

## L'innovazione sociale per il patrimonio culturale

### *Introduzione*

Siti UNESCO nel degrado, aree protette abbandonate e non tutelate, borghi e centri storici disabitati, musei aperti a scartamento ridotto, monumenti chiusi e non accessibili, biblioteche e archivi in crisi economica e di personale, siti archeologici risotterrati, beni architettonici cadenti e non mantenuti. La lettura della stampa quotidiana, le trasmissioni televisive di inchiesta, i blog ed i giornali *on line*, riportano sempre più frequentemente notizie riguardanti quella che potremmo definire l'emergenza del patrimonio culturale abbandonato.

L'immenso patrimonio culturale e ambientale italiano, diffuso in ognuno dei circa 8.000 comuni d'Italia, in un momento di profonda crisi economica ed in un paese endemicamente caratterizzato dalla scarsità delle risorse per il settore culturale rischia di essere abbandonato e dimenticato. Le difficoltà del pubblico di salvaguardare e rendere fruibile il patrimonio hanno spinto verso un progressivo coinvolgimento dei privati *for profit* nella gestione del patrimonio. Ma l'attenzione dei privati si è naturalmente concentrata sui siti *blockbuster*, sui cosiddetti «grandi attrattori» lasciando sguarnito lo straordinario patrimonio culturale diffuso.

In questa situazione sconcertante emergono, però, dei segnali di speranza rappresentati da iniziative promosse da cittadini appassionati e competenti che partendo dall'amore

per il proprio territorio hanno avviato progetti di presa in carico di parti importanti di patrimonio culturale e ambientale che sono stati rifunzionalizzati, mantenuti e resi fruibili alla cittadinanza ed ai visitatori. Si tratta di iniziative che applicano i concetti dell'innovazione sociale alla gestione del Patrimonio Culturale.

Nel lavoro Sud-Innovation<sup>1</sup> è stata avviata una riflessione su questo fenomeno seguendo un percorso che prende le mosse da una serie di storie emblematiche che in questi anni si sono sviluppate nel Sud d'Italia<sup>2</sup>. L'obiettivo di questo contributo è di evidenziare alcuni dei principali risultati di questo lavoro.

### *Social innovation e patrimonio culturale*

Periodicamente si affaccia nel dibattito pubblico internazionale una formula che si impone e che entra prepotentemente nel linguaggio comune, viene usata come etichetta di iniziative, progetti e manifestazioni. Il concetto di Social Innovation nel corso di questi ultimi anni ha assunto un'enorme importanza testimoniata dai numerosissimi network che si sono costituiti per promuovere e studiare tale fenomeno<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> S. CONSIGLIO e A. RITANO (a cura di), *Sudinnovation - Patrimonio culturale, innovazione sociale e Nuova Cittadinanza*, Franco Angeli, Milano 2014.

<sup>2</sup> I casi analizzati sono i seguenti: la Cooperativa La Paranza e CSI Gaiola Onlus (Napoli), Rural Hub (Calvanico - Salerno), Addio Pizzo Travel e CLAC (Palermo), Haskavusa (Lampedusa); Farm Cultural Park (Favara), Ex Fadda (San Vito dei Normanni), (Matera); Calabresi Creativi (Reggio Calabria), Liberos (Sardegna). I casi sono stati realizzati attraverso interviste in profondità ai responsabili di alcune di queste esperienze allo scopo di comprendere: genesi dell'idea, caratteristiche del gruppo promotore e le modalità di coinvolgimento dei partner; fasi di sviluppo del progetto (gli ostacoli, i nemici e gli alleati), le forme di affidamento del bene, il modello di gestione (make or collaborate), il tipo di occupazione creata e le forme di sostenibilità economico - finanziaria del progetto.

<sup>3</sup> Tra i principali è possibile elencare: Euclid Network, Social Innovation

La proliferazione di studi, interventi e azioni incentrate sul tema della social innovation ha spinto diversi studiosi ad interrogarsi sull'origine e sulla definizione di questo fenomeno. Non è questa la sede per un'analisi puntuale di questi studi, ma è necessario sottolineare che non esiste ad oggi una definizione consolidata di social innovation. Secondo Busacca la fragilità teorica del concetto di social innovation risiede nell'approccio semplificatorio utilizzato da molti studiosi e *practitioner* legato in particolare all'astorizzazione del fenomeno<sup>4</sup>. Partendo da questa premessa lo studioso italiano, in un recente lavoro, concentra l'attenzione sulla storia della concettualizzazione del fenomeno dell'innovazione sociale, «ripulita dalle incrostazioni del nuovismo».

Tra i lavori più approfonditi finalizzati all'analisi delle diverse definizioni di social innovation è possibile citare quello di Andrea Bassi che distingue tre tipologie di approccio<sup>5</sup>: l'approccio sistemico, l'approccio pragmatico e l'approccio manageriale.

Il primo approccio di matrice sociologica<sup>6</sup> considera l'innovazione sociale un processo complesso di introduzione di nuovi prodotti, processi e programmi che cambiano profondamente le routine di base, i flussi di risorse e di autorità, o le credenze del sistema sociale in cui l'innovazione

Exchange, The Young Foundation, Australian Centre for Social Innovation, Centre for Social Innovation (Canada), Ashoka, Centre for Social Impact (Sydney), Polsky Center for Entrepreneurship and Innovation (Chicago) ed Euricse (Italia).

<sup>4</sup> M. BUSACCA, *Oltre la retorica della Social Innovation*, in «Impresa Sociale», 2013, 2.

<sup>5</sup> A. BASSI, *Social Innovation: Some Definitions*, Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad, Barcelona, 88, Marzo, 2011.

<sup>6</sup> W. FRANCES e A. NINO, *Making a difference: strategy for scaling social innovation for Greater Impact*, The innovation Journal: the Public Setor Innovation Journal, vol. 15 (2), 2010.

si realizza. Le innovazioni sociali di successo hanno un impatto ampio e duraturo nel tempo

Il secondo approccio, quello che Bassi definisce pragmatico, è di matrice economica<sup>7</sup> e considera invece l'innovazione sociale come le attività ed i servizi innovativi che hanno l'obiettivo di rispondere ad un bisogno sociale e sono diffusi per lo più attraverso organizzazione con finalità sociali.

Il terzo approccio, infine, di matrice manageriale<sup>8</sup> considera l'innovazione sociale una nuova soluzione a un problema sociale che si distingue dalle soluzioni esistenti per la maggiore efficienza, efficacia e sostenibilità. Il valore da essa creato ricade primariamente nella società piuttosto che sui singoli individui.

La social innovation è un concetto ampio che non può essere confinato all'interno di pochi ambiti di applicazione. Nei tantissimi studi e analisi realizzati sul tema emerge, però, che le principali applicazioni si concentrano prevalentemente su comparti in cui il bisogno di innovazione è più forte ed impellente.

Uno dei principali comparti nei quali riscontriamo numerose esperienze di social innovation è il settore sanitario e della cura. In Italia, ad esempio, in quest'ambito nel corso di questi anni si è sviluppata la rete di Welfare Italia Servizi che riesce a includere nel processo di cura fasce della popolazione ormai di fatto espulse dalla sanità pubblica. La stessa amministrazione Obama ha istituito un ufficio Office of Social Innovation and civic participation (OSICP) allo scopo di supportare programmi di social innovation nel

<sup>7</sup> G. MULGAN, *The Process of Social Innovation*, in *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), pp. 145-162. <http://dx.doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>, 2006.

<sup>8</sup> J.A. PHILLIS JR., K. DEIGLMEIER e D.T. MILLER, *Rediscovering Social Innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 2008.

campo dell'assistenza socio-sanitaria e del supporto all'occupazione (Goldsmith).

Un altro settore dove sono molto diffuse processi di innovazione sociale è il comparto della formazione anche in questo ambito sono state sviluppate azioni finalizzate a gestire in modo innovativo il tema del drop out e dell'inclusione formativa delle fasce povere della società. Il settore della green economy e della mobilità sostenibile è un altro campo dove numerose sono le iniziative di innovazione sociale intraprese.

La tutela, la conoscenza e la valorizzazione del patrimonio culturale rappresenta, invece, un ambito di applicazione dell'innovazione sociale ancora poco indagato ma che presenta interessanti prospettive di sviluppo. In questo comparto, infatti, ritroviamo diversi fattori che favoriscono la nascita di iniziative di innovazione sociale, in primo luogo la presenza di un bisogno sociale non soddisfatto testimoniato dal patrimonio abbandonato.

Nelle storie raccontate in *Sudinno* si ritrovano i principali ingredienti che caratterizzano i processi di social innovation.

Un primo ingrediente è rappresentato dalla finalità intrinseca dell'attività che consiste nel rispondere ad un bisogno sociale e nel riuscire a migliorare la qualità della vita delle persone. Non si configurano come innovazioni sociali, quindi, iniziative che rispondono esclusivamente ad un profitto personale. Secondo il Centre for Social Innovation della Stanford University l'innovazione sociale «si riferisce a nuove idee che trovano soluzioni a sfide sociali, culturali, economiche e ambientali a beneficio delle persone e del pianeta»<sup>9</sup>. Questa profonda trasformazione modifica i meccanismi di incentivo che innescano il processo di innovazione; essi infatti che non si basano più su fattori di motivazione

<sup>9</sup> PHILLS e al., *op cit.*, 2008.

intrinseca e incentrati sul mercato (guadagno, retribuzione, profitto). La leva fondamentale diventa, infatti, la gratificazione personale, il riconoscimento sociale e la capacità di istituzionalizzare il cambiamento. Questo aspetto appare estremamente significativo in tutte le iniziative di rifunzionalizzazione e riuso del patrimonio culturale analizzate.

Un secondo ingrediente che caratterizza l'innovazione sociale è nelle modalità con cui si trovano le soluzioni per rispondere ai bisogni di tipo sociale<sup>10</sup>. In questo quadro un ruolo cruciale è svolto dai cittadini che da destinatari e beneficiari di un intervento pubblico tradizionale di tipo centralistico diventano i protagonisti e co-progettisti degli interventi. Il protagonismo civico, a volte anche mitizzato, diventa uno dei tasselli fondamentali dell'approccio alla social innovation per il patrimonio culturale. In questo quadro l'attore pubblico è in grado di incentivare processi di innovazione sociale delegando progressivamente funzioni ai cittadini, particolarmente in forma associata. Questo tipo di impostazione si rifà al concetto di politiche di capacità<sup>11</sup>. La social innovation si caratterizza quindi per la capacità di incrementare i processi partecipativi e di empowerment delle comunità. Il ruolo dei cittadini e dei consumatori si trasforma in modo radicale nel passaggio dall'innovazione tecnologica a quella sociale. I cittadini, infatti, che nel modello tradizionale sono essenzialmente destinatari di un prodotto servizio e fornitori di informazioni per delineare i propri bisogni contribuiscono in modo diretto nella progettazione ed erogazione dei prodotti/servizi. Con l'innovazione sociale si porta all'estremo il concetto di open innovation<sup>12</sup> e si passa ad un sistema in cui non è più l'im-

<sup>10</sup> F. MOULAERT, F. MARTINELLI, E. SWYNGEDOUW e S. GONZALEZ, *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*, *Urban Studies*, 42 (11), 2005 pp. 1669-1990.

<sup>11</sup> R. SALAIS e R. VILLENEUVE, *Europe and the politics of capabilities*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.

<sup>12</sup> H.W. CHESBROUGH, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and*

presa tradizionale che cerca di includere i consumatori nella progettazione e nei processi di innovazione, ma sono gli stessi cittadini che in forma organizzata diventano produttori di innovazione. In questo senso l'innovazione sociale può essere interpretata come un processo di creazione collettiva in cui i membri di una comunità inventano e ridefiniscono nuove regole.

Un terzo ingrediente si ricollega ai protagonisti che innescano processi di innovazione sociale, un fattore che caratterizza la logica processuale delle azioni di social innovation è legato, infatti, alla centralità del valore della collaborazione. I processi di innovazione sociale si caratterizzano per il fatto di essere sviluppati da coalizioni di network di attori fortemente embedded con la comunità di riferimento.

#### *Le lezioni degli innovatori sociali del patrimonio culturale*

Le undici storie che abbiamo analizzato mostrano un attivismo ed un protagonismo che si oppone all'immagine stereotipata di un Mezzogiorno arreso e assistito. Sono racconti di persone che hanno scelto di attivarsi per realizzare un progetto in grado di rispondere ad un'interesse personale ed al tempo stesso sociale, in un contesto che presenta fortissime criticità sociali ed economiche. In questo paragrafo vogliamo interrogarci sulle caratteristiche principali di queste storie così come emergono dai racconti degli innovatori sociali che abbiamo intervistato.

#### *Oltre i distretti culturali*

Il primo elemento che balza agli occhi è che le iniziative analizzate non si sono sviluppate in contesti dove erano pre-

*Profiting from Technology*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

sentì logiche di tipo distrettuale. La lettura mainstream in ambito culturale nel corso di questi ultimi anni ha messo al centro dell'attenzione il ruolo strategico del distretto culturale. La capacità di innescare iniziative, progetti e occupazione in ambito culturale, secondo l'approccio dominante, è fortemente connesso alla possibilità di costruire distretti culturali evoluti.

Nessuno tra i casi analizzati è nato all'interno di questa programmazione distrettuale, si tratta di iniziative nate dal basso, sulla base di processi spontanei ed in un contesto di riferimento tendenzialmente ostile. Questo aspetto è molto rilevante ed evidenzia che è possibile innovare anche in assenza di un contesto istituzionale favorevole. Le storie raccontate sgombrano infatti il tavolo dall'alibi di tanti «non-sipuotisti», di coloro i quali giustificano il loro immobilismo ed inattività nella mancanza di situazioni di contesto favorevoli. Realizzare progetti di innovazione sociale nel patrimonio culturale è quindi difficile ma possibile anche in assenza di logiche distrettuali.

*La Pubblica Amministrazione: ostile ma non troppo*

Un altro aspetto interessante che accomuna molte delle storie analizzate è legato all'incapacità delle istituzioni pubbliche e degli attori territoriali di supportare la sfida intrapresa dagli innovatori sociali in ambito culturale. Il raggiungimento di importanti risultati è stato reso possibile nonostante l'assenza della PA piuttosto che grazie al suo supporto. Da un punto di vista generale, quindi, la PA, nelle sue diverse articolazioni, non ha favorito la nascita di queste iniziative, e addirittura in qualche occasione ne ha ostacolato lo sviluppo.

Al tempo stesso, però, la presenza di nuclei di innovazione, anche all'interno di alcuni stakeholder pubblici, hanno anche svolto un ruolo positivo che è importante sottolineare. Dalle storie analizzate emerge che in tante PA ci



sono persone pronte a «dare una mano» a chi prova a farsi carico dei problemi ed a trovare soluzioni innovative.

#### *La solitudine e l'invidia*

Un altro fattore che caratterizza il contesto di riferimento di chi promuove azioni di innovazione sociale nell'ambito del patrimonio culturale è lo scetticismo diffuso seguito dall'invidia. L'esperienze di chi ha scelto di avviare percorsi di innovazione in questo ambito sono costellate da frasi del tipo: «non ce la farete mai!» o «ma chi te lo fa fare?».

Nei racconti degli innovatori sociali, che abbiamo intervistato, queste frasi sono frequenti, questa sensazione di non essere compresi e di essere considerati «strani» è molto ricorrente.

Il processo di sviluppo di idee di innovazione sociale in ambito culturale deve quindi superare anche questa importante barriera, che risulta particolarmente pesante nelle fasi di difficoltà e di crisi che ogni singolo progetto vive nel corso del suo percorso.

I progetti che riescono a muovere i primi passi ed a raccogliere i primi risultati positivi, dopo aver fronteggiato con successo lo scetticismo si ritrovano, spesso, a fare i conti con l'invidia. Le frasi classiche che sono costretti ad ascoltare gli innovatori sociali in questa fase diventano: «Chissà chi è il suo santo in Paradiso?» o «Perché non vi occupate di problemi più importanti, invece di...».

Nel profilo degli innovatori sociali che hanno sviluppato queste iniziative ritroviamo, quindi, una fortissima determinazione ed una grande capacità di resistenza e di superare i mille ostacoli che generalmente si frappongono alla realizzazione dell'obiettivo.

#### *Lontano dalla retorica delle start-up e del volontariato*

Una delle principali caratteristiche che accomuna in

qualche modo tutte le iniziative che abbiamo trattato è che siamo lontani anni luce dalla retorica sulle start-up innovative. Siamo in presenza di piccole realtà micro-imprenditoriali che riescono a sostenersi economicamente ed a garantire l'occupazione ad alcuni tra i soci promotori. Sono realtà che non mirano ad accedere nel circuito dei Business Angels e dei Venture Capital poiché non hanno la potenzialità reddituale richiesta da questi soggetti, ma che intendono rispondere ad una problematica sociale, la gestione del patrimonio culturale, con logica imprenditoriale.

L'elemento che caratterizza queste imprese, rispetto alle start up tecnologiche è il loro radicamento territoriale in quanto la loro principale missione è proprio quella di prendersi cura di una parte del patrimonio culturale e renderlo fruibile per la comunità. L'impatto sull'economia locale di ogni singola realtà è limitata, ma le ricadute sono necessariamente a vantaggio del territorio, mentre molto spesso il percorso di sviluppo di una start up innovativa può portarla molto lontano dalla comunità in cui tali idee sono state incubate.

Se pochissimi sono i punti di contatto con le startup innovative, anche le similitudini con il mondo dell'associazionismo non sono tante. Queste iniziative, infatti, si caratterizzano per una spiccata attenzione alla sostenibilità economica, necessaria per garantire la remunerazione del lavoro professionale di chi si è fatto promotore e gestore dell'iniziativa.

#### *Contenitori e contenuti*

Un elemento caratterizzante delle esperienze descritte consiste anche nella capacità di mettere insieme tutela del patrimonio e produzione culturale. Nei casi esaminati le azioni di recupero del patrimonio abbandonato sono incentrate su azioni che puntano, contemporaneamente, sulla produzione di cultura e sulla ricostruzione della memoria.

Emerge con forza la consapevolezza che se la comunità non «ri-scopre» e non «ri-conosce» il patrimonio non è possibile realizzare azioni di tutela e ri-funzionalizzazione. Per realizzare quest'azione di ri-conoscimento e ri-scoperta in molti dei progetti si punta sugli strumenti culturali. Nelle storie raccontate la produzione di contenuti e la costruzione del contenitore divengono processi comunitari di co-creazione e di condivisione, utili anche all'allargamento costante delle comunità di riferimento dei diversi progetti.

#### *Nuove forme di affidamento*

Un ulteriore aspetto che merita di essere sottolineato e che caratterizza i progetti che hanno ad oggetto iniziative di tutela e fruizione di «built heritage» di proprietà pubblica riguarda le modalità di affidamento di questi siti. La possibilità di prendersi cura e rendere fruibile un bene di proprietà pubblica richiede un affidamento da parte dell'ente proprietario. Spesso parliamo di luoghi chiusi al pubblico, privi di qualunque intervento manutentivo, luoghi a rischio degrado così come abbiamo sottolineato nel primo capitolo. Parliamo di luoghi che gli enti gestori non sono in grado e non hanno le risorse per gestire. Siamo in presenza di quel patrimonio diffuso ed abbondante che il pubblico non ha le risorse (e le capacità) per gestire e che il privato for profit non ha interesse a prendere in carico.

Dietro il successo di molti tra i progetti esaminati ritroviamo l'applicazione di modelli innovativi di affidamento del patrimonio culturale che salvaguardando la tutela sono riusciti a contemperare la normativa e le esigenze di coinvolgimento e volontà di partecipazione dei cittadini.

#### *Oltre i clienti, i consumatori e gli utenti*

Nell'impostazione dei progetti di social innovation applicati al patrimonio culturale i cittadini sono considerati in primo luogo come potenziali partner da includere nell'i-

niziativa. Il primo ingrediente di un progetto di social innovation applicato al patrimonio è infatti la capacità dei promotori di costruire attorno all'iniziativa un consenso popolare. Da questo punto di vista il cittadino rimane tale ed il processo di coinvolgimento non si basa su logiche commerciali ma di partecipazione e di co-progettazione. Ciò non significa che questi progetti rigettano la logica commerciale, ma non come unica prospettiva di relazione con i cittadini. Da ciò deriva che tali iniziative vedono il coinvolgimento di cittadini non in veste di consumatori ma di principali destinatari del progetto.

La capacità di coinvolgimento e di attivazione di processi di co-progettazione è alimentata, in molti dei progetti analizzati, da una buona capacità di comunicazione on line. Il web per gli innovatori sociali del patrimonio è un'arma per rafforzare le reti di collaborazione ed ampliare la reputazione e la notorietà dell'esperienze maturate al proprio interno.

#### *Collaborazione vs competizione*

Una delle caratteristiche che emerge dalle storie raccontate è legata alla priorità posta sulla capacità di collaborare piuttosto che sullo spirito competitivo. Questo aspetto rappresenta una caratteristica particolarmente interessante dei progetti di social innovation applicati al patrimonio: mettere in secondo piano il concetto di competizione ponendo invece al centro l'importanza di collaborare è un orientamento particolarmente innovativo. Sotto certi aspetti questa tendenza si sposa con il superamento della logica assistenziale. In quel contesto, infatti, i soggetti operanti a vario titolo in ambito culturale erano portati a competere ferocemente per accreditarsi sul mercato politico e mancava qualunque incentivo alla cooperazione. In assenza delle risorse pubbliche da dividere tra tanti pretendenti, i soggetti impegnati nella salvaguardia e fruizione del patrimonio cultu-

rale hanno progressivamente colto il valore e l'importanza della collaborazione.

*Da attivisti a professionisti*

La componente di lavoro volontario, soprattutto nella fase iniziale di questi progetti, è molto consistente. In alcuni casi più che di lavoro volontario si potrebbe parlare di vero e proprio attivismo, soprattutto quando i progetti prendono vita in contesti in cui la presenza della criminalità organizzata e i comportamenti poco leciti sono elementi di un ecosistema con cui necessariamente occorre fare i conti. Un filo che lega una parte dei casi studio analizzati è la capacità di far evolvere il lavoro volontario in un'attività retribuita: AddioPizzo Travel, il Centro Studi Interdisciplinare Gaiola, la cooperativa La Paranza sono esperienze che raccontano il lento, ma necessario passaggio verso forme più organizzate e stabili di lavoro.

La necessità di tale passaggio è legata alla sopravvivenza stessa di tali iniziative, inevitabilmente destinate ad una fine nel caso in cui almeno alcuni dei soggetti promotori non riescano ad avere una retribuzione per il tempo e le energie impiegate. D'altra parte tale passaggio risulta anche essere una necessità endemica di progetti che crescono e alimentano l'attivazione di un nucleo sempre più ampio di cittadini.

*Non è ancora tempo di conclusioni, siamo solo all'inizio*

Ma di che stiamo parlando? Quanti sono i siti gestiti in questo modo? Quante sono le persone occupate in queste realtà? Qual è il volume delle risorse raccolte per garantire la sostenibilità di queste esperienze? Qual è l'impatto di queste iniziative sul territorio e sulle comunità?

Ad oggi non siamo in grado di rispondere a queste domande, ma abbiamo voluto, in ogni caso, iniziare una ri-

flessione su alcune storie in cui si sta cercando di innovare nelle modalità di gestire il patrimonio culturale. Si tratta ancora di pochi casi che però a nostro parere segnalano l'avvento di un fenomeno molto interessante e promettente. Non sappiamo ancora se queste iniziative rappresentano la punta di un iceberg – noi lo speriamo – o delle meteore; riteniamo però che anche lo sforzo di comprendere questo fenomeno permette di lavorare per favorire tali percorsi e fare in modo che queste pratiche si allarghino e si propaghino.

È sicuramente prematuro trarre conclusioni definitive su questo fenomeno è necessario indagare in modo più approfondito, ampliando l'analisi ad altri casi e verificando la capacità di queste storie di sopravvivere ed evolvere. Al termine di questa prima tappa, però, è possibile provare a mettere a fuoco una serie di questioni che a nostro parere emergono da questo percorso.

#### *Oltre gli stereotipi*

I casi narrati in *Sud Innovation* ci offrono una realtà alternativa agli stereotipi sul Mezzogiorno e sul Mediterraneo, purtroppo ancora dotati di una certa presa. Esistono, invece, culture e visioni del Sud Italia e del Mediterraneo tali da evidenziare un fermento che anzitutto modifica il concetto di patrimonio culturale e ambientale. Abbiamo raccontato quindi un Sud animato, non solo da problematiche, ma da desideri e da coraggio, assumendo un ruolo attivo nei confronti del futuro. Il coraggio, ricordiamo, non è per noi una virtù eroica, bensì un tratto della coscienza civile che lavora a difesa della comunità, ricomponendo l'*homo publicus* con l'*homo privatus*, e colonizza il futuro con progetti di emancipazione.

#### *Oltre il fatalismo (la capacità di fare la differenza)*

Idee, co-progettazione, coinvogimento, azione: nuove parole prendono il posto di un vecchio linguaggio incentrato

su altri termini (denuncia, protesta, lamento, fatalismo e attesa). Gli innovatori sociali del patrimonio testimoniano una voglia di fare, una consapevolezza di poter migliorare il proprio territorio che solitamente viene ignorata e trascurata nelle narrazioni che solitamente si fanno del sud.

L'innovazione sociale muove una capacità strategica che la comunità muove per risolvere autonomamente bisogni propri e collettivi, provando nuove forme di collaborazione e nuovi schemi di azioni che non attuano un progetto politico calato dall'alto, piuttosto testimoniano un *sentimento* della comunità. L'innovazione sociale, infatti, è anche il tentativo di allargare la *civitas*, partendo dal basso. D'altra parte, «cittadino» non significa solo essere sottoposto a una certa burocrazia o godere del diritto di voto, bensì essere soggetto fondante la vita sociale, di essa responsabile e non subente.

*Oltre l'opportunismo (la capacità di perseguire i propri sogni)*

Uno degli aspetti più rivoluzionari delle storie di innovazione sociale per il patrimonio è che queste storie mettono in discussione il carattere opportunistico e individualistico con cui una certa letteratura tende a descrivere chi crea nuove imprese nel sud. La molla che ha innescato la nascita delle iniziative di innovazione è l'amore per il proprio territorio e la volontà di progettare qualcosa in grado di ridare vita ad un pezzo di patrimonio, materiale e/o immateriale, abbandonato.

Persone, considerate nel proprio contesto relazionale dei piccoli *donchisciotte*, che invece spinti dalla propria passione e dai propri sogni riescono a superare le barriere che solitamente, in questi contesti, si frappongono alla creazione d'impresa. Paradossalmente è proprio questa fortissima motivazione intrinseca e sociale che rappresenta la principale leva per poter superare gli ostacoli che molto

spesso un imprenditore tradizionale non è in grado di affrontare.

*Oltre le contrapposizioni (la capacità di fare sintesi)*

Il dibattito sulla conoscenza, la cura e la fruizione del patrimonio culturale è caratterizzato da contrapposizioni e scontri, ma le storie che abbiamo raccontato sembrano porsi al di fuori, addirittura scardinano la nozione di proprietà privata, laddove i titolari hanno inteso disporne come beni comuni.

La capacità di intersecare conservazione e produzione di arte e cultura, ha fatto sì che il patrimonio culturale venisse ri-funzionalizzato con la creazione di nuove attività.

*Nuove policy per la Sud Innovation*

Tanti sono i documenti di programmazione, i piani strategici, i programmi elettorali, i discorsi ai convegni in cui i policy maker, gli amministratori i responsabili della pubblica amministrazione affermano che è necessario supportare processi di rilancio del patrimonio culturale. Dalle storie che abbiamo raccontato questi proponimenti non si trasformano quasi mai in realtà: la pubblica amministrazione, gli enti locali, la burocrazia territoriale rappresentano intatti nell'esperienza degli innovatori sociali una delle principali barriere alla riuscita dei progetti.

Paradossalmente la principale policy per favorire la crescita e lo sviluppo del fenomeno dell'innovazione sociale per il patrimonio culturale consiste nel cercare di non ostacolare tali iniziative. Per perseguire tale approccio, apparentemente facile, la pubblica amministrazione deve essere in grado di dimostrare una propensione al cambiamento che spesso è difficile riscontrare.

Un atteggiamento non ostile nei confronti di queste esperienze richiede infatti la capacità di non replicare routine



consolidate e di convincersi che fare qualcosa che non si è mai fatto in passato non necessariamente significa compiere un errore e non rispettare una legge o un regolamento.

Dare spazio all'innovazione sociale richiede infatti, la necessità di sperimentare nuovi modelli di affidamento del patrimonio culturale di proprietà o sotto la responsabilità di Soprintendenze, Università e Enti Locali. Diversi tra i casi analizzati hanno visto la luce grazie alla messa a punto di modalità di affidamento (convenzione, comodato d'uso) innovative per il soggetto proprietario, tanti altri invece non hanno visto una concretizzazione a causa della non conoscenza di questi strumenti e dalla non disponibilità ad intraprendere strade mai scelte prima.

Un altro possibile indirizzo di policy che emerge dalle prime riflessioni fatte sui casi analizzati riguarda i possibili strumenti che è possibile mettere in campo per attivare azioni di incentivazioni di tale fenomeno.

La possibilità di contribuire alla nascita di queste esperienze consiste in limitati supporti che consistono nella possibilità di usufruire di spazi a costi bassi (o nulli); di personale da destinare al presidio del sito; di limitate risorse per la manutenzione straordinaria.

Da questo punto di vista sono più coerenti strategie di incentivazione caratterizzate da approcci in cui l'allocazione delle risorse risponde al principio «poche risorse a molti» piuttosto che «tante risorse a pochi». Strategie di questo tipo sono state in passate demonizzate perché equiparate al modello del finanziamento a pioggia (che non entra nel merito del progetto) a beneficio dei cosiddetti «grandi progetti» (che in molti casi si è rilevata, paradossalmente, la peggiore strategie di incentivazione allo sviluppo).

Un ulteriore aspetto da sottolineare riguarda la necessità di prestare attenzione a questo fenomeno che indubbiamente non rappresenta la panacea di tutti i problemi che affliggono il sistema di gestione del patrimonio culturale ed

ambientale, ma che potrebbe contribuire a risolvere una parte. Mettere sotto i riflettori le storie di chi è riuscito nell'impresa di ri-animare parti del nostro patrimonio garantendo occupazione e riscatto sociale; disseminare la conoscenza sulle pratiche virtuose; favorire la collaborazione tra questi soggetti può rappresentare un passo in avanti per affrontare il problema del patrimonio culturale abbandonato.

*Stefano Consiglio*