

INTERVISTA

**RIFLESSIONI LIBERALI.** Agostino Riitano, docente di project management dei beni culturali

## Sud in trasformazione

**È finita la cultura dell'assistenzialismo? A giudicare da quella parte di cittadinanza che sta attivando una serie di iniziative di recupero e innovazione, con un approccio pragmatico e riscoprendo il valore della collaborazione, si direbbe di sì**

di **Giovanna Guercilena**

**Q**uando le persone prendono atto, individualmente e insieme al tempo stesso, che i paradigmi a cui sono abituati non funzionano più e comprendono che per raggiungere uno scopo serve escogitare soluzioni nuove contando solo sulle loro capacità, quello è un momento creativo: di idee, energie, possibilità. È la dimensione che viene raccontata nel libro *Sud Innovation*, in cui si dà spazio a un Sud che ricerca, e spesso trova, modelli innovativi di gestione del proprio patrimonio in tutte le sue sfaccettature, dai beni artistici e naturali alle tradizioni. In questa dinamica di innovazione spontanea perdono quota alcuni cliché, come la convinzione che spetti allo Stato e solo a esso prendersi cura del cosiddetto "bene comune". Ed è un vantaggio, perché le persone riescono così a riappropriarsi della propria quota di responsabilità e scoprono anche che è possibile fare, realizzare, crescere e persino trovare i finanziamenti necessari. Ne parliamo con **Agostino Riitano**, insieme a Stefano Consiglio, co-autore del volume, docente di project management dei beni culturali all'Università Federico II di Napoli, esperto di valorizzazione del patrimonio culturale e membro della direzione artistica del progetto *Matera Capitale europea della Cultura*.

**Vogliamo iniziare con una storia bella?**

Volentieri, magari quella di Rural Hub, un'esperienza che ha al centro il tema della terra e del cibo e che nasce a Calvanico, Salerno, come progetto di ricerca universitaria per verificare la sostenibilità economica di attività rurali a forte innovazione, il tutto per opera di un gruppo di giovani figli del cosiddetto *downshifting*, cioè di quel movimento per cui chi se ne era andato dal Sud per formarsi o anche per lavorare poi, per una serie di motivi, vi ritorna, portando con sé tutto il bagaglio di competenze acquisite. Si tratta di una caratteristica che in questo tipo di progetti ritroviamo più di una volta. Bene,



Agostino Riitano

Rural Hub è riuscito a ottenere dei finanziamenti grazie anche al bando su smart cities and social innovation promosso dal Ministero dell'Istruzione e oggi si pone come incubatore di start up in ambito agroalimentare, un soggetto che fa da intermediario tra le idee d'impresa che vogliono mettersi alla prova e il mondo dei venture capital o dei business angel, un dispensatore di possibilità che lavora favorendo i processi collaborativi.

**Lei usa spesso la parola resilienza. Coglie forse un intervenuto cambiamento nei modi di porsi verso la realtà?**

Sì, perché il nostro non è più il tempo delle rivoluzioni, si prova a cambiare le cose stando dentro le regole del gioco. La parola resilienza ben descrive la capacità di fronteggiare efficacemente le contrarietà e dare alla propria esistenza un nuovo slancio. Abbiamo una lettura sociale e una psicologica, perché la funzione della resilienza è in grado di modificare nel tempo anche il rapporto con la complessità del contemporaneo. Ci sono almeno tre tratti in comune fra la dimensione della personalità e quella delle imprese raccontate nel libro e sono l'impegno, il controllo, il gusto della sfida. In queste intraprese si combinano i due elementi della passione e della competenza economi-



## INTERVISTA

## I sette cortili, recupero dei centri storici abbandonati

Un notaio, un'avvocata e un architetto che s'incontrano a Favara, Agrigento, il paese dove nel 2010 crollò una palazzina del centro storico e persero la vita due bambine. I tre s'incontrano dopo aver lavorato in giro per il mondo e decidono che vogliono prendersi cura di Favara, dei suoi bei palazzi dimenticati e pericolanti, quasi sfidando le ruspe del Comune che, dopo la tragedia, avevano iniziato a demolire tutto. L'avventura inizia con i sette cortili, una piccola kasba in pieno centro storico, che viene recuperata a nuova vita e, strada facendo, si arricchisce di altri recuperi, altre persone che si associano al progetto. Spesso - e qui sta una parte del valore innovativo dell'esperienza - i palazzi vengono ceduti dai proprietari a titolo gratuito, perché tanto non saprebbero cosa farne, e vengono poi affidati a dei giovani che vogliono sperimentare nuove attività. Fatto sta che persino un colosso come Apple si sta interessando di Favara e del progetto di aprire un Children Museum. Secondo le stime di Legambiente, nel 2016 saranno 1.650 le *ghost town* in Italia, paesi totalmente disabitati, piccoli centri interni e montani perlopiù nell'Italia meridionale i cui centri storici in moltissimi casi rivestono una notevole rilevanza architettonica. A questo problema si affianca quello dei borghi abbandonati, più di 160 in tutta Italia, una trentina in Sicilia e altrettanti in Calabria.

ca. Non sono progetti velleitari, al contrario mettono in conto che il tutto debba essere sostenibile economicamente, esattamente come nell'impresa tradizionale, solo che non sarà certo una criticità sul business plan a bloccare il progetto. Se tale difficoltà interviene, si va avanti comunque, facendo leva sul coraggio e adottando un atteggiamento di tipo problem solving.

### In effetti, si tratta di esperienze che parlano tutte di una volontà di ferro nonostante le avversità. Il bisogno aguzza l'ingegno?

Non c'è dubbio ed è significativo che siano storie tutte del Sud, cioè proprio nelle terre più abituate a ricorrere alla vecchia arte dell'arrangiarsi, a scovare soluzioni creative. È come se in questo momento storico nel Sud del paese ci fosse già, pronto all'uso, un kit di strumenti rodati negli anni e oggi disponibili a giocare il loro ruolo in termini di innovazione sociale. Perché la voglia di riscatto è fortissima. E anche perché, parlando di patrimonio culturale, che è un ambito privilegiato per queste storie di intraprendenza, è un dato oggettivo che al Sud stia il 48% del patrimonio nazionale e il 30% del 49 siti Unesco italiani. Per

non dire del patrimonio naturale, parchi e riserve. Infine, proprio al Sud insiste la maggior parte dei siti abbandonati, borghi e centri storici disabitati, aree protette affatto tutelate, monumenti chiusi, beni architettonici non mantenuti.

### Quando parla di innovazione sociale intende anche dire che la si sta un po' smettendo di invocare l'aiuto pubblico?

Nella maggior parte dei progetti presentati nel libro la partecipazione dell'ente pubblico è marginale. Si sta proprio andando oltre gli stereotipi sul Sud, c'è un pezzo di società che si sta rimboccando le maniche e, anziché aspettare la mano pubblica, attiva processi di *fund raising* coinvolgendo i privati. È come se stesse nascendo un welfare di seconda generazione, in cui c'è tutta una nuova cittadinanza che non solo fruisce di servizi, ma li realizza.

### Liberati dalla droga dell'assistenzialismo, ci si scopre avere capacità inaspettate?

Il cambio di paradigma va dalla competizione per accaparrarsi le comunque scarse risorse pubbliche alla condivisione per valorizzare un progetto e combinare insieme, con un approccio multidisciplin-

re, competenze complementari, dai profili sociologici a quelli economici. Le comunità si vanno ricomponendo e decidono di condividere e affrontare insieme le difficoltà, riscoprono dunque il valore della collaborazione. Elemento centrale di questo processo di rinnovamento dei meccanismi di scambio è la fiducia, che si era spezzata negli anni Ottanta ma che adesso sta riprendendosi il proprio ruolo di collante.

### E il pubblico agevola o ostacola?

Il pubblico, semmai, insegue, deve farlo, anche perché lo sgretolamento del nostro patrimonio culturale è sotto gli occhi di tutti, non sarebbe possibile far finta di niente. E allora è chiamato a lavorare per adattare al contemporaneo gli strumenti della burocrazia. C'è, ad esempio, il tema delle formule giuridiche per l'affidamento dei beni ai soggetti privati. Su questo versante siamo abbastanza indietro, i dispositivi di cui i Ministeri dispongono sono datati. Nelle storie raccontate, spesso si producono dei piccoli atti di forza senza i quali non sarebbe mai stato possibile attivare i progetti stessi, nonostante la stessa Costituzione e anche il Codice dei beni culturali dicano espressamente che la Repubblica favorisce la partecipazione dei soggetti privati nella gestione e nella valorizzazione dei beni culturali. È detto nero su bianco, ma poi i regolamenti contraddicono le intenzioni enunciate.

### Cosa significa che spesso è necessario forzare la situazione?

Prendiamo l'esempio delle Catacombe di San Gennaro, nel rione Sanità a Napoli, un quartiere con un tasso di disoccupazione al 65% e tensioni sociali molto forti. Grazie all'intraprendenza del parroco viene elaborato un progetto per aprire le Catacombe ai visitatori, tentando di generare anche autoimprenditorialità e dunque ri-

## INTERVISTA



cadute positive sul quartiere. La Fondazione con il Sud ci crede e finanzia con 500mila euro, cui ne seguono altrettanti provenienti da fondi privati, da Google a Ikea e Lottomatica. L'idea forte del progetto era proprio aprire un varco per riconnettere questa porzione del territorio, altrimenti completamente isolata, col resto del quartiere, il che rendeva necessario passare per una chiesa. Peccato la chiesa fosse utilizzata come deposito dalla Asl locale. Per farla breve, diciamo che a un certo punto il varco è stato aperto senza autorizzazione, anzi nonostante le diffide. Fatto sta che oggi la cooperativa che ha in gestione le Catabombe dà lavoro a una ventina di giovani e genera anche un certo indotto, i 50-60mila visitatori che ogni anno visitano il sito poi allargano il giro anche al quartiere, che ne ha ricevuto una spinta alla modernità. Basti dire, perché i dettagli fanno capire molte cose,

che la pizzeria storica da qualche anno ha il menù anche in inglese, ardire prima impensabile.

**Anche se il territorio e le tradizioni locali fanno da fattore trainante e qualificante praticamente in tutte queste iniziative di innovazione sociale, non è così?**

Sì, perché il dato è portare innovazione dentro ciò che già è, per aprirlo a nuove possibilità. A Palermo, su iniziativa di giovani che hanno scelto di non andarsene, nel 2011 ha preso il via il progetto Mare Memoria Viva, con l'obiettivo dichiarato di ricostruire l'identità di un borgo di pescatori attraverso le storie, le memorie e i racconti dei suoi abitanti e dar così vita a un ecomuseo, che è stato effettivamente aperto nel gennaio del 2014. Anche in questo caso, il progetto è potuto partire grazie a un bando di Fondazione con il Sud, ma poi c'è stata un'intensa attività di *fund raising* e si sono aggregati tanti altri

soggetti, pubblici e privati. Nel museo non sono esposti oggetti, ma si usufruisce di percorsi multimediali, con l'idea di associarli a proposte di esplorazione del territorio, con l'utilizzo di guide turistiche del posto. Lo spazio museale è del Comune, ma con una forma inedita di co-gestione fra pubblico e privato è stata affidata all'associazione ideatrice del progetto la parte dell'allestimento, delle attività didattiche e culturali e anche tutto ciò che riguarda la fruizione. A proposito di quanto dicevamo, cioè della necessità di innovare anche sul fronte degli strumenti normativi e organizzativi.



**Sud Innovation,**  
a cura di Stefano  
Consiglio e  
Agostino Riitano,  
FrancoAngeli, 2015

## Il venditore di Bibbie che ha rivoluzionato il business

*Leave something behind. Change the world.* Questo era il mantra che ha caratterizzato in ogni momento la vita e il lavoro di Bruce Henderson, fondatore di The Boston Consulting Group e di cui il 30 aprile si è celebrato il centenario della nascita. Un visionario, Henderson, che con le sue intuizioni ha rivoluzionato la semantica della strategia aziendale.

Nato a Nashville, Henderson ha venduto Bibbie porta a porta prima di laurearsi alla Vanderbilt University, approdando poi all'Harvard Business School, lasciata tre mesi prima del diploma per iniziare a lavorare in Westinghouse Corporation dove resta 18 anni. Nel 1953 il presidente americano Dwight D. Eisenhower lo sceglie per valutare i piani di aiuto alla Germania sotto il Piano Marshall. Esattamente dieci anni dopo, con una parentesi in Arthur D. Little, fonda Bcg.

«Quello del consulente è il mestiere più assurdo del mondo. Chi penserebbe mai di assumere un pugno di neolaureati, quindi rivolgersi alle aziende di maggior successo sulla Terra, ai signori del business, e di dire loro come mandare avanti la loro impresa? Facendosi pagare milioni di dollari, per giunta...», è lo stile nell'esprimersi, l'approccio ai problemi, l'antidogmatismo a caratterizzare i primi passi di The Boston Consulting Group nel business, un'impronta che risente fortemente del carattere di Henderson. Uomo del Sud, dall'accento tipico – per alcuni tratti incomprensibile – sono tanti gli aneddoti che tratteggiano una personalità fuori dal comune e pionieristica. Amava volare in solitaria, la cabina del suo monoplano non era pressurizzata,

così che, quando volava ad alta quota, era costretto a respirare ossigeno da una bottiglia che portava con sé. 1968, un anno che riassume il senso stesso del cambiamento, e proprio in quest'anno Henderson elabora la Growth-share

matrix, un semplice diagramma per aiutare le grandi imprese a decidere dove meglio allocare le liquidità all'interno delle unità di business o linee di prodotto. Questa matrice (usata spesso nell'analisi del portafoglio) mette a sistema market share e market growth, distinguendo tra Cash cows, Dogs, Question marks e Stars. Ma il contributo di Henderson allo sviluppo delle imprese non si ferma alla matrice. Anche la curva di esperienza e la regola del 3 e del 4 sono parte della sua eredità intellettuale. Martin Reeves, Senior partner che guida lo Strategy Institute di Bcg, ha lavorato per un anno accanto a Henderson e un anno lo ha dedicato ad analizzare – attraverso l'uso dei Big Data – l'attualità della regola del 3 e del 4 pur in un contesto profondamente mutato rispetto al suo anno di enunciazione, il 1976. Reeves ha rilevato che tuttora, in un mercato stabilmente competitivo, non convivono più di tre player significativi, con il più grande che detiene una quota di mercato di quattro volte superiore rispetto al più piccolo.



Bruce Henderson, fondatore di Bcg