



IRPET Istituto Regionale
Programmazione
Economica
della Toscana

VILLE E GIARDINI MEDICEI IN TOSCANA

*Un'analisi comparativa con altri siti seriali Unesco
in Italia e all'estero*

Firenze, 2022

RICONOSCIMENTI

Il presente lavoro è stato commissionato a IRPET dalla Direzione “Beni, Istituzioni, Attività culturali e Sport” di Regione Toscana, quale strumento conoscitivo a supporto dell’aggiornamento del Piano di gestione del sito seriale UNESCO “Ville e Giardini Medicei”.

La redazione del report è stata curata da Maria Carolina Bustamante, laureata in economia e analisi delle politiche pubbliche presso l’Università Torcuato Di Tella di Buenos Aires, nell’ambito della borsa di formazione professionale “Mario Olla”, rivolta a giovani di origine toscana residenti all’estero.

Il tutoraggio e la supervisione del lavoro sono di Sabrina Iommi.

L’allestimento editoriale è di Elena Zangheri.

INDICE

Introduzione	5
1. Una breve rassegna della letteratura	5
2. L'analisi comparativa del contenuto dei Piani di Gestione	6
3. L'analisi di alcuni dati	15
4. Prime evidenze ricavabili dall'analisi	20
5. Conclusioni	21
6. Riferimenti bibliografici	22

Introduzione

La “Raccomandazione per la protezione a livello nazionale del patrimonio mondiale culturale e naturale” è stata adottata il 16 novembre 1972 dalla Conferenza generale dell'UNESCO. Secondo la diagnosi, molti patrimoni naturali e culturali erano a rischio di danneggiamento e distruzione, mentre gli interventi – normativi, tecnici ed economici – per garantire la conservazione e la protezione di questi luoghi non erano accessibili a tutte le nazioni. Inoltre, quelle potenziali perdite avrebbero significato una perdita per tutti i paesi del mondo, quindi si è ritenuto essenziale istituire un sistema di protezione duraturo, basato sulla cooperazione internazionale. Tutte le nazioni sono state così chiamate ad individuare i patrimoni naturali e culturali più significativi del proprio territorio secondo criteri internazionalmente condivisi, al fine di contribuire al comune obiettivo di tutelare la memoria storica, diffonderne la conoscenza presso la popolazione presente e trasmetterla alle generazioni future. In questo approccio, lo sviluppo turistico non è un obiettivo centrale, ma uno strumento per raccogliere le risorse economiche necessarie e deve rimanere comunque compatibile con la tutela dei beni.

Dal 1972 ad oggi, la Convenzione del Patrimonio Mondiale dell'Unesco ha riconosciuto 897 beni culturali, 218 naturali e 39 culturali e naturali in 167 paesi del mondo. Gli Stati membri (vale a dire gli Stati che hanno aderito alla Convenzione) hanno affrontato notevoli sforzi per preservare, amministrare e promuovere i siti, così come l'UNESCO ha garantito un supporto molto importante, attraverso i suoi organi consultivi costituiti da esperti e la pubblicazione periodica di linee guida e buone pratiche. Nonostante ciò, ci sono molte domande che rimangono senza una risposta chiara: l'impatto dell'iscrizione nella lista del patrimonio mondiale dell'UNESCO ha la stessa portata in tutte le economie? Questo impatto è sempre positivo? Quali sono le policy più efficaci per proteggere i siti e diffonderne la conoscenza? Quali sono i requisiti finanziari minimi?

Nelle pagine che seguono, attraverso il caso studio di 5 siti seriali UNESCO, confrontati con quello toscano delle Ville e Giardini Medicei, si cercherà di rispondere a queste domande.

1.

Una breve rassegna della letteratura

C'è una grande quantità di ricerche, cresciuta negli ultimi 20 anni, sull'impatto che la nomina nella Lista del Patrimonio Mondiale (WHS), ha sul sito. Sebbene vi sia un ampio consenso sul fatto che il solo essere nominati non sia sufficiente per avere un impatto economico e culturale positivo, i diversi casi di studio hanno riscontrato esiti molto diversi sulle differenti variabili.

Ad esempio, VanBlarcom e Kayahan (2011) hanno studiato l'impatto di una designazione WHS sui flussi turistici e la relativa spesa in Nuova Scozia; attraverso un'analisi di regressione, hanno riscontrato un impatto positivo e significativo sul tasso di visitatori. Cellini e Cuccia (2016) hanno condotto una ricerca simile per i siti UNESCO italiani, sostenendo che i benefici del riconoscimento - ad esempio l'aumento delle presenze turistiche e del reddito pro capite - dipendevano dalla capacità dei diversi siti di sviluppare iniziative e attività da affiancare alla nomina nonché, dalla solidità del sistema di governance. Hanno evidenziato, ad esempio, che Ferrara ha registrato un costante aumento delle presenze turistiche, mentre le isole Eolie hanno mostrato un impatto molto modesto.

Cuccia (2012) si è concentrato sulle città barocche del Val di Noto per studiare l'impatto dell'iscrizione alla WHL sulla nascita delle industrie creative e sulla dinamica dei flussi turistici. I risultati sono stati che l'iscrizione non ha avuto alcun impatto sulle esigenze di manutenzione e ripristino dei siti, né sulle imprese collegate, mentre l'impatto sul turismo è stato significativo, ma non permanente.

Huang, Tsaur & Yang (2012) non hanno trovato alcun impatto significativo della nomina WHS, arrivando a un risultato simile a quello della Pricewater House Coopers (2007), che ha dichiarato che se gli obiettivi del riconoscimento UNESCO attengono a conservazione, educazione e sensibilizzazione, essi possono essere raggiunti; mentre, se riguardano la rigenerazione e lo sviluppo economico e turistico, altri meccanismi avrebbero più successo.

D'altra parte, Cuccia, Guccio e Rizzo (2013 e 2016) hanno rilevato che la presenza di siti UNESCO è negativamente correlata all'efficienza tecnica delle destinazioni turistiche¹ in tutte le regioni italiane, come conseguenza di uno squilibrio tra domanda e offerta, perché i *policy maker* locali sono più focalizzati sul riconoscimento internazionale, piuttosto che sul coordinamento dei soggetti interessati e delle attività da implementare. Sugeriscono, inoltre, che l'UNESCO dovrebbe prestare maggiore attenzione alla fattibilità del piano di gestione richiesto con la candidatura e alla sua effettiva attuazione.

Come mostrato, le esperienze sono tanto diverse quanto i risultati. Ciò che accomuna questi studi è che tendono a ignorare le specificità dei siti, come pure le diverse motivazioni alla base della loro candidatura e la varietà delle azioni proposte, per cui è davvero difficile individuare le ragioni per cui alcune esperienze abbiano avuto più successo di altre, o quali siano state le attività più efficaci nell'incidere sugli indicatori chiave.

Per colmare questa lacuna, Rebanks Consulting Ltd e Trends Business Research Ltd hanno condotto una ricerca su 878 siti Patrimonio dell'Umanità e hanno scoperto che avere una programmazione che segue una catena logica stringente è essenziale per ottenere impatti di rilievo. In primo luogo, l'amministratore del sito dovrebbe identificare i problemi da risolvere e arrivare a una comprensione approfondita di come utilizzare la candidatura per affrontarli, quindi dovrebbe progettare le attività necessarie per superare tali problemi e sviluppare di conseguenza gli investimenti e i piani d'azione concreti. Lo studio individua 4 tipi di siti², concludendo che l'impatto che ognuno ha -o avrà- è totalmente diverso, e la causa principale è da ricercare nella motivazione del riconoscimento del sito. Una conclusione interessante di questo studio, tuttavia, è che circa il 70-80% dei patrimoni mondiali non cerca di ottenere impatti socio-economici. Quindi, quando si analizzano i risultati, è necessario tenere a mente quali obiettivi erano stati fissati.

A sostegno di tale linea di studi, Badia (2012) ha condotto uno studio empirico sui siti UNESCO italiani in due diversi periodi, riscontrando innanzitutto che non tutti i siti completano adeguatamente il piano di gestione. Spesso, infatti, non sono fissati i risultati da raggiungere, non sono indicate le attività da programmare, non sono individuate le fasi da seguire, per cui il piano non consente l'implementazione di adeguati sistemi di monitoraggio. Come spiega Cuccia (2011), invece, una corretta ed efficace supervisione ex post dei piani di valorizzazione è parte fondamentale della loro gestione e l'inserimento di un sito nella *World Heritage List* dovrebbe essere considerato solo il primo passo di un lungo percorso di sviluppo locale.

2.

L'analisi comparativa del contenuto dei Piani di Gestione

Quando un Paese riesce a inserire un proprio patrimonio culturale nella *World Heritage List* (WHL) dell'UNESCO, la sfida iniziata almeno l'anno precedente con la presentazione della candidatura, è tutt'altro che conclusa.

Secondo la letteratura, la diagnosi iniziale, gli obiettivi selezionati, il modello scelto per l'amministrazione e il coordinamento dei diversi attori sono le chiavi decisive dell'impatto ottenibile sul patrimonio e sulla comunità di riferimento. Varie tipologie di attori sono coinvolti in questa sfida, come lo Stato membro, il Comitato di gestione del bene, il referente dell'Unesco e gli organismi consultivi di esperti messi a disposizione. Gli Stati membri, nello specifico, sono i responsabili ufficiali dell'amministrazione e della conservazione del sito, secondo le linee guida dettate del Comitato del Patrimonio Mondiale Unesco.

Il manuale "*Managing Cultural World Heritage*" raccoglie le principali indicazioni per soddisfare i requisiti della Convenzione e sviluppare sistemi efficaci di gestione e conservazione del proprio patrimonio. Il sistema di gestione raccomandato è composto da 3 categorie e 9 componenti, come specificate di seguito:

- Elementi, suddivisi in a) quadro giuridico, b) assetti istituzionali, c) risorse umane e finanziarie dedicate;
- Processi, distinti in nelle tre fasi di a) pianificazione, b) implementazione, c) monitoraggio;

¹ Per efficienza tecnica si intende la competitività rispetto alla categoria dei propri concorrenti.

² I quattro tipi sono: a) il riconoscimento celebrativo, che considera la nomina come il premio per aver tutelato un bene; b) il segnale di SOS, per i siti che sono a rischio di distruzione; c) il brand di qualità, per i siti che utilizzano il riconoscimento come marchio di qualità per la promozione dei luoghi storici; d) il catalizzatore, per i luoghi che si propongono di utilizzare il patrimonio storico come mezzo per sviluppare nuove identità e nuovi percorsi di sviluppo.

- **Risultati:** separati in output (le attività realizzate), outcome (il cambiamento generale innescato) e benefici (miglioramenti misurabili rispetto alla situazione di partenza)³.

Il quadro normativo fornisce strumenti giuridici e normativi per la tutela del patrimonio culturale, le istituzioni fissano la struttura degli interventi e le risorse (umane, finanziarie e intellettuali) sono utilizzate per renderlo operativo. Insieme facilitano la pianificazione, l'attuazione e il monitoraggio delle azioni. L'obiettivo finale è quello di raggiungere gli obiettivi prefissati, apportando nel corso dei lavori gli eventuali miglioramenti necessari al sistema di gestione.

La struttura del piano di gestione suggerita dal Comitato del Patrimonio Mondiale Unesco è la seguente:

- Individuazione delle finalità principali (scopi);
- Costruzione del processo per il loro raggiungimento (quali soggetti coinvolgere, con quali compiti, incluso un diagramma del processo decisionale);
- Descrizione delle caratteristiche distintive del bene;
- Esplicitazione del significato del bene in riferimento al modello Unesco di Eccezionale Valore Universale;
- Identificazione dei problemi chiave;
- Dichiarazione dettagliata di visione/principi guida, politiche/obiettivi;
- Identificazione delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi (compresi tempi, priorità, risorse e indicatori);
- Redazione del Piano di attuazione; inclusivo di piano di lavoro annuale, formulazione del progetto, indicazione delle risorse;
- Redazione del Piano di monitoraggio;
- Individuazione di un calendario per la revisione dei piani.

L'impatto sulla comunità, sul turismo e sull'economia locale può essere diverso a seconda dell'elaborazione e dell'esecuzione del piano di gestione, che può includere un'ampia gamma di azioni: dalla corretta conservazione del bene, al potenziamento di infrastrutture e strutture dedicate, alle operazioni di marketing e promozione turistica, alla diffusione della conoscenza per le generazioni future.

Rispetto a quanto fin qui indicato, i siti seriali Unesco, che includono luoghi diversi accomunati dall'appartenenza ad un patrimonio culturale comune, hanno una sfida in più: amministrare e coordinare azioni che coinvolgano più luoghi, con soggetti di riferimento diversi e interessi plurali. I soggetti più frequentemente coinvolti sono costituiti da rappresentanti regionali e sub-regionali, proprietari privati, enti ecclesiastici e associazioni locali, profit e no-profit.

Per questo motivo è interessante realizzare un'analisi comparativa che includa, oltre alle ville medicee in Toscana, cinque altri siti seriali, localizzati in Italia e all'estero, al fine di evidenziare i modelli di gestione scelti e i risultati ottenuti. Il fatto che i casi scelti abbiano una diversa anzianità di riconoscimento Unesco arricchisce l'analisi, che sarà condotta facendo riferimento all'ultimo piano di gestione pubblicato.

I casi selezionati sono i seguenti:

- 1) I Castelli e le Mura di Edoardo I in Galles (GB),
- 2) I Castelli della Valle della Loira (FR),
- 3) Le Ville Palladiane in Veneto (IT),
- 4) Le Residenze Sabaude in Piemonte (IT),
- 5) La Palermo arabo-normanna e il Duomo di Cefalù in Sicilia (IT).

Il sesto caso è costituito dalle Ville e Giardini Medicei in Toscana.

Il primo caso è un'esperienza internazionale di successo di un sito seriale, riconosciuto 36 anni fa (1986), che negli anni ha saputo costruire un'identità comune per quattro castelli fisicamente distanti, che oggi attraggono oltre mezzo milione di visitatori nazionali e stranieri all'anno e contribuiscono all'economia locale con circa 8 milioni di sterline e oltre 450 posti di lavoro.

³ La differenza tra le tre diverse categorie di risultati può essere chiarita con un esempio. Per *output* si intendono, ad esempio, gli edifici ristrutturati, il numero di nuovi addetti assunti per i servizi di accoglienza e altre attività strumentali e misurabili; per *outcome* si intendono le ricadute immediate di tali attività (ad esempio è cresciuto il numero dei visitatori, sia locali che esterni); per beneficio si intende il superamento dello stato di rischio per il sito, una maggiore consapevolezza della propria storia per la comunità locale, l'innescare di processi di sviluppo locale.

Anche il secondo caso è un'esperienza internazionale, che in un arco di tempo relativamente breve (dal 2000) ha sviluppato un sistema di coordinamento capace di promuovere i numerosi castelli sparsi lungo il corso della Loira, fino a diventare una delle mete turistiche più apprezzate in Francia (seconda dopo Parigi) e in Europa.

I restanti tre casi sono esperienze italiane con diversi gradi di anzianità: il riconoscimento Unesco risale al 1994 per le Ville Palladiane, al 1997 per le Residenze Sabaude e al 2015 per la Sicilia arabo-normanna. L'ultimo caso è dunque più recente di quello toscano, il cui riconoscimento è del 2013. Questo dato aiuta a spiegare il diverso grado di sviluppo delle strategie, nonostante la somiglianza delle sfide da affrontare. La tabella 1 riassume le principali caratteristiche dei casi selezionati, che vengono confrontati tra loro e con il caso toscano.

Tabella 1. CARATTERISTICHE SALIENTI DEI SITI

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
Composto da quattro castelli - Beaumaris, Caernarfon, Conwy, Harlech - e le relative città fortificate di Caernarfon e Conwy. Questi luoghi storici sono esempi di architettura militare europea della fine del XIII e dell'inizio del XIV secolo. Questi castelli hanno un forte legame con il paesaggio circostante.	Considerata una delle principali destinazioni francesi. Si caratterizza per la presenza di circa 300 castelli che furono edificati a partire dal X secolo. È stato dichiarato Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO per il suo "paesaggio culturale eccezionale di grande bellezza, contenente città e villaggi storici e grandi monumenti architettonici".	La città di Vicenza e le tre ville palladiane costituiscono un'eccezionale realizzazione artistica. La sua tipica struttura architettonica ha esercitato una forte influenza sulla storia, dettando le regole dell'urbanistica in molti paesi. Il caso è interessante per il suo successo nel coordinare questioni gestionali complesse.
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
Il sito seriale è composto da 22 edifici, 11 situati nel centro di Torino, gli altri distribuiti secondo un sistema radiocentrico intorno alla città. Questo sito seriale costituisce un patrimonio dinastico e una vera simbiosi tra cultura e natura. Altra caratteristica è la presenza di diversi gestori sia pubblici che privati.	I monumenti che compongono questa sito seriale di 6.235 ettari includono il Palazzo Reale e la Cappella Palatina, il Palazzo della Zisa, la Cattedrale di Palermo e la Chiesa di San Cataldo, il Duomo di Monreale e il Duomo di Cefalù. Ognuno di essi illustra aspetti importanti del regno normanno di Sicilia durante il XII secolo.	Composto da 14 ville e giardini della famiglia Medici ubicati in Toscana. Si caratterizza per la forma della "villa con giardino", una nuova modalità insediativa, inaugurata dai Medici, segno di un sistema estremamente innovativo di gestione e organizzazione del territorio.

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

Nella tabella 2 sono invece riportati in estrema sintesi i diversi modelli di governance adottati.

Tabella 2. I SISTEMI DI GOVERNANCE

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
Il Dipartimento per il digitale, la cultura, i media e lo sport (DCMS) è responsabile della conformità generale dell'approccio al modello UNESCO, mentre la gestione concreta e la responsabilità dell'attuazione del piano spetta a un gruppo direttivo misto, che comprende funzionari del Cadw (organismo gallese per la protezione del patrimonio), quattro pianificatori locali, un rappresentante dell'ICOMOS-UK (International Council on Monuments and Sites UK) e funzionari eletti delle autorità locali.	La proprietà/gestione dei siti è molto varia, così come i servizi erogati. Creata nel 2002, la Mission Val de Loire è un'unione interregionale, sostenuta dalle regioni Centre-Val de Loire e Pays de la Loire. Tale organismo promuove direttamente o tramite il supporto agli enti locali, la diffusione dei valori Unesco tramite attività educative, di mediazione culturale, di comunicazione e valorizzazione.	Nel 2006 la Regione Veneto ha istituito un primo Tavolo di Coordinamento Regionale, che è stato poi rinnovato nel 2019 a seguito delle elezioni per la nuova legislatura. Tale Tavolo ha supportato e continua a supportare i Soggetti Referenti dei diversi Siti Veneti nella redazione e adozione dei Piani di Gestione
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
Dal 2003 la Direzione Regionale della Cultura è il referente ufficiale per il sito seriale. Per rispondere efficacemente alle esigenze di analisi, progettazione e coordinamento, la Direzione ha però nominato un gruppo di lavoro multi-professionale. Al provvedimento è seguita la firma del Programma Quadro: un accordo per lo sviluppo di un programma pluriennale di interventi di recupero e di valorizzazione socioeconomica.	Per esigenze di coordinamento generale sono stati sviluppati un Comitato Direttivo e una struttura operativa, definita Fondazione per il Patrimonio UNESCO della Sicilia. Nell'ultimo Piano di Gestione si faceva esplicito riferimento alla necessità di istituire un soggetto giuridico specifico preposto alla gestione del sito.	Sistema di gestione trasversale del Comitato di Pilotaggio e dei suoi due organi: l'Ufficio Tecnico e l'Osservatorio. Si sta procedendo ad una futura organizzazione sulla base di un'ampia condivisione con tutti i componenti della struttura di gestione, in tre gruppi tematici: tutela e conservazione, valorizzazione culturale e accessibilità.

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

La tabella 3 richiama i principali soggetti coinvolti.

Tabella 3. GLI ATTORI COINVOLTI

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
Le due città fortificate di Caernarfon e Conwy coinvolgono molte proprietà, per lo più private. Come descritto, la gestione è affidata all'Historic Environment Service (Cadw) del governo gallese, che coinvolge anche l'International Council on Monuments and Sites UK (ICOMOS-UK) e vari rappresentanti pubblici.	I soggetti coinvolti sono lo Stato, le due Regioni, gli enti locali, i cittadini residenti. La partecipazione di questi ultimi alle decisioni politiche e alla costruzione dell'interesse generale è stata rafforzata con la creazione di consigli di quartiere per lo sviluppo dei siti.	Nella gestione del patrimonio monumentale della città sono coinvolti i principali soggetti istituzionali: il Comune, la Diocesi, la competente Soprintendenza per i Beni Architettonici e per il Paesaggio, la C.I.S.A. (Centro Internazionale di Studi di Architettura Palladiana) e molti proprietari privati, compresi coloro che non consentono l'accesso al pubblico (es. Villa Forni Cerato)
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
Attualmente il soggetto di riferimento è la Direzione Regionale per i beni culturali e paesaggistici del Piemonte, che agisce attraverso il Gruppo UNESCO appositamente costituito. Anche la gestione delle residenze aperte al pubblico non è unitaria, ma forma un quadro piuttosto eterogeneo di enti pubblici (statali, regionali e comunali), e privati, con destinazioni d'uso che talvolta consentono solo un accesso parziale agli edifici. Dieci delle residenze sono gestite da uffici periferici dipendenti dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali.	Data la grande estensione del sito, esso include beni molto eterogenei di proprietà di enti pubblici, enti religiosi e soggetti privati. I principali soggetti coinvolti sono: la Soprintendenza per i Beni Culturali e Ambientali di Palermo, il Comune di Palermo, il Comune di Monreale, il Comune di Cefalù, l'Assessorato Regionale, la Fondazione Patrimonio Unesco della Sicilia, la Provincia di Palermo, le Diocesi di Palermo, di Monreale, di Cefalù e l'Eparchia di Piana degli Albanesi.	I soggetti individuati con competenze dirette per la gestione del sito e della zona buffer sono il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Regione Toscana, i 10 Comuni di Firenze, Barberino del Mugello, Carmignano, Cerreto Guidi, Fiesole, Poggio a Caiano, Quarrata, San Piero a Sieve, Seravezza e Vaglia e i 4 singoli proprietari privati per quanto attiene alle ville di Cafaggiolo, Il Trebbio, Medici di Fiesole ed Artimino; Istituzioni Culturali/Università e Centri di Ricerca; Istituzioni Ecclesiastiche e Religiose; Parchi Territoriali regionali; Associazioni di Categoria, CCIAA, APT, Associazioni ambientaliste e culturali.

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

La tabella 4, infine, riporta in estrema sintesi gli obiettivi indicati nell'ultimo piano di gestione approvato.

Tabella 4. I PRINCIPALI OBIETTIVI

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
Una priorità fondamentale per l'UNESCO e l'ICOMOS è sostenere il beneficio sociale dei siti del patrimonio mondiale attraverso la sensibilizzazione del pubblico, la partecipazione della comunità e la cooperazione internazionale. Sono obiettivi altrettanto importanti la trasmissione alle future generazioni del significato del sito, come pure sviluppare l'orgoglio civico di una comunità inserita in ambienti di vita e lavoro unici. Tali finalità sono considerate la base di partenza per favorire la rigenerazione economica, il turismo sostenibile e l'inclusione sociale.	Sono stati definiti alcuni linee fondamentali di finalità, tra cui : preservare e valorizzare il patrimonio e gli spazi circostanti, mantenere i paesaggi aperti e i panorami della valle, controllare l'espansione urbana incontrollata, sostenere i decisori con consulenza e animazione permanenti, promuovere l'appropriazione dei valori UNESCO da parte degli attori del territorio, favorire lo sviluppo del turismo sostenibile, in grado cioè di creare occasioni di lavoro e reddito nel rispetto dei valori paesaggistici e del patrimonio, promuovere nuovi temi/assi di scoperta del sito, gestendo l'organizzazione dello sviluppo urbano, compresa l'integrazione con nuove infrastrutture.	Nell'ultimo piano di amministrazione sono stati fissati i seguenti obiettivi: avviare un'approfondita verifica dello stato di conservazione dei beni, assicurare l'integrità dei monumenti attraverso opportuni interventi conservativi, curare il recupero e il decoro dei contesti in cui gli edifici palladiani si collocano, estendere le misure di tutela dei monumenti e delle loro aree urbane e territoriali, sostenere la valorizzazione del patrimonio come fattore di crescita culturale, economica e sociale del vasto ambito territoriale interessato.
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
Gli obiettivi di lungo termine sono stati definiti come segue: tutelare l'integrità e l'autenticità del bene, garantirne la fruibilità, portare all'identificazione da parte della popolazione locale e al riconoscimento dei suoi valori da parte degli utenti in genere, favorire lo sviluppo socio-economico delle comunità locali. Si tratta di obiettivi che richiedono, secondo gli estensori del Piano, un approccio olistico al territorio sia dal punto di vista economico e culturale che dal punto di vista dell'organizzazione dell'offerta dei servizi.	Sono obiettivi principali del Piano di Gestione l'identificazione, la tutela, la conservazione, la valorizzazione e la trasmissione alle generazioni future dei siti.	Sono stati definiti gli obiettivi per ciascuno dei piani (Conoscenza, Tutela e Conservazione, Valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e socioeconomico, Promozione, Formazione e Comunicazione, Monitoraggio). Alcuni degli obiettivi definiti sono: l'approfondimento della conoscenza della cultura medicea; migliorare lo stato di conservazione del sito nel suo complesso, dotandolo di un programma organico di restauro e di manutenzione; potenziamento delle attività culturali attraverso la valorizzazione e il rafforzamento del sistema museale; promuovere l'immagine e la comunicazione del sito seriale.

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

Come dimostrato da questa breve rassegna, il primo punto in comune tra i casi esaminati è il coinvolgimento di una molteplicità di attori, che rende indispensabile un lavoro di coordinamento. Non si tratta solo di soggetti pubblici e privati, ma spesso sono coinvolti molti livelli diversi di governo (Stato, Regione, Enti Locali) e molti soggetti competenti per materia (Sovrintendenze, Enti religiosi, Centri studi, ecc.) o di rappresentanza dei diversi interessi (es. associazioni locali). Di solito, per gestire tale eterogeneità di soggetti e interessi è stato costituito un ente ad hoc.

Anche per quanto attiene agli obiettivi generali del Piano di Gestione, si riscontrano molte somiglianze: in tutti i casi si dichiara di voler assicurare la protezione del bene e la sua promozione culturale; in alcuni casi si citano espressamente gli obiettivi di valorizzazione turistica e di sviluppo socio-economico, sempre però nelle forme compatibili con la tutela dei beni e dei contesti di riferimento.

Il punto di partenza per la definizione degli obiettivi è l'individuazione del tipo di rischio che interessa i beni in oggetto. Ci sono pericoli comuni a tutti i patrimoni, che includono i danni fisici dovuti all'abbandono, ad atti di vandalismo, ma anche alla pressione dei visitatori o al cambiamento climatico, come pure ad errori nella gestione delle strutture e dei contesti. Ci sono poi rischi specifici, la cui intensità è differenziata per sito e soprattutto per contesto nazionale, che attengono per esempio alla maggiore o minore disponibilità di risorse pubbliche dedicate, all'organizzazione del sistema dei trasporti pubblici, alla stagionalità dei flussi turistici, al funzionamento del mercato del lavoro (comprese le competenze richieste, più o meno qualificate), all'esistenza di regole di pianificazione urbanistica più o meno stringenti, ecc.

Anche il modo in cui questi rischi e sfide sono stati identificati è diverso. Spesso vengono promosse analisi socioeconomiche territoriali mirate, come è stato fatto per i Castelli gallesi, per la Valle della Loira e per le Ville Venete. Talvolta i risultati degli studi sono sintetizzati con un'analisi SWOT, che ha il pregio di rendere in modo schematico gli aspetti di forza e di debolezza, i fattori che costituiscono una minaccia e quelli che rappresentano invece delle opportunità. Così è stato fatto, ad esempio, nei casi delle Residenze Sabaude e della Sicilia Arabo-Normanna. All'analisi SWOT sono stati fatti seguire 5 diversi Piani di azioni, con sub-obiettivi e azioni specifiche: 1) Piano della Conoscenza, 2) Piano della Tutela, 3) Piano della Valorizzazione Culturale, 4) Piano dello Sviluppo Economico e Territoriale e 5) Piano della Comunicazione. In altri casi, si sono invece individuati inizialmente dei macro-obiettivi (ad esempio, tutela e conservazione; valorizzazione e sviluppo locale), che sono stati successivamente articolati per sotto-piani, obiettivi specifici e azioni mirate, come è il caso delle Ville Venete.

Per approfondire la conoscenza sulle attività pianificate nei casi studio analizzati, sono state definite 5 categorie concettuali:

- **Approfondimento della conoscenza**: questa categoria comprende tutte le attività finalizzate a una migliore comprensione e gestione del patrimonio culturale. Vi rientrano le attività di censimento del patrimonio esistente, di misurazione dei rischi e di individuazione delle possibili soluzioni, i progetti di ricerca storica e le relative pubblicazioni, la creazione di banche dati utili all'elaborazione delle politiche pubbliche e al monitoraggio del sito;
- **Tutela e conservazione**: in questo gruppo rientrano gli interventi relativi alla manutenzione, alla conservazione e al restauro dei siti al fine di evitare il degrado dei luoghi storici e dei beni all'interno degli edifici, nonché delle zone cuscinetto (*buffer zone*) e dei paesaggi;
- **Valorizzazione culturale**: una parte importante della gestione del sito è finalizzata all'arricchimento culturale dei visitatori, siano essi residenti o turisti. Questo gruppo comprende attività finalizzate ad aumentare l'offerta culturale (concerti, eventi, workshop) e a facilitare la fruizione da parte del pubblico generico (tramite interventi di sensibilizzazione) o anche di specifiche categorie con interventi mirati (ad esempio per le persone con disabilità o i gruppi a disagio socio-economico-educativo). Rientrano in questo gruppo anche iniziative volte ad arricchire l'offerta non solo del bene riconosciuto dall'Unesco, ma anche del contesto in cui è inserito (a partire dalla *buffer zone*), con l'obiettivo di attrarre e trattenere più a lungo gli utenti;
- **Promozione economica del territorio**: insieme alle attività di tutela e valorizzazione culturale, lo sviluppo dell'economia locale gioca un ruolo fondamentale nella gestione del sito. Lo sviluppo locale garantisce un'offerta adeguata di servizi ai visitatori (ristoranti, hotel e alloggi, trasporti), ma ha ricadute positive anche sulla popolazione residente in termini di nuove opportunità di lavoro e reddito, legate non solo al settore turistico (ad esempio, anche al settore delle manutenzioni). Rientrano in questo gruppo anche il coinvolgimento dei produttori locali nell'offerta turistica e non solo, lo sviluppo di facili vie di accesso al sito Unesco, ma anche alla città e al più generale territorio di riferimento;
- **Comunicazione e divulgazione**: senza un'adeguata comunicazione e divulgazione, tutte le attività descritte avrebbero un impatto significativamente minore. Trasmettere l'importanza del sito, le attività offerte e le opzioni turistiche è essenziale per entrare in contatto con i potenziali visitatori nazionali e internazionali. A questo scopo, molti siti seriali scelgono di dotarsi di un marchio, che aiuta a creare un'identità comune e ad accrescere la visibilità.

Le tabelle da 5 a 9 riassumono la maggior parte delle attività pianificate nei diversi casi di studio per ciascuno dei temi evidenziati. Si tratta, ovviamente, di una selezione molto sintetica delle numerose attività incluse nei Piani di Gestione.

Tabella 5. ATTIVITÀ FINALIZZATE ALL'APPROFONDIMENTO DELLA CONOSCENZA

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alle pubblicazioni divulgative di Enti che svolgono attività archeologiche • Diffusione dell'attività di ricerca verso un pubblico più vasto • Favorire la collaborazione tra i diversi operatori della ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> • Effettuare uno studio dettagliato del paesaggio, prima dell'elaborazione di ogni SCoT (Schéma de Cohérence Territoriale) e PLU (Plan Local d'Urbanisme) • Condurre una diagnosi sistematica delle risorse e del paesaggio prima di installare qualsiasi nuova attrezzatura • Effettuare studi preliminari per contribuire alla realizzazione della rete regionale verde e blu (turismo naturalistico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Studio della complessa storia della Basilica Palladiana, dell'influenza dell'opera palladiana sulla storia dell'architettura e sull'architettura contemporanea • Studi scientifici sulla figura di Andrea Palladio • Sistematizzazione delle raccolte bibliografiche conservate presso il centro per gli studi palladiani CISA, con la pubblicazione dei relativi cataloghi
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
<ul style="list-style-type: none"> • Pre-catalogazione del patrimonio storico-artistico conservato nelle Residenze Sabaude. • Costruzione di una banca dati centralizzata del patrimonio architettonico e paesaggistico del Piemonte • Predisposizione di linee guida per il restauro e la manutenzione dei giardini delle residenze sabaude • Analisi dei rischi e delle vulnerabilità dei siti • Elaborazione di tabelle costi/ricavi condivise da tutti i gestori delle Residenze Reali 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di una banca dati relativa allo stato delle siti e alle relative informazioni turistico-economiche • Studi sullo stato di conservazione dei monumenti, sullo stato di degrado e sui livelli di fruizione • Mappa dell'uso, specifica per ogni singolo monumento del sito • Studio sul paesaggio delle città, sullo stato di degrado e sul livello di utilizzo delle strade 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento delle analisi e degli studi sulla storia delle Ville e dei giardini medicei. • Realizzazione di un Centro Studi permanente dedicato alle Ville e ai giardini medicei • Aggiornamento delle analisi e degli studi su rischio sismico e verifica/monitoraggio delle procedure normative vigenti

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

Tabella 6. ATTIVITÀ FINALIZZATE ALLA TUTELA E CONSERVAZIONE

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
<ul style="list-style-type: none"> • Identificare e mappare le aree archeologicamente sensibili all'interno di ciascuno delle quattro città • Redazione di strategie di sviluppo per i siti sensibili • Identificazione di edifici e monumenti a rischio in ogni città, mappatura della loro condizione attuale e della proprietà 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare i PLU per valorizzare il patrimonio edilizio della Valle della Loira e controllarne lo sviluppo • Assicurare la tutela dei centri storici e degli edifici più importanti attraverso l'attuazione delle AVAP (Aires de Valorisation de l'Architecture et du Patrimoine) • Pianificare specifici interventi di restauro e manutenzione delle strutture del patrimonio • Riduzione graduale dei parcheggi lungo la Loira • Conservazione e mantenimento in buone condizioni degli habitat e delle specie autoctone • Preservare i terreni agricoli dalla pressione periurbana • Regolamentare la costruzione, l'ampliamento e la ristrutturazione dei fabbricati agricoli 	<ul style="list-style-type: none"> • Restauro del patrimonio UNESCO • Recupero di accessi e percorsi conformi al progetto palladiano • Realizzazione di nuovi spazi per le attività espositive • Creazione di un polo tecnologico al servizio della chiesa e del museo • Manutenzione, recupero e riqualificazione di parti significative del centro urbano • Individuazione della buffer zone attorno ai tre principali siti
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
<ul style="list-style-type: none"> • Interventi di manutenzione su arazzi storici, giardini, aree esterne • Riconversione in boschi naturali dei popolamenti forestali contenenti specie esotiche • Ripristino idrografico dei fiumi minori • Consolidamento, protezione e tutela degli edifici e degli spazi nella buffer zone dei siti • Introduzione di strumenti adeguati per la tutela del paesaggio a supporto delle attività autorizzative, decisionali e progettuali 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione e implementazione di un unico protocollo operativo di intervento per tutti i siti • Riparazione e manutenzione del manto stradale • Miglioramento del sistema di illuminazione pubblica • Riqualificazione delle eventuali condizioni di degrado delle aree adiacenti ad alcuni monumenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione di "linee guida" unitarie per gli interventi di restauro e/o di manutenzione delle Ville e giardini del sito seriale • Redazione e realizzazione di progetti di riqualificazione urbana o/e ambientale per le aree degradate circostanti il sito seriale • Interventi di installazione di apparecchi di videosorveglianza • Riqualificazione delle infrastrutture viarie e del sistema di accesso del sito seriale

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

Tabella 7. ATTIVITÀ FINALIZZATE ALLA VALORIZZAZIONE CULTURALE

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
<ul style="list-style-type: none"> ● Sviluppare capacità cognitivo- interpretative del pubblico per favorire l'accesso virtuale a castelli e mura cittadine ● Sviluppare programmi di eventi annuali che includano attività specifiche per la promozione della lingua gallese. ● Migliorare e sviluppare collegamenti diretti con le scuole locali per programmi di sostegno all'istruzione 	<p>Non sono indicate attività specifiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniziative per favorire la partecipazione delle scuole alle visite guidate, incluso il "Progetto EDUCARD - a scuola in villa" ● Iniziative per l'accrescimento della visibilità internazionale ● Offerta di spettacoli classici ● Valorizzare gli spazi culturali della città ● Agevolazioni ai visitatori in possesso della tessera unica dei musei ● Realizzazione di segnaletica speciale lungo il tracciato autostradale ● Collegamento tra il centro storico di Vicenza e le ville a ridosso della cintura urbana ● Parcheggio per mezzi turistici in posizione favorevole al raggiungimento dei siti ● Nuovi itinerari tematici di visita nel centro storico ● Pubblicazione di guide turistiche tematiche ● Creazione di un sistema informativo geografico per la valorizzazione (WEBGIS)
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
<ul style="list-style-type: none"> ● Domenica da Re - Iniziative di eventi per la Reggia e i Giardini di Venaria Reale ● Alla scoperta del Palazzo con l'audiopen ● Materiali di supporto alla visita per il pubblico generico e con disabilità - Villa della Regina ● Ritorna al Palazzo! - Offerta di servizi educativi ● Riqualificazione dell'atrio e del verde e della biglietteria ● Formazione degli insegnanti e degli operatori didattici - Produzione di materiale didattico ● Recupero della Chiesa della Madonnina a Pollenzo come polo museale multimediale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Progettazione di itinerari (Passeggiata storica fuori le mura, Itinerario culturale lungo la strada Rocca-Monreale, ecc.) ● Creazione di itinerari turistici ad integrazione di quelli tradizionali legati ai siti riconosciuti ● Realizzazione di collegamento ciclopedonale ecosostenibile ad alta caratterizzazione storico-paesaggistica ● Organizzazione del Festival del Patrimonio Orale e Immateriale ● Programma di eventi formativi e informativi, rivolti in particolare alle giovani generazioni ● Creazione di corsi di formazione tecnico-specialistica ● Gemellaggio con altri siti arabo-normanni presenti in Europa ● Realizzazione del Centro Visite unico del sito "Palermo Arabo-Normanna e le Cattedrali di Cefalù e Monreale" ● Realizzazione di rampe di accesso per persone a mobilità ridotta ● Brochure e pannelli illustrativi scritti in Braille, da rendere disponibili presso ogni monumento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definizione di una strategia di trasporto integrato compatibile con la protezione del sito seriale ● Promozione di un sistema di visite guidate del sito seriale ● Realizzazione di itinerari naturalistici, legati al turismo "verde" ● Istituzione di una rete di centri di degustazione e organizzazione di visite e percorsi guidati lungo la "Strada dei vini e dei sapori della Toscana" connessa al sito seriale ● Promozione, organizzazione e consolidamento nel corso dell'anno di eventi integrati, culturali, teatrali, musicali ed espositivi del sito seriale e del territorio di riferimento, anche attraverso l'attivazione di accordi con i principali tour operator locali e nazionali

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

Tabella 8. ATTIVITÀ FINALIZZATE ALLA PROMOZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
<ul style="list-style-type: none"> ● Incontri tra Enti Pubblici e imprese locali finalizzati al miglioramento del contesto urbano ● Incontri annuali tra i vari portatori di interessi finalizzati all'identificazione di aree adeguate per azioni di rigenerazione e sviluppo economico ● Miglioramento dell'accesso fisico ai luoghi (nuove sezioni nella passerella sulle mura) ● Introduzione di sistemi di bigliettazione congiunta con altri enti/soggetti/fornitori di servizi ● Sviluppare migliori infrastrutture e servizi di trasporto pubblico, parcheggi, consegne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostenere il settore zootecnico attraverso l'attuazione di aiuti specifici ● Fornire assistenza finanziaria e tecnica per lo sviluppo di nuove attività ricreative 	<ul style="list-style-type: none"> ● Migliorare l'offerta di alloggi, anche sviluppando un apposito Marchio di Qualità in grado di incentivare il turismo d'affari e le visite alle attività produttive locali (cantine, distillerie, caseifici, produzioni artigianali e altri negozi)
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
<ul style="list-style-type: none"> ● Interventi di miglioramento infrastrutturale anche fuori dalla zona Unesco (riqualificazione dei centri storici collegati, miglioramento del sistema di illuminazione pubblica monumentale, miglioramento dell'accessibilità e dei parcheggi) ● Progetto "Il vigneto di Villa della Regina". Promozione del vino "Vigna della Regina" e delle colture storiche ● Creazione di servizi informativi più diffusi per l'accoglienza turistica ● Valorizzazione dei punti di interesse culturale e naturalistico limitrofi alla zona Unesco 	Non sono indicate attività specifiche	Non sono indicate attività specifiche

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

Tabella 9. ATTIVITÀ FINALIZZATE ALLA COMUNICAZIONE E DIVULGAZIONE

Castelli di Edoardo I (GB)	Castelli della Loira (FR)	Ville Palladiane (IT)
<ul style="list-style-type: none"> ● Introdurre una segnaletica comune e riconoscibile per tutti i siti Unesco e i luoghi collegati ● Promuovere programmi ed eventi su tutte le piattaforme di marketing ● Collaborazione con "Visit Wales" per includere i siti Unesco in tutti i percorsi di visita consigliati 	Non sono indicate attività specifiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Promozione delle produzioni locali di qualità per favorire il turismo d'affari ● Organizzare le attività di comunicazione attraverso il Forum Center del Comune di Vicenza ● Favorire il coinvolgimento della popolazione locale attraverso la realizzazione di pubblicazioni dedicate ● Sviluppo di campagne promozionali tramite testimonial ● Lancio del sito tramite cinema e TV ● Creazione di logo, linea grafica e sito web specifici del sito e riconoscibili
Residenze Sabaude (IT)	Palermo arabo-normanna (IT)	Ville e Giardini Medicei (IT)
<ul style="list-style-type: none"> ● Piano di comunicazione integrato del sito seriale: sviluppare un'unica rete riconoscibile per esprimere più identità ● Pubblicare, sul sito del Politecnico di Torino (www.polito.it), alcune pagine specificamente dedicate al Castello del Valentino ● Traduzione in inglese dei contenuti del sito web dell'Armeria Reale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sito web multimediale www.sitoarabonormanno.it ● Introduzione dello strumento della realtà aumentata per il sito seriale ● Realizzazione di un logo e di uno slogan, facilmente riconoscibili, del sito seriale ● Mostra sulla candidatura UNESCO WHL del sito seriale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definizione e sviluppo della identità del sito seriale ● Sviluppo di un Piano di Marketing Territoriale ● Promozione di una campagna informativa del sito seriale attraverso forme di comunicazione rivolte all'esterno

Fonte: elaborazioni proprie sui Piani di Gestione dei Siti

Come illustrato nelle tabelle precedenti, le attività individuate si differenziano tra i vari casi studio e non tutti i siti hanno attività per ognuna delle categorie proposte. Ciò può dipendere dal fatto che i diversi siti devono affrontare criticità e finalità differenziate o anche dall'anzianità del riconoscimento Unesco, per cui alcune tipologie di intervento sono già state affrontate in passato e non vengono incluse nel Piano di Gestione più recente.

Più nel dettaglio, nella prima categoria di attività, inerente l'approfondimento delle conoscenze, si passa da studi relativi specificamente ai monumenti Unesco (in genere i casi più recenti), a quelli invece che si rivolgono al territorio circostante e alla promozione della collaborazione tra i vari soggetti competenti (in genere i casi con maggiore anzianità).

All'interno della categoria "Tutela e Conservazione" le differenze sono meno marcate, dato che in tutti i casi sono previste azioni rivolte sia ai siti, che alle aree più vaste in cui sono inseriti.

Passando alla categoria successiva (valorizzazione culturale), si evidenzia come in tutti i casi analizzati sono state previste azioni per ampliare l'offerta culturale e il coinvolgimento dei visitatori, con una particolare attenzione anche ad alcune utenze deboli, come le persone con disabilità. In alcuni casi sono stati previsti interventi per allargare l'opera di valorizzazione ad altri luoghi del territorio (ad esempio, nel caso delle Residenze Sabaude è stata proposta la realizzazione di un polo museale unico tra i diversi attrattori del centro di Torino, in altri casi la realizzazione di percorsi di visita e di percorsi ciclo-pedonali-culturali più estesi) od anche a territori più lontani, ma culturalmente collegati (è il caso della Palermo arabo-normanna, che ha previsto la promozione di gemellaggi con altre aree di testimonianze arabo-normanne in tutta Europa).

La promozione economica del territorio include sia azioni di rigenerazione urbana, sia attività di promozione delle produzioni tipiche del territorio, spesso legate ai prodotti eno-gastronomici. In generale, quindi, le potenziali ricadute economiche sui territori non attengono solo al settore della ricettività turistica (strutture alberghiere ed extra-alberghiere) e della ristorazione e, anzi, i territori spesso dichiarano di voler evitare l'eccesso di valorizzazione turistica, che metterebbe a rischio la conservazione dei luoghi e l'autenticità dei loro contesti.

Infine, per quanto attiene alla categoria "Comunicazione e Divulgazione" si nota come, trattandosi di siti seriali, molte delle attività proposte mirano alla costruzione di un'identità comune. Tale strategia è molto importante soprattutto laddove ci sono forti disparità di notorietà tra le diverse componenti del sito seriale, per cui una comunicazione collettiva può aiutare, da un lato ad aumentare la visibilità dei luoghi poco noti al grande pubblico e, dall'altro a ridurre la pressione sui monumenti più conosciuti. Azioni in questo senso si evidenziano, in particolare, nel caso delle Residenze Sabaude e della Sicilia arabo-normanna.

È importante, infine, non dimenticare che esiste comunque uno scarto tra le attività programmate nei Piani di Gestione e quelle effettivamente realizzate. Le cause possono essere molteplici, da cambiamenti nella programmazione, alla carenza di risorse finanziarie, a ritardi dovuti ad adempimenti burocratici o alle difficoltà a collaborare con gli operatori economici locali.

Nonostante le difficoltà citate, ci sono state alcune iniziative di grande successo, che hanno avuto ricadute importanti sui territori, in termini di creazione di un legame identitario con i luoghi, ma anche di attrazione di flussi di visitatori e di attivazione di opportunità di lavoro e reddito.

Un buon esempio è rappresentato dal programma "La Loire à vélo" di realizzazione di un itinerario ciclo-turistico, che solo nel 2012 ha attirato 802.000 presenze e prodotto entrate per 17 milioni di euro. Anche la collaborazione con i produttori di vino ha avuto ritorni importanti, attraendo nella Valle della Loira il 13% dei 10 milioni di enoturisti francesi, risultato con cui la regione si è collocata al secondo posto della graduatoria nazionale, dopo la Champagne. Tra gli impatti positivi delle azioni citate ci sono anche l'arricchimento dell'offerta culturale (possibilità di visite a più siti e di adesione a più attività) e la diffusione territoriale delle presenze turistiche. In proposito, si citano la creazione del marchio "Châteaux de la Loire – Finest France", che ha creato un'offerta di 39 castelli, includendo anche i luoghi minori, la realizzazione del bollino "Carta delle Eccellenze" cui hanno aderito molte attività locali e la creazione di un unico sito web ufficiale, che ha avuto un picco di visitatori nel 2017 (Morice & Violier, 2009).

Guardando ai casi italiani, un'esperienza molto positiva è quella delle ville venete, in cui la promozione della collaborazione tra i produttori locali ha consentito di creare una solida rete di imprese, che ha accresciuto la spesa diretta dei visitatori (oltre 350mila all'anno) e attivato 600 nuovi posti di lavoro. Si stima che ogni euro speso nella visita delle ville generi una spesa aggiuntiva di 4-5 euro nella filiera produttiva locale (Meneghello & Mingotto, 2018).

3.

L'analisi di alcuni dati

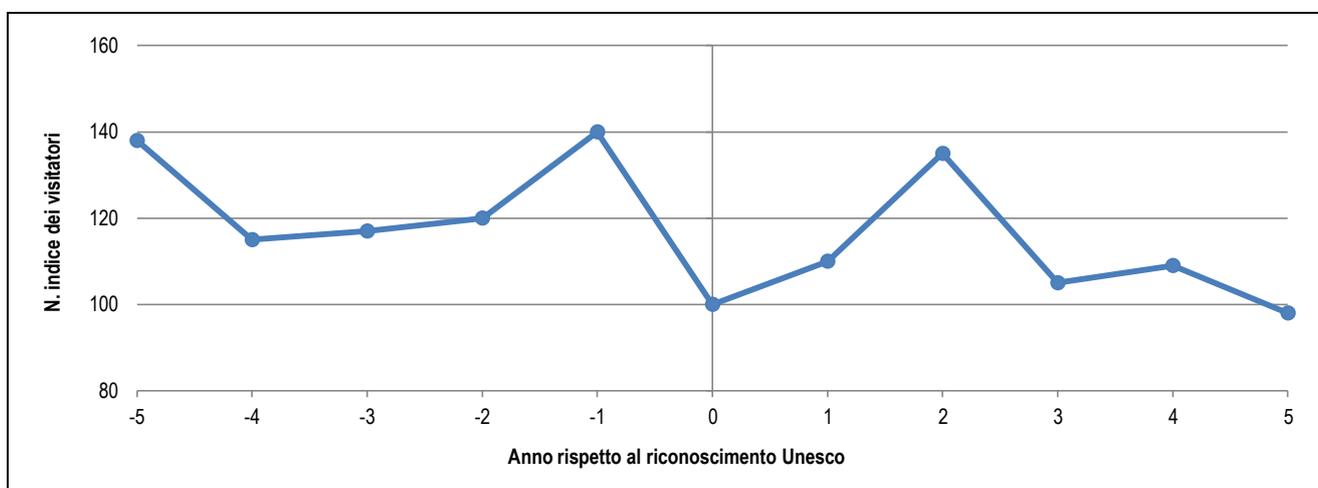
Purtroppo, né i Piani di Gestione né quelli ad essi collegati (ad esempio i Piani di Monitoraggio) prevedono un modello comune di raccolta di dati, che consentirebbe misure e confronti più precisi degli interventi realizzati e dei ritorni ottenuti. I pochi dati disponibili derivano di solito da studi realizzati ad hoc, quindi non confrontabili, o dalle poche fonti statistiche ufficiali disponibili, che spesso coprono solo alcuni dei monumenti che compongono i siti seriali (i più conosciuti), o si riferiscono ad aree territoriali più ampie e, infine, quasi mai prevedono serie storiche di adeguata estensione temporale.

Per colmare almeno in parte (per quanto possibile) questo gap conoscitivo sono state raccolte informazioni provenienti da diverse fonti.

Per i casi italiani si è fatto riferimento ai dati di fonte Istat, per il caso inglese è stato utilizzato uno studio realizzato da una società di consulenza, mentre nel caso francese non è stato possibile ricostruire un'adeguata serie storica.

Iniziando dai Castelli gallesi, si evidenzia che essi sono sempre stati una destinazione turistica famosa della Gran Bretagna nord-orientale. Il grafico 10 illustra l'andamento dei visitatori 5 anni prima e 5 anni dopo l'anno del riconoscimento Unesco (1986). I dati mostrano che il trend dopo la nomina è rimasto inalterato, con un picco nell'anno precedente, che è andato diminuendo negli anni successivi, fatta eccezione per un anno. Probabilmente, però, 5 anni sono un tempo troppo breve per raccogliere i primi risultati della valorizzazione, specialmente se le strutture hanno bisogno di lavori di adeguamento per essere accessibili al pubblico.

Grafico 10. CASTELLI DI EDOARDO I. ANDAMENTO DEI VISITATORI PRIMA E DOPO IL RICONOSCIMENTO UNESCO (Nr. indice 1986=100)

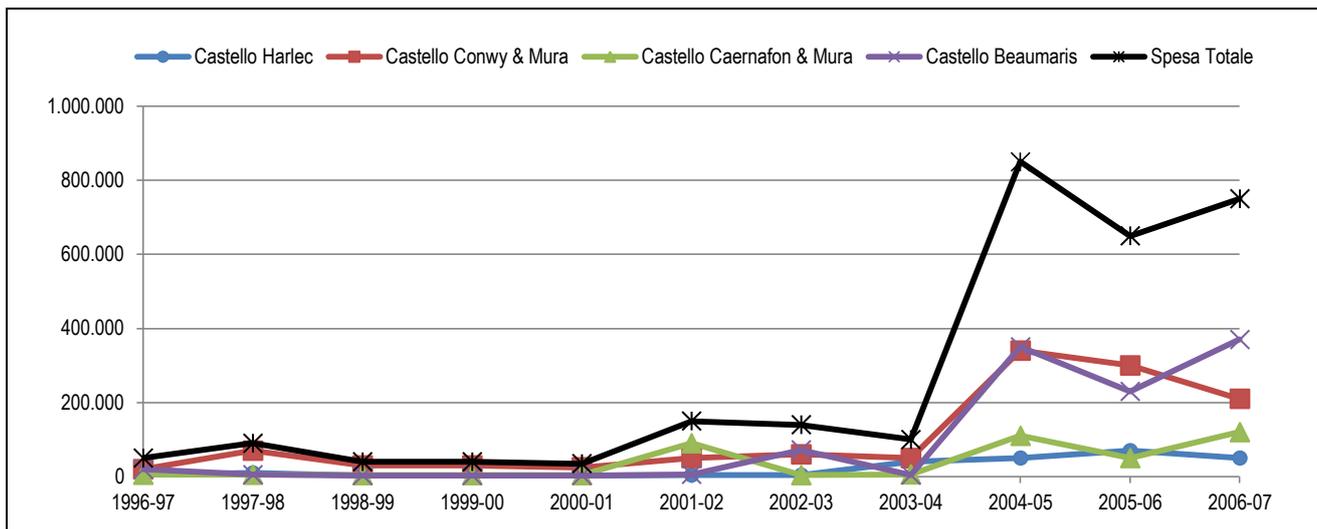


Fonte: elaborazioni proprie da Pricewaterhouse Coopers LLP (2007)

Potrebbero inoltre aver influito anche fenomeni più generali che hanno condizionato i flussi turistici, come è il caso del grande sviluppo di una nuova offerta di voli economici, che ha accresciuto l'attrazione verso le destinazioni estere. Il precedente piano di gestione ha rilevato che tra il 1986 e il 2004 il numero di visitatori dei castelli era diminuito di circa il 15%. C'è stato anche un cambiamento nelle abitudini dei visitatori, con un aumento delle vacanze brevi e delle gite di un giorno al posto delle lunghe villeggiature. Quest'ultimo cambiamento si è mantenuto nel tempo, anche quando il numero dei visitatori è tornato a crescere in anni più recenti, sulla scia di importanti attività promozionali come l'annuale Conwy Gwledd Feast, un festival di cibo, musica e arte gallese che ha riscontrato un buon successo.

Con dati più recenti, si evidenzia come anche la spesa effettuata dal CADW (l'organismo del governo gallese che ha il compito di tutelare e valorizzare il patrimonio storico) dopo l'adozione del primo Piano di Gestione nel 2003-04 (14 anni dopo il riconoscimento di bene Unesco) abbia avuto un aumento significativo, soprattutto per la parte dedicata alla conservazione (Grafico 11).

Grafico 11. CASTELLI DI EDOARDO I. SPESA DEL CADWN (IN STERLINE) PRIMA E DOPO IL PIANO DI GESTIONE (2003-04)



Fonte: elaborazioni proprie da Pricewaterhouse Coopers LLP (2007)

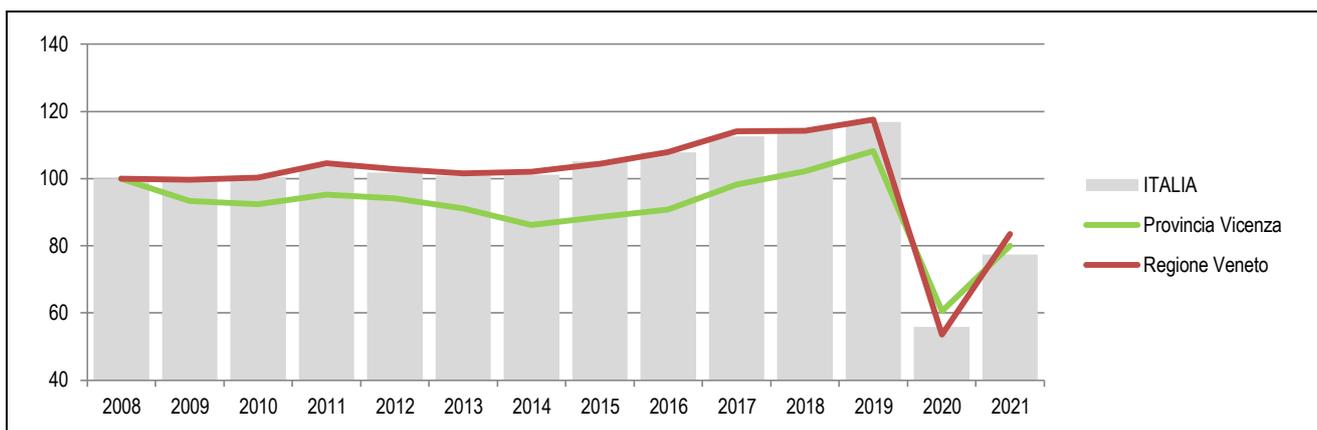
Dalla breve indagine diretta svolta circa un mese fa presso i funzionari del CADWN è stato confermato che le spese annuali di conservazione e tutela dei beni ammontano a circa 6 milioni di sterline, contro le circa 190mila sterline spese per le attività di marketing. Sempre secondo la stessa fonte, la facilità di accesso con prenotazioni online e, fisicamente, con i mezzi pubblici non sono fattori che influenzano in modo significativo il numero dei visitatori.

Per il sito seriale dei Castelli della Loira, come già anticipato non sono disponibili serie storiche di dati.

Passando ai casi studio italiani, iniziamo con le Ville Venete.

L'ultimo Piano di Gestione risale al 2006. La serie storica sulle presenze turistiche è disponibile dal 2008, ma è riferita solo a scale territoriali piuttosto aggregate. Ipotizziamo che il riconoscimento Unesco delle Ville possa avere influito sul totale complessivo delle presenze turistiche della provincia di Vicenza e confrontiamo l'andamento provinciale con quello della regione di appartenenza e con quello nazionale (Grafico 12). In realtà, nel periodo considerato, l'andamento provinciale è più debole di quello regionale, che coincide sostanzialmente con il trend nazionale, in crescita pressoché costante fino al 2009, per poi crollare nel 2020 a causa della pandemia. I dati perciò non mostrano per il momento un effetto additivo imputabile al riconoscimento Unesco delle Ville Palladiane. E' da precisare, tuttavia, che questo dato coglie solo i turisti che abbiano pernottato in una delle strutture ricettive del territorio, mentre non coglie i visitatori escursionisti.

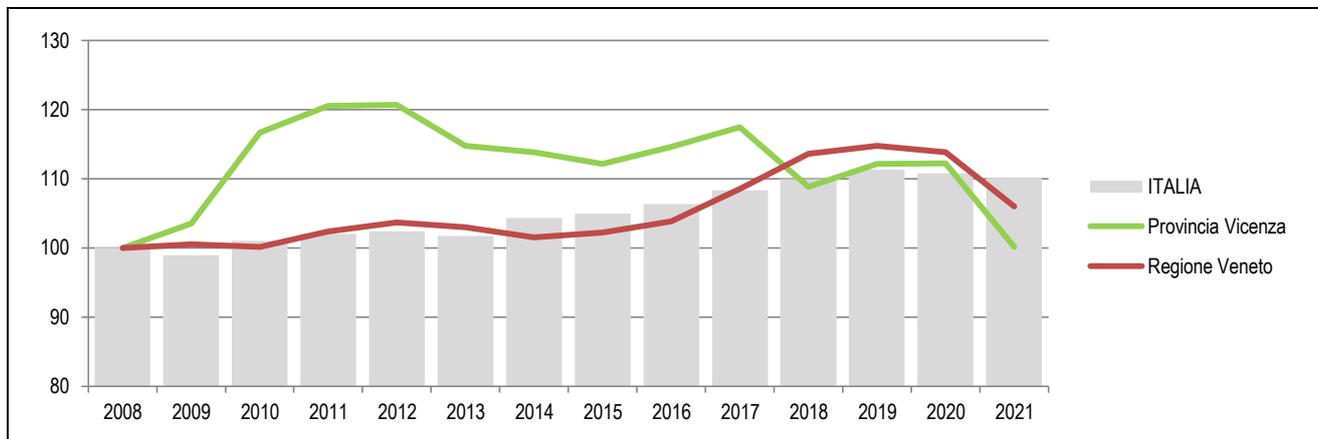
Grafico 12. TREND DELLE PRESENZE TURISTICHE TOTALI NELLA PROVINCIA DI VICENZA, IN VENETO E IN ITALIA. 2008-21 (N. Indice 2008=100)



Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Guardando per completezza all'evoluzione dell'offerta ricettiva, nello stesso periodo e con le stesse categorie territoriali, si evidenzia che a scala nazionale c'è stata una moderata crescita dei posti letto (+10% circa), imputabile soprattutto all'affermarsi delle piccole strutture extra-alberghiere, come i B&B (il numero delle strutture, infatti, cresce più dei posti letto), e di una riorganizzazione dell'offerta alberghiera verso le categorie più costose (3 stelle e oltre). A fronte dell'evoluzione descritta, l'offerta ricettiva della Provincia di Vicenza è cresciuta in modo molto più intenso soprattutto fra 2008 e 2018, per poi rallentare (Grafico 13).

Grafico 13. TREND DEI POSTI LETTO TOTALI NELLA PROVINCIA DI VICENZA, IN VENETO E IN ITALIA. 2008-21 (N. Indice 2008=100)



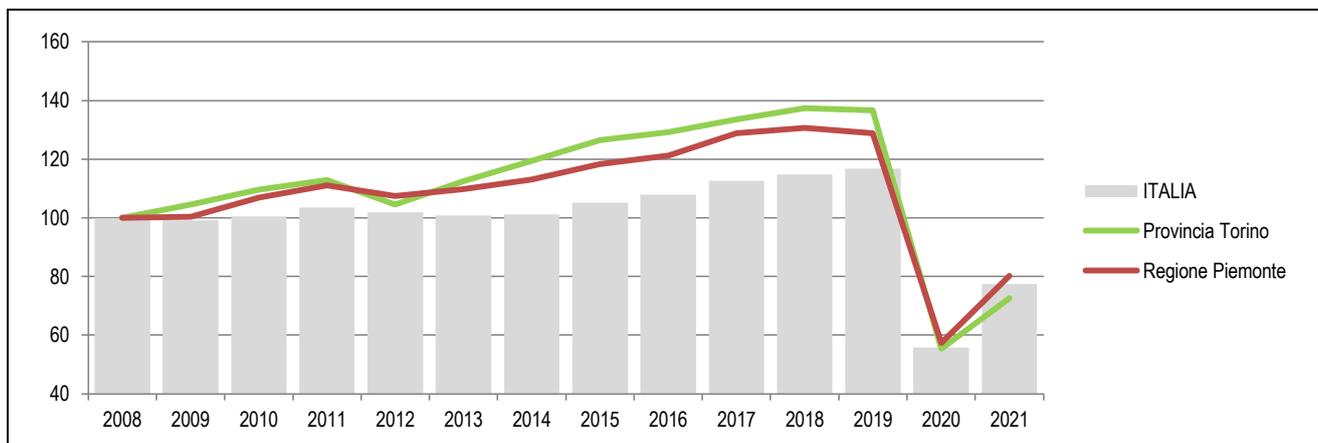
Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Tale evidenza è coerente con uno degli obiettivi dichiarati nel Piano del 2006, che puntava a migliorare l'offerta ricettiva tramite la creazione, in collaborazione con la Camera di Commercio di Vicenza, di un Marchio di Qualità da assegnare annualmente alle strutture che superano gli standard fissati.

Passando alle Residenze Sabaude, si ricorda innanzitutto che l'ultimo Piano di Gestione risale al 2012. Procedendo come fatto in precedenza con il caso veneto, si confronta l'andamento delle presenze turistiche nella provincia di Torino, in cui ricade la maggior parte delle Residenze, con quello contemporaneo della regione Piemonte e dell'Italia (Grafico 14).

In questo caso, i dati mostrano un trend espansivo sia delle presenze regionali, sia di quelle della provincia torinese molto più intenso della dinamica nazionale: fra 2008 e 2019 le presenze a Torino sono cresciute del 37% contro una crescita media nazionale del 17%. La valorizzazione delle Residenze Sabaude ha certamente contribuito a questo trend crescente, che è stato bruscamente interrotto dalla crisi sanitaria del 2020.

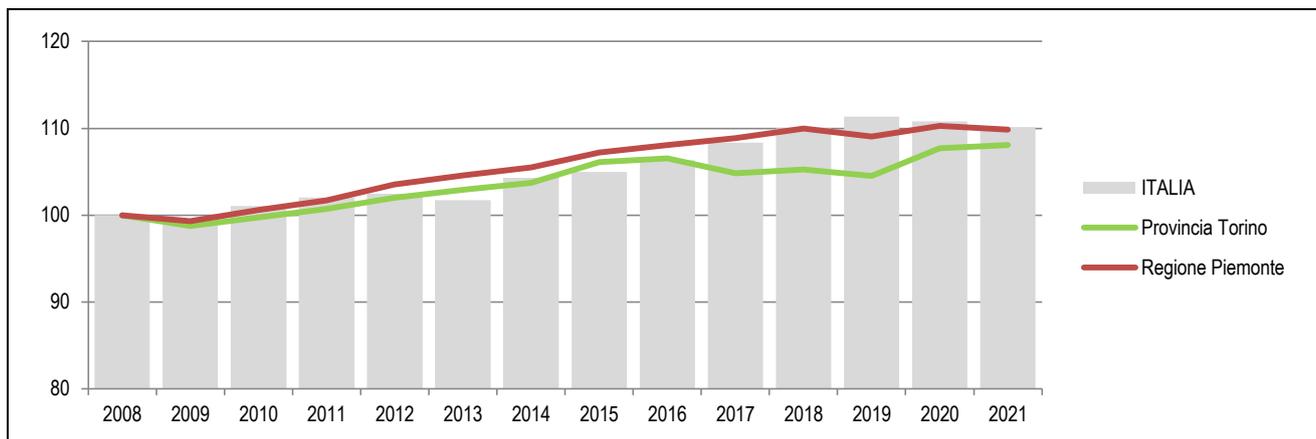
Grafico 14. TREND DELLE PRESENZE TURISTICHE TOTALI NELLA PROVINCIA DI TORINO, IN PIEMONTE E IN ITALIA. 2008-21 (N. Indice 2008=100)



Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Guardando all'evoluzione dell'offerta ricettiva, si evidenzia sostanzialmente un andamento leggermente espansivo dei posti letti, in linea con la dinamica nazionale per la regione Piemonte, più moderato invece per la provincia di Torino, che aveva già arricchito molto la sua offerta in occasione delle Olimpiadi invernali del 2006 (Grafico 15).

Grafico 15. TREND DEI POSTI LETTO TOTALI NELLA PROVINCIA DI TORINO, IN PIEMONTE E IN ITALIA. 2008-21 (N. Indice 2008=100)



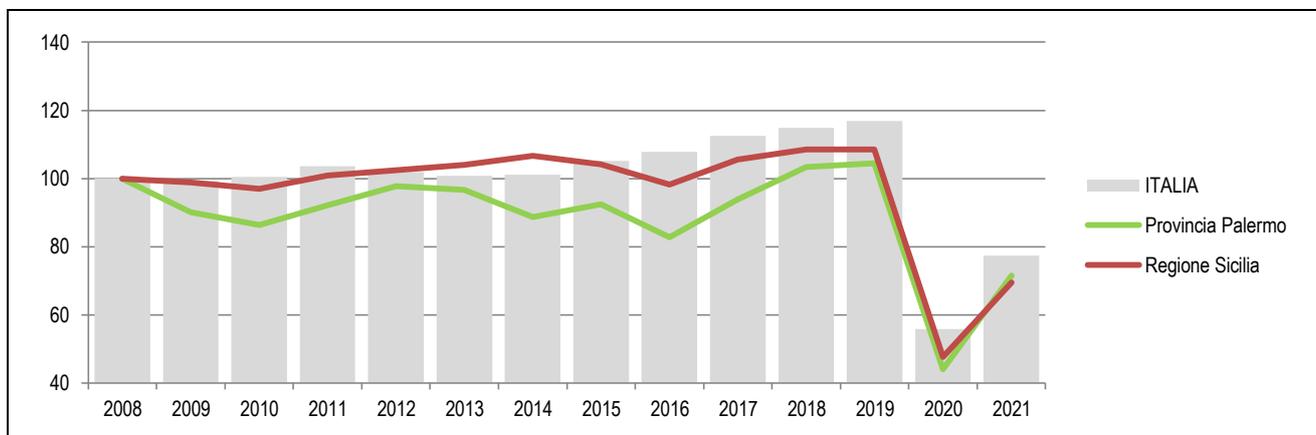
Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

A chiusura si riporta l'analisi di presenze turistiche e posti letto offerti per il caso siciliano. Si tratta del caso di più recente riconoscimento fra quelli analizzati, il cui primo Piano di Gestione risale al 2018, vale a dire subito a ridosso della crisi sanitaria del 2020. Per questo motivo, è ragionevole ipotizzare che gli impatti espansivi potenzialmente legati alla valorizzazione dei siti Unesco siano ancora tutti da realizzare.

Per completezza, ripetiamo tuttavia l'analisi proposta per i precedenti due siti seriali italiani.

Come mostra il grafico 16, l'andamento nel decennio pre-Covid delle presenze turistiche è più debole della media nazionale per il dato regionale e addirittura negativo per la provincia di Palermo. Considerate le potenzialità attrattive del territorio, la valorizzazione dei siti Unesco potrebbe contribuire quindi positivamente ad un trend più generale di sviluppo turistico dell'isola, che affianchi sempre più la risorsa delle città e dei luoghi d'arte alla più tradizionale risorsa del mare, con effetti positivi anche sull'eccesso di stagionalità delle presenze.

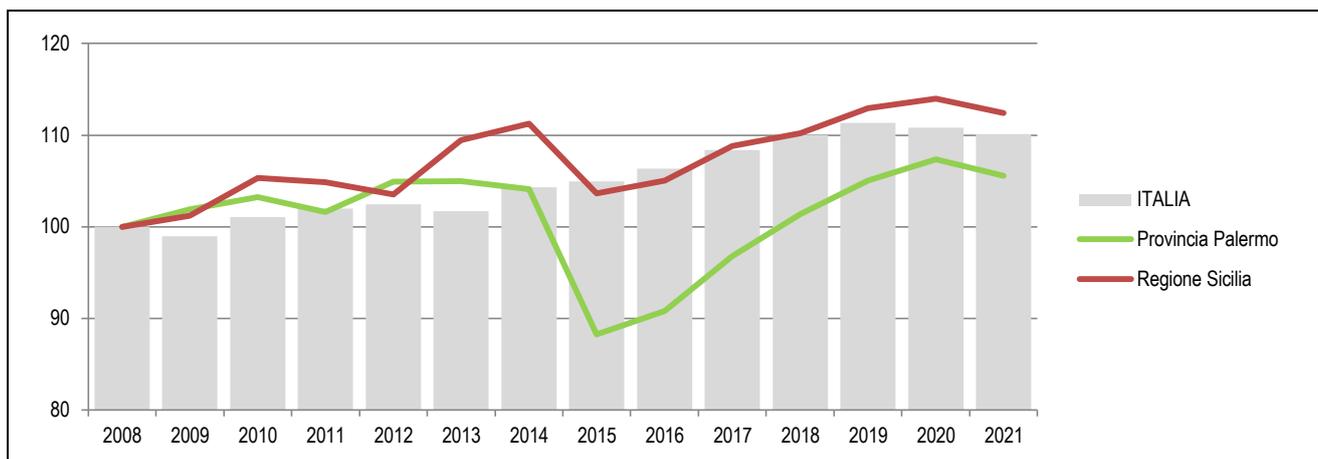
Grafico 16. TREND DELLE PRESENZE TURISTICHE TOTALI NELLA PROVINCIA DI PALERMO, IN SICILIA E IN ITALIA. 2008-21 (N. Indice 2008=100)



Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Guardando all'offerta di posti letto, il decennio pre-Covid ha visto una crescita complessiva dell'offerta regionale di poco superiore a quella nazionale, a fronte di un andamento molto più modesto, se non negativo dell'offerta nella provincia di Palermo (Grafico 17). Anche questo dato sembra indicare che il territorio ha delle potenzialità di valorizzazione turistica, legate soprattutto al suo patrimonio artistico, che devono ancora essere ampiamente sfruttate, anche riorganizzando e rinnovando l'offerta ricettiva.

Grafico 17. TREND DEI POSTI LETTO TOTALI NELLA PROVINCIA DI PALERMO, IN SICILIA E IN ITALIA. 2008-21 (N. Indice 2008=100)

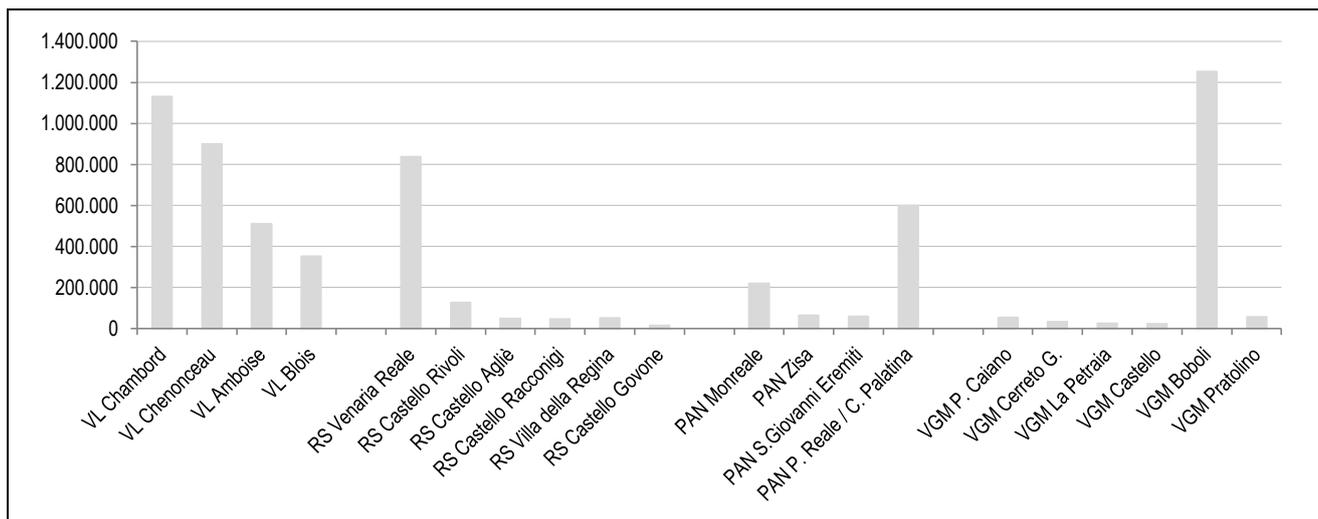


Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Ultimo tema rilevante, trattandosi di Siti seriali, è quello delle forti differenze esistenti nella notorietà delle diverse componenti. Questa situazione potrebbe favorire scenari virtuosi di alleggerimento della pressione sui luoghi più conosciuti e di accresciuta visibilità di quelli meno noti. Tuttavia, affinché ci si muova verso lo scenario descritto è necessario prevedere investimenti adeguati sull'accessibilità dei diversi luoghi e sulla loro promozione, ma anche sulla costruzione di un sistema stabile di rilevazione delle presenze, ad oggi non disponibile neppure presso i soggetti gestori, come messo in luce con il contatto diretto tentato con i 5 casi studio non toscani.

Nel grafico 18 sono riportati i pochi dati al 2019 (ultimo anno pre-Covid) che è stato possibile ricostruire per alcuni dei siti seriali d'interesse.

Grafico 18. VISITATORI DI ALCUNE STRUTTURE DEI SITI SERIALI ANALIZZATI. 2019



Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat e altri

Nel caso francese (VL) è stato possibile reperire l'informazione solo per i 4 castelli più visitati, di cui Chambord supera il milione di visitatori annui. Per i casi italiani, si hanno le Residenze Sabaude (RS), il cui attrattore principale è la Venaria Reale (800mila visitatori); la Palermo Arabo-Normanna (PAN), in cui spicca il complesso del Palazzo Reale e della Cappella Palatina (600mila visitatori) e, infine, per le Ville e Giardini Medicei (VGM), si ha il primato del Giardino di Boboli (1milione e 250mila visitatori), trainato dalla gestione unificata sotto il marchio Gallerie degli Uffizi (Uffizi, Corridoio Vasariano, Palazzo Pitti, Giardino di Boboli). E' da rilevare, che in molti casi alcuni dei beni che compongono il sito seriale non sono visitabili per niente o non lo sono in modo continuativo.

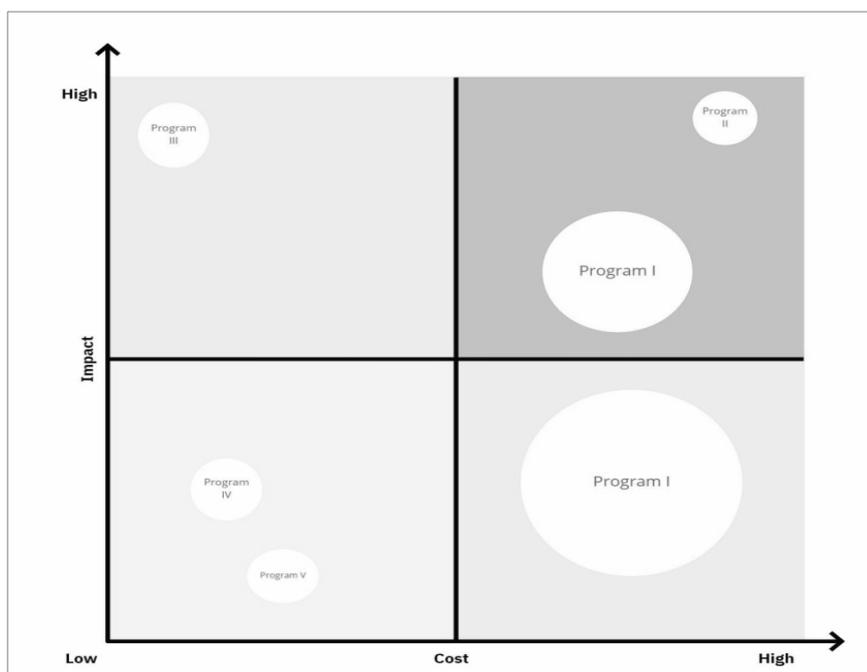
4.

Prime evidenze ricavabili dall'analisi

Come mostrato in precedenza, una buona organizzazione del Piano di Gestione è la chiave per raggiungere il più possibile gli obiettivi prefissati. Al momento di selezionare le attività da includere nel Piano, sono molte le variabili da considerare: i tempi di realizzazione, i costi collegati e gli impatti prevedibili su popolazione e visitatori sono alcuni dei fattori più importanti. I Piani di Gestione non dovrebbero includere attività la cui realizzazione richiede più di 5 anni, e nel caso di progetti a lungo termine, le attività da pianificare dovrebbero essere suddivise in fasi quinquennali.

Uno strumento logico che potrebbe aiutare a scegliere tra le diverse politiche è quello mostrato nel Grafico 19.

Grafico 19. Confronto tra programmi



Fonte: elaborazioni proprie

In primo luogo, il gruppo di lavoro responsabile della redazione del Piano dovrebbe classificare i programmi di intervento assegnando un punteggio, da 1 a 5, in termini di tempi, costi e impatti attesi. Successivamente, ogni variabile può essere rappresentata in un grafico a bolle. Ogni bolla rappresenta un diverso programma, mentre posizione e dimensione consentono di confrontare le opzioni. La posizione, infatti, dipende da costi stimati e impatti attesi, mentre la dimensione rappresenta il tempo necessario per sviluppare le attività. Le bolle situate in alto a sinistra individuano programmi poco costosi e di grande impatto, al contrario, quelle in basso a destra, programmi costosi e a basso impatto.

Una componente molto importante della gestione dei siti è rappresentata dal monitoraggio dei risultati.

Secondo l'articolo 29 della Convenzione del Patrimonio Mondiale Unesco, i rapporti periodici devono essere elaborati ogni sei anni e devono essere finalizzati a misurare quanta parte degli obiettivi programmati è stata raggiunta. A tale scopo è necessario individuare una serie di indicatori e parametri per ciascuna delle attività programmate, che costituiranno l'input principale della valutazione di impatto. Tali indicatori, come indica il Manuale Unesco, devono essere definiti al momento dell'elaborazione del Piano di Gestione e rivisti periodicamente per apportare le necessarie correzioni.

Nel 2022 l'Unesco ha realizzato un manuale specifico per guidare gli Stati membri nel processo di monitoraggio. Vengono definiti due diversi tipi di controllo: il primo, chiamato VIS (Valutazione di Impatto del Sito) è relativo allo stato di conservazione del bene storico-artistico; il secondo, detto VAS (Valutazione Ambientale Strategica) attiene alla misurazione di quanto è stato realizzato delle attività programmate nel Piano di Gestione.

Per la parte VIS, viene suggerita una batteria di indicatori, che va ovviamente selezionata in base alle caratteristiche di ciascun sito e che viene riportata di seguito:

- Indicatori di conservazione: servono a misurare lo stato di conservazione del bene, come la presenza/assenza di danni strutturali, rischi biologici (insetti, flora), fenomeni erosivi (misurati con un indice);
- Indicatori di stato: questi indicatori mirano a sintetizzare il livello di degrado di tutte le componenti del sito. Alcuni esempi potrebbero essere la popolazione, il territorio urbanizzato, i servizi disponibili (misurati con numero di scuole, servizi culturali, servizi sociali, centri sanitari), la superficie delle residenze, ecc.;
- Indicatori di pressione: misurano il rischio associato alla contaminazione esercitata dalla popolazione, ad esempio le emissioni di inquinanti atmosferici, la produzione di rifiuti, il consumo di energia, la presenza di attività produttive impattanti, la pressione demografica. Alcune modalità tipiche di misurazione sono la percentuale di popolazione esposta a rumore, la quantità di emissioni di CO₂, ecc.;
- Indicatori di risposta: questi indicatori misurano i risultati delle attività svolte per proteggere il sito. Ad esempio la quantità di mq protetti, i servizi di manutenzione effettuati, la riduzione del rischio, il miglioramento dell'accessibilità, il numero di abitanti coinvolti dalle attività culturali;
- Indicatori di centralità: misurano l'attrattività del sito e dei servizi attivati per i visitatori, costituendo di fatto un indicatore di competitività del sito rispetto all'intero sistema urbano di riferimento.

La seconda tipologia di monitoraggio fa tipicamente riferimento a indicatori di misurazione delle attività svolte, vi figurano spesso il numero di analisi eseguite, il numero di dati raccolti e di banche dati costruite, ecc.

Generalmente, i Piani di Gestione includono un lungo elenco di attività e avere una valutazione di ciascuna di esse richiede tempi e costi notevoli, in risorse umane ed economiche. È importante allora capire che non tutte le attività necessitano di una valutazione d'impatto, in particolare quelle attività che non influiranno sullo stato di conservazione del sito o sul livello della diffusione delle conoscenze o altra importante finalità Unesco. Anche in forma più snella, il monitoraggio delle attività fondamentali attraverso indicatori di facile compilazione assicura un ritorno informativo importante e consente l'eventuale introduzione di misure correttive e/o integrative di quanto già incluso nella prima versione del Piano di Gestione.

Il momento giusto per definire gli indicatori di controllo è contemporaneamente alla definizione delle attività. È fondamentale stabilire anche chi dovrà popolare gli indicatori, attingendo a quale fonte e con quale cadenza temporale. Si tratta comunque di un procedimento di programmazione/monitoraggio /valutazione che per molti soggetti è già noto, perché ampiamente utilizzato per l'utilizzazione dei Fondi Strutturali Europei.

Dei casi studio fin qui analizzati, solo il Piano di Gestione della Sicilia Arabo-Normanna include una pianificazione dettagliata delle attività di monitoraggio, mentre il caso gallese include le attività di monitoraggio, ma non specifica né modalità né periodicità di realizzazione, e nei rimanenti tre casi non c'è menzione delle attività di controllo da svolgere.

5.

Conclusioni

Le attività di tutela e valorizzazione di un Sito riconosciuto dall'Unesco possono variare molto in relazione al tipo di sito e al tipo di emergenze da affrontare. Tuttavia, è possibile individuare alcune regole generali di buona organizzazione delle azioni da intraprendere.

In primo luogo, è necessario definire i macro-obiettivi che si intende raggiungere (tutela e valorizzazione del sito, sviluppo economico o turistico, promozione culturale presso la popolazione locale) e dettagliare, di conseguenza, le azioni da intraprendere e gli indicatori con cui monitorare i risultati intermedi via via raggiunti. La redazione di un Piano di Gestione che rispetti la logica descritta in modo accurato è il primo tassello indispensabile per una buona amministrazione dei siti e dei processi di valorizzazione. Solo se si fissano in modo chiaro gli obiettivi da raggiungere è possibile in seguito misurare quanto è stato realizzato.

Un buon punto di partenza per l'articolazione degli obiettivi da raggiungere è l'analisi approfondita delle caratteristiche del Sito e del suo stato, magari sintetizzata attraverso un'analisi SWOT, come mostrato

anche nei casi studio. L'analisi dovrebbe aiutare a individuare alcuni grandi obiettivi, che andranno poi articolati meglio per sotto-obiettivi, attività, risorse necessarie (umane e finanziarie), tempi, e risultati attesi. Maggiore è la precisione nella descrizione di ogni iniziativa in termini di obiettivi a cui risponde, attori coinvolti, risorse necessarie, ecc., maggiori saranno le probabilità di successo.

Altro elemento fondamentale è il monitoraggio, attraverso pochi indicatori di facile compilazione, che informino sugli aspetti cruciali. Un monitoraggio ben impostato, infatti, consentirà di capire quanto siano efficaci le azioni intraprese e se è necessario apportare modifiche. Un sistema di monitoraggio più sofisticato può essere eventualmente necessario per quelle attività che rischiano di impattare sulle caratteristiche dei Siti che ne hanno consentito il riconoscimento di Patrimonio Mondiale dell'Umanità. L'UNESCO ha creato un manuale ad hoc per guidare gli Stati membri in questa sfida.

Pur seguendo le linee guida suggerite, tuttavia, i risultati ottenibili sono molto eterogenei. Essi possono dipendere da numerose altre variabili, quali l'efficacia del sistema di governance adottato, la fragilità dei luoghi, l'ammontare delle risorse investite, la collocazione in un contesto già molto sfruttato dal punto di vista turistico, ecc. Tuttavia, la costruzione (su iniziativa dell'Unesco) di una banca dati comune di informazioni confrontabili potrebbe ridurre l'aleatorietà dei risultati. Anche questo lavoro, come molti altri in precedenza, si è infatti scontrato con la mancanza di informazioni accessibili e paragonabili e con la grande difficoltà (o addirittura l'impossibilità) di prendere contatto con gli organismi responsabili della gestione.

6.

Riferimenti bibliografici

- BADIA F. (2012). Monitoraggio e controllo della gestione dei siti UNESCO. Il piano di gestione come opportunità mancata. *Tafter Journal*, 52
- CELLINI R. & CUCCIA T. (2016). *UNESCO sites as public goods: comparative experiences in Italy*, *Revista de Economia Contemporânea*, 20, 553-569
- CLARKE M. (2009), *World heritage status: is there opportunity for economic gain? Lake District World Heritage Project*
- CUCCIA T. (2012), *Is it Worth Being Inscribed in the World Heritage List? A Case Study of 'The Baroque Cities in Val Di Noto' (Sicily). A Case Study of 'The Baroque Cities in Val Di Noto' (Sicily)(March 23, 2012)*
- CUCCIA T., GUCCIO C., & RIZZO I. (2013), *Does Unesco inscription affect the performance of tourism destinations? A regional perspective. A Regional Perspective (February 27, 2013)*
- CUCCIA, T., GUCCIO, C., & RIZZO, I. (2016), *The effects of UNESCO World Heritage List inscription on tourism destinations performance in Italian regions. Economic Modelling*, 53, 494-508
- LICCIARDI G. & AMIRTAHMASEBI R. (Eds.) (2012), *The economics of uniqueness: investing in historic city cores and cultural heritage assets for sustainable development. World Bank Publications*
- MENEGHELLO S. & MINGOTTO E. (2018), *Networks of historic houses as a strategic option for sustainable tourism development: The Venetian villas case. International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3, 197-208
- MORICE J.R., LIU Y.D. & LIN C.F. (2020), *Tourism development at World Heritage Site: The case of Loire Valley in France. Tourism and Heritage Journal*, 2, 72-92
- MORICE J.R. & VIOLIER P. (2009), *Ouverture et fermeture des lieux: l'exemple de la vallée de la Loire*, In: GIRAUD-LABALTE C., MORICE J.R. & VIOLIER P. (Eds.), *Le patrimoine est-il fréquentable?* Angers: University of Angers, pp.89-100.
- PIRIOU J. (2016), *La dimension régionale du système touristique: une lecture réticulaire par les pratiques spatiales des touristes au sein de l'espace des «châteaux de la Loire».* *Mondes du tourisme, (Hors-série)*
- PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP. (2007), *The costs and benefits of World Heritage site status in the UK. Full report. Prepared for the department for culture, media and sport, Cadw and Historic Scotland*
- STORAI T. (2017), *Sviluppo turistico delle Ville e Giardini Medicei patrimonio dell'umanità*
- VANBLARCOM B.L. & KAYAHAN C. (2011), *Assessing the economic impact of a UNESCO World Heritage designation. Journal of Heritage Tourism*, 6(2), 143-164
- WESTON R., DAVIES N., PEETERS P. M., EIJGELAAR E., LUMSDON L., MCGRATH P., & PIKET P.C. (2012), *The European Cycle Route Network EuroVelo: challenges and opportunities for sustainable tourism. Update of the 2009 study*