si sono negli anni moltiplicati, sono i processi attraverso cui tali progetti vengono (o piuttosto non vengono) implementati che necessitano di un governo efficace.

La questione della valorizzazione

Nell'attuale e complesso dibattito riguardante i beni culturali il tema della valorizzazione ha guadagnato sempre più importanza e attenzione, ed è stato spesso utilizzato e inteso come obiettivo a cui tendere per la soluzione di ogni problematica legata al patrimonio culturale, soprattutto in Italia. Tuttavia, il significato di questa parola non ha confini precisi e spesso non è inteso in maniera univoca (si tenga presente che il termine "valorizzazione" in inglese non è nemmeno traducibile).

Una delle interpretazioni più interessanti a livello internazionale è quella che chiama in causa una serie di "valori" (o "significati") riconducibili al patrimonio estremamente differenti: se in passato il patrimonio culturale veniva ritenuto degno di essere conservato unicamente in base a valori intrinseci di autenticità e qualità estetiche, in anni più recenti si è compreso come esso sia in realtà un costrutto sociale, frutto dell'attribuzione di determinati valori da parte di specifici gruppi sociali, a loro volta definiti da specifiche condizioni spaziali e temporali (Avrami, Mason, de la Torre, 2000). Partendo da questa considerazione, la valorizzazione intesa come processo sociale ha inizio quando determinati individui, istituzioni o comunità stabiliscono che un dato oggetto o luogo merita di essere conservato in quanto memoria significativa per le generazioni future (Avrami, Mason, de la Torre, 2000).

Il *framework* di riferimento proposto da Mason (2002) affianca dunque alla macro-categoria dei valori "economici", anche quella dei valori "socio-culturali". Tra questi ultimi sono inclusi il valore storico, che rappresenta la capacità del sito o dell'oggetto di instaurare una relazione con il passato e di costituire un'importante fonte di conoscenza sia a livello educativo sia documentario, il valore culturale/simbolico, che si riferisce alla possibilità di tramandare gli aspetti, gli usi e le idee in grado di aggregare e costruire le fondamenta di una comunità, quello sociale che è legato al senso di identità e

appartenenza che ne possono scaturire, facilitando le relazioni e le connessioni tra gli individui; quello estetico, che comprende una serie di qualità e caratteristiche visive; e quello spirituale/religioso, che riconosce le componenti legate alla credo di determinati individui o comunità. Tuttavia, se è vero che i valori attribuibili al patrimonio culturale influenzano le decisioni e le politiche di conservazione, riconoscere e salvaguardare tali valori (a volte tra loro in conflitto) è altrettanto complesso, soprattutto nell'attuale processo di democratizzazione del patrimonio che ne ha esteso i confini geografici e culturali e che ha reso chiara la mutabilità dei valori stessi (Mason, 2002).

L'individuazione e il riconoscimento dei diversi valori attribuibili ad un determinato sito diventa dunque fondamentale anche al fine di riequilibrare il potere relativo di diversi *stakeholder* o gruppi di interesse - che possono essere portatori interessi anche conflittuali - e per attuare politiche di gestione e conservazione coerenti con i valori in essere. È questo un approccio particolarmente rilevante per i tre siti casertani, laddove in alcuni casi saranno determinanti i valori storici ed estetici e avrà dunque senso insistere sul turismo e sul visitatore in senso stretto, mentre in altri casi saranno prevalenti i valori culturali/simbolici o sociali, con la conseguente esigenza di coinvolgere in maniera più significativa le associazioni locali e i diversi soggetti che col bene si identificano.

La stessa legislazione italiana (art. 6 del Codice dei beni culturali e del paesaggio) definisce la valorizzazione come "l'esercizio delle funzioni e la disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale"¹. In base agli articoli 2 e 3 inoltre, la valorizzazione deve essere attuata compatibilmente con le esigenze di tutela e può coinvolgere il sostegno e la partecipazione di soggetti anche privati, associati o singoli. La legislazione italiana tenta in questo modo giustamente di fornire un approccio integrato, che coniughi la necessità di comunicare e promuovere i contenuti derivanti dal patrimonio culturale con la fruizione da parte della comunità e con la partecipazione di ogni soggetto interessato senza limitazioni, se non quelle derivanti da una incompatibilità con l'opera di conservazione e tutela.

Una seconda interessante interpretazione del concetto di valorizzazione - particolarmente coerente con i più recenti indirizzi ministeriali e l'approccio strategico del PON cultura - è inoltre riscontrabile nel lavoro di Donato e Badia (2008). Gli autori estendono il concetto di valorizzazione affiancando all'obiettivo tradizionale di "favorire la trasmissione del patrimonio culturale nelle medesime o in migliori condizioni di conservazione alle future generazioni" anche quelli di "migliorare e rafforzare la conoscenza ed il valore identitario del patrimonio culturale per la comunità locale" (e qui la prospettiva dei due autori si può integrare con l'approccio dei differenti "valori" proposta da Mason e de La Torre) e di creare attorno al patrimonio "autonome iniziative imprenditoriali che consentano l'attivazione di flussi economici e la creazione di ricchezza diffusa, per il miglioramento della qualità della vita della comunità tutta" (Donato e Badia, 2008, pp.206-207). In quest'ottica dunque, e coerentemente a quanto sopra esposto, "in taluni casi le attività di valorizzazione potranno essere rivolte soprattutto a favorire il turismo culturale. In altri casi, il turismo culturale potrà essere considerato in modo strumentale, quale una importante leva per favorire lo sviluppo della imprenditorialità locale. In altri casi ancora, la valorizzazione potrà enfatizzare lo sviluppo del senso di appartenenza e di identità; oppure, la crescita e la diffusione della cultura in senso più ampio" (Donato e Badia, 2008, pp.184). È in questa prospettiva più allargata del concetto di valorizzazione che si colloca l'approccio adottato dal gruppo di lavoro OCSE, integrando aspetti legati alla fruizione e allo sviluppo turistico-culturale, a quelli dell'imprenditoria e del coinvolgimento della comunità locale.

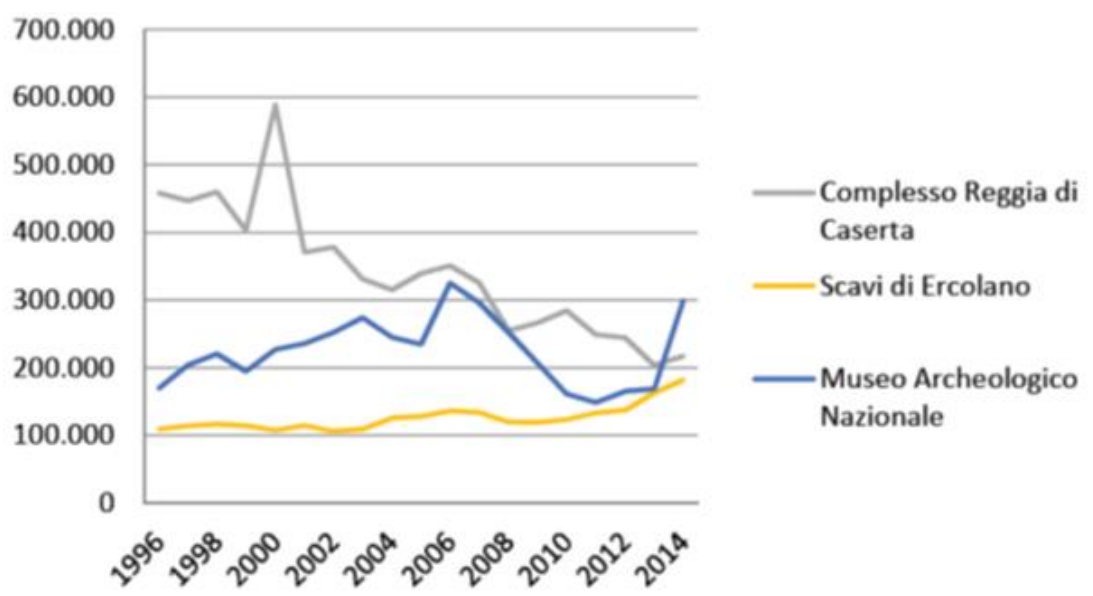
La Reggia di Caserta

Condizioni attuali

Il sito UNESCO tuttavia non ha né una proprietà né una gestione unica o integrata, rendendo impossibile un discorso univoco sull'intero complesso. Se il Palazzo reale (con il Parco, il Giardino all'inglese e il bosco di San Silvestro) e l'Acquedotto Vanvitelliano sono di proprietà statale (e dunque gestite da un'apposita amministrazione ministeriale) il Complesso di San Leucio invece, è di proprietà del Comune di Caserta che ne ha la gestione. 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 pubblica fruibilità.

In questo contesto, il Palazzo reale (unitamente al parco monumentale e al giardino all'inglese) svolge un ruolo da protagonista. Nel 2014 il complesso della Reggia è stato infatti visitato da 428 139 visitatori con un introito lordo totale di 2 289 572,36 euro. Per quanto considerevoli, questi numeri nascondono però un trend fortemente decrescente, se si pensa che nel 1998 gli ingressi erano oltre un milione.

Figura 9. Visitatori paganti dei principali siti della Campania



Fonte: Elaborazione propria

Un confronto fra i siti della Campania evidenzia che Caserta, un tempo il maggior attrattore (escludendo Pompei) oggi ha un flusso di visitatori paganti inferiore anche al Museo Archeologico Nazionale di Napoli che invece dimostra un trend in crescita.

Il verticale calo dei visitatori, dimezzato negli ultimi 15-20 anni, sembra essere il risultato di una serie di fattori solo in parte riconducibili alla riduzione delle risorse pubbliche. Già nel 1997 e nel 2006 il comitato dell'ICOMOS² evidenziava alcune criticità nella gestione del palazzo reale e del sito nel suo complesso, tuttora riscontrabili. Il PIT integrato "Grande Reggia" (2000-2006) mette poi in luce l'esigenza di integrare la Reggia con la città, prevedendo una serie di investimenti consistenti in questo senso. Alcuni recenti avvenimenti, in particolare i crolli dei cornicioni e di una porzione del tetto

avvenuti nel 2012 e nel 2014, hanno inoltre portato alla luce alcune importanti difficoltà nel garantire la conservazione del bene, con serie conseguenze sulla sua fruibilità³.

Se il deterioramento fisico del sito ha sicuramente indebolito la sua attrattività, anche la limitata offerta culturale ha giocato la sua parte. Diversi ambienti, come il Teatro di Corte, sono attualmente chiusi al pubblico, ufficialmente per carenza di personale. Pochissimi e in calo (perlomeno dal 2009) gli eventi e le mostre realizzate, certo per mancanza di risorse (non esistono fondi ministeriali dedicati ad attività espositive) ma anche di spazi e personale appositamente dedicato. La qualità della visita e la sicurezza del sito sono inoltre fortemente compromessi da abusi e usi impropri del bene che ne hanno sostanzialmente compromesso la reputazione sia a livello locale che nazionale ed internazionale⁴.

Nonostante l'enorme valore ed il grande potenziale, la Reggia si trova dunque oggi in una situazione particolarmente critica. L'incapacità di affrontare i problemi esistenti, di sfruttare adeguatamente le risorse europee, come si è visto nel precedente capitolo, e l'esacerbarsi di situazioni di conflitto e di illegalità, porta a riflettere seriamente sulla capacità di gestione del sito, caratterizzata ad oggi da problemi di instabilità istituzionale e dirigenziale, di carenza di personale e di competenze, di cattiva gestione dei servizi aggiuntivi, di disorganicità e inefficacia nell'uso degli spazi, di incapacità di integrazione con la città, con il circuito borbonico e con l'insieme del patrimonio della Provincia. Su queste problematiche cercheremo di mettere luce nei paragrafi seguenti, evidenziando una serie di misure per il loro superamento.

Allo stesso tempo la Reggia sta vivendo negli ultimi tempi una importante opportunità di cambiamento, resa possibile da due importanti iniziative: da un lato, il nuovo assetto istituzionale, che garantisce al museo autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa, permettendo inoltre la nomina di un nuovo direttore selezionato attraverso bando pubblico internazionale⁵; dall'altro la riassegnazione degli spazi della Reggia occupati da altri enti, stabilita dal DL 31 maggio 2014, n.83 e resa operativa tramite la nomina di un commissario straordinario. Questa analisi cercherà di evidenziare se e come tali innovazioni possono fornire una risposta alle criticità esistenti, quali possono essere gli aspetti maggiormente problematici nella loro implementazione e quali azioni mirate possono essere messe in atto per gestire efficacemente lo sviluppo del sito.

Analisi gestionale

Assetto istituzionale

La storia istituzionale della Reggia di Caserta si inserisce all'interno di un più ampio processo di riforma volto al conferimento di maggiore autonomia alle amministrazioni periferiche del Ministero per i beni culturali. Nello specifico, è possibile identificare tre momenti che contraddistinguono tre diversi assetti istituzionali per il Complesso Vanvitelliano (cfr. tabella 13).

Una prima fase vede la Reggia sotto la Soprintendenza ai monumenti di Napoli prima e della Soprintendenza mista per Caserta e Benevento poi (quest'ultima istituita nel 1981, a seguito del sisma che colpì la Campania e la Basilicata il 23 novembre 1980, come risposta all'emergenza di tutela dei beni delle due provincie). In questo periodo, durato fino al dicembre 2013, la Reggia di Caserta è dunque un semplice ufficio della Soprintendenza territoriale che, oltre alla gestione del sito, ha in carico anche la tutela e la valorizzazione di tutto il territorio incluso nelle provincie di Caserta e Benevento. La Reggia non solo non ha autonomia finanziaria, contabile, organizzativa e sul personale, ma nemmeno la soprintendenza è autonoma rispetto alle decisioni ministeriali: sia il budget che il personale della Soprintendenza sono decisi a livello centrale, e tutte le risorse da questa auto generate (ad esempio attraverso gli incassi da biglietteria provenienti dalla Reggia) confluiscono nel bilancio generale dello Stato, per poi essere riassegnati in quota variabile dal Ministero delle finanze al Ministero per i Beni e le attività culturali, e da quest'ultimo poi alle singole Soprintendenze.

La **seconda fase** con implicazioni importanti sul funzionamento della Reggia, si apre nel dicembre 2013 quando il Complesso Vanvitelliano di Caserta viene separato dalla Soprintendenza territoriale per essere incluso nel già esistente Polo museale di Napoli che all'occasione diventa "Polo Museale della Città di Napoli e della Reggia di Caserta".

L'autonomia è ancora molto limitata perché dipendente dal Polo nel suo complesso, che però è gestito da un soprintendente e un direttore amministrativo con maggiore libertà d'azione rispetto all'apparato centrale. Avendo un bilancio separato da quello del Ministero, le entrate, diversamente da quanto avveniva precedentemente, possono essere riassegnate ai musei afferenti al Polo senza passare per le casse dello Stato. Nessuna autonomia è invece prevista per le risorse umane, che sono ancora gestite dall'apparato centrale.

Meno di quattro mesi dal trasferimento della Reggia al Polo museale, viene infine varata la riforma Franceschini (**terza fase**), che istituisce e identifica 20 musei autonomi, tra cui la Reggia, l'Acquedotto Carolino, il Giardino all'inglese, l'Oasi di San Silvestro, il Palazzo Reale e il Parco del Palazzo Reale, tutti facenti parte dello stesso complesso borbonico. A partire dall'11 febbraio 2015 la Reggia diventa formalmente autonoma anche dal Polo Museale. La legge prevede che il direttore venga nominato sulla base di un concorso pubblico internazionale, e che le risorse auto-generate non solo non confluiscono più nel bilancio dello Stato, ma nemmeno in quello del sovra-ordinato Polo, restando a disposizione della Reggia stessa che può disporne in autonomia. Per ciò che riguarda il sistema nel suo complesso, in questa fase la Soprintendenza territoriale mantiene inalterate le sue funzioni, mentre la Soprintendenza Speciale per il Polo Museale della Città di Napoli e della Reggia di Caserta viene sostituita dal Polo Museale della Campania (uno dei 17 neo-istituiti Poli museali regionali).

Tabella 13. Status della Reggia

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 <i>manager</i> (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

Il grado di autonomia del Palazzo Reale e delle Soprintendenze di cui negli anni ha fatto parte ha effetti non secondari sulle sue condizioni di gestione e capacità operative. In questo senso, il passaggio della Reggia sotto il Polo Museale ha sicuramente avuto degli effetti positivi, garantendo al Complesso Vanvitelliano maggiore attenzione rispetto alla situazione di commistione di responsabilità che la Soprintendenza territoriale deteneva sul territorio. L'enucleazione come museo autonomo sancisce inoltre finalmente la separazione delle funzioni di gestione e valorizzazione del complesso di Caserta rispetto sia alle funzioni di tutela del territorio (in capo alla Soprintendenza territoriale) che della valorizzazione del sistema museale (in capo al Polo territoriale), garantendogli quell'attenzione univoca di cui da tempo necessitava. I recenti cambiamenti che hanno coinvolto la Reggia hanno tuttavia avuto un importante impatto anche sull'alternanza e la continuità della dirigenza, sull'assetto del personale, e sulla sua gestione economico-finanziaria della stessa, con effetti non sempre univoci. Su alcuni di questi aspetti ci si concentrerà dunque nei prossimi paragrafi, al fine di identificare le principali problematiche e le opportunità che caratterizzano la storia recente e futura del palazzo e del complesso nel suo insieme.

Organizzazione e funzioni

La dirigenza

Un primo elemento di riflessione riguarda l'impatto che le recenti riforme dell'assetto istituzionale hanno avuto a livello dirigenziale. Durante la **prima fase**, coerentemente con la scarsa autonomia della Soprintendenza e dei musei a questa afferenti, il direttore della Reggia (nominato dal soprintendente) svolgeva un ruolo di tipo meramente tecnico-scientifico, mentre le responsabilità politico-gestionali sul bene venivano espletate dal soprintendente stesso.

Durante la **seconda fase** il ruolo del direttore della Reggia assume maggiore importanza trattandosi non tanto di una responsabilità meramente interna quanto di una posizione organizzativa (con premio di produttività). Viene dunque fatto un interpello (bando interno per titoli) per tale posizione che non viene però espletato, poiché in brevissimo tempo la Reggia viene trasformata in museo autonomo, con un nuovo e diverso procedimento per la nomina del direttore⁶.

Con il conferimento dell'autonomia alla Reggia (**terza fase**), cambia in modo sostantivo il ruolo del direttore, che viene nominato non all'interno dei funzionari ministeriali ma con concorso pubblico aperto a livello internazionale. Dall'11 febbraio 2015 fino alla nomina del direttore, il ruolo di direttore è coperto per legge dall'attuale Segretario Regionale (dott. Maggi), a cui è affidato l'incarico aggiuntivo di supporto amministrativo contabile su tutte le sedi dirigenziali scoperte. A sua volta il Segretario ha delegato ad un funzionario senior (l'architetto Belardelli) la gestione ordinaria del complesso.

Indipendentemente dall'esito del bando internazionale per la nomina del nuovo *manager*, e dal carattere transitorio della situazione attuale, un'alternanza dirigenziale come quella che ha caratterizzato la Reggia nell'ultimo anno e mezzo ha avuto un impatto sostanziale sulla gestione ordinaria dell'ente, sulla capacità di indirizzo strategico su questa esercitata, e sulla possibilità della dirigenza di istituire un dialogo continuativo con gli altri soggetti del territorio per la risoluzione di problematiche di sistema, aggravando in qualche modo la situazione critica del sito e del territorio nel suo complesso.

Personale, assetto organizzativo e funzioni

Anche l'attuale assetto organizzativo e del personale della Reggia, così come la sua dirigenza, risente fortemente della recente storia istituzionale dell'ente. Nel momento della separazione della Reggia dalla Soprintendenza territoriale (**seconda fase**), il personale di quest'ultima (circa 300 unità) viene infatti suddiviso tra le due: alcuni dipendenti vengono spostati d'ufficio (principalmente l'organico legato alle attività di custodia), mentre al personale funzionario e amministrativo viene chiesto di optare per restare presso la Soprintendenza territoriale o decidere per il Polo Napoletano e dunque continuare a lavorare direttamente per la Reggia. Ciò ha implicato da un lato la dismissione degli incarichi sul territorio da parte degli architetti e storici dell'arte transitati presso il Polo, dall'altro la redistribuzione delle aree da questi dismesse ai funzionari restati presso la Soprintendenza territoriale.

Pur essendo funzionalmente assegnato alla Reggia, l'organico di questa afferisce inizialmente al Polo Napoletano, a cui fa riferimento anche per gli uffici finanziari e del personale e per l'espletamento delle gare. Aldilà di queste importanti funzioni, nessun dipendente del Polo Napoletano - la cui sede resta nel capoluogo - viene assegnato alla Reggia (con un'unica eccezione relativa al servizio educativo), e allo stesso tempo, nessuna nuova assunzione viene effettuata a livello ministeriale.

Vale la pena sottolineare come la composizione del personale attualmente attribuito alla Reggia 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.

L'adeguatezza della sua composizione alle effettive esigenze organizzative e funzionali (peraltro poco analizzate) ne risulta necessariamente compromessa. Diversi funzionari intervistati hanno inoltre evidenziato lo stress emotivo e professionale che tale separazione ha implicato, con effetti non secondari sulla motivazione e collaborazione del personale stesso verso la struttura.

Se con l'autonomia anche le funzioni attualmente espletate dal Polo Museale saranno in carico alla Reggia (**terza fase**), ad oggi essa vive una situazione "ibrida" perchè non afferisce più al Polo Napoletano anche se dipende ancora da questo per le funzioni amministrative centrali e per gli impegni verso l'esterno. Attualmente il complesso di Caserta ha dunque 216 dipendenti, di cui 19 funzionari e 197 persone di staff, tutti provenienti dalla precedente Soprintendenza territoriale. In questa transizione, non si può non notare uno svuotamento dei ruoli ad alta professionalità a sfavore della Reggia: dei 216 dipendenti incaricati del palazzo, 153 sono di personale di custodia, solo 19 sono funzionari e 44 persone di staff.

Per quanto riguarda il livello educativo, meno di dieci sono in possesso di un diploma di laurea. Si tratta di un retaggio dovuto anche alla mancanza di nuove assunzioni esterne da circa un ventennio⁷. Gli stessi funzionari della Reggia hanno infatti per la maggior parte acquisito questo ruolo grazie a corsi di riqualifica ministeriale, finalizzati all'avanzamento di carriera interna, non possedendo una laurea o titolo superiore al momento dell'assunzione, con un evidente problema di preparazione tecnica e di adeguatezza delle competenze. Allo stesso modo, gran parte dello staff amministrativo proviene da ruoli inferiori attraverso le 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.

Ne risulta una dotazione di personale decisamente "invecchiato", con un'età media di circa 55 anni. Se ciò ha sicuramente effetti positivi in termini di esperienza e professionalità maturata, la situazione evidenzia però due elementi critici. Da un lato la mancanza di permeabilità esterna e di turnover del personale ha ostacolato da anni l'integrazione nell'organico di nuove competenze (in particolare nell'area gestionale, di valorizzazione e servizi al pubblico, 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 sviluppate sul campo negli anni (in particolare nell'area della tutela e della conservazione): se è vero che è in corso di definizione a livello ministeriale un piano di assunzioni negli anni a venire, è però necessario che i tempi di realizzazione di tale piano rispettino l'esigenza di un affiancamento del personale di nuova assunzione con quello in via di pensionamento, riducendo la potenziale perdita di *know-how*.

Negli anni più recenti la Reggia può contare su circa 20 tirocinanti appartenenti alla categoria dei "Mille giovani per la cultura"; personale altamente formato (in possesso almeno di un tipo di laurea) assunto a progetto per la durata di soli sei mesi. Nel corso dei prossimi mesi i 1 000 giovani saranno sostituiti all'interno della Reggia con i "500 giovani per la cultura", che avranno un contratto di formazione della durata biennale. Sarebbe importante pensare ad una stabilizzazione delle forme di collaborazione avviate nell'ottica della continuità, trasmissione e innovazione delle competenze.

Dal punto di vista organizzativo, la Reggia di Caserta è attualmente divisa in quattro direzioni: Servizi generali, Direzione storico artistica, Direzione architettonica e Direzione tecnica, ciascuna divisa in sotto aree. Anche questa composizione non è il risultato di un progetto o di un piano specifico quanto piuttosto di una situazione emergente, non essendoci stato con il nuovo assetto un ordine di servizio relativo alla riorganizzazione del personale. La descrizione che segue non riflette dunque l'assetto formale del personale quanto quello sostanziale, così come interpretato dall'attuale funzionario responsabile del complesso (tabella 14). Tale assetto evidenzia alcune importanti criticità, in particolare nelle aree della valorizzazione e del servizio di vigilanza.

Tabella 14. Organizzazione degli uffici e del personale della Reggia, maggio 2015

Direzione	Uffici	Funzioni	Funzionari	Staff	Totale
Servizi Generali	Segreteria, comunicazione, URP	Segreteria e contenziosi	1	4	5
	Affari generali	Protocollo informatico, pensioni e personale (a supporto dell'ufficio personale del polo napoletano)	1	6	7
	Servizi al pubblico	Gestione concessioni e concessionari	1	5	6
	Servizi educativi	Attualmente non operativo, in fase di riorganizzazione	1	0	1
	C.E.D	Servizi informatici	1	1	2
Totale servizi generali			5	16	21
Direzione Storico Artistica	Valorizzazione e direzione servizio di vigilanza	Mostre e allestimento museale, servizio di vigilanza	1	1 (+ 153 vigilanti)	156
	Tutela	Conservazione delle collezioni e decorazioni parietali	1	4	5
	Documentazione e biblioteca palatina	Archivio storico e biblioteca	2	1	3
	Conservazione	Laboratorio conservazione e restauro	3	4	7
Totale direzione storico-artistica			7	163	17
Direzione Architettonica	Valorizzazione e tutela del palazzo	Supervisione dei lavori di conservazione del palazzo e della tutela del parco monumentale dal punto di vista architettonico. Parere tecnico sugli eventi temporanei (all'interno del palazzo e nel parco), e sul decoro della facciata per eventi realizzati sulla piazza.	1	4	5
	Valorizzazione e tutela fabbriche parco e giardino inglese	Supervisione dei lavori di manutenzione dei complessi edilizi presenti nel parco (la cui concessione per i lavori viene assegnata di volta in volta a società esterne)	1	1	2
	Valorizzazione e tutela giardino inglese	Supervisione dei lavori di manutenzione del giardino all'inglese (in appalto ad una società esterna)	1	2	3
	Valorizzazione e tutela parco e acquedotto carolino	Supervisione dei lavori di manutenzione del parco e dell'acquedotto (in appalto ad una società esterna)	1	3	4
	Manutenzione Ordinaria		1	1	2
	Progettazione grafica		1	2	3
Totale Direzione Architettonica			6	13	19
Direzione Tecnica	Prevenzione e sicurezza impianti tecnologici	Manutenzione degli impianti (allarme, antincendio, elettrico), supporto all'ufficio prevenzione e protezione sulla sicurezza sul luogo di lavoro (attualmente un professionista esterno la svolge per tutti gli 8 musei)	1	5	6
Totale direzione tecnica			1	5	6
TOTALE GENERALE			19	197	216
Totale senza personale vigilanza			19	44	63

Fonte: elaborazione propria su dati forniti dal funzionario delegato per la gestione ordinaria della Reggia, maggio 2015

Valorizzazione

- *Debolezza della funzione valorizzazione:* tutta l'attività di valorizzazione del sito può avvalersi solamente di un operaio tecnico e di un funzionario part time (in quanto responsabile anche di tutto il personale di vigilanza). Questo spiega la scarsissima attività della Soprintendenza in termini di mostre, eventi ed attività culturali in senso lato per la valorizzazione del sito.
- *Assenza del servizio educativo:* attualmente questo servizio è gestito da un solo funzionario che se ne occupa part time⁸. Le attività laboratoriali con le scuole sono state esternalizzate alla società Civita, ma in considerazione dell'elevato numero di scolaresche che rappresentano la principale tipologia di visitatori della Reggia, sarebbe necessario ripensare questa funzione per potenziare l'attrattività del sito.
- *Carenza dei servizi al pubblico:* l'ufficio si limita a gestire dal punto di vista amministrativo le concessioni e i rapporti contrattuali con i soggetti esterni. Andrebbe invece ripensato e potenziato perché rappresenta un aspetto cruciale della valorizzazione.

Vigilanza

- *Carenza numerica:* il servizio di vigilanza è completamente gestito internamente con personale ministeriale (affiancato da circa una trentina di unità provenienti dalla società Ales) e non adeguato alle esigenze del sito (UNESCO 2006) particolarmente per far fronte ai periodi di alta stagionalità che richiederebbero un certo livello di flessibilità della dotazione di personale custodia e di addetti all'accoglienza. L'attuale composizione rigida del personale, già carente, e l'impossibilità di ricorrere a contratti stagionali, impedisce al complesso di Caserta di adeguarsi alle esigenze di custodia e accoglienza in periodi di picchi di domanda.
- *Mancanza di direzione e controllo adeguato:* dal punto di vista organizzativo-funzionale inoltre, il servizio di vigilanza non è una direzione a sé, ma è collocata sotto l'area di valorizzazione e direzione servizio di vigilanza. Inoltre, due custodi a turno svolgono a rotazione il ruolo di coordinatori del servizio vigilanza (su 33 vigilanti abilitati per questa attività), al fine di non svuotare ulteriormente il personale di custodia. Data la criticità della funzione (per la custodia sul palazzo e sulle collezioni, per il controllo degli ingressi e dei venditori abusivi, per la prima accoglienza e assistenza dei visitatori), si ritiene che l'attuale assetto non garantisca sufficiente capacità di direzione, coordinamento e controllo di tali attività.
- *Bassa professionalità e qualità:* l'età avanzata del personale vigilante, la sua scarsità in termini numerici unitamente alla mancanza di una direzione dedicata e alla tradizione "passiva" del servizio di accoglienza, hanno l'effetto finale di abbassare notevolmente la qualità del servizio di vigilanza, sia in termini di custodia e sicurezza, che di accoglienza al visitatore.

Diverse criticità sono infine riscontrabili nell'ambito di *conservazione e restauro del patrimonio architettonico*, non tanto a livello di personale (è questa una funzione "tradizionale" delle Soprintendenze, dove le competenze e la professionalità dell'organico sono strategicamente più forti), quanto di risorse a disposizione⁹. Sulla base del report preparato per la valutazione UNESCO nel 2006 viene inoltre sottolineata l'assenza di professionalità legate alla funzione di *tutela e manutenzione del parco, dei giardini e del bosco* (agronomi, geologi, fitopatologi, botanici per la cura di giardini e paesaggio). Considerata l'ampiezza e l'importanza del Parco monumentale, del Giardino all'inglese e

del Bosco di San Silvestro per l'intero complesso, è questo un altro elemento su cui è necessario riflettere in termini di dotazione di personale e competenze.

L'ambito della *ricerca* è quello più nebuloso. L'attuale organigramma non permette di identificare alcuna unità specificamente dedicata a questa attività. Dal report preparato dalla stessa soprintendenza per la valutazione UNESCO nel 2014 emerge come i risultati dell'attività di ricerca non siano divulgati ad alcun livello.

Servizi aggiuntivi e concessioni

Oltre alle funzioni gestite internamente, a partire dai primi anni Novanta la Reggia ha attivato diverse concessioni per la fornitura di servizi aggiuntivi, dalle quali percepisce un canone ed, eventualmente, una *royalty* sul fatturato. La tabella 15 riassume le caratteristiche principali dei servizi attualmente in concessione.

Tabella 15. Servizi aggiuntivi e concessioni

Servizio	Nome società concessionaria	Canone e <i>royalty</i>	Prezzo del servizio all'utente	Stato attuale della concessione
Biglietteria Audioguide Didattica Visite Guidate Guardaroba Bookshop	Civita (capofila dell'ATI, associazione temporanea d'imprese) Colonnese (per bookshop)	Canone annuo: 78 255 euro <i>Royalties</i> : 75% sulla biglietteria 15% sugli altri servizi	Biglietti: intero: 12 euro ridotto sotto 25 anni: 6 euro gratuito per specifiche categorie Abbonamento annuale al parco: 10 euro	Scaduta, attualmente in proroga.
Ristorazione	Angelica	Canone semestrale: 22 949,50 euro <i>Royalties</i> : 13,3% del fatturato		Scadenza: agosto 2015
Bus nel parco	ATC (Azienda Trasporti Caserta)	Canone semestrale: 28 216	2,5 euro per biglietto valido tutto il giorno	In vigore
Biciclette nel parco	1 società individuale	Canone mensile: da marzo a ottobre 1 300 euro da novembre a febbraio 650 euro	Tariffe orarie: Bici: 6 euro Risciò 2 posti: 13 euro Risciò 4 posti: 15 euro Tandem: 7 euro	Scaduta, in proroga
Carrozze ippotrainate nel parco (7 carrozze)	7 società individuali (ciascuna con 1 carrozza)	Canone mensile: 520 euro	5 euro tragitto di 30 minuti 10 euro tragitto di 50 min.	Scadute
Macchinette distributrici cibo/bevande (2 macchinette)	Buon ristoro	Canone annuo: 2 000 euro	Prezzi vari	In vigore

Fonte: Elaborazione propria

La situazione dei servizi in concessione è fortemente critica: bassa qualità, rapporti contrattuali conflittuali, inadempienze dal punto di vista economico, scarsa capacità di controllo sui servizi da parte della Reggia sono solo alcuni dei problemi evidenziati. Si delinea una situazione in cui tutti i soggetti coinvolti di fatto “perdono” (Reggia, concessionari e visitatori): i servizi ai visitatori sono scarsi se non

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. È questa forse una situazione dovuta anche al reiterno delle concessioni in proroga, problema comune a molti musei statali del Paese¹⁰.

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 accordo¹¹ infatti verranno redatte da Consip tre tipologie di gare: una per i "servizi operativi" (manutenzione edile e impiantistica, pulizia ed igiene ambientale, guardaroba, facchinaggio, ecc.) e i "servizi di governo" (sistema informativo, call center, anagrafica tecnica, ecc.), 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; ecc.). Mentre per le prime due tipologie di servizi è previsto un unico fornitore a livello nazionale (diverso per ciascuna tipologia di servizio), che predisporrà poi specifici accordi con i singoli istituti, 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".

È dunque questo un ambito in cui ci sono 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 tuttora incerti.

Spazi e visita

Aldilà del sito UNESCO, che comprende anche il Belvedere di San Leucio, il complesso della Reggia gestito a livello ministeriale è composto da cinque siti: il Palazzo Reale, il Parco del Palazzo Reale, il Giardino all'inglese, l'Acquedotto Carolino, e l'oasi di San Silvestro.

Palazzo reale

Il Palazzo Reale è composto da piano interrato, piano terra, primo piano ammezzato, primo piano, secondo piano ammezzato, secondo piano e terzo piano, per un totale di circa 80 000 mq. Tuttavia solo il 20% di questi spazi è sotto il controllo della Reggia quale ente museale, e dunque aperti al pubblico o utilizzati come spazi di back office.

La maggior parte degli spazi del palazzo sono, invece, occupati da altri enti tra cui: l'Aeronautica Militare (70%), la Scuola Nazionale di Amministrazione (5%), gli uffici della Soprintendenza territoriale (3%) e altri enti, tra cui ad esempio la Pro Loco (2%) (cfr. tabella 16).

Tabella 16. Attuale destinazione degli spazi di Palazzo Reale

	mq attuali	%
Reggia	16 280,11	20%
Soprintendenza Territoriale	2486,8	3%
Aereonautica	55 322,72	69%
Scuola Nazionale Amministrazione	4 204,69	5%
Altri enti	1 357	2%
Totale	79 651,32	100%

Fonte: Elaborazione propria su dati forniti dal funzionario delegato per la Reggia

Questa situazione di convivenza crea diverse problematiche:

- *Limitatezza e incoerenza del percorso espositivo*: il percorso attuale di visita agli appartamenti storici non è cronologico e la disposizione degli spazi non permette di visitare le stanze del Settecento prima di quelle dell'Ottocento.
- *Mancanza di spazi per mostre temporanee*: attualmente non è possibile realizzare mostre con ingresso indipendente dagli appartamenti storici. La questione, oltre ad avere effetti sulla qualità e la diversificazione dell'offerta, ha effetti anche dal punto di vista economico, non essendo possibile prevedere un biglietto di ingresso separato per le mostre temporanee¹². Molte delle sale inoltre sono chiuse per mancanza di servizi di vigilanza, interrompendo il percorso del visitatore. La mancanza di spazi adeguati impedisce alla Reggia di essere nel network delle grandi mostre internazionali.
- *Mancanza spazi di deposito*: a causa dell'assenza di spazi attualmente non esiste un deposito legato agli Appartamenti reali nel piano nobile (esiste un unico deposito a pian terreno, ma che contiene pezzi di minor pregio e che risulta molto scomodo per la movimentazione degli arredi). Diverse sale del piano nobile vengono chiuse e utilizzate impropriamente per accatastare i mobili che vengono rimossi da altri ambienti quando questi ultimi devono essere liberati per l'allestimento di mostre.
- *Mancanza aree di servizio*: allo stato attuale la Reggia non ha a disposizione spazi esterni e interni di servizio necessari alla realizzazione di grossi eventi, in particolare per le grandi produzioni cinematografiche, che richiedono passi carrabili e spazi esterni per il parcheggio dei TIR e dei camion. Di conseguenza le produzioni devono essere di dimensione limitata e, quando vengono realizzate, occupano i cortili interni creando non pochi disagi ai normali visitatori. Tale assetto limita la possibilità di utilizzare il Complesso Vanvitelliano per la realizzazione di eventi sponsorizzati, riducendo la fonte di introiti.
- *Mancanza di spazi per l'accoglienza al pubblico*: l'attuale sistemazione dei servizi d'ingresso non consente una buona accoglienza alla visita. Lo spostamento della biglietteria nel varco laterale, che permette di autorizzare e controllare gli ingressi in modo automatico (ed è stata pensata per limitare gli ingressi degli abusivi), ha infatti creato una separazione tra biglietteria e gli altri servizi di accoglienza, che si trovano aldilà della centralina dell'Aeronautica. I servizi didattici dispongono di una sola stanza di circa 40 mq, presso la quale può gestire una piccola scolaresca alla volta. Lo stesso *bookshop* è in un ambiente estremamente sacrificato. Inoltre, a causa della carenza di spazi nell'attuale zona di accesso, il deposito borse e zaini è collocato dopo i tornelli¹³. Di fatto, manca uno spazio di *front office* adeguato, con tutti i servizi necessari alla visita organizzati in modo integrato ed efficiente.
- *Mancanza di varchi adeguati, controllo accessi e sicurezza*: La situazione attuale dei varchi di accesso alla Reggia è decisamente problematica. Innanzitutto, nella parte del palazzo sotto il controllo della Reggia esiste un unico passaggio carrabile autorizzato, mentre gli altri sono tutti dal lato dell'Aeronautica. Ciò da un lato crea problemi di accessibilità in casi di emergenza (ad esempio da parte delle ambulanze) e dall'altro, non essendo adeguatamente presidiato, rende possibile l'ingresso di visitatori non autorizzati e venditori abusivi. In secondo luogo, poiché presso il complesso di Caserta hanno sede diversi altri enti, c'è un flusso di personale piuttosto elevato che accede da diversi ingressi di servizio (attualmente nell'androne centrale). La sicurezza in questi varchi è molto lasca, dando modo a venditori abusivi e visitatori non autorizzati di entrare indisturbati.

- *Responsabilità sulla manutenzione del bene:* pur non percependo alcun canone d'affitto per l'uso degli spazi da parte di altri soggetti, tutti i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni (inclusi la facciata e il tetto, recentemente oggetto di grossi interventi) sono sempre stati sostenuti interamente dalla Reggia. Di fatto ci si trova di fronte ad uno squilibrio in cui quest'ultima non usufruisce degli spazi, ma ne sopporta l'intero costo (spesso con risorse straordinarie, a causa della mancanza di fondi ordinari). Inoltre, tale soluzione non incentiva comportamenti responsabili sull'uso del bene da parte dei soggetti occupanti che, non dovendo sostenerne le spese, ne fanno un uso scorretto (ad esempio con la costruzione di impianti per le toilettes in aree non adeguate che hanno favorito infiltrazioni) aumentando le necessità di intervento sulle parti comuni.

In sintesi, l'attuale allocazione degli spazi influisce sulla capacità dell'ente sia di proporre un'offerta culturale adeguata e diversificata, sia di valorizzare economicamente gli spazi, sia di mantenere il bene in buone condizioni di manutenzione.

Da decenni la Soprintendenza responsabile della Reggia ha portato avanti un importante lavoro di recupero del Palazzo Reale, intervenendo sulle condizioni fisiche della struttura e delle collezioni, con l'obiettivo di garantire la massima qualità di visita unitamente alla tutela e preservazione del sito. Tappa fondamentale di questo percorso è stata la realizzazione del PIT integrato (POR Campania, ciclo 2000-2006), che ha visto l'investimento di circa 28 milioni di euro in favore del Complesso Vanvitelliano. Scopo del PIT era anche la delocalizzazione di alcune funzioni non culturali attualmente presenti presso il Palazzo Reale in luoghi più consoni (principalmente attraverso la predisposizione di una nuova sede per l'Aeronautica Militare). Nonostante tali interventi il quadro descritto è rimasto immutato. 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 (cfr. allegato 3).

Parco e giardino all'inglese

Sia il Parco che il Giardino all'inglese costituiscono parte integrante della visita al Palazzo Reale. Il biglietto alla Reggia infatti è unico e prevede l'ingresso a tutti e tre gli ambienti.

Due sono le principali problematiche legate alla gestione del Parco. Da un lato gli elevati costi di manutenzione in parte ricondotti sotto altre voci¹⁴ per garantire una manutenzione minima, dall'altro un problema di sicurezza e di usi impropri del Parco da parte della cittadinanza. In mancanza di spazi verdi adeguati nel centro urbano, il Parco monumentale viene infatti spesso considerato e vissuto dai casertani come area pubblica, e utilizzato a fini non consoni anche fuori dagli orari di chiusura. Aldilà dell'accesso legale al Parco, che dovrebbe avvenire dall'androne principale del Palazzo Reale, e solamente attraverso l'esibizione del biglietto, è infatti riscontrabile la presenza di diversi varchi non autorizzati lungo tutto il perimetro, di cui molti fanno uso, limitando di fatto la vendita dell'abbonamento annuale e la possibilità di controllare gli ingressi.

Se il Parco è caratterizzato dalla presenza di varchi illeciti, sconta anche un forte limite nella mancanza di accessi legali. In particolare, il Parco non permette l'accesso né alla strada che porta verso il Belvedere di San Leucio, né al bosco di San Silvestro (a questo adiacente). È questo uno degli elementi più critici dell'attuale gestione del complesso Borbonico, su cui si possono immaginare diverse opportunità di sviluppo

Il bosco di San Silvestro

Il bosco San Silvestro, destinato originariamente ad attività agricole e venatorie, è da anni oggetto di attenzione da parte del WWF, che dal 1993 vi ha creato un'oasi naturalistica. Nello specifico, i rapporti tra l'ente di gestione della Reggia e il WWF sono regolati da una concessione, sulla base della quale il WWF si fa carico dell'intera manutenzione del sito. È questa una concessione completamente diversa da quelle precedenti, in quanto non riguarda l'erogazione di servizi aggiuntivi, ma la presa in carico di una funzione primaria della Reggia. Di fatto, poiché la manutenzione del bosco è un'attività costosa e non redditizia, l'attività del WWF sembra configurarsi come contributo volontario (e pagante). A sua volta, il WWF ha dato in gestione ad una impresa individuale il piccolo casino borbonico presente all'interno del bosco, trasformato in fattoria didattica, dove vengono realizzate attività specifiche con i ragazzi legate all'ecologia e all'agro-alimentazione.

Purtroppo allo stato attuale gli sforzi del WWF non sembrano sufficienti a garantire né un'adeguata protezione della tenuta, né la sua valorizzazione. Infatti, la stessa fattoria didattica non può sfruttare l'enorme potenziale del sito e dell'area verde perché, pur adiacente al lato ovest del Parco monumentale, non è accessibile direttamente, né è previsto un biglietto integrato per le scolaresche o i gruppi interessati ad approfondire, oltre alla visita agli appartamenti storici e al parco reale, anche le tematiche naturalistiche connesse all'oasi e all'antico casino di caccia. Si tratta di un altro ambito di intervento in cui è possibile riscontrare un enorme potenziale, in vista di un'offerta culturale articolata su più giorni e più tematiche tra loro connesse.

L'Acquedotto Vanvitelliano

L'Acquedotto Vanvitelliano (o Acquedotto Carolino) è il sistema nato per fornire l'apporto idrico al complesso di San Leucio e al complesso della Reggia di Caserta¹⁵ ed è attualmente ancora in funzione e provvede all'acqua dell'area di Caserta. La sua gestione ricade sotto la responsabilità della Reggia come museo autonomo. L'acquedotto purtroppo non è interamente vincolato e in alcuni tratti (in particolare tra Maddaloni e Caserta) manifesta significative problematiche di conservazione causate da immissioni fognarie, sfondamenti e danneggiamenti della muratura e sembra essere messo particolarmente a rischio dal progetto di costruzione dell'alta velocità. Solo nel maggio 2015, grazie al neo-istituito Comitato per la valorizzazione dell'Acquedotto Carolino è stata avviata la procedura di apposizione del vincolo per la tutela del bene.

La Reggia e il territorio

Il sito UNESCO

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 dei casi del 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 da un lato la creazione di una “*steering committee*” trasversale alle diverse amministrazioni per la gestione integrata del sito, dall'altro la stesura e l'implementazione di un apposito *management plan* che, nel caso di patrimonio diffuso, garantisca il convergere verso obiettivi d'area condivisi. Il complesso casertano, pur essendo relativamente compatto, non sfugge a tale logica: il piano di gestione UNESCO dovrebbe infatti comprendere e integrare non soltanto i tre siti principali, ma anche il bacino territoriale di riferimento, in un approccio di sviluppo multisettoriale (patrimonio, ambiente, industria, turismo). Proprio nell'ottica della valorizzazione del territorio e della distribuzione di competenze (su un singolo sito nel caso ministeriale, sul territorio nel suo complesso nel caso delle amministrazioni locali), la

responsabilità sulla cabina di regia viene solitamente detenuta da un ente territoriale (provincia o comune).

Periodicamente, i siti iscritti nella lista patrimonio dell'umanità sono tenuti a compilare un questionario di valutazione che metta in luce le criticità e lo stato di avanzamento rispetto alle raccomandazioni degli esperti UNESCO. Nel questionario di auto-valutazione del 2006, la Soprintendenza di Caserta dichiara che lo “*steering group*” (o cabina di regia) è stato formalmente costituito e che il *management plan* è in corso di redazione e che sarà completato e adottato entro il giugno 2006. Sulla base del protocollo d'intesa firmato tra lo Stato e gli enti locali, la responsabilità per la supervisione dell'implementazione del *management plan* e il monitoraggio della sua efficacia è in capo alla Soprintendenza per il patrimonio culturale di Caserta.

Rispetto a questo impegno formale, l'effettivo avvio dello *steering group* e del *management plan*¹⁶ sembra ancora lontano. La creazione della cabina di regia ha risentito fortemente sia delle difficili relazioni tra Reggia di Caserta e Comune di Caserta (i due principali interlocutori interessati), sia dell'ambiguità di responsabilità sul sito del Belvedere¹⁷. Di fatto allo stato attuale il cosiddetto “ufficio UNESCO” (di cui fanno parte due funzionari della Soprintendenza del territorio e due funzionari della Reggia) ha una valenza solamente formale, e non comprende alcun 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 alle esperienze quanto avviene in altri siti.

La questione ha impatti sostanziali sulla gestione del sito nel suo complesso: allo stato attuale la Reggia di Caserta ed il Belvedere di San Leucio non sono oggetto di una visione integrata del complesso UNESCO che tenga in considerazione anche il contesto locale e non sono ancora stati fisicamente collegati nonostante sia sufficiente l'apertura del cancello che li separa. Vale la pena richiamare a titolo di esempio il sito UNESCO delle Ville Palladiane a Vicenza (box 1) che rappresenta un caso riuscito di coordinamento e valorizzazione di un patrimonio culturale diffuso e di tutela del territorio nel suo insieme.

Importanti finanziamenti per rendere operativa l'integrazione dei due edifici (circa 2,2 milioni) sono stati ottenuti dal Comune sulla misura 1.9 della programmazione 2007-2013 (cfr Allegato 3). Nonostante i lavori debbano essere terminati e le spese rendicontate entro la fine del 2015, i ritardi dell'amministrazione comunale nell'attuazione dei piani rendono difficile rispettare le scadenze previste dal ciclo di programmazione dei fondi europei.

Box 1. Learning model - Le ville Palladiane

Il circuito delle ville Palladiane è tra i siti Unesco che possiedono il maggior numero di monumenti protetti: ben quarantasette, anche se solo l'intero centro storico della città di Vicenza, modellato da Palladio, è considerato a pieno titolo "Patrimonio dell'Umanità".

Piano di gestione

Il Comune di Vicenza, è stato tra i principali promotori della redazione del Piano di Gestione del Sito UNESCO, approvato nel 2007; è referente del Sito per i rapporti con il MiBACT e svolge funzioni di coordinatore, segreteria e monitoraggio del Piano di Gestione. I soggetti coinvolti nella gestione del sito (Soprintendenze, Direzione regionale per i beni culturali e paesaggistici del Veneto, Regione del Veneto, 6 Province, 21 Comuni, Diocesi di Vicenza, IRVV, Associazione per le Ville Venete, CISA Palladio) hanno condiviso un approccio alla valorizzazione del patrimonio palladiano, come un sistema integrato e unitario anziché come una somma disgregata di beni e di località sparse nel territorio regionale.

Progetti

Il Comune di Vicenza partecipa, assieme ad altri tre siti culturali UNESCO veneti ("Venezia e la sua Laguna", "Orto Botanico di Padova", "The city of Verona") e la Regione Veneto, a diversi progetti comuni finanziati dalla L.77/06:

- Diffusione e valorizzazione della conoscenza dei siti UNESCO del Veneto nell'ambito delle istituzioni scolastiche regionali.
- Piano per la predisposizione di servizi di assistenza culturale mediante un sistema informativo e di comunicazione.
- Visite didattiche: per un approccio consapevole dei quattro siti culturali UNESCO veneti.

Inoltre, con il finanziamento della Regione Veneto, è stata definita l'immagine coordinata e unitaria dei quattro siti culturali con la quale vengono promosse tutte le iniziative comuni. Numerose sono le iniziative culturali promosse negli spazi della città (piazze e strade del centro storico, palazzi e naturalmente teatri, in primis il Teatro Olimpico che, anche attraverso l'ospitalità e la produzione di grandi spettacoli, contribuisce alla diffusione e alla promozione dell'immagine di Vicenza nel territorio locale, in Italia e all'estero). Nel 2012, in particolare, molti eventi culturali, inseriti nel programma "Stasera UNESCO" sono stati dedicati alla ricorrenza del 40esimo anniversario dalla firma della Convenzione UNESCO. Sul fronte della promozione turistica, il Comune di Vicenza collabora con i principali soggetti locali (Consorzio "Vicenza è", guide turistiche autorizzate, operatori di categoria) per garantire la veicolazione dell'immagine della città anche al di fuori dei confini regionali. Tutte queste azioni tra loro ben coordinate hanno portato ad un incremento delle presenze e degli arrivi.

Protezione del Sito

Il territorio nel suo insieme è stato considerato come patrimonio da tutelare e per questo inserito in specifiche misure di carattere urbanistico (Piano Particolareggiato per il Centro Storico - P.P.C.S che detta precise disposizioni riguardo edifici e monumenti e si è dimostrato efficace nel proteggere il centro storico dalle trasformazioni urbane più invasive). L'Amministrazione comunale ha recentemente avviato la revisione dello strumento attraverso l'elaborazione di uno specifico Master plan quale punto di partenza per la definizione di nuove strategie per la tutela e il rilancio del centro storico attraverso un processo aperto al contributo degli attori culturali ed economici della città. Oltre alla tutela del tessuto antico e storico della città, si osserva una grande attenzione anche all'ambiente naturale con l'individuazione di nuove zone di riqualificazione e miglioramento ambientale per circa 1 235 000 mq (es. parchi fluviali). Negli ultimi anni il Comune di Vicenza ha dato vita al PAT e al PI: il Piano di Assetto del Territorio e il Piano degli Interventi sono due strumenti urbanistici finalizzati alla limitazione di nuove costruzioni, alla riqualificazione dell'esistente e alla tutela del paesaggio e dell'ambiente. L'Amministrazione ha istituito una task force per proteggere i monumenti del Sito dalla minaccia di emergenze di tipo ambientale (alluvione del 2010) seguendo uno specifico protocollo operativo in collaborazione con la Protezione civile ed altre realtà del territorio facenti parte dell'Unità di Crisi.

Rilevanza per i siti borbonici di Caserta

L'esperienza delle ville Palladiane è particolarmente significativa perché testimonia della possibilità di mettere a sistema un patrimonio culturale diffuso a beneficio di un intero territorio sia in termini di visibilità e di presenze turistiche, sia in termini di preservazione del territorio e di qualità della vita. Infatti le operazioni non riguardano solo la conservazione dei singoli siti palladiani, ma anche la tutela del territorio nel suo insieme come parte integrante del paesaggio culturale che il riconoscimento UNESCO si propone di valorizzare e promuovere.

Ulteriori informazioni

http://www.vicenza-unesco.com/images/stories/news/130218_relazione_unesco.pdf

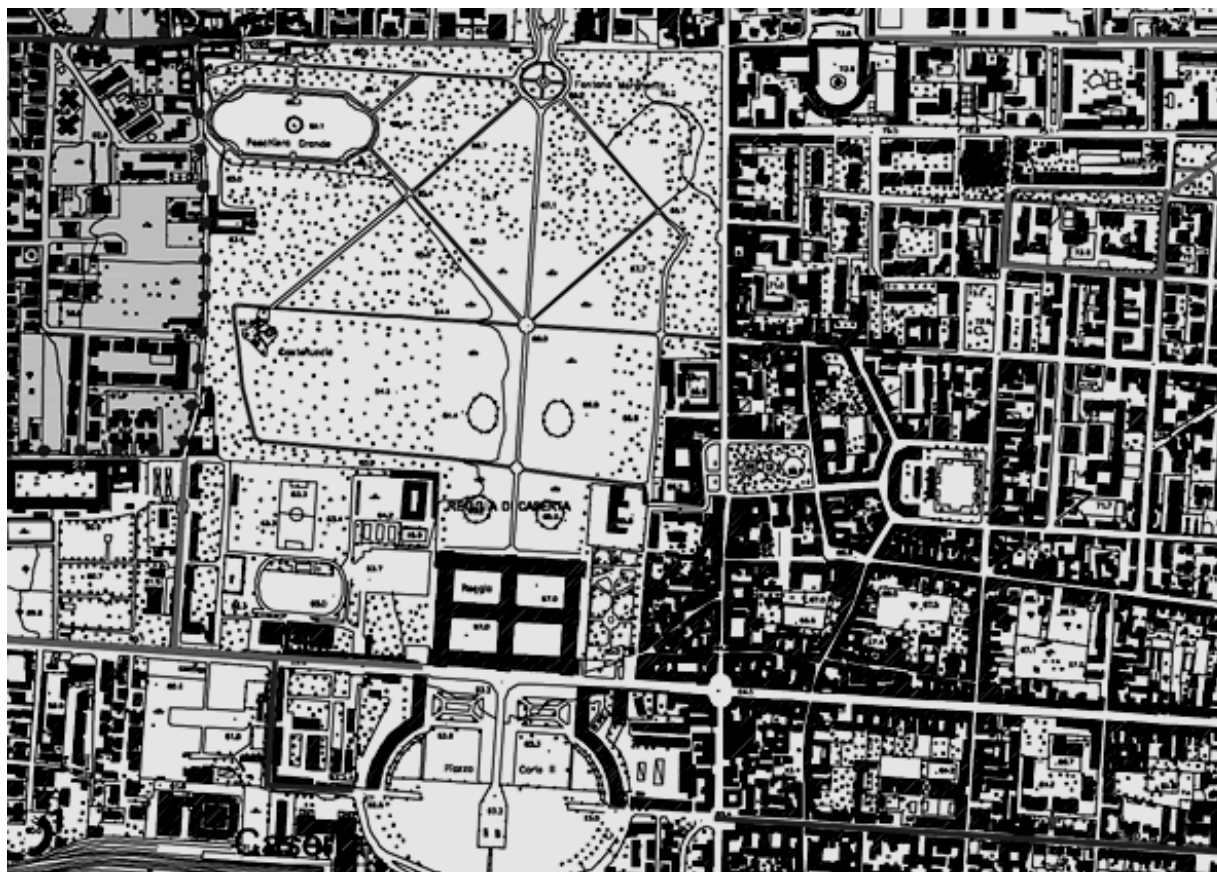
http://www.vicenzaforumcenter.it/vicenza_citta_unesco/

http://www.passeggiandoinbicicletta.it/galleria/documenti/palladio_ville.pdf

La Reggia e la città

Uno degli elementi di maggiore criticità nella gestione e valorizzazione della Reggia in ottica di sviluppo territoriale è il suo scollegamento con la città. Oltre ai due punti già evidenziati (chiusura del cancello verso San Leucio, e chiusura verso il bosco di San Silvestro) particolarmente critica, e allo stesso tempo fonte di potenziali opportunità, sembra essere sia la relazione della Reggia con la piazza Carlo III e gli emicicli, che con la parte ovest della città, attraverso il lato delle cavallerizze.

Figura 10. Spazi esterni della Reggia e insediamento urbano



Fonte: <http://www.comune.caserta.it>

Vale la pena ricordare che entrambe le aree sono state oggetto di interventi specifici nel passato. Per quanto riguarda la piazza, verso la fine degli anni ottanta nasce infatti l'idea di realizzare un parcheggio sotterraneo (finanziato con fondi FIO) con l'obiettivo di creare un *hub* di smistamento e decongestionare l'area antistante la Reggia concorrendo allo stesso tempo ad affrontare il problema dei venditori ambulanti grazie alla creazione di una serie di punti vendita autorizzati (che, sul modello del Louvre, avrebbero dovuto insediarsi al piano sotterraneo). La prima tranche del progetto prevedeva inoltre un collegamento con il Museo delle Opere e del Territorio che doveva aver sede sotto la Reggia, insieme agli scavi archeologici rinvenuti. Tutto il progetto però, per quanto realizzato, non è stato portato a compimento: i negozi non sono mai stati attivati, il museo delle Opere non è stato reso attivo, ed il parcheggio è stato dichiarato parzialmente inutilizzabile a causa dell'obsolescenza dell'impianto di termoregolazione, attualmente non a norma. Il mancato utilizzo di questo spazio lascia irrisolto il problema del parcheggio e della creazione di spazi di vendita, vanificando inoltre l'investimento realizzato. Grandi opportunità per lo sviluppo dell'intera area della piazza sono date inoltre dalla

presenza dei due emicicli, eredità dell'architettura Borbonica militare, attualmente di proprietà demaniale e parzialmente in concessione al comune, su cui negli anni sono state presentate diverse ipotesi di intervento al fine di trasferire parte delle funzioni di accoglienza turistica relative alla Reggia, mai realizzate.

Nelle more della realizzazione del piano sui due emicicli, un importante investimento era stato inoltre fatto all'interno del PIT "Grande Reggia" anche sull'area delle cavallerizze (lato ovest del palazzo reale), al fine di realizzare uno spazio dedicato ad attività di diverso genere e un'apertura verso il centro della città. Pur essendo oggetto di concertazione tra MiBACT e Comune di Caserta, sotto la regia della Regione Campania, il progetto di apertura non è però stato realizzato (principalmente a causa della mancata volontà da parte di questura e prefettura, che avrebbero dovuto liberare la zona antistante alle cavallerizze utilizzata come parcheggio dei dipendenti), ed il collegamento con la città non è stato reso operativo.

Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy

L'analisi gestionale sopra esposta, unitamente alla disamina dei progetti presentati nell'allegato 3, è funzionale all'identificazione delle principali criticità, delle opportunità nonché delle azioni che possono essere intraprese per una migliore gestione e valorizzazione del sito e del territorio nel suo complesso. A fini puramente espositivi, le riflessioni che seguono sono state ordinate distinguendo tre macro-ambiti: qualità della gestione, qualità della visita, progetti di sviluppo. È però fondamentale considerare le tre aree come strettamente interdipendenti, sia per quanto riguarda i fattori di criticità sia per gli aspetti propositivi. Non è infatti possibile pensare a un miglioramento della qualità della visita senza porre, allo stesso tempo, adeguata attenzione alle modalità di gestione e allo sviluppo dei piani di riorganizzazione degli spazi e di governo delle relazioni con il territorio e viceversa. In questo senso, l'eventuale ridondanza delle problematiche evidenziate e delle indicazioni fornite non deve essere intesa come forma di ambiguità, ma come elemento di sinergia nella più generale strategia di valorizzazione del bene. Ogni azione dovrebbe anche essere corredata da un adeguato monitoraggio, in modo da poter garantire un'analisi successiva dei dati in funzione di indicatori di *performance* commisurati.

Qualità della gestione

Un primo elemento di riflessione e di azione relativo alla Reggia riguarda la qualità della gestione. Come sottolineato nella parte introduttiva del capitolo infatti, un'adeguata gestione dei beni è condizione necessaria ad una efficace attività di valorizzazione, tutela e fruizione. In questo senso si intravedono due priorità: il miglioramento della gestione dei processi di cambiamento, e la definizione di un organico adeguato in quantità e competenze.

Migliorare la gestione dei processi di cambiamento

Come si è visto, la Reggia è stata oggetto negli ultimi due anni di un importante cambiamento istituzionale. Il processo di conferimento di una maggiore autonomia, seppur necessario, ha prodotto nella fase di transizione una serie di problematiche (tabella 17). La prima di queste è l'estrema instabilità dirigenziale, che ha avuto un ruolo sia nell'impossibilità di svolgere le funzioni ordinarie del museo, sia di portare avanti progetti di sviluppo anche in sinergia con le altre istituzioni. Una seconda problematica riguarda l'ambiguità creatasi sull'organizzazione del personale e l'aumento dei contrasti a livello interno. L'assenza di un programma di accompagnamento al processo di transizione ha fatto in modo che la spartizione del personale tra Soprintendenza territoriale e Reggia sotto il Polo Museale venisse fatta in modo quasi casuale, senza un'analisi dei relativi fabbisogni, delle problematiche e dei punti di forza esistenti¹⁸. Un'ulteriore criticità del processo di cambiamento riguarda l'incertezza sulle risorse finanziarie e sulla programmazione economica¹⁹.

Tabella 17. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della gestione del processo di cambiamento

Criticità	• Inadeguatezza nella gestione dei processi di cambiamento.
Conseguenze	• Instabilità dirigenziale. • Ambiguità sull'organizzazione del personale e aumento dei contrasti a livello interno. • Incertezza sulle risorse finanziarie e sulla programmazione economica.
Obiettivi	• Gestire in modo più efficace i processi di cambiamento.
Azioni	• Garantire chiarezza e continuità della leadership nelle future fasi di gestione del bene. • Porre attenzione al dimensionamento e all'organizzazione del personale nelle fasi di transizione istituzionale. • Accompagnare il cambiamento con momenti di riflessione sull'organizzazione coinvolgendo il personale interno al fine di non esacerbare il clima organizzativo e la motivazione del personale. • Garantire adeguato flusso di risorse da parte ministeriale per garantire la programmazione e la continuità dell'attività.

Fonte: Elaborazione propria

Dotazione di personale

Il cronico sottodimensionamento del personale della Soprintendenza, unitamente allo svuotamento delle posizioni ad alta professionalità avvenuto con il passaggio della Reggia sotto il Polo museale, alla mancata transizione di personale da parte del Polo Napoletano e alla mancanza di nuove assunzioni, rendono l'attuale situazione del personale decisamente critica (si veda tabella 6). La Reggia si trova oggi con un organico insufficiente, invecchiato, demotivato, e inadeguato alle effettive esigenze organizzative e funzionali.

È questo il tema maggiormente critico a cui il nuovo assetto non risponde e dal quale viene potenzialmente aggravato. Da un lato infatti, nonostante l'autonomia, la Reggia non acquisisce nessun tipo di indipendenza rispetto al Ministero per ciò che riguarda il personale. Dall'altro, con la forma autonoma, la Reggia acquista nuove funzioni, sia in termini di valorizzazione del bene (il potenziamento dei servizi al visitatore, dell'offerta culturale, delle attività commerciali), sia in termini di gestione (si pensi alle nuove esigenze in termini di gestione contabile e finanziaria introdotte con l'autonomia), che implicano l'esigenza di nuovo personale e competenze.

Con la riassegnazione degli spazi inoltre, la Reggia si troverà a gestire non più solamente il 20% ma il 50% del Palazzo, con ulteriori carichi in termini di manutenzione e fruizione. Poiché l'autonomia prevista dalla normativa non si applica alla gestione del personale, e dunque non è prevista la possibilità del nuovo *manager* di intervenire sulla dotazione, competenze e ruoli dello staff, il rischio è quello di una forte *impasse* gestionale. Al nuovo *manager* viene infatti tolta una leva di fondamentale importanza per la gestione dell'organizzazione (Zan 1998, Bonini Baraldi 2007).

Il tema è delicato e di non facile soluzione. È però importante che il Ministero si interroghi seriamente sulle leve a disposizione del museo autonomo in termini di gestione del personale, prevedendo non solo nuove assunzioni, ma anche una maggiore autonomia del nuovo direttore in questo senso. È in ogni caso necessario rivedere completamente l'organizzazione della Reggia, chiarendo obiettivi compiti e funzioni di ciascun ufficio, sulla base di un adeguato studio del personale e dei carichi esistenti. È chiaro che la riorganizzazione del personale non va vista solo in termini formali ma sostanziali, con investimento in nuove competenze, *standard* di qualità, e formazione adeguata per tutto il personale.

Tabella 18. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito dell'organico

Criticità	• Mancanza di nuove assunzioni ministeriali negli ultimi decenni. • Mancanza di autonomia sul personale con la nuova gestione autonoma.
Conseguenze	• Inadeguatezza dell'organico e delle competenze alle attuali esigenze del bene in particolare in termini di valorizzazione, vigilanza, tutela e manutenzione delle aree verdi. • Carenza di personale adeguato per l'espletamento delle funzioni di valorizzazione e gestione della Reggia introdotte con l'autonomia. • Carenza di personale adeguato per l'espletamento nuove esigenze in termini di manutenzione e fruizione dovute all'ampliamento degli spazi sotto responsabilità della Reggia. • Impossibilità per il nuovo <i>manager</i> di usare gli strumenti base dello human resource management.
Obiettivi	• Dotare la Reggia di personale adeguato in termini numerici, di competenze e di carichi di lavoro. • Garantire motivazione e professionalità del personale.
Azioni	• Elaborare un adeguato studio del personale, dei carichi esistenti e delle nuove esigenze. • Rivedere la dotazione organica garantendo nuove assunzioni e/o forme di stabilizzazione delle collaborazioni avviate (1 000 giovani per la cultura e 500 giovani per la cultura). • Ridefinire la struttura organizzativa sulla base sia delle problematiche esistenti che delle nuove funzioni di valorizzazione e gestione, oltretutto dell'ampliamento degli spazi. • Coinvolgere il nuovo <i>manager</i> ed il personale dirigenziale nella ridefinizione dell'organico. • Pensare a percorsi di formazione per il personale esistente. • Garantire un adeguato affiancamento del personale di nuova assunzione con quello in via di pensionamento, riducendo la potenziale perdita di <i>know-how</i>. • Garantire margini di autonomia al <i>manager</i> in termini di assunzioni, promozioni, licenziamenti, mobilità, formazione, premi ed incentivi.

Fonte: Elaborazione propria

Qualità della visita

Gli aspetti gestionali sono strettamente strumentali alle funzioni caratteristiche dell'ente: tutela e valorizzazione. Uno dei principali problemi della Reggia è l'inadeguatezza della visita, che influisce sulla reputazione del sito a livello nazionale e internazionale e dunque sulla capacità di attrarre un numero di visitatori proporzionato alle sue potenzialità, oltretutto sulla soddisfazione del pubblico che comunque vi si reca. Tale inadeguatezza indebolisce sia la capacità del sito nel veicolare adeguatamente i contenuti storici, estetici e culturali che lo caratterizzano, sia la propensione a valorizzare le proprie risorse dal punto di vista economico.

Al fine di migliorare la qualità della visita e ottimizzarne le potenzialità si suggeriscono quattro percorsi principali:

- investire sull'attività di valorizzazione;
- riorganizzare i servizi aggiuntivi;
- migliorare la sicurezza e l'accesso al sito;
- rivedere la politica di offerta.

Investire nella funzione di valorizzazione

Allo stato attuale l'attività di valorizzazione del Complesso Vanvitelliano è praticamente inesistente. L'attività della Reggia si limita di fatto alla tutela e alla manutenzione del bene (con risultati limitati). Pur esulando dagli obiettivi di questa analisi proporre un vero e proprio piano di valorizzazione (che sarà tra le responsabilità del nuovo *manager*), è tuttavia fondamentale evidenziare le cause del mancato sviluppo del sito in questo senso, e le azioni necessarie per creare le adeguate condizioni di gestione per la realizzazione del futuro piano di valorizzazione (tabella 19). Le cause sono riconducibili principalmente alla mancanza di spazi, scarsità di risorse economiche, carenza di personale e di competenze.

Il problema degli spazi è potenzialmente risolvibile dal nuovo piano commissariale (se verrà reso operativo nei tempi previsti). Con la sua implementazione infatti saranno disponibili nuovi locali per il riallestimento del percorso museale, l'organizzazione delle mostre temporanee, la gestione dei servizi aggiuntivi, l'organizzazione di eventi, gli spazi di servizio.

La questione delle risorse è particolarmente delicata, ma potrebbe trovare risposta nel nuovo assetto istituzionale: se in passato la Reggia soffriva sia della limitatezza dei finanziamenti ministeriali per l'attività di valorizzazione sia dell'impossibilità di decidere sull'uso delle risorse (vincolate a determinati capitoli di spesa), con la nuova forma il Museo non solo potrà usufruire delle risorse auto-generate, ma avrà anche maggiori margini nel decidere come utilizzarle.

In questo contesto, il tema del personale resta quello maggiormente critico. In linea con quanto sopra esposto (necessità di garantire nuove assunzioni e maggiore autonomia sull'organico al nuovo *manager*) sarebbe infatti necessario riorganizzare e potenziare l'area di valorizzazione, rafforzare il servizio educativo, rivedere le funzioni dell'ufficio al pubblico e formare del personale di accoglienza alla visita motivato maggiormente in linea con le nuove tecnologie e gli *standard* museali internazionali.

Tabella 19. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della valorizzazione

Criticità	• Debolezza della funzione di valorizzazione.
Conseguenze	• Servizi al pubblico inadeguati. • Limitata attività espositiva temporanea, inadeguatezza dei percorsi di visita. • Scarsa attività di promozione e comunicazione. • Carenza dell'attività educativa e dell'offerta alle scuole.
Obiettivi	Potenziare l'attività di valorizzazione attraverso: • Ampliamento degli spazi a questa dedicati; • Incremento delle risorse economiche per la valorizzazione; • Potenziamento delle competenze e miglioramento dell'organizzazione.
Azioni	• Rendere operativo nei tempi previsti il piano commissariale al fine di garantire l'acquisizione di ulteriori spazi per le attività di valorizzazione. • 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, rivedendo le funzioni dell'ufficio al pubblico, formando personale di accoglienza alla visita preparato e motivato. • Investire nelle nuove competenze, tecnologie e nelle più moderne tecniche di comunicazione per la veicolazione dei contenuti.

Fonte: Elaborazione propria

Migliorare i servizi aggiuntivi

Strettamente connessi alla fruizione e alla valorizzazione sono i servizi aggiuntivi: qualità e accessibilità del servizio di biglietteria, caffetteria, guardaroba, *bookshop*, trasporti sono infatti fondamentali per garantire una visita piacevole e corretta. Il servizio didattico, le audioguide e le visite guidate, hanno inoltre un ruolo fondamentale nel veicolare i contenuti culturali del sito alle diverse fasce di visitatori. Come si è visto, allo stato attuale tutti i servizi aggiuntivi sono fortemente carenti. Alla base di questa situazione è lo stato delle concessioni, che sconta sia l'inesperienza iniziale (la maggior parte delle concessioni risalgono ai primi anni Novanta, quando la legge Ronchey era appena stata pubblicata) sia l'eccessivo "localismo" dei fornitori, che non sembrano essere in grado di garantire adeguati *standard* di servizio.

È indubbio che tutte le concessioni vadano riviste, anche nell'ottica della riassegnazione degli spazi e della maggiore enfasi verso le attività di valorizzazione (tabella 20). Vanno dunque adeguatamente pianificati gli investimenti necessari e i rapporti contrattuali con i fornitori, sia in considerazione della qualità che della redditività dei servizi (sono questi gli ambiti in cui ci sono potenzialmente i maggiori margini in termini economici in favore della Reggia).

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. Le linee guida fornite dal ministero vanno verso la scelta di fornitori "forti" a livello nazionale, ma per alcuni servizi, in particolare quello relativo alla biglietteria, sarebbe auspicabile prevedere margini di flessibilità, in modo da rendere possibile soluzioni specifiche sulla base delle caratteristiche e potenzialità del singolo sito. Nello specifico, ad esempio, per la Reggia di Caserta è necessario prevedere che il concessionario della biglietteria possa accordarsi non solo con il Museo Autonomo (ente ministeriale) per l'erogazione del biglietto, ma anche con il Comune, ipotizzando un *ticket* integrato Reggia / Belvedere di San Leucio. Lo stato attuale di avanzamento delle gare non rende possibile valutare l'adeguatezza del processo in questo senso, ma si auspica che le nuove modalità di concessione sappiano trovare un equilibrio tra esigenze di standardizzazione e necessità specifiche.

Tabella 20. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito delle concessioni dei servizi aggiuntivi

Criticità	• Obsolescenza dei contratti relativi ai servizi aggiuntivi.
Conseguenze	• Bassa qualità di tutti i servizi aggiuntivi. • Inadempienze e rapporti contrattuali conflittuali. • Scarsa capacità di controllo sui servizi. • Inadeguato ritorno dal punto di vista economico.
Obiettivi	• Rivedere l'intera offerta dei servizi aggiuntivi con <i>standard</i> internazionale per quanto riguarda: – accoglienza alla visita; – <i>bookshop</i> e <i>giftshop</i>; – ristorazione; – trasporti interni.
Azioni	• Ridisegnare le gare garantendo adeguati margini di flessibilità. • Fornire agli organi competenti indicazioni sulle 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. • Assicurarsi che le concessioni prevedano adeguati strumenti per il controllo dei servizi. • Potenziare la capacità degli uffici della Reggia di indirizzare e controllare l'attività dei fornitori. • Elaborare un adeguato piano economico in cui siano valutati gli investimenti necessari e le

risorse potenzialmente generate dai servizi aggiuntivi.

Fonte: Elaborazione propria

Migliorare la vigilanza e l'accesso al sito

Il problema della vigilanza del sito e della presenza di attività illecite (più o meno gravi) è tra i più noti a livello mediatico, concorrendo ad indebolire il prestigio della Reggia a livello nazionale e internazionale, e la sua attrattività in termini di pubblico. Gli interventi non hanno dato risultati significativi e ciò fa pensare anche ad una sorta di accettazione da parte delle autorità. Gli ambulanti infatti convivono indisturbati con custodi e vigilanti, che non sembrano essere particolarmente turbati dalla loro presenza e gli abusi non sono adeguatamente disincentivati attraverso interventi anche minimi di sicurezza e di controllo all'accesso del sito²⁰.

In quest'ottica sarebbe fondamentale:

- Potenziare il servizio di vigilanza non solo in termini numerici ma anche organizzativi, separandolo dalla direzione della valorizzazione, e responsabilizzando il direttore del servizio, rivedendo l'attuale organizzazione interna;
- Verificare le esigenze effettive in termini numerici del personale di custodia, incrementando il numero degli addetti o pensando a un contratto di vigilanza esterna, anche in vista di una riorganizzazione degli spazi e delle funzioni (l'auspicata apertura della Reggia al Belvedere di San Leucio e al Bosco di San Silvestro, ad esempio, implicano maggiori esigenze in termini di sicurezza e vigilanza);
- Chiudere i varchi illegali e garantire il presidio del perimetro del Parco;
- Ridisegnare gli spazi di accoglienza (come previsto nel piano commissariale), garantendo un maggiore controllo degli accessi e del servizio guardaroba (che dovrebbe essere obbligatorio per borse e zaini, come nella maggior parte dei musei al mondo).

Tabella 21. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della vigilanza e dell'accesso

Criticità	• Debolezza della funzione di vigilanza. • Esistenza di accessi illegali al sito.
Conseguenze	• Pratiche illecite all'interno del sito. • Peggioramento della qualità della visita. • Danno mediatico all'immagine del sito a livello nazionale ed internazionale.
Obiettivi	• Ridurre le pratiche illecite attraverso un potenziamento e miglioramento della vigilanza. • Migliorare l'immagine del sito e la percezione della visita.
Azioni	• Separare la direzione vigilanza da quella di valorizzazione. • Responsabilizzare il direttore del servizio. • Riorganizzare il servizio di vigilanza garantendo maggiore controllo sul personale. • Analizzare i turni e i carichi di lavoro per valutare l'esigenza di un eventuale incremento numerico 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.

Fonte: Elaborazione propria

Rivedere la politica di offerta

L'attuale politica di offerta al sito denota un profilo "basso", sia in termini di prezzo, che di possibili percorsi di visita. Attualmente l'ingresso al complesso – deciso a livello ministeriale - costa 12 euro (6 euro biglietto ridotto) per il Palazzo Reale, il Parco e il Giardino all'inglese; 9 euro (4,5 ridotto) solo per il Palazzo Reale e le mostre (acquistabile solo dopo l'orario di chiusura del Parco); e 10 euro l'ingresso annuale solo al Parco. Nonostante abbia subito un lieve incremento negli anni recenti il costo dell'ingresso alla Reggia è quindi inferiore a tutte le principali dimore storiche europee, lasciando spazio a possibili margini di azione senza snaturare l'entità pubblica del bene e senza disincentivare la visita da parte di cittadini italiani e stranieri (si veda tabella 22). È inoltre interessante notare come la Reggia di Caserta evidenzii un rapporto tra visitatori paganti e visitatori totali inferiore rispetto alla media nazionale, e un numero di visitatori paganti in termini assoluti decisamente limitato. Si pongono dunque interessanti opportunità in termini di revisione della politica di prezzo e di accesso, anche in considerazione della rigidità della domanda culturale.

Tabella 22. Biglietti di ingresso alle principali dimore storiche europee

	Intero	Ridotto	Scuole	Abbonamento	Visita guidata	Note
Venaria Reale					Audioguida noleggiabile (2,00/1,00); visite guidate: 6,00	Tipologie di prezzi altamente differenziate; presenza di biglietti di fascia superiore (25,00/20,00) comprendenti attrazioni e mostre
Circuito 1	16,00	14,00/10,00	2,00			
Circuito 2	/					
Circuito 3	5,00	4,00/2,00	2,00	15,00		
Versailles					Audioguida in 11 lingue compresa; visita guidata: 7,00	
Circuito 1	18,00			50,00		
Circuito 2	15,00	13,00				
Circuito 3	10,00	6,00				
Schönbrunn					Audioguide comprese; visite guidate dove possibili a pagamento	Tipologie di prezzi altamente differenziate per target divisi in base a età, professione, tipologia di tour richiesta, parte del complesso che si vuole visitare
Circuito 1	21,00	17,50	10,50			
Circuito 2 (Grand tour)	15,90	14,60	8,90			
Circuito 3 (Labirinto)	5,00	3,90	2,70			
Castelli di Ludwig						I biglietti danno diritto all'ingresso a tutto il patrimonio culturale bavarese, comprensivo di più di 40 siti
Valido 14 giorni	24,00					
Valido 1 anno	45,00					

Fonte: Elaborazione propria sui tariffari presenti sui siti online dei quattro beni

Un diverso approccio al prezzo del biglietto dovrebbe essere necessariamente accompagnato da un miglioramento della qualità della visita e dei servizi aggiuntivi, dalla possibilità di scegliere tra molteplici forme di accesso (es. combinazione di diversi circuiti o biglietto cumulativo con altri siti), disegnando diversi percorsi di visita e offrendo al pubblico elevati livelli di fruizione. Nell'ottica del

potenziamento dell'offerta e della riassegnazione degli spazi, sarebbe dunque importante ipotizzare una differenziazione dei biglietti in base di target di pubblico o alla tipologia di servizi proposti.

A titolo puramente esemplificativo, nelle tabelle 23 e 24 si riportano le politiche di offerta previste per Schönbrunn e per Venaria Reale.

Tabella 23. Politiche di accesso al complesso di Schönbrunn

Biglietti Castello (in euro)	Imperial tour con audioguida	Grand tour con audioguida	Grand tour con guida	
Adulti	12,90	15,90	18,90	
Bambini (6-18 anni)	9,50	10,50	12,00	
Studenti (19-25 anni)	11,90	14,60	17,60	
Disabili	11,90	14,60	17,60	
Scolaresche (6-18 anni)	6,50	8,90		
Biglietti Combi (stagione estiva)	Classic Pass (stagione estiva)	Gold Pass (stagione estiva)	Biglietto Sisi (tutto l'anno)	Family Pass (stagione estiva)
Adulti	21,00	49,00	28,00	19,00
Bambini (6-18 anni)	13,00	24,00	16,50	14,00
Studenti (19-25 anni)	17,50	40,00	25,00	
Disabili	17,50	40,00	25,00	
Vienna Card	17,50	40,00	25,00	
Scolaresche (6-18 anni)	10,50		13,80	
Biglietto Famiglie (2 adulti e 3 bambini)	43,00		59,00	45,00
Biglietti Parco	Labirinto	Terrazza panoramica della Gloriette	Giardino del Principe Ereditario	Giardino dell'Orangerie
Adulti	5,00	3,50	3,50	3,50
Bambini (6-18 anni)	2,90	2,70	2,70	2,70
Studenti (19-25 anni)	3,90	2,90	2,90	2,90
Terza età oltre 60 anni	3,90	2,90	2,90	2,90
Disabili	3,90	2,90	2,90	2,90
Vienna Card	3,90	2,90	2,90	2,90
Scolaresche (6-18 anni)	2,70	2,70	2,70	2,70
Biglietto Famiglie (2 adulti e 3 bambini)	12,00	7,50	7,50	7,50

Fonte: Elaborazione propria da www.schoenbrunn.at

Tabella 24. Politiche di accesso a Venaria Reale

Tipologia biglietto	Intero	Ridotto	Scuole	Abbonamento
Tutto in una Reggia (Reggia, giardini, e mostre + 10% sconto su caffetterie, ristoranti, punti ristoro e <i>bookshop</i> , ridotto su noleggio Audiopen e sulle visite guidate a orario fisso, ridotto sul Trenino dei Giardini "La freccia di Diana", Gondola sulla Peschiera e Carrozza a cavallo)	25,00	PROPOSTA FAMIGLIA: 1 euro per ragazzi (max 4) dai 6 ai 15 anni accompagnati da 1 o 2 adulti che acquistino il biglietto "Tutto in una Reggia" (acquistabile solo presso la Reggia)		
Reggia, Giardini e mostra "La Regia Scuderia" alla Scuderia Juvarriana	20,00	18,00 (gruppi min 12 persone persone, senior +65) pax, insegnanti, senior +65) / 12,00 (ragazzi dai 6 ai 12 e universitari <i>under</i> 26)	5,00 a studente (classi min 18 persone, gratis per due accompagnatori ogni 27 studenti)	
Reggia e Giardini	16,00	14,00 / 10,00	2,00	
Giardini (dal 6 aprile, nei giorni festivi +1 euro)	5,00	4,00 / 2,00	2,00	15,00 valido per ingressi feriali, da diritto al ridotto per giorni festivi e 10% di sconto al punto ristoro nel Patio
Attrazioni nei Giardini (Teatro d'Acqua della Fontana del Cervo compreso in tutti i biglietti)	4,00 (Gondole sulla Peschiera 2,00)	3,00 dai 3 ai 18 anni e biglietto "Tutto in una Reggia" (Gondole sulla Peschiera 1,00)		

Fonte: elaborazione propria da www.lavenaria.it

Poiché un ripensamento delle politiche di offerta implica un investimento importante sia nell'attività di valorizzazione, che di accoglienza e vigilanza, andrebbero opportunamente valutati i costi e benefici delle iniziative più impegnative. Allo stesso tempo, prima di realizzare una nuova politica di offerta andrebbe studiato accuratamente il pubblico di riferimento attuale e potenziale sulla base delle più moderne tecniche di indagine.

Tabella 25. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della politica dell'offerta

Criticità	• Politica di offerta “base”, poco sviluppata.
Conseguenze	• Scarsa capacità di attrarre diverse tipologie di visitatori. • Scarsa capacità di fidelizzazione del pubblico. • Potenziale poco sfruttato in termini di prezzo.
Obiettivi	• Disegnare la politica di offerta del sito in linea con gli <i>standard</i> internazionali. • Attrarre diversi target di visitatori. • Fidelizzare il pubblico. • Garantire maggiori flussi economici.
Azioni	• Effettuare uno studio accurato del pubblico attuale e potenziale. • Ideare nuove forme di fruizione anche attraverso l'organizzazione di eventi e mostre temporanee, aperture straordinarie. • Elaborare proposte di visita inclusive degli altri beni appartenenti Complesso Vanvitelliano (Acquedotto Carolino e bosco di San Silvestro). • Realizzare percorsi di visita integrati con il Belvedere di San Leucio. • Prevedere biglietti d'accesso separati a seconda delle iniziative. • Elaborare una politica di prezzo diversificata e orientata a diversi target di utenza. • Valutare i costi in termini di vigilanza e l'eventuale redditività delle iniziative temporanee e permanenti.

Fonte: Elaborazione propria

I piani di sviluppo

Una proposta riguarda il piano di riassegnazione degli spazi recentemente definito dal commissario straordinario, la seconda riguarda lo sviluppo del sito UNESCO e il relativo collegamento con la città. Infatti, senza un'adeguata riassegnazione degli spazi e senza una capacità di integrazione con altri siti e con il territorio nel suo complesso (implicita nella nomina UNESCO, in particolare con il Belvedere ma non solo) è difficile immaginare una piena e coerente valorizzazione del sito, così come una differenziazione dell'offerta e un miglioramento dei servizi in senso lato.

Verificare e implementare adeguatamente il progetto commissariale di riassegnazione degli spazi

Sia il progetto SITI che il progetto commissariale elaborano una proposta alternativa riassegnando al Museo gran parte degli spazi della Reggia (Allegato 3). L'attuale destinazione degli spazi limita fortemente le potenzialità del Complesso Vanvitelliano sia in termini culturali che economici, aggravando inoltre le condizioni di manutenzione e di sicurezza del bene: mancano ambienti per le mostre permanenti e temporanee, per i depositi, per l'accoglienza al pubblico e per le attività di servizio; i varchi di accesso legali sono insufficienti mentre quelli illegali non sono controllati e presidiati; non è chiara la distribuzione di responsabilità tra soggetti in termini di manutenzione; non esistono spazi per attività potenzialmente redditizie, quali formazione, convegni, eventi speciali, ospitalità.

Il Piano Commissariale sembra dunque affrontare definitivamente il problema degli spazi, promettendo una “restituzione” degli stessi nell'arco di un quinquennio. Pur non essendo stato possibile analizzare a fondo il progetto, sulla base delle nostre interviste e delle informazioni a disposizione si possono evidenziare alcuni potenziali rischi ed nodi critici, su cui è necessario agire con attenzione affinché questa grande opportunità non si trasformi in un ulteriore aggravio gestionale (tabella 26).

Innanzitutto la riassegnazione degli spazi dovrebbe avvenire tenendo conto dei problemi sopra evidenziati (sicurezza, accessi, mostre, progetto espositivo ed educativo ecc.). Quanto il piano sia in grado di rispondere alle criticità individuate va verificato con attenzione prima di una sua attuazione.

Non è ancora chiaro quale sarà il ruolo del “Museo Autonomo Reggia di Caserta” nei confronti del palazzo nel suo complesso né quale sarà il rapporto tra questo e gli altri enti che occupano il sito (SBAPSAE, Scuola Nazionale Amministrazione, ente da individuare e altri enti). La questione lascia aperte una serie di domande assolutamente rilevanti:

- L’ente Reggia fungerà da “proprietario” del bene, oppure sarà solo uno degli “inquilini” senza diritti/doveri nei confronti degli altri soggetti?
- I vari soggetti ospitati presso il complesso verseranno dei canoni di affitto o potranno usufruire degli spazi a titolo gratuito? A chi verranno versati tali canoni?
- In particolare, quale sarà il rapporto tra il museo autonomo e “l’ente da individuare”? Sarà il museo a indicare e selezionare e gestire i rapporti con l’ente autonomo? Tutti i funzionari intervistati hanno affermato che con il piano commissariale la Reggia riacquisterà circa l’80% degli spazi a sua disposizione
- Chi si occuperà della manutenzione ordinaria e straordinaria del bene? Quale la distribuzione di responsabilità tra i soggetti in questo senso?

Non è ancora chiara la sostenibilità economica dell’assetto risultante dalla redistribuzione degli spazi, ma l’assegnazione degli ambienti a diversi soggetti, così come la decisione sulla loro destinazione in termini funzionali, non può prescindere da un’adeguata valutazione dei costi e delle entrate nel medio e lungo periodo. Risulta particolarmente delicata in questo senso l’appetibilità degli spazi a soggetti terzi, e dunque l’effettiva capacità di attrarre investitori esterni. Non si tratta di voler ripensare la destinazione del bene a fini commerciali, ma di essere in grado di prevedere le risorse disponibili e quelle necessarie per il funzionamento, eventualmente evidenziando le esigenze di finanziamento pubblico per la sostenibilità del progetto nel suo insieme.

Un ulteriore aspetto collegato al piano di riassegnazione degli spazi è quello del personale. Pensare che un soggetto già debole prenda in carico il doppio (se non il triplo) degli spazi della Reggia con lo stesso personale significa non solo impedire qualsiasi progetto di sviluppo ma anche mettere a serio rischio la sicurezza del bene. Il *business plan* relativo al piano del commissario dovrebbe dunque includere una proiezione delle esigenze in termini di organico e dei costi a queste connessi.

Tabella 26. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della distribuzione degli spazi

Criticità	• Inadeguata assegnazione e distribuzione degli spazi
Conseguenze	• Impossibilità di proporre un'offerta culturale adeguata e diversificata • Impossibilità di valorizzare economicamente gli spazi • Incapacità di mantenere il bene in buone condizioni di manutenzione
Obiettivi	• Rendere operativo il piano commissariale di redistribuzione degli spazi nei tempi previsti, verificandone l'adeguatezza sotto diversi profili.
Azioni	• Verificare che il piano commissariale dia adeguata risposta alle esigenze relative a: ✓ Ridisegno del percorso espositivo permanente ✓ Creazione di adeguati spazi per mostre temporanee, con accesso distinto ✓ Creazione di spazi di deposito legati agli appartamenti reali del piano nobile ✓ Predisposizione di spazi di servizio esterni ed interni per la realizzazione di grandi eventi ✓ Ridisegno degli spazi di accoglienza ✓ Ripensamento dei varchi e degli accessi anche lungo il perimetro del Parco • Chiarire i diritti/doveri degli "inquilini" in particolare relativi a: ✓ Il ruolo "Museo Autonomo Reggia di Caserta" nei confronti del palazzo nel suo complesso ✓ Il rapporto economico tra i vari soggetti occupanti il palazzo (canoni di affitto) ✓ la manutenzione ordinaria e straordinaria del bene • Valutare l'appetibilità degli spazi a soggetti terzi e dunque l'effettiva capacità di attrarre investitori • Verificare le esigenze in termini di personale e di costi a questo connesso • Valutare l'opportunità e la sostenibilità del progetto di riassegnazione degli spazi attraverso un adeguato <i>business plan</i> coinvolgendo competenze di tipo gestionale ed economico

Fonte: Elaborazione propria

Investire sullo sviluppo del sito Unesco e sul collegamento con la Città

L'iscrizione alla lista UNESCO del patrimonio culturale dell'umanità costituisce un traguardo ambizioso per molti siti a livello mondiale. Più che garantire risorse aggiuntive, questo riconoscimento ha un triplice vantaggio (per lo meno in via potenziale):

- colloca il bene nella top list mondiale dei siti da visitare, concorrendo ad innalzarne la reputazione e visibilità a livello internazionale;
- garantisce maggiore attenzione su scala mondiale sullo stato di tutela e conservazione del bene (disincentivando ad esempio gli usi impropri);
- permette la trasmissione di buone pratiche in ambito gestionale, attraverso la creazione di uno *steering committee* e la redazione di un piano di gestione.

Tuttavia, nel caso della Reggia di Caserta, questi benefici non hanno informato l'adozione di adeguate misure: il marchio UNESCO non è esposto né utilizzato a fini comunicativi; lo stato di conservazione del bene non sembra aver tratto vantaggio dalla nomina UNESCO (basti pensare agli abusi sul Parco o ai crolli del tetto nella porzione dell'Aeronautica Militare); l'autorità e il piano di gestione non sono stati resi operativi. Questo stato di cose è riconducibile alla mancata integrazione tra i vari soggetti che costituiscono il sito UNESCO e dunque principalmente Reggia (Istituto Autonomo) e

Comune di Caserta come enti proprietari e gestori dei beni, ma anche Provincia di Caserta e Regione Campania, in quanto amministratori del territorio in cui i beni insistono.

Rendere operativa l'autorità di gestione includendo una consultazione con i soggetti locali e garantendo collaborazione dall'amministrazione comunale è dunque la priorità assoluta in questo senso.

In questo contesto, le priorità d'azione per la Fondazione dovrebbero essere orientate a:

- rivedere il piano di gestione UNESCO con competenze territoriali e gestionali (l'attuale piano di gestione è stato redatto unicamente da architetti);
- rendere operativo il progetto del Comune per il restauro della strada e del parcheggio tra la Reggia e il Belvedere;
- aprire il cancello che divide la Reggia da San Leucio, prevedendo adeguato personale per la sua supervisione;
- progettare e realizzare il biglietto integrato Reggia-San Leucio;
- progettare un'integrazione con il bosco di San Silvestro e potenziare l'offerta della fattoria didattica;
- investire in comunicazione integrata e nell'utilizzo del marchio UNESCO;
- promuovere il sito come un "unicum" con scuole e tour operator;
- investire nelle infrastrutture e nei trasporti (ad esempio ipotizzando delle navette per la visita panoramica all'Acquedotto Vanvitelliano e al Bosco di San Silvestro).

Solo in questo modo sarà possibile riposizionare Caserta e il suo patrimonio nell'immaginario del visitatore, presentando un complesso dalle molteplici attrattive (dal Palazzo Reale, al Parco monumentale, al Belvedere di San Leucio, al bosco di San Silvestro, all'Acquedotto Vanvitelliano), ricostituendo quell'unità originaria ormai andata perduta. Allo stesso tempo, la Fondazione dovrebbe avviare un processo di integrazione con la città e il territorio sulla base delle linee già indicate dalle varie esperienze progettuali (PIT integrato, progetto piazza, apertura lato cavallerizze, itinerari tematici, valorizzazione delle risorse naturalistiche e enogastronomiche del territorio e così via) incentivando la permeabilità sia spaziale che strategica.

Il rinnovo delle cariche apicali presso la Reggia e il Comune di Caserta attualmente in corso²¹ potrebbe essere un buon punto di partenza per reimpostare le relazioni istituzionali del territorio in termini più collaborativi e costruttivi. È però anche necessario ipotizzare modalità adeguate e pratiche istituzionalizzate di cooperazione e coordinamento tra i diversi soggetti per quanto riguarda il sito UNESCO. In questo senso, la realtà casertana potrebbe prendere spunto, ripensandola adeguatamente, dall'esperienza delle Dolomiti, riconosciute patrimonio mondiale dell'umanità nel 2009 e da altre realtà di residenze reali in Europa come la Reggia di Versailles in Francia e Il castello di Schönbrunn a Vienna (box 2).

Box 2. Versailles e Schönbrunn: un modello di gestione

A Versailles l'intera proprietà, compresi i palazzi, giardini e il museo sono gestiti dal 1995 da una struttura pubblica specifica, un ente amministrativo di proprietà del governo, Etablissement Public à Caractère Administratif (EPA), che è controllato direttamente dal Ministero della Cultura e dal Ministero del Bilancio. L'EPA ha il compito di gestire, mantenere e ripristinare l'intera proprietà, ma anche di sviluppare la collezione d'arte e di intraprendere dei programmi di ricerca sul sito e la sua storia. Dalla creazione dell'EPA, i ricavi sono fortemente aumentati, raggiungendo l'importo annuo di 100 milioni di €, di cui il 10% provenienti da sponsorizzazioni. Anche se lo stato sta ancora sovvenzionando l'EPA, questa crescita è dovuta sostanzialmente allo sviluppo dei flussi turistici e all'aumento del prezzo dei biglietti, ma anche alla valorizzazione delle strutture, allo sviluppo dei servizi e al forte incremento delle sponsorizzazioni.

Questo ha permesso la progettazione e realizzazione di un ambizioso piano di sviluppo 2004-2020 (350 milioni di €) con 4 obiettivi principali:

- Restituire la Reggia alle sue condizioni originarie, con il restauro di edifici, cortili e giardini (tra cui la casa dell'Opera).
- Migliorare la tutela del sito (misure di sicurezza).
- Promuovere il patrimonio attraverso il rafforzamento della ricerca e la modernizzazione delle riserve e la creazione di un centro di ricerca.
- Migliorare il centro visitatori.

Un'esperienza del tutto simile è la gestione del castello di Schönbrunn a Vienna da parte della società privata Kultur und Betriebsges.mmbH di proprietà del governo austriaco. L'intero immobile è di proprietà della Repubblica austriaca, e la società ha diritto all'usufrutto in base ad un accordo con lo Stato ma, diversamente dalla Reggia di Versailles, non riceve aiuti statali e deve affrontare i costi di manutenzione e di restauro attraverso i ricavi della valorizzazione del sito.

Spunti per la Reggia di Caserta

Anche se le situazioni di Versailles e Schönbrunn non sono del tutto simili, entrambi i siti dimostrano che una attenta operazione di valorizzazione rende sostenibile anche la gestione di complessi così ampi senza andare a scapito del patrimonio culturale o portare a fenomeni di disneyizzazione temuti dai detrattori di un'impostazione manageriale nella gestione dei beni culturali.

Nel caso di Versailles l'attenzione rivolta alla valorizzazione ha contribuito a mobilitare una grande quantità di fondi necessari alla manutenzione e ad un ambizioso programma di restauro. Questa gestione ha anche sviluppato la ricerca e la rinascita di competenze tradizionali (artigianato legato all'arredamento e ai tessuti) che risuonano famigliari rispetto alla tradizione di innovazione imprenditoriale dei siti borbonici.

Entrambi gli esempi possono essere punti di riferimento per la futura gestione della Reggia e degli altri siti borbonici.

Per approfondimenti

<http://en.chateauversailles.fr/establishment-/etablissement-public-en>

<http://www.schoenbrunn.at/en/company/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh/legal-status-and-function.html>

<http://www.schoenbrunn.at/it/chi-siamo/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh.html>

Box 3. La Fondazione Dolomiti – Dolomiten – Dolomites – Dolomitis UNESCO

Descrizione dell'approccio

La Fondazione è stata costituita nel 2010 dalle Province di Belluno, Bolzano, Pordenone, Trento, e Udine e dalle Regioni Friuli Venezia Giulia e Veneto per garantire una gestione efficace e coordinata del patrimonio naturalistico delle Dolomiti.

La Fondazione, che rappresenta il referente univoco nei confronti del Ministero italiano dell'Ambiente e del Comitato per il Patrimonio mondiale UNESCO, ha il compito di promuovere la comunicazione e la collaborazione tra gli Enti territoriali che di fatto gestiscono e amministrano – ciascuno secondo il proprio ordinamento – il territorio definito dall'UNESCO Patrimonio dell'Umanità.

I poteri amministrativi e gestionali rimangono prerogativa delle Province e delle Regioni. La Fondazione definisce la Strategia Complessiva articolata su tre assi: conservazione, comunicazione e valorizzazione e svolge un ruolo di coordinamento per l'armonizzazione delle politiche di gestione del Bene Dolomiti, con l'obiettivo di costruire una strategia condivisa.

Organi della Fondazione

Consiglio direttivo composto dal legale rappresentante di ciascun socio fondatore, dura in carica tre anni. Compito specifico del Consiglio direttivo è assicurare l'armonizzazione delle politiche territoriali e ambientali del bene, tenuto conto dei diversi ordinamenti degli Enti fondatori e delle relative competenze statutarie.

Consiglio di amministrazione composto da cinque membri, compreso il Presidente, nominati dalle Province di Belluno, Bolzano, Pordenone, Trento e Udine. Al Consiglio di amministrazione spettano tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Fondazione. Esso approva il programma annuale di attività, il bilancio preventivo, le relative variazioni e il conto consuntivo, nomina un Segretario generale, approva il regolamento di organizzazione e di funzionamento dei servizi. Il Consiglio approva inoltre tutti gli altri atti necessari per il buon funzionamento della Fondazione e delibera su ogni altro oggetto d'interesse della Fondazione, o su tutte le materie non specificatamente attribuite ad altri organi.

Il Segretario generale, che dura in carica per tre anni e il cui incarico può essere rinnovato, cura l'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi riguardanti l'amministrazione stabiliti dal Consiglio di amministrazione. Cura in particolare l'esecuzione di un piano triennale strategico deciso dal Consiglio di amministrazione all'inizio del mandato.

Comitato scientifico, nominato dal Consiglio di amministrazione e composto da un minimo di tre a un massimo di cinque componenti, fornisce consulenza tecnico-scientifica su materie e problematiche attinenti la gestione e conservazione del bene; fornisce inoltre pareri sul monitoraggio della gestione e su attività di ricerca.

Collegio dei Sostenitori, composto oltre che dai Soci fondatori anche da tutti i Sostenitori della Fondazione nominati dal Consiglio di amministrazione, ovvero dalle persone fisiche o giuridiche, pubbliche o private – in particolare da comuni, amministrazioni dei parchi, università ed enti di ricerca del territorio Bene UNESCO – che, condividendo gli scopi della Fondazione, contribuiscano al fondo di gestione, ovvero all'attività dell'Ente con prestazioni di particolare rilievo. Il Collegio fornisce pareri e proposte sulle attività e sui programmi della Fondazione e propone l'ammontare dei contributi da versare al fondo di gestione, al fine di poter assumere la qualifica di Sostenitore.

L'Organo di revisione, composto da un minimo di uno ad un massimo di tre revisori dei conti che durano in carica tre anni, ha il compito di verificare l'attività di amministrazione della Fondazione, di redigere la relazione sul bilancio di previsione e sul bilancio di esercizio, di esprimere pareri obbligatori sulle variazioni di bilancio, prestando consulenza finanziaria al Consiglio di amministrazione.

(fonte: <http://www.dolomitiunesco.info/la-fondazione-dolomiti-unesco/>)

Motivi di successo o fallimento dell'approccio

La Strategia complessiva si basa sul principio della "gestione a rete" che assicura il coinvolgimento di una vasta gamma di *stakeholder* con responsabilità di gestione – diretta e indiretta – sul territorio e si attua per mezzo di Reti funzionali interregionali/interprovinciali su specifiche tematiche: patrimonio geologico, patrimonio paesaggistico, aree protette, promozione del turismo sostenibile, sviluppo socio-economico, mobilità, formazione e ricerca scientifica. Queste reti rappresentano altrettante intese di partenariato, finalizzate a uniformare i livelli di conoscenza, proporre linee guida di gestione omogenee e coerenti con i livelli di competenza e con le prassi amministrative di ciascun territorio. Ogni attività finalizzata alla conservazione, comunicazione e valorizzazione del Bene – cioè inerente la Strategia di Gestione Complessiva – viene pertanto sviluppata secondo questo principio a rete. Di fatto, la gestione a rete ha permesso di superare le difficoltà dovute alla frammentazione istituzionale attribuendo responsabilità specifiche sulle diverse tematiche.

Rilevanza di tale approccio per la regione interessata

Viste le difficoltà di coordinamento tra i diversi soggetti locali, si ritiene che la creazione di una fondazione ad

hoc sul modello di quella sperimentata dal Sito Unesco Dolomiti, con appositi organi di governo e con una struttura funzionale a rete potrebbe permettere un maggior coordinamento dei soggetti ed una maggiore integrazione strategica. Una sorta di ente "super partes", con rappresentanti delle diverse istituzioni, che si focalizzi sugli aspetti di comunicazione e valorizzazione integrata del sito Unesco e del Territorio nel suo complesso, coordinandosi con le varie parti interessate e dunque amministrazioni pubbliche ma anche società civile e imprenditoria locale.

Considerazioni per adottare simili misure con successo nella regione interessata

Il sito Unesco casertano è molto meno diffuso e frammentato rispetto a quello delle Dolomiti. Tuttavia, condivide con questo le difficoltà in termini di coordinamento istituzionale. Nello specifico, nel caso del sito UNESCO casertano è importante che non si creino sovrastrutture eccessive ma che l'organismo creato sia snello e operativo, in grado di porsi come interlocutore adeguato sia a livello internazionale sia a livello locale.

Alla Fondazione è ipotizzabile una partecipazione, oltre alle amministrazioni pubbliche (Istituto Autonomo Reggia di Caserta, Comune di Caserta, Provincia di Caserta e Regione Campania) anche di Camera di Commercio, Confartigianato ed ulteriori comitati di cittadini nell'ambito del collegio dei sostenitori, in modo da favorire la condivisione e la partecipazione locale.

Va segnalato il rischio di duplicazione delle competenze con la futura Fondazione Real Sito di Carditello, con specifico riguardo al ruolo che questa dovrebbe avere nella promozione del patrimonio Borbonico.

Il Belvedere di San Leucio

Il borgo di San Leucio è situato a poco più di tre chilometri dalla Reggia di Caserta, separato dai confini del Parco monumentale da un cancello e da una breve strada. Il Belvedere costituisce un caso unico in Italia di un complesso produttivo all'interno di una dimora reale ed è stato riconosciuto, insieme alla Reggia e all'Acquedotto Carolino patrimonio UNESCO. Ad oggi non è stata attuata alcuna forma di gestione integrata del sito UNESCO e il Comune di Caserta che ne è proprietario, gestisce il Belvedere senza alcun tipo di coordinamento con la vicina Reggia, pur facendo parte dello stesso complesso.

Al di là delle vicende imprenditoriali dell'opificio Borbonico²², bisogna riconoscere a Ferdinando IV il merito di aver dato avvio, alla fine del XVIII secolo, a una tradizione serica che a San Leucio è ancora presente: verso la fine del XIX secolo, mettendo a frutto l'esperienza lavorativa maturata nella seteria ex-Borbonica, un certo numero di operai particolarmente intraprendenti diede vita a piccole aziende familiari, alcune delle quali esistono ancora oggi, accanto ad altre seterie fondate in epoche successive.

Fino a poco tempo fa, negli immediati dintorni di San Leucio operavano ancora otto aziende che, nel 1992, hanno dato vita al Consorzio San Leucio Seta, la cui finalità originaria era quella di gestire in maniera unitaria da parte delle società consorziate gli acquisti di materie prime (soprattutto seta dalla Cina, ma anche cotone dall'Egitto e dall'India, lino dall'Irlanda e dalle Fiandre, viscosa dall'Indonesia), in modo da ottenere migliori condizioni di prezzo in considerazione dei maggiori quantitativi acquistati. A questa importante funzione se ne sono aggiunte altre, quali il controllo di qualità sulle materie prime, la gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, e la promozione dell'immagine del distretto serico di San Leucio.

Negli anni più recenti però, diverse aziende seriche hanno delocalizzato le industrie o cessato definitivamente l'attività per problemi finanziari, portando a termine anche l'esperienza del consorzio tessile. Questa operazione ha conferito un duro colpo all'immagine della frazione casertana e soprattutto all'occupazione locale che oggi annovera centinaia di operaie specializzate in cassa integrazione o in mobilità. Sebbene la rifunzionalizzazione del Belvedere sembra aver ristretto fortemente la vocazione del sito, ed il collegamento con le industrie seriche, per quanto più volte ed in varie forme evocato, non è mai stato reso operativo, il legame della comunità locale col Belvedere e l'Opificio è però moralmente ancora vivo.

Spazi, offerta culturale e visitatori

Tutti gli spazi del Belvedere, sia interni sia esterni²³ sono gestiti dal comune con l'eccezione della cappella reale (in uso gratuito alla curia di Caserta) e di una piccola stanza concessa a titolo gratuito alla pro loco locale²⁴.

L'offerta culturale del Belvedere di San Leucio prende forma nel Museo della Seta, a sua volta composto dagli appartamenti storici, dalla sezione di archeologia industriale, e dai giardini reali. La sezione dell'archeologia industriale, sviluppata su due piani, presenta l'evoluzione della tecnologia serica leuciana, con una serie di telai originali del Settecento, recentemente restaurati, e due grandi torcitoi cilindrici in legno, ricostruiti intorno al 1980 sulla base dei disegni dell'epoca. I giardini reali, a fianco del palazzo, sono disposti su sette terrazze con disegno all'italiana. L'ingresso al museo è possibile con il pagamento del biglietto al costo di sei euro (tre euro ridotto). Con l'ulteriore pagamento di un euro è inoltre possibile visitare la casa del tessitore, un'originale abitazione riallestita con gli arredi e gli utensili tipici dell'operaio serico dell'epoca.

Ad un'analisi anche superficiale appare evidente come le potenzialità del Belvedere quale centro manifatturiero dedicato alla seta ed esperimento sociale non siano adeguatamente valorizzate: il museo di archeologia industriale, che potrebbe essere il nucleo di un più ampio progetto relativo all'opificio serico, al recupero storico, alla ricerca e alla didattica nell'ambito della produzione serica, risulta un contenitore vuoto: l'attività didattica è inesistente, il collegamento con il comparto industriale mancante, l'organizzazione di mostre ed eventi carente e totalmente demandata a soggetti esterni.

Sono solo due gli eventi direttamente organizzati dal comune, entrambi non strettamente connessi alla natura del sito: il "Leuciana festival" - un'importante *kermesse* internazionale dedicata alla musica, alla danza e al teatro con nomi di forte richiamo - che si svolge nel cortile Ferdinando (finanziato con fondi POR per un totale di circa 300 000 euro nel 2014, e 250 000 euro nel 2015), e il Filo ritrovato - un piccolo festival di musica classica ad ingresso gratuito. La maggior parte degli eventi (incluse le mostre) sono infatti organizzati da soggetti terzi (72 nel 2014), perlopiù senza alcuna connessione con la funzione culturale e industriale del bene, caratterizzandosi piuttosto come eventi commerciali o di altro genere.

L'attuale funzionamento del Belvedere per la concessione in uso degli spazi si rifà tuttora al disciplinare emesso dal commissario straordinario Piero Mattei in data 24 febbraio 2011²⁵.

La delibera stabilisce anche i canoni giornalieri di locazione degli spazi e dei servizi a pagamento

Nonostante il dettagliato disciplinare e prezzario, un articolo pubblicato su Casertace.net nel gennaio 2015 denuncia l'uso economicamente poco rilevante del Belvedere di San Leucio.

Sulla base dei dati forniti dall'amministrazione comunale, i ricavi da eventi e manifestazioni ottenuti nel 2014 risultano 18 456 euro. Considerando che gli eventi realizzati sono stati 74 (tra cui molti a contenuto commerciale, quali convegni e matrimoni), la media per evento è di 246,08 euro. Inoltre, benché dal 2008 al 2014 il numero di partecipanti alle manifestazioni ed eventi cresca da 18 000 a 20 030, i ricavi a questi connessi diminuiscono del 50% (da 36 260 a 18 456) (cfr. tabella 27). Questo suggerisce che la gestione degli spazi in uso ha notevoli margini di miglioramento dal punto di vista economico.

Tabella 27. Ingressi e ricavi da manifestazioni, convegni eventi e spettacoli, Belvedere di San Leucio²⁶

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
N. Partecipanti	18 000	16 500	15 800	15 400	16 300	21 126	20 030
Ricavi	36 260	33 730	26 744	26 466	22 150	20 135	18 456

Fonte: elaborazione propria su dati forniti dall'amministrazione comunale

Analisi gestionale

Vale la pena sottolineare che formalmente il Belvedere non può in alcun modo 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 beni²⁷.

Negli anni '80, grazie alla legge n.219 del 14 maggio 1981 per la ricostruzione e lo sviluppo dei territori colpiti dagli eventi sismici del novembre 1980 e del febbraio 1981, il sito è stato oggetto di un importante progetto di restauro durato quindici anni per un totale di 55 miliardi di lire, che ne ha recuperato gli ambienti storici e architettonici in via di degrado. Dalla fine degli anni Novanta ha inoltre avuto inizio un importante dibattito sulle forme di gestione di questo patrimonio.

Il primo progetto presentato, a cura dalla società Nuova Mecfond, prevedeva un modello di gestione basato sulla creazione di una società mista pubblico-privata, in cui l'attore privato avrebbe avuto la maggioranza di capitali. Nonostante l'interesse del progetto, questo non è mai stato realizzato. Negli anni successivi, grazie alle nuove opportunità rese possibili dal Codice Urbani (2004), si è aperta l'ipotesi dell'esternalizzazione del bene, concedendolo in gestione ad un soggetto privato che ne valorizzasse le potenzialità culturali ed economiche.

Nel gennaio 2011 nel periodo di commissariamento del Comune di Caserta il commissario straordinario Piero Mattei si interessa anche del Belvedere, ed emette una delibera (n.18/2011) con la quale veniva stabilito di concedere l'uso di alcuni spazi al Consorzio San Leucio Textile Art Innovation, che avrebbe dovuto potenziare diverse attività in sinergia con il comune. Anche in questo caso però, il protocollo d'intesa non viene sottoscritto, e il progetto resta unicamente sulla carta.

Due delibere emesse durante il mandato del sindaco Pio Del Gaudio, la n. 77 del 19 giugno 2012 e la n. 44 del 18 marzo 2014, affrontano nuovamente la questione dell'assetto istituzionale e delle modalità di gestione del complesso monumentale, approvando il piano di valorizzazione del Belvedere. La prima riprende il progetto culturale originario proposto da MECFOND (Allegato 3), la seconda (n.44 del 2014) reintroduce la possibilità di fare proposte di gestione del Belvedere attraverso la forma del *project financing*.

Numerose sono state negli anni le proposte per una diversa gestione del sito, quasi tutte orientate verso forme di privatizzazione²⁸. In particolare le indicazioni contenute nella delibera n.77 prevedono degli oneri a carico dell'ente gestore molto elevati, difficilmente sostenibili da ricavi derivanti dall'attività del bene. Sembra dunque piuttosto lontana la fattibilità di questo progetto così come quella delle altre iniziative.

Tra la prima e la seconda delibera, nell'aprile 2013 interviene un'altra importante decisione da parte dell'amministrazione comunale riguardante il recupero del Belvedere di San Leucio anche in ottica di programmazione e attrazione turistica. L'intervento prevedeva quattro principali azioni: il

completamento e il riutilizzo funzionale delle Stalle reali e degli spazi sottostanti allo scalone monumentale; il restauro del bagno di Maria Carolina con i suoi affreschi; l'istituzione di un servizio di *bike-sharing* che colleghi la Reggia, San Leucio e il Planetario comunale, insieme a una pista ciclopedonale; la creazione di un network promozionale della proposta turistica. Per quanto riguarda i servizi, la proposta comunale evidenziava la necessità di dotare il sistema di un biglietto unico integrato tra i siti per facilitare l'accesso e la visita da parte dei turisti²⁹ e prevedeva spazi riservati ad aree multimediali, *giftshop* e *bookshop*, punti ristoro alta qualità e vetrine per la promozione delle eccellenze del territorio, in un'offerta integrata tra cultura, ambiente ed enogastronomia.

Per questo progetto sono stati chiesti e ottenuti 2,2 milioni di euro ai sensi della misura 1,9 del QSN 2007-2013, ma la questione della forma di gestione non sembra essere affrontata (a prima vista sembrerebbe una gestione interna, con la esternalizzazione di alcuni servizi commerciali). Dopo più di due anni gli interventi stentano a concretizzarsi e la situazione del Belvedere non appare diversa da quella degli anni '90, se non per l'aggravarsi delle condizioni di manutenzione del bene.

È evidente che, in un assetto così instabile - in cui gli sforzi progettuali sono molti e a volte incoerenti, mentre i risvolti operativi latitano - anche l'ipotesi di integrazione con la Reggia e il più ampio sito UNESCO diventa molto difficile.

Gli elementi sopra evidenziati (ambiguità dirigenziale, carenza di personale e competenze, conflitti con i concessionari, assenza totale di servizi al pubblico, scarsità dell'offerta culturale legata all'allestimento museale) non possono che inficiare la qualità dell'offerta del Belvedere. Seppur in leggera crescita non stupiscono dunque i dati sul numero esiguo dei visitatori e sui ricavi generati dalla biglietteria del Museo, sicuramente non in linea con le potenzialità del sito (tabella 28), che confermano la povertà dell'offerta culturale.

Tabella 28. Visitatori e ricavi da biglietteria al Belvedere di San Leucio - Museo della Seta

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
N. Visitatori	14 818	18 292	21 715	20 723	24 131	22 015	20 120
Ricavi da Biglietti	30 759,5	43 821,87	53 766	60 359,5	59 039,5	58 800	53 200

Fonte: Elaborazione propria su dati forniti dall'ufficio amministrativo del Belvedere

Assetto organizzativo, personale e servizi aggiuntivi

La collocazione del Belvedere all'interno della struttura amministrativa comunale non è chiara. Se da un lato viene fatto rientrare all'assessorato al turismo e grandi eventi, il sito ufficiale di Caserta lo elenca invece sia tra gli uffici sottoposti all'area tecnica³⁰ sia tra le attività del responsabile dell'area amministrativa e socio-culturale³¹, mentre il funzionario del comune colloca il Belvedere tra le responsabilità del Servizio Risorse Umane³². Questa scarsa chiarezza organizzativa non può non avere ricadute in termini gestionali, oltretutto rendere difficili le relazioni con gli interlocutori esterni³³.

All'interno del Comune di Caserta, il Belvedere conta tra il suo staff 13 persone, organizzate in 4 sotto-uffici³⁴:

- ufficio logistica, che si occupa della piccola manutenzione del sito;
- ufficio tecnico/culturale, con responsabilità sul museo, per il coordinamento delle guide, e i contatti per le visite private);
- ufficio sicurezza, che si occupa della vigilanza;

- ufficio amministrativo, con responsabilità sulle autorizzazioni per eventi esterni.

Ciascun ufficio è dotato di un responsabile, mentre il restante personale è dedicato parte alla biglietteria (3 unità) e parte a esigenze trasversali non specifiche (5 unità).

Se si considera l'importanza del sito, l'elevato valore storico e sociale e, l'attuale dotazione di personale (in termini numerici e professionalità) appare decisamente inadeguata a sviluppare il potenziale sia in termini culturali che turistici. Il servizio di vigilanza è in carico a un'unica persona (che ha alloggio presso il sito stesso), a sua volta il servizio culturale (museo, mostre, guide, rapporti con le scuole ecc.) è gestito da un unico dipendente.

Non esistono inoltre servizi in concessione, se non quello di pulizia e quello di manutenzione del parco (forniti per tutta l'amministrazione comunale). I servizi aggiuntivi perciò sono del tutto assenti: se tra il 2009 e il 2012 era stato dato in concessione uno spazio alla società Angelica (la stessa che gestisce, malamente, la ristorazione alla Reggia), in seguito ad un contenzioso tra le due parti il servizio è stato interrotto e lo spazio è oggi inutilizzato. Attualmente non sono dunque presenti servizi come *bookshop*, caffetteria, guardaroba, audioguide o altro. L'unico servizio fornito da professionisti esterni è quello delle visite guidate, per le quali, sulla base della delibera n.107 del 2011, è stata redatta una short list di abilitati (soggetti privati, non riuniti in una cooperativa o società), che vengono chiamati dagli uffici del Belvedere in casi di richiesta di visite guidate.

Le relazioni con il territorio

Nonostante l'elevato potenziale, il Belvedere di San Leucio sconta una totale mancanza di integrazione col territorio, che limita sia le potenzialità di sviluppo del sito che della comunità locale nel suo complesso. Tale opportunità si esprime potenzialmente in una triplice direzione.

In primo luogo, i siti Borbonici rappresentano nel loro insieme un'esperienza illuminata di sviluppo locale, sperimentazione industriale e coesione sociale e proprio per questo andrebbero gestiti e proposti in modo unitario al fine di valorizzarne non solo la complessità architettonica-urbanistica ma anche la grandezza di progetto e visione. Attualmente il visitatore che, terminata la visita alla Reggia, volesse recarsi al Belvedere (che dista poche centinaia di metri dal lato nord dei Giardini all'inglese), è costretto a ripercorrere all'indietro tutto il Parco, uscire da Palazzo Reale, e recarsi alla Stazione di Caserta in attesa di uno dei pochi autobus di linea a disposizione oppure di un taxi³⁵.

Inoltre non sono previsti né il biglietto unico Reggia-Belvedere, né visite guidate che illustrino il sito UNESCO nel suo insieme. I ripetuti tentativi di integrazione tra il Complesso Vanvitelliano e il Belvedere hanno trovato numerosi ostacoli, riconducibili in prima battuta alla incapacità di coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti (MiBACT e comune in primo luogo).

La seconda opportunità di integrazione e di valorizzazione reciproca col territorio è riscontrabile nel legame potenziale con il tessuto produttivo locale legato alla produzione serica. Nonostante la recente crisi è infatti ancor presente nel casertano una significativa attività legata alla produzione della seta che ha origini dal progetto borbonico. Il potenziale è reciproco: il Belvedere di San Leucio potrebbe arricchire la propria proposta culturale di conoscenze, materiali e memoria storia delle aziende attive nel settore³⁶; le stesse aziende, a loro volta, potrebbero trovare nel sito e nella sua storia non solo un importante elemento di valorizzazione del marchio (individuale e collettivo) ma anche una prestigiosa vetrina per esporre e vendere i propri prodotti, organizzare eventi.

Box 4. Complesso Księży Młyn a Łódź (Polonia)

La città di Lodz in Polonia, era uno dei principali centri tessili in Europa e il più importante dell'allora Impero russo. Qui sono stati sviluppati importanti centri industriali nella seconda metà del XIX secolo. Uno dei più grandi, il Księży Młyn, è stato creato dall'industriale Karol Scheibler, poi sviluppato dal genero Edward Herbst. Si tratta di una città nella città che comprende capannoni industriali, case per gli operai, negozi, una scuola, due ospedali, una stazione di pompieri e altri edifici, molti dei quali oggi destinati ad altri usi.

Il complesso ospita diversi elementi di interesse: nella villa neorinascimentale di Edward Herbst ora si trova un museo d'arte, nel parco Źródlińska c'è una grande serra con palme e piante esotiche, mentre il palazzo di Karol Scheibler è stato trasformato in un Museo della cinematografia, l'unico del suo genere in Polonia. Tuttavia il numero di visitatori è ancora lontano da raggiungere quello di un altro ex sito industriale, Manufaktura, trasformato in un enorme centro commerciale e ricreativo.

Interesse per San Leucio

L'interesse principale di Księży Młyn non è solo il mantenimento delle strutture produttive, ma anche la presentazione dell'intero sistema sociale sviluppato per e intorno alla fabbrica. Come per San Leucio, il patrimonio industriale non è solo una questione di strutture e di tecniche industriali, ma anche - e forse soprattutto - di un modello di organizzazione sociale orientata alla sperimentazione e all'eccellenza produttiva e guidata da una serie di valori sociali e politici

Ulteriori informazioni:

http://www.inyourpocket.com/?page_type=venue&page_id=20758

Purtroppo poche informazioni sono disponibili on line se non in polacco.

Un'ulteriore opportunità di integrazione con il territorio è data dalla presenza di un tessuto sociale particolarmente attivo e interessato alla tutela e valorizzazione del sito che ha dato vita al comitato "Cittadini per San Leucio". Come si evince dall'Allegato 3, il Comitato ha esposto nel luglio 2015 un proprio manifesto nel quale richiede misure urgenti sia per il complesso monumentale del Belvedere (riqualifica del museo, ripresa degli interventi di manutenzione, blocco della trasformazione delle aree industriali in aree edificabili, insediamento di attività e iniziative compatibili) che per il borgo di San Leucio (collegamento con la Reggia, ostacolo alla cementificazione). Aldilà delle proposte avanzate, su cui è comunque d'obbligo una seria riflessione, dovrebbe essere adeguatamente valorizzata sia la capacità del sito di costruire un'identità collettiva a stimolare forme aggregazione sociale, sia la presenza di risorse, competenze ed energie da parte dei cittadini potenzialmente utili alla gestione ed alla valorizzazione del sito, in un'ottica di *civic engagement*.

Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy

Queste riflessioni offrono una sintesi delle problematiche emerse nei paragrafi precedenti e delineano alcune direzioni di intervento per il Belvedere di San Leucio. Queste ultime saranno orientate allo sviluppo dell'offerta museale e al miglioramento della qualità della gestione attraverso l'integrazione con la Reggia, il tessuto produttivo e la cittadinanza.

Sviluppare l'offerta culturale e la qualità della visita

L'offerta museale e culturale del Belvedere di San Leucio sia fortemente limitata. Ciò vale sia per l'allestimento permanente che, pur evidenziando degli elementi di pregio, non è adeguatamente supportato da una seria attività di ricerca, di didattica, e di percorso guidato alla visita, sia per gli eventi

e le attività temporanee, che hanno un orientamento principalmente commerciale e non evidenziano un legame con l'identità culturale del sito. Molto debole infine il rapporto con il tessuto produttivo locale e la memoria viva della tradizione serica. Tutto ciò si riflette nella scarsa capacità di attrazione dei visitatori, decisamente al di sotto del potenziale del sito (tanto più nell'ottica della veicolazione del progetto Borbonico complessivo).

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 (tabella 29). Anche i servizi aggiuntivi, attualmente inesistenti, andrebbero pensati con questa prospettiva anche rispetto alle opportunità delle nuove direttive ministeriali.

Le proposte in questo senso negli anni non sono mancate: sia il progetto complessivo degli interventi per il recupero del palazzo realizzato dallo Studio MCMFazzini che il progetto proposto da Nuova MECFOND³⁷ ed il recente “Sistema integrato di recupero e valorizzazione del Belvedere” propongono piani ricchi e ambiziosi in termini di funzioni e contenuti per il Belvedere³⁸ (Allegato 3).

In linea con quanto suggerito dal comitato “Cittadini per San Leucio” si suggerisce di riconsiderare le proposte originarie per il sito, di per sé valide e coerenti, valutandone l'adeguatezza e l'attualità. In linea con quanto sopra evidenziato, nella disamina delle proposte va considerata in particolare la capacità di coinvolgere e valorizzare sia il tessuto produttivo che le associazioni del terzo settore, in un'ottica partecipativa sia a livello procedurale che sostanziale.³⁹

Parallelamente, gli organi competenti dovrebbero impegnarsi nel portare a termine nel più breve tempo possibile la procedura di riconoscimento dello status di museo al Belvedere sulla base della legge regionale n.12 del 23 febbraio 2005, permettendo al sito di entrare nel circuito degli istituti regionali e di ottenere i finanziamenti previsti dall'amministrazione regionale. In tal senso, si ritiene che l'adeguamento dell'offerta culturale e la creazione di un museo “vivo” – grazie alle maggiori risorse ma anche alla maggiore attenzione da parte di diversi interlocutori - garantirebbe anche una migliore manutenzione e tutela fisica del sito, sulla quale è necessario intervenire costantemente.

Tabella 29. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito dell'offerta culturale del Belvedere

Criticità	• Inadeguatezza dell'offerta culturale. • Scarsità di servizi alla visita. • Mancato riconoscimento dello status museale. • Mancato coinvolgimento di cittadini e imprenditoria.
Conseguenze	• Basso numero di visitatori. • Limitata capacità di veicolare a cittadini e turisti il valore del sito. • Scarsa attività di documentazione, ricerca scientifica e storica.
Obiettivi	• Migliorare la qualità della visita e la capacità del sito di attrarre visitatori. • Sviluppare il potenziale relativo alla ricerca sull'industria serica. • Sviluppare il potenziale di integrazione con il territorio.
Azioni	• Valutazione e implementazione delle idee presenti nelle proposte progettuali esistenti (cfr. Allegato 3 per dettagli). • Coinvolgimento del territorio (aziende di produzione serica e terzo settore) nella definizione e nello sviluppo dei contenuti. • Completamento della procedura di riconoscimento dello status museale. • Ridefinizione e avvio delle convenzioni per i servizi aggiuntivi.

Fonte: Elaborazione propria

Rivedere la forma di gestione: verso l'esternalizzazione

L'incapacità del Belvedere di San Leucio di sviluppare il proprio potenziale dal punto di vista culturale è fortemente connesso allo status giuridico e alla gestione del bene. L'attuale inquadramento del sito all'interno dell'amministrazione comunale ha dimostrato, fin da subito, la grande debolezza gestionale di tale soluzione. In particolare l'analisi sottolinea una evidente ambiguità sulle responsabilità dirigenziali, la debolezza del personale e delle professionalità in ambito sia culturale che gestionale, la mancanza di risorse adeguate per la tutela e la valorizzazione, e l'incapacità di pianificare e realizzare una adeguata politica di valorizzazione culturale ed economica del bene. La mancata enucleazione istituzionale del San Leucio all'interno dell'amministrazione comunale - fondamentale per rendere possibile una gestione autonoma e la conseguente responsabilizzazione sull'uso delle risorse e sui risultati raggiunti - ha portato il Belvedere ad una situazione statica in mancanza di una direzione culturale e di un management efficace: il museo non ha un direttore, né un vero e proprio responsabile della gestione; non dispone di risorse proprie, né di fonti di finanziamento ordinarie, non ha personale specializzato né un piano di gestione e valorizzazione.

Se il Comune non ha in sé le risorse (umane e finanziarie) adeguate per un coerente sviluppo del sito, e se una forma di privatizzazione si rivelasse effettivamente poco sostenibile dal punto di vista economico o eventualmente in conflitto con le finalità culturali del bene, la strada percorribile sembra quella dell'esternalizzazione della gestione a un soggetto terzo⁴⁰ con una elevata partecipazione di altri soggetti istituzionali (in primis il Ministero, la Regione e Provincia) nelle scelte strategiche e operative dell'ente, oltre che un ruolo importante di questi nel garantire la sostenibilità economico-finanziaria del sito (cfr. tabella 30).

In questa visione il Comune, pur restando proprietario del bene e partecipando agli organi di direzione, demanderebbe la gestione del Belvedere a un ente con maggiori possibilità di attrarre risorse e competenze e di garantire una amministrazione sana del bene. Nella definizione della propria struttura e strategia, il nuovo soggetto dovrebbe prevedere inoltre il coinvolgimento del tessuto produttivo locale e delle associazioni del terzo settore, portatori di contenuti, risorse e competenze di grande valore per la gestione e lo sviluppo del sito (ad esempio fornendo personale volontario, supporto economico e così via). L'attività del soggetto gestore del Belvedere andrebbe opportunamente pianificata, valutando la coerenza del piano culturale (come sopra definito), con la sostenibilità dal punto di vista economico, considerando anche l'eventuale impegno dei soggetti istituzionali a garantire risorse correnti per il funzionamento.

Tabella 30. Stato attuale e possibili soluzioni nell'ambito della revisione della forma di gestione

Criticità	Gestione diretta del Belvedere da parte del comune inadeguata.
Conseguenze	- Ambiguità sulle responsabilità dirigenziali. - Debolezza del personale e delle competenze in ambito sia culturale che gestionale. - Mancanza di risorse economiche adeguate per la tutela e la valorizzazione. - Incapacità di pianificare e realizzare una adeguata politica di valorizzazione culturale ed economica del bene.
Obiettivi	- Garantire condizioni di gestione efficaci per il Belvedere. - Incrementare la capacità di attrarre risorse e competenze adeguate.
Azioni	- Valutare la possibilità di esternalizzare la gestione a un soggetto terzo. - Verificare se tale soggetto potrebbe essere l'ente gestore del sito UNESCO. - Coinvolgere le istituzioni pubbliche del territorio. - Coinvolgere il settore produttivo e il terzo settore. - Elaborare un business plan in coerenza con il piano culturale. - Definire l'impegno dei soggetti coinvolti per la gestione corrente del bene. - Assicurare la presenza di competenze sia culturali che gestionali.

Fonte: Elaborazione propria

Creare integrazione con la Reggia: il sito UNESCO

Nell'ottica di cui sopra (miglioramento della visita, revisione della gestione, integrazione con il territorio) uno dei primi obiettivi dovrebbe essere quello di rendere operativa il prima possibile l'integrazione⁴¹ tra il Belvedere di San Leucio e la Reggia di Caserta all'interno del sito UNESCO, secondo una triplice direzione:

1. 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 ecc.;
2. integrazione dell'offerta culturale: immagine e promozione integrata del sito UNESCO, biglietto unico, programmazione culturale congiunta, ecc.;
3. integrazione gestionale: creazione dell'unità di gestione (Fondazione UNESCO), preparazione e implementazione del *management plan* ecc..

Molte sono le proposte⁴² negli anni in questo senso. Nonostante le ingenti risorse messe a disposizione, le azioni tendono però a tardare, con il rischio di vanificare non solo grandi opportunità dal punto di vista culturale e di attrattività dei visitatori (che dalla Reggia potrebbero facilmente essere portati alla visita al Belvedere) ma anche la disponibilità dei fondi europei.

A nostro avviso il problema principale risiede nell'aver concentrato l'attenzione progettuale prevalentemente sulle misure di integrazione fisica senza aver investito sufficientemente nelle attività di integrazione gestionale e dei servizi e delle attività collegate. L'incapacità di portare a compimento gli interventi di cui sopra risiede infatti nella totale separazione istituzionale dei due beni e mancanza di dialogo istituzionale. È importante dunque che la nuova dirigenza comunale adotti un approccio collaborativo e lavori nella direzione di una maggiore interazione con la Reggia sulle tre dimensioni evidenziate, in particolare sostenendo la creazione di un ente unico per la promozione del sito UNESCO.

Box 5. Jelenia Góra (Polonia): Un sistema di paesaggi e castelli

Jelenia Góra è una città polacca della Bassa Slesia, regione che ospita una serie unica di residenze, palazzi e giardini, risalenti principalmente al XIX secolo, appartenenti alle più prestigiose famiglie dell'Europa centrale (tra cui gli Hohenzollern e gli Asburgo). Alcuni sono completamente rinnovati, mentre altri sono ancora in fase di restauro.

Questa varietà di edifici storici e la qualità del paesaggio naturale sono le principali di attrattività turistica della zona. Per sviluppare questa offerta, la Regione della Bassa Slesia ha creato un percorso lungo 100 km lungo che attraversa la valle, con sentieri pedonali e ciclabili che ha incontrato un grande successo; insieme con la città di Breslavia è diventata una delle maggiori attrazioni turistiche della regione.

Possibile ispirazione per Caserta: Tale sistema di dimore storiche unite da un percorso turistico potrebbe abbastanza facilmente state sviluppate in Campania, con Napoli e Caserta come nodi principali. In questo modo il sistema delle regge borboniche sarebbe più fruibile per i turisti e stimolerebbe gli attori locali a lavorare in rete. Si tratta di un'operazione che richiederebbe costi di investimento e di gestione limitate, ma richiede la manutenzione dei sentieri e delle piste ciclabili e la predisporre di punti informativi o di sistemi mobile per conoscere le opportunità della zona anche in termini di enogastronomici e di eventi culturali

Altre informazioni

<http://www.szlakikulturowe.dolnyslask.pl/en/about/routes/the-valley-of-palaces-and-gardens-in-the-jelenia-gora-valley/>

Il Real Sito di Carditello

La complessa vicenda del Real Sito di Carditello

La Reggia di Carditello faceva parte di un gruppo di 22 siti della dinastia reale dei Borbone di Napoli posti nella Terra di Lavoro. Nel dopoguerra il bene viene affidato al Consorzio di Bonifica del Basso Volturno. Nel 1968 vengono eseguiti dei restauri con i soldi stanziati dalla Cassa del Mezzogiorno. Nei due corpi laterali viene creato un Museo dell'agricoltura meridionale, un complesso di strumenti, di utensili e di arredi che caratterizzarono, per alcuni secoli, il modo di vivere e di lavorare nella fertile campagna casertana. Aperto nel 1978, il museo raccoglie torchi, macine, carri, telai, aratri ecc. che documentano aspetti della civiltà agricola meridionale, con particolare attenzione alla produzione del vino, dell'olio e della canapa.

Con il fallimento del Consorzio, la Reggia di Carditello viene ipotecata e nel 2011 il Tribunale di Santa Maria Capua Vetere - Ufficio Esecuzioni Immobiliari - dispone la vendita all'asta del complesso monumentale denominato Real Sito di Carditello al prezzo base di 10 milioni di Euro assegnando il diritto di prelazione al Comune, alla Provincia, alla Regione e al MiBACT, ma fino al 2013 vanno deserte 11 aste.

A partire dal 2013, grazie anche all'azione di sensibilizzazione da parte della società civile e dal caso mediatico nato da ulteriori recenti crolli, il MiBACT estende il vincolo paesaggistico su tutta l'area del sito aggiungendo, a quella monumentale, una clausola ambientale prima inesistente⁴³. L'anno seguente, dopo l'acquisizione, le condizioni per la nascita di un piano di recupero e tutela integrale sembrano farsi più solide.

Da gennaio 2014 il sito è diventato proprietà del MiBACT⁴⁴ che nell'ambito del Programma Operativo Interregionale (POIn) «Attrattori Culturali, Naturali e Turismo» FESR 2007-2013, ha finanziato un intervento di 3 milioni di euro per il Restauro conservativo, valorizzazione ed accoglienza del patrimonio storico, culturale e naturale della Reggia di Carditello.

A questi sono aggiunti 300 mila euro per interventi di emergenza e altri 250 mila per opere di manutenzione ordinaria e straordinaria già inseriti nella programmazione del Ministero, con l'intento di finanziare fino a 10 milioni il restauro e la rifunzionalizzazione di tutto il complesso, attraverso le risorse previste nel PON Cultura e Sviluppo 2014-2020⁴⁵.

Rispondendo agli obblighi previsti dalla Legge n.112/2013 “Valore Cultura”, il MiBACT ha, inoltre, definito uno schema di “Accordo di valorizzazione del Compendio Real Sito di Carditello e delle Residenze Borboniche e per la costituzione della Fondazione per Carditello”. Nello schema di accordo la Fondazione, una volta costituita, avrà il compito di redigere e attuare il Piano strategico per la valorizzazione del Compendio Real Sito di Carditello e per lo sviluppo del percorso turistico - culturale integrato delle Residenze Borboniche.

Infine, la Regione Campania, con Delibera di Giunta Regionale n. 541 del 10.11.2014, nell'ambito della proposta di riprogrammazione del Piano di Azione e Coesione (PAC III) per il programma degli interventi di promozione turistico-culturale, ha destinato 2 milioni di euro per il “Sostegno allo *start-up* della Fondazione Reggia di Carditello e all'avvio delle attività istituzionali di redazione e attuazione del Piano strategico per la valorizzazione del Compendio Real Sito di Carditello e per lo sviluppo del percorso turistico - culturale integrato delle Residenze Borboniche”.

Attualmente, il Real Sito di Carditello - in quanto proprietà demaniale - è dunque sotto la responsabilità della Soprintendenza di Caserta e di Benevento, le cui vicende dal punto di vista istituzionale sono già state esaminate nel paragrafo riguardante la Reggia di Caserta (scorporamento della Reggia, divisione del personale, alternanza dirigenziale).

Lo stato attuale del sito e proposte di riassetto istituzionale

Con l'acquisto della tenuta da parte della Sga e la conseguente cessione al Ministero dei Beni e Attività Culturali e del Turismo, Carditello sembra avviarsi verso un processo positivo di recupero di un bene a lungo abbandonato al degrado. Tuttavia, il Real Sito presenta alcune problematiche che ne hanno caratterizzato fortemente la storia e lo stato attuale, la cui risoluzione, se mai avverrà, impiegherà tempo e sforzi considerevoli.

Il primo problema riguarda le condizioni del bene: furti e devastazioni hanno letteralmente spogliato il complesso di ogni ornamento che testimoniava il valore artistico e architettonico. Un freno a quest'opera di depredazione è posto dal lavoro volontario organizzato dalle associazioni locali e dall'inizio del cantiere del 2014, in seguito all'acquisto da parte dello Stato del Real Sito.

Un altro grave problema che incide sulla possibile valorizzazione di Carditello riguarda l'inquinamento ambientale della tenuta e dei terreni annessi dove nel Settecento fioriva un'azienda agricola all'avanguardia. La situazione si è aggravata ulteriormente quando, nel 2008, è scoppiata l'emergenza rifiuti in Campania e la Regione, nel tentativo di arginare le gravi implicazioni per la salute dei cittadini e del territorio, ha fatto costruire due discariche, Ferrandelle e Maruzzella Tre, a poche centinaia di metri dalla tenuta, in quella che è chiamata ormai “Cittadella della monnezza”. In quest'area si è infiltrata l'azione parallela della camorra: oltre alle due discariche di Stato infatti, sono sorte numerose discariche illegali in cui sono sversati rifiuti tossici di ogni tipo contribuendo ad aumentare lo stato di abbandono della zona e il livello di insicurezza (Verdile, 2014). Il potere della criminalità organizzata nella gestione del traffico illecito e dello smaltimento dei rifiuti, e l'interesse per il territorio che circonda il Real Sito con le minacce di morte⁴⁶ all'ex ministro Bray e alla giornalista Nadia Verdile (che avevano riattivato il processo per l'acquisizione statale della Reggia), hanno reso ancora più evidente che il rilancio del sito di Carditello non può prescindere da un impegno dello stato su tutto il territorio circostante.

Anche la definizione della sua forma di gestione è stata piuttosto articolata. Nel corso degli anni si sono succeduti diversi annunci riguardanti la creazione di una possibile Fondazione di partecipazione, aperta a soggetti pubblici, per la presa in carico della gestione, del recupero e della valorizzazione del complesso del Real Sito di Carditello. La prima proposta risale al 2003, quando il sottosegretario ai Beni culturali Bono intravede nella Fondazione, di cui farebbero parte Regione, Comune, Università e Consorzio, la forma di gestione di Carditello. Nel 2007 viene istituito il Distretto culturale della Terra di Lavoro ed elaborato un progetto per la nascita di un itinerario dei siti borbonici che comprende anche Carditello. Con la prematura fine del Governo tuttavia anche questa iniziativa si arena.

Altri tavoli di lavoro⁴⁷ e accordi istituzionali⁴⁸ si sono susseguiti negli ultimi anni, ma solo recentemente (25 febbraio 2016) il percorso di creazione della Fondazione, iniziato nel 2012, si è concluso.

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.

Principali criticità e indicazioni di policy

Rispetto alla Reggia e al vicino sito del Belvedere di San Leucio, il Real Sito di Carditello è caratterizzato da un triplice elemento di svantaggio in termini di attrattività turistica. Innanzitutto, la povertà a cui è stato ridotto in anni di furti; in secondo luogo, la localizzazione, a circa 20 km dal centro di Caserta, lontano dal principale attrattore di flussi turistici e l'assenza di un servizio di trasporto pubblico; in terzo luogo, il contesto circostante, compromesso dalle discariche e da una situazione di degrado ambientale e isolamento. Per tutti questi motivi la valorizzazione del sito richiede una concezione non limitata al valore storico-artistico del sito che recuperi la sua originaria vocazione di azienda agricola dedita alla sperimentazione nella coltivazione e nell'allevamento.

Tutte le proposte analizzate nell'Allegato 3 vanno in questa direzione mostrando un'importante coerenza con i valori e le potenzialità del sito (in particolare l'Accordo di valorizzazione proposto in ambito ministeriale vede il recupero di Carditello come un primo *step* per lo sviluppo turistico integrato delle residenze borboniche). Tuttavia, i progetti esaminati restano ancora frammentati nel loro insieme e poco approfonditi dal punto di vista della *governance* e dell'assetto economico-finanziario. Le indicazioni che seguono si basano su quelle proposte progettuali di cui vengono discussi i principali elementi di forza e di debolezza e le possibili strade per una loro attenta integrazione.

Considerazioni per lo sviluppo della Fondazione di partecipazione

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, 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 gli impedisce di generare una perdita di circa 50 000 euro per l'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 quindi individuare 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 caso del Real Sito di Carditello è sicuramente diverso da quello di Ercolano: non si tratta qui tanto di garantire l'investimento nella conservazione, quanto nella gestione del bene stesso. In questa direzione va il progetto presentato da Alduino Ventimiglia e Anna Laura Trombetti (Allegato 3) che, rispetto alle altre proposte avanzate, potrebbe avere il vantaggio di attirare significativi investimenti privati e generare risorse economiche, pur nel rispetto della vocazione originaria del bene. Per procedere in questa direzione è necessario verificare la disponibilità di investitori e la capacità delle attività di generare reddito e rendere sostenibile l'operazione.

Si auspica che vengano integrate in un'unica proposta sostenibile le tre visioni attualmente esistenti: quella pubblica dell'Accordo di valorizzazione avanzato in sede ministeriale, che vede in Carditello il fulcro del più ampio percorso di valorizzazione del circuito borbonico, e che dovrebbe garantire al sito il necessario supporto (anche economico) istituzionale, quello privato (la proposta di Ventimiglia e Trombetti), che garantisce la presenza di soggetti economicamente forti e il rilievo internazionale del progetto, e quello del terzo settore (il progetto di Agenda 21), che insiste su un più ampio investimento sul territorio e permette il coinvolgimento della comunità locale.

Combattere l'illegalità attraverso l'impegno pubblico e la visibilità internazionale

Un'altra criticità fondamentale per Carditello risiede nell'ambiente circostante, fulcro di molteplici interessi spesso illegali, che da diversi anni ormai ne compromettono le condizioni fisiche e sociali. Come sottolinea la proposta di Agenda 21, il recupero di Carditello non può limitarsi al restauro architettonico e ai terreni annessi alla tenuta, ma deve prevedere una risistemazione ambientale che comprenda l'intero bacino dei Regi Lagni, attraverso opere di bonifica e risanamento ambientale⁴⁹.

A questi fini è dunque importante che vi sia un impegno coordinato tra i vari soggetti pubblici, sia in termini politici che economici. Ripristinare il solo sito di Carditello senza investire nel più ampio contesto territoriale significherebbe infatti non solo vanificare gli sforzi compiuti ma anche mettere a serio rischio la sicurezza e la fruibilità del bene.

Allo stesso tempo, si ritiene che l'unica strada per allontanare gli interessi illegali dal luogo sia quella di uscire dalla dimensione locale e investire fortemente sulla visibilità oltre confine. Accendendo i riflettori internazionali sul sito è possibile contribuire a scardinare il sistema di potere costringendo le infiltrazioni camorristiche a fare i conti con altre dinamiche e altri attori. La proposta avanzata da Ventimiglia e Trombetti sembra andare in questa direzione, proponendo di fare di Carditello un centro ippico di forte richiamo internazionale, capace di attrarre interessi e attenzione al di là delle frontiere nazionali (Allegato 3). Tuttavia, per i motivi sopradescritti relativi alla debolezza del tessuto imprenditoriale e alla scarsa attrattività del territorio, va attentamente verificata l'effettiva capacità del progetto di richiamare investitori e fruitori (ad oggi questo aspetto non è stato opportunamente trattato), e di integrarsi con l'accordo di valorizzazione intrapreso in sede istituzionale.

Coinvolgere le istanze locali

In qualunque direzione vada la scelta relativa al progetto culturale e alla compagine dei fondatori è indubbio che anche le istanze locali dovranno avere un ruolo determinante nella definizione delle progettualità che interessano il sito. E ciò vale tanto più nel caso si decida di aprire la strada a soggetti estranei al contesto (come nel caso del progetto di Ventimiglia e Trombetti). Nonostante il degrado e l'abbandono, Carditello è al centro di numerose iniziative di impegno civile e di volontariato da parte di soggetti e associazioni che negli anni si sono battuti per il recupero del bene, della sua storia e del suo potenziale ("Associazione Agenda 21 per Carditello e i Regi Lagni", "Associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche", "Orange Revolution"). In particolare negli ultimi anni il forum Agenda 21 si è distinto per l'impegno profuso in favore del sito (Allegato 3). Nel caso la proposta di Agenda 21 dovesse essere in qualche modo accolta, si tratterebbe di uno dei pochi esempi in cui soggetti istituzionali collaborano nella gestione di un bene con i rappresentanti della società civile e dell'imprenditoria privata. Inoltre, il valore del progetto proposto dal Forum risiede nella visione complessiva del progetto, che non si limita a focalizzarsi sul Real Sito ma comprende tutto il territorio circostante in un importante recupero artistico, architettonico, storico e paesaggistico. Questa scelta, in linea con la metodologia sottesa alla nuova Programmazione si basa su meccanismi di sinergia territoriale e di consultazione locale partecipativa, ai fini della definizione di una strategia fortemente orientata a valorizzare le eccellenze e le specificità dei territori e a rispondere ai fabbisogni delle comunità (Di Fratta, 2015).

Infine, l'investimento da parte di soggetti forti estranei al casertano non dovrebbe ostacolare ma facilitare il coinvolgimento di realtà produttive locali, quali aziende agricole e industrie del settore agro-alimentare, supportando in tal modo lo sviluppo economico del territorio: la presenza di un soggetto privato forte come sopra delineato dovrebbe infatti porsi in sinergia con le realtà locali, fungendo da volano al lancio delle piccole e medie iniziative imprenditoriali.

In sintesi, per quanto riguarda Carditello, si tratta di integrare in un'unica proposta perseguibile e sostenibile (oltre che in tempi brevi e dopo le necessarie verifiche), le tre visioni attualmente esistenti: quella pubblica dell'Accordo di valorizzazione avanzato in sede ministeriale, che vede in Carditello il fulcro del più ampio percorso di valorizzazione del circuito borbonico, e che dovrebbe garantire al sito il necessario supporto (anche economico) istituzionale, quello privato (la proposta di Ventimiglia e Trombetti), che garantisce la presenza di soggetti economicamente forti e il rilievo internazionale del progetto, e quello del terzo settore (il progetto di Agenda 21), che insiste su un più ampio investimento sul territorio e permette il coinvolgimento della comunità locale. A nostro avviso, questa è la strada praticabile per garantire un futuro sostenibile al sito.

Tabella 31. Gli elementi più significativi delle proposte su Carditello

Accordo di Valorizzazione Ministeriale	• Carditello come fulcro del percorso borbonico; • Impegno istituzionale.
Proposta Ventimiglia Trombetti	• Coinvolgimento di investitori privati forti; • Dimensione internazionale della proposta.
Forum Agenda 21	• Attenzione al territorio circostante; • Coinvolgimento della comunità locale.

Fonte: Elaborazione propria

Riflessioni finali: visioni, strategie e strumenti per gli itinerari borbonici

La costituzione degli itinerari borbonici, concepiti come un sistema e non come singoli monumenti, determinerebbe una strategia di valorizzazione e di sviluppo socio-economico di un'area, la Terra dei Fuochi, fortemente compromessa sotto il profilo del degrado ambientale, ma ricca di un patrimonio di alta valenza culturale e identitaria.

Nel 2014, nell'ambito del grande itinerario tematico "Viaggio in Campania: sulle orme del Grand Tour", promosso dalla Regione Campania, sempre nell'ambito del Piano di Azione e Coesione, per riscoprire il patrimonio culturale campano si è andata definendo una prima ipotesi di itinerario borbonico.

Con l'itinerario "I fasti dei Borbone" è stato costruito un percorso turistico - culturale che ha messo in rete le principali eccellenze architettoniche del periodo borbonico secondo tre linee tematiche: Reali splendori borbonici (Reggia di Portici e Quisisana); Palazzi di Re e Regine nella Napoli borbonica (Palazzo Reale e Capodimonte); Reali architetture (Reggia di Caserta, San Leucio e Carditello).

Tra gli strumenti di pianificazione strategica e di programmazione operativa in grado di supportare la gestione e valorizzazione dei siti iscritti alla Lista del Patrimonio mondiale dell'Umanità, va considerato il Piano di Gestione, documento tecnico, formalizzato attraverso un accordo di programma o un analogo meccanismo di concertazione, attraverso il quale è possibile rendere operativo un modello di sviluppo condiviso da più soggetti. Il Piano di Gestione, non solo rispetta le esigenze di conservazione e valorizzazione dei singoli beni, ma consente un utilizzo economico sostenibile del patrimonio disponibile, trasformando il processo di valorizzazione dei beni culturali in una strategia di sviluppo locale.

Finora gli attori locali, istituzionali e non, hanno lavorato in maniera frammentata, lasciando alla Reggia non solo il ruolo di attrattore principale, ma quello di "accentratore unico", di fatto non sviluppando quell'insieme di sinergie a livello strategico e operativo fra le diverse risorse del territorio (culturali e non). Assieme alla manutenzione e riorganizzazione gestionale dei siti il fulcro della strategia di valorizzazione deve essere l'integrazione del Complesso Vanvitelliano con il territorio e il paesaggio, insistendo sulla creazione di diversi itinerari culturali.

Primo passo in questo senso è la messa a sistema della Reggia di Caserta e del Belvedere di San Leucio investendo sull'integrazione fisica, strategica e gestionale dei due siti. Si è discusso approfonditamente nei paragrafi precedenti del ruolo che un futuro ente di gestione del sito UNESCO dovrebbe svolgere in questo senso. La creazione di una Fondazione UNESCO (o di altro ente con simili funzioni) diventa dunque l'elemento di partenza imprescindibile per la nuova strategia di valorizzazione.

Un secondo passo riguarda invece lo sviluppo di itinerari culturali e di strategie di valorizzazione che includano, oltre al sito UNESCO, l'intero sistema delle delizie borboniche. Come si evince dall'Allegato 3, molte sono state negli anni le proposte avanzate in questo senso. In particolare, lo studio realizzato nell'ambito dell'AT POAT MiBACT, Regione Campania DG 12 - UOD Promozione e Valorizzazione Beni Culturali, elabora un'interessante proposta per la valorizzazione del patrimonio culturale campano attraverso la creazione di un itinerario dei siti Borbonici. Punto di forza della proposta è elaborare una metodologia di intervento, che vede in un'azione partecipativa e di "sviluppo dal basso" il suo fulcro principale.

Dato per scontato l'accordo sull'importanza di sviluppare l'offerta culturale del territorio attraverso la messa in rete delle delizie borboniche, il nodo principale che resta da risolvere è quello dell'identificazione del soggetto responsabile della sua attuazione. In questo senso, l'Accordo di

valorizzazione redatto dal Ministero avanza una proposta interessante che potrebbe dare un ruolo centrale a Carditello nel complessivo circuito borbonico e inserirlo subito all'interno di un circuito "ristretto" dei siti borbonici composto per lo meno dai tre attrattori principali nel territorio casertano. Esso persegue infatti contemporaneamente un duplice obiettivo: da un lato la promozione di un itinerario turistico-culturale integrato delle residenze Borboniche a livello regionale e dall'altro la costituzione di un apposito soggetto giuridico per la gestione e valorizzazione di Carditello alla quale attribuire un ruolo baricentrico nel processo di definizione e di attuazione del piano strategico di sviluppo del percorso turistico-culturale delle residenze borboniche e nel rilancio complessivo dei territori interessati. Questa strategia andrebbe a vantaggio di tutti e tre i siti che beneficerebbero in modo diretto dalla loro messa in rete, mentre per la creazione di un circuito delle 23 delizie borboniche i tempi potrebbero essere più lunghi, essendo necessarie alcune azioni preliminari di non immediata realizzazione (di Fratta, 2015) tra cui:

- la mappatura di tutti gli edifici che si intendono inserire nel percorso e delle loro pertinenze;
- la valutazione del grado di fruibilità e accessibilità di ciascun edificio;
- la realizzazione di uno studio di sostenibilità anche economica del progetto e la verifica dell'esistenza o meno di un sistema di infrastrutture e servizi adeguato all'offerta culturale e turistica che si intende promuovere;
- il collegamento alle risorse e alle vocazioni del territorio per rafforzarne l'identità culturale, coinvolgere il capitale di professionalità, competenze e creatività dei soggetti, pubblici e privati, attivi in campo turistico e culturale;
- la valutazione delle esigenze e della fruizione di diversi tipi di pubblico;
- le opportunità offerte dalle nuove tecnologie applicate ai beni culturali in termini di valorizzazione e comunicazione;
- la previsione di strumenti per la valorizzazione delle eccellenze, dei saperi, e dei mestieri tradizionali per avviare concrete opportunità di sviluppo locale.

Attribuire alla Fondazione per la Gestione di Carditello anche la valorizzazione dei siti borbonici evidenzia alcuni rischi: da un lato quello di sovraccaricare la Fondazione con un eccesso di funzioni tra loro non necessariamente connesse - lo sviluppo del sito e del sistema borbonico - dall'altro, il rischio di una sovrapposizione di competenze col sito UNESCO e possibili conflitti di tipo istituzionale, creando una sovrapposizione potenzialmente pericolosa. Tuttavia, accentrare la gestione del sito UNESCO sulla Reggia di Caserta potrebbe avere l'effetto negativo di sbilanciare ancora una volta sulla Reggia il ruolo di attrattore culturale del territorio a scapito di un lavoro di rete più articolato. Un'opzione alternativa e intermedia rispetto alle due potrebbe essere quella di creare un ente *ad hoc*, sull'esempio di quello sviluppato per la gestione/promozione integrata dei Castelli della Loira (box 6), eventualmente con sede presso il Real sito di Carditello, ma non sovrapposta all'ente di gestione dello stesso.

Box 6. La Mission Val de Loire

Descrizione dell'approccio

Nel 2000 la Valle della Loira è stata inserita nella lista UNESCO del patrimonio dell'umanità in qualità di "Paesaggio culturale" per la compresenza di diversi valori ed elementi di interesse. Il sito UNESCO della Valle della Loira non si limita infatti ai famosi Castelli, ma è costituito da un'ampia regione di 800 kmq che cade nell'ambito di due Regioni differenti, la Région Centre e la Région Pays de la Loire. L'esempio dimostra come la creazione di un soggetto terzo ad hoc possa essere uno strumento efficace per la messa a sistema di un territorio altamente diversificato e su cui insistono diversi soggetti.

Motivi di successo o fallimento dell'approccio

Sebbene esistano caratteri omogenei che contribuiscono a creare un forte senso identitario, l'estensione dell'area e la convivenza di diversi *stakeholder* (prima di tutto le due diverse regioni), hanno reso necessaria una profonda riflessione sul modello di gestione che ha portato alla creazione di un sistema innovativo di *governance* composto da tre organi responsabili della redazione del Piano di Gestione: una Conferenza territoriale, che riunisce i rappresentanti istituzionali e che fornisce le direttive generali; un Comitato di Sviluppo, a cui partecipano con funzioni propositive e di discussione tutti gli attori coinvolti, nel turismo, nell'educazione e nell'economia locale; e infine la Mission Val de Loire, una sorta di consorzio interregionale molto snello (circa 8-10 dipendenti) e con ruolo operativo.

La funzione principale della Mission Val de Loire è quella giungere ad una promozione integrata dell'area, tenendo conto delle direttive fornite dalla Conferenza territoriale e aprendosi alla discussione con gli attori territoriali attraverso gli incontri con il Comitato di Sviluppo. Le due Regioni, che sono anche gli enti finanziatori della Mission, esercitano un potere di direzione nei suoi confronti. Il budget annuale è coperto per 2/3 dalla Regione Centre e per 1/3 dalla Regione Pays de la Loire.

L'attività della Mission, va nella direzione dell'armonizzazione di tutti i "grandi siti" per garantire un omogeneo livello di qualità dei servizi.

I compiti operativi della Mission Val de Loire sono:

- gestire il marchio-etichetta Val de Loire;
- informare, sensibilizzare e spingere gli attori locali in iniziative di valorizzazione del paesaggio culturale della Valle;
- far crescere il senso di appartenenza al territorio da parte della comunità;
- incentivare la collaborazione fra gli attori presenti sul sito, mediante la creazione di network di interessi condivisi, al fine di far convergere sui medesimi binari le azioni intraprese;
- promuovere l'immagine della Valle della Loira a livello nazionale e internazionale.

Per coinvolgere il territorio nel raggiungimento di questi obiettivi è stata creata la Charte d'engagement, una specie di codice di condotta alla quale aderiscono le comunità locali e i privati che si impegnano a:

- contribuire allo sviluppo e alla promozione dell'area rispettando l'integrità del paesaggio;
- incrementare l'attrattività della Valle della Loira, favorendone lo sviluppo del Marchio;
- utilizzare il marchio della Val de Loire, con il supporto della Mission;
- essere in contatto con altri partner istituzionali;
- prendere parte ad iniziative congiunte con enti locali territoriali di altri siti UNESCO;
- sviluppare programmi di attività che mettano in luce l'importanza dell'ambiente naturale e del patrimonio architettonico.

L'attività della Missione ha permesso di raggiungere un'elevata qualità dei servizi in tutta l'area, tra cui l'esistenza di una segnaletica aggiornata, la certificazione di strutture ricettive diffuse e la disseminazione di uffici turistici su tutto il territorio. Il coinvolgimento dei privati e dei soggetti locali ha inoltre reso possibile la promozione di un turismo sostenibile e lento che coniuga cultura e natura, anche attraverso la promozione dei percorsi ciclo-turistici Loire à velo.

Rilevanza di tale approccio per la regione interessata

L'esempio dimostra come anche nel caso di un sito molto eterogeneo e che coinvolge differenti soggetti istituzionali sia possibile, attraverso la creazione di una struttura coordinatrice autonoma e snella, unificare l'offerta culturale e turistica e mettere a sistema il territorio.

Fonte: Donato e Badia, 2008

Infine, un ulteriore passo per lo sviluppo dell'area riguarda **l'integrazione del patrimonio borbonico con il restante patrimonio culturale del territorio**. Anche a questo livello le proposte non sono mancate (Allegato 3). Il progetto sviluppato da SITI nel 2006, ad esempio, dimostra la ricchezza dei possibili itinerari aventi come fulcro la Reggia di Caserta (sistema Reggia-Capitale, sistema Reggia-Parco, sistema Reggia-Territorio e sistema Reggia Paesaggio). Anche il progetto promosso da Confcultura, pur essendo superato per molti aspetti, ha il pregio di allargare il focus non solo agli itinerari Borbonici, ma ai vari siti del casertano includendo beni appartenenti alle diverse fasi storiche del territorio (la Reggia di Caserta, il Belvedere di San Leucio, il Real Sito di Carditello, il Borgo Medievale di Casertavecchia, l'Anfiteatro Campano di Santa Maria Capua Vetere, il Museo Provinciale campano di Capua, e il Borgo di Sant'Angelo in Formis), proponendo tre itinerari tematici. Significativa anche la volontà di investire in un sistema di comunicazione e logistica integrato e in un sistema di infrastrutture per potenziare la fruibilità dei siti. Lo sviluppo di un sistema di trasporti che permetta un collegamento agevole e diretto tra i diversi siti (Borbonici e non) è infatti uno degli elementi principali su cui le amministrazioni locali dovrebbero investire. Le iniziative proposte vanno attualizzate e verificate, sia nella eventuale possibilità di includere altri siti/itinerari (ad esempio sviluppando l'itinerario romano della via Appia, *Campania felix*) sia nelle esigenze di investimento, ma restano valide nelle premesse di fondo e dimostrano anche la vivacità di un tessuto sociale e associativo che può essere considerato un elemento di forza per il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini in un progetto di sviluppo in un'ottica di *civic engagement*.

L'importanza di valorizzare l'intero patrimonio culturale del territorio, proponendo circuiti non solo legati al periodo Borbonico suggerisce di sviluppare uno studio approfondito sull'attuale stato dei beni, sulle forme di gestione in atto, e sulle condizioni di accessibilità da parte dei visitatori, ipotizzando forme di valorizzazione e promozione integrata attraverso la messa in rete del patrimonio. Attraverso questa strategia è infatti possibile non solo comunicare in modo più efficace il patrimonio al cittadino e al visitatore, ma anche realizzare diverse economie, con l'effetto di beneficiare l'intero sistema locale⁵⁰. Anche in questo caso, sarà però necessario identificare in modo chiaro strategie e responsabilità, demandando l'organizzazione della rete e del territorio ad un soggetto in grado di garantire elevato coordinamento tra gli enti coinvolti. È questo un aspetto fondamentale, se si considera che rispetto alla ricchezza progettuale, anche proveniente da un approccio *bottom-up*, non è finora seguita un'adeguata fase operativa di attuazione e implementazione delle proposte.

Un esempio interessante di messa in rete del patrimonio culturale è quello fornito dal Polo Tiburtino (Roma), che esemplifica sia gli strumenti d'integrazione che una metodologia di lavoro per la pianificazione della rete (box 7).

Box 7. La messa in rete di diversi siti nello stesso territorio: Il polo tiburtino (Roma)

Descrizione dell'approccio

Il caso si riferisce alla progettazione a rete delle attività di gestione dei beni culturali del Polo Tiburtino (Villa Adriana, Villa d'Este, Villa Gregoriana e Tempio d'Ercole Vincitore) realizzato dalla Direzione Regionale dei Beni culturali e Paesaggistici del Lazio. L'obiettivo di fondo era instaurare forti legami, sia tra i quattro nodi del Sistema Tivoli, sia tra questo e le altre risorse materiali e immateriali dell'area di riferimento per aumentare la capacità attrattiva del territorio con l'obiettivo di arrivare ad un processo d'integrazione più completo rispetto alla semplice promozione congiunta.

Motivi di successo o fallimento dell'approccio

Punto di forza del successo del Polo Tiburtino è la specifica metodologia di pianificazione e realizzazione dell'intervento che comprende:

- Individuazione dei principali nodi che componevano il sistema culturale territoriale: gli attrattori culturali; le altre risorse storiche culturali e ambientali del territorio (materiali e immateriali); i settori della filiera turistico-culturale "ristretta" e "allargata" (tempo libero, servizi ricettivi e ristorazione); le infrastrutture territoriali necessarie per la valorizzazione (servizi di accessibilità, di rete, ecc), le altre dotazioni territoriali (teatri, impianti sportivi ecc.).
- Analisi della domanda.
- Identificazione della strategia d'integrazione a rete degli attrattori identificando:
 - spazi d'integrazione interna (integrazione politico programmatica tra le amministrazioni pubbliche che insistono sul territorio; integrazione gestionale per lo sfruttamento di possibili economie di scala mediante la condivisione dei costi di acquisto e gestione dei fattori produttivi);
 - spazi di integrazione esterna relativi al sistema di offerta verso l'utenza e alle attività di comunicazione: strumenti di promozione e informazione coordinati e condivisi, per offrire al visitatore la percezione di un "marchio" unico di offerta (piano strategico, sito internet, segnalazione turistica integrata, punto informativo, comunicazione below the line);
 - spazi di integrazione laterale (integrazione con il settore pubblico e con le filiere private del territorio prima di tutte quella turistica).
- Analisi e valutazione in termini di priorità, fattibilità (tecnico, economica e politico-amministrativa) e temporalità, di ciascun intervento.
- Traduzione del portfolio dei progetti presentati in un piano di azione condiviso, composto da tre macro fasi temporali:
 - adeguamento: progetti ad alta priorità in quanto propedeutici alle fasi successive;
 - costruzione di un'offerta integrata: progetti ad alta priorità e alta fattibilità ma non propedeutici per la realizzazione di altri progetti;
 - sviluppo: progetti che rispondono ad obiettivi più ambiziosi di crescita e innovazione.

Rilevanza di tale approccio per la regione interessata

Il caso evidenzia un'utile metodologia per la pianificazione e la realizzazione di una rete culturale che potrebbe essere proficuamente applicata al caso casertano (sia per le residenze borboniche che per il patrimonio dell'area)

Considerazioni per adottare simili misure con successo nella regione interessata

È fondamentale prevedere una regia idonea per la gestione della rete

Direzione Regionale per i Beni culturali e Paesaggistici del Lazio

Responsabile: Arch. Federica GALLONI

web: <http://www.lazio.beniculturali.it/>

SWOT degli attrattori culturali

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

FORZE	DEBOLEZZE
• Progressiva autonomia di gestione della Reggia. • Importanti testimonianze di 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 <i>sponsorship</i> 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 Reggia 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, <i>cross-marketing</i>.
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. • 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	• 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 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

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.	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 autorità⁵¹. • Scarsa attrattività dei siti a investimenti privati e mancanza di soggetti economici forti a livello locale.
--	--

Riferimenti Bibliografici

- Ascione I. *et al.* (a cura di) (2012), *Alle origini di Minerva trionfante Caserta e l'utopia di San Leucio. La costruzione dei Siti Reali Borbonici*, Ministero per i beni e le attività culturali, Direzione generale per gli archivi, Roma.
- Avrami E. *et al.* (2000), *Values and heritage conservation*, Research report, The Getty Conservation Institute, Los Angeles.
- Bonini Baraldi S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Milano, Franco Angeli.
- Brancaccio G. (2012), *I Siti Reali e San Leucio*, in Ascione *et al.* (2012).
- Cirillo L. (2012), *Il Sito Reale di Caserta-San Leucio attraverso l'analisi delle platee del cavalier Sancio: origini, costruzione, funzioni*, in Ascione *et al.* (2012).
- Czarniawska B. (2008), *Organizing: How to study it and how to write about it. Qualitative Research in Organizations and Management*, 3(1).
- Commissione Europea (2014) Investimento Territoriale Integrato.
- D'Alessio G. (1992), *I musei italiani tra normativa statale e legislazione nazionale*, in Valentino P. A. (a cura di) (1992), *L'immagine e la memoria. Indagine sulla struttura del museo in Italia e nel mondo*, Civita, Leonardo Periodici.
- De Masi D. (2014), *Un caso eccezionale: San Leucio*, in De Masi D., Palumbo S. (2014), *Campania 2020. Cultura e sviluppo*, Napoli, L'officina di NEXT.
- Di Fratta V. (2015), *Gli itinerari Borbonici: una proposta di valorizzazione integrata del patrimonio culturale della Campania*, in Carmine Gambardella, Paolo Giordano (a cura di) (2015), *Campania World Heritage Properties. Ancknowledged lands [material and immaterial] and Unknown fragments [built and natural]*, Napoli, La scuola di Pitagora editrice, pp. 70-81.
- Donato F., Badia F. (2008), *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio Una prospettiva economico-aziendale*, Firenze, Leo S. Olschki.
- Ferri P., Zan L. (2014), *Economia e gestione delle partnership nei Beni culturali. Riflessioni sulle esperienze di Ercolano*, in Aedon, n. 3.
- Hinna A. Minuti M (2009). *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali. Principi, strumenti, esperienze*. Milano: Hoepli.
- Iacono M. R. (2004), *La "gestione" ottocentesca dei giardini reali casertani*, in Soprintendenza per i beni architettonici e il paesaggio per il patrimonio storico artistico e demoetnoantropologico Caserta e Benevento (a cura di) (2004), *I giardini storici casertani e beneventani: una ricerca sul territorio*, Caserta.
- Lazzarich D., Borrelli G., *I Borbone a San Leucio: un esperimento di polizia cristiana*, in Ascione *et al.* (2012).

- Mason R. (2002), *Assessing values in conservation planning: methodological issues and choices*, in Marta de la Torre et al. (2002), *Assessing the values of cultural heritage*, Research report, The Getty Conservation Institute, Los Angeles.
- Rescigno G., *Caserta: "metamorfosi" di una città (dagli Acquaviva all'Unità d'Italia)*, in Ascione et al. (2012).
- Verdile N. (2014), *La Reggia di Carditello. Fasti e feste, furti ed aste, angeli e redenzioni*, Capodrise, Ventrella Edizioni.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in organisations*, Londra, Sage.
- Zan L., Paciello L. (1998), *Rilanciare Pompei: anno zero. Le attese verso approcci manageriali e forme moderne di accountability*, in *Rivista di Studi Pompeiani*.
- Zan L. (a cura di) (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas.
- Zan L. (a cura di) (2014), *La gestione del patrimonio culturale. Una prospettiva internazionale*, Bologna, Il Mulino.

Normativa

- Decreto Legislativo 20 ottobre 1998, n. 368 «Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59».
- Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 «Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137».
- Decreto Legge 31 maggio 2014, n. 83 «Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo».
- Decreto Legge 8 agosto 2013, n. 91 «Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo».
- Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 «Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137».
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171 «Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89».
- DM 22 maggio 2001
- DM 11 dicembre 2001, «Istituzione delle soprintendenze speciali per i poli museali romano, napoletano, fiorentino, veneziano».
- DM 27 novembre 2014, «Articolazione degli uffici dirigenziali di livello non generale del MiBACT».
- DM 23 dicembre 2014, «Organizzazione e funzionamento dei Musei Statali».

Delibera comunale 19 giugno 2012, n. 77 «Complesso Belvedere di San Leucio – Modalità di gestione».

Delibera comunale 18 marzo 2014, n. 44 «Complesso monumentale del Belvedere di San Leucio – Modalità di gestione».

Delibera 2011, n. 107

Disciplinare del commissario straordinario Piero Mattei 24 febbraio 2011, n. 18

Legge 1 giugno 1939, n. 1089 «Tutela delle cose d'interesse artistico o storico».

Legge 8 ottobre 1997, n. 352 «Disposizioni sui beni culturali».

Legge 14 maggio 1981, n. 219 «Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 19 marzo 1981, n. 75, recante ulteriori interventi in favore delle popolazioni colpite dagli eventi sismici del novembre 1980 e del febbraio 1981. Provvedimenti organici per la ricostruzione e lo sviluppo dei territori colpiti».

Legge 14 gennaio 1993, n. 4 (Legge Ronchey) «Conversione in legge, con modificazioni del decreto legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di stato».

Legge 20 febbraio 2006, n. 77 «Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella «lista del patrimonio mondiale», posti sotto la tutela dell'UNESCO».

Legge Regionale 23 febbraio 2005, n. 12 «Norme in materia di musei e di raccolte di enti locali e di interesse locale».

Documenti

Città di Caserta, Real Belvedere di San Leucio-Mini guida.

MiBACT (2014), Programma Operativo Nazionale “Cultura e Sviluppo”.

MiBACT, Comunicato stampa 23 aprile 2015.

MiBACT (2015), La cultura delle gare nelle gare per la cultura.

MiBACT (2015), Interrogazione a risposta orale 3-01718 Sen. Vilma MORONESE (M5S).

Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione (2007), Quadro Strategico Nazionale 2007-2013.

Senato della Repubblica, Resoconto sommario n. 129 del 07/10/2014.

UNESCO (1997), Advisory Board Evaluation.

UNESCO (1990, 1997), WHC Nomination Documentation.

UNESCO (2006), Periodic Report – Section II Summary (Cicle 1) ITALY 18th-Century Royal Palace at Caserta, with the Park, the Aqueduct of Vanvitelli, and the San Leucio Complex.

UNESCO (2014), Periodic Report – Second Cycle Section II - 18th-Century Royal Palace at Caserta, with the Park, the Aqueduct of Vanvitelli, and the San Leucio Complex.

Sitografia

Città di Caserta, Portale della Trasparenza, *Articolazione degli uffici*, http://trasparenza.comune.caserta.it/pagina25_articolazione-degli-uffici.html (ultimo accesso: 14 luglio 2015).

Chateau de Versailles, sito web ufficiale, <http://www.chateauversailles.fr/homepage> (ultimo accesso: 22 luglio 2015).

Castello di Schönbrunn, portale web, <http://www.schoenbrunn.at/it.html> (ultimo accesso: 14 luglio 2015)

Fondazione Dolomiti Unesco, <http://www.dolomitiunesco.info/> (ultimo accesso: 22 luglio 2015).

Museo Egizio di Torino, <http://www.museoegizio.it/> (ultimo accesso: 22 luglio 2015).

Portale del turismo e della cultura in Campania, <http://www.ecampania.it/> (ultimo accesso: 20 luglio 2015).

Schloss Neuschwanstein, <http://www.neuschwanstein.de/> (ultimo accesso: 22 luglio 2015).

Sito ufficiale del turismo e dei beni culturali della Regione Campania, <http://www.incampania.com/> (ultimo accesso: 17 luglio 2015).

Soprintendenza Speciale per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo museale della città di Napoli e della Reggia di Caserta, <http://reggiadicaserta.beniculturali.it/index.php/home-info.html> (ultimo accesso: 14 luglio 2015).

Venaria Reale di Torino, portale web, <http://www.lavenaria.it/> (ultimo accesso: 14 luglio 2015).

Note

- ¹ Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137''. Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42. <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/04042dl.htm>.
- ² Tra le maggiori criticità evidenziate da ICOMOS nel 1997 si ricordano: frammentazione del management del palazzo tra diversi soggetti (Soprintendenza, Ministero della difesa, agenzia del turismo) con esigenza urgente di introdurre dei meccanismi di coordinamento; mancanza di un piano di gestione per il parco, che affronti anche la questione della gestione del traffico e della manutenzione ordinaria; necessità di progettare il restauro del Bosco di San Silvestro al fine di valorizzarne il disegno originario del diciottesimo secolo piuttosto che l'oasi naturalistica; esigenza di sostituire l'attuale struttura della vecchia linea ferroviaria nella piazza barocca con una più in armonia con la piazza (ICOMOS, 1997, si veda il documento UNESCO (1997), *Advisory Board Evaluation*). Il documento del 2006 evidenzia ulteriori peggioramenti: il deterioramento del Bosco di San Silvestro e il degrado ambientale, l'insufficienza delle risorse finanziarie e la necessità di integrare i fondi statali con attività commerciali e sponsorizzazioni, l'insufficienza delle risorse umane (in particolare nell'area dell'agronomia e del paesaggio), l'esistenza di problemi ambientali e socio-economici, l'esigenza di un programma di monitoraggio formale per la valutazione dello stato di conservazione e della sostenibilità del turismo, la mancata diffusione dell'attività di ricerca, l'esigenza di sviluppare un piano di gestione attraverso la concertazione con le amministrazioni le associazioni del terzo settore ed il comparto industriale, il mancato sfruttamento dell'emblema dell'Unesco, l'inadeguatezza dei servizi ai visitatori e alle scuole.
- ³ A partire dal 2012 sono partite le fasi preliminari dei lavori di restauro delle facciate interne ed esterne della Reggia con misure di somma urgenza. Da allora le facciate sono rimaste transennate, mentre l'iter per l'aggiudicazione dei lavori di restauro si è definito solo all'inizio del 2014, con notevole ritardo. La prima parte dell'intervento di restauro, attualmente in corso, prevede il risanamento della facciata principale, di una delle facciate laterali, parte dei canaloni superiori e dell'interno di uno dei quattro cortili. La fine di questa prima fase di cantiere, per un totale di 9 milioni di euro, è prevista per luglio 2015, mentre l'insieme dei lavori di restauro della facciata della Reggia costerà circa 21 milioni di euro, finanziato con misure straordinarie. Il degrado fisico del bene è dovuto sia ai mancati investimenti in termini di manutenzione ordinaria che al rimpallo di competenze tra Soprintendenza e Aeronautica militare.
- ⁴ Uno dei problemi principali in questo senso riguarda la presenza di venditori abusivi, nonostante il ripetuto intervento delle forze dell'ordine, e l'intesa trovata tra Soprintendenza e Comune nell'ottobre 2014 sulla creazione di un servizio di pattugliamento dei vigili urbani. Grave anche l'incuria del parco e dei giardini e gli abusi in termini di occupazione degli spazi da persone non autorizzate.
- ⁵ Cfr. d.l. 31 maggio 2014 n.83 il d.p.c.m 29 agosto 2014 n.171; il D.M. 27 novembre 2014 e il DM 23 dicembre 2014
- ⁶ Questa fase vede un primo momento di transizione (da dicembre 2013 al 4 marzo 2014) in cui le responsabilità della transizione della Reggia sotto al polo museale vengono affidate all'arch. Angelini (direttore regionale MiBACT per la regione Campania), ed un secondo momento in cui, una volta sotto il polo e non espletato l'interpello interno, l'incarico temporaneo di direttore della Reggia viene affidato dall'arch. Vona (soprintendente del Polo) alla dott.ssa Cucciniello.
- ⁷ Ad esclusione di 5 posti per incarichi di custodia, gli ultimi concorsi per l'assunzione di personale esterno presso il Complesso Vanvitelliano risalgono infatti alla metà degli anni '90.
- ⁸ Unico dipendente del Polo museale di Napoli transitato alla Reggia, questo mantiene anche il ruolo di responsabile della certosa di Capri
- ⁹ Senza scendere nei dettagli della programmazione finanziaria e degli investimenti, basti notare che tra il 1994 e il 2014 il budget della Soprintendenza è diminuito di circa il 70%. Sulla base della testimonianza di

alcuni funzionari, l'attività di tutela e restauro e manutenzione del bene viene dunque gestita "in emergenza", e solamente con risorse straordinarie (principalmente fondi europei) giustificate da eventi drammatici (ad esempio i recenti crolli del tetto).

- ¹⁰ Attualmente in 69 musei italiani le società concessionarie dei servizi agiscono in proroga con contratti scaduti anche da diversi anni, che quindi si limitano all'ordinaria amministrazione e non investono in attesa di partecipare alle gare per le future concessioni.
- ¹¹ Si veda "La cultura delle gare nelle gare per la cultura", Roma 19 febbraio 2015.
- ¹² Le stessa mostra *Terrae Motus*, che raccoglie innumerevoli opere di artisti contemporanei di elevato livello e fama internazionale, è attualmente collocata all'interno degli appartenenti storici, con l'effetto di sacrificare sia la collezione contemporanea che il percorso di visita. Con una riorganizzazione degli spazi e un riallestimento più adeguato, la mostra potrebbe diventare un asset aggiuntivo per la Reggia e la diversificazione dei target dei visitatori, implicando la possibilità di incrementarne i flussi. Allo stesso modo, solo recentemente è stata data una collocazione nuova alla collezione di dipinti della famiglia Borbonica, prima affastellati nelle ultime sale, ora trasferiti nei locali della Quadreria al piano terra (dove però pochissimi visitatori arrivano).
- ¹³ Questa inefficiente distribuzione degli spazi rischia inoltre di facilitare l'attività dei venditori abusivi (che entrano con zaini senza controllo).
- ¹⁴ Ad esempio in occasione dell'organizzazione di eventi gestiti da terzi, la Soprintendenza, invece di far pagare l'intero canone di affitto, firma una perizia di spesa vincolando la realizzazione dell'evento all'esecuzione di lavori di manutenzione da parte dell'organizzatore.
- ¹⁵ L'Acquedotto preleva le acque provenienti dal monte Taburno, dalle sorgenti del Fizzo, nel territorio di Bucciano, e le trasporta per un percorso lungo 38 km. Con i suoi 529 metri di lunghezza, costituisce l'elemento più spettacolare dell'intero condotto, ed è annoverata tra le più importanti opere d'arte del mondo.
- ¹⁶ Solamente nel 2013, al fine di accedere ai finanziamenti per i siti Unesco previsti dalla legge 77/2006, una bozza di piano di gestione è stata redatta da due funzionari della Soprintendenza, senza nessuna partecipazione da parte del comune di Caserta o degli altri enti territoriali. Dopo un primo feedback ministeriale in cui sono state sollevate osservazioni e richieste modifiche, la versione definitiva del piano è stata re-inviata all'amministrazione centrale che, ad oggi, non si è ancora espressa in merito alla sua approvazione. Il piano di gestione quindi non può ancora essere reso operativo.
- ¹⁷ A quanto pare l'Assessore alla Cultura del Comune di Caserta non ha le deleghe sul Belvedere, e dunque non è chiaro chi, all'interno del comune dovrebbe far parte della cabina di regia.
- ¹⁸ Sulla base della testimonianza di un funzionario della Soprintendenza infatti "non c'è stato un momento di transizione o affiancamento delle precedenti strutture a quelle nuove. In questo modo si sono creati una serie di scollegamenti, aumentando inoltre i contrasti interni: il personale s'è visto scisso, e c'è stato un notevole aggravio dal punto di vista emotivo".
- ¹⁹ È questo un tema complesso sul quale non è stato possibile fare i necessari approfondimenti. Sulla base di una testimonianza interna tuttavia sembra che questo sia un elemento particolarmente critico, esacerbato dalle recenti vicissitudini istituzionali "essendo mancata la fase di programmazione e di previsione di bilancio per il 2015, non è stata effettuata la richiesta di finanziamento al Ministero. Le imprese lavorano, ma senza contratto, poiché non esiste un budget".
- ²⁰ La nostra esperienza diretta dimostra come il visitatore malintenzionato possa facilmente entrare nell'androne principale attraverso l'ingresso riservato al personale dichiarando di voler accedere agli uffici per un

appuntamento e poi accedere al Parco senza che nessuno gli chieda il biglietto d'ingresso, oppure entrare direttamente nel Parco dal varco di accesso presente nel lato est.

- ²¹ A fine maggio 2015 è stata votata la sfiducia al Sindaco di Caserta Pio Del Gaudio, in carica dal 2011, con cui la Soprintendenza non ha mai avuto relazioni positive.
- ²² Nel 1866 la Colonia di San Leucio venne elevata a comune amministrativo con il nome di San Leucio, fino alla sua definitiva aggregazione nel 1928 al comune di Caserta. Le successive gestioni, nonostante l'introduzione di innovazioni tecniche (telaio *Jacquard* e macchina del *lisage*) e i contratti di concessione stipulati con imprenditori tessili del Nord Europa non riuscirono a portare in attivo la manifattura Borbonica. Con l'unità d'Italia i beni mobili e immobili dell'opificio passarono al demanio e l'attività produttiva venne data in concessione ai francesi.
- ²³ Tra gli spazi interni si annoverano: gli appartamenti storici (23 stanze per 1 200 mq circa), la Cocculiera (ultimo corpo di fabbrica costruito ed annesso al Palazzo, circa 363 mq), la Filanda (filanda piccola 215 mq, e filanda grande 647 mq), La Filanda II Piano (unico ambiente di 338 mq, con saletta d'ingresso di 31 mq) e il Marketing Piano terra (due ambienti per un totale di 167 mq), primo piano (unico ambiente di 322 mq), e secondo piano (282 mq). Gli spazi esterni, oltre ai giardini reali, includono il cortile Ferdinando (2 100 mq), il cortile dei serici (1 150 mq) e il terzo cortile (410 mq).
- ²⁴ Fino a poco tempo fa, il Belvedere ospitava inoltre la sede universitaria della Jean Monnet, facoltà di scienze politiche della Seconda Università di Napoli, poi trasferitasi altrove (le cause di questa decisione non sono chiare).
- ²⁵ Sulla base di tale disciplinare gli scopi ammessi sono: i) organizzazione di convegni seminari meeting, dibattiti e conferenze stampa: sala convegni e salette adiacenti (primo piano cortile dei serici); Sala Principini (primo e secondo piano cortile dei serici), ii) organizzazione di eventi, manifestazioni, concerti, spettacoli ed iniziative culturali, sociali, promozionali o di interesse pubblico: cortile Ferdinando, cortile dei serici, marketing piano terra (cortile Ferdinando), giardini reali (eccezionalmente, previa valutazione della tipologia dell'evento); iii) organizzazione di mostre ed esposizioni d'arte: marketing piano terra, piano primo e piano secondo (cortile Ferdinando), Cocculiera; iv) organizzazione di cene di gala a scopi istituzionali: marketing piano terra e primo piano (cortile Ferdinando), III cortile; v) organizzazione di matrimoni civili: sala matrimoni e sala adiacente, giardino annesso.
- ²⁶ Una nota è d'obbligo: i dati fornitici dall'amministrazione comunale sembrano il frutto di un'approssimazione dovuta a pratiche di sbigliettamento e conteggio dei visitatori non adeguate. Aldilà del valore sostantivo del dato, un elemento di criticità riguarda la scarsa trasparenza della reportistica riguardante le *performance* (i dati sono stati forniti grazie ad una richiesta specifica da parte del gruppo di lavoro, e non sono trovati riscontro in documenti pubblici e/o ufficiali).
- ²⁷ Legge Regionale 23 febbraio 2005, n. 12 «Norme in materia di musei e di raccolte di enti locali e di interesse locale».
- ²⁸ Nei primi progetti di recupero e valorizzazione del Belvedere di San Leucio, come quello degli anni Novanta, si indicava come ente gestore del bene una Società da creare *ad hoc* col coinvolgimento del Comune di Caserta, della Soprintendenza o del Ministero dei beni culturali, di realtà produttive come il Consorzio della Seta e di un istituto di credito. Nel corso del tempo si è passati a una visione che intravedeva nella gestione da parte di terzi in concessione la forma ottimale: con la delibera n. 77 il Comune di Caserta stabilisce che la gestione del complesso deve essere affidata a un unico gestore sotto forma di concessione (cfr. Allegato A). Nelle interviste sul campo è inoltre stato ribadito dall'amministrazione comunale come la privatizzazione sia considerata tuttora la forma migliore.
- ²⁹ Casertanews.it, aprile 2013.
- ³⁰ Responsabile Maurizio Mazzotti (http://trasparenza.comune.caserta.it/pagina25_articolazione-degli-uffici.html)

- ³¹ Responsabile Luigi Martino (http://trasparenza.comune.caserta.it/index.php?id_oggetto=13&id_cat=-1&id_doc=1653)
- ³² Responsabile Ing. Francesco Biondi
- ³³ Il funzionario attualmente responsabile della Reggia non è stato in grado di dirci il nome del funzionario responsabile del Belvedere. Se si pensa che la Reggia e il Belvedere fanno parte di un unico sito UNESCO, il dato è rilevante.
- ³⁴ http://trasparenza.comune.caserta.it/archivio13_strutture-organizzative_-1_1663_25_1.html
- ³⁵ Sulla base della nostra esperienza la tariffa di una corsa in taxi dal centro di Caserta al Belvedere di San Leucio viene circa 40 euro, mentre gli autobus di linea partono circa ogni mezz'ora, ma i ritardi sono all'ordine del giorno.
- ³⁶ Per motivi di sicurezza è però difficile pensare ad un ricollocamento delle aziende stesse all'interno del Belvedere, nonostante un collegamento con la realtà produttiva odierna arricchirebbe notevolmente i contenuti del sito.
- ³⁷ Dai documenti disponibili e dalle interviste sul campo è emerso come le proposte dello studio MCMFazzini e Nuova MECFOND siano riconducibili al progetto di recupero e valorizzazione intrapreso negli anni Novanta a valere sui fondi FIO. Il fulcro della proposta consisteva, oltre che al recupero e restauro delle strutture del Belvedere (unica parte effettivamente attuata, come riporta il Comitato Cittadini per San Leucio), l'integrazione della funzione museale, declinata secondo i diversi aspetti presenti nel complesso (archeologia industriale, produzione serica, civiltà borbonica), con funzioni legate a laboratori pratici e workshop, centro studi per la ricerca, convegnistica e manifestazioni culturali, coinvolgimento dell'associazionismo locale, presenza del settore produttivo e promozione territoriale.
- ³⁸ Presentato dal Comune di Caserta e ammesso a finanziamento con decreto dirigenziale a valere sui fondi POR FESR 2007-2013, tale progetto prevede la re-integrazione del complesso del Belvedere con la Reggia di Caserta, che facevano parte di un unico sistema integrato anche all'epoca dei Borboni. La proposta prevede la creazione di un percorso pedonale e ciclabile di circa 5 km, con l'apertura del cancello attualmente chiuso tra la Reggia e il Belvedere.
- ³⁹ Tali obiettivi, se si esclude il terzo progetto per la pista ciclabile e pedonale, sono presenti in nuce nella proposta di recupero e valorizzazione degli anni Novanta a valere sui fondi FIO, a cui fanno riferimento i documenti della MCMFazzini e del cronoprogramma della Nuova MECFOND: essi infatti prevedono il coinvolgimento dell'associazionismo territoriale e del settore produttivo come soggetti in grado di assolvere funzioni legate alla trasmissione delle tradizioni locali e alla promozione delle eccellenze del casertano. Tuttavia, data l'evoluzione delle vicende e della situazione nel corso degli anni, si renderebbe necessaria una rivalutazione e un approfondimento dei ruoli di questi soggetti, che potrebbero influire maggiormente e direttamente sulla gestione attiva del complesso.
- ⁴⁰ In questo caso, sarebbe interessante valutare la possibilità che il soggetto terzo coincida con l'ente gestore del sito UNESCO di cui al paragrafo precedente, in modo da garantire un'efficace unitarietà degli indirizzi strategici e operativi.
- ⁴¹ Come richiesto con forza dal manifesto del Comitato Cittadini per San Leucio del luglio 2015, una delle azioni da effettuare per garantire una nuova integrazione tra Reggia e Belvedere è l'apertura del cancello che ora separa il Parco del Complesso Vanvitelliano e San Leucio e la creazione di un percorso ciclo-pedonale che ne garantisca la fruizione da parte dei visitatori. Nel corso degli anni questo intervento è stato più volte progettato, ma ad oggi mai realizzato. Nel 2012 il piano PIU Europa Città di Caserta (Piano Integrato Urbano all'interno del POR FESR 2007-2013) prevedeva la sistemazione del percorso Reggia-San Leucio con un'adeguata pista corredata da aree di sosta, segnaletica e illuminazione per un costo totale di 3,6 milioni di euro, ma risulta ancora in fase di progettazione preliminare. Nel 2014 è

stato proposto il “Patto del Belvedere” che ripresenta la realizzazione del percorso ciclo-pedonale di 5 km tra la Reggia e San Leucio (oltre ad altre azioni di restauro del complesso): ammesso a finanziamento tramite un decreto dirigenziale, sono stati disposti 2,2 milioni euro, ma le versioni sullo stato attuale del progetto sono discordanti (secondo alcuni funzionari i lavori sarebbero già stati appaltati e iniziati nel 2013, mentre secondo altri soggetti il Comune sarebbe in attesa di appaltare).

⁴² In particolare il “Sistema integrato di recupero e valorizzazione del complesso monumentale del Belvedere di San Leucio “Patto del Belvedere”, progetto Musa, 2014; il Decreto dirigenziale n. 1059 del 16/12/2014” e il “Progetto di riqualificazione del percorso Reggia di Caserta-Borgo di San Leucio, progetto Più Europa 2012”, oltre che la decisione del consiglio comunale dell’aprile 2013 (Allegato A).

⁴³ “La Repubblica”, aprile 2013.

⁴⁴ La Società Gestione Attività, controllata dal Ministero dell’Economia e delle Finanze ha acquisito nel corso dell’asta giudiziaria i crediti del Banco di Napoli, e il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e ha firmato un accordo per la cessione del complesso edilizio al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. L’acquisto del bene da parte dello Stato è avvenuto durante il ministero di Massimo Bray. Quando questi non era nemmeno più ministro, mentre riceveva un premio dall’Associazione “Siti reali”, Bray riceve la prima intimidazione. Da lì le minacce si sono raddoppiate ed estese anche alla scrittrice giornalista Nadia Verdile,

⁴⁵ Risposta del sottosegretario Ilaria Borletti Buitoni all’interrogazione n. 3-01054 della senatrice Moronese, <http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/frame.jsp?tipodoc=SommComm&leg=17&id=804113>.

⁴⁶ “Corriere della Sera”, febbraio 2015.

⁴⁷ Nel 2013 l’assessore regionale per l’agricoltura crea un tavolo di discussione che riunisce la Provincia di Caserta, il Comune di San Tammaro, la Soprintendenza, il Consorzio di bonifica, la Camera di Commercio, il Comitato degli ordini professionali e l’associazione Agenda21 con lo scopo di progettare la struttura e le funzioni della forma di gestione prescelta per Carditello (Verdile, 2014; Di Fratta, 2015).

⁴⁸ Nel 2014 viene redatto e trasmesso agli enti locali uno schema di Accordo di Valorizzazione (tra il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, la Regione Campania, la Provincia di Caserta, il Comune di San Tammaro e la Prefettura di Caserta), per l’elaborazione di un piano strategico che integri il Real Sito di Carditello con il resto del patrimonio delle residenze borboniche. Nel 2014, un ulteriore passo fondamentale nel percorso di creazione della Fondazione è stato intrapreso dalla Giunta Regionale della Campania che approva, nell’ambito della riprogrammazione del PAC III (Piano di Azione Coesione), lo stanziamento di 2 milioni di euro per il “Sostegno allo start-up della Fondazione Reggia di Carditello e all’avvio delle attività istituzionali di redazione e attuazione del Piano strategico per la valorizzazione del Compendio Real Sito di Carditello e per lo sviluppo del percorso turistico-culturale integrato delle residenze borboniche” (Di Fratta, 2015).

⁴⁹ Di questo si occupa un altro progetto curato dall’associazione di natura paesistico-ambientale “Regi Lagni Giardini d’Europa” (cfr. documento *Regi Lagni Giardini d’Europa, progetto di valorizzazione paesistico-ambientale del corridoio ecologico dei Regi Lagni*, curato da LAND Milano srl, Regione Campania e Consorzio di Bonifica del Basso Volturno, nel 2010).

⁵⁰ Hinna e Minuti (2009) identificano alcune tipologie di economie riconducibili alla messa in rete di servizi: a) economie di scala che consentono il pieno sfruttamento della capacità produttiva di un’organizzazione quando questa non è utilizzata fino in fondo; b) economie di raggio d’azione con un risparmio derivante dalla produzione congiunta di prodotti diversi o con il perseguimento di obiettivi diversi con i medesimi fattori produttivi; c) economie di apprendimento attraverso la capacità di stimolare l’innovazione e la creatività con una riduzione dei costi unitari dell’output prodotto; d) economie di transazione: la

creazione di un ambiente sociale fiduciario consente di favorire le reti di influenza informali ed extracontrattuali che disincentivano comportamenti opportunistici.

⁵¹ 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.

4. INNOVAZIONE, CREATIVITÀ E IMPRENDITORIALITÀ PER IL RILANCIO DEL PATRIMONIO CULTURALE

Introduzione

La provincia di Caserta è dotata di un ricco patrimonio culturale che come si è visto nella sezione introduttiva non è riuscito a sviluppare un indotto di attività *cultural driven* in grado di stimolare l'economia del territorio. Né, d'altra parte, il *know-how* in diversi e importanti ambiti produttivi come il tessile e l'agroalimentare ha costruito un'identità locale forte capace di integrarsi col patrimonio culturale dell'area veicolando un immaginario di interesse per i turisti e attraente in termini di investimenti e talenti.

Per questo nell'affrontare il tema del tessuto imprenditoriale locale e delle potenzialità di sviluppo dell'area si farà spesso ricorso al concetto di "innovazione". Infatti in un territorio come il casertano, con una dotazione di siti culturali e un patrimonio immateriale fatto di competenze tradizionali e di alto livello, è mancata la capacità di connettere queste risorse in modo innovativo. E questo ha frenato anche la competitività delle industrie tradizionali e l'emergere di un tessuto locale di industrie creative e culturali più dinamico.

Questo capitolo esplora in che modo i tre siti culturali (Reggia di Caserta, Belvedere di San Leucio e Reggia di Carditello), che rappresentano gli attrattori principali dell'area, potrebbero contribuire allo sviluppo economico regionale, fungendo da catalizzatori per l'innovazione, la creatività e l'imprenditorialità. Il patrimonio culturale potrebbe stimolare l'industria turistica, incrementare il numero di arrivi, la durata media di permanenza, la spesa turistica nella provincia. Quest'ultima al momento sembra penalizzata anziché supportata dal suo principale attrattore culturale, proprio perché la Reggia fagocita i flussi turistici senza creare un indotto verso la città e il territorio nel suo insieme.

A livello regionale il turismo ricopre un ruolo strategico, contribuendo in maniera sostanziale al valore aggiunto totale e all'occupazione. Nel 2012, la regione ha ricevuto oltre 4,5 milioni di turisti, divenendo la settima regione italiana più visitata. La maggior parte di questi flussi turistici tuttavia si concentra nella città di Napoli, sito UNESCO dal 1995, e a Salerno, rispettivamente con 3 milioni e 1 milione di visitatori. Altre importanti destinazioni turistiche includono le isole di Capri e Ischia, Sorrento, Palinuro, Pompei.

Questa situazione rende Caserta doppiamente penalizzata: da un lato perché rimane defilata rispetto alle altre mete della Campania, dall'altra perché i visitatori che arrivano a Caserta anziché essere invitati ad un tour delle residenze borboniche e delle altre testimonianze artistiche ed eccellenze produttive del territorio si trovano a confrontarsi solo con la monumentalità della Reggia che da sola però non riesce a rappresentare l'insieme del sistema borbonico.

Nonostante l'attrattività turistica di Caserta, molto resta da fare per realizzare a pieno il suo potenziale. La priorità consiste nell'assicurare un'appropriata conservazione del patrimonio culturale e un'espansione dell'offerta culturale legata ai siti esistenti, così come esposto nel precedente capitolo.

Inoltre, la regione necessita ancora di affrontare alcuni fattori negativi che danneggiano la sua reputazione internazionale, come la percezione del rischio legato alla persistente criminalità, la diffusa cultura dell'illegalità e, soprattutto, il degrado ambientale iniziato dalla metà degli anni '90, collegato alla gestione delle strutture per il trattamento dei rifiuti con risvolti sia di natura legale che ambientali (Greyl *et al.*, 2010). Nonostante questo problema sia limitato ad una piccola area della Provincia di Caserta, il danno prodotto in termini di immagine ed affari sia per la filiera agroalimentare locale, sia per il turismo è alto, poiché è difficile dall'esterno distinguere i prodotti sicuri e di qualità ed essere incentivati a visitare un territorio contaminato e degradato.

Il fondamento alla base delle strategie attuali è incrementare la fruibilità del patrimonio storico-artistico, favorendo sinergie tra gli attrattori culturali-turistici a livello regionale e contestualmente lo sviluppo di altre industrie presenti nel territorio, sfruttando le interdipendenze e le possibili integrazioni tra diverse filiere.

Lo sviluppo di un distretto culturale che attragga maggiormente il turismo dipende anche dalle capacità imprenditoriali, creative ed innovative del territorio. Come si legge in Mollica (2014), la progressiva affermazione di un distretto culturale sviluppato a Caserta dipenderà dalla capacità di attrarre talenti creativi e dalla capacità di promuovere innovazione non solo per sviluppare nuove attività, ma anche per avviare un rinnovamento all'intero dei settori più tradizionali che pur contando su tradizioni e *know-how* hanno bisogno di aggiornare alcune pratiche lavorative introducendo tecnologia e innovazione.

Come si è visto nel capitolo introduttivo, il territorio regge il confronto nazionale sul fronte della ricerca ma non è in grado di sviluppare questo potenziale e di tradurlo in forma di trasferimento tecnologico per renderlo disponibile al tessuto imprenditoriale. Come testimoniano i segnali poco incoraggianti dell'economia campana e casertana, la regione soffre inoltre di un grave ritardo nella diffusione di infrastrutture e servizi digitali e nell'utilizzo delle ICT sia nel settore pubblico, sia nelle imprese e nell'uso privato.

Il ruolo delle industrie creative e culturali

La letteratura sulle industrie creative e culturali¹ e molti documenti di programmazione dell'Unione europea e analisi di organizzazioni internazionali hanno evidenziato il potenziale di queste attività sia come stimolo alla crescita economica regionale e alla creazione di posti di lavoro, sia come fattore di innovazione e competitività e di sviluppo urbano e riposizionamento dei territori. A livello italiano (Fondazione Symbola e Unioncamere, 2014), le industrie creative e culturali hanno rappresentato nel 2013 il 5,4% del valore aggiunto dell'economia italiana, il 5,8% dei dipendenti e il 10,6% delle esportazioni. Come si è visto nel capitolo introduttivo, i valori dell'industria culturale e creativa della Campania seppur inferiori alla media nazionale, sono più alti rispetto alle altre regioni del Sud Italia, con un totale di 73,8 mila posti di lavoro e un valore aggiunto di 3 694 milioni di euro.

Nel 2013 Nella regione Campania tra le imprese registrate, 33 094 facevano parte del segmento tra quelle creative e culturali imprese registrate tra queste aziende (ovvero il 7,5% del totale nazionale).

Oltre al loro contributo diretto a valore aggiunto e occupazione, le imprese creative e culturali concorrono anche ad innalzare la qualità della vita di una regione e ad incrementare la sua capacità di attrarre attività economiche, investimenti esteri, talento e visitatori. Secondo un recente report delle Nazioni Unite, "la creatività contribuisce nel complesso alla sostenibilità di lungo termine supportando i networks e i processi essenziali per l'innovazione e la crescita futura" (UNDP, 2013). Una caratteristica distintiva delle industrie creative è di produrre *output* che fungono da *input* nei processi

d'innovazione di altre industrie (Bakhshi *et al.*, 2008; Potts, 2009). Esattamente come il settore delle ICT è considerato trasversale ai diversi segmenti economici, le industrie creative possono essere concepite come un fattore abilitante lo sviluppo di sistemi d'innovazione a livello regionale. Le nuove tecnologie creano nuovi modelli di business culturale, mentre allo stesso tempo la cultura sta diventando un elemento più importante, nel contesto della *new economy*, con lo sviluppo e la crescita di nuove nicchie di mercato. A scopo illustrativo vengono presentate alcune opportunità per la provincia di Caserta di sviluppare sinergie tra creatività, cultura e sviluppo regionale:

- Sviluppare e applicare tecnologie informatiche per il patrimonio storico-artistico, per il settore del tessile, dell'industria agroalimentare ecc..
- Sviluppare e produrre contenuti digitali e applicazioni multimediali per vari scopi (educativo, divulgativo, ricreativo).
- Aumentare il valore aggiunto dei prodotti alimentari locali incorporando valori estetici e creatività nella catena di valore dell'agribusiness.
- Organizzare eventi di qualità che interessino i siti culturali presenti nel territorio, coinvolgendo le imprese e gli artisti locali.
- Produrre localmente *souvenir* creativi, sia come *gadget* per i *bookshop* dei musei e dei siti locali/regionali, sia come manufatti su un mercato più apio (nazionale/internazionale).

Dal confronto con gli *stakeholder* locali durante la *field visit* è emersa l'esigenza di spostare l'attenzione dal consumo di cultura alla produzione di cultura, e questo implica il coinvolgimento di talenti creativi e lo sviluppo di capacità innovative per creare "prodotti culturalmente-rintracciabili", ovvero capaci di comunicare il rapporto col territorio. Nel casertano esistono tre importanti filiere di "prodotti culturalmente-rintracciabili" al di fuori del settore agroalimentare:

- Tessile: specializzazione nel design e nella produzione di tessuti di seta per arredi di alta qualità, secondo la tradizione serica di San Leucio.
- Gioielleria: la tradizione dei gioielli in oro è tipica di Marcianise, mentre i *camei*, le creazioni di corallo, le incisioni sono concentrate a Torre del Greco. Nel 1996 è stata creato a Marcianise un grosso centro orafo, il Tari, che ospita in uno spazio di 135 000 mq diverse aziende e negozi di gioielleria, incluso anche un laboratorio di ricerca avanzata ed una scuola di oreficeria frequentata da più di 200 studenti.
- Stampa ed Editoria: la tradizione della stampa di libri risale ai Borbone; dalla specializzata in libri d'arte ed ecclesiastici, l'attività si è estesa a giornali e riviste ed attualmente si è allargata anche a imballaggi ed etichette.

Politiche e strumenti a sostegno delle ICC

Per sostenere lo sviluppo del settore culturale e creativo sono necessarie misure specifiche sia nella fase di avvio, sia per consolidare e rendere sostenibili iniziative che altrimenti rischiano di non decollare perché spesso sono portate avanti da microimprese, associazioni o freelancer impegnati in diverse collaborazioni.

Il tema del lavoro nella filiera culturale creativa è quindi di prim'ordine. In diversi Paesi europei si osserva un marcato squilibrio tra titolo di studio e livello di remunerazione dei professionisti che

operano nelle ICC. In Francia, tra i lavoratori autonomi, i redditi dei creativi sono più bassi di circa il 35% (Insee, 2015).

Questa situazione si spiega con la mancata corrispondenza tra offerta e domanda di lavoro anche alla luce del fatto che molte industrie creative vanno a triano del settore culturale e quindi a risorse pubbliche che stanno progressivamente calando². Questo ha portato in molti casi ad una situazione di oversupply di professionisti nel settore che genera fenomeni di sottoimpiego e di difficoltà di inserimento, specialmente per i giovani, e si traduce in una situazione di incertezza caratterizzata da percorsi di stage, contratti temporanei, o attività di volontariato.

Le peculiarità del lavoro nelle ICC andrebbero analizzate con attenzione per comprendere le dinamiche occupazionali e la sostenibilità di queste industrie. Attualmente il valore occupazionale delle ICCs rappresenta un dato macroeconomico piuttosto ambivalente perché facilmente soggetto a variazioni in base alla metodologia di rilevazione utilizzata. Il lavoro della rete ESSnet ha sottolineato come il lavoro culturale abbia una natura distribuita che non si limita necessariamente alle sole imprese culturali (Deroin, 2011), così come non si deve dare per scontato che le professioni all'interno del settore culturale siano per definizione di carattere artistico/creativo³. Inoltre i sistemi di rilevazione utilizzati a fini statistici a livello nazionale e internazionale non sono disegnati per portare alla luce fenomeni come l'intermittenza lavorativa, il *multi-jobholding* (combinazione di molteplici lavori) o la regolarità delle retribuzioni, né di indagare caratteristiche qualitative dell'occupazione creativa.

Un'analisi più articolata dell'occupazione creativa mette in luce la fragile condizione lavorativa e spesso la mancanza di servizi di welfare: l'auto impiego, i contratti atipici e il frequente cambio di lavoro rendono difficile l'accesso a diritti sociali basilari come pensioni e assistenza sanitaria. (WIPO, 2013).

La World Intellectual Property Organization (WIPO) propone criteri dettagliati per investigare il fenomeno dell'occupazione creativa, considerando sia gli impatti economici: il numero di posti occupati dalle ICC, la percentuale di posti di lavoro creati e persi annualmente e le loro caratteristiche (remunerazione media, livello di istruzione, tipo di contratto, frequenza delle paghe e stagionalità dei lavori), sia gli impatti sociali, come le opportunità di accesso al mercato del lavoro, l'appartenenza a organizzazioni professionali e di rappresentanza collettiva, l'accesso ai servizi di welfare e all'assicurazione sul lavoro.

Anche la Banca d'Italia (2012) ha affrontato la questione dell'impiego nel settore culturale. In particolare ha messo in evidenza i rapporti di complementarità tra questo settore e altri comparti economici per ribadire la difficoltà di perimetrare un settore che genera ricadute su altri ambiti economici e l'arbitrarietà di considerare esclusivamente l'impiego o la ricchezza generati all'interno di questo comparto. Il rapporto però, pur menzionando anche il peso del volontariato e delle numerose organizzazioni non profit che spesso rendono possibile l'apertura di siti altrimenti chiusi, non affronta il problema della qualità dei lavori nelle ICC in termini di guadagno, prospettive di carriera, sicurezza, e adeguatezza tra competenze e ruoli ricoperti.

Assieme a questi problemi sulla precarietà del lavoro nelle professioni culturali e creative, un altro fattore decisamente limitante è la difficoltà di accesso al credito legata alla piccola dimensione, all'elevato grado di incertezza e al raggiungimento della sostenibilità economica solo nel medio-lungo periodo. Ciò rende i tradizionali istituti di credito meno aperti a concedere finanziamenti. Di conseguenza, risulta necessario un intervento pubblico per migliorare l'accesso ai capitali, ad esempio fornendo crediti direttamente alle aziende; creando un fondo di garanzia per offrire agli intermediari finanziari protezione dai rischi del credito, o attraverso operazioni di *private equity*.

Un altro stimolo alle industrie creative proviene dalle sovvenzioni pubbliche a progetti innovativi selezionati attraverso bandi per la presentazione di proposte progettuali. I criteri di selezione delle iniziative oggetto di finanziamento pubblico, come emerso da un recente lavoro di mappatura⁴ su un campione di regioni italiane, dipendono da fattori diversi, che in molti dei casi analizzati appaiono riconducibili al grado di consapevolezza circa i problemi tipici delle imprese culturali e creative da parte del decisore pubblico. All'aumentare di tale consapevolezza, che talvolta si può riscontrare nell'apparato descrittivo dei dispositivi di attuazione (le delibere che approvano i bandi, principalmente, ma anche specifici documenti di analisi a livello regionale o nei confini geografici di competenza), corrispondono generalmente soluzioni e meccanismi di incentivazione meno standardizzati e, talvolta, financo sperimentali che, pur nel rispetto dei vincoli amministrativi, ammettono al finanziamento progetti effettivamente aderenti alle specificità del settore e del territorio.

Nella definizione dei criteri di ammissibilità, valutazione e premialità, infatti, si riscontrano due principali tendenze. Quella che finora ha dettato lo *standard* di molti bandi pubblici vede la prevalenza di elementi formali per valutare il soggetto proponente (ammissibilità subordinata a caratteri quali la corrispondenza delle registrazioni camerali a determinati codici ATECO; la forma giuridica; la disponibilità a reperire, al di fuori del finanziamento pubblico, quote di cofinanziamento non marginali). La seconda tendenza che sta emergendo prevede formulazioni meno convenzionali, ma sensibili alle necessità di stimolare aggregazioni multisettoriali (*cross-fertilization*) e collaborazioni tra imprese e istituti di ricerca; di reperire risorse private attraverso dedicati strumenti finanziari; di offrire formazione manageriale per accompagnare le *start-up* sul mercato (anche a livello internazionale) e sviluppare nuovi modelli di business. La differenza principale consiste nello spostare l'attenzione dalle caratteristiche formali del soggetto proponente alla qualità della proposta progettuale valutando nel merito la capacità di contribuire allo sviluppo di iniziative in grado di contribuire all'economia locale (anche agganciandosi ad altri settori produttivi) e alla valorizzazione degli asset culturali.

Questo percorso di revisione delle misure a supporto delle ICC trova le principali difficoltà proprio nella codifica di criteri che permettano di valorizzare la qualità progettuale e l'impatto delle iniziative, evitando di escludere o includere progetti sulla base di un'ideoneità principalmente formale.

Seguendo questa seconda via, nel 2014 il governo regionale della Campania ha lanciato un bando specifico pensato per i progetti nelle industrie creative e culturali, chiamato Cultural and Creative Lab (box 8). Un'altra interessante iniziativa è il Creative Clusters Fashion and Design, lanciato nel 2013 per supportare i giovani imprenditori, fornendo loro sostegno e formazione per accelerare lo sviluppo di *start-up* nell'industria della moda e del design. Il programma, ancora in corso, è finanziato da Sviluppo Campania, l'Agenzia di Sviluppo regionale della Campania e organizzato in cooperazione con l'Associazione per l'Industrial design, la Fondazione Tari, il Dipartimento di Ingegneria Civile, Design, Costruzioni e Ambiente della Seconda Università di Napoli. Il progetto ha ricevuto 22 domande di finanziamento nel 2013, 16 delle quali sono state selezionate. Tra queste, 4 provenivano dalla provincia di Caserta.

Il governo regionale svolge anche un ruolo di guida nella promozione e nel finanziamento di progetti legati al turismo culturale, inclusi tutti i tipi di *performance* artistiche, concerti e intrattenimento.

Box 8. Cultural and Creative Lab, Campania

La prima edizione del Cultural and Creative Lab è stata indetta nel marzo 2014 e finanziata con 15 milioni di euro. L'obiettivo è supportare reti di collaborazione, che svilupperanno progetti innovativi in uno o più campi dell'industria creativa e culturale, utilizzando le *key enabling technologies*⁵.

Per essere valutati i progetti dovevano essere presentati da un consorzio comprendente almeno una PMI e un centro di ricerca e prevedere un budget totale compreso tra 350 000 e 1 milione e mezzo di euro. Il peso dei partner di ricerca non dovrebbe essere inferiore al 10% e non dovrebbe superare il 40% del costo totale del progetto. I progetti selezionati sono finanziati fino all'80% del costo totale, anche se la quota finale di finanziamento pubblico dipende dalle dimensioni delle imprese coinvolte o dall'eventualità che esse portino avanti attività di ricerca/sviluppo sperimentale.

Da bando i progetti eligibili potevano interessare sia le industrie culturali tradizionali (arti visive, esibizioni, arti performative, musei e siti culturali, ecc.), sia il settore dei media (film, DVD, TV e radio, videogiochi, new media, musica e libri, film ed editoria), del design (industria della moda, interior design, design di prodotti, architettura) altre industrie creative, incluse le attività cosiddette '*creative driven*' in cui la cultura rappresenta un input nel processo produttivo di beni e servizi non-culturali. Nella prima edizione del programma, conclusasi a dicembre 2014 sono stati selezionati 40 progetti per un budget complessivo di circa 40 milioni di euro.

Fonte: <http://innovazione.regione.campania.it/>

Esistono diversi approcci nella ideazione di *cluster* a supporto delle industrie creative e culturali. Per alcuni il *target* è l'insieme delle imprese creative e culturali, mentre in altri casi il *cluster* è ristretto a settori specifici come le arti, la moda o il cinema. Il vantaggio di un approccio più ampio è di sviluppare collaborazioni tra i settori creativi, con una prospettiva multidisciplinare che favorisce "spontaneamente" lo sviluppo di nuove capacità e l'introduzione di elementi innovativi nella pratiche di lavoro. Dall'altra parte, un approccio più circoscritto può essere spiegato con la necessità di fornire un supporto su misura a settori specifici. C'è un interesse crescente per lo sviluppo di incubatori specializzati, spesso legati a centri culturali (nell'ambito di riconversioni di spazi industriali o nuove strutture) emersi nel contesto della strategia di rinnovamento locale (Evans, 2009).

Come verrà precisato in seguito, sarebbe auspicabile adibire a queste funzioni alcuni degli spazi disponibili nei tre siti. Questa proposta risulta particolarmente adatta al contesto delle residenze borboniche sia in virtù della coerenza con la destinazione d'uso originaria delle strutture, che infatti erano pensate per scopi produttivi, sia per valorizzare un patrimonio sottoutilizzato con iniziative e contenuti che possono rendere nuovamente funzionali degli spazi vuoti o frequentati solo da turisti. In questo modo si renderebbe più esplicita (anche ai visitatori) la relazione tra il patrimonio architettonico e il patrimonio culturale immateriale (*know-how*, tradizioni artigiane). A questo proposito va ricordato che la Reggia di Caserta è in fase di ridefinizione dei propri spazi e che si tratta quindi di un momento particolarmente favorevole per affrontare, anche operativamente, la destinazione di spazi per le ICC o per altri tipi di iniziative direttamente o indirettamente legate al patrimonio culturale del territorio che possano essere ospitate in modo stabile per garantire la rinascita e la vivacità di questi luoghi. Il primo giugno 2015 il nuovo direttore della Reggia ha annunciato l'inaugurazione del nuovo allestimento della mostra "Terrae Motus" proprio negli spazi precedentemente occupati dall'Aeronautica militare.

Molte regioni in Europa stanno sperimentando nuovi "spazi creativi", che superano il modello tradizionale di incubatore d'impresa. Oltre alla messa a disposizione di spazi e all'offerta di servizi di supporto, questi siti comprendono solitamente zone aperte al pubblico utilizzate anche come galleria, sala conferenze o auditorium, e più ampiamente come luogo d'incontro (Evans, 2009; Montgomery, 2007). Questi spazi sono aperti al pubblico e possono anche essere presi in affitto da aziende esterne per eventi e conferenze. Gli spazi creativi sono spesso basati sui principi di "riutilizzo adattivo" di un'infrastruttura abbandonata e di "utilizzo temporaneo", per superare le rigidità dell'idea tradizionale

di progettazione in cui gli spazi vengono pensati per una specifica funzione (Lehtovuon and Havik, 2009).

Tuttavia, la decisione di sviluppare nuovi spazi creativi con risorse pubbliche dovrebbe essere presa con estrema cautela, essendo spesso progetti molto costosi. Un prerequisito per il successo è la presenza, o la possibilità di attrazione, di una consistente popolazione di talenti creativi e di imprenditori. Questo significa che lo sviluppo di incubatori e di spazi creativi dovrebbe basarsi su una valutazione realistica delle risorse locali e della domanda esistente, prima ancora di elaborare il *business plan*.

Oltre a stimolare la crescita del settore, le amministrazioni regionali dovrebbero anche prendere in considerazione misure per stimolare la domanda di prodotti e servizi creativi. Se infatti il settore culturale è tradizionalmente sostenuto da risorse pubbliche, le imprese e le attività creative stanno conoscendo negli ultimi anni una maggiore attenzione da parte delle politiche pubbliche.

Alcune aree specifiche in cui gli appalti pubblici hanno un 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 videogiochi 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.

Un ulteriore strumento sul fronte della domanda consiste nell'utilizzo di *voucher* per promuovere le industrie creative e culturali (Skantze, 2014). Si tratta di investire delle risorse pubbliche da destinare alle imprese del territorio perché si rivolgano alle ICC in modo da immettere risorse pubbliche nel sistema imprenditoriale locale con l'obiettivo di innescare un processo di innovazione e sviluppo del tessuto imprenditoriale a vantaggio dell'economia locale. In sostanza, i programmi *voucher* stimolano la domanda, fornendo alle PMI che operano in settori diversi dalle ICC delle sovvenzioni per acquistare prodotti o servizi dalle industrie creative e culturali. In questo modo il programma mira non solo a stimolare la domanda, ma a favorire legami intersettoriali, facilitando quel tipo di *spillover* di cui si è parlato in precedenza.

Il governo regionale della Campania potrebbe utilizzare questo tipo di strumento politico per supportare le industrie creative e culturali del futuro, in particolare considerando la recente esperienza di utilizzo di *vouchers* per altri scopi, come l'internazionalizzazione delle PMI (2013) o la certificazione di qualità dei prodotti alimentari (2014).

Stimolare in particolare questo tipo di domanda può essere importante anche per cambiare la cultura imprenditoriale e per indurre le imprese a sperimentare nuove forme di collaborazione per innovare i propri modelli produttivi. Molte delle politiche europee per le PMI vanno proprio nella

direzione di stimolare le 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.

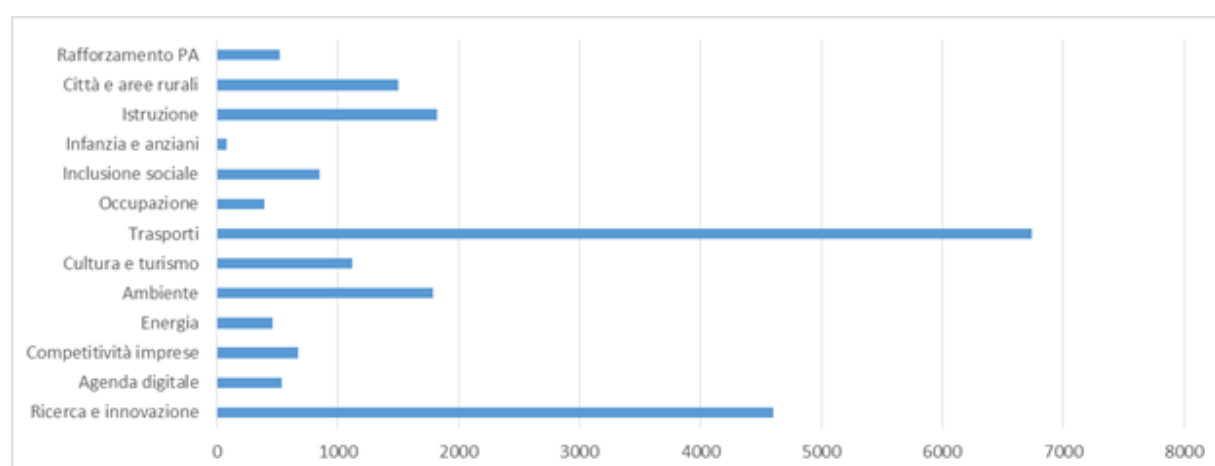
Altre questioni collaterali, ma altrettanto importanti, per stimolare lo sviluppo di un'impresitorialità creativa a Caserta sono:

- supportare ed ampliare gli istituti tecnici e professionali esistenti, come l'Istituto Mattei di Caserta, guardando al settore delle ICC;
- organizzare competizioni e bandi per promuovere la creatività locale;
- supportare gli artisti della regione 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.

Ecosistema dell'innovazione e misure a sostegno dell'impresitorialità

Negli ultimi tempi è emersa una vasta offerta di misure per sostenere l'impresitorialità e l'innovazione nelle PMI. Questo processo è stato sostenuto con cospicui fondi che la Regione Campania ha ricevuto dall'UE. La maggior parte delle iniziative descritte in questa sezione è stata finanziata attraverso fondi Europei a testimonianza di un cambio di prospettiva rispetto all'orientamento precedente che privilegiava gli investimenti infrastrutturali. Nel periodo di programmazione 2007-2013 secondo la banca dati Opencoessione l'investimento in Ricerca e Innovazione in Campania è la seconda voce di spesa dopo i Trasporti. Ancora deboli invece gli investimenti per la competitività delle imprese e nell'Agenda Digitale (figura 11) Per questo è cruciale che la Regione e i diversi attori che fanno parte del sistema dell'innovazione sviluppino e migliorino le capacità progettuali per continuare ad attrarre i fondi UE previsti dal Nuovo Programma Quadro per la Ricerca e l'Innovazione (Horizon 2020) coerentemente con la *smart specialization* regionale.

Figura 11. Distribuzione delle risorse comunitarie per ambiti tematici (in milioni di euro) a livello regionale



Fonte: Elaborazione da Opencoessione, ultimo aggiornamento 22/10/2015

Nell'ultimo decennio la struttura regionale che governa il Sistema dell'innovazione della Campania è cambiata in maniera sostanziale con l'obiettivo di supportare la conversione di un sistema economico prevalentemente basato sulle industrie tradizionali in un'economia della conoscenza (Eurostat, 2015). Per questo, il governo si appoggia ad un'agenzia regionale chiamata Campania Innovazione, creata nel 2011 con la priorità di stimolare l'innovazione e l'imprenditorialità in settori ad alta intensità di conoscenza, promuovere l'innovazione nelle industrie tradizionali, supportare la crescita dei servizi di R&S per il settore industriale e il trasferimento di tecnologie, per mezzo di vari strumenti finanziari e servizi mirati. Nel 2014, Campania Innovazione è stata integrata con altre agenzie regionali sotto l'ombrello di Sviluppo Campania, l'agenzia di sviluppo regionale, che attualmente conta circa 130 impiegati.

Nel 2003, il governo regionale ha promosso la creazione di dieci nuovi Centri Regionali di Competenza, nella forma di consorzi tra dipartimenti universitari, centri pubblici di ricerca (CNR; ENEA), fondazioni, parchi scientifici e tecnologici, allo scopo di incoraggiare il trasferimento tecnologico verso le imprese regionali e di accelerare la diffusione e l'applicazione di nuove tecnologie. I Centri Regionali di Competenza sono delle interfacce tra il mondo della Ricerca e quello della produzione. Ogni Centro ha un soggetto capofila, referente per l'amministrazione regionale e un project leader. Queste dieci strutture sono specializzate in tecnologie di importanza strategica per la regione in settori come la produzione di cibo, i rischi ambientali, i beni culturali, le ICT, le biotecnologie, il farmaceutico. Ben due delle dieci strutture rientrano nell'ambito dei beni culturali: Benecon⁶ (Centro di Competenza Regionale per i Beni Culturali, Ecologia, Economia) che ha sede nella provincia di Caserta e INNOVA⁷ per lo Sviluppo ed il Trasferimento dell'Innovazione Applicata ai Beni Culturali. Poiché il governo regionale non ha una politica chiara verso questi centri di competenza e i finanziamenti pubblici non sono costanti, la maggior parte dei centri ha subito un ridimensionamento ed è stata trasformata secondo diversi modelli di gestione, in laboratori a gestione pubblico-privato, distretti ad alta tecnologia o *network* di attori pubblico-privati. La sopravvivenza di questi centri dipende in gran parte dalla loro capacità di ottenere nuovi fondi dal settore privato e dalle gare pubbliche a livello regionale e nazionale.

Seguendo l'esempio di altre regioni italiane, nel 2012 Campania Innovazione ha promosso la creazione di Campania In.Hub, un *network* regionale di ricerca ed innovazione volto ad incoraggiare la collaborazione e la *partnership* tra diversi attori regionali dell'innovazione, con una particolare attenzione al trasferimento di conoscenze dal mondo accademico a quello industriale. Il *network* coinvolge cinque università regionali, svariati centri di ricerca, associazioni industriali (Confindustria), Camere di Commercio e Parchi scientifici e tecnologici.

In generale, l'obiettivo del governo regionale di stimolare il sistema dell'innovazione per supportare l'imprenditorialità e promuovere l'innovazione nelle PMI risponde ad un'emergenza di carattere economico e sociale visti i livelli di disoccupazione, in particolare tra i giovani. Questo approccio è in linea anche con le nuove politiche a livello nazionale orientate alla promozione delle PMI e dell'imprenditorialità (OECD, 2014a), inclusi il miglioramento dell'accesso al credito per le *start-up* e nuovi fondi di capitale privato; modifiche nei regolamenti per la creazione d'impresa; nuove deduzioni fiscali per giovani imprenditori e imprese ad alto contenuto tecnologico attraverso il programma del MISE per le *start-up* tecnologiche; nuove forme di risoluzione delle dispute contrattuali che riguardano le PMI; programmi di formazione.

Attualmente, la Campania offre diverse tipologie di supporto finanziario agli imprenditori ed alle *start-up*, inclusi crediti agevolati, piccole concessioni e micro credito, *vouchers*, fondi di seed capital.

Il Programma di micro-credito di Sviluppo Campania è stato lanciato nel 2012, con l'intento di fornire un supporto a coloro che vogliono intraprendere o portare avanti un'attività imprenditoriale ma

non riescono a soddisfare i sempre più stringenti criteri per ottenere credito dalle banche. I progetti selezionati hanno a disposizione un prestito fino a 25 000 euro, da ripagare in cinque anni senza interessi e senza la richiesta di garanzie.

Al primo bando (2012), sono arrivate 5 283 domande, il 13,5% delle quali proveniva dalla provincia di Caserta. Solo 71 erano progetti legati alle industrie creative e culturali e di questi, 8 interessavano il territorio di Caserta. Nel 2014, a valutazione ancora in corso, si è contato un totale di 10 794 richieste, delle quali il 12,8% dalla provincia di Caserta. Nessuno dei progetti, in questa seconda chiamata, era collegato alle industrie creative e culturali.

Nel 2014, Sviluppo Campania ha stanziato il Fondo per lo Sviluppo delle Piccole e Medie Imprese (Fondo PMI), con un finanziamento di 100 milioni di euro. Il fondo è utilizzato per fornire diversi strumenti di supporto alle PMI, inclusi i seguenti:

- *Start-Up*: Il programma ha lo scopo di supportare l'imprenditorialità giovanile e femminile, offrendo prestiti con tassi d'interesse da ripagare entro sette anni e un tasso di interesse ridotto dello 0,5%. Vengono finanziati progetti di investimento per cifre che variano dai 25 000 ai 250 000 euro. Nel primo bando, il numero totale di richieste è stato di 1 215, di cui 188 provenienti dalla provincia di Caserta. Nove dei progetti della provincia di Caserta erano legati alle imprese creative e culturali.
- *Internazionalizzazione*: Il bando si rivolge a progetti specifici di internazionalizzazione, inclusa la partecipazione a fiere internazionali e la realizzazione di negozi temporanei, sale espositive, uffici di rappresentanza, centri di distribuzione, ecc. Il finanziamento erogato può essere utilizzato anche per coprire il costo di servizi legati alla ricerca di partner internazionali e di assistenza tecnica. Attraverso questo programma le singole imprese, o i gruppi di imprese, possono ottenere credito per progetti d'investimento che variano dai 50 000 ai 280 000 euro, con un credito ripagabile entro 7 anni, un periodo di dilazione di 12 mesi e un tasso d'interesse dello 0,5%. Nel primo bando sono arrivate 16 richieste, delle quali 4 dalla provincia di Caserta. Due di questi progetti provenienti dalla provincia di Caserta erano legati alle industrie creative e culturali.
- *Artigianato*: Questa tipologia di offerta fornisce crediti per progetti d'investimento dai 25 000 ai 250 000 euro, con particolare attenzione all'innovazione di processo e/o il miglioramento degli *standard* ambientali. Il credito è ripagabile in 7 anni, con un periodo di dilazione di 24 mesi e un tasso d'interesse ridotto dello 0,5%. Il numero totale di richieste è stato di 347, di cui 46 dalla provincia di Caserta. Tre dei progetti provenienti dalla provincia di Caserta erano legati alle industrie creative e culturali.

Questi dati relativi sia al Programma di micro-credito, sia al Fondo per lo Sviluppo delle Piccole e Medie Imprese sono significativi dello scollamento tra le diverse iniziative dell'Agenzia di Sviluppo regionale. Da una parte è stato fatto un grosso investimento nella creazione di centri di competenze che per ambiti tematici raggruppano soggetti pubblici e privati della ricerca per favorire il trasferimento tecnologico e lo sviluppo imprenditoriale (di cui ben 2 su 10 sono riconducibili al settore culturale), dall'altra si riscontra una scarsa partecipazione delle ICC ai bandi.

Parallelamente, nel 2014 il governo regionale della Campania ha lanciato un nuovo programma di supporto per l'innovazione e l'imprenditorialità, stanziando 75 milioni di euro. L'offerta di finanziamento si divide in tre filoni:

1. *Cultural and Creative Lab* (15 milioni di euro): bando specifico per i progetti nelle industrie creative e culturali per stimolare l'innovazione attraverso reti tra imprese e centri di ricerca e l'utilizzo di nuove tecnologie (vedi box 8).
2. *Start-up Campania* (10 milioni): Finanziamenti mirati alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese ad alto contenuto tecnologico per monetizzare i risultati dell'attività di ricerca e/o sviluppare prodotti e servizi basati su nuove tecnologie.
3. *Progetti di cooperazione e trasferimento tecnologico* (50 milioni): Finanziamenti a supporto delle PMI innovative che già operano in regione, attraverso processi cooperativi di trasferimento tecnologico.

Oltre a questi meccanismi di supporto finanziario diretto, Sviluppo Campania gestisce anche tre incubatori d'impresa nella regione che fanno parte della rete Italiana di incubatori. I due più importanti sono situati a Napoli e a Salerno. Il terzo è a Marcianise, nella provincia di Caserta, ma è attualmente inattivo, e parte della struttura è attualmente utilizzata come centro operativo di Sviluppo Campania.

Per quanto riguarda nello specifico il settore delle ICC, la regione Campania, attraverso Campania In.Hub, supporta il Programma Creative Factory, lanciato nel 2012 come competizione per giovani imprenditori (*under 36*), che prevede attività di formazione, tutoraggio, *coaching*, e supporto finanziario.

Un'altra iniziativa di Sviluppo Campania che va in questa direzione è il progetto Creative Clusters, lanciato nel 2010 come un concorso di idee per giovani imprenditori (*under 36*), offre supporto formativo e tutoraggio agli imprenditori selezionati. Il programma consiste in una serie di *workshops* formativi e attività di *networking*. Appena completato il programma di formazione, i partecipanti presentano le loro proposte ad un pubblico di imprenditori, investitori e altri esperti di mercato, che valutano la fattibilità dei progetti e suggeriscono modi per implementare la successiva fase di supporto.

Nella prima edizione del programma (2010-2011), sono state selezionate 30 idee imprenditoriali su un totale di 66 proposte ricevute. Quattro delle proposte selezionate (ovvero il 13,3%) provenivano da Caserta. Nella seconda edizione (2011-2012) il numero di candidature è aumentato a 83, mentre il numero di proposte selezionate è rimasto 30, di cui 7 (il 23,3%) provenienti da Caserta. La terza edizione (2013-2014) è stata suddivisa in tre bandi riguardanti settori specifici: i) design e moda; ii) aerospaziale; iii) tecnologia verde. Sono arrivate un totale di 58 proposte e 32 sono state selezionate per il finanziamento, 7 di queste (il 21,9%) provenienti da Caserta: 3 sulla tecnologia verde e 4 riguardanti moda e design; nessun progetto nel settore aerospaziale che è concentrato a Napoli.

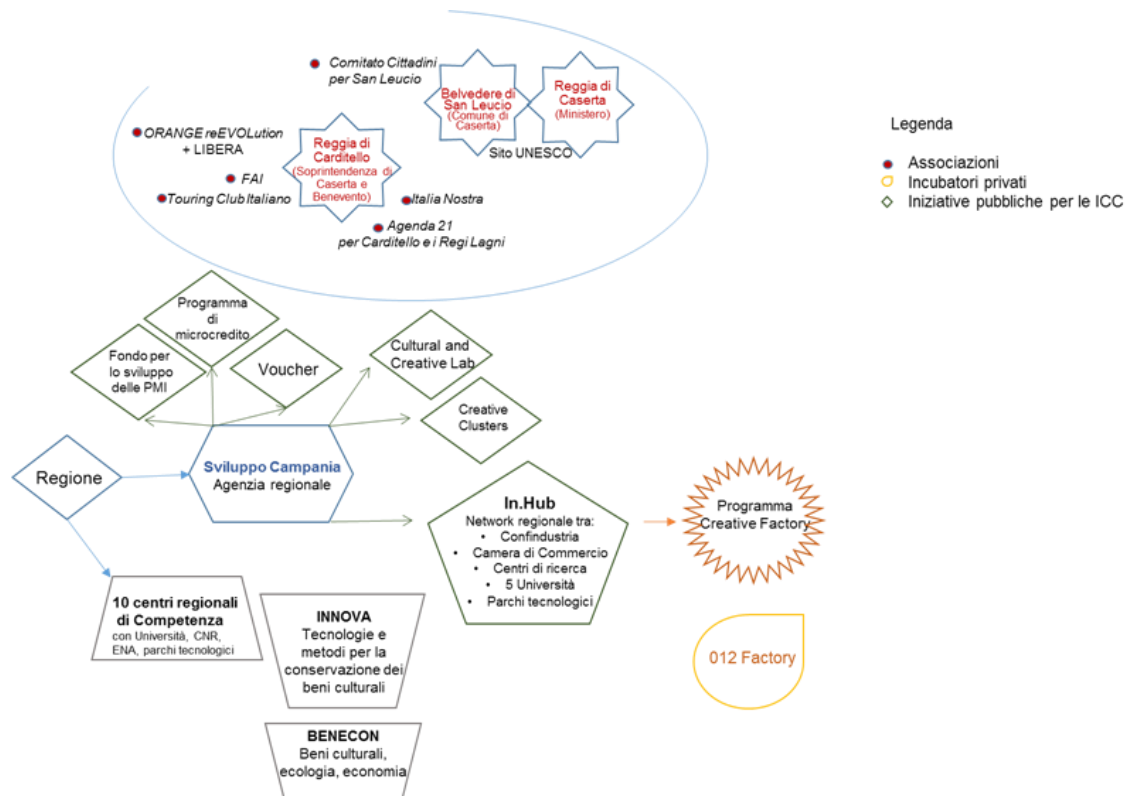
Come è già stato illustrato nel capitolo introduttivo Sviluppo Campania non si focalizza solo sui settori ad alta tecnologia, ma punta anche a promuovere l'innovazione nelle industrie tradizionali come l'agricoltura e l'artigianato attraverso un piano specifico per il settore agricolo e un programma di voucher per supportare la certificazione dei prodotti tra le PMI operanti nell'industria agro-alimentare.

Sul fronte dei privati, stanno emergendo nuove iniziative non necessariamente legate alle grandi associazioni di categoria. Dal 2014 a Caserta sta operando con successo un nuovo incubatore chiamato 012 Factory lanciato da un gruppo di giovani imprenditori con esperienza internazionale nelle vicinanze della Reggia di Caserta. 012 Factory è un'iniziativa *bottom-up* che non riceve supporto dal governo ed ha già dato prova di saper sostenere le *start-up* locali e di attrarre imprenditori esteri nella regione. Il programma di maggior rilevanza elaborato da questa organizzazione è l'Academy, un

programma di formazione di sei mesi (suddiviso in 12 moduli). Nella sua prima edizione, l'Academy è stata frequentata da 30 giovani imprenditori, selezionati tra 150 candidati. I partecipanti hanno ricevuto formazione e tutoraggio di importanti esperti internazionali, ed hanno sviluppato una rete di contatti tra compagnie leader quali Google, Microsoft, eBay, Intel, H3G e Geox, tutte aziende partner di 012 Factory.

Alla fine del programma di *training*, sono stati assegnati ai quattro finalisti 20 000 euro. La seconda edizione dell'Academy è iniziata nel Maggio 2015, con 30 nuove *start-up* selezionate. Oltre all'Academy, la 012 Factory sta portando avanti altre iniziative: un acceleratore per le *start-up* che necessitano di un supporto operativo e un progetto di reclutamento di talenti esteri su richiesta di grandi aziende. 012 Factory ha anche organizzato workshops e conferenze rivolte ad un pubblico più ampio, ad esempio un workshop sulla "realtà aumentata" organizzato nel Maggio 2015 nel Campania Shopping Center, in *partnership* con Google.

Figura 12. Ecosistema campano dell'innovazione e siti borbonici di Caserta



Fonte: Elaborazione propria

Indicazioni di *policy* per l'economia locale e sinergie con gli attrattori culturali

Questa rassegna dei programmi regionali a supporto dell'innovazione e dell'imprenditorialità in Campania suggerisce che una tale offerta potrebbe disorientare i potenziali nuovi candidati rispetto ai numerosi progetti gestiti da diversi enti regionali ai quali si aggiungono i programmi nazionali che in taluni casi si sovrappongono. Sarebbe consigliabile semplificare l'attuale offerta di iniziative regionali e costruire una più forte sinergia con le iniziative di carattere nazionale che si rivolgono alla stessa tipologia di imprese (ad esempio *start-up* tecnologiche). La recente fase di sperimentazione ha aperto

molte strade, ora è il momento di ottimizzare i programmi esistenti e, per far questo è necessario snellire il coordinamento stato-regione e migliorare il sistema di monitoraggio e valutazione.

La mappa degli attori del territorio (figura 12) rappresenta graficamente quanto discusso in questo e nei precedenti capitoli, ovvero lo scollamento dei siti borbonici di Caserta – potenzialmente i principali attrattori territoriali non solo in termini di turisti, ma anche di iniziative culturali e produttive – col il tessuto produttivo e il mondo della ricerca e dell'innovazione.

Attorno al patrimonio culturale ruotano iniziative di carattere istituzionale (del Comune, del MiBACT, della Regione attraverso i fondi europei) o a carattere volontaristico di associazioni della società civile, ma è assente il ruolo dell'impresa. Anche San Leucio, dove tradizionalmente risiedevano le seterie, ha perso questo collegamento con l'attività produttiva locale. La Reggia di Carditello è stata oggetto, specie negli ultimi anni, di particolare attenzione da parte di diverse associazioni locali che hanno elaborato progetti e portato avanti iniziative e campagne di sensibilizzazione sullo stato di abbandono del sito. La Reggia di Caserta e il Belvedere di San Leucio sono invece al centro di progetti istituzionali del Comune, del commissario straordinario e inseriti all'interno della programmazione comunitaria. In entrambi i casi il legame con i produttori locali che potrebbero arricchire l'offerta di servizi aggiuntivi e con i centri di ricerca (ben due centri regionali di competenza sono finalizzati al trasferimento tecnologico nel settore dei beni culturali) è ancora debole. Questa situazione non offre alle imprese locali, alle *start-up* e ai potenziali nuovi imprenditori un quadro chiaro all'interno del quale intravedere o creare nuove opportunità di lavoro e di crescita economica.

Come si è visto nelle pagine precedenti, le iniziative di Sviluppo Campania a supporto delle *start-up* e delle ICC sono molteplici, ma non stimolano connessioni col sistema culturale territoriale in modo da inserire le realtà imprenditoriali (tradizionali e nuove) all'interno di un contesto che esprime una domanda chiara di beni e servizi culturali e creativi.

Allo scopo di riconnettere il patrimonio storicoartistico col patrimonio culturale immateriale e di far emergere il potenziale imprenditoriale di Caserta, le misure a supporto delle ICC e dell'innovazione devono dialogare con altre iniziative di natura pubblica e privata a partire da una mappatura dei progetti e degli attori che hanno manifestato capacità e progettualità attorno alla valorizzazione dei siti borbonici. 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 e rinnovare la fruizione stessa dei siti culturali e le forme di promozione del territorio.

Inoltre, è importante evitare il rischio di inondare il sistema con troppi “soldi facili” (Isenberg, 2010). I fondi europei e i finanziamenti pubblici (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 fondamento e di una progettualità seria. Se non vengono attivate risorse del territorio in termini di competenze, talenti, investimenti, questi programmi finiscono per incentivare l'autoimprenditorialità (specialmente in territori con forti tassi di disoccupazione) come soluzione alla mancanza di lavoro, ma senza una reale aderenza alle potenzialità del territorio e dunque senza solide prospettive di sostenibilità. 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 (Mason e Brown, 2014). L'inizio di una nuova attività è la parte più semplice, ma solo poche *start-up* risultano sostenibili nel lungo periodo contribuendo alla creazione di posti di lavoro. Per accompagnare imprese sostenibili, innovative ed orientate alla crescita, servono interventi pubblici mirati e strumenti per misurare le *performance*.

Per quanto riguarda più nello specifico il settore culturale-creativo, l'innovazione dovrebbe essere anche concepita per attivare le risorse culturali di una regione e trasformarle in un catalizzatore di sviluppo economico. A tal fine, è fondamentale la ricerca di aree di convergenza tra industrie culturali tradizionali e industrie creative legate alla tecnologia, in modo che si rinforzino le une con le altre e sviluppino nicchie di mercato e nuove opportunità imprenditoriali. Le industrie creative legate alla tecnologia possono contribuire al rinnovamento del settore culturale, mentre le industrie culturali tradizionali possono fornire input di natura estetica alle industrie creative ad alto contenuto tecnologico per sviluppare nuovi prodotti e servizi.

I settori creativi e culturali hanno un forte potenziale di sviluppare connessioni con altri settori produttivi e quindi di generare ricadute in altre industrie, come quella turistica, delle ICT, l'elettronica di consumo, l'ambito della formazione, il tessile, l'artigianato tradizionale (OECD, 2014b). Da una prospettiva di *policy*, ciò richiede delle strategie integrate che si rivolgano congiuntamente a tutte le industrie creative e culturali, così come alle industrie correlate, in modo da favorire lo sviluppo di filiere intersettoriali e ricadute più ampie.

In linea con quanto discusso nelle sezioni precedenti, si immagina una nuova strategia per i tre siti borbonici di Caserta per incrementare il loro contributo alla promozione delle industrie regionali di eccellenza come quella alimentare, vinicola e della seta, stimolando parallelamente l'emergere delle industrie creative e culturali. Questa ampia strategia unisce insieme alcune delle tante proposte messe in campo dai vari *stakeholder* coinvolti (governi regionali e locali, associazioni di categoria e della società civile), di cui si è discusso dettagliatamente nel capitolo precedente e nel relativo allegato con le proposte progettuali per i tre siti culturali. Lo scopo di questa sezione è di mettere in luce le interconnessioni dei tre siti con l'economia regionale.

Assieme alle misure per far fruttare tutto il potenziale dei siti borbonici a scopi culturali e turistici, come indicato nel capitolo precedente, servono misure specifiche per trasformare questo patrimonio culturale in un catalizzatore dell'economia regionale. I settori tradizionali e le caratteristiche della struttura economica regionale suggeriscono di focalizzarsi sull'industria agroalimentare, tessile e della seta, e sul rafforzamento delle industrie creative e culturali ancora poco sviluppate rispetto al patrimonio storico artistico dell'area. I tre siti borbonici possiedono un forte potenziale per divenire centri d'innovazione; fornire formazione avanzata e applicazioni tecnologiche; coordinare progetti d'innovazione con partner locali; incoraggiare la creatività e l'internazionalizzazione.

Vi sono molte possibili opzioni per connettere questi tre siti culturali con l'economia regionale. Ogni proposta necessita di essere valutata con attenzione attraverso un processo decisionale trasparente che coinvolga tutti gli *stakeholder* importanti. Di seguito vengono presentate alcune linee guida da prendere in considerazione nel processo di valutazione dei proposte. Un prerequisito basilare consiste nel fatto che i siti rimangano sempre (almeno parzialmente) aperti al pubblico e, in particolare, ai turisti.

Ritorno agli utilizzi storici dei siti ponendo anche attenzione alle attuali necessità industriali

Mentre la Reggia di Caserta fu concepita come residenza reale, Carditello e San Leucio sono state create dai Borbone con finalità industriali. La tenuta di Carditello era storicamente utilizzata dai Borbone per la caccia e come tenuta agricola e per l'allevamento di cavalli, bufali e bovini per il latte che ha portato alla sperimentazione di nuove varietà di formaggi. Il sito è anche riconosciuto come uno dei primi centri di allevamento di cavalli nel mondo. Il borgo di San Leucio venne pensato per la manifattura della seta con annesse residenze per i lavoratori e le loro famiglie. Entrambi i luoghi sono espressione dello sviluppo industriale del territorio nell'epoca borbonica e di una vocazione alla

sperimentazione e all'innovazione. L'elemento chiave di una possibile destinazione d'uso di questi siti dovrebbe quindi rifarsi a questo patrimonio immateriale recuperando l'eredità industriale di questi luoghi collegandola alle sfide attuali dell'industria regionale alimentare e della seta.

Con riferimento a Carditello, il palazzo è attualmente in restauro dopo anni di abbandono. Verso la fine degli anni '70, a seguito di una prima ricostruzione, venne aperto un museo dell'agricoltura all'interno dei locali dell'edificio, che raccoglieva stampe, macine, cisterne, telai, ecc. documentando le caratteristiche della civiltà contadina del sud, con una particolare attenzione alla produzione di vino, olio e canapa. Tuttavia, il consorzio che gestiva il museo è andato in banca rotta e, dopo molti anni di abbandono, il sito è stato comprato dal MiBACT e i lavori di restauro sono stati avviati nel 2014. Il piano di restauro in corso prevede un museo, sale per riunioni e conferenze, spazio per attività educative e di ricerca.

Considerato il suo retaggio storico, la valorizzazione di Carditello potrebbe articolarsi in due principali filoni: centro a supporto delle industrie agroalimentari e luogo di presentazione dei percorsi agro-turistici e gastronomici nella regione (legati in particolare alla mozzarella e al vino). Legando queste due funzioni, il sito potrebbe essere adibito a centro di innovazione nel campo agroalimentare focalizzandosi su questioni di attualità come il tema della biodiversità, del supporto delle nuove tecnologie all'agricoltura tradizionale e, parallelamente, a *showroom* e spazio di *networking* per le imprese locali che operano in questo settore.

Questa ipotesi potrebbe trarre beneficio dallo spostamento e dalla concentrazione a Carditello delle attività di interesse strategico legate all'allevamento di cavalli o all'agro-alimentare situate nella provincia. Ad esempio, il Centro per la Conservazione delle Razze Equine, attualmente situato nei pressi di Capua, con circa 20 dipendenti, ha manifestato il suo interesse a trasferirsi a Carditello. Un ulteriore esempio riguarda l'attuale centro provinciale per la certificazione della mozzarella, che potrebbe allo stesso modo essere collocato a Carditello. Questa riorganizzazione di servizi e spazi avrebbe il duplice effetto, da un lato, di rivitalizzare un sito culturale di grande valore, per anni in stato di abbandono, attivando connessioni tra la filiera agroalimentare, della ristorazione e la filiera culturale e creativa contribuendo così a dare maggiore visibilità alle eccellenze del territorio e dell'altro di sviluppare economie di scala e generare dei risparmi allocando in maniera migliore risorse già esistenti.

Altri utilizzi complementari che sono stati proposti per Carditello includono: un ristorante di lusso; un hotel con circa 60 stanze; un maneggio con scuola di equitazione; un'azienda agricola con fattoria didattica.

La produzione di tessuti di seta a San Leucio è ancora una delle più apprezzate al mondo, ma i produttori locali stanno perdendo terreno e molti hanno chiuso negli ultimi anni⁸. La sfida consiste nel mantenere alta la reputazione della produzione locale e nell'accrescere la visibilità nei mercati internazionali, concentrandosi sui segmenti di mercato più alti. Un esempio interessante a cui ispirarsi è l'industria artigianale della tappezzeria di Aubusson, in Francia, che produce ampi arazzi decorativi per le pareti, oltre che tappeti e pezzi di mobili, e fa parte della Lista UNESCO del Patrimonio Culturale Intangibile dell'Umanità dal 2009⁹.

Le recenti vicende delle seterie di San Leucio rendono evidente la necessità di sviluppare un marchio collettivo che raggruppi le aziende del territorio e che funga da strumento di marketing unico per superare le diseconomie di comportamenti frammentari in un mercato già piccolo e di nicchia. Un passo importante in questa direzione è stato fatto nel 2014, attraverso la costituzione di una rete che comprende sei¹⁰ delle imprese locali operanti nell'industria della seta e l'associazione degli industriali di Caserta con l'obiettivo di registrare un marchio collettivo e di creare un *network* per sviluppare

iniziative congiunte. Il consorzio ha registrato, insieme ad un logo, il marchio collettivo “San Leucio Textile”. Prima non vi era nulla di simile ad un marchio collettivo. Gli obiettivi strategici di questo *network* sono di incrementare la capacità innovativa delle imprese partecipanti e la loro abilità nel penetrare i mercati nazionali ed internazionali attraverso certificazioni di prodotti di qualità. Ciò presuppone la creazione di un consorzio per l’acquisto congiunto di materie prime per ridurre i costi; la nomina di un’unica agenzia di certificazione; la partecipazione collettiva a fiere e mostre internazionali; la realizzazione di campagne pubblicitarie congiunte e showroom per valorizzare la produzione, l’immagine, l’attività e la professionalità delle imprese partecipanti.

Diversamente da Carditello, il sito di San Leucio ha già portato avanti delle iniziative per dare visibilità all’industria locale della seta. Il sito è attualmente aperto al pubblico e ospita un museo della seta con una sezione di archeologia industriale che conserva ed espone i macchinari originali in legno. Tuttavia, molto resta ancora da fare per collegare San Leucio con il potenziale e le necessità dei produttori locali e per rendere effettivo il binomio tra patrimonio architettonico e *know-how*. Alcune strade percorribili potrebbero essere:

- far diventare il Belvedere di San Leucio il quartier generale della rete “San Leucio Textile” fornendo spazi per ufficio e, soprattutto, uno spazio permanente da utilizzare come showroom o area per mostre ed eventi temporanei e sede di rappresentanza per ricevere clienti internazionali;
- organizzare nei locali di San Leucio una fiera annuale di prodotti in seta;
- trasformare il museo in un “*life museum*”, con attività formative e laboratoriali rivolte non solo a studenti italiani e visitatori internazionali, ma anche alle imprese locali e i loro dipendenti come opportunità di aggiornamento e sviluppo di nuove competenze;
- fornire spazi per uffici agli imprenditori, agli artisti e ai designers legati alla produzione della seta e dei tessuti per favorire collaborazioni tra imprese tradizionali e imprese creative;
- espandere il raggio d’azione attraverso legami con altri distretti tessili nel casertano, come S. Agata Dei Goti-Casapulla (tessile, vestiario e produzione di macchinari) e Grumo Nevano-Aversa-Trentola-Ducenta (tessile, vestiario e cuoio).

È stato anche ipotizzato che San Leucio possa ospitare un’esposizione permanente di vini e cibi locali, ma questa proposta non è ancora stata realizzata. Anche se dei tre siti borbonici Carditello si presta ad essere il centro dedicato all’agroalimentare, ciò non esclude che anche gli altri siti promuovano parallelamente i prodotti locali in una prospettiva di *cross-marketing* sia dei prodotti sia dei siti culturali che a ben vedere facevano parte di un’unica visione di governo e sviluppo del territorio. La Reggia di Caserta ha in verità già utilizzato uno spazio espositivo nella propria caffetteria, anche se in scala ridotta e con risultati modesti.

Infine, la Reggia di Caserta, il più grande ed importante dei tre siti analizzati, non era storicamente legato ad un utilizzo industriale specifico, e attualmente il suo principale ruolo è quello di polo turistico. Nonostante il sito attragga attualmente un gran numero di turisti, l’indotto economico sia in termini di visitatori in città e nell’area intorno a Caserta, sia in termini di imprese e attività riconducibili a questo sito culturale non è adeguato alle potenzialità di una Reggia che potrebbe competere con Versailles. Per far in modo che la Reggia di Caserta da enclave diventi motore dell’economia locale è fondamentale una maggiore integrazione con San Leucio e Carditello perché questo rende il circuito turistico culturale più articolato spingendo i visitatori a fermarsi più a lungo.

Inoltre un percorso di questo tipo permette di comprendere l'intero sistema borbonico anche attraverso l'esperienza diretta dei modelli produttivi tradizionali.

Considerato che finora il potenziale della Reggia di Caserta è stato compromesso dalle gestione degli spazi e dalla compresenza di diversi, sarebbe auspicabile che venisse colta l'opportunità di collegare queste aree con le realtà culturali, artistiche e produttive locali. In particolare, la Reggia di Caserta dovrebbe aspirare a diventare uno spazio creativo dinamico che supporti l'emergere e la crescita di industrie creative e culturali nel territorio e non solo. Il sito infatti potrebbe fungere da attrattore di talenti a livello regionale anziché solo locale.

Trasformare i siti in centri di innovazione

I tre siti dovrebbero aspirare a diventare centri di innovazione per le principali attività economiche locali. Piuttosto che ospitare le singole imprese, l'intento dovrebbe essere quello di trasformare tali luoghi in centri di innovazione e creatività, formazione, apprendimento permanente, innovazione tecnologica. Questa prospettiva rivolta alla sperimentazione, era anche il tratto distintivo del modello Borbonico, che aveva sviluppato nuove tecnologie e importato dall'estero conoscenze e pratiche produttive per integrarle nell'ecosistema locale. È una caratteristica che infatti non si riscontra in altre case reali Europee, quali Versailles. Per questo riscoprire l'antico scopo dei siti Borbonici permetterebbe di sviluppare dei percorsi espositivi e una narrazione assolutamente originali rispetto al panorama delle tradizionali visite guidate a musei e monumenti. Inoltre recuperare il passato produttivo darebbe maggiore forza ai progetti di valorizzazione dei prodotti locali.

Le attività di ricerca e innovazione prioritarie per i tre siti devono essere strettamente collegate alla strategia regionale di specializzazione intelligente perché in questo modo aumenta la capacità della regione di attrarre e assorbire fondi Europei. Promuovere l'innovazione è essenziale per il rinnovamento delle industrie tradizionali e la diversificazione dell'economia attraverso nuove industrie (creative e culturali). La necessità di elaborare una nuova strategia per i tre siti rappresenta un'opportunità unica per imprimere un cambiamento sia qualitativo che quantitativo, in termini di innovazione e R&S. Ciò potrebbe richiedere una visione di lungo termine e un forte impegno politico per un periodo di almeno dieci anni, poiché il pieno rendimento di questa tipologia di centri di innovazione si palesa solamente nel lungo termine.

La costruzione di centri d'innovazione potrebbe implicare una collaborazione secondo il modello a "triplice elica" tra università-industria-governo (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000). L'agenda dei centri dovrebbe chiaramente tener conto delle esigenze industriali regionali e occorrerebbe coinvolgere, nella loro gestione, imprese locali e associazioni. Come osservato nella sezione precedente, le proposte dovrebbero riscoprire le radici storiche e la vocazione di ciascun sito anche attraverso attività di ricerca che portino a riabilitare prodotti e saperi antichi. Ne sono esempi il vitigno Palagrello della zona del Volturno riscoperto di recente dopo un abbandono nel corso degli anni '40, o l'esplorazione e il miglioramento di tecniche avanzate per l'allevamento di bufali e la produzione di latticini in uso al tempo dei Borbone.

Sia la Reggia di Caserta, sia il Belvedere di San Leucio hanno sperimentato la condivisione di spazi con istituti di alta formazione. Attualmente la Reggia di Caserta ospita un centro della Scuola Nazionale per la Pubblica Amministrazione e un progetto OCSE volto alla cooperazione con i Paesi MENA. Fino a poco tempo fa San Leucio ha ospitato un centro Jean Monnet di Scienze Politiche collegato alla Seconda Università di Napoli. In entrambi i casi non si osserva alcuna sinergia col territorio né iniziative congiunte tali da giustificare la presenza di questi enti all'interno di siti culturali.

Diverse proposte sono in fase di discussione, come la possibilità di assegnare uno spazio di Carditello alla Facoltà di Agraria della Seconda Università di Napoli, per creare, assieme al Centro Nazionale di Ricerca Italiano (CNR), un centro focalizzato sulla sperimentazione avanzata nell'ambito della produzione agricola e del bestiame. Un altro esempio riguarda la possibilità di stabilire un centro di ricerca avanzata sulla seta a San Leucio, attraverso la collaborazione con l'Istituto di Ricerca per la Seta di Pavia. Si è anche suggerito che la Reggia di Caserta possa ospitare una scuola di pittura paesaggistica su modello dell'École de Paysagisme de Versailles (ENSP). Un'ulteriore possibilità per la Reggia di Caserta sarebbe legare la tradizione Borbonica nei giardini e nella gestione delle acque, con i più moderni concetti di smart cities di sviluppo sostenibile.

Piuttosto che assegnare una collocazione all'interno dei siti borbonici a gruppi di ricerca provenienti dalle università della regione, l'obiettivo dovrebbe essere quello di creare qualcosa di nuovo, incoraggiando la collaborazione università-industria, e costruendo centri internazionali di eccellenza che attraggano ricercatori stranieri e, possibilmente, anche istituzioni perché risiedano nei siti. Ci sono significativi esempi a livello internazionale di un crescente numero di università di prim'ordine e di organizzazioni di ricerca pubblica che negli ultimi anni hanno internazionalizzato le proprie attività, aprendo nuovi campus e centri di ricerca in Paesi stranieri (Berger and Hofer, 2011; Jonkers e Cruz-Castro, 2010). I fondi pubblici potrebbero essere utilizzati per fornire incentivi per riuscire a portare, nei tre siti, centri internazionali di ricerca leader nel campo dell'agricoltura, o della seta e del tessile, imitando esperienze di successo come quelle di Barcellona e del Cile (box 9). Tali centri potrebbero consentire alla regione di assorbire *know-how* e fungere da catalizzatori per migliorare il dinamismo dell'intero sistema regionale dell'innovazione. Centri di questo tipo facilitano l'attrazione di talenti internazionali contribuendo ad affermare la regione come leader nelle tecnologie agricole e del settore tessile-seta e ad innalzare la visibilità e la reputazione dei prodotti locali.

Box 9. Attrazione di centri internazionali di ricerca

La produzione e diffusione di innovazione sta divenendo un processo sempre più globale. A partire dagli anni '80, le compagnie multinazionali hanno posizionato molti dei loro centri di R&S ed innovazione al di fuori dei loro Paesi d'origine. Più di recente, anche un numero crescente di università e di organizzazioni di ricerca pubblica sta aprendo nuovi campus e centri di ricerca in sedi straniere. Alcuni governi hanno elaborato programmi specifici per beneficiare di queste tendenze, e riuscire ad attrarre talenti e istituzioni a livello internazionale. In particolare, le recenti esperienze di Barcellona (Spagna) e Cile offrono alcuni spunti utili per Caserta.

La trasformazione dell'ospedale Sant Pau a Barcellona

Nel 2009, le attività sanitarie dell'Ospedale Sant Pau sono state trasferite in un nuovo edificio, mentre la vecchia struttura, un sito patrimonio dell'UNESCO, è stata riconvertita e trasformata nel cosiddetto "Sant Pau Art Nouveau Heritage and International City". A seguito di un investimento di 22,5 milioni di euro, in parte finanziato attraverso il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, il sito è stato riaperto al pubblico nel 2014. Oltre ad ospitare un museo aperto ai turisti, parte del luogo è stata utilizzata per creare un polo di ricerca internazionale, attraverso il coinvolgimento di istituti internazionali, per focalizzare le attività di ricerca sullo sviluppo sostenibile, sulle scienze ambientali, sulle smart city. Fino ad ora già sette istituti internazionali hanno iniziato ad operare nel sito: l'"European Forest Institute"; l'Istituto sulla Globalizzazione, Cultura e Mobilità (GCM) dell'Università delle Nazioni Unite; la "Global Water Operators' Partnerships Alliance" di UN-HABITAT; l'Ufficio per il Rafforzamento dei Sistemi Sanitari dell'Organizzazione Mondiale della Sanità; il *network* universitario globale per l'Innovazione dell'UNESCO; il "City Resilience Profiling Programme" di UN-HABITAT.

Il programma dei Centri Internazionali d'Eccellenza in Cile

Il primo bando del programma dei Centri Internazionali d'Eccellenza è stata lanciata dal governo Cileno nel 2009 con l'obiettivo di attrarre università straniere di spicco e organizzazioni di ricerca pubblica affinché si stabilissero nel Paese, portando R&S, trasferimento di tecnologie, attività commerciali. Un secondo bando è seguito nel 2011. Ai centri di ricerca era richiesto di assumere studiosi locali e di stabilire accordi di collaborazione con università locali. Fino ad ora, attraverso questo programma, hanno preso sede in Cile un totale di tredici centri di R&S provenienti da sette stati diversi incluse istituzioni di primo piano come il Fraunhofer (Germania), Inria (Francia), l'Università Davis in California, il centro di ricerca Wageningen (Olanda), CSIRO (Australia). Le aree di ricerca di questi centri sono strettamente coerenti con le necessità dell'industria Cilena, ma alcuni si focalizzano su settori strategici (minerario, agricoltura e alimentazione, energia rinnovabile), mentre altri sfruttano piattaforme tecnologiche con applicazioni in varie industrie (come le IT, le biotecnologie o le nanotecnologie).

La Rilevanza di Caserta

Il caso dell'Ospedale Sant Pau di Barcellona è un esempio interessante di trasformazione di un luogo storico in un centro internazionale di ricerca dopo la sua ristrutturazione e suggerisce che i tre siti di Caserta potrebbero ugualmente fornire parte dei loro spazi per attrarre poli di ricerca estera. Tuttavia, l'attività dei centri di ricerca del Sant Pau ha scopi globali e non vi sono connessioni ben stabilite con l'economia di Barcellona e le necessità delle aziende locali.

Al contrario, i centri Cileni sono chiaramente legati alla specializzazione industriale dell'economia del paese. In particolare, due dei centri di R&S si concentrano sull'agroalimentare, che potrebbe essere anche una delle priorità per i siti di Caserta, in particolare per Carditello. Uno di questi centri è l'Università della California Davis, che ha aperto in Cile il suo primo centro di R&S fuori dagli Stati Uniti, specializzato proprio sulle tecnologie agricole. L'altro è Wageningen, un'università olandese di spicco e un polo di ricerca che ha anch'esso stabilito in Cile il suo primo centro di R&S estero sfruttando questo programma. Il suo mandato è aumentare il grado di innovazione tecnologica nell'industria agro-alimentare cilena, in stretta collaborazione con imprese e università locali.

Malgrado il potenziale interesse per Caserta, vi sono una serie di inconvenienti per questo tipo di programmi. In primo luogo, occorrerebbe fornire incentivi importanti per attirare l'attenzione di istituti di ricerca prestigiosi. Ad esempio, in Cile ogni centro di R&S riceve una donazione che va dai 12 ai 20 milioni di dollari per un periodo di 10 anni. Nondimeno, si potrebbe ricorrere ai fondi dell'UE per avviare un programma di questo tipo. In secondo luogo, anche se i fondi fossero sufficienti bisogna valutare con attenzione se non sia preferibile utilizzarli come investimenti aggiuntivi, per rafforzare le università e gli istituti di R&S regionali per raggiungere una buona massa critica. Per evitare questo tipo di frizioni tra dimensione locale e globale, il programma deve dimostrare di generare "addizionalità", in termini di capacità di apportare nuove abilità nello sviluppare soluzioni innovative per il territorio e di indurre un cambiamento nel sistema regionale di innovazione, migliorando la collaborazione tra università e industria ed accrescendo il potenziale commerciale della ricerca scientifica sviluppata in regione, stringendo parallelamente legami più stretti con fonti esterne di conoscenza.

Ulteriori informazioni

Barcellona: <http://www.santpaubarcelona.org/>

Cile: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/atraccion-de-centros-de-excelencia-internacional-en-id>

Promozione delle industrie culturali e creative

Oltre alle industrie tradizionali legate all'agricoltura e al settore tessile, la strategia regionale di specializzazione intelligente pone una forte enfasi sulle industrie creative e culturali (comprese le arti performative, l'industria del cinema-audiovisiva, i videogiochi, l'architettura, il design, l'editoria, la musica, ecc.). Caserta con il suo patrimonio culturale potrebbe garantirsi una quota consistente di fondi regionali ed Europei messi a disposizione per supportare le industrie creative e culturali in Campania nel presente periodo di programmazione.

In particolare, la Reggia di Caserta ha un forte potenziale per diventare uno "spazio creativo", considerando i suoi buoni collegamenti con Napoli, i nuovi spazi che saranno a disposizione con la riorganizzazione, l'importanza e l'attrattiva del suo patrimonio culturale. Come si è discusso in precedenza, gli "spazi creativi" combinano elementi tipici dei tradizionali atelier e centri culturali con elementi propri degli incubatori d'impresa, e spesso includono spazi di ritrovo, sale conferenze polifunzionali e spazi per mostre temporanee (Montgomery, 2007). Per ospitare artisti ed imprenditori, risulta adatta anche la zona del sotto tetto, che è attualmente vuota e non essendo soggetta ai vincoli stringenti della tutela del patrimonio che invece riguardano le altre aree del palazzo, risulta più versatile per questa destinazione d'uso.

Tra le industrie creative e culturali, l'industria cinematografica e audiovisiva sono 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 tra cui "Mission Impossible 3", "Star Wars", "Il Codice da Vinci". 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 di uno scollamento tra le potenzialità del patrimonio culturale e il tessuto imprenditoriale locale. Non è la mancanza di talenti locali (attori, costumisti e imprese produttrici) quanto l'incapacità di presentarsi in modo organizzato alle case produttrici o di sviluppare delle produzioni indipendenti.

Ad esempio il settore del "costume design" come espressione della collaborazione intersettoriale tra l'industria del cinema e quella del tessile, potrebbe essere sviluppata congiuntamente dalla Reggia di Caserta e da San Leucio.

Per valorizzare il rapporto tra la Reggia e l'industria cinematografica, Confindustria Caserta ha proposto la creazione di un Museo Cinematografico, che potrebbe essere realizzato sia nella Reggia di Caserta che in un edificio abbandonato nelle vicinanze. L'obiettivo è di arricchire l'offerta culturale della Reggia di Caserta di contenuti contemporanei, potenziando la sua attrattiva turistica e, allo stesso tempo, di promuovere il settore dell'industria cinematografica locale. Il museo dovrebbe prevedere attività di ricerca ed educative, creando nuove opportunità per le imprese locali e per tutti coloro che sono coinvolti nell'industria cinematografica.

La proposta del museo del cinema va anche nella direzione di vivacizzare la scena culturale di Caserta attribuendogli un ruolo attivo ad esempio nell'organizzazione di un festival cinematografico annuale (ad esempio con un premio speciale per il "costume design", così come un cineforum

permanente per migliorare l'offerta culturale non solo per un target esterno, ma per i residenti. Dunque, questo potrebbe diventare un museo sperimentale e polivalente, con ricadute in diversi ambiti: imprenditoriale, del turismo, della formazione, della cultura e del tempo libero.

Affinché questa operazione sia sostenibile nel lungo periodo e abbia una certa capacità attrattiva è cruciale differenziarla dagli musei cinematografici come il Museo Nazionale del Cinema (Torino), il Museo Minici Zotti (Padova) e il Museo Interattivo del Cinema (Milano). La Reggia ospita anche una collezione che è stata esposta al Museo dell'Opera, la quale potrebbe essere integrata con il nuovo progetto del cinema museo, creando così un Museo dell'Opera e del Cinema.

Ci sono molti altri settori nelle industrie creative e culturali che potrebbero essere ulteriormente promossi attraverso i tre siti. Uno di questi è quello della moda, che si lega bene con la specializzazione prevista per San Leucio. Ciò potrebbe coinvolgere un festival annuale, integrando gli eventi nel sito di San Leucio, con una mostra di costumi nelle Stanze Reali della Reggia di Caserta, e uno spettacolo di moda nei giardini. Tale offerta potrebbe anche legarsi all'outlet di Marcianise, uno degli outlet di abbigliamento più grandi d'Italia, situato a pochi chilometri da Caserta, che in verità accoglie annualmente più visitatori della Reggia di Caserta stessa.

Un altro settore con un potenziale ancora poco sfruttato è quello dell'artigianato e dei *souvenir*. Su questo fronte il governo locale con Sviluppo Campania potrebbe lanciare congiuntamente un contest di idee per il design di una nuova linea di *souvenir* da distribuire successivamente nelle librerie dei tre siti coinvolgendo le aziende locali e stimolando lo sviluppo di reti di impresa. Attualmente, vi è una seria mancanza di *souvenir* ufficiali, e la Reggia di Caserta è assediata da venditori abusivi di oggetti di scarsa qualità e non legati all'artigianato. Il passaggio da queste attività informali/illegali a *bookshop* qualificati migliorerebbe l'immagine della Reggia e stimolerebbe l'economia locale.

Più ampiamente, la vita culturale del territorio dovrebbe essere maggiormente animata, attraverso una più strutturata e comprensiva offerta artistica articolata sui tre siti culturali sia per arricchire l'esperienza dei visitatori, sia per migliorare la qualità della vita dei residenti, e fornire nuove opportunità alle imprese locali legate al settore creativo e culturale. Il "Leuciana Music Festival", organizzato a San Leucio nel mese di luglio, sin dal 1999, si è consolidato ed è cresciuto negli anni, ma potrebbe essere migliorato ulteriormente se si trovassero *sponsor* privati più stabili. Similmente, nei giardini della Reggia di Caserta, vengono organizzati una serie di concerti estivi di livello internazionale ma non sembra che si sia consolidato un modello organizzativo e una struttura finanziaria efficienti in grado di generare ricadute significative ed economie di scala.

Negli ultimi anni si è sviluppato un certo interesse, da parte di grandi marchi internazionali, specialmente imprese del lusso, ad utilizzare la Reggia per campagne di sponsorizzazione o eventi culturali, ma molto spesso tali progetti non si sono concretizzati a causa del mancato coordinamento tra i referenti istituzionali e di regole chiare per l'utilizzo della Reggia che tutelino il bene e rendano possibile una valorizzazione garantisca un flusso di risorse da reinvestire per migliorare i servizi culturali o per opere di manutenzione.

Attualmente invece tra soprintendenza e comune non si è riusciti ad arrivare ad accordi chiari, cosa che disincentiva fortemente i privati.

Un approccio più agile verso la pianificazione degli eventi e la *partnership* pubblico-privato è estremamente necessaria, possibilmente favorendo un migliore coordinamento dei tre siti.

Supportare l'imprenditorialità e fornire opportunità alle giovani generazioni

Un altro obiettivo da perseguire attraverso la valorizzazione integrata dei tre siti è il sostegno all'imprenditorialità, in particolare per i giovani, considerando l'alto tasso di disoccupazione giovanile nella regione. Lo scopo dovrebbe essere quello di creare un ecosistema imprenditoriale più dinamico attorno ai tre luoghi, che possa creare opportunità per imprenditori talentuosi, originari della regione o provenienti da fuori. Carditello potrebbe offrire un programma per ospitare un gruppo di imprenditori con progetti innovativi inerenti l'industria alimentare; San Leucio potrebbe ideare un programma simile per la seta e il tessile; mentre la Reggia di Caserta potrebbe concentrarsi nell'industria cinematografica e nei settori collegati. Parte dei nuovi spazi che saranno disponibili nei tre siti potrebbero essere utilizzati come incubatori per ospitare questi imprenditori e nuove *start-up*.

Per capitalizzare quanto già sperimentato in altri settori, sia con i bandi regionali, sia con iniziative private, queste proposte per l'imprenditorialità giovanile nei settori culturali e creativi dovrebbero essere legate agli incubatori privati già attivi sul territorio come la 012 Factory ed integrato con una visione politico di livello regionale sull'innovazione e le industrie creative. Nel secondo bando del programma Creative Clusters descritto in precedenza, era stata vagliata la possibilità di aprire la strada alle industrie creative in cooperazione con la Reggia di Caserta, ma è stata infine abbandonata a causa di ritardi amministrativi. Il programma Creative Clusters consiste in un contest di idee per giovani imprenditori (*under 36*), che fornisce formazione e supporto ai progetti vincitori. In questo caso, il workshop di formazione avrebbe avuto luogo nei locali della Reggia di Caserta in collaborazione con la Seconda Università di Napoli. Questo progetto fallito dovrebbe essere preso nuovamente in considerazione per future edizioni del programma Creative Clusters, così come altre iniziative simili che potrebbero collegare la Reggia di Caserta con programmi regionali esistenti, per promuovere le industrie creative e culturali.

Conclusioni

L'attuale contesto di rinnovamento e rigenerazione dei tre siti culturali (Reggia di Caserta, Carditello e San Leucio) offre opportunità interessanti per stimolare l'economia regionale. Da questa analisi è emerso che i tre siti hanno un alto potenziale per:

- diventare centri di innovazione promotori di imprenditorialità; formazione avanzata e sviluppo tecnologico;
- coordinare progetti d'innovazione con partner locali;
- incoraggiare la creatività e l'internazionalizzazione.

Coerentemente con questo quadro vengono indicati dei suggerimenti generali per connettere meglio i tre siti borbonici di Caserta con l'economia locale e per coordinare e razionalizzare le molteplici proposte e iniziative in corso e in agenda:

- ritornare all'utilizzo storico dei siti, ponendo attenzione alle necessità/opportunità dei mercati;
- trasformare i siti in poli d'innovazione legati alla 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;

- utilizzare i siti per supportare l'imprenditorialità e fornire opportunità alle giovani generazioni.

Negli ultimi anni il governo regionale ha mosso passi importanti per supportare gli imprenditori e le PMI, ma è ora necessario semplificare e velocizzare le misure politiche e i programmi esistenti, monitorando e valutando i progressi. Lo sviluppo economico regionale dovrebbe basarsi maggiormente sull'innovazione come motore per rinnovare e rendere più competitive le industrie tradizionali quali l'agricoltura e il tessile, e puntare allo stesso tempo a diversificarsi verso settori che crescono rapidamente combinando nuove tecnologie e creatività. Per stimolare questo processo, le misure e gli strumenti per la promozione delle industrie creative e culturali dovrebbero includere da una parte un investimento in termini di domanda pubblica di beni e servizi creativi e dall'altra stimolare la domanda privata attraverso *vouchers* per favorire nuove collaborazioni intersettoriali.

Riferimenti Bibliografici

- Bakhshi, H., McVittie, E. e Simmie, J. (2008) Creating innovation: Do the creative industries support innovation in the wider economy? NESTA Research Report. London: NESTA.
- Berger, M. e Hofer, R. (2011). The internationalisation of research and technology organisations (RTOs)-conceptual notions and illustrative examples from European RTOs in China. *Science, Technology & Society*, 16, 99-122.
- Camera di Commercio di Caserta (2014) Osservatorio economico provinciale. Dinamica imprenditoriale, IV trimestre 2014 e anno 2014.
- Confcultura e Confindustria Caserta (2008) Modello per la valorizzazione dei siti culturali della provincia di Caserta, Editore Sipi, Roma.
- Deroin V. (2011) “European Statistical works on Culture”, *Culture etudes*.
- ESS Net European Statistical System Network on Culture (2012), Final Report.
http://ec.europa.eu/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf
- Etzkowitz, H. e Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy* 29(2): 109-123.
- European Commission (2012) Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU. Brussels: Communication from the Commission COM(2012) 537 final.
- Eurostat (2015) Campania Regional Innovation Monitor, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/campania>
- Eurostat (2014) Eurostat Regional Yearbook 2014, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evans, G. (2009) Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy, *Urban Studies*, 46: 1003–1040.
- Fondazione Symbola (2015) Io sono Cultura, Editore Sipi, Roma.
- Greyl, L., Vegni, S., Natalicchio, M., Cure, S. e Ferretti, J. (2010) Waste Crisis in Campania, Italy. Case Study, CEECEC, <http://www.ceecec.net/case-studies/waste-crisis-in-campania-italy/>
- INSEE Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (2015) Emploi et revenus des indépendants: Les non-salariés dans les activités culturelles. pp. 59- 73
http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/Revaind15.pdf
- Isenberg, D. (2010) How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review* 88(6): 40-50.
- Jonkers, K. e Cruz-Castro, L. (2010). The internationalisation of public sector research through international joint laboratories. *Science and Public Policy*, 37, 559-570.

- Lehtovuon, P. e Havik, K. (2009) Alternative Politics in Urban Innovation. In: L. Kong and J. O'Connor (eds.), *Creative Economies, Creative Cities: Asian-European Perspectives*, Springer.
- Mason, C. and Brown, R. (2014) Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on "Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship". The Hague, 7th November 2013.
- Mollica, S. (2014) Cultural policies and local development strategies: the cultural district of Caserta, Italy. In: Ni, P. and Qiongie, Z. (eds.) *Urban Competitiveness and Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Montgomery, J. (2007) Creative Industry Business Incubators and Managed Workspaces: A Review of Best Practice, *Planning, Practice & Research* 22(4): 601-617.
- OECD (2014a) Italy: Key Issues and Policies, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264213951-en>
- OECD (2014b) *Tourism and the Creative Economy*. Organization for Economic Cooperation and Development, Parigi.
- Potts, J.D. (2009) Introduction: creative industries and innovation policy, *Innovation: Management, Policy and Practice*, 11: 138-147.
- Skantze, J. (2014) Innovation vouchers for creative industries from a comparative perspective. Report 14:08, Volante Research.
- Stumpo G. e Manchin R. (2015). The resilience of employment in the Culture and Creative Sectors during the crisis. EENC Report. <http://cultureactioneurope.org/files/2015/03/EENC-resilienceemployment-2015.pdf>
- Unioncamere (2014) *Rapporto Campania 2014*, Unioncamere Campania, Napoli.
- UNDP (2013) *Creative Economy Report 2013: Widening Local Development Pathways*. UNDP-UNESCO, New York and Parigi.
- WIPO World Intellectual Property Organization (2013). Draft guidelines on assessing the economic, social and cultural impact of copyright on the creative economy. <http://www.wipo.int/export/sites/www/copyright/en/performance/pdf/escia.pdf>

Note

- ¹ Non abbiamo ancora una definizione comunemente accettata di industrie creative e culturali: diversi Paesi (e le regioni all'interno dei Paesi) utilizzano differenti metodi per classificarle e valutarle. In accordo con la Commissione Europea (2012), le industrie creative e culturali includono l'architettura, gli archivi e le librerie, i manufatti artistici, l'audio-visivo (inclusi film, televisione, video games e multimedia), il patrimonio culturale, il design (compreso il fashion design), i festival, la musica, le arti performative e visive, l'editoria e la radio. In accordo con l'OECD (2014), le industrie creative includono pubblicità, animazione, architettura, film, design, videogiochi, gastronomia, musica, arti performative, software e giochi interattivi, televisione e radio.
- ² Diversa è la situazione nelle industrie legate alle tecnologie dell'informazione e ai media digitali che stanno conoscendo una fase di espansione e possono offrire maggiori opportunità ai giovani (Stumpo e Manchin, 2015).
- ³ ESSnet ha distinto almeno tre tipi di professioni culturali: chi esercita una professione culturale nell'ambito di un lavoro culturale (un giornalista in una redazione), chi esercita una professione culturale in un ambiente di lavoro non culturale (un designer in un'azienda di macchine) e chi esercita una professione non culturale in un ambiente di lavoro culturale (un amministrativo in una casa editrice).
- ⁴ La mappatura è stata condotta e coordinata dal centro OCSE di Trento all'interno del progetto ACTORS (Attrattori Culturali per il Turismo e l'Occupazione nelle Regioni del Sud Italia) in collaborazione col MiBACT
- ⁵ Si tratta nella definizione della Commissione Europea di tecnologie caratterizzate da un'alta intensità di *know-how* (professioni altamente qualificate) e associate a importanti investimenti in R&S, cicli d'innovazione rapidi e consistenti spese di investimento. Queste tecnologie sono ritenute di rilevanza sistemica e strategica nei processi di innovazione perché trasversali a vari settori produttivi
- ⁶ Finanziato con la Misura 3.16 POR Campania 2000-2006, dispone di 250 ricercatori appartenenti a quattro atenei campani e a due centri di ricerca e un patrimonio di attrezzature scientifiche del valore di 9 600 milioni di euro. Il Centro effettua analisi e diagnosi del territorio, riqualificazione ambientale, recupero e manutenzione di contesti paesaggistici, archeologici, urbani ed edilizi ed inoltre progetta e realizza "imprese verdi" e strutture ecomuseali. <http://www.benecon.it/>
- ⁷ Nel 2011 si è costituita la Società denominata Centro per lo Sviluppo ed il Trasferimento dell'Innovazione nel Settore dei Beni Culturali e Ambientali - INNOVA Società consortile a responsabilità limitata che comprende l'Università degli Studi di Napoli Federico II, il CNR, la Seconda Università degli studi di Napoli, l'Università degli studi di Salerno, l'Università degli studi di Napoli "L'Orientale", l'Università degli studi di Napoli "Parthenope". INNOVA ha l'obiettivo di proporre ed attuare nuovi approcci, nuove metodologie e nuovi strumenti per la conservazione del patrimonio culturale. <http://www.innova.campania.it/>
- ⁸ Nel 2004 l'Opificio ha licenziato 150 operai. L'imprenditore dell'Antico Opificio Serico, Andrea Sabelli, ha affermato che alla concorrenza degli altri Paesi, non si è stati in grado di reagire facendo gruppo, sistema, e ciò ha comportato inevitabilmente la perdita del primato di produzione di sete di alto livello, che S. Leucio vantava da 120 anni.
- ⁹ <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=en&pg=00011&RL=00250>
- ¹⁰ Queste imprese sono l'Antico Opificio Serico di San Leucio; Gustavo de Negri & Za.Ma. Manifattura Tessile; Fratelli Bologna e Marcaccio; Manifattura Tessile Boccia di Gennaro Fabbrocini; Real Seta Italian Silk Fabrics; Silk and Beyond.

5. RACCOMANDAZIONI 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, ecc.). 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 il livello nazionale e quello regionale (PON/POR).

L'attuale programmazione 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 PON Cultura e Sviluppo «Rafforzamento delle dotazioni culturali» e l'Asse VI¹ del POR FESR della Regione Campania «Tutela e valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale»;
 - l'Asse II 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»² 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 PON Cultura e Sviluppo tende infatti a disincentivare iniziative puntuali e favorire invece progetti integrati anche attraverso *partnership* tra pubblico e privato.

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 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 avere un ruolo di *moral suasion* sulle Amministrazioni locali e regionali, utilizzando a tale fine le proprie strutture periferiche, a cui tale progetto è diretto.

- Chiarezza della strategia pubblica a supporto della partecipazione dei privati.

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 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 guide 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 criticità di non avere 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, ecc.) e i “servizi di governo” (sistema informativo, call center, anagrafica tecnica, ecc.), 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; ecc.).

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.

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 ha 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 ecc.;
- 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* ecc..

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.

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 delle collaborazioni avviate (“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.
- Realizzare un piano degli investimenti e un master plan.

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 rifunzionalizzazione 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, ecc.) 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.

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 ecc..
- Sviluppo e produzione di contenuti digitali e applicazioni multimediali a scopo educativo, divulgativo, ricreativo.
- Incremento del valore aggiunto dei prodotti alimentari locali incorporando valori estetici-identitari e creatività nella filiera agroalimentare.
- Organizzazione di 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 *bookshop* 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)³;
- 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'impresa⁴.

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;
- 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;
- sviluppare indicatori per valutare la sostenibilità dei progetti (non solo economica, ma anche di stipo sociale e ambientale).

Interventi che permettano una maggiore connessione tra i tre siti borbonici di Caserta e l'economia locale

- Ritornare all'utilizzo storico dei siti, ponendo attenzione alle necessità/opportunità dei mercati.
- Trasformare i siti in poli d'innovazione legati alla 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.

Note

¹ In particolare l'obiettivo 6c (6.6 - 6.7 - 6.8)

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

³ 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.

⁴ 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.

ALLEGATO 1

Team di lavoro

Sergio Alessandrini, professore di economia politica presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, dove lavora dal 1991, ha dedicato gran parte della sua carriera accademica negli studi di economia internazionale, economia dell'integrazione europea, metodologie di valutazione di programmi e di progetti, economia della transizione, l'imprenditorialità e gli investimenti diretti esteri. È autore di numerosi libri e articoli. È stato consulente di molti enti pubblici italiani, così come per la Banca Mondiale, UNIDO, la Commissione dell'Unione Europea. Dal 2012 è direttore scientifico della collana di Economia e Diritto, serie di libri con un programma di pubblicazione dei risultati della ricerca scientifica e applicata sui meccanismi di mercato, le relazioni pubblico-privato e le possibili forme di *partnership*.

Thierry Baert, architetto e urbanista, è direttore dell'area ricerca presso l'Agenzia di sviluppo urbano della città di Lille (Francia), dove lavora dal 1993. Per l'Agenzia ha svolto diverse attività, tra le quali, ha presieduto il Comitato Eurocities per lo Sviluppo economico e la rigenerazione urbana e il gruppo di lavoro sulle aree metropolitane (1999-2001); guidato il processo che ha portato alla definizione della Strategia per lo sviluppo culturale della città di Lille (Capitale Europea della Cultura 2004); gestito il processo di cooperazione transfrontaliera per la regione metropolitana di Lille (*Aire métropolitaine de Lille*); organizzato eventi internazionali e attività di ricerca in materia di sviluppo urbano.

Andrea Billi è *policy analyst* presso il Centro OCSE LEED di Trento per lo sviluppo locale, dove, dal 2014, coordina il progetto congiunto OCSE-MiBACT su Cultura e Sviluppo Locale. Dal 2001 entra come ricercatore in economia alla Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Roma, La Sapienza, dove insegna Economia dello Sviluppo dal 2004. Nel 2009-2011, è stato distaccato il qualifica di esperto senior presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri per coordinare i gruppi di lavoro Governo-Regioni sulle crisi industriali (es. Alcoa) e alcuni progetti di sviluppo strategico: quali la chimica verde in Sardegna e la Scuola digitale. Ha conseguito una laurea in Scienze Politiche e un dottorato di ricerca in Economia dei mercati e delle Istituzioni finanziarie Internazionali presso l'Università di Roma, La Sapienza. È stato anche *visiting research fellow* presso la Duke University (1998-1999).

Sara Bonini Baraldi (PhD in Management) è ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, dove da più di dieci anni insegna per la laurea internazionale GIOCA (Master degree in Innovation and Organization of Culture and the Arts). È fondatrice dell'omonimo centro GIOCA-ricerche per il quale svolge attività di ricerca nel campo della gestione dei beni culturali a livello internazionale (con progetti in Italia, Cina, Turchia, Francia e Polonia). È autrice di numerosi articoli scientifici su riviste internazionali e di alcune monografie in italiano. È stata inoltre *visiting professor* presso Institut d'études Européennes, master in Politique et gestion de la culture en Europe dell'Université Paris 8, Sain-Denis (Francia) e presso la Wrocklaw University of Economics (Polonia).

Jose Guimon è professore associato in economia presso l'Autonoma Università di Madrid. La sua ricerca si è concentrata sulla globalizzazione dell'innovazione e le politiche per l'innovazione nei paesi in via di sviluppo, tematiche sulle quali prodotto numerose pubblicazioni e articoli su riviste internazionali. Lavora regolarmente in qualità di esperto o consulente per la Banca Mondiale e l'OCSE sui progetti internazionali riguardanti le politiche scientifiche e tecnologiche, l'attrazione di aziende estere innovative, le politiche di innovazione decentrate e lo sviluppo di *cluster*. Ha conseguito un dottorato di ricerca in Economia presso l'Autonoma Università di Madrid e un Master in Ingegneria Industriale presso la Cornell University di New York.

Alessandra Proto è *policy analyst* presso il Centro OCSE LEED di Trento per lo sviluppo locale, dove ha lavorato sin dalla sua creazione nel 2004. Gestisce le attività riguardanti l'imprenditorialità, l'innovazione, le PMI e il turismo ed è anche responsabile della progettazione e realizzazione delle attività di *capacity building*, che mirano a migliorare ulteriormente le competenze di chi opera nel campo dello sviluppo economico e dell'occupazione a livello locale, nei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Si occupa inoltre della formulazione e valutazione di politiche e le relative modalità di attuazione sulla base di una comprensione dei bisogni, potenzialità e limiti che esistono all'interno di una località. Alessandra ha conseguito la laurea in Economia e gestione delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali presso l'Università Bocconi di Milano.

Agostino Riitano è *Cultural Manager* e conoscitore delle tematiche culturali del Sud Italia e dell'area Euro-Mediterranea. Fonda nel 2003 Officine Efesti, centro di produzione creativa e associazione per la promozione delle arti contemporanee nell'area Euro-Med. Dal 2006 è stato direttore artistico di Eruzioni Festival, Barock, Festival delle Culture Giovani e Trasparenze Festival. Si è occupato del management culturale del progetto di co-design e sviluppo locale del Rione Sanità di Napoli. Attualmente è project manager di Rural Hub, progetto di ricerca dedicato alla rural social innovation. Fa parte del team della direzione artistica del progetto Matera 2019 - Capitale Europea della Cultura. Responsabile del piano strategico per la cultura presso l'Assessorato alla Cultura del Comune di Napoli. Docente di project management presso il Corso di Alta Formazione in Management dei Beni Culturali e Ambientali dell'Università Federico II di Napoli. Autore del libro "Sud Innovation - Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza" ed. Franco Angeli, 2014.

Giovanna Sonda, dottore di ricerca in Sociologia e Ricerca Sociale, ha svolto e coordinato attività di ricerca e azioni pilota nell'ambito di progetti europei e regionali nei seguenti ambiti: welfare community, processi di riorganizzazione urbana, PMI nuove tecnologie e turismo. Ha collaborato alla definizione di percorsi di accompagnamento all'internazionalizzazione per le PMI e di servizi a supporto di *start up* e giovani imprenditori.

ALLEGATO 2

Stakeholder coinvolti

Soprintendenza Caserta e Benevento:	Giuseppina Torriero e Antonella Diana
MiBACT Regione Campania:	Anna Capuano , Responsabile per la programmazione della Direzione Regionale campana Flavia Belardelli , Direttore per la Conservazione della Reggia e del Parco
Comune di Caserta:	Pio Del Gaudio , Sindaco Francesco Biondi e Marcello Iovino , Dirigenti: POR CAMPANIA 2007/2013 Pasquale Napoletano , Assessore al turismo, spettacolo, grandi eventi, marketing territoriale, relazioni con il pubblico Lucio Santangelo , Assessore all'ambiente Gaetano Trocciola , Assessorato turismo
Regione Campania:	Rosanna Romano , Dirigente generale politiche culturali Nadia Murolo , Dirigente politiche culturali e Responsabile UOD Promozione e valorizzazione beni culturali Valeria Di Fratta , AT POAT MiBAC presso Regione Campania, Consulente regionale Promozione e valorizzazione beni culturali Domenicantonio Ranauro , Referente regionale POAT MiBAC 2012-2013
Università Federico II di Napoli:	Massimo Marrelli , Rettore e membro comitato scientifico dell'associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche Nadia Barrella , Dipartimento di Lettere e beni culturali
Fondazione con il Sud:	Carlo Borgomeo , Presidente
Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti (ICOMOS):	Maurizio di Stefano , Presidente
Associazioni locali:	Italia Nostra , Maria Carmela Caiola Associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche , Alessandro Manna Agenda 21 , Raffaele Zito OrangeRevolution , Raffaella Forgione Comitato cittadini per San Leucio , Maria Rosaria Iacono
Confindustria Caserta:	Cagnazzo Donatella , Sezione turismo Antonio Nappa , Presidente giovani imprenditori Anna Casale , Alois Tessitura Serica
Camera di Commercio:	Tommaso de Simone , Presidente
Sviluppo Campania:	Edoardo Imperiale , Divisione imprese e innovazione Mariano Iadanza , Valutatore esterno domande di finanziamento e progetti per l'internazionalizzazione

ALLEGATO 3

Progetti e proposte dal territorio per i tre siti borbonici e per l'area di Caserta

Questa sezione raccoglie i principali progetti e proposte elaborati da diversi soggetti locali: istituzioni, associazioni della società civile, ordini professionali e studiosi, soprattutto legati al mondo dell'Università. Nonostante per alcune proposte non sia stato possibile reperire la documentazione integrale, si è cercato di ricostruire la genesi, i contenuti principali e lo stato attuale di ciascun progetto.

La Reggia di Caserta

Studio per la rifunzionalizzazione e Progetto di valorizzazione della Reggia di Caserta

Soggetto proponente: Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione (SITI), in collaborazione con l'Associazione Mecenate 90, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la città di Caserta, la Soprintendenza per i Beni Architettonici e per il Paesaggio, per il Patrimonio Storico, Artistico e Demoetnoantropologico delle Province di Caserta e Benevento

Anno: 2004 - 2006

Contenuti principali: Questo studio è uno dei primi ad affrontare la mancanza di un'organizzazione degli spazi funzionale ad ottimizzare la fruizione e valorizzazione del complesso. Sono state investigate le modalità di valorizzazione della Reggia come nucleo di un sistema territoriale più ampio e la possibilità d'inserire nuove funzioni all'interno della residenza, in particolare in vista dell'acquisizione dei locali finora occupati dall'Aeronautica Militare.

Lo studio è stato realizzato nell'ambito del ciclo di programmazione dei fondi europei 2000-2006, grazie ai quali la Regione Campania aveva elaborato il "Progetto Integrato per la valorizzazione delle risorse della città di Caserta" attraverso il POR 2000-2006 Grandi Attrattori. Le osservazioni sul Progetto Integrato evidenziano un'eccessiva concentrazione sul restauro piuttosto che sulla valorizzazione integrata. Obiettivo del progetto è dunque spostare l'attenzione sulla Reggia come nodo focale di un sistema territoriale più ampio e articolato.

La relazione a cura del SITI procede con l'individuazione di alcune considerazioni specifiche che dovrebbero essere al centro di ogni intervento o progetto, e per le quali è necessario:

- riprendere una visione della Reggia come nucleo centrale attorno al quale ruota una rete di beni che costituiscono un sistema complesso, le cui relazioni devono essere recuperate perchè indebolitesi nel tempo;
- studiare interventi che contribuiscano al recupero di queste relazioni attraverso un processo di attualizzazione che concili i valori del passato testimoniati dal patrimonio culturale con quelli della contemporaneità;

- porre al centro la relazione Complesso Vanvitelliano-territorio-paesaggio e non la Reggia come solo attrattore.

Per quanto riguarda la rifunzionalizzazione e la riassegnazione degli spazi interni alla Reggia, gli obiettivi sono: un arricchimento e ampliamento dei percorsi per i visitatori, un'ulteriore apertura ad attività di vario genere, e il mantenimento di una coerenza funzionale, soprattutto per i quattro cortili interni.

- Pian Terreno: il progetto prevede che l'intero piano nobile sia riservato completamente alle visite del pubblico e all'organizzazione delle mostre, per cui si renderebbe necessario lo slittamento degli utilizzi ora fatti da parte dell'Aeronautica Militare e dalla Soprintendenza. L'accesso diretto al Teatro di Corte da due parti renderebbe possibile la collocazione di locali di appoggio agli spettacoli e a un Centro Studi di Musica Mediterranea, tendendo così separati le diverse tipologie di pubblico. Vicino allo scalone che porta al Teatro, è possibile individuare gli spazi per il *bookshop* e la vendita di materiale musicale. Il punto di ristorazione manterrebbe la sua attuale collocazione ma si estenderebbe anche al piano ammezzato, consentendo un allargamento in caso di grandi eventi e convegni; nei cortili riservati alla Soprintendenza troverebbero luogo una serie di punti vendita legati all'artigianato locale e i punti di informazione per i visitatori, oltre che a sale di consultazione che permetterebbero di liberare la Biblioteca e fornire un servizio adeguato agli studiosi (che non dovrebbero così entrare in contatto con la confusione provocata dalle visite). La rifunzionalizzazione del piano terra prevedrebbe anche spazi da destinare a un Centro sperimentale di Salvaguardia del Parco e alla sede della Pro Loco di Caserta con la possibilità di inserire un centro studi legato alla formazione di figure professionali per la salvaguardia del parco e dei giardini.
- I Piano Ammezzato: in base al progetto, questo piano non subirebbe modifiche sostanziali, eccetto quelle legate all'estensione delle attività collocate al pian terreno, come il punto di ristoro e il Centro Studi di Musica Mediterranea, che ampliherebbe i suoi spazi accanto al Teatro di Corte.
- I Piano: si propone di destinare l'intero piano nobile esclusivamente alla visita da parte del pubblico e all'organizzazione di mostre ed esposizioni, anche permanenti, legate alle aree tematiche individuate. Si suggerisce la creazione di una Galleria del Vedutismo della Pittura del Settecento napoletano, una Galleria del Presepe che oltre a un riallestimento dell'attuale presepe preveda uno spazio dedicato alla storia e alla tradizione della sua produzione, una Galleria dei Modelli Architettonici e una Galleria Vanvitelliana (che riunisca anche gli artefici di altri progetti casertani). Il collegamento tra i diversi livelli della Reggia dovrebbe essere garantito dalla presenza di ascensori, per la costruzione dei quali però si rimanda a successive analisi.
- II Piano Ammezzato: oltre a uno spazio dedicato sempre al Centro Studi di Musica Mediterranea, si prevede di destinare alcuni locali alla Protezione Civile, che nel caso della creazione di un coordinamento sovraregionale potrebbe portare a termine funzioni di salvataggio per emergenze riguardanti il patrimonio culturale.
- III Piano: considerando le modifiche apportate a questo livello dalla destinazione delle camerate e dei servizi igienici per l'Aeronautica Militare, l'ipotesi in grado di recuperare tali interventi sarebbe quella di accogliere un albergo di lusso per evitare trasformazioni radicali.

Stato attuale del progetto: Il progetto non è mai stato realizzato. Tuttavia sulla base delle interviste effettuate è stato possibile determinare come lo studio SITI sia servito da punto di partenza per l'elaborazione del Piano del Commissario e del piano di gestione UNESCO.

Progetto di riassegnazione degli spazi della Reggia di Caserta con l'obiettivo di restituirlo alla sua esclusiva destinazione culturale, educativa e museale

Referente: Architetto Soragni, nominato commissario straordinario per la redazione del piano di riassegnazione degli spazi nel 2014

Anno: 2014

Contenuti principali: Il problema della mancanza degli spazi a fini culturali e della convivenza di diverse istituzioni all'interno della Reggia è stato finalmente affrontato dal legislatore nel maggio 2014 con il decreto Artbonus¹. Sulla base delle testimonianze raccolte, il piano è stato redatto principalmente da due funzionari anziani della Soprintendenza – entrambi architetti - e coordinati dal commissario stesso, prendendo spunto dalle ipotesi già elaborate da SITI nel 2006.

Pur non avendo avuto accesso al piano integrale del commissario straordinario, sulla base dei dati e delle informazioni rese disponibili dai funzionari della soprintendenza è possibile fornire una sintesi dell'intervento proposto. Il piano contiene le premesse, l'analisi delle destinazioni attuali e delle compatibilità e interferenze con le altre istituzioni, ipotizzando una riassegnazione degli spazi della Reggia sulla base di tre principali destinazioni: culturale, educativa e museale. L'analisi dettagliata dell'attuale funzione e dell'ipotesi di destinazione degli spazi è riportata nella tabella 32.

Tabella 32. Spazi attuali e spazi dopo la riassegnazione sulle base del progetto commissariale

		Mq attuali	%	Mq Progetto	%	Variazione
Istituto Autonomo - Reggia	TOT	16 280,11	20,4	36 615,37	49,1	+ 20 335,26
	piano interrato	4 213,99	5,3	6 342,46	8,5	
	piano terra	3 925	4,9	7 438,02	10,0	
	p.1 ammezz	2 463,07	3,1	4 887	6,6	
	p.1	6 819	8,6	12 194,41	16,4	
	p.2 ammezz	628,5	0,8	628,5	0,8	
	p.2	2 444,54	3,1	512,98	0,7	
SBAPSAE	TOT	2 486,8	3,1	3 916,73	5,3	+ 1 429,93
	piano interrato	0	0,0	0	0,0	
	piano terra	0	0,0	0	0,0	
	p.1 ammezz	0	0,0	1 697,14	2,3	
	p.1	0	0,0	0	0,0	
	p.2 ammezz	3 01,8	0,4	301,8	0,4	
	p.2	2 185	2,7	1 917,79	2,6	
Aeronautica	TOT	55 322,72	69,5	0	0,0	- 55 322,72
	piano interrato	5 861,26	7,4	0	0,0	
	piano terra	7 450,88	9,4	0	0,0	
	p.1 ammezz	7 463,03	9,4	0	0,0	
	p.1	4 030	5,1	0	0,0	
	p.2 ammezz	2 742,39	3,4	0	0,0	
	p.2	19 704,37	24,7	0	0,0	
Scuola nazionale amministrazione	TOT	4 204,69	5,3	5 302,48	7,1	+ 1 097,79
	piano interrato	0	0,0	0	0,0	
	piano terra	0	0,0	0	0,0	
	p.1 ammezz	0	0,0	0	0,0	
	p.1	3 915	4,9	2 569,5	3,4	
	p.2 ammezz	289,69	0,4	289,69	0,4	
	p.2	0,00	0,0	2 443,29	3,3	
Altri enti	TOT	1 357	1,7	4 313,2	5,8	+ 2 956,2
	piano interrato	0	0,0	1703,03	2,3	
pro loco	piano terra	80	0,1	0	0,0	
EPT	p.terra	465	0,6	0	0,0	
NAS	p.1 ammezz	340	0,4	0	0,0	
SUN	p.1 ammezz	320	0,4	0	0,0	
ROS	p.1 ammezz	152	0,2	2 610,17	3,5	
Enti da individuare	TOT	0	0,0	24 370	32,7	+ 24 370,21
	piano interrato	0	0,0	0	0,0	
	piano terra	0	0,0	1 265	1,7	
	p.1 ammezz	0	0,0	1 265	1,7	
	p.1	0	0,0	0	0,0	
	p.2 ammezz	0	0,0	0	0,0	
	p.2	0	0,0	2 135,84	2,9	
	p.3	0	0,0	19 704,4	26,4	
TOTALE*		79 651,32	100,0	74 517,99	100,0	

* Differenza dovuta all'abbattimento dei solai al secondo piano

Fonte: Elaborazione propria su dati forniti dalla soprintendenza

Sulla base di questi dati, le principali innovazioni sembrano essere tre:

La sede dell'Aeronautica Militare, che da più di 30 anni si trova all'interno della Reggia, viene spostata in un altro edificio non appartenente al complesso, "liberando" circa 55 000 mq, e cioè quasi il 70% degli spazi della Reggia, appartenenti a tutti i piani.

L'istituto autonomo che gestisce la Reggia acquista 20 335 mq, di cui più della metà (12.194,41) al piano nobile. In tal modo l'istituto disporrà di circa il 50% di tutti gli spazi della Reggia. Tali spazi sono destinati principalmente per l'ampliamento dell'area espositiva (sia permanente che temporanea), dei servizi educativi e dei servizi al pubblico (ristorante, accoglienza ecc) oltre che per la creazione di un'area congressi e per gli uffici dell'ente stesso. L'obiettivo è potenziare il flusso turistico ampliando sia gli spazi culturali che quelli commerciali, incrementando inoltre gli spazi di servizio.

Circa 24 000 mq, ovvero il 32% degli spazi della Reggia verranno affidati ad un soggetto terzo ancora da individuare. L'idea è riuscire ad attrarre un soggetto economicamente forte, che sviluppi un'attività potenzialmente redditizia come un centro congressi, un hotel di charme, o aule per la formazione. La maggior parte di questi spazi (19 704 mq) sono localizzati al terzo piano, che sarà interamente dedicato a questa funzione (fino a poco tempo fa utilizzato come dormitorio degli allievi dell'Aeronautica Militare e poi come sede per le missioni "Strade sicure" e "Terre dei fuochi" dell'esercito. Attualmente il piano è in disuso a causa dei recenti crolli del tetto e del generale stato di degrado). Con il trasferimento dell'Aeronautica Militare verranno inoltre resi disponibili circa 75 ettari del parco reale sul lato sinistro del palazzo reale, che potranno rendere possibile un accesso differenziato agli spazi del piano terra affidati al soggetto privato.

Le altre modifiche sono minori e riguardano: un modesto incremento degli spazi dedicati alla Soprintendenza per il territorio (SBAPSAE), che acquista 1 697 mq nel primo piano ammezzato; l'incremento degli spazi dedicati alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che tuttavia libera circa 600 mq al piano nobile per acquisirne 2.443,29 al secondo piano; il trasferimento presso altra sede dei cosiddetti "altri enti", con eccezione del ROS, che acquista circa 2 450 mq al primo piano ammezzato, più la destinazione di 1 700 mq circa del piano interrato ad altri enti con funzioni culturali/educative. Il piano prevede inoltre la destinazione di parte del piano terreno (il lato a est) all'Archivio di Stato, attualmente collocato in altra sede.

Stato di attuazione: Il piano del commissario Soragni a firma del Polo Museale per la provincia di Napoli e la Reggia di Caserta (allora responsabile del sito), del Ministero della Difesa e dell'Agenzia del Demanio, costituisce un'intesa formale tra i quattro soggetti, che si impegnano alla sua realizzazione. Per diventare operativo il piano deve essere approvato con Decreto della Presidenza dei Ministri, diversamente esiste solamente come documento riservato. Il cronoprogramma previsto dal piano per la restituzione degli spazi si articola in cinque anni (2015-2020), con una priorità per la restituzione del piano nobile. Per quanto riguarda gli investimenti, sembra siano stati promessi 24 milioni dal MiBACT, mentre le risorse previste all'interno del PON Cultura dovrebbero garantire la realizzazione complessiva del progetto. L'attuazione del piano è poi demandata al nuovo direttore dell'ente autonomo Reggia di Caserta, che dovrà definire l'organizzazione interna e gli accordi con gli enti esterni.

Il Belvedere di San Leucio

Piano complessivo degli interventi per il recupero del Palazzo di Belvedere di Caserta per funzioni culturali

Referente: Studio MCMFazzini

Anno: 1982-1988

Contenuti principali: Il dibattito sul recupero e la rivitalizzazione del Complesso del Belvedere di San Leucio ha radici profonde: il primo tentativo di riportare il sito al suo antico splendore e fermento produttivo risale infatti ai primi anni Ottanta, quando si elaborò un progetto che prevedeva non solo il restauro del bene, che per il lungo abbandono presentava gravi elementi di degrado, ma anche una fase di valorizzazione. L'occasione fu il Convegno promosso nel 1981 dal Comune di Caserta con la collaborazione del Centro della Cultura e Tradizioni Leuciane e la Società di Storia Patria. All'incontro, emerse la possibilità di prevedere un intervento complessivo a valere sui fondi FIO (Fondo Investimenti e Occupazione, istituito nel 1982 dal Ministero del Bilancio). Il progetto generale di intervento² sul Belvedere poteva disporre di 37 miliardi di lire, a cui se ne aggiunsero altri 15 provenienti dai fondi europei FESR³.

Il progetto analizza le diverse funzioni degli spazi del Complesso del Belvedere per poter definire le tipologie di recupero e valorizzazione più adeguate e più coerenti con le destinazioni originarie. Sei sono le destinazioni d'uso avanzate dal progetto, a cui si aggiunge anche quella religiosa, già storicamente presente al Belvedere:

- Museo.
- Struttura produttiva e di promozione commerciale.
- Centro studi.
- Centro per convegni ed eventi, anche in supporto alle altre funzioni.
- Associazionismo culturale per il recupero delle tradizioni locali.
- Spettacolo, soprattutto in relazione al cortile interno.

Il fulcro della proposta è l'integrazione del ruolo trainante del museo con strutture in grado di rivitalizzare i settori produttivi, di promozione turistica e di centro di formazione tecnica, rispettando la stratificazione storica e adottando un approccio filologico. Essa prevede la creazione di diverse parti museologiche, con i rispettivi fabbisogni di organico, in modo da permettere la differenziazione della visita e l'offerta di differenti itinerari tematici:

- Il Museo della Colonia di San Leucio, che attraverso pannelli, documenti scritti e iconografici e materiali audiovisivi racconterà la storia della colonia, dagli ideali che ne promossero l'istituzione agli aspetti della vita quotidiana. Per la realizzazione, l'organico prevede una équipe video, un ricercatore iconografico e uno storico; mentre per la gestione due custodi.
- Il Centro studi, riservato alla frequentazione di esperti e specialisti, che avrà in dotazione una biblioteca e un archivio di documenti scritti, iconografici e video. Per la realizzazione, l'organico prevede un bibliotecario e un archivista; per la gestione, un bibliotecario, un archivista, un addetto ai microfilm e all'archivio fotografico, un custode.
- Laboratori e depositi per il supporto delle attività espositive e didattiche, che comprendono un laboratorio di restauro dei tessuti serici, uno di fotografia, un inventario e un centro stampa. L'organico per la gestione e realizzazione prevede un analista-restauratore di tessuti

di seta; un falegname-carpentiere; due magazzinieri; due addetti all'inventario; un fotografo; un addetto alle pubblicazioni; un custode.

- Il Museo di archeologia industriale sarà incentrato su San Leucio e utilizzerà pannelli con documenti originali e rappresentazioni, filmati e modelli in scala. Per la realizzazione, l'organico prevede una équipe video, un laboratorio di modellistica, due ricercatori iconografici; per la gestione, un custode.
- Il Museo della cultura della seta dovrà espandere la propria narrazione attraverso una parte storica che riguardi la seta nel mondo occidentale e una parte dedicata esclusivamente a San Leucio. Per la realizzazione, l'organico prevede: una équipe video; uno storico; un geografo; uno storico del tessuto; due ricercatori iconografici due ricercatori e schedatori; per la gestione, un custode.
- Il Museo dell'edificio, nella sala di ingresso, attraverso programmi video si occuperà di fornire le prime informazioni sul museo e la sua organizzazione. Per la realizzazione, si prevede una équipe video e due guide per la gestione.
- Il Museo della civiltà borbonica sarà collocato in una sala e presenterà, attraverso terminali video collegati con le altre sedi museali del territorio, schede degli oggetti e dei reperti che testimoniano la storia della dinastia borbonica e della sua influenza conservati altrove. Per la realizzazione di questo sistema museale diffuso, si prevedono una équipe di schedatori diretta dalle Soprintendenze di Napoli e Caserta, ed una di analisti, programmatori e tecnici informatici; per la gestione, due operatori ai terminali.
- La sezione del Museo vivo è intesa a mostrare al pubblico le tecniche pratiche della produzione serica. Per la realizzazione e gestione, l'organico prevede uno storico della tecnica; uno specialista che progetti e disegni le macchine da ricostruire; un laboratorio di falegnameria, carpenteria e meccanica.

Stato attuale del progetto: Mentre il recupero del bene è stato portato a termine, l'ambizioso progetto di valorizzazione è stato poi abbandonato e sospeso a causa del continuo dibattito sulle forme di gestione e di un'apparente mancanza di volontà politica, come sottolineato dalle interviste sul campo. La mancata valorizzazione sembra inoltre aver influito sullo stato di manutenzione del bene che ad oggi necessiterebbe di nuovi interventi.

Studio preliminare alle attività di gestione. Note al cronoprogramma 1995

Il documento contiene uno studio preliminare alle attività di gestione relativo al cronoprogramma del 1995 per il Belvedere di San Leucio che si inserisce nel più ampio progetto di recupero e valorizzazione del sito, avviato nel 1987 attraverso i fondi FIO. Dai materiali disponibili, il cronoprogramma del 1995 rappresenta il tentativo di attuazione di alcuni interventi, soprattutto legati alla fase gestionale e di valorizzazione museale per il Belvedere, in continuità con il progetto documentato dallo Studio MCMFazzini. Per le attività descritte nello studio preliminare sono individuati due soggetti incaricati dell'attuazione degli interventi: il Comune di Caserta e la società Infratecna S.p.a. (quest'ultima divenuta nel 1997 Nuova Mecfond S.p.a.).

Contenuto: Lo studio contiene il cronoprogramma e le note delle attività da completare entro la fine del 1995 riguardanti la gestione e la creazione dei percorsi museali e didattici all'interno del Belvedere di San Leucio. In totale sono 10 gli interventi previsti:

1. Individuazione e catalogazione dei reperti, che comprende:
 - Individuazione dei membri di una Commissione operativa di cui faranno parte il Comune di Caserta, la Soprintendenza, il Consorzio della Seta e Infratecna;
 - Valutazione dei reperti disponibili da inserire nel percorso museale riguardanti i 3 settori museali (“Archeologia industriale”, “Borboni” ed “Edificio”);
 - Stesura del progetti museologico e museografico, da sottoporre al Comune e alla Soprintendenza.
2. Catalogazione e progetto museologico dei reperti da esporre da parte di personale tecnico competente e unità qualificate che potrebbero poi rientrare nell’organico definitivo del Belvedere.
3. Progetto museografico che sarà elaborato da Infratecna.
4. Capitolato manutenzione, a carico di Infratecna, suddiviso in tipologia e caratteristiche delle opere e programma delle operazioni di manutenzione.
5. Progetto didattico che dovrà essere sviluppato dalle strutture scientifiche del Museo e in collaborazione con il Provveditorato agli Studi.
6. Progetto multimediale focalizzato sulla Produzione serica, sui reperti catalogati e le fotografie e i filmati riguardanti gli interventi di recupero del sito ed elaborato da Infratecna.
7. Definizione degli organismi per la gestione del Belvedere: la Società di gestione mista potrà essere costituita in un primo momento da Comune di Caserta, Soprintendenza/Ministero dei beni culturali, operatori economici come il Consorzio della Seta, società di ingegneria/gestione, Istituto di credito.
8. Regolamento del Museo da redigere a carico di Infratecna.
9. Definizione del personale e verifica dell’organico disponibile a carico del Ministero e del Comune anche attraverso il meccanismo della “mobilità del personale”.
10. Project financing: lo studio, elaborato da Infratecna, sarà prodotto insieme all’Istituto di credito individuato e alla Società di gestione.

Stato attuale del progetto: Il grado di attuazione di tale studio preliminare non risulta essere tuttora completamente chiaro: il restauro e il progetto museale sembrano essersi concretizzati parzialmente, ma a causa della mancanza di aggiornamento e di interventi di manutenzione ordinaria il risultato non appare conforme agli *standard* di offerta culturale odierni. Se si considera che attualmente, come emerso dalle interviste sul campo, la gestione del Belvedere è totalmente a carico del Comune di Caserta, la parte dello studio relativa alla creazione di un Società mista di gestione, invece, risulta non avere mai preso avvio.

Progetto di riqualificazione del percorso Reggia di Caserta-Borgo di San Leucio (PIU- POR FESR 2007-2013)

Genesi e soggetto proponente: Un ulteriore elemento critico relativo al Complesso di San Leucio riguarda il collegamento tra il Belvedere e la Reggia. Il progetto per la riqualificazione del percorso che porta dalla Reggia di Caserta al Borgo di San Leucio, approvato dall'Amministrazione comunale nel 2012, rientra nel piano PIU Europa Città di Caserta (Piano Integrato Urbano all'interno del POR FESR 2007-2013), che prevede importanti interventi di urbanistica in tutta la città. Il progetto si avvale di un cofinanziamento pubblico dei Fondi dell'Unione Europea e ha un costo totale previsto di 3,6 milioni di euro.

Contenuto: In continuità con gli interventi e gli obiettivi strategici dei precedenti PIT Città di Caserta e Reggia di Caserta, il progetto vuole favorire la fruizione da parte dei pedoni di un percorso tra i due siti lungo 2 km, eliminando il traffico di autoveicoli. Le opere consistono in:

- rifacimento della pavimentazione mediante l'utilizzo di pietra lavica per stabilire continuità con l'attuale pavimentazione del Borgo di S. Leucio;
- realizzazione di un marciapiede e di una pista ciclabile;
- realizzazione di piccole aree di sosta lungo il percorso, per consentire anche la fermata dei bus turistici, opportunamente dotate di elementi di arredo urbano, quali panchine in pietra e cestini portarifiuti;
- sistemazione dei muretti di delimitazione esistenti lungo i bordi della strada;
- rifacimento dell'impianto di pubblica illuminazione;
- installazione di un'ideale segnaletica stradale;
- sistemazione delle alberature laterali.

Stato attuale del progetto: Inserito nel Programma triennale Opere Pubbliche 2012-2014 ed approvato dall'Amministrazione comunale nel 2012, il progetto di riqualificazione del percorso Reggia-San Leucio sembra ancora essere alla fase di progettazione preliminare, nonostante i tempi massimi di realizzazione fossero stati fissati in 12 mesi.

Delibera comunale n. 77 "Complesso monumentale Belvedere di San Leucio – Modalità di gestione".

Soggetto proponente: Giunta comunale di Caserta

Anno: 2012

Contenuto: La delibera della giunta comunale di Caserta definisce le modalità di gestione del Belvedere di San Leucio che si trova sotto la responsabilità del Comune di Caserta. Con tale atto, si dispone l'avvio dei procedimenti necessari per la concessione dei servizi aggiuntivi e strumentali e per la valorizzazione del sito nel suo complesso.

La delibera si compone di tre parti: un allegato A in cui viene presentata la storia del Belvedere, un allegato B che contiene gli elementi principali della proposta di valorizzazione e un allegato C dove sono definiti gli indirizzi gestionali.

L'allegato B riporta tre sezioni di fondamentale importanza per il progetto di valorizzazione, che riprendono la proposta originaria elaborata dalla Nuova MECFOND alcuni anni prima:

1. Analisi delle diverse funzioni che il complesso dovrebbe assumere per soddisfare pienamente la sua vocazione culturale:
 - una funzione museale, attraverso un'attività espositiva che comprenda una sezione dedicata all'archeologia industriale e alla produzione serica, una alla dinastia e all'intervento dei Borboni, una riguardante la storia dell'edificio e della colonia;
 - una funzione espositiva sia negli spazi interni, sia in quelli esterni con la possibilità di organizzare mostre temporanee, attività di marketing legate all'artigianato locale e spettacoli e manifestazioni;
 - una funzione didattica che preveda la creazione di laboratori, corsi specialistici e meeting per l'approfondimento tematico legato alle attività e alla storia del sito sia rivolto agli studenti che agli adulti;
 - una funzione di marketing attraverso servizi quali punto informativo, biglietteria, servizi editoriali e *bookshop*, convegni, promozione, produzione e vendita oggetti, guardaroba, caffè/ristorante, parcheggio, matrimoni e attività varie, con la possibilità di ripristinare anche attività agricole.
2. Manutenzione ordinaria e straordinaria del Belvedere per garantirne la tutela e conservazione. Vengono identificati 5 interventi precisi di restauro straordinario e di recupero delle parti museali, tuttavia il programma di manutenzione dovrà essere fornito dal soggetto concorrente in fase di gara, corredato dalla certificazione della Soprintendenza.
3. Dati sull'affluenza dei visitatori al Museo dal 2009 al 2011 e altri dati gestionali.

L'allegato C della delibera contiene gli indirizzi generali per la gestione del Belvedere di San Leucio (regolamento economico della concessione, requisiti tecnico-finanziari, indirizzi sulla struttura del sistema di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, adempimenti minimi per il rinnovo della concessione). Stabilisce, inoltre, che tutte le funzioni descritte nell'allegato B siano prese in carico da un unico gestore (anche composto da più soggetti) che dovrà procedere a una gestione integrata e congiunta con il soggetto concessionario. Si definisce anche che:

- tutti gli oneri della gestione e del controllo saranno a carico del gestore;
- il gestore dovrà versare al concessionario un fitto per i locali destinati a uffici e attività commerciali;
- l'onere per la manutenzione ordinaria e straordinaria è a carico del gestore;
- al Comune di Caserta dovrà essere versata una quota percentuale del fatturato annuale.

Stato attuale del progetto: Il progetto non è stato realizzato né rispetto alla valorizzazione del sito, né rispetto alla concessione del sito a un unico gestore. Nel marzo 2014, a seguito della richiesta di chiarimenti da parte della società Pane & Vino spa sulla definizione delle modalità di gestione e di affidamento dei servizi per il Belvedere di San Leucio contenuta nella delibera n. 77, il Comune di

Caserta approva la delibera n. 44 che reintroduce la possibilità di presentare proposte relative alla gestione del Belvedere anche mediante la forma del project financing.

Sistema integrato di recupero e valorizzazione del Complesso monumentale del Belvedere di San Leucio “Patto del belvedere”, progetto Musa

Soggetto proponente: Comune di Caserta (Decreto dirigenziale n. 1059 del 16/12/2014)

Anno: 2014

Contenuti principali: Il progetto per la creazione di un “Sistema integrato di recupero e valorizzazione del Complesso monumentale del Belvedere di San Leucio” è stato presentato dal Comune di Caserta e ammesso a finanziamento a valere sui fondi del POR FESR 2007-2013. Esso comprende, oltre alla realizzazione di una rete di promozione turistica, la “riqualificazione e rifunionalizzazione delle ex Stalle Reali, Risanamento del terrazzo adiacente il Bagno di Maria Carolina, Riqualificazione del percorso di collegamento Reggia – S. Leucio”. Il piano di riqualificazione del percorso è stato esposto nel workshop di approfondimento relativo al progetto Mobilità Urbana Sostenibile e Attrattori culturali (d’ora in poi MUSA) e intitolato “La cultura come leva di sviluppo territoriale: il passato, il presente e il futuro della programmazione UE”. Il progetto MUSA, promosso dalla Presidenza del Consiglio nell’ambito del Programma Operativo Nazionale “Governance e azioni di sistema” (a valere sui fondi FESR 2007-2013), persegue il sostegno allo sviluppo di politiche e interventi caratterizzati da sostenibilità economica, sociale e ambientale nelle aree urbane delle regioni Calabria, Puglia, Sicilia, Campania (Obiettivo Convergenza).

Il progetto, prevede un percorso pedonale e ciclabile che partendo dalla Reggia di Caserta, lungo il Parco, dovrebbe giungere al Belvedere di San Leucio. La passeggiata di 5 chilometri rappresenterebbe la possibilità di collegare nuovamente i due siti e sfruttare la capacità attrattiva della sola Reggia (che all’anno registra circa 570 000 visitatori) a favore di un bene scarsamente considerato, quale il Belvedere che registra appena 30 000 visitatori all’anno. Il progetto propone anche una suddivisione degli spazi all’interno dell’edificio di San Leucio che dovrebbero accogliere luoghi per la vendita dei prodotti e delle eccellenze del territorio, un centro polifunzionale e gli ascensori.

Stato attuale del progetto: Non essendo stato possibile reperire il testo del progetto con una dettagliata analisi degli interventi e delle tempistiche, è difficile stabilire se e quando esso sarà realizzato. Tuttavia, nell’elenco dei progetti messi a finanziamento dalla Regione riguardanti il POR Campania relativo al ciclo 2007-2013 dei fondi europei FESR è presente la voce “Sistema integrato di recupero e valorizzazione del Complesso monumentale del Belvedere di San Leucio”⁴. Per l’intero intervento sono stati previsti 2,2 milioni di euro ai sensi della misura 1.9 del QSN 2007-2013: attualmente risulta essere in attesa di impegno, ma nel Decreto si sottolinea come il progetto rispetti il termine finale di ammissibilità della spesa (31/12/2015). Dalle interviste effettuate sul campo, in particolare tra i funzionari presso la Reggia, i lavori risulterebbero già appaltati e avviati dal dicembre 2013, mentre secondo altre versioni il Comune sarebbe in attesa dell’appalto: in entrambi i casi, non è stato possibile trovare riscontro ufficiale.

“San Leucio, aprire gli occhi”, Appello ai cittadini e alle istituzioni, Fermare il degrado”,

Soggetto proponente: Comitato “Cittadini per San Leucio”

Anno: 2015

Contenuti principali: Il Comitato Cittadini per San Leucio nasce nel 2014 con un obiettivo molto preciso: valorizzare e recuperare il sito UNESCO di Caserta, in particolare del Complesso del Belvedere di San Leucio. La proposta riprende il progetto di restauro e valorizzazione iniziato negli anni Novanta, a valere sui fondi FIO, che però non è mai stato completamente realizzato, soprattutto per la parte riguardante la valorizzazione. L'azione del Comitato è quindi incentrata sulla riattivazione di tutti i soggetti territoriali, in particolare istituzionali (ai quali si contesta una scarsa attenzione alla questione) interessati al recupero del Belvedere. Lo scopo è di recuperare un progetto già esistente e parzialmente realizzato in modo da evitare la sovrapposizione di proposte. Da questo nasce il manifesto del luglio 2015 che nonostante la sua brevità chiarisce i punti fondamentali della proposta del Comitato.

Il manifesto riassume il progetto di recupero del Belvedere intrapreso negli anni Novanta con i fondi FIO: il restauro del Complesso di San Leucio è costato circa 60 miliardi di lire e, pur essendo stato completato da quasi 20 anni, non ha rispettato le precise destinazioni d'uso che erano state individuate (tra cui il Museo della seta, di archeologia industriale e della civiltà del Settecento) e non ha creato occupazione. In più, il territorio, che fa parte del sito UNESCO, è spesso oggetto di speculazioni edilizie ed è completamente ignorato dalla programmazione del PUC. Per queste motivazioni, il Comitato chiede per il Complesso monumentale del Belvedere di San Leucio di:

- riqualificare il Museo della seta;
- rimettere in attività gli antichi telai per evitare che l'assenza di manutenzione vanifichi gli sforzi del restauro;
- riprendere gli interventi di manutenzione ordinaria per bloccare il degrado in corso;
- impedire la trasformazione di aree industriali in aree edificabili;
- insediare attività e iniziative compatibili.

Per il borgo di San Leucio, inoltre, il Comitato di cittadini auspica che:

- non si utilizzi la cosiddetta Bretella per cementificare il Vallone Civicorno;
- si realizzi al più presto il collegamento con il Parco della Reggia;
- venga attuato il Progetto di gestione del Sito UNESCO per facilitare l'inserimento del Borgo nei flussi turistici, utilizzando la forza attrattiva della Reggia.

Stato attuale del progetto: Il Comitato Cittadini per San Leucio continua la sua attività nel tentativo di risvegliare l'opinione pubblica e riattivare le istituzioni per promuovere un rinnovato interesse per le sorti del Belvedere di San Leucio: il manifesto si pone come indicazione delle linee strategiche principali immediatamente percorribili per un recupero e una valorizzazione del complesso fondata su una progettualità già esistente. A questo scopo, è stato organizzato un incontro a luglio 2015, "Uso culturale del Belvedere e tutela di San Leucio. Una urgente necessità", al quale erano invitati tutti gli enti, le istituzioni, i cittadini e le personalità della cultura, per discutere dei tre punti principali su cui insiste anche il manifesto del Comitato: la riqualificazione dell'offerta museale e del percorso della civiltà borbonica come nucleo propulsore per San Leucio; l'attivazione delle responsabilità e degli obiettivi dell'amministrazione comunale nel Piano di Gestione del sito UNESCO; la verifica della validità degli strumenti urbanistici e di tutela paesaggistica presenti nel PUC.

Il Real Sito di Carditello

Manifesto per la creazione della fondazione,

Soggetto proponente: Agenda 21⁵

Anno: 2012

Contenuti principali: Il documento propone la creazione di una Fondazione che abbia in gestione la valorizzazione del Real Sito di Carditello. Il manifesto porta avanti l'idea della creazione di una Fondazione per la gestione e valorizzazione del Real Sito di Carditello. Il Forum Agenda 21 propone che la Fondazione diventi il punto di incontro tra le varie esperienze dei diversi soggetti, enti, associazioni e istituzioni che si sono battute a lungo per il recupero di Carditello e che adotti una gestione che rifletta un approccio partecipato e inclusivo. I compiti previsti sono:

- Riunire i principali portatori di interesse: MiBACT, Regione Campania, Comune di San Tammaro, Consorzio di Bonifica, Camera di Commercio, Seconda Università di Napoli, Ordini professionali e il Forum Agenda 21. Prevedere un successivo allargamento anche ai 26 Comuni presenti nel territorio dei Regi Lagni, al Consorzio della mozzarella DOP, ai sottoscrittori dei protocolli per i Regi Lagni e Carditello firmati in passato (Università Federico II di Napoli, Associazioni di Categoria degli agricoltori e coltivatori diretti e Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Mezzogiorno), al Banco di Napoli e alla Banca Etica.
- Gestire e valorizzare il bene secondo la sua originaria vocazione di azienda agricola dedita alla sperimentazione nella coltivazione e nell'allevamento, promuovendo anche la conoscenza e lo studio della storia legata al Sito attraverso progetti di educazione, ricerca, incontri specialistici, convegni per esperti e tirocini o campi di lavoro.
- Integrarsi con alcuni progetti già finanziati dalla Regione Campania per un totale di 91,7 milioni di euro che, se attuati permetterebbero di rispettare le destinazioni d'uso con le originarie vocazioni del sito, tra cui:
 - l'Orto della biodiversità mediterranea (4,6 ml €);
 - la promozione dell'agricoltura di qualità;
 - il sistema di qualità delle produzioni alimentari;
 - il centro di promozione istituzionale dei prodotti della filiera bufalina (12 ml €);
 - il recupero di tutto il complesso architettonico;
 - l'Area umida di Carditello (30 ml €);
 - la Città dell'Ambiente (45 ml €);
 - un centro di documentazione e studio (100 000 € all'anno).

Tra i punti fondamentali della proposta di Agenda 21 vi sono inoltre:

- la necessità di pensare il recupero di Carditello non solo attraverso il restauro del sito circoscritto alle architetture e ai terreni annessi alla tenuta, ma di progettare una risistemazione ambientale che comprenda l'intero bacino dei Regi Lagni, attraverso opere di bonifica e risanamento ambientale (di questo si occupa un altro progetto curato dall'associazione "Regi Lagni Giardini d'Europa"⁶);
- l'elenco delle tipologie di intervento suddivise per lotti funzionali contenenti una descrizione dettagliata della serie di azioni da intraprendere sotto la supervisione di uno staff tecnico che si occuperà dei rilievi, della direzione dei lavori e delle certificazioni;
- la programmazione di un'offerta comune da parte dei soggetti coinvolti che riguarda visite guidate, concessione degli spazi, parcheggio, navetta per collegamenti, caffetteria, *bookshop*, angoli multimediali e guide per promuovere un percorso partecipato;
- la proposta di una gestione strategica del sito che si occupi di sviluppare un sistema di monitoraggio con particolare attenzione alla valutazione dei tempi di realizzazione, costi e benefici attivati;
- un quadro tecnico finale che presenta la sintesi delle destinazioni d'uso con relative collocazioni e fonti di finanziamento.

Stato attuale del progetto: Agenda 21 si sta adoperando perché il progetto proposto venga preso in considerazione in sede istituzionale.

Schema Accordo di valorizzazione

Soggetto proponente: MiBACT (Ministro Bray)

Anno: 2014

Contenuti principali: L'art. 1 comma 13 del Decreto legislativo n. 91 del 2013 (Valore Cultura) stabilisce che - ai sensi dell'art.112 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 - il MiBACT debba provvedere alla definizione di un apposito accordo di valorizzazione con la Regione Campania e gli enti territorialmente competenti, assicurando la partecipazione di altri soggetti pubblici e privati interessati, al fine di elaborare in base agli indirizzi del MiBACT, un piano strategico di sviluppo del percorso turistico culturale integrato delle residenze borboniche, promuovendo l'integrazione, nel processo di valorizzazione, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati.

Lo schema di accordo è inteso come contributo iniziale al processo di definizione dei contenuti dell'accordo di valorizzazione, che deve essere sviluppato in modo partecipativo con gli enti territoriali attraverso opportuni tavoli tecnici.

Il documento ministeriale definisce la struttura, i compiti, gli obiettivi, il conferimento della gestione del bene e le risorse della Fondazione per Carditello:

- Art. 2 "Finalità": promuovere la conoscenza, la protezione e la conservazione, nonché la valorizzazione del Complesso di Carditello ed avviare la prima fase dello sviluppo del percorso turistico culturale integrato delle residenze borboniche. Tali finalità saranno conseguite tramite la creazione di una Fondazione di partecipazione per la valorizzazione del complesso, a cui è affidata la redazione di un piano strategico, che costituirà il principale documento di riferimento per tutta l'attività.

- Art. 3 “Linee strategiche di valorizzazione”: a) promozione dello sviluppo del percorso turistico-culturale integrato campano delle residenze borboniche; b) promozione del complesso dei beni culturali individuati attraverso interventi di studio, recupero, restauro, prevenzione e manutenzione; c) promozione di accordi di collaborazione inter-istituzionali e tra pubblico e privato per l’individuazione delle destinazioni d’uso del Real sito.
- Art. 4 “Obiettivi”: a) adozione e attuazione del piano strategico di sviluppo turistico-culturale e di valorizzazione del complesso; b) integrazione con il sistema turistico regionale per superare la frammentazione della promozione e dell’offerta; c) integrazione e messa in rete dei servizi offerti al pubblico; d) miglioramento e integrazione delle infrastrutture; e) promozione dell’integrazione con la filiera produttiva territoriale; f) coinvolgimento di soggetti appartenenti alla società civile per un apporto di esperienze e conoscenze e la promozione di partecipazione attraverso sponsorizzazioni e donazioni; g) promozione di forme di partenariato pubblico-privato; h) utilizzo dei giovani tirocinanti coinvolti nel progetto “Mille giovani per la cultura”.
- Art. 5 “Fondazione Reggia di Carditello”: sono definiti le prerogative della Fondazione e i compiti istituzionali, tra i quali figurano la redazione e attuazione del piano strategico; lo svolgimento delle attività di supporto necessarie per la conservazione del complesso; la progettazione, realizzazione e gestione di servizi di assistenza e accoglienza del pubblico; la gestione delle attività di valorizzazione; l’organizzazione di mostre ed eventi culturali, raccolta fondi e reperimento delle risorse finanziarie; l’integrazione con le filiere produttive del territorio legate alla conservazione e valorizzazione e al comparto turistico; la realizzazione diretta o partecipazione a progetti finanziati dall’Unione Europea.
- Art. 6 “Piano strategico”: alla Fondazione compete la redazione e l’attuazione del piano strategico di sviluppo turistico-culturale e di valorizzazione, anche paesistica, del bene che deve individuare gli interventi da realizzare, le tempistiche e modalità di realizzazione e le risorse necessarie, insieme alle condizioni di sostenibilità finanziaria.
- Art. 7 “Durata”: l’Accordo ha una durata di 10 anni, con possibilità di rinnovo o modifica in seguito a verifiche o raggiungimento dei risultati.
- Art. 8 “Conferimento in uso dei beni”: il Ministero dei beni e delle attività culturali si impegna a conferire in uso gratuito il Complesso di Carditello e le aree annesse alla Fondazione.
- Art. 9 “Risorse”: non vengono definiti gli importi, ma il principale ruolo di finanziamento è svolto dalla Regione Campania a cui si dovrebbero aggiungere il MiBACT con un contributo fisso in base al bilancio, la Provincia di Caserta e il Comune di San Tammaro (questo è forse l’articolo che necessiterà in futuro di verifiche e di una definizione più chiara degli oneri, sia sul versante delle cifre sia su quello degli enti finanziatori).
- Art. 11 “Comitato per l’attuazione il monitoraggio e il controllo dell’accordo”: sarà composto da 5 membri, di cui 3 nominati dal Ministero e 2 dalla Regione Campania e avrà il compito di verificare la coerenza con il piano strategico degli interventi, proporre soluzioni condivise o modifiche per risolvere le eventuali divergenze e verificare e monitorare l’attuazione del piano.
- Art. 12 “*Standard* per l’attività di valorizzazione e obblighi di conservazione”: la Fondazione dovrà impegnarsi a garantire una serie di *standard* per la valorizzazione e la conservazione

del Complesso del Real Sito di Carditello, come per esempio “assicurare l’integrità e la conservazione dei beni”.

- Art. 13 “Prerogative del Ministero”: si definiscono gli ambiti di intervento che restano direttamente in capo al Ministero, tra cui a) la programmazione e la stipula di accordi per attività di studio, convegni e ricerche; b) la facoltà di predisporre in qualsiasi momento visite ispettive e sopralluoghi; c) adottare misure per la conservazione tutela dei beni; d) facoltà di revoca della concessione qualora vi siano infrazioni o violazioni degli obblighi.
- Art. 14 “Revisione dell’accordo”: i sottoscrittori potranno richiedere la modifica dell’accordo.

Stato attuale del progetto: Le trattative tra il Ministero e i diversi soggetti coinvolti nella vicenda di Carditello, interrotte a causa degli avvicendamenti politici a livello ministeriale sono riprese a marzo del 2015⁷. Non è noto tuttavia l’esito della discussione relativa allo schema di accordo con gli enti territoriali.

“Carditello ipotesi di destinazione d’uso, modello di gestione e piano territoriale di valorizzazione dei beni culturali”

Soggetto proponente: Italia Nostra

Anno: 2014

Contenuti principali: In un documento appena successivo all’acquisizione del sito da parte del Ministero, l’Associazione Italia Nostra, attiva nella tutela e valorizzazione dei beni culturali a livello nazionale, aveva invitato le istituzioni ad adoperarsi per l’utilizzo dei fondi europei e l’inserimento di Carditello sotto il vincolo UNESCO. Nello stesso documento si auspicava la creazione di un ente unico per la gestione dell’intero sito UNESCO di Caserta e si individuavano alcune possibili destinazioni d’uso per Carditello.

Considerando che Carditello si inserisce in un sistema borbonico più ampio comprendente anche la Reggia e il Belvedere di San Leucio si invita alla creazione di un biglietto cumulativo per un accesso integrato ai siti. Inoltre, a fronte delle problematiche territoriali legate alla sicurezza ambientale e alle infiltrazioni criminali, si sottolinea il valore strategico che il recupero di Carditello potrebbe rappresentare. Infine si auspica per il territorio di Caserta una gestione dei beni culturali separata dal polo napoletano.

Per quanto riguarda la gestione e le destinazioni d’uso di Carditello, il documento propone:

- una gestione avente una regia unitaria e realizzabile attraverso la Fondazione di partecipazione tra Stato ed enti pubblici che riunisca le responsabilità territoriali, le risorse economiche e le sinergie attuabili;
- di ospitare la Facoltà di Agraria, attualmente collocata presso la Reggia di Portici, in modo da attuare anche un progetto di recupero dell’area agricola circostante che potrebbe diventare un’area di studio e sperimentazione e di costituzione di un centro di ricerca ambientale;
- di collocare gli uffici della Fondazione, gli spazi espositivi e di rappresentanza nel corpo centrale del real Sito;

- di prevedere la presenza di un presidio delle forze dell'ordine;
- di prevedere la presenza della Camera di Commercio per la promozione dei prodotti e delle eccellenze enogastronomiche legate al territorio e all'originaria vocazione del sito;
- si richiede inoltre un forte impegno allo Stato Italiano perché si faccia carico di ripulire la zona dalle macerie e dai rifiuti; di sistemare la viabilità circostante anche attraverso una segnaletica adeguata; di ribadire la propria presenza per combattere il degrado sociale ed economico.

Stato attuale del progetto: Allo stato attuale, anche la proposta di Italia Nostra rimane inattuata.

Carditello e la Real razza di Persano, progetto per la valorizzazione e la fruizione del bene culturale

Soggetto proponente: Alduino Ventimiglia e Anna Laura Trombetti⁸

Anno: 2015

Contenuti: Il progetto nasce in considerazione della vocazione originaria del Real Sito di Carditello (fu infatti qui che si allevò la razza del cavallo Persano, ad oggi estinta tranne che per gli esemplari allevati dal Prof. Ventimiglia). La proposta è di realizzare un grande polo turistico/equestre/ambientale dove la tradizione rivive nel luogo originale, con i cavalli originari e con i benefici delle antiche tecniche.

Carditello, unica struttura originale di notevole rilevanza architettonica, si candida a divenire un centro ippico di prim'ordine a livello mondiale richiamando i cavalli di Persano e l'antica scuola equestre napoletana. Tra i punti di forza individuati emergono la rilevanza a livello internazionale del sito, l'unicità di un complesso che unisce architettura e impianto equestre, la possibilità di ospitare fino a 1 500 esemplari nelle scuderie e la potenziale facilità di collegamento e di intercettazione dei flussi turistici in Campania. La proposta analizza le diverse possibilità di destinazioni d'uso suddivise per ambienti:

1. Nel Galoppatoio, si inserirebbero:
 - spettacoli quotidiani di cavalleria e falconeria;
 - corse storiche e internazionali;
 - l'accademia napoletana con dimostrazioni, corsi di aggiornamento per gli studenti e corsi di educazioni per i giovani cavalli;
 - un evento internazionale al mese per ogni disciplina equestre;
 - un'asta annuale internazionale per i cavalli dei migliori allevamenti mondiali.
2. Destinazioni d'uso del corpo centrale, Torri e Capannoni:
 - museo della cultura araba e patrimonio di cavalli e carrozze; museo della Falconeria e della Caccia;
 - una biblioteca specializzata online;

- una scuderia all’antica, e scuderie moderne visitabili;
- un canile;
- una falconeria;
- spazi per mostre temporanee, convegni e concerti;
- un centro veterinario e di studi genetici legati all’allevamento equestre e alla falconeria.

3. Utilizzo dei Capannoni posteriori:

- un albergo di lusso;
- ristoranti e resort;
- una selleria con annessa vendita di oggetti artigianali in cuoio;
- le antiche manifatture del Regno di Napoli.

Per la realizzazione del progetto, si prevede la creazione di un soggetto giuridico che unisca enti pubblici (tra cui il MiBACT) e privati per garantirne la sostenibilità economica e finanziaria. Si prevede un flusso di visitatori che, a regime (tre anni), potrà raggiungere 1 milione di presenze. Sulla base del progetto il solo apporto dei biglietti coprirà in tempi molto brevi l’investimento e potrà generare profitti. A essi vanno sommati i proventi di tutti gli altri eventi programmati. Secondo le previsioni il centro dovrebbe generare un indotto stimato in 35/40 milioni di euro.

Stato attuale del progetto: Il progetto è stato presentato al MiBACT nei primi mesi del 2015 ed è attualmente in corso di discussione.

Il territorio

Studio per la rifunzionalizzazione della Reggia Caserta e Progetto di valorizzazione

All’interno dello studio e della relazione del SITI “La Reggia di Caserta”, si trova una sezione dedicata all’individuazione di quattro sistemi territoriali legati alla Reggia di Caserta con proposte legate a specifiche aree tematiche:

1. Il sistema Reggia-Capitale si pone l’obiettivo di recuperare il legame tra le residenze borboniche di Caserta e di Napoli, ancora oggi testimoniato dal viale antistante l’ingresso della Reggia di Caserta, e l’importante tradizione musicale e teatrale promossa dai regnanti al Teatro San Carlo a Napoli e al Teatro di Corte della Reggia. In questo sistema si inserirebbero due progetti:
 - l’istituzione del percorso “Residenze Reali” che dal palazzo reale di Napoli si sviluppa verso la Reggia di Caserta, per dirigersi alla residenza di Capodimonte e concludersi a Portici;
 - la creazione, anche in collaborazione con il Conservatorio di Napoli di un “Centro Studi di Musica Mediterranea” con associata una Scuola di alta formazione da collocare al terzo piano della Reggia (che grazie all’ampiezza degli spazi potrebbe ospitare aule

studio, sale per le prove e corsi educativi), e la programmazione di spettacoli di musica sacra all'interno della Cappella Palatina e musica profana presso il Teatro di Corte.

2. Il sistema Reggia-Parco consentirebbe di esplicitare le aree tematiche “Giardini di Corte”, “Vedutismo pittorico” e “Sistemi delle acque” legate al patrimonio architettonico e botanico rappresentato dal Parco della Reggia, ad oggi sofferente a causa di una mancanza di differenziazione dei percorsi e di una scarsa regolamentazione dei comportamenti dei diversi soggetti. Per questo, la proposta intende ridefinire le modalità di accesso al Parco, di trasporto e di visita al suo interno, creando percorsi didattici, itinerari tematici e differenziazioni dei biglietti per garantire una fruizione migliore dell'offerta. Gli interventi riguarderebbero l'utilizzo di mezzi di trasporto elettrico all'interno del Parco e la definizione di precisi orari dedicati alla manutenzione che non interferiscano con l'esperienza di visita.
3. Il sistema Reggia-Territorio è incentrato sull'influenza che il progetto di modernizzazione e potenziamento socio-economico perseguito dai Borbone ha avuto sull'intero territorio casertano e che ha visto nascere veri e propri centri di sperimentazione industriale e sociale come l'industria serica e la colonia di San Leucio e le attività agricole di Carditello. Nell'individuazione di aree tematiche legate all'agricoltura e all'artigianato artistico, il progetto propone di legare i diversi luoghi alle loro funzioni e destinazioni originarie: a Carditello si potrebbero delocalizzare le sedi di scuole di formazione legate all'agricoltura e all'alimentazione, mentre a San Leucio un museo del tessuto che si proponga anche come centro di formazione e restauro.
4. L'ultimo sistema, Reggia-Paesaggio, consentirebbe di collegare il patrimonio artistico-architettonico con quello naturale e paesaggistico, attraverso tre aree tematiche definite “Sistema delle acque”, “Sistema delle rotte di caccia” e “Sistema dell'Appia Antica”. Le prime due, complementari l'una all'altra, renderebbero possibile la creazione di percorsi tematici di visita da una parte legati al valore tecnico-ingegneristico dell'idraulica, testimoniato anche dalle fontane e dall'Acquedotto Carolino, e dall'altra alla narrazione dei miti riguardanti le divinità naturali e della caccia che arricchirebbero notevolmente l'offerta culturale legata alla Reggia e al territorio. A questo si potrebbero aggiungere attività di osservazione naturalistica, affiancate dalla nascita di centri di studio dedicati, e percorsi legati alle testimonianze storiche di epoca romana rappresentate dall'antica via Appia.

Intervento di RicercaAzione nell'ambito del P.I. – Grande Attrattore Culturale Reggia di Caserta progetto integrato Grandi Attrattori Culturali “Reggia di Caserta”

Referente: Unioncamere Campania⁹, studio commissionato dalla Giunta Regionale (Assessorato al turismo e ai beni culturali)

Anno: 2006

Contenuti principali: Lo Studio di ricerca-azione nell'ambito del Progetto Integrato Grandi Attrattori Culturali Reggia di Caserta (POR Campania 2000-2006 –Asse II – Mis 21 d) analizza la realtà socio-culturale casertana e propone un modello gestionale. L'obiettivo principale del progetto è di ricomporre la frattura tra la Reggia e la città di Caserta che attualmente rende la città impenetrabile ai flussi turistici e non permette di realizzare una valorizzazione complessiva del territorio attraverso i tre siti borbonici, coordinandosi dunque in maniera integrata con il PI “Città capoluogo”. Il documento propone una disamina accurata delle caratteristiche del territorio ripercorrendo anche le varie misure attivate dalla Regione Campania sui fondi POR in termini di formazione, attività imprenditoriali e artigianali. All'interno del patrimonio culturale casertano vengono individuati 15 principali siti¹⁰, di

cui vengono analizzate le caratteristiche storico-artistiche. La sezione “Coinvolgimento degli attori della rete della coesione territoriale” sottolinea la modalità partecipativa con cui è stata realizzata la ricerca.

Nella sezione “modelli gestionali” sono riassunte le azioni previste dall’asse 2 misura 2.1 del POR Campania ed in particolare: il recupero, la riqualificazione e la valorizzazione, in un’ottica di gestione integrata del patrimonio storico-culturale; lo sviluppo e la realizzazione dei servizi multimediali; la creazione di centri e laboratori avanzati per il restauro, la sperimentazione e la diffusione di specifiche tecnologie; la promozione e la diffusione dell’immagine culturale della regione e la promozione della cultura della conservazione; azioni di sistema per la valorizzazione produttiva degli interventi sui beni culturali.

La proposta per la creazione di una rete per lo sviluppo e la valorizzazione del patrimonio paesaggistico e culturale del PIT Reggia di Caserta riguarda la costituzione di “una Commissione Permanente (Gruppo di Lavoro) composta dai soggetti (pubblici e privati) che hanno una visione condivisa del PIT, con l’obiettivo di attuare un sistematico monitoraggio delle variabili del sistema socio-economico e adattare la strategia operativa unitaria al variare delle variabili considerate.

Come forma di gestione per la valorizzazione del patrimonio pubblico viene inoltre suggerita la creazione di un’associazione o di una fondazione, con preferenza per quest’ultima ma non sono forniti ulteriori dettagli sullo scopo e le funzioni della potenziale fondazione.

Stato di attuazione: Il progetto è stato pubblicato nel 2007. Per quanto ci risulta, a più di otto anni dalla pubblicazione né la Commissione Permanente né la Fondazione sono state costituite.

Progetto di realizzazione portale web delle iniziative dei beni culturali della provincia di Caserta – piano gestione e performance

Soggetto proponente: Provincia di Caserta

Anno: 2008

Contenuti principali: Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) è lo strumento per la programmazione e la gestione riguardante diversi ambiti d’intervento provinciali. Tra le azioni previste per i settori Politiche sociali, Beni culturali, Spettacolo, Turismo e Sport, si trova la proposta per promuovere l’apertura di un portale delle iniziative culturali e turistiche, con l’obiettivo di migliorare l’immagine della Provincia di Caserta e implementare strategie di comunicazione e valorizzazione delle ricchezze del patrimonio.

Si propone la realizzazione e gestione di un portale web delle iniziative dei Beni culturali della Provincia di Caserta, in particolare di Terra di Lavoro. Oltre a dare risalto ai vari siti di valenza storico-culturale presenti sul territorio Casertano, nell’ambito delle strategie di comunicazione e promozione, è prevista la creazione di un giornale on line di tutte le iniziative intraprese dall’ente Provincia nel settore dei Beni culturali, per far sì che i cittadini siano a conoscenza dell’offerta cultura della Provincia. Oltre alla newsletter, il portale rende possibile:

- la sponsorizzazione - attraverso banner pubblicitari – delle iniziative organizzate dai 104 Comuni della Provincia e degli itinerari culturali predisposti in collaborazione con agenzie turistiche, alberghi o agriturismi e ristoranti;

- la promozione di campagne di comunicazione e attività di direct e trade marketing, per una sponsorizzazione a largo raggio come veicolo per un maggiore accesso ai siti storico-culturali (Reggia, San Leucio e Acquedotto Carolino).

Il Portale del Patrimonio Culturale Provinciale, integrato nel Portale Istituzionale della Provincia, potrà offrire i seguenti servizi:

- visite virtuali guidate del patrimonio culturale;
- sistema di informazione, prenotazione e acquisto di biglietti basati su tecnologie web e geo-web (accessibili anche tramite telefoni portatili) per la partecipazione ad eventi culturali o per la fruizione di itinerari culturali;
- sistema informativo per la valutazione della qualità dell'offerta culturale sulla base dei giudizi dei visitatori e dei turisti;
- sistema informativo a supporto delle attività di gestione integrata delle diverse forme di offerta culturale;
- sistema di accesso virtuale ad una Rete Museale Provinciale;
- sistema di accesso virtuale alla Rete degli Itinerari Culturali della Provincia dislocati lungo le direttrici che intercettano le eccellenze del patrimonio culturale e storico o i sistemi di offerta culturale diffusi nel vasto territorio della Provincia.

Stato di attuazione: Nello stesso PEG 2011 vengono identificate le risorse finanziarie e le risorse umane da impiegare nell'attività: un funzionario amministrativo, un istruttore direttivo amministrativo, un istruttore amministrativo, un istruttore contabile, un istruttore informatico.

Ad una ricerca accurata sul web, non è stata riscontrata l'esistenza di un portale come quello descritto (l'unica pagina del sito della provincia di Caserta dedicata ai beni culturali, estremamente povera e scarsa, è la seguente <http://www.provincia.caserta.it/it/web/cultura/attivitaibeni/>, e quella dell'Ente Provinciale del Turismo della provincia di Caserta <http://www.eptcaserta.it/>).

Modello per la valorizzazione dei siti culturali della provincia di Caserta

Soggetto proponente: Confcultura in collaborazione con Confindustria Caserta

Anno: 2008

Contenuti principali: Il documento¹¹ contiene una proposta per un piano strategico di programmazione pluriennale volto alla valorizzazione dei siti culturali provinciali. Il progetto è suddiviso in tre parti ed un'appendice. La prima parte – un piano per il riposizionamento strategico di Caserta come destinazione di turismo culturale – sviluppa un'analisi del territorio casertano dal punto di vista storico, artistico, e turistico. I siti del patrimonio presi in considerazione sono sette: La Reggia di Caserta, il Belvedere di San Leucio, il Real Sito di Carditello, il Borgo Medievale di Casertavecchia, l'Anfiteatro Campano di Santa Maria Capua Vetere, il Museo Provinciale campano di Capua, e il Borgo di Sant'Angelo in Formis.

La seconda parte – un modello innovativo per l'offerta turistico culturale nel territorio di Caserta – propone di far evolvere l'offerta turistica della provincia promuovendo un nuovo “marketing

concept” per la provincia denominato “Caserta, dove la vacanza è sapiente, da sempre”, articolato in tre itinerari tematici:

1. *Otia et labora*: le villeggiature dei Borbone, la corte più industriosa d’Europa (itinerario/parco tematico composto da Reggia di Caserta, Belvedere di San Leucio e Real Sito di Carditello, su due giorni, con spettacoli ed eventi).
2. *Conscendes celum, si te cognoveris ipsum*: forma e spirito del monachesimo benedettino (dalla Basilica benedettina di San’Angelo in Formis ad altre strutture simili situate nella provincia).
3. *Ozi di Capua* (basato su emergenze archeologiche del sito, itinerario parco tematico con Anfiteatro e reperti, animato da eventi e spettacoli).

L’idea è quella di proporre un’offerta turistica che spinga i visitatori a trattenersi sul sito/luogo, valorizzando anche e soprattutto centri minori. Il progetto ruota attorno a tre misure che si esplicano in un complesso di investimenti da attuare in maniera coordinata su tre linee:

1. Creare un sistema di comunicazione e logistica integrato, che presenti i siti in modo sinergico e li renda fruibili in modo integrato attraverso:
 - Un sistema di collegamento logistico tra i siti del casertano (help desk, info point, percorso turistico unificato tramite bus a due piani con audioguide multi lingue che colleghi in successione, la Reggia di Caserta a Casertavecchia, Bosco di San Silvestro, Belvedere di San Leucio, Sant’Angelo in Formis, Capua, Real sito di Carditello, Santa Maria Capua Vetere; creazione di un itinerario a piedi tra i luoghi del casertano);
 - Lo sviluppo di tecnologie telematiche, trasmissione di assistenza e comunicazione d’intrattenimento (smartphone con tecnologia GPS);
 - La creazione di un sito web e canale radio tv digitale.
2. Aumentare la potenzialità turistica attraverso la realizzazione di infrastrutture nei siti per raggiungere una diversificazione della destinazione d’uso e massimizzare la fruibilità. A tal proposito viene proposto un progetto e un piano di investimenti per la rifunzionalizzazione dei sette siti per un totale di investimento nel decennio di 63 178 687 euro (di cui circa 7 milioni sulla Reggia, 7,5 milioni su San Leucio e 15,5 su Carditello - cfr. tabella 33 per il dettaglio sui tre attrattori con destinazioni d’uso).
3. Costituire un consorzio misto pubblico-privato per la valorizzazione del patrimonio. Il vantaggio di questa scelta risiederebbe nel fatto che i consorziati esercitano l’attività all’interno delle proprie organizzazioni, con vantaggi rispetto ad eventuali problematiche di assegnazione del personale. La proposta assegna la responsabilità in materia di tutela all’amministrazione centrale; quella dello sviluppo territoriale all’amministrazione locale e quella della gestione degli investimenti all’operatore privato.

Tabella 33. Dettaglio delle funzioni e dell’investimento ipotizzati sui tre attrattori

Reggia Caserta: 7 119 534 euro				
Luoghi	Locali ex aeronautica militare	Parco, fontane e cortili	La ghiandaia e casino Vanvitelliano	Bosco San Silvestro

Destinazione	Scuola di paesaggismo sul modello di Versailles	Manifestazioni ed eventi (giochi d'acqua e luci)	Foresteria, Centro convegni e ristorazione	Itinerari naturalistici
Investimento	1 146 916,07	4 125 000	841 118,36	1 006 500
San Leucio: 7 516 055				
Luoghi	Scuderie	filanda	Cortili del Belvedere	Vigne del ventaglio
Destinazione	Attività commerciali di vendita prodotti tipici	Attività commerciali di Vendita prodotti della seta	Eventi, spettacoli, feste tradizionali, fiera della seta	Attività vitivinicola biologica, didattica e vendita prodotti
Investimento	372 379,14	274 176	3 850 000	3 019 500
Carditello: 15 555 072				
Luoghi	Edificio principale	Edificio principale	Edificio principale	Edificio principale
Destinazione	Albergo 4 stelle	Albergo 4 stelle superiore	Centro benessere SPA	Centro banchetti e congressi
Investimento	5 289 699	5 289 699	2 766 435	2 209 238,77
Luoghi	Corpo laterale	Corpo laterale	Corpo laterale	
Destinazione	Scuderie, scuola equitazione, maneggio	Fattoria didattica	Esposizione e vendita prodotti tipici	
Investimento	937 712,92	803 512,92	736 412,92	

Fonte: elaborazione propria da Modello per la valorizzazione dei siti culturali della provincia di Caserta. Idee ed elementi di analisi per un piano strategico di sviluppo - Confcultura in collaborazione con Confindustria Caserta, 2008

La terza parte – simulazione del ritorno degli investimenti nel sistema economico locale - sviluppa una serie di moltiplicatori che “dimostrano” come l’investimento previsto sul patrimonio produca un impatto positivo sul territorio: su un investimento totale nel decennio di 63 178 687, il valore aggiunto nel sistema economico locale (indice di moltiplicazione tra il 71% e l’84%) è di 47 591 666.

Stato del progetto: Non abbiamo notizie dirette sul percorso del progetto, ma la sua realizzazione non è stata avviata.

Gli itinerari Borbonici: una proposta di valorizzazione integrata del patrimonio culturale della Campania

Referente: dott.ssa Valeria di Fratta (nell’ambito dell’AT POAT MiBACT, Regione Campania. DG 12 – UOD promozione e Valorizzazione Beni Culturali)

Anno: 2015

Contenuti principali: Proposta per la valorizzazione del patrimonio culturale campano attraverso la creazione di un itinerario dei siti Borbonici. Il documento, seppur sintetico, è ricco di contenuti interessanti. Da un punto di vista metodologico si punta ad un’azione partecipativa che realizzi uno “sviluppo dal basso” secondo quanto previsto dalla normativa attuale che si propone di stimolare la gestione integrata dei servizi, rafforzando il sistema delle intese, delle convenzioni e degli accordi, promuovendo la programmazione negoziata, la concertazione e la cooperazione fra enti.

La proposta concreta prevede la redazione di un Piano di sviluppo e gestione per la costituzione di una rete dei Siti Borbonici e la realizzazione di un'offerta integrata di attività e servizi collegata alla rete, introducendo sistemi di valorizzazione sostenibili per i beni e per il contesto territoriale di riferimento e puntando, al contempo, alla creazione di un prodotto turistico-culturale innovativo e appetibile sul mercato italiano e straniero.

Dalla disamina delle iniziative messe in campo da attori istituzionali e della società civile ("Associazione Agenda 21 per Carditello e i Regi Lagni", "Associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche", "Orange Revolution") emerge una grande ricchezza progettuale.

Tra le iniziative più significative:

- il finanziamento di 3 milioni di euro da parte del MiBACT all'interno del POIn "Attrattori Culturali, Naturali e Turismo" FESR 2007-2013 per un intervento sul Real Sito di Carditello;
- la definizione da parte del MiBACT (in linea con la legge n.112/2013 Valore Cultura) di un "accordo di valorizzazione del Compendio Real Sito di Carditello e delle Residenze Borboniche e per la costituzione della Fondazione per Carditello";
- la Delibera di Giunta Regionale n. 541 del 10.11.2014 con la quale, nell'ambito della proposta di riprogrammazione del PAC III per il programma degli interventi di promozione turistico - culturale, sono stati assegnati 2 milioni di euro per il sostegno allo *start-up* della Fondazione Reggia di Carditello e all'avvio delle attività istituzionali di redazione e attuazione del Piano strategico per la valorizzazione del Compendio Real Sito di Carditello e per lo sviluppo del percorso turistico-culturale integrato delle residenze borboniche.

Stato di attuazione: Il documento si pone in stretta sinergia con l'Accordo di valorizzazione tra MiBACT, Regione Campania, Provincia di Caserta, Comune di San Tammaro e Prefettura di Caserta per la valorizzazione del compendio "Reale Sito di Carditello" (CE) e delle residenze borboniche. L'accordo è stato predisposto nel febbraio 2014, ma non essendo ancora stato firmato non risulta operativo.

Riferimenti bibliografici

Letteratura

Di Fratta V. (2015), Gli itinerari Borbonici: una proposta di valorizzazione integrata del patrimonio culturale della Campania, in Carmine Gambardella, Paolo Giordano (a cura di), Campania World Heritage Properties. Ancknowledged lands [material and immaterial] and Unknown fragments [built and natural], Napoli, La scuola di Pitagora editrice, pp. 70-81.

Normativa

Decreto dirigenziale Regione Campania 16 dicembre 2014, n. 1059 «POR Campania FESR 2007-2013 – Asse I – Obiettivo Operativo 1.9 – Attività “A” Piano regionale di intervento per la valorizzazione, la conservazione, la gestione e la fruizione del patrimonio culturale della Campania. Proposta progettuale : “Sistema integrato di recupero e valorizzazione del Complesso monumentale del Belvedere di San Leucio”.

Decreto Legge 31 maggio 2014, n. 83 «Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo».

Decreto legislativo 8 agosto 2013, n. 91 «Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo».

Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 «Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137».

Delibera comunale 19 giugno 2012, n. 77 «Complesso monumentale “Belvedere di San Leucio” – Modalità di gestione».

Delibera comunale 18 marzo 2014, n. 44 «Complesso monumentale del Belvedere di S. Leucio – Modalità di gestione».

Delibera di Giunta Regionale 10 novembre 2014, «PAC Campania – Rimodulazione e rettifica DGR n. 422/2014».

Documenti

Agenda 21 (2012), Manifesto per la creazione della Fondazione.

Comitato “Cittadini per San Leucio. Fermare il degrado”, San Leucio, aprire gli occhi. Appello ai cittadini e alle istituzioni, luglio 2015.

Comitato “Cittadini per San Leucio. Fermare il degrado”, Locandina incontro “Uso culturale del Belvedere e tutela di San Leucio. Una urgente necessità”, luglio 2015.

Commissario straordinario (2014), Piano per la riassegnazione degli spazi dell'intero complesso della Reggia di Caserta – documento riservato.

Comune di Caserta, Programma PIU Europa (2012), Progetto di riqualificazione del percorso Reggia di Caserta-Borgo di San Leucio.

Confcultura, Confindustria Caserta (2008), Modello per la valorizzazione dei siti culturali della provincia di Caserta.

Italia Nostra (2014), Carditello ipotesi di destinazione d'uso, modello di gestione e piano territoriale di valorizzazione dei beni culturali.

LAND Milano srl, Regione Campania, Consorzio di Bonifica del Basso Volturno (2010), Regi Lagni Giardini d'Europa, progetto di valorizzazione paesistico-ambientale del corridoio ecologico dei Regi Lagni.

MiBACT (2014), Schema di Accordo per la "Valorizzazione del compendio Real Sito di Carditello (CE) e delle Residenze Borboniche.

MUSA (2014), Sistema integrato di recupero e valorizzazione del Complesso monumentale del Belvedere di San Leucio "Patto del Belvedere" – presentazione.

Provincia di Caserta (2008), Progetto di realizzazione portale web delle iniziative dei beni culturali della provincia di Caserta – piano gestione e performance.

SITI (2006), Progetto di valorizzazione Reggia di Caserta, relazione prof. Vilma Fasoli.

SITI (2006), Studio per la rifunzionalizzazione della Reggia di Caserta.

Studio MCMFazzini (1982-1988), Piano complessivo degli interventi per il recupero del Palazzo di Belvedere di Caserta per funzioni culturali.

Studio preliminare alle attività di gestione, Note al cronoprogramma 1995.

UnionCamere Campania (2006), Intervento di RicercaAzione nell'ambito del P.I – Grande Attrattore Culturale Reggia di Caserta progetto integrato Grandi Attrattori Culturali "Reggia di Caserta".

Ventimiglia A., Trombetti A. (2015), Carditello e la Real razza di Persano, progetto per la valorizzazione e la fruizione del bene culturale.

Sitografia

Associazione Corteo Storico della Real Colonia di San Leucio, http://www.sanleucionline.it/corteostorico/nicola_tronco.html (ultimo accesso: 14 luglio 2015).

Ente Provinciale del Turismo della Provincia di Caserta, <http://www.eptcaserta.it/> (ultimo accesso: 14 luglio 2015).

Sezione Cultura, portale web Provincia di Caserta, <http://www.provincia.caserta.it/it/web/cultura/attivitaibeni/> (ultimo accesso: 14 luglio 2015).

Note

- ¹ DL 31 maggio 2014, n. 83. L'art.3 comma 1– dal titolo “Misure urgenti per la tutela e la valorizzazione del complesso della Reggia di Caserta” stabilisce infatti che “entro il 31 dicembre 2014 è predisposto il Progetto di riassegnazione degli spazi dell'intero complesso della Reggia di Caserta, comprendente la Reggia, il Parco reale, il Giardino “all'inglese”, l'Oasi di San Silvestro e l'Acquedotto Carolino, con l'obiettivo di restituirlo alla sua esclusiva destinazione culturale, educativa e museale. A tal fine, entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto è nominato, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, un commissario straordinario. Il commissario è nominato tra esperti di comprovata competenza provenienti dai ruoli del personale dirigenziale del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo o delle altre amministrazioni statali e dura in carica fino al 31 dicembre 2014”.
- ² Per quanto non sia stato possibile recuperare il Piano nella sua redazione integrale, è possibile affidarsi alla documentazione della fase progettuale curata dallo Studio di architettura e urbanistica MCMFazzini presente sul sito web dello studio.
- ³ Per questi dati si rimanda al portale online dell'Associazione Corteo Storico della Real Colonia di San Leucio: http://www.sanleucionline.it/corteostorico/nicola_tronco.html.
- ⁴ Secondo le dichiarazioni dell'assessorato di aprile 2013, il progetto prevedrebbe, tra le altre proposte, un servizio di bike sharing e la creazione del biglietto integrato per la Reggia e il Belvedere di San Leucio.
- ⁵ L'associazione Forum Agenda 21 per Carditello e i Regi Lagni, nata nel 2010 dopo l'esperienza del Comitato “Salviamo Carditello”, è un forum composto da circa 125 enti e soggetti interessati al recupero di Carditello che nel corso degli anni si è speso per riaccendere i riflettori sulla vicenda e coinvolgere tutta l'opinione pubblica attraverso incontri, convegni, manifestazioni culturali, mostre e, in particolare, grazie all'opera dei volontari, le riaperture straordinarie del Real Sito (8 volte nel 2012 e 6 nel 2013), autorizzate dal Tribunale. Oltre alle attività svolte sul campo, tra cui il servizio di sorveglianza e manutenzione ordinaria nato nel 2012 con la collaborazione del volontario Tommaso Cestrone e quello di vigilanza diurna “Angeli di Carditello” approvato e finanziato dalla Soprintendenza nel 2014, l'associazione Agenda 21 è stata anche promotrice di idee e progetti di sviluppo e rilancio di Carditello, di cui questo documento è parte.
- ⁶ Per approfondimenti si rinvia al documento *Regi Lagni Giardini d'Europa, progetto di valorizzazione paesistico-ambientale del corridoio ecologico dei Regi Lagni*, (2010) a cura di LAND Milano srl, Regione Campania e Consorzio di Bonifica del Basso Volturno.
- ⁷ “Il Giornale dell'arte” Online, 23 aprile 2015.
- ⁸ I professori sono esperti di agraria (con specializzazione sull'allevamento del cavallo Persano) e Storia Medievale (con attenzione particolare alla falconeria).
- ⁹ Il documento è stato redatto da un gruppo di ricerca misto, a cui hanno partecipato docenti ed esperti, sotto il coordinamento del direttore di Unioncamere Campania.
- ¹⁰ Borgo medioevale di Casertavecchia; Belvedere di San Leucio, Chiesa di Sant'Anna, Chiesa di Sant'Agostino, Palazzo Vecchio, Duomo, S. Giovanni Battista, Palazzo Paternò, Chiesa di Montevergine, Palazzo al boschetto, Chiesa di San Francesco da Paola, Chiesa di San Vito Martire, Vaccheria Reale, Bosco di San Silvestro con Real Casino.
- ¹¹ A cura di Gaetano Mercadante ed Enrico Maccaglia, con il contributo per Confindustria Caserta di Anna Fresca.

ACTORS *Italia*

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

<http://oe.cd/ACTORS>