

PIER FEDERICO CALIARI

## Valorizzazione dei Beni Culturali. Appunti su Villa Adriana

La questione della valorizzazione è stata, in ambito italiano, un problema di fondo nel rapporto tra le prerogative e le opportunità esistenti tra pubblico e privato nella gestione del patrimonio culturale; una questione, peraltro, che non si è ancora del tutto acquietata nonostante l'avvenuta disciplina del tema in un quadro generale della legislazione in materia. Il problema, apertosi con il dibattito sotteso alla promulgazione della legge Ronchey contenente norme in materia di istituzione dei cosiddetti servizi aggiuntivi, è stato oggetto di polemiche anche molto dure sulla presenza e ruolo del privato in un ambito, quello dei Beni Culturali, che in Italia è sempre stato sentito come di stretta prerogativa statale.

La legge Ronchey, dal canto suo, aveva come principale *ratio* quella di azionare un meccanismo, sostanzialmente economico, di reperimento di risorse da destinare alla copertura parziale dei costi di tutela e gestione dei luoghi della cultura. E, osservata da un certo punto di vista, la legge poteva anche essere letta come promotrice di un pianificato sfruttamento della rendita di posizione di un certo bene sul territorio a vantaggio di soggetti privati che verso, e attorno ad esso, impiegavano risorse e capitali. Successivamente, anche in occasione del concitato dibattito sulla formazione del Codice Urbani<sup>1</sup>, chiusosi con un accordo bipartisan sulla definitiva configurazione del testo ratificato nel Decreto Legislativo 26 marzo 2008, n. 63, si è passati a posizioni più sfumate e indirette in cui il concetto di valorizzazione antepone alle questioni economiche l'idea di promozione della conoscenza del patrimonio come matrice di sviluppo<sup>2</sup>.

Durante questi quindici anni di dibattito interno, l'Italia ha ulteriormente aumentato la forbice esistente tra ristrutturazione dell'offerta culturale e riassetto legislativo a vantaggio degli altri paesi europei, che hanno innestato i processi di ripensamento del rapporto tra Istituzioni della Cultura e disponibilità di capitale privato a partire dalla metà degli anni '70. Sicché oggi, a cinque anni dalla 'pax rutelliana', possiamo dire che l'Italia, rispetto all'esperienza europea, è agli albori della sua esperienza di valorizzazione dei Beni Culturali e del paesaggio, e che questa ha trovato strutture stabili per la sua attuazione solo in alcuni casi importanti sul territorio nazionale.

PIER FEDERICO CALIARI

Abbiamo più sopra delineato la doppia sfumatura con cui il concetto di valorizzazione si presenta nel quadro dei rapporti tra pubblico e privato che possono essere identificate nell'idea di promozione – finalizzata allo sviluppo e miglioramento non solo delle conoscenze, ma anche delle sinergie tra bene e territorio – e in quella legata all'attivazione di processi produttivi, innestati da un investimento pubblico o privato in attività che possono riguardare a) il bene in quanto tale, b) il contesto nel quale il bene è immerso. Ritorneremo più avanti su questa importante distinzione ragionando sul caso specifico di Villa Adriana. Entrambe queste aree di significato sottendono comunque l'idea di un investimento in risorse economiche ed umane che in questo scritto cercheremo di comprendere e dipanare.

Possiamo in sintesi definire la 'valorizzazione' come l'insieme delle strategie finalizzate all'individuazione e raggiungimento del punto di incontro tra una domanda di sapere e comfort (espressa dal pubblico) e un'offerta di ostensione e servizi (prodotta da un'istituzione pubblica o privata), dove la 'promozione' agisce come stimolatore della prima e l'impiego di 'risorse', come organizzatore e pianificatore della seconda. Il risultato atteso per lo Stato è la produzione di valore da destinarsi alla formazione di un bilancio in parità tra il costo del sistema di tutela e manutenzione del bene e i benefici, in termini di risorse economiche, provenienti dalla valorizzazione. Il tutto per poter garantire la ripartenza e il funzionamento del ciclo produttivo successivo.

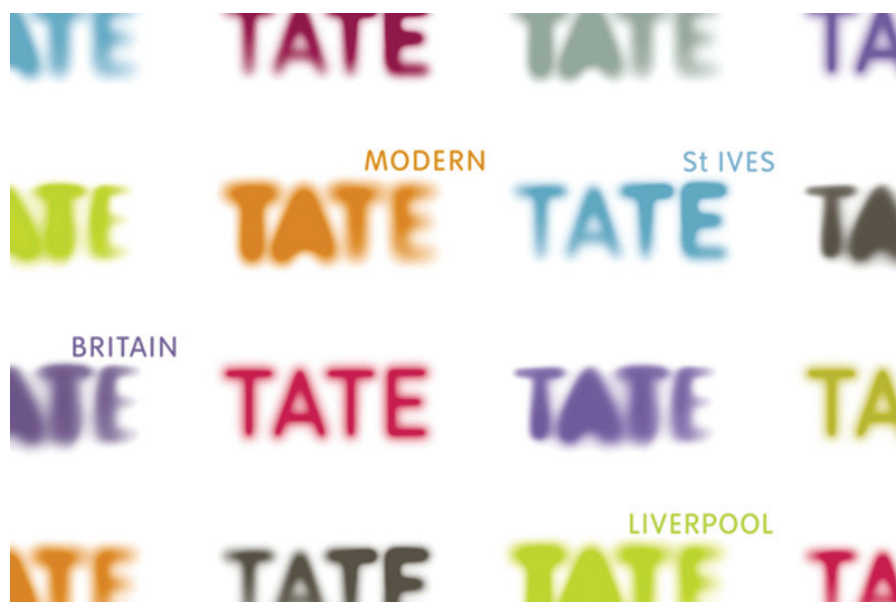
#### DESIGN STRATEGICO E BENI CULTURALI

Sotto il profilo dell'impiego delle risorse, la valorizzazione sottende e genera come risposta istituzionale un'azione strategica definibile a sua volta come progettazione integrata di prodotti, comunicazione e servizi, che non coinvolge solo gli enti direttamente interessati nella tutela e nella gestione, ma anche il territorio nella sua globalità a partire dalla sua stessa identità. Caratteristica principale del design strategico per i Beni Culturali, che è il principale esito del nuovo assetto legislativo, è la relazione tra progettazione e management. Una relazione che fino a pochissimi anni fa era considerata, almeno in territorio italiano, politicamente insostenibile e, d'altro canto, il superamento dell'idea della cultura come offerta sussidiaria si è configurato come un processo molto lungo e sofferto e in alcune aree di pensiero, non ancora totalmente accettato.

Nel quadro di quello che abbiamo chiamato design strategico per il patrimonio, come prodotti culturali sono generalmente intesi i nuovi musei, le nuove sezioni museali, l'apertura di nuovi siti musealizzati, le mostre temporanee,

gli spettacoli ambientati in siti di particolare importanza e i prodotti editoriali a soggetto specificatamente legato ai prodotti appena elencati. Questi ultimi, sono un elemento di cerniera con alcuni aspetti legati alla comunicazione. Sono prodotti culturali, quindi, tutte le iniziative che si concretizzano in un progetto narrativo di tipo espositivo basato sull'organizzazione di una o più collezioni; tutte le iniziative legate allo spettacolo, che producono una sinergia tra arti performative e luoghi della cultura; e, infine, tutte le iniziative editoriali che corredano, documentandole, l'introduzione di questi nuovi 'oggetti' culturali, restando legati ad essi in modo sostanziale e imperituro. Non esiste museo né mostra temporanea che non abbia un livello di lettura parallelo che non sia formalizzato in un catalogo.

Per comunicazione s'intende la formazione e organizzazione di una piattaforma integrata di formati (materiali e immateriali) finalizzati innanzitutto a rendere noto, visibile e accessibile il bene e in seconda battuta a renderne nota, promuovendola, l'attività culturale ad esso associata e in esso organizzata. Tra i vari format, il sito web dedicato è il principale strumento di comunicazione di un brand culturale. È il *medium* con cui un bene dialoga con il mondo. La sua curatela grafica e di contenuti è uno degli aspetti distintivi della moderna

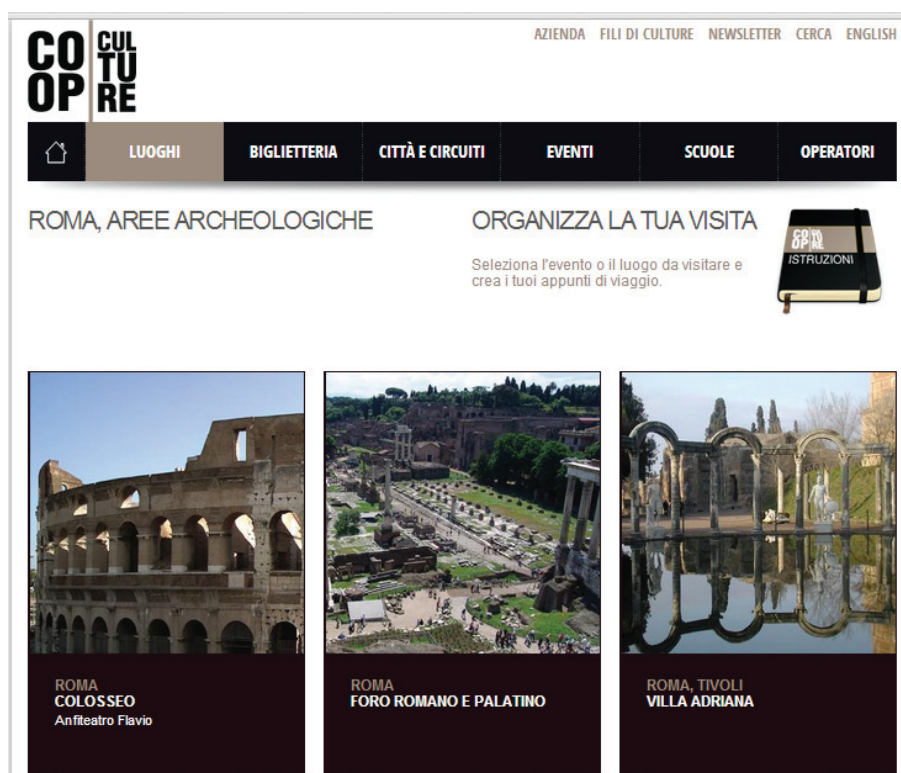


Wolff Olins, logo Tate, 1990 (dal sito del progettista [www.wolffolins.com](http://www.wolffolins.com)).

PIER FEDERICO CALIARI

comunicazione culturale al punto da originare una vera e propria agonistica nella produzione di siti sempre più pianificati e sofisticati, sia sotto l'aspetto della comunicazione pura, sia sotto l'aspetto del visual design. A questo proposito è senza precedenti il caso del logotipo "a geometria variabile" della Tate Modern che deve la sua ragione specifica – e il suo successo – proprio alla natura cangiante, garantita dal software applicativo di costruzione del sito web.

Accanto al web, ci sono le piattaforme classiche, quelle di natura cartacea fortemente brandizzate. Le stesse, hanno una doppia natura: da una parte, quella *cult oriented*, finalizzata alla realizzazione di collezioni di prodotti editoriali d'arte, architettura, letteratura, design, archeologia o altro, che sono connotate dalla medesima veste grafica e immagine coordinata. Per esempio sono *cult oriented* i volumi che accompagnano la collana sui grandi musei e siti archeologici romani curati dalla Soprintendenza per i Beni Archeologici di Roma, a cavallo tra gli anni '90 e 2000. Dall'altra quella *gift oriented*, finalizza-



Coopculture, homepage del sito istituzionale (www.coopculture.it).

ta invece alla realizzazione di prodotti speciali, pubblicazioni particolarissime per formato e per proposta grafica, che vanno a qualificare la qualità di un bookshop. Tra i prodotti *gift oriented*, vanno ricordati ad esempio i volumi, reperibili in bookshop d'appeal come quelli della Tate Modern, del Maxi, del Moma, che si caratterizzano per essere prodotti che coniugano principalmente particolarità del formato e creatività del layout, per qualificarsi in sintesi come oggetti d'arte editoriale e di grande qualità visiva.

Per servizi si intende un insieme strutturato di opportunità, gratuite o a pagamento offerte ai visitatori, finalizzate ad aumentare il comfort della visita e a rispondere alla domanda di conoscenza da essi espressa. Questi possono corrispondere ad esempio, oltre al servizio base di bigliettazione e custodia (che il visitatore non percepisce direttamente come un'azione diretta al comfort della visita ma come un'ovvia condizione di causa-effetto), a un'articolata offerta di visite guidate personalizzate e visite serali; a un'articolata offerta di servizi educativi (laboratori didattici per le scuole, eventi per bambini, ecc.); ai servizi di locomozione interna per lo spostamento delle persone nei parchi e nei grandi siti archeologici; ai servizi di ristorazione e di merchandising, ecc.; infine, e salendo di livello e impegno organizzativo, a una qualificata offerta di spazi e attività di promozione e divulgazione del sapere, per la convegnistica e per la ricerca scientifica.

Per la programmazione, progettazione e gestione di tutte queste attività in un quadro di rapporti tra pubblico e privato, sono nate in Italia agenzie finalizzate al coordinamento di tali attività. Si tratta di realtà che, in alcuni casi, raggiungono una notevole complessità e dimensione. Tra queste, e a titolo di esempio, è possibile citare il caso di Zètema Progetto Cultura, società partecipata al cento per cento del Comune di Roma, che gestisce l'intero processo produttivo e gestionale dei musei comunali di Roma e di tutti gli eventi connessi alle realtà di proprietà comunale<sup>3</sup>.

Un'altra grande realtà attiva nel comparto economico produttivo dei Beni Culturali è CoopCulture, nata dalla fusione di Pierreci e Codess Cultura, operativa su tutto il territorio nazionale in oltre duecentocinquanta siti in Italia, tra musei, biblioteche, luoghi d'arte e di cultura, con oltre mille operatori impegnati in un'area molto vasta di attività riferite alla valorizzazione<sup>4</sup>. La creazione di questi autentici colossi della valorizzazione ha in molti casi alzato sensibilmente il livello dell'offerta di servizi e della comunicazione strategica, entrando in un agone per certi versi nuovo – una quindicina di anni di speri-

PIER FEDERICO CALIARI

mentazione al massimo – che ha generato a sua volta un grande impegno in quella che viene definita come brandizzazione dei Beni Culturali, cioè la creazione di veri e propri marchi di qualità associati ai beni presenti sul territorio<sup>5</sup>.

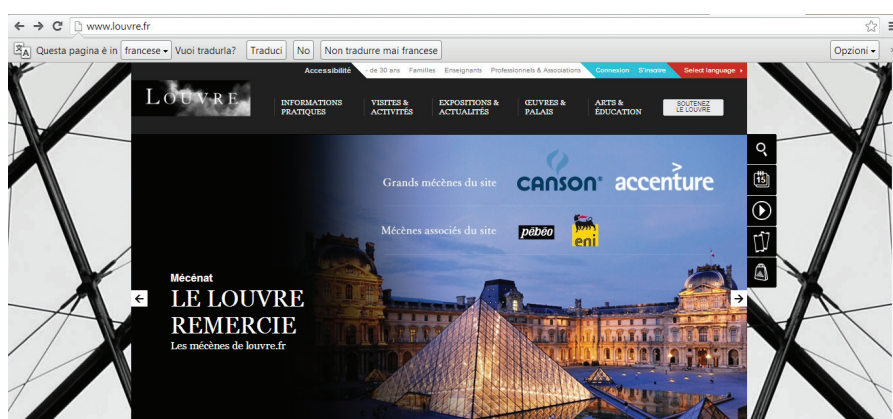
Tuttavia la valorizzazione, in Italia, sembra sempre e comunque qualcosa di più complesso e di più politico di quanto non accada in altri paesi. C'è qualcosa che rende l'Italia più lenta e macchinosa nello sviluppo di proposte innovative e nell'applicazione di modelli sperimentati con successo all'estero. In particolare è la dotazione di infrastrutture a supporto delle aree archeologiche e dei luoghi della cultura che rende il nostro paese sempre in affanno nella corsa alla produzione di valore. Le ragioni sono diversissime. Da una parte la scarsa fiducia nella contemporaneità come partner dell'antico, se non per tutto ciò che è immateriale, virtuale, non fisico, che viene invece accettato perché totalmente reversibile. Cosa che non succede per esempio in altri paesi come Spagna, Inghilterra, Svizzera, Francia e Germania, dove l'unione e sinergia tra antico e moderno è invece considerata come un'occasione importante per lo sviluppo della cultura, un mezzo con cui tenere assieme presente e passato nel quadro di legislazioni che vedono proprio nei valori della contemporaneità il motore e la propulsione per circuitare la valorizzazione dell'antico. Dall'altra, ci sono posizioni spesso estreme che radicalizzano il dibattito.

Quando venne realizzata la piramide del Louvre, tutto il mondo ne parlò, come sempre alternando giudizi positivi e negativi. Qualcuno si stracciò le vesti. Alla fine i numeri hanno dato ragione a chi ha voluto la piramide. Bella o brutta è da un quarto di secolo l'icona del più importante museo del mondo, che ospita tra l'altro nel sottosuolo un autentico shopping center a supporto del desiderio di consumo del visitatore standard del turismo globalizzato. Per comprendere quanto la Piramide di Pei continui ad essere un'intramontabile icona del Louvre, basta entrare nel sito internet ufficiale del Louvre: la texture strutturale della piramide fa da cornice stabile alla home page a lettura verticale ([www.louvre.fr](http://www.louvre.fr)). In Italia, una cosa del genere non sarebbe possibile. Sarebbe investita da un'insostenibile pressione mediatica, da una continua polemica, da decine di appelli alla mobilitazione, che farebbero inevitabilmente naufragare qualsiasi progetto di infrastrutturazione dei nostri luoghi della cultura. Il caso della realizzazione del Museo dell'Ara Pacis, oggi secondo museo di Roma per affluenza di pubblico, testimonia la difficoltà di dare vita al dialogo tra antico e moderno. In questo senso il nostro paese si mostra, di fronte a certi appuntamenti, ruvidamente conservatore e refrattario all'innovazione. E il rapporto tra innovazione e valorizzazione sembra essere un aspetto di non

poco conto in un ragionamento che cerca di verificare l'affidabilità e la competitività dell'offerta culturale italiana, rispetto a competitor di tutto rispetto, presenti in tutto il territorio europeo e non solo.

#### AZIONI SUL BENE E AZIONI SUL CONTESTO

Abbiamo visto, nella prima parte di questo ragionamento, che è possibile identificare due tipi di organizzazione delle risorse economiche finalizzate alla valorizzazione, allo sviluppo e al miglioramento della fruizione dei Beni: da una parte si tratta di azioni dirette sul bene, dall'altra di azioni sul contesto fisico e sociale con il quale il bene si confronta. Gli interventi diretti sul bene sono le opere finalizzate alla conservazione e all'accessibilità: quindi interventi di restauro e musealizzazione, di messa in sicurezza, di abbattimento delle barriere architettoniche, di pavimentazione e illuminamento: in sostanza di sistemazione generale del bene e della sua pertinenza finalizzata al miglioramento della qualità della visita e alla conoscenza. Gli interventi sul contesto sono sostanzialmente diretti, da una parte, all'organizzazione integrata dei servizi di accoglienza e ricettività per i visitatori e, dall'altra, alla promozione di attività produttive rivolte ad altri attori che operano nel mondo della cultura, della formazione e della ricerca scientifica. Tali interventi possono essere considerati come infrastrutturali tra il bene e i fruitori. I servizi al pubblico sono il prodotto di tali infrastrutturazioni e possono essere di due tipi: istituzionali, cioè oggetto di una pianificazione specifica che vede come principale promotore l'accordo pubblico-privato, e non istituzionali, cioè oggetto di autonoma iniziativa privata nel contesto in cui il bene è inserito. Questo secondo insieme di investitori in



Musée du Louvre, homepage del sito istituzionale (www.louvre.fr).

PIER FEDERICO CALIARI

infrastrutturazione sono i privati che vivono o lavorano in quello specifico territorio. Sono l'*humus* con cui il bene e i suoi gestori si confrontano nel quotidiano e con cui in diverse forme dialogano.

È non privo di importanza aggiungere che, per sua natura il bene è un'entità protetta, mantenuta separata dal contesto mediante la definizione di una specie di recinto sacro; un *tèmenos*, che oltre a stabilire i confini istituzionali tra gli interventi sul bene e quelli sul contesto, costituisce di fatto la separazione-unione degli interessi tra enti preposti e territorio. Questo ragionamento sui diversi tipi di intervento è, se recepito come modello esplicativo e interpretativo, funzionale a portare ora il discorso sull'oggetto principale dei nostri interessi: la valorizzazione di Villa Adriana.

#### APPUNTI PER VILLA ADRIANA

Ciò che segue è una valutazione, sicuramente molto personale, di chi da circa venticinque anni frequenta con sistematicità il sito archeologico di Villa Adriana e da undici vi organizza progetti di formazione interuniversitari e master internazionali. Di chi, in sostanza, conosce bene la Villa e altrettanto il suo contesto, il quale è comunque a sua volta visto dall'esterno, cioè con occhio non troppo coinvolto nelle vicende del quotidiano, ma informato su di esse e sugli sviluppi del contesto politico, amministrativo e sociale tiburtino. Persona infine che è a conoscenza della polemica innescata dall'articolo di Sergio Rizzo pubblicato sulle pagine del "Corriere della Sera", destinato ad aprire un artificioso dialogo, spesso intrecciato con sapiente maestria giornalistico editoriale con quella della discarica di Corcolle o con quella legata alle inefficienze dello smaltimento dei rifiuti nel territorio tiburtino<sup>6</sup>. Polemica che si è poi inevitabilmente trasformata in una profonda ferita.

Premetto che chi scrive non crede all'idea di 'declino' di Villa Adriana, a meno che questo giudizio qualifichi non una situazione specifica, ma uno stato delle cose generalizzato in chiave nazionale per quanto riguarda i Beni Culturali. Se declino è, lo è di un'intera nazione. Diversamente, Villa Adriana è tutt'altro che in declino. L'articolo, se per diverse ragioni aveva l'utilità di portare all'attenzione di tutti il problema della sottovalutazione del patrimonio culturale italiano nella ripartizione del denaro pubblico, in realtà era completamente fuori calibro nel merito, e nei contenuti. Nel merito, per aver individuato, e non si capisce perché, in Villa Adriana l'esempio del dichiarato declino più generale del nostro patrimonio. Nei contenuti, perché anziché interrogare la Soprintendenza sulle questioni specifiche ed offrire quindi al lettore l'interlo-



cutore istituzionale, si è preferito riportare dati (quello sul calo di affluenza, primo fra tutti, trattato in modo assolutamente mistificatorio) e dichiarazioni, anche autorevoli, ma non pertinenti nello specifico. E poi perché, ed è questo il punto focale, Villa Adriana non è come l'ha descritta Rizzo, ferendone l'immagine e la straordinaria bellezza che è quotidianamente visibile.

Ma, al di là dell'articolo, che non è tanto l'oggetto del ragionamento ma solo uno degli spunti, sparare su Villa Adriana per pura finalità giornalistica è un delitto. Un delitto nei confronti della verità. Un delitto nei confronti del nostro patrimonio, a vantaggio di altri siti che non hanno la stessa qualità e di altri suoli, diversi da quello italiano, che non ne hanno né il pregio né il carisma. Villa Adriana è magnifica. È l'esatto contrario di ciò che è stato e viene anche recentemente scritto. Il lavoro fatto dalla Soprintendenza in questi anni, a fronte delle risorse risibili destinate alla sua gestione, ha tutta una sua grandezza che non esagererei definire eroica, per i risultati ottenuti e per la straordinaria bellezza del sito. Il che non è tra le pieghe delle cose, ma imperiosamente evidente, sia nella realtà archeologica che in quella paesaggistica. Già, perché di queste due cose è composta Villa Adriana: dalle rovine maestose degli scheletri di un'architettura unica nel suo genere nel mondo romano,



Tivoli, Villa Adriana: esedra dell'accesso meridionale della Residenza Imperiale (foto P. F. Caliarì).

PIER FEDERICO CALIARI

e dal paesaggio agricolo che su di essa è stato disteso dagli abitatori del diciassettesimo e diciottesimo secolo. Villa Adriana è bellezza vera, reale. Non bellezza che fu. Cose del presente, tangibili. Non di un decantato passato da *Grand Tourist*, né di un presunto migliore recente passato.

Tutto positivo e brillante dunque? Conosciamo molto bene i problemi delle grandi aree archeologiche (Villa Adriana è immensa e ha un costo di gestione impressionante) e conosciamo anche molto bene il trattamento economico che i governi, di tutti i colori, riservano al nostro patrimonio culturale per essere così ingenui da vedere splendere il sole ovunque. Ci sono ancora molti nodi da sciogliere e diversi temi su cui lavorare per la valorizzazione del sito e per la sua competitività in chiave nazionale e internazionale. Diversi sono i punti in questione, a cominciare dal potenziamento dei servizi al pubblico dentro e fuori la Villa e, a mio modo di vedere nodo sostanziale, dalla dotazione di infrastrutture per la convegnistica e la comunicazione dei contenuti culturali, al reperimento delle risorse per i nuovi progetti di restauro, di scavo e di dotazione di spazi per lo studio, la ricerca e la conservazione, alle strategie di comunicazione dedicata. Ma anche questioni come la ricettività del territorio e la disponibilità dell'offerta turistica e culturale di sistema, sono parte di un quadro complesso che non riguarda solo l'enclave archeologica protetta ma si distendono sull'intero territorio e che possono essere oggetto di un più ampio progetto strategico.

#### PROMOZIONE E INFRASTRUTTURAZIONE. LA GRANDE VILLA ADRIANA

Qui di seguito cercheremo di portare il ragionamento su una proposta di strategia generale per la valorizzazione del sito di Villa Adriana e del suo territorio. Una proposta di ampio respiro che dovrebbe coinvolgere, per obiettivi e competenze, l'intera scala dell'amministrazione pubblica, dal Ministero al Comune, passando per Regione e Provincia. "La Grande Villa Adriana" è un'idea che sottende la sinergia di strategie culturali e turistiche assieme, come la nuova titolazione del Ministero lascia intendere come nuovo schema di sviluppo di progetti istituzionali e partecipati dai privati riferiti alla valorizzazione integrata di territori molto ampi. Il sito originale della Villa era compreso in un'area molto estesa che andava orientativamente da Ponte Lucano (e quindi dal corso dell'Aniene) ai Colli di Santo Stefano e oltre. Oggi possiamo immaginare che l'area di influenza della Villa possa essere tutto il territorio compreso tra la Via Tiburtina e l'Autostrada A24 (tratto del Viadotto di San Vittorino). Un progetto integrato di valorizzazione, che coinvolga il bene e il suo territorio, dovrebbe, a mio modo di vedere, considerare tutta

questa estensione e renderla pertinente e visitabile anche al di fuori dell'attuale perimetro della Villa, fino ai Colli di Santo Stefano, coinvolgendo i siti periferici della Villa nonché alcune particolari situazioni paesaggistiche che, nel loro insieme sono funzionali all'idea di Grande Villa Adriana, facendo interagire sinergicamente archeologia e paesaggio, pubblico e privato sulla dimensione territoriale.

Idealmente, ma anche percettivamente, potremmo segnare come area sinergica della Grande Villa Adriana, quella compresa nella perimetrazione contenuta in un circuito viario definito dalla Via Maremmana inferiore, Strada Galli, Via Rosolina, Via del Tramvai, Via Tiburtina (per un tratto brevissimo), e dal sistema viario di Strada San Vittorino, Strada Palazza, Via del Pecile e Via delle Cento Camerelle in direzione dell'A24, che costituisce, quest'ultima, l'estremo confine a sud. Come si intuisce dai toponimi, questi confermano come nella tradizione del territorio, quei vasti possedimenti facessero riferimento a un'idea di Villa Adriana assai più vasta di quella che percepiamo ora. Tutta quest'area potrebbe essere oggetto di impianto di una serie di piccole-medie strutture ricettive di tipo agriturismo o resort, gestite direttamente da privati, ma brandizzate e affidate quindi in franchising, secondo un protocollo di



Villa Adriana, la Piazza d'Oro (foto P. F. Caliarì).

PIER FEDERICO CALIARI

qualità comune e secondo una diversificazione strategica per target di utenza. Questa cintura di presidi ricettivi, anche operativi dal punto di vista agricolo, permetterebbero, da una parte, un alloggio strutturato e riconoscibile come marchio di qualità e, dall'altra, l'individuazione di un nuovo sistema di propilei nella parte sud del comparto. In sostanza, si tratterebbe di individuare un nuovo secondo accesso sul fronte meridionale, per un turismo di trekking, sostenuto da una corona di presidi ricettivi ed eventualmente coinvolgendo mediante convenzioni le due grandi proprietà che insistono oggi sull'area del Liceo e sull'area dell'Accademia, attivando visite in quei comparti, oggi non accessibili, che costituiscono 'l'altra Villa Adriana'. Tutto ciò, in generale, partendo dall'idea di recuperare e risanare casali e ville presenti nel territorio. In tale più ampio quadro di offerta ricettiva dell'intero comparto, Villa Adriana amplierebbe non tanto il livello della quantità, ma la qualità dell'offerta per un turismo più selettivo e meno 'mordi e fuggi', cioè strutturato per una permanenza nel territorio dimensionata sul weekend, e capace di attivare un dialogo più sensibile con esso. Il comparto di Villa Adriana è infatti molto povero come offerta ricettiva e le poche strutture ancora funzionanti stanno soffrendo in modo pesante la congiuntura economica, ma anche una reale capacità di investimento. Restano le piccole strutture familiari, ottimali per un pubblico di target medio, ma non sempre organizzate per un'offerta più articolata. In sostanza, il territorio risulta, allo stato attuale, disponibile per un'offerta da piccoli numeri, ma manca completamente di una strutturata organizzazione di *hotelling*, la quale peraltro, fuori dalla bella stagione soffre in modo molto serio la presenza del solo turismo giornaliero. Per quanto riguarda invece la valorizzazione ed il potenziamento infrastrutturale di servizi fuori e ai margini della Villa, la proposta più significativa che credo debba orientare possibili investimenti è legata alle attività di diffusione della cultura e in particolare della convegnistica.

Il sito archeologico di Villa Adriana, sito Unesco dal 1999, non è ancora strutturato per le attività di promozione e sviluppo della cultura e della ricerca scientifica. A Villa Adriana (intesa come area di influenza), a parte tutto, non si sa dove proiettare una diapositiva. Non si sa dove fare un seminario, un workshop o una lezione *indoor*. È necessario ricorrere alle piccole strutture private, organizzate occasionalmente. Diversi anni fa, agli albori del Premio Piranesi Seminario Internazionale di Villa Adriana, dopo la prima edizione, la Soprintendenza chiese di orientare i nostri studi e proposte progettuali per l'anno successivo nella direzione di una struttura per convegni, da collocarsi alla *basis villae* in prossimità all'inizio di Valle di Tempe, capace anche di

essere allo stesso tempo struttura teatrale alternativa a quella stagionale delle Grandi Terme. Gli esiti progettuali furono molto incoraggianti, ma al di là di questa valutazione, mi pare che la cosa, a distanza di dieci anni, possa essere ripresa in considerazione, collocando il progetto nell'area pianeggiante del Pantanello, tra la Palestra e il Teatro Greco in adiacenza alle aree di parcheggio, coinvolgendo gli stessi monumenti archeologici in un più ampio progetto che comprenda anche opere di restauro e sistemazione degli stessi e delle loro pertinenze.

Questa proposta è stata oggetto di un concorso internazionale di architettura per l'archeologia appena concluso, il Piranesi Prix de Rome\_European Italia, promosso dall'Accademia Adrianea in collaborazione con la Soprintendenza per i Beni Archeologici del Lazio (i contenuti e gli esiti del concorso internazionale "Designing Villa Adriana", possono essere consultati ai seguenti link: [piranesiprixderome.accademiaadrianea.net/home.html](http://piranesiprixderome.accademiaadrianea.net/home.html), [www.euopan-italia.com/euopan\\_12/RisultatiPiranesi/RisultatiPiranesi.html](http://www.euopan-italia.com/euopan_12/RisultatiPiranesi/RisultatiPiranesi.html)). Nell'insieme questi progetti, uniti alle linee guida che li hanno orientati, costituiscono un interessante materiale su cui lavorare e dipanare la complessità del tema della valorizzazione, quando questa si confronta con siti così problematici.



Villa Adriana, le Grandi Terme (foto P. F. Caliarì).

PIER FEDERICO CALIARI

Un altro punto essenziale per la valorizzazione del sito, sono gli interventi interni alla Villa, quindi interventi sul bene. A parte le questioni conservative e di restauro, che costituiscono sempre una priorità nello spostamento di risorse in contesti del genere, all'interno di Villa Adriana a mio modo di vedere servono poche cose, ma essenziali: realizzazione di aree di sosta strutturate per il relax, la lettura e la contemplazione, dotate di servizi ristorazione, caffè e shop, e attivazione di un progetto di potenziamento e intensificazione delle aree espositive parallele o succedanee a quelle del Canopo. Il tutto in un quadro di collocazione strategica sotto il profilo logistico che permetta il facile e continuo approvvigionamento dall'esterno e in posizione paesaggisticamente rilevante. Ragionando sugli attuali confini fisici del sedime stradale di Villa Adriana, i punti sensibili dove collocare questi 'pezzi' di contemporaneità (da pensare secondo le più moderne tecniche di reversibilità) potrebbero essere:

a) nelle adiacenze di Piazza d'Oro, sul versante della terrazza di Tempe oppure sul versante del vecchio camping, cioè verso l'area chiamata "Giardino segreto di Adriano", per collocare servizi al pubblico (un padiglione per multimedialità immersiva) e attività di merchandising approvvigionabili direttamente da Valle di Tempe;

b) presso la Torre di Roccabruna, in posizione opposta a Piazza d'Oro, per collocare servizi al pubblico (caffè e ristorazione) e attività di merchandising, approvvigionabili da Via di Roccabruna;

c) nell'edificio detto "Caserma dei Vigili", previo restauro conservativo, consolidamento, sistemazione e realizzazione di una copertura, per organizzare un'estensione espositiva basata sui temi, per esempio, della *domus romana*, dell'architettura della villa imperiale e della famiglia imperiale;

d) presso le Piccole Terme, le Grandi Terme, il Pretorio e il *Palatium* invernale, per estensioni espositive organizzate, per esempio, sui temi della politica, della vita pubblica e sociale, dell'amministrazione e rappresentazione del potere in epoca imperiale, anche mediante realizzazione di appropriate coperture e allestimenti specifici;

e) presso la Palazzina Triboletti e nella sua pertinenza, per estensioni espositive didattiche e servizio ristorazione.

Si tratta, nella sostanza di questa idea e nell'ipotesi di una adeguata disponibilità finanziaria derivante da un intervento istituzionale pubblico-privato,

di ritematizzare e risemantizzare i luoghi della villa, anche mediante nuovi toponimi che si intrecciano con quelli della tradizione ligure. Inserire quindi nuove mete e nuovi temi di visita, circuitando e recuperando tutta l'esperienza delle mostre temporanee realizzate a Villa Adriana dal 2006 a oggi. Nuovi scavi e nuove scoperte archeologiche, daranno inoltre ulteriore consistenza di contenuti non solo alla visita, ma alla comunicazione del bene 'Villa Adriana'.

#### LA VALORIZZAZIONE MEDIANTE FORMAZIONE PROFESSIONALE

A fianco alla valorizzazione che richiede ingenti risorse economiche da organizzare con il coinvolgimento di enti preposti, privati e territorio, ci sono anche modalità, che potremmo definire 'soft', che concorrono allo sviluppo delle conoscenze del sito e alla sua diffusione, attraverso la formazione culturale, tecnico-professionale, dove Villa Adriana diventa oggetto e sfondo di un'attività permanente di studio e di ricerca scientifica. Il sito archeologico di Villa Adriana è infatti oggetto di numerosi studi, sviluppati da diverse realtà universitarie italiane e straniere. Tra queste, l'Accademia Adrianea di Architettura e Archeologia gioca un ruolo interessante nella formazione delle giovani generazioni con l'istituzione del Piranesi\_Prix de Rome, Seminario Internazionale di Museografia di Villa Adriana.



Villa Adriana, vista sul Grande Vestibolo (foto P. F. Caliarì).

PIER FEDERICO CALIARI

Nato nel maggio del 2003, grazie a una triangolazione tra Soprintendenza per i Beni Archeologici del Lazio, Politecnico di Milano e Pennsylvania State University Sede di Roma, il Premio Piranesi si propose in prima battuta come esperienza di tipo universitario extracurricolare, finalizzata alla promozione dell'alta formazione classica nel rapporto tra architettura e archeologia. Con il tempo il Premio è diventato sempre più partecipato e all'XIa edizione può vantare di aver portato a Villa Adriana più di 1300 giovani provenienti da tutto il mondo, in gran parte studenti di Architettura, ma anche delle Scuole di Lettere con indirizzo di Archeologia, di Beni Culturali, di Design, di Ingegneria e di Comunicazione. Studenti che, in media 140/150 per volta, partecipano a una competizione progettuale e vivono a Villa Adriana a diretto contatto con il monumento per due settimane, l'ultima di agosto e la prima di settembre di ogni anno. In questi quindici giorni, il rapporto con la Villa si intensifica sempre di più, stabilendo un'affinità 'elettiva' tra giovani in formazione e monumento adrianeo. La Villa sarà sempre presente nella loro testa e ci ritorneranno più volte, mantenendo un solido contatto non solo affettivo, ma anche teoretico.

Dopo la quarta edizione, la domanda di prolungamento dell'esperienza del Premio come formazione permanente, ha convinto l'Accademia Adrianea a istituire un corso di Master Itinerante Internazionale in Museografia, Architettura e Archeologia, i cui iscritti, vincitori e menzionati al Premio Piranesi, entrano per merito in una fase importante della propria esperienza formativa e partono per una serie di workshop organizzati presso le più importanti aree archeologiche italiane e del mondo, unendo l'attività progettuale *in situ* allo spirito classico del *Grand Tour*.

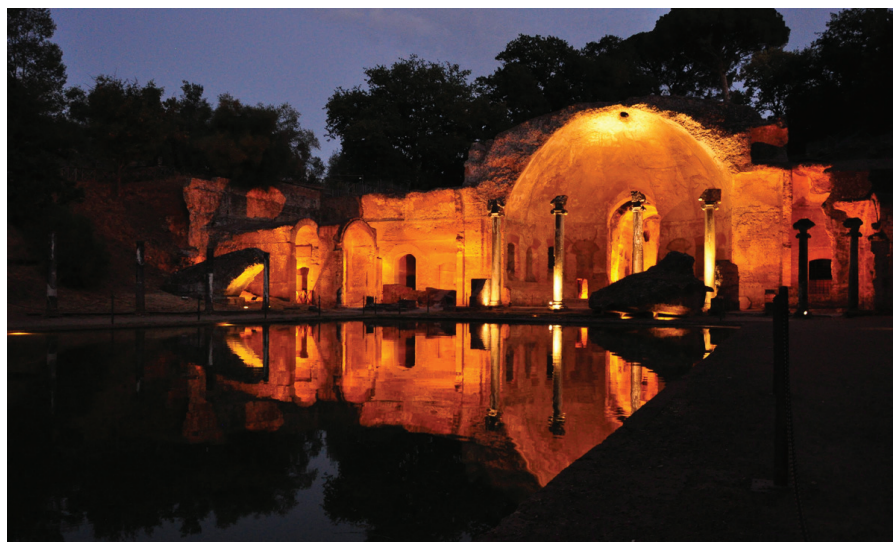
Alla VIIa edizione del Master, più di 350 studenti hanno potuto confrontarsi progettualmente, in momenti diversi, con le piramidi della piana di Giza; con i monumenti nubiani e tebanici lungo il Nilo e Kom-el-Dikka ad Alessandria in Egitto; con gli eserciti di terracotta della dinastia Han in Cina; con l'Acropoli di Atene e i suoi monumenti; con il Porto di Teodosio a Istanbul; con le città di Italica e Sagunto in Spagna; e persino con l'unico edificio classificato come rovina a New York, negli Stati Uniti. Oltre a questi importanti siti dell'archeologia mondiale, gli studenti hanno lavorato anche sul territorio nazionale elaborando proposte di musealizzazione di siti archeologici a Paestum, Palestrina, Capri, Selinunte, Segesta, Ravenna, Konigsberg in Trentino, Venezia, Verona e Roma stessa e ancora a Villa Adriana dove ritornano a un anno dal Premio per attendere a workshop di rilevamento mediante



scanner laser (dieci campagne dal 2004 ad oggi) e a workshop di scavo archeologico (sei campagne dal 2007).

Nel 2010, dopo otto edizioni del Premio Piranesi e quattro del Master Itinerante, tutte orientate a un lavoro teorico e metodologico progettuale, l'Accademia Adrianea ha deciso di alzare il livello della ricerca e aprire il Piranesi Prix de Rome ai professionisti, a coloro cioè che realmente e fisicamente hanno realizzato opere di architettura in ambito archeologico. Questo importante passo, che ha unito il grande sforzo dell'Accademia con quello dell'unità di ricerca Prin 2008 del Politecnico di Milano, ha circuitato il Seminario Internazionale di Villa Adriana con i più grandi studi di architettura attivi in Europa e gli enti preposti alla conservazione e gestione del patrimonio dove tali progettisti hanno operato. Nelle due Call Internazionali organizzate nel 2010 e nel 2011, hanno partecipato più di cinquanta studi, che si sono direttamente confrontati tra di loro sul palco della sala convegni del Museo dell'Ara Pacis, offrendo una visione sinottica dello stato dell'arte dell'architettura per l'archeologia. Un quadro generale di grande interesse che è raccolto nella pubblicazione intitolata *Architettura per l'archeologia. La musealizzazione dei siti archeologici*<sup>7</sup>.

L'insieme di tutte queste attività, l'insieme dei risultati scientifici, della produzione testuale editata in questi dieci anni, oltre all'esperienza diretta vissuta sul pezzo dai giovani e dai loro insegnanti, nascono tutte a Villa Adriana e da



Tivoli, Villa Adriana: il Canopo, vista al tramonto (foto D. Andresan).



PIER FEDERICO CALIARI

qui si sviluppano portando per il mondo pezzi di questa straordinaria storia già *ab origine* cosmopolita, perché così la volle il suo imperatore. La vicenda del Premio Piranesi e delle sue declinazioni appena descritte, è piccola cosa rispetto ai grandi eventi della cultura sponsorizzata, ma resta un'esperienza significativa non solo per il fatto che porta molte persone a studiare Villa Adriana ed essa stessa a essere più conosciuta all'estero, contribuendo così al primo principio della valorizzazione che è la promozione finalizzata allo sviluppo culturale e alla conoscenza dei siti, ma per il fatto, non da poco, di non aver mai prodotto voci di costo per la pubblica amministrazione. Una forma di valorizzazione che, grazie alle sinergie con la Soprintendenza e con il territorio, si è sempre autofinanziata e ha a sua volta finanziato attività di ricerca scientifica all'interno del sito.

## NOTE

1 Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, Codice dei Beni Culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137, modificato dal D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 156 e D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 157 nonché dal D. Lgs. 26 marzo 2008, n. 62 e D. Lgs. 26 marzo 2008, n. 63.

2 Nella Home page del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Turismo, Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale, il tema è esposto nel modo che qui di seguito aggiungo, e che mi sembra opportuno riportare integralmente per completezza:

– La valorizzazione del patrimonio culturale statale consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina di tutte quelle attività a cura dell'Amministrazione dei Beni Culturali volte a promuovere la conoscenza del patrimonio nazionale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione del patrimonio stesso ad ogni tipo di pubblico, al fine di incentivare lo sviluppo della cultura.

– La valorizzazione comprende, inoltre, finalità educative di stretto collegamento con il patrimonio, al fine di migliorare le condizioni di conoscenza e, conseguentemente, anche di conservazione dei Beni Culturali e Ambientali, incrementandone la fruibilità. Anche la promozione ed il sostegno di interventi di conservazione dei Beni Culturali rientrano nel concetto di valorizzazione.

– In riferimento al paesaggio, la valorizzazione riguarda la riqualificazione degli immobili e delle aree sottoposti a tutela, come pure la realizzazione di nuovi valori paesaggistici. Tutti questi interventi devono essere effettuati in forme compatibili con la tutela e in modo tale da non pregiudicarne le fondamentali esigenze.

– La valorizzazione dei Beni Culturali si consegue mediante la costituzione e l'organizzazione stabile di risorse, strutture o reti di comunicazione, come pure nella messa a disposizione di competenze tecniche, unite all'impiego di risorse finanziarie o strumentali finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al conseguimento delle finalità prefissate, a cui possono concorrere, cooperare o partecipare anche soggetti privati.

– La partecipazione e la centralità dei cittadini, nell'ambito dell'azione generale dello Stato, sono obiettivi prioritari nel più ampio concetto di valorizzazione, teso ad incrementare principi e strategie di sviluppo del patrimonio culturale italiano.

– È, inoltre, finalità precipua della valorizzazione fornire linee di indirizzo e promuovere il coordinamento di buone pratiche in collaborazione e a servizio delle strutture periferiche dell'Amministrazione che operano sul territorio, come pure ad altre Amministrazioni ed Enti territoriali, al fine di attribuire un ruolo sempre più significativo alle identità locali.

– Al riguardo grande attenzione è rivolta anche nei confronti del patrimonio di natura immateriale, legato alle tradizioni, ai saperi e alle creatività nazionali, che nel corso dei secoli hanno caratterizzato la cultura italiana nelle sue infinite declinazioni, costituendone un significativo valore aggiunto.

– La valorizzazione, nei suoi processi, riguarda infine la rilevanza economica del patrimonio culturale, per gli impatti che trasversalmente determina in relazione alle sue attività ed ai suoi servizi, come pure per la realizzazione e l'uso dei suoi prodotti.

– Nell'ambito del progetto di valorizzazione del patrimonio culturale statale promosso dalla Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale obiettivi prioritari sono quelli di migliorare la fruizione dei luoghi della cultura e incrementare l'offerta culturale”.

3 Dal sito web istituzionale di Zètema è possibile avere un'idea della sua mission: “Società partecipata al 100% da Roma Capitale, Zètema è l'azienda strumentale capitolina che opera nel settore Cultura. Ci contraddistinguono una mission votata ad ottenere una fruizione ottimale del patrimonio storico artistico della Città ed uncore business che consiste nella gestione di attività e servizi culturali e turistici, oltre che nella organizzazione di eventi. L'attività di progettazione, manutenzione e conservazione, e catalogazione per conto della Sovrintendenza Comunale, la gestione della Rete dei Musei Civici, nonché di diversi spazi cittadini dedicati allo spettacolo, alla cultura ed all'accoglienza turistica, sono oggi affidati alle nostre competenze di Società che opera in questo settore già dal 1998. La crescente qualità dell'offerta al turista si conferma quale elemento vincente nella gestione del patrimonio culturale: Zètema è responsabile in particolare della messa in atto della strategia del Comune volta al potenziamento e all'integrazione dei servizi turistici e culturali” [www.zetema.it/societa/](http://www.zetema.it/societa/).

PIER FEDERICO CALIARI

4 Per il profilo di CoopCulture si rimanda al sito istituzionale: [www.coopculture.it/pdf/coopculture\\_dossier\\_identita\\_ita.pdf](http://www.coopculture.it/pdf/coopculture_dossier_identita_ita.pdf).

5 Si veda in Wikipedia: [it.wikipedia.org/wiki/Brand\\_management](http://it.wikipedia.org/wiki/Brand_management). L'applicazione delle tecniche di marketing ad un bene culturale o a particolari siti connotati da particolari valori paesaggistici ha obiettivi molto ben precisati: "(...) Lo scopo è aumentare il valore percepito da un consumatore rispetto a un prodotto, aumentando di riflesso il brand equity (valore del marchio o patrimonio di marca). Gli operatori del marketing vedono nella marca la "promessa" implicita di qualità che il cliente si aspetta dal prodotto, determinandone così l'acquisto nel futuro (...) Un giusto brand management genera un aumento delle vendite, rendendo il prodotto più appetibile rispetto a quelli della concorrenza. Il brand equity è determinato dall'extra-profitto che genera per l'impresa grazie all'utilizzo del brand".

6 S. Rizzo, *Crolli, incuria e pochi fondi. Il declino di Villa Adriana a Tivoli*, "Corriere della Sera" (10 luglio 2011).

7 G. L. Basso Peressut, P. F. Caliari, *Architettura per l'archeologia. La musealizzazione dei siti archeologici*, a cura di Carolina Martinelli, Roma 2013.