

## **Un approccio integrato alla gestione del patrimonio. Evoluzione, campi operativi, governance di un'impresa culturale.**

*Giuseppe Marangoni\**, *Donatella Girotto\*\**

\*Centro Turistico Giovanile del Veneto

\*\*Cooperativa Turismo&Cultura

[giuseppe.marangoni@libero.it](mailto:giuseppe.marangoni@libero.it)

---

### **Abstract**

Per un'efficace gestione del rischio, la *governance* deve tener conto dell'incidenza di vari fattori: volontariato e impresa, pubblico e privato, trasversalità di studi e mestieri, salvaguardia e riuso, animazione culturale applicata a varie categorie di utenza, qualificazione aggiornata degli addetti, diversificazione dei campi operativi, innovazione strategica, rete sul territorio. Esperienza proposta: il CeDi- Centro per la Didattica dei Beni Culturali e Ambientali presso il Museo dei Grandi Fiumi di Rovigo.

**Keywords:** *governance*, didattica, turismo.

---

### **Superare la separazione**

Nella presentazione del convegno si rileva come “il management culturale troppo spesso separa la dimensione della conservazione del patrimonio culturale materiale da quello immateriale”. In altri termini, io direi tra l'arte della salvaguardia e recupero e quella del riuso e della valorizzazione.

Superare questa separazione è uno dei principi-obiettivo che “governano la *governance* dei beni culturali” – per riprendere le parole del titolo della Sessione 1 del convegno - ed è anche uno degli aspetti principali del caso di studio che andiamo sinteticamente ad illustrare nella nostra comunicazione: quello di un'impresa culturale – la cooperativa Turismo&Cultura di Rovigo – la cui vicenda per certi aspetti acquista una significatività maggiore se si considera il fatto che opera in una provincia svantaggiata rispetto al resto del Veneto, regione di appartenenza.

### **Cosa vuol dire approccio integrato**

Nel corso della breve esposizione, cercheremo di illustrare anche in termini esemplificativi come “l'approccio integrato alla gestione del patrimonio” che abbiamo indicato

nel titolo della nostra comunicazione non si limita agli aspetti della salvaguardia- restauro e riuso-valorizzazione, ma tocca altri elementi di integrazione: il rapporto tra volontariato e impresa, tra pubblico e privato, tra attività scientifica e divulgativa, tra livello culturale e commerciale, tra didattica e gestione, tra luoghi e tecniche museali e tecniche di animazione artistica e di spettacolo, tra utenza locale e turistica.

La nostra esperienza ci dice come al di fuori di questa filosofia gestionale una gestione di beni culturali, specialmente in zone periferiche e non dotate di beni di impatto assoluto- che è il caso più frequente- , non possa reggersi né in termini imprenditoriali né in termini proprio culturali, ma solo in termini tradizionalmente istituzionali.

### **Turismo&Cultura. Qualche dato**

La cooperativa Turismo&Cultura opera ininterrottamente dal 1984 nella provincia di Rovigo, con interessi diretti e collaborazioni anche in altre province del Veneto e dell'Emilia Romagna. Ha 2 dirigenti, 11 dipendenti a tempo indeterminato, 8 collaboratori a progetto, una trentina di collaboratori occasionali. Il giro d'affari si aggira attualmente sui 700.000 euro,

modesto in linea assoluta, ragguardevole se si pensa che si occupa di attività culturali in zona svantaggiata.

### **Origine ed evoluzione. Dal volontariato all'impresa.**

Può essere interessante un cenno sulle origini. La cooperativa nasce dal Centro turistico Giovanile, un'associazione presente in Italia dal 1949 e che persegue, secondo una ispirazione cristiana vissuta laicamente, la promozione della persona nei settori della cultura, del turismo, del tempo libero. Ecco allora l'evoluzione: CTG-conoscenza del territorio – passione per la divulgazione – organizzazione di corsi per guide di turismo sociale a livello territoriale, specializzazione poi convertita, in base alle esigenze dell'utenza prescelta, in corsi per animatori culturali e ambientali.

L'evoluzione prosegue passando dalla passione e dall'impegno associazionistico al servizio e all'organizzazione in forma imprenditoriale, per rispondere ad esigenza di continuità di professionalità, di responsabilità, di formazione, di legalità.

Il rapporto volontariato-impresa è una costante che abbiamo continuato a salvaguardare e coltivare nel tempo come stimolo motivazionale per tutti gli operatori della cooperativa, compresi dipendenti e collaboratori.

### **Le prime attività. Gli itinerari, le visite guidate.**

I primi itinerari approntati sono nel Delta del Po, ambiente allora sconosciuto (si vendevano le cartoline di Venezia). Siamo l'unico team sul territorio a funzionare da supporto concreto ai pionieri culturali e imprenditoriali: il nascente museo civico archeologico di Rovigo, qualche battelliere e pescatore del Delta, un cantiere navale tradizionale, artigiani di terrecotte del Po. Mettiamo in circolo piccoli gadget pieni di sapienza. Oltre al Delta, attenzione ad itinerari ambientali lungo i fiumi – la caratteristica principale della nostra terra – integrati da elementi storico-artistici legati alla presenza di ville venete e castelli lungo i fiumi.

### **La formazione degli operatori. Una costante**

La costante fin dall'inizio è la cura della formazione e aggiornamento degli addetti,

attraverso corsi e riunioni periodiche, incontri con esperti e testimoni, ricerche e sopralluoghi. Tale formazione ha sempre recepito i contenuti dal mondo scientifico, integrato però con un'apertura di ascolto e attenzione a protagonisti della cultura popolare, artigiani, imprenditori, insegnanti, studiosi non canonici. Parallelamente la formazione ha battuto sulla metodologia della comunicazione, trattando l'opera dei nostri animatori come una mediazione culturale applicata a contesti e utenze diverse.

Secondo il concetto di turismo sociale che era il nostro valore di partenza, nessuna categoria doveva intendersi esclusa dalla fruizione dei beni culturali: non solo turisti ma anzitutto residenti, dai bambini dell'asilo agli anziani delle case di riposo, con attenzione anche a portatori di handicap (sordi, ciechi, ecc.). Evidente che i linguaggi e i contenuti devono essere diversi. Sembra ovvio, ma non lo è se si pensa che a livello legislativo e regolamentare dobbiamo ancora combattere con chi ritiene che la figura professionale della guida turistica possa coprire tutte le casistiche sopraccitate.

### **Le strutture ricettive. L'idea degli ostelli di città e di campagna.**

Ben presto l'intervento di una giornata o di mezza giornata si rivela insufficiente rispetto alle richieste di gruppi e scuole, dal punto di vista turistico, didattico, socio-culturale. Ecco l'esigenza di impegnarsi in un nuovo campo d'azione: la ricettività. Cominciamo col campeggio nelle isole del Delta per adolescenti. Ma emerge la necessità di una continuità organizzativa e standard di struttura e di sicurezza, con apertura ad altre categorie di utenti: famiglie, adulti amanti della natura, ecc. Ecco gli ostelli. Prima a Padova un ostello di città. Poi a Gorino Sullam presso le foci del Po (Fig. 1). Sposiamo in ambedue le ipotesi il concetto ecologico non della nuova costruzione ma della salvaguardia e riuso di fabbricati esistenti e abbandonati da tempo. A Padova un ex asilo notturno. A Gorino un ex asilo d'infanzia. La cooperativa e l'associazione non dispongono però di struttura societaria e capitali per intraprendere l'avventura da soli. Ecco allora l'idea della sinergia privato-pubblico. Il privato ha l'idea, trova l'applicazione, trova la via finanziaria, interpella l'Ente proprietario dell'immobile (Comune, Provincia, Consorzio di Bonifica), studia un progetto di recupero e riuso del bene, propone come condizione al tutto la



Fig. 2. Ostello Rifugio Parco Delta del Po, presso Gorino Sullam.

concessione della gestione (decennale, ventennale) alla cooperativa o all'associazione, che poi si avvale in ogni caso della cooperativa come organismo tecnico.

L'ostello di Padova ha un giro d'affari di 300.000 euro, con 5 dipendenti e varie collaborazioni esterne. Gorino Sullam € 350.000 con 5 operatori. Ostello Amolara di Adria € 450.000 con 10 dipendenti, Ecomuseo Mulino al Pizzon di Fratta Polesine € 200.000 con 5 operatori (fig. 2).



Fig. 2. Ecomuseo Mulino al Pizzon di Fratta Polesine.

Progetti di recupero e gestione vengono proposti anche per altre utilizzazioni, non commerciali: la Torre Grimani del castello di Rovigo, salvata dall'abbandono e trasformata in ufficio turistico; il Complesso Olivetano di S. Bartolomeo a Rovigo, all'interno del quale collaboriamo per la realizzazione del Museo dei Grandi Fiumi e predisponiamo il servizio di animazione didattica del CeDi, di cui parlerò più avanti. In questi ultimi casi la cooperativa non ha un ritorno in termini economici, ma costruisce strumenti di promozione che valgono per tutta la

comunità ma in particolare anche per l'azione della cooperativa, potenziandone l'impatto sul territorio.

La via gestionale seguita per gli ostelli è di una gestione diretta per i primi anni, per assicurare l'impostazione corretta e il lancio della struttura, con denaro fresco che entra a coprire gli investimenti iniziali, e poi ricerca di una gestione separata verso cui si opera un tutoraggio e si mantiene un legame di collaborazione in rete.

Vantaggi per l'Ente: ha un percorso garantito; non ha costi di manutenzione ordinaria; ha provocato l'innescò sul proprio territorio di attività culturali e turistiche e di posti di lavoro; ha costi certi complessivamente; ha l'opportunità di coinvolgere il gestore in una parte degli investimenti (attrezzature, arredamenti, sistemazioni ambientali).

### Diversificazione delle attività

L'uso delle strutture, così come le attività della cooperativa applicate ai beni culturali, spaziano dal turismo, alla didattica, alle iniziative sociali e ambientali rivolte in particolare ai giovani. Questo, sia perché sono in effetti settori collegati sia perché di cultura, musei e oasi da soli non si vive. Anche qui vale il principio dell'approccio integrato, della diversificazione dei campi operativi, ma anche dell'utenza. Noi abbiamo sempre cercato di non affidarci solo alle convenzioni con Enti pubblici, ma di avere un nostro mercato di commesse diffuse: gruppi, Comuni, associazioni, agenzie, scuole.

Sulle scuole in particolare abbiamo sviluppato un ampio ventaglio di proposte: visite guidate, laboratori, progetti didattici, visite animate, percorsi annuali e pluriennali di accompagnamento tematico sviluppati d'intesa con Istituti Superiori e che spesso sfociano in convegnistica dove i giovani studenti sono protagonisti con le loro ricerche, affiancati dagli insegnanti all'interno di un progetto studiato ad hoc.

Diversificare significa anche articolare attività durante il tempo dell'anno, senza fermi che produrrebbero la necessità di interrompere rapporti di lavoro.

### Elementi di rischio imprenditoriale

- attenzione ai costi fissi (sedi, energia, pulizie, ecc.). All'occorrenza, trovare soluzioni miste con altri enti e cercare economie di scala;
- assumere se c'è esigenza e dopo aver verificato la redditività. Prima creare il giro;

- calcolare bene il rientro degli investimenti.

#### Punti di debolezza

- difficoltà a farsi pagare adeguatamente le attività culturali;
- esiguità dei margini sulle attività culturali
- benefici sociali non pagati
- turn over di persone qualificate

#### Punti di forza

- addetti motivati e preparati
- diversificazione delle attività e delle commesse
- radicamento nel territorio
- regia della rete territoriale

#### **La cultura radicata**

L'ultimo punto è proprio questo. Il radicamento nel territorio e la costruzione di una rete di relazioni valide sul piano della progettazione, lo svolgimento di servizi culturali e di gestione dei beni culturali e ambientali. Il radicamento riguarda lo studio, la conoscenza e le relazioni.

Quindi la consapevolezza dei valori e delle esigenze.

Corrispondentemente al radicamento sul territorio Turismo&Cultura ha sviluppato da sempre la massima apertura agli studi e alle esperienze che venivano contemporaneamente portate avanti in altre parti d'Italia e del mondo, interscambiando il più possibile a livello teorico e pratico. A questo livello, il CeDi - Centro per la Didattica dei Beni Culturali e Ambientali è il modello che abbiamo più esportato e su cui, a distanza di 16 anni, ancora registriamo interesse da parte di Regioni, Province, Istituti Culturali, Associazioni sia in Italia che all'estero. Il CeDi è un progetto di associazione di organismi vari-pubblici e privati presenti sul territorio (Enti locali, musei, parchi, archivi, biblioteche, scuole, associazioni) che ha sede presso il Museo dei Grandi Fiumi e funziona anche come sezione didattica dello stesso museo. Il CeDi rende operativa la rete, dando vita ad una *learning region*, attraverso progetti e servizi qualificati cui ogni organismo aderente dà un apporto specifico (finanziario, di struttura, di personale, ecc.) agevolando la ricerca di soluzioni le più economiche ed efficaci per la gestione dei Beni Culturali e per l'offerta di servizi educativi e didattici. Il segreto del successo del CeDi è che ha un motore agile ed efficiente: la cooperativa Turismo&Cultura.