

# LA FIGURA DEL *SITE MANAGER* PER I SITI PATRIMONIO MONDIALE UNESCO



**HeRe**  
Heritage  
Research Lab

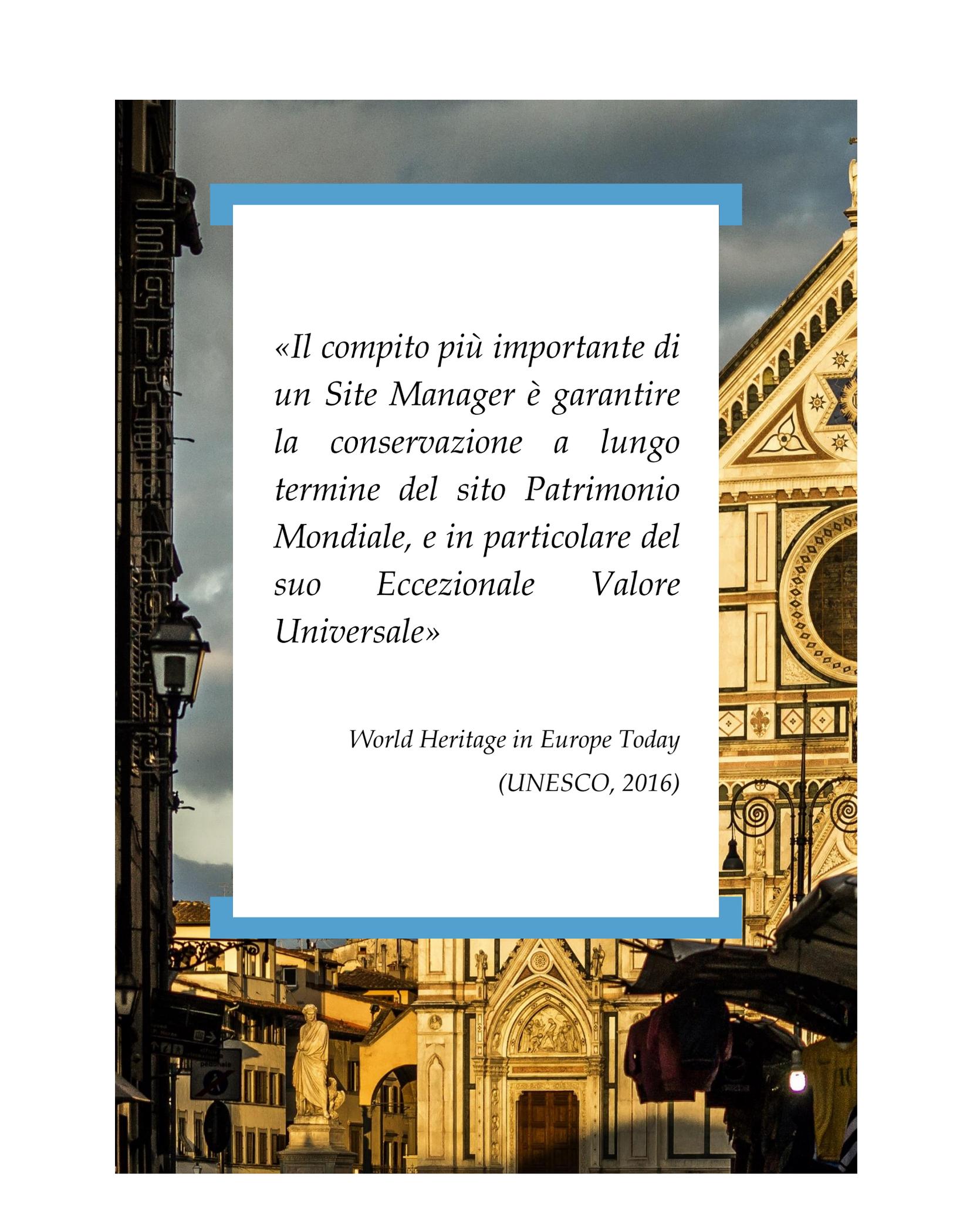
**UFFICIO FIRENZE PATRIMONIO MONDIALE E  
RAPPORTI CON UNESCO**

**APRILE 2020**

a cura di Carlo Francini, P.O. Firenze Patrimonio Mondiale e rapporti con UNESCO – codirettore HeRe\_Lab Comune di Firenze/UNIFI;  
testi e ricerca documentaria: Chiara Bocchio e Alessia Montacchini,  
HeRe\_Lab Comune di Firenze/UNIFI

# INDICE

<b>PARTE I</b>	<b>DOCUMENTAZIONE ANALIZZATA</b>	<b>PAG. 4</b>
	A) Manuale Managing Disaster Risk (2010)	
	B) Convenzione di Faro (2005) e Agenda 2030 dell'ONU (2015)	
	C) Manual "Managing Cultural World Heritage" (2013)	
	D) Helsinki Action Plan (2015)	
	E) World Heritage in Europe Today (2016)	
	F) Site Managers' Forums - Kraków, Poland (2017); Manama, Kingdom of Bahrain (2018); Baku, Azerbaijan (2019)	
	G) Linee Guida Operative per l'implementazione della Convenzione per il Patrimonio Mondiale (2019)	
	H) UNESCO, Report 74/286 - L'importanza di preservare la cultura materiale e immateriale al tempo della crisi (2019)	
	I) A Handbook for Site Managers: Third Cycle of Periodic Reporting (2019)	
<b>PARTE II</b>	<b>SINTESI DEI COMPITI DEL SITE MANAGER</b>	<b>PAG. 19</b>
<b>PARTE III</b>	<b>IL RUOLO DEL SITE MANAGER</b>	<b>PAG. 29</b>



*«Il compito più importante di un Site Manager è garantire la conservazione a lungo termine del sito Patrimonio Mondiale, e in particolare del suo Eccezionale Valore Universale»*

*World Heritage in Europe Today  
(UNESCO, 2016)*

## PARTE I

### DOCUMENTAZIONE ANALIZZATA

#### A) MANUALE MANAGING DISASTER RISK (2010)

Il manuale si concentra su un approccio ai principi, alla metodologia e al processo per la gestione dei rischi di catastrofi nelle proprietà culturali e naturali del patrimonio mondiale. Considerando la grande varietà di tipi di proprietà e molti possibili rischi di catastrofi, non cerca di essere esaustivo. Le catastrofi possono derivare da vari tipi di rischio, sia di origine naturale come terremoti e cicloni, sia di origine umana come l'incendio causato da incendi dolosi, atti vandalici, conflitti armati o epidemie di malattie. Il focus è su eventi catastrofici improvvisi piuttosto che su processi cumulativi gradualmente che possono avere un impatto sulle proprietà del patrimonio, come l'erosione, il turismo di massa, attraverso la diffusione di specie invasive. Inoltre, non sono coperti specifici aspetti tecnici e operativi (ad esempio, come rafforzare una struttura in muratura contro il rischio di terremoto o come impostare sistemi di allarme rapido per uno tsunami).

Viene evidenziato che "il manager non può essere in grado di rispondere a un incidente rilevante da solo ma dovrebbe far parte di un coordinamento che si crea in risposta all'emergenza. È importante che gli stakeholders facenti parte della rete di coordinamento in risposta all'emergenza del sito conoscano il pdg per essere coinvolti e capire davvero i valori del sito stesso altrimenti si rischia che non vengano presi in considerazione in una risposta all'emergenza".

Nel testo è descritto anche l'Human Factor: Site Managers and Community Engagement: il fattore umano della gestione del patrimonio, in termini di risorse e competenze, spesso non è presente e raramente compreso. Nella pubblicazione del Centro del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, Gestione del patrimonio mondiale culturale (UNESCO 2013), ad esempio, ci sono pochi riferimenti ai gestori del patrimonio e non esiste una definizione del loro ruolo, delle loro capacità di qualificazione o di come stabilire condizioni di lavoro adeguate. La struttura indicativa per i piani di gestione redatta da Birgitta Ringbeck nel capitolo 2 (Ringbeck 2008) non è supportata dalla guida su come avviare il processo in un contesto ottimale, su come progettare il processo di partecipazione, su una definizione del ruolo vitale dei gestori del patrimonio e in che modo può esserne garantita l'attuazione. Se il patrimonio è inteso come un componente chiave di un sistema complesso, il fattore umano merita molta più attenzione.

#### B) CONVENZIONE DI FARO (2005) E AGENDA 2030 DELL'ONU (2015)

La **Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul Valore del Patrimonio Culturale per la Società** (comunemente chiamata Convenzione di Faro), presentata il 27 ottobre 2005 nella città portoghese di Faro, sottoscritta dall'Italia nel 2013 e recentemente ratificata dal Senato italiano,

sancisce il diritto all'eredità culturale e sottolinea il dovere di riconoscere le responsabilità individuali e collettive degli stati, affida le azioni di promozione ed i processi di valorizzazione alle comunità statali e alle società.

La Convenzione di Faro<sup>1</sup> si basa proprio sul concetto di "eredità culturale" ossia sul valore del patrimonio culturale e l'importanza del suo legame con la comunità. L'"eredità culturale" viene considerata "un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione" e si evidenzia che la necessità che il patrimonio culturale sia finalizzato all'arricchimento dei "processi di sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di pianificazione dell'uso del territorio" (art. 8). La convenzione è considerata innovativa perché il diritto al patrimonio culturale deve essere riconosciuto come universale, per consentire la partecipazione alla vita culturale e che, la stessa conservazione del patrimonio, ha come obiettivo lo sviluppo umano e la qualità della vita (Parte I). Definisce centrale il ruolo dell'eredità culturale nella

costruzione di una società pacifica e democratica che deve essere conservata e valorizzata in processi di sviluppo sostenibile e nella promozione della diversità culturale. (articolo 2 – definizioni). Per questo, è fondamentale una maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e più in generale di tutti i cittadini (Parte I) per attivare azioni di arricchimento e partecipazione e per un migliorare l'accesso al patrimonio culturale, con una particolare attenzione ai giovani e alle persone svantaggiate, per abbattere gli ostacoli che limitano l'accesso alle informazioni inerenti al patrimonio e la conoscenza del suo valore (art. 12).

Come già detto, la Convenzione si basa sul concetto di "eredità culturale" ossia sul valore del patrimonio culturale e l'importanza del suo legame con la comunità. L'eredità culturale viene intesa come un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso dei loro valori identitari. Attraverso le potenzialità di questa Convenzione si passa da un approccio incentrato sulla conservazione e sul restauro del patrimonio ad un'attenzione

---

<sup>1</sup> In Italia, alla fine del 2019, la Convenzione è passata al vaglio della commissione Esteri e, dopo aver ricevuto lo scorso 10 ottobre il via libera dal Senato, la ratifica ha cominciato il suo iter alla Camera. Il provvedimento (ddl) è stato trasmesso per la seconda lettura a Montecitorio e assegnato alla commissione Esteri che lo esaminerà in sede referente. Come già accaduto durante il passaggio a Palazzo Madama, il testo dovrà ricevere anche il parere favorevole delle commissioni Affari costituzionali, Bilancio, Cultura, Ambiente e Politiche UE prima di approdare in Aula. L'ok del Senato era arrivato con 147 "sì", 46 "no" e 42 astenuti. A favore avevano votato M5S, Pd, Iv, Leu, contraria la

Lega e astenuta Forza Italia. "La ratifica della convenzione di Faro è un passo importante verso l'adozione da parte dell'Italia di questo importante documento promosso dal Consiglio d'Europa. Un atto che riconosce nel patrimonio culturale un fattore cruciale per la crescita sostenibile del territorio. Auspicio che il prossimo passaggio alla Camera sia il più condiviso possibile, dal momento che la cultura è un tema che unisce e supera le contrapposizioni", ha dichiarato il ministro per i Beni culturali, Dario Franceschini, dopo l'approvazione da parte dell'Aula di Palazzo Madama.

nei confronti della [promozione dei diritti culturali per l'intera società](#), allo scopo di [garantirne un accesso il più ampio possibile e di educare i membri](#) delle comunità al suo valore, così da poterlo trasmettere alle generazioni future. La Convenzione si occupa inoltre di porre l'accento sulla crescente importanza dell'ambiente nell'identità territoriale, e dunque della dimensione paesaggistica del patrimonio culturale, ponendo le basi per un concetto di "ambiente culturale", campo d'azione della comunità patrimoniale, ove i fattori antropici e naturali storicamente s'intrecciano, riconoscendo il diritto a partecipare alla vita culturale, così come definito nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo. Come alcuni hanno osservato, si tratta di principi quasi "rivoluzionari", che spostano radicalmente l'attenzione dalla pur doverosa opera di tutela e salvaguardia del patrimonio culturale al diritto dei cittadini alla partecipazione culturale. In Italia, secondo i dati Eurobarometro, il tasso di partecipazione alla vita culturale è tra i più bassi d'Europa: la Convenzione di Faro potrebbe rappresentare un modello di riferimento per i diversi livelli istituzionali, dal MiBACT alle amministrazioni comunali. Di particolare rilievo, l'obiettivo di favorire la creazione diffusa di "comunità di eredità", in cui il riconoscimento delle risorse culturali da parte dei cittadini possa costituire la premessa per la nascita di "imprese di comunità", in grado di contribuire un'economia rispettosa del valore culturale dei territori.

In sintesi, la convenzione di Faro parla di "comunità di eredità" e cioè della comunità che si riconosce in un certo patrimonio culturale e quindi se ne prende cura. Come la Convenzione di Faro sostiene "che la

partecipazione attiva alla vita culturale, lo sviluppo delle libertà culturali individuali e collettive, la salvaguardia di eredità culturali tangibili e intangibili, la protezione e la promozione di diverse espressioni culturali" diventano sempre più componenti fondamentali dello sviluppo umano, sociale e civile di città in chiave sostenibile, anche il concetto di **Sviluppo Sostenibile promosso dall'Agenda 2020 delle Nazioni Unite** sta ormai entrando a fa parte della logica e della missione di chi opera nella cultura. L'Agenda elenca 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e 169 obiettivi specifici e, sebbene nessuno dei 17 SDG si concentri esclusivamente sulla cultura, include per la prima volta diversi riferimenti espliciti agli aspetti di sviluppo a base culturale pur rimanendo assente un obiettivo specifico sulla Cultura. Ciononostante, il tema della Cultura attraversa trasversalmente e fa riferimento a diversi obiettivi:

- Goal 4: Fornire un'EDUCAZIONE DI QUALITÀ, EQUA ED INCLUSIVA, e opportunità di apprendimento per tutti;
- Goal 5.5 Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e PARI OPPORTUNITÀ di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica. Le organizzazioni culturali operano in ambiti dove la parità di genere è spesso raggiunta e dove le percentuali di presenza femminile ai vertici è superiore rispetto alla media;
- Goal 8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo e al supporto di attività dedicate, tra le altre, alla [creatività e all'innovazione](#);

- Goals 8.9 e 12b elaborare e attuare politiche volte a **promuovere il turismo sostenibile**, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e prodotti locali, sviluppando adeguati strumenti di monitoraggio in questo settore;
- Goal 9: costruire **un'infrastruttura resiliente**, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione;
- Goal 11.4: rafforzare gli impegni per **proteggere e salvaguardare il patrimonio** culturale e naturale del mondo;
- Goal 17.17 incoraggiare e promuovere **partnership** nel settore pubblico, tra pubblico e privato e nella società civile. la varietà delle forme giuridiche e dei **partenariati** in atto in ambito culturale e l'attenzione al tema sono elementi di specificità di questi ambiti.

Lo sviluppo generato dal patrimonio culturale è sostenibile perché è orientato al lungo periodo, al dialogo intergenerazionale, alla conservazione e alla valorizzazione delle risorse culturali disponibili. Lo sviluppo sostenibile è quindi già "naturalmente" incorporato nella missione di chi opera in ambito culturale. Il preambolo dell'Agenda 2030 dice proprio questo: "Riconosciamo la diversità naturale e culturale del mondo e riconosciamo che tutte le culture e le civiltà possono contribuire a, e sono fattori cruciali per lo sviluppo sostenibile".

Uno sforzo globale come quello della creazione dell'Agenda 2030 è rivolto alla costruzione di un futuro migliore sia per le

comunità che il pianeta perché "la partecipazione attiva alla vita culturale, lo sviluppo delle libertà culturali individuali e collettive, la salvaguardia di eredità culturali tangibili e intangibili, la protezione e la promozione di diverse espressioni culturali", sono sempre più componenti cruciali dello sviluppo umano, sociale e civile di città ed aree intere in chiave sostenibile.

Purtroppo, questi sforzi internazionali e queste sinergie non sempre si ritrovano attuate nei legami tra politiche e programmi territoriali. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, infatti, sono carenti nel localizzare gli strumenti di sviluppo tenendo conto dei contesti subnazionali. Si è discusso su come gli OSS non definiscano traguardi specifici per i differenti territori, su come essi siano condivisibili prospettive globali ma su come manchino di "localizzazione". Una problematica che rende complicata e frustrante una concreta attivazione istituzionale e civile locale. Sull'omissione nella determinazione dei mezzi di attuazione e dell'utilizzo di indicatori per misurare e monitorare i progressi su scale differenti, risultava complesso mettere territori e priorità locali, bisogni e risorse delle comunità al centro di uno sviluppo sostenibile condiviso globale ma basato sulle proprie peculiarità. In qualche modo, sembrava mancassero di localizzazione.

Per far fronte a questa mancanza, nel 2018 è stato redatto il documento "*Culture in the Sustainable Development Goals: a guide for local action*" redatto l'United Cities and Local Governments (UCLG). All'incrocio tra sviluppo sostenibile, cultura e contesti urbani, questa pubblicazione vuole far comprendere come e perché la cultura può

essere rilevante nell'attuazione degli OSS. Ma soprattutto come questa connessione può essere resa efficace a livello locale. Queste pagine prendono in considerazione ogni singolo Obiettivo di Sviluppo Sostenibile e per ogni obiettivo vengono poste tre domande. In che modo la cultura è rilevante in questo ambito? Cosa possono fare le città? Come le città rendono efficace questo obiettivo? In questo modo, il documento **fornisce indicazioni pratiche a governi locali e regionali, organizzazioni della società civile, professionisti della cultura e dello sviluppo urbano, presentando raccomandazioni**, modalità innovative ed esempi pratici su come esplorare al meglio l'integrazione della cultura nello sviluppo locale verso il perseguimento dei 17 obiettivi dell'Agenda. Non è un documento esaustivo, ma è comunque un utile strumento che dimostra in modo tangibile proprio come gli aspetti culturali giochino e giocheranno un ruolo chiave per il successo dell'Agenda 2030. (azioni specifiche?)

Infine, anche la pubblicazione dell'UNESCO del 2019 "Culture 2030 Indicators - la cultura per l'agenda dello sviluppo sostenibile" ha proposto un approccio metodologico per valorizzare il ruolo della cultura nel raggiungimento degli SDGs. Si tratta di un **quadro di indicatori tematici** realizzati a cura dell'UNESCO il cui scopo è **misurare e monitorare concretamente il contributo che la cultura** può offrire all'interno del framework degli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Il documento si inserisce quindi nelle riflessioni dell'utilizzo dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile valorizzando il ruolo della Cultura sia come settore di attività a sé stante, sia come elemento trasversale ai diciassette SDGs strategici che l'Agenda propone.

### C) MANUAL "MANAGING CULTURAL WORLD HERITAGE" (2013)

- "[...] il Site Manager riferisce i risultati della gestione del sito al Comitato del Patrimonio Mondiale (p.21).
- "Avere l'attenzione e il sostegno della comunità del mondo del Patrimonio Mondiale - che spesso è sollecitata dal processo decisionale del Comitato del Patrimonio Mondiale - può spesso aiutare a risolvere possibili minacce. Essere consapevole di queste raccomandazioni è fondamentale per il Site Manager del sito e influenzerà l'azione intrapresa in risposta" (pag.24).

### D) HELSINKI ACTION PLAN (2013)

Al fine di rispondere ai bisogni prioritari espressi durante il Secondo Ciclo del Rapporto Periodico, l'Helsinki Action Plan for Europe (o Piano d'Azione per l'Europa) è stato sviluppato dai Focal Point della Regione Europa e messo a punto dal Centro per il Patrimonio Mondiale con il contributo di esperti e degli Organi Consultivi. Il quadro dell'Helsinki Action Plan ha fissato una serie di obiettivi che vanno attuati entro la fine del Terzo Ciclo del Rapporto Periodico e può essere utilizzato e adeguato dagli Stati Parte a seconda delle proprie

priorità. Tutti gli Stati Parte sono stati invitati ad implementare il Piano d'Azioni a tutti i livelli per migliorare l'attuazione della *Convenzione del Patrimonio Mondiale Culturale e Naturale* del 1972 e garantire una migliore protezione, gestione e promozione del Patrimonio Mondiale in Europa.

Sono stati identificati 18 obiettivi e 34 azioni corrispondenti mirate al raggiungimento degli obiettivi, di cui 4 sono relative alla figura e il ruolo del Site Manager:

Obiettivo 9: Valutazione di Impatto più efficiente

**Azione 19:** formare i site manager sulle Valutazioni di Impatto sul Patrimonio (HIA) e/o sulle Valutazioni di Impatto Ambientale (VIA).

Obiettivo 10: Rafforzamento delle capacità tecniche, gestionali e analitiche del site manager

**Azione 21:** Stabilire dei sistemi di formazione per i Site Manager, che trattino (ma non solo) i seguenti temi:

- pianificazione della gestione (compreso il quadro giuridico);
- turismo sostenibile;
- gestione del cambiamento attraverso una migliore comprensione dei valori del patrimonio e di altri valori umani;
- definizione dell'Eccezionale Valore Universale e in particolare degli attributi, condizioni di autenticità e integrità;
- interpretazione del patrimonio;
- gestione del rischio;

- coinvolgimento della comunità e costruzione della resilienza.

**Azione 22:** rafforzare e/o creare dei network per i Site Manager (nazionali o tematici).

Obiettivo 11: adattamento del ruolo del Site Manager ad un ambiente in rapido cambiamento

**Azione 25:** Revisione e aggiornamento dei ruoli e responsabilità dei Site Managers (mandato/descrizione delle mansioni) dagli Stati Parte sulla base di linee guida proposte dal Centro del Patrimonio Mondiale e dagli Organi Consultivi.

Inoltre, viene indicato che il Site Manager – spesso congiuntamente con lo Stato Parte – è responsabile delle seguenti azioni:

- **Azione 9:** Identificare chiaramente gli attributi che esprimono l'OUV del sito e includerli come componenti chiave del piano/sistema di gestione;
- **Azione 13:** Chiarire e concordare i ruoli e responsabilità riguardanti la protezione e la conservazione delle proprietà a livello nazionale, regionale e locale, coinvolgendo la comunità;
- **Azione 15:** Identificare degli indicatori di monitoraggio e stabilire un monitoraggio regolare (in particolare utilizzando i risultati del *Rapporto Periodico*, i database sullo *Stato di Conservazione*, gli strumenti esistenti sulla Gestione del Rischio e sul Turismo Sostenibile, e i manuali del Centro del Patrimonio Mondiale sulle proprietà culturali e naturali);

- **Azione 16:** Presentare e interpretare i [risultati del Rapporto Periodico](#) e attuare delle azioni appropriate a livello nazionale e locale;
- **Azione 17:** Adeguare i bisogni nazionali e/o locali ai [documenti e manuali guida](#) del Centro del Patrimonio Mondiale riguardanti il patrimonio culturale e naturale;
- **Azione 18:** Prima del Terzo Ciclo del Rapporto Periodico, [revisare e aggiornare o preparare](#), in caso non siano esistenti, i [Piani di Gestione dei siti](#) al fine di integrare i meccanismi relativi al Patrimonio Mondiale;
- **Azione 22:** Rafforzare e/o creare [reti di Site Manager](#) (nazionali o tematici);
- **Azione 23:** [Gemellaggi/tutoraggi](#) a livello sub-regionale, regionale e/o interregionale;
- **Azione 24:** [Scambi di ricerche e conoscenza](#) a livello sub-regionale e/o regionale sulle comuni minacce all'OUV dei beni (es: per tipologia di bene);
- **Azione 26:** Supporto da parte degli esperti in patrimonio e delle comunità per [aumentare la comprensione nei decision makers](#) nazionali e regionali in merito ai concetti e processi chiave della *Convenzione del Patrimonio Mondiale*, per esempio:
  - Sensibilizzazione al Patrimonio Mondiale attraverso attività mirate;
  - Maratone dell'ascolto e consultazioni pubbliche;
  - Sviluppo di materiali di orientamento nazionali sulla comunicazione e sui processi partecipativi.
- **Azione 27:** Far sì che i professionisti in Patrimonio Mondiale:
  - Identifichino e [coinvolgano le comunità](#) (creazione di una *Mapa di Identità*)
  - Emancipino tali comunità attraverso la formalizzazione di continui [processi partecipativi](#) all'interno dei sistemi di gestione;
- **Azione 28:** [Disseminare informazioni](#) rilevanti e credibili in merito al Patrimonio Mondiale, assicurando per esempio:
  - Rafforzamento della comunicazione con i media sulle questioni relative al Patrimonio Mondiale;
  - Uso appropriato del logo del Patrimonio Mondiale;
  - Organizzazione di celebrazioni, Open Days e altre festività;
  - Uso di materiali di comunicazione multilingue, in particolare in inglese e/o francese
  - Uso di un'ampia gamma di canali, comprese le tecnologie digitali, come ad esempio: audioguide scaricabili, applicazioni, link per contenuti online, Realtà Aumentata, ecc.

- Visibilità su piattaforme di social media.
- **Azione 29:** Preparare e distribuire degli opuscoli concisi e comprensibili sui Piani e sistemi di gestione
- **Azione 30:** Educare e informare le giovani generazioni sul patrimonio, in particolare:
  - utilizzando il kit *World Heritage in Young Hands*;
  - incoraggiando l'organizzazione di *World Heritage Youth Forum*;
  - Valorizzando il ruolo del patrimonio nei programmi educativi nazionali;
  - Organizzando progetti scolastici e giornate dedicate al Patrimonio Mondiale.

## E) WORLD HERITAGE IN EUROPE TODAY (2016)

I Site Manager sono spesso impiegati dell'ente gestore locale e assicurano le operazioni quotidiane a livello del sito. I Site Manager lavorano in stretta collaborazione con le autorità nazionali e informano il Centro del Patrimonio Mondiale di qualsiasi sviluppo pertinente al sito attraverso i Focal Point nazionali (solitamente impiegato del Ministero competente in ambito di patrimonio culturale o naturale e responsabile dell'applicazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale a livello nazionale). I Site Manager sono figure chiave per le questioni relative allo stato di conservazione del sito.

Il compito più importante di un Site Manager è garantire la conservazione a lungo termine del sito Patrimonio Mondiale, e in particolare dei valori (l'Eccezionale Valore Universale) per i quali il sito è stato iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale. Questo non vale solo per il Site Manager, che ha il compito di gestire quotidianamente il sito, ma vale anche per tutti gli stakeholder locali.

Il principale fattore guida nella gestione di un sito Patrimonio Mondiale è la necessità di proteggere il suo Eccezionale Valore Universale. È importante, infatti, che il concetto di OUV e gli altri valori del sito siano compresi da tutti coloro che sono coinvolti, poiché ciò rappresenta la base di tutte le decisioni relative alla sua gestione e protezione.

Il Site Manager ha il compito di elaborare il Piano di Gestione del sito, di applicarlo, monitorarlo e revisionarlo. La protezione e la gestione di un sito Patrimonio Mondiale sono dinamiche che richiedono un monitoraggio e un aggiornamento costante.

Nonostante vi sia un miglioramento delle conoscenze sulla Convenzione tra i gestori dei siti e altri soggetti chiave, la comprensione o la conoscenza del pubblico in generale sul Patrimonio Mondiale rimane limitata. Le comunità locali, i proprietari, le imprese e le industrie non sembrano avere una buona comprensione delle implicazioni dello status di Patrimonio Mondiale o dei criteri per l'iscrizione. Sul fronte della sensibilizzazione, i Responsabili dei siti hanno il compito di mettere in atto strategie

operative, come programmi educativi e di sensibilizzazione degli stakeholders locali, della comunità e dei *decision-makers* riguardo all'importanza del Patrimonio Mondiale.

Al fine di valutare l'attuazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale nel tempo, è stato istituito un sistema di "reportistica periodica", ovvero il **Rapporto Periodico**, un esercizio obbligatorio di autovalutazione e di segnalazione, che coinvolge tutti gli Stati Parte e i Site Manager delle proprietà del Patrimonio Mondiale. Compilando il Rapporto Periodico, che appare sotto forma di questionario, i Site Manager/Responsabili del sito **valutano lo stato generale di conservazione e di gestione del sito**. Pertanto, il Site Manager è chiamato a **fornire una quantità sostanziale di dati**, che poi vengono rielaborati per monitorare l'andamento del sito stesso e complessivamente delle proprietà del Patrimonio Mondiale di una determinata regione geografica. Perciò, il Site Manager deve **raccogliere, rielaborare e fornire informazioni** relative al suo lavoro, ai *decision-makers*, professionisti nell'ambito della conservazione, residenti, proprietari e altri stakeholders.

Altro elemento importante nel lavoro del Site Manager è **l'identificazione dei fattori attuali o potenziali, positivi e negativi, interni o esterni che influenzano le dinamiche delle proprietà**. L'identificazione di questi fattori aiuta a visualizzare le tendenze positive future, oltre che le minacce o altri fattori che incidono negativamente sui valori del patrimonio.

Infatti, i Site Manager hanno sviluppato con l'esperienza una **vasta conoscenza e acquisito competenze** nelle procedure di nomina, nella pianificazione della gestione e

nell'interpretazione e promozione dei siti. Conoscono le strategie più efficaci per gestire i siti del Patrimonio Mondiale a seguito delle complesse sfide incontrate sul campo.

In questo contesto, risulta sempre più necessario che i Site Manager **condividano esperienze** positive, buone pratiche di mitigazione e risposta ai cambiamenti attuali.

In questo modo il lavoro del Site Manager contribuisce al miglioramento dei sistemi di gestione, così come della formazione e di **sviluppo di competenze e capacità (*capacity-building*)** anche in temi sempre più attuali ed importanti, quali **la valutazione e la preparazione al rischio**. non vi è dubbio che in molti casi gli scambi di conoscenze tra più siti Patrimonio Mondiale portano ad un aumento delle capacità e offrono una nuova prospettiva sul sito, oltre aumentare la cooperazione tra città e Stati. Quando i siti mostrano elementi comuni, tale scambio può essere facilitato anche da **accordi di gemellaggio o dall'istituzione di reti delle associazioni dei siti Patrimonio Mondiale** (vedi raccomandazione del piano di azione primo e secondo ciclo).

**A seguire le Raccomandazioni chiave esplicitate dal World Heritage in Europe Today:**

- Garantire che **tutte le parti interessate siano a conoscenza** del Patrimonio Mondiale e delle sue implicazioni
- **Coinvolgere le comunità** locali e il pubblico in generale
- Fornire **informazioni chiare** sulla proprietà e l'OUV

- Definire chiaramente i **confini** della Core Zone e della Buffer Zone
- Dare delle **priorità alle azioni di mitigazione delle minacce** identificate attraverso i Rapporti Periodici e il monitoraggio
- **Presentare i risultati della Rapporto Periodico** per delineare un'immagine attuale del sito
- Identificare una serie di **indicatori** per monitorare l'efficacia della gestione della proprietà
- Adottare delle **azioni di gestione** appropriate
- Impostare o migliorare i **sistemi di monitoraggio**
- Rivedere e aggiornare i **Piani di Gestione** al fine di integrarsi pienamente ai meccanismi del Patrimonio Mondiale
- Revisionare e **aggiornare i sistemi di gestione** a livello nazionale e di sito
- Definire chiaramente gli **attributi** di Eccezionale Valore Universale
- **Chiarire i ruoli e le responsabilità** relative alle diverse istituzioni ed enti, e in particolare quelle relative la protezione e conservazione del Patrimonio Mondiale
- **Coinvolgere tutte quelle autorità** nella gestione della proprietà
- Richiedere la **partecipazione attiva del pubblico**, delle comunità locali, ecc.
- Stabilire **sistemi di sviluppo delle capacità** per i gestori dei siti e **rafforzare le reti professionali**

- Rafforzare le **competenze** dei Site Manager per quanto riguarda la gestione del sito
- Incoraggiare **strategie decisionali partecipative**
- Fornire formazione sulla **preparazione al rischio**, nonché sulla conservazione, la gestione dei visitatori e interpretazione del sito

### Cosa si può fare oggi per il Patrimonio Mondiale?

- **Valutazioni d'impatto** a tempo debito per tutti i principali progetti\_
  - Le valutazioni sono da svolgere prima di prendere qualsiasi decisione che possa portare a effetti irreversibili
- Sviluppare modalità di **gestione dei visitatori e dei rischi**:
  - Rafforzare la comunicazione con i media sul Patrimonio Mondiale
  - Mostrare il logo del Patrimonio Mondiale
  - Fornire materiali di comunicazione multilingue
  - Distribuire volantini sui sistemi di gestione
  - Aggiornare tutti gli strumenti esistenti sulla gestione dei rischi e sul turismo sostenibile
- Rafforzare le **strategie di divulgazione rivolte alla comunità** e condividere i vantaggi dello status di Patrimonio Mondiale
  - Responsabilizzare le comunità attraverso processi partecipativi

- Distribuire volantini sui sistemi di gestione
- Sviluppare partenariati per condividere i vantaggi del Patrimonio Mondiale
- Sviluppare ulteriormente la **cooperazione subregionale**
  - Organizzare regolarmente riunioni regionali e / o subregionali che coinvolgono i Focal Point e i Site Manager
  - Condividere esempi di buone pratiche tramite il World Heritage Centre

**F) SITE MANAGERS' FORUMS – KRAKOV, POLAND (2017); MANAMA, BAHRAIN (2018); BAKU, AZERBAIJAN (2019)**

Nei Site Managers Forums tenutisi durante le Sessioni del Comitato del Patrimonio Mondiale a Baku, Manama e Cracovia, è stata sottolineata l'importanza del ruolo dei Site Manager.

In particolare, si è evidenziato quanto segue: La figura del "Site Manager" richiede **esperienze e conoscenze interdisciplinari** e affronta questioni complesse e sensibili al fine di garantire la sostenibilità dei siti.

Il Site Manager è chiamato quotidianamente a lavorare per la protezione e supporto del sito, mediante processi decisionali trasparenti, informati e responsabili, che enfatizzano le esigenze del patrimonio, **AL di sopra degli interessi politici e diplomatici a breve termine.**

Infatti, il Site Manager svolge un ruolo importante come **comunicatore**, ovvero nel potenziare la partecipazione locale, nel coinvolgere varie comunità e narrazioni storiche, nel creare reti e canali per lo scambio reciproco di esperienze e conoscenze a livello locale, nazionale e globale.

Il Site Manager è inoltre un **divulgatore e attuatore delle politiche e delle decisioni locali** (del territorio locale dove si colloca il sito), nazionali (dello stato) e internazionali (es. adottate dal Comitato del Patrimonio Mondiale).

Altro rilevante aspetto è la collaborazione tra i Site Manager e le **università e istituti di ricerca**, al fine di condividere ricerche, conoscenze e pratiche disponibili in entrambi i settori, a reciproco vantaggio.

Il riconoscimento formale, il sostegno istituzionale, le risorse adeguate e l'accesso tempestivo a informazioni e dati consentirebbero il Site Manager di agire meglio nella protezione e supporto dell'OUV. In questo contesto - come segnalato nei Site Managers' Forums - è doveroso **riconoscere formalmente nelle linee guida operative** per l'Implementazione della Convenzione sul Patrimonio Mondiale **il ruolo cruciale e di responsabilità che i site manager/responsabili del sito svolgono** in tutti i processi di implementazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale.

È importante, inoltre, che gli Stati Parte includano i "Responsabili del sito" nelle **delegazioni al comitato del patrimonio mondiale**, al fine di consentire e comprendere le circostanze di sviluppo e

l'adozione delle politiche e delle decisioni che dovranno attuare sul proprio territorio.

#### G) LINEE GUIDA OPERATIVE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLA CONVENZIONE PER IL PATRIMONIO MONDIALE (2019)

Le Linee Guida Operative costituiscono uno strumento utile e fondamentale per i Site Managers per l'attuazione della *Convenzione del Patrimonio Mondiale* e per proteggere in maniera appropriata i siti Patrimonio Mondiale (para 3.e.). Redatte per la prima volta nel 1977, vengono periodicamente aggiornate per riflettere nuovi concetti, conoscenze o esperienze. All'interno delle Linee Guida non appare una definizione dettagliata della figura Site Manager, tantomeno vengono illustrati in maniera esplicita il suo ruolo e compiti. Solo al Para. 206 si cita la figura del Site manager come **responsabile** - insieme al National Focal Point - **della compilazione del questionario del Rapporto Periodico** online.

Considerando che il Site manager emerge spesso come il responsabile principale che sovrintende e guida la gestione, comunicazione e conservazione del sito Patrimonio Mondiale, è considerata una figura cruciale per ottenere una più efficace protezione degli OUV del sito. Il paragrafo 111 delle Linee Guida elenca una lista non esaustiva di elementi comuni che caratterizzano un **corretto sistema di gestione di un sito** e che un Site Manager dovrebbe mettere in atto. Gli elementi sono i seguenti:

- a) una profonda comprensione condivisa della proprietà, dei suoi valori universali, nazionali e locali e del suo contesto socio-ecologico da parte di tutti i soggetti interessati, comprese le comunità locali e le popolazioni indigene;
- b) il rispetto della diversità, dell'equità, dell'uguaglianza di genere e dei diritti umani e l'uso di processi di pianificazione inclusiva e partecipativa e di consultazione delle parti interessate;
- c) un ciclo di pianificazione, attuazione, monitoraggio, valutazione e feedback;
- d) una valutazione della vulnerabilità della proprietà alle pressioni e ai cambiamenti sociali, economici, ambientali e di altro tipo, compresi i disastri e i cambiamenti climatici, nonché il monitoraggio degli impatti delle tendenze e degli interventi proposti;
- e) lo sviluppo di meccanismi per il coinvolgimento e il coordinamento delle varie attività tra i diversi partner e stakeholder;
- f) l'assegnazione delle risorse necessarie;
- g) Sviluppo di competenze e capacità (*capacity building*);
- h) una descrizione responsabile e trasparente del funzionamento del sistema di gestione.

H) UNESCO, REPORT 74/286 –  
L'IMPORTANZA DI PRESERVARE LA CULTURA  
MATERIALE E IMMATERIALE AL TEMPO  
DELLA CRISI (2019)

La relazione presenta una panoramica dei progressi compiuti nella cultura e nello sviluppo sostenibile dall'adozione da parte dell'Assemblea generale della risoluzione 72/229. Come richiesto dall'Assemblea, la relazione include anche una valutazione della raccolta di dati quantitativi, compresi indicatori e statistiche, al fine di informare le politiche di sviluppo e le relazioni pertinenti, nonché i progressi nello sviluppo delle capacità nazionali e degli strumenti di cooperazione internazionale ottimizzare il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile. "L'esperienza dell'UNESCO mostra che, sulla scia di conflitti e catastrofi, le comunità di tutto il mondo condividono il bisogno fondamentale di riconnettersi con la propria cultura come mezzo per riaffermare la propria identità e come fonte di riconciliazione, recupero e speranza". Ad esempio, a seguito del devastante incendio al Museo Nazionale del Brasile a Rio de Janeiro nel settembre 2018, l'UNESCO ha inviato una missione di risposta alle emergenze, finanziata dal Fondo per le emergenze del Patrimonio, per lavorare con le parti interessate brasiliane per preparare un piano d'azione per il recupero del museo e un piano di emergenza e un protocollo per tutti i musei brasiliani.

Fino a luglio 2019, 55 Stati membri dell'UNESCO avevano beneficiato di tale

fondo che risponde alle richieste di interventi immediati a seguito di conflitti e catastrofi in tutto il mondo e sostiene gli sforzi per prevenire e prepararsi alle emergenze prima che si verifichino. Nonostante i significativi progressi, permangono gravi preoccupazioni riguardo alle minacce al patrimonio culturale. I crescenti attacchi alla proprietà del patrimonio culturale e alle tradizioni immateriali delle comunità a seguito di conflitti rimangono una tendenza preoccupante e le Nazioni Unite nel loro insieme stanno intensificando le misure preventive in questo senso.

Allo stesso modo, di fronte alle catastrofi naturali, potenzialmente esacerbate dai cambiamenti climatici, la riduzione del rischio di catastrofi è un'area vitale di lavoro in tutto il sistema delle Nazioni Unite per la protezione del sito del patrimonio mondiale.

Infine, con un aumento del turismo globale - incluso il turismo culturale globale - esiste una cooperazione tra agenzie per elaborare strategie per garantire che i 1.121 siti del patrimonio mondiale possano adottare pratiche di turismo sostenibile a beneficio delle comunità locali.

Nuovi quadri normativi e di regolamentazione devono essere progettati per sfruttare al meglio le opportunità della transizione tecnologica, che sta rivoluzionando non solo il modo in cui le espressioni culturali contemporanee vengono create e distribuite, ma anche il modo in cui il patrimonio culturale può essere preservato per il bene dell'umanità. Per integrare ulteriormente la cultura nella

politica di sviluppo urbano, la rete di città creative dell'UNESCO - che comprende 180 città in 72 paesi - ha sviluppato una [strategia a medio-lungo termine che mira ad allinearsi più strettamente agli obiettivi di sviluppo sostenibile](#).

Tale road map coprirà anche le questioni in corso e le cosiddette "frontiere", come l'intelligenza artificiale, l'uso dei big data, il futuro del lavoro, i cambiamenti climatici, la gestione del rischio di catastrofi, la transizione ecologica e la migrazione e getterà anche le basi per lo sviluppo di [linee guida per i responsabili politici a livello nazionale e locale](#).

#### J) A HANDBOOK FOR SITE MANAGERS: THIRD CYCLE PERIODIC REPORTING (2019)

Il coinvolgimento del Site Manager all'interno del processo di compilazione del [Rapporto Periodico](#) è di fondamentale importanza. Si presuppone che sia il Site Manager la persona che [conosca meglio](#) la situazione, le sfide, le opportunità e le difficoltà legate alla gestione, protezione, conservazione e sviluppo del sito Patrimonio Mondiale di cui è responsabile. Il Site Manager è la persona che [possiede la migliore posizione per fornire le informazioni](#) necessarie, utili alla definizione di un quadro reale sullo stato di conservazione del sito.

Il questionario del Rapporto Periodico, Terzo Ciclo ora integra completamente l'approccio allo sviluppo sostenibile. La sezione II pone domande chiave che forniscono informazioni su come la conservazione e la gestione del sito Patrimonio Mondiale

contribuiscono alla sostenibilità ambientale, allo sviluppo sociale ed economico inclusivo, nonché a promuovere la pace e la sicurezza. Nella sezione II del questionario, ai Site Manager viene chiesto in che modo cooperano con i diversi strumenti di conservazione e come viene utilizzata la protezione sovrapposta per garantire la conservazione del patrimonio.

Nella [sezione ii del questionario del rapporto periodico](#), il Site Manager è chiamato a compilare la sezione II, che include la segnalazione di una vasta gamma di questioni relative alla conservazione, protezione e gestione di un sito Patrimonio Mondiale. In particolare, il Site Manager dovrà fornire informazioni su:

- [dati generali](#) del sito Patrimonio Mondiale (es. Nome, anno di iscrizione, coordinate geografiche, mappe, presenza sui social media, ecc.)
- [altre convenzioni](#) o programmi grazie ai quali il sito Patrimonio Mondiale è protetto
- Informazioni sugli [attributi](#) di Eccezionale Valore Universale e sul loro [Stato Di Conservazione](#) rispetto all'ultimo Rapporto
- [Fattori](#) che hanno un impatto sul sito
- Informazioni relativi [l'efficacia delle pratiche di gestione](#) e le norme e misure di protezione
- [risorse finanziarie](#) disponibili per la conservazione e gestione del sito
- [studi](#) scientifici e progetti di ricerca

- informazioni relativi l'efficacia dei programmi di educazione e sensibilizzazione
- Dati sulle attività turistiche e di gestione visitatori e sull'equilibrio tra l'esperienza dei visitatoti e il mantenimento dell'OUV
- programmi e indicatori di monitoraggio
- tematiche che necessitano di un'azione prioritaria
- max. 10 fattori positivi e max.10 fattori negativi
- Impatto dello status di Patrimonio Mondiale e l'attenzione politica in merito
- una buona pratica di protezione del Patrimonio Mondiale implementata nel sito
- valutazione dell'esercizio del Rapporto Periodico.

Per il Site Manager, i risultati del Rapporto Periodico possono essere uno strumento estremamente utile nella revisione e nell'aggiornamento del Piano di Gestione. Nel complesso, i risultati dei Rapporti vengono rielaborati per sviluppare una relazione finale - preparata dal Centro del Patrimonio Mondiale con i Focal Point nazionali e presentata al Comitato del Patrimonio Mondiale - che costituisce una grande fonte di informazioni su come viene conservato il Patrimonio Mondiale nella regione geografica e quali sono le principali sfide da affrontare o tendenze. La relazione finale rappresenta la base per lo sviluppo di Piani d'Azione mirati (es. Piano di Azione Helsinki) che risponderanno ai bisogni, alle sfide, alle minacce, ai punti di forza e alle opportunità identificati e presentati a seguito dell'esercizio del Rapporto Periodico.

I Site Manager e i Focal Point possono utilizzare il piano d'azione per guidare, ispirare il loro lavoro.

## PARTE II

### SINTESI DEI COMPITI DEL SITE MANAGER

I Site Manager sono spesso **funzionari/dirigenti dell'ente responsabile del sito** (p.e. per le città le amministrazioni comunali, per le aree archeologiche le Soprintendenze, ecc.) e assicurano le operazioni quotidiane a livello del sito. Fondamentale assicurare al Site Manager un corretto inquadramento funzionale e che venga riconosciuta la sua competenza nell'organizzazione di appartenenza. I Site Manager lavorano in stretta collaborazione con le autorità nazionali e informano il Centro del Patrimonio Mondiale di qualsiasi sviluppo pertinente al sito attraverso i Focal Point nazionali (solitamente impiegato del Ministero competente in ambito di patrimonio culturale o naturale e responsabile dell'applicazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale a livello nazionale). I Site Manager sono figure chiave per le questioni relative allo stato di conservazione del sito.

**Riassumendo, un Site Manager deve:**

**ANALIZZARE, GESTIRE, VALUTARE, VALORIZZARE**

- **Comprendere e conoscere il sito** nella sua interezza e possedere conoscenze ed esperienze interdisciplinari (AUTOFORMAZIONE)
  - Studio dei **materiali, indicazioni e raccomandazioni** forniti dal **Centro del Patrimonio Mondiale** (es. Pubblicazioni, Linee Guida Operative ecc.)

- Studio delle **caratteristiche riferite al sito** (es. *Statement of Outstanding Universal Value*; gli attributi che esprimono l'Eccezionale Valore Universale; analisi costante delle principali dinamiche che coinvolgono il sito attraverso incontri con esperti del settore, consultazione di riviste di settore e ricerche)
- Analisi e interpretazione delle **Linee Guida per lo sviluppo dei Piani di Gestione** fornite dal **MiBACT**, così come dei **Piani di Gestione** elaborati dai siti nazionali e internazionali e riconosciuti come best practices
- Lettura approfondita del **Piano di Gestione del sito** (se esistente)
- Conoscere il **quadro normativo** di tutela e protezione del patrimonio
- Identificare e approcciare gli **stakeholders**
- Partecipare a **corsi di formazione** e aggiornamento fornite a livello internazionale (UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN) e nazionale (MiBACT)

- garantire la conservazione a lungo termine del sito Patrimonio Mondiale, e in particolare gli OUV per i quali il sito è stato iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale.
  - Fare riferimento al **quadro normativo** di tutela e protezione del patrimonio culturale e naturale:
    - a livello internazionale (es: Convenzioni, Memorandum, Carte)
    - a livello nazionale (es: Codice dei beni culturali e del paesaggio)
    - a livello locale (es: Regolamento Urbanistico, Piano Strutturale)
  - Coordinare la comunicazione, consultare e stimolare un senso di responsabilità tra gli **enti responsabili** in merito al sito e a tutte le questioni e decisioni relative alla protezione, tutela e valorizzazione del patrimonio e della paesaggistica, comprese le restrizioni alla pianificazione e la concessione di permessi a livello nazionale (MiBACT), regionale (Segretariato Regionale), locale (Comune e Soprintendenza)
    - Formazione di un **Comitato di Pilotaggio, definizione delle responsabilità** e coinvolgimento dei principali stakeholders
  - Identificare chiaramente come l'Eccezionale Valore Universale si esprime attraverso i **beni fisici e gli attributi del sito**
    - Sviluppo di una *Tabella dei Valori e Attributi del Centro Storico di Firenze* che individua in maniera schematica i valori, gli attributi generali e specifici del sito. Nella tabella non sono stati presi in considerazione solo quei valori e attributi citati esplicitamente nella Dichiarazione di Eccezionale Valore Universale, ma anche quelli "potenziali", ovvero quei valori e attributi significativi a livello nazionale e locale per il loro contributo all'unicità del sito ma che non appaiono nella Dichiarazione
  - Capire se gli **uffici preposti** (Enti proprietari e custodi: es. Ufficio Belle Arti del Comune, Soprintendenza, Opere, ecc.) abbiano sviluppato e attuato un piano di conservazione e manutenzione a lungo termine e in caso negativo, elaborare il piano.

- Monitorare gli **effetti del cambio climatico** e sensibilizzare gli stakeholders su questa criticità e sugli effetti indiretti che potrebbero essere non visibili al momento ma che potrebbero compromettere l'integrità del sito a lungo termine.
    - Identificare gli enti preposti della gestione e monitoraggio degli effetti del cambio climatico a livello locale
  - Limitare gli **effetti negativi del turismo di massa** e cercare di identificare strumenti e approcci alternativi di gestione dei flussi turistici.
- Elaborare il **Piano di Gestione** del sito, di applicarlo, monitorarlo e revisionarlo.
- Seguire le **indicazioni del Centro del Patrimonio Mondiale**.
  - Sviluppare un documento dinamico, breve e conciso per facilitarne la comprensione e l'applicazione. Identificare chiaramente la Missione, Visione, obiettivi primari e azioni strategiche per il raggiungimento di tali obiettivi:
    - Ultimo aggiornamento del Piano di Gestione del
- Centro Storico di Firenze.
- Aggiornamento e revisione ciclica (ogni 5 anni)
  - adottare un **approccio integrato alla gestione** del sito - inclusivo e partecipativo (GESTORE E COORDINATORE)
    - Individuare le principali **dinamiche** e tematiche relative al sito e consultare i **principali stakeholders** in merito alle criticità, opportunità e progetti attuati per la mitigazione delle minacce
    - Consultare la **comunità locale** tramite incontri o questionari/indagini in merito ai loro bisogni e suggerimenti
  - Mettere a punto un Monitoraggio del Piano di gestione per integrare i progetti e le azioni strategiche e monitorare l'efficacia del Piano di Gestione
  - Consentire la diffusione del Piano di Gestione a livello locale, nazionale e internazionale tramite incontri di presentazione, pubblicazione sui canali web, ecc.
  - Contribuire ad una strategia a medio-lungo termine che mira ad allinearsi più

strettamente agli **obiettivi di sviluppo sostenibile**.

➤ **valutare lo stato generale di conservazione** del sito e monitorarlo costantemente per comprendere l'andamento del sito stesso.

- Compilazione del **Rapporto Periodico**
- Conoscenza, applicazione e implementazione nei processi giuridicamente vincolanti a livello locale della **Valutazione di Impatto sul Patrimonio** (Heritage Impact Assessment - HIA)
- Stilare e gestire una lista degli edifici che contribuiscono all'OUV del sito ma che sono "a rischio" a seguito del loro inutilizzo e/o decadimento
  - Registro degli "Edifici ed aree in trasformazione del Centro Storico di Firenze". Edifici ed aree (nella Core Zone e Buffer Zone) identificate, schedate e catalogate in una banca dati e successivamente georeferenziate nel Sistema Informativo Territoriale comunale
- Redazione di un **set di indicatori** utili per il monitoraggio costante dello Stato di Conservazione nel tempo
- Durante il Comitato di Pilotaggio, richiesta di un

**coinvolgimento dell'ufficio nei processi di conservazione e restauro** e coinvolgimento nella programmazione dei lavori pubblici su base triennale

- Identificare e **monitorare le vulnerabilità** e criticità del sito e **valutarne gli impatti** effettivi e potenziali (PROGETTISTA E SUPERVISORE)
  - Svolgere **incontri** con i principali stakeholders e esperti nell'ambito relativo alle criticità e coinvolgerli in analisi (es. Analisi SWOT)
  - Svolgere **analisi e studi** sulle vulnerabilità del sito
- **Gestire i fattori di rischio** (primari e secondari)
  - Prevenzione (fase del **Risk preparedness**): comprensione, analisi, preparazione e formazione al rischio, nonché sulla conservazione, la gestione dei visitatori e interpretazione del sito
    - Partendo dall'analisi delle vulnerabilità del sito, comprendere e identificare i possibili fattori di rischio (prioritizzandoli) attraverso la consultazione del Comitato di Pilotaggio e altri stakeholders
    - Studio approfondito dei manuali e

materiali del Centro del Patrimonio Mondiale sul tema della gestione del rischio

- Ideazione e stesura di un Piano del Rischio, non solo a livello ambientale ma anche riferito alla gestione dei flussi turistici e dello sviluppo urbano del sito
  - Comunicazione fra i vari enti degli strumenti disponibili e definire chiaramente le responsabilità singole degli enti
  - Risposta (fase di **Disaster risk response**): coordinamento con i vari enti
  - Recupero e resilienza (**Post-disaster risk management**)
- **Contribuire a nuovi quadri normativi e di regolamentazione** che sfruttino al meglio le opportunità della **transizione tecnologica**
- **Sfruttare le nuove tecnologie per l'analisi di dinamiche e criticità** che coinvolgono il sito, al fine di valutare scenari, fare delle previsioni e analizzare gli impatti ed infine prevedere misure di contenimento e mitigazione.
  - Incentivare studi e **ricerche innovative** che consentano di **fornire dati e informazioni aggiornate ai decision makers** in merito alle dinamiche che

coinvolgono il sito, e contribuire alla definizione di regolamenti per la gestione delle dinamiche analizzate.

- Comprendere, attuare e comunicare politiche e **decisioni locali, nazionali e internazionali** (INTERPRETE E MEDIATORE):

- Capire e implementare a livello locale le **decisioni del Centro del Patrimonio Mondiale** (es. Compilazione del *Rapporto Periodico*; Rispondere a segnalazioni sullo *Stato di Conservazione* e alle richieste di informazioni da parte del Centro del Patrimonio Mondiale; Aggiornamento del Piano di Gestione; Applicazione dell'Heritage Impact Assessment per la valutazione di idee progettuali di tipo infrastrutturale; Studio delle Risoluzioni UNESCO (es. Utilizzo logo) e comunicazione a livello locale al fine dell'adeguamento, ecc.).
- Attuazione di **politiche locali che siano in linea con le raccomandazioni a livello internazionale**, e relativa comunicazione dei risultati e degli effetti che queste hanno portato sul territorio (es. Tramite pubblicazioni, incontri pubblici di progetti europei, presentazioni alla DG UNESCO, ecc.).

COMUNICARE, FORMARE,  
SENSIBILIZZARE, COOPERARE

- Coordinare e/o partecipare ad attività di formazione e **capacity building** delle parti interessate, soprattutto delle **giovani generazioni**, creando conoscenze e competenze (**FORMATORE: riferimento all'interno delle Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (2019); Helsinki Action Plan Azione 30; World Heritage in Europe Today (2016) Convenzione di Faro (2005):**
  - Organizzare e partecipare a lezioni, seminari sui temi relativi al Patrimonio Mondiale e all'ambito culturale, alle sfide che i territori iscritti devono fronteggiare, a nuovi metodi e azioni per fronteggiare problematiche e i cambiamenti. Tali iniziative vengono svolte in collaborazione con:
    - **Università, istituti di ricerca e scuole** (es. Finanziamento di borse e assegni di ricerca sui temi Patrimonio Mondiale; "Historic Centre of Florence: World Heritage site - tools for management" cicli di incontri con il DIDA; "Florence World Heritage" seminari tematici con l'Università Bocconi),
    - **Associazioni** (es. "Il Centro Storico al Centro dell'Universo" con MUS.E; "World Heritage Lab" con l'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale; "La gestione dei siti patrimonio mondiale della Toscana" con Regione Toscana, ecc.)
    - o altre **istituzioni** (es. Incontri di Formazione indetti dal MiBACT sulla Legge 77/2006; Progetti AtlaS.WH con altre città Patrimonio Mondiale; Progetto di rafforzamento delle competenze dei Ministeri e istituzioni locali in Giordania, Azerbaijan, Moldavia e Nicaragua; Lezione a delegazioni del Ministero della Cultura e Turismo del Myanmar).
- Analizzare, coinvolgere le diverse parti interessate e **Chiarire e concordare i ruoli e responsabilità** riguardanti la protezione e la conservazione delle proprietà a livello nazionale, regionale e locale, coinvolgendo la comunità (**COORDINATORE: Helsinki Action Plan, azione 13, World Heritage in Europe Today (2016) Convenzione di Faro (2005):**

- Collaborare all'istituzione formale (tramite riconoscimento da parte del Ministero competente in materia) del **Comitato di Pilotaggio** del sito, quindi dell'identificazione dei soggetti responsabili, del loro coinvolgimento ed informazione, tramite la convocazione delle sessioni del Comitato e del riconoscimento del ruolo che ognuno di essi ricopre nella conservazione e valorizzazione del sito.
  - Organizzazione di **consultazioni e/o incontri** con gli attori principali riguardanti le tematiche cruciali relative al sito (es. Turismo, Conservazione e Consapevolezza, Mobilità, Rischio, Vivibilità), i progetti in atto in città che possono essere strategici per il Piano di Gestione e i dati riguardo la loro implementazione.
- Coinvolgere la comunità locale attraverso **processi partecipativi** (**FACILITATORE**: *World Heritage Convention (2019)*; *Site Manager Forum*; *Helsinki Action Plan Azione 27*; *World Heritage in Europe Today (2016)* *Convenzione di Faro (2005)*):
- Ideare e organizzare processi che vedano la partecipazione dei **cittadini e principali attori** e che consentano la loro consultazione in merito alle principali problematiche, progetti, idee, impressioni (es. Creazione di Mappe di Comunità; Maratona dell'Ascolto sul Patrimonio Mondiale; Tavola rotonda su San Lorenzo; Incontri sul Patrimonio di Interesse Religioso; Tavoli tecnici del Piano di Gestione; coinvolgimento dei cittadini e comitati all'*Advisory Mission UNESCO-ICOMOS*).
- **Rispettare** la diversità, l'equità, l'uguaglianza di genere e dei diritti umani durante i processi gestionali, decisionali e di pianificazione del sito (**SOSTENIBILITA'**: *Site Manager Forum*; *Agenda 2030*; *Operational Guidelines*):
- Accertarsi che nessuno si senta escluso, che non vengano applicate discriminazioni di ogni genere nei processi di pianificazione delle attività, nell'ambiente lavorativo, nel coinvolgimento degli stakeholders e della comunità. Su questo punto è bene citare l'Agenda 2030, che riveste un ruolo fondamentale di guida per comportamenti sostenibili, equi e inclusivi.
- Cercare e assegnare **risorse** (**FUNDRAISER**: *Site Manager Forum*; *Operational Guidelines*; *Handbook*):
- Partecipare a **bandi** (es. Legge 77/2006 MiBACT; Interreg Atlantic Area; ecc.).

- Sostenere campagne di **crowdfunding**.
  - Svolgere riunioni e presentazione progetti con **Istituti Bancari, Aziende, Enti, Fondazioni** per ottenere finanziamenti (es. Presentazione Banca Dati).
  - Dedicare parte delle **risorse dell'ufficio** per il sostegno delle risorse umane e delle attività per la gestione e l'aumento della consapevolezza riguardo al sito.
- Creare **reti e gemellaggi** con altri siti del Patrimonio Mondiale e condividere esperienze e buone pratiche (*NETWORKER: Helsinki Action Plan, Azione 22 e 23; World Heritage in Europe Today; Site Manager Forum*)
- Rafforzare la collaborazione con i siti Patrimonio Mondiale e i territori (sia sul territorio regionale, nazionale, europeo e mondiale) che hanno altri riconoscimenti UNESCO:
    - aderendo ad **associazioni e network** (es. Associazione Italiana Beni Italiani Patrimonio Mondiale e alle riunioni delle Associazioni Europee dei siti Patrimonio Mondiale);
    - partecipando a **bandi di progetto** (es. Interreg Atlantic Area);
  - partecipando a **iniziative** indette da UNESCO, gli Advisory Body e lo Stato Parte (es. Forum dei Site Manager e far parte delle delegazioni presenti nelle Sessioni del Patrimonio Mondiale; Meeting Regionali per la Redazione del Rapporto Periodico; Assemblee ICOMOS; corsi di aggiornamento ICCROM; corsi di aggiornamento indetti dallo Stato Parte ecc.);
  - cogliere l'opportunità del riconoscimento di Patrimonio Mondiale per creare e rafforzare i **gemellaggi** con altre città che presentano le caratteristiche e affrontano problematiche simili (es. Edimburgo, Kyoto, ecc.);
  - organizzare e partecipare a **conferenze, seminari e progetti** che coinvolgano altri siti, così come esperti del settore (es. Terzo Forum UNESCO sulla Cultura e le Industrie culturali; partecipazione ad

- anniversari di altri siti, ecc.).
- **Sensibilizzare, promuovere e comunicare il valore del sito** (**COMUNICATORE:** *Helsinki Action Plan, Azione 23 e 30; World Heritage in Europe Today; Handbook; Convenzione di Faro e Agenda 2030*)
    - Organizzare **lezioni e attività didattiche** sui temi relativi al Patrimonio Mondiale e all'ambito culturale (es. Attività di sensibilizzazione svolte con le università americane Middlebury College e Syracuse University e con alcune scuole superiori come ITT Marco Polo e Capponi; Attività didattiche svolte in collaborazione con il MUS.E come ad esempio "Centro Storico al Centro del Mondo").
    - Creazione di contenuti sul Patrimonio Mondiale da diffondere sui **canali web, come website e social media.**
    - Organizzazione di **incontri pubblici** (es. Anniversario Firenze Patrimonio Mondiale; Maratona dell'Ascolto, ecc.).
  - Promuovere pratiche di **turismo sostenibile** (*Agenda 2030; Helsinki Action Plan, azione 10 e 15; World Heritage in Europe Today; UNESCO, Report 74/286 - L'importanza di preservare la cultura materiale e immateriale al tempo della crisi*)
    - In collaborazione con l'Ufficio Turismo del Comune e i principali attori del settore turistico, attivare **ricerche e campagne** per sensibilizzare il visitatore al valore del sito, ad un comportamento che si avvicini a comportamenti sostenibili nella visita della città, alla scoperta di itinerari e luoghi meno conosciuti del sito (es. Firenze perBene).
    - Disseminare materiali e restituire al pubblico - in maniera trasparente e semplice - i risultati della gestione del sito: **raccogliere, rielaborare e fornire informazioni** relative al suo lavoro, ai *decision-makers*, professionisti nell'ambito della conservazione, residenti, proprietari e altri stakeholders (**DISSEMINATORE:** *Helsinki Action Plan, azione 28; World Heritage in Europe Today; Site Manager Forum; Handbook*):
      - **Coordinare** ricerche, studi, pubblicazioni, materiali divulgativi relativi al sito, al suo valore e alla sua gestione (reperire fondi e stabilire relazioni con enti e istituzioni che consentano ricerche e studi; svolgere riunioni e verificare i contenuti delle ricerche; reperire i dati utili per le ricerche e studi attraverso richieste agli appositi uffici e persone competenti).
      - Consentire lo **sviluppo grafico** dei materiali divulgativi, la **stampa** e/o sviluppo in formato **digitale**.

- Diffondere i materiali sui **canali web** e/o presentarli pubblicamente a conferenze stampa, **incontri** e **conferenze anche online**.
- Accertarsi che le conoscenze digitali vengano conservate e mantenute nel tempo e aggiornate in base alle nuove tecnologie (attenzione che non diventino obsolete).



## PARTE III

### IL RUOLO DEL SITE MANAGER

La figura del "Site Manager" richiede **ESPERIENZE E CONOSCENZE INTERDISCIPLINARI** e affronta questioni complesse e sensibili al fine di garantire la sostenibilità dei siti.

Il Site Manager è chiamato quotidianamente a lavorare per la protezione e supporto del sito, mediante processi decisionali trasparenti, informati e responsabili, che enfatizzano le esigenze del patrimonio, **AL DI SOPRA DEGLI INTERESSI POLITICI E DIPLOMATICI A BREVE TERMINE**.

Infatti, il Site Manager svolge un ruolo importante come **COMUNICATORE**, ovvero nel potenziare la partecipazione locale, nel coinvolgere varie comunità e narrazioni storiche, nel creare reti e canali per lo scambio reciproco di esperienze e conoscenze a livello locale, nazionale e globale.

Il Site Manager è inoltre un **DIVULGATORE E ATTUATORE DELLE POLITICHE E DELLE DECISIONI LOCALI** (del territorio locale dove si colloca il sito), nazionali (dello stato) e internazionali (es. adottate dal Comitato del Patrimonio Mondiale).

Altro rilevante aspetto è **INCORAGGIARE LA COLLABORAZIONE TRA I SITE MANAGER E LE UNIVERSITÀ E ISTITUTI DI RICERCA**, al fine di condividere ricerche, conoscenze e pratiche disponibili in entrambi i settori, a reciproco vantaggio.

Al fine di valutare l'attuazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale nel tempo, è stato istituito un sistema di

"reportistica periodica", ovvero il **RAPPORTO PERIODICO**, un esercizio obbligatorio di autovalutazione e di segnalazione, che coinvolge tutti gli Stati Parti e i Site Manager delle proprietà del Patrimonio Mondiale.

Compilando il Rapporto Periodico, che appare sotto forma di questionario, i Site Manager/Responsabili del sito valutano lo stato generale di conservazione e di gestione del sito. Pertanto, il Site Manager è chiamato a fornire una quantità sostanziale di dati, che poi vengono rielaborati per monitorare l'andamento del sito stesso e complessivamente delle proprietà del Patrimonio Mondiale di una determinata regione geografica.

Perciò, il Site Manager deve **RACCOGLIERE, RIELABORARE E FORNIRE INFORMAZIONI** relative al suo lavoro, ai decision-makers, professionisti nell'ambito della conservazione, residenti, proprietari e altri stakeholders.

I Site Manager ha il compito di elaborare il **PIANO DI GESTIONE** del sito, di applicarlo, monitorarlo e revisionarlo. La protezione e la gestione di un sito Patrimonio Mondiale sono dinamiche che richiedono un monitoraggio e un aggiornamento costante.

Sul fronte della **FORMAZIONE E SVILUPPO DI COMPETENZE** così come della sensibilizzazione ai temi del Patrimonio Mondiale, i Responsabili dei siti mettono in atto strategie operative per sensibilizzare gli stakeholders locali e i *decision-makers*.



**DIDA**  
DIPARTIMENTO DI  
ARCHITETTURA

**HeRe**  
Heritage  
Research Lab