

Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo¹

Received
17th April 2015

Revised
29th May 2015

Accepted
3rd February 2016

Francesco Crisci

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro affronta il tema dell'introduzione degli strumenti di pianificazione e programmazione per la gestione del patrimonio culturale in una prospettiva di cambiamento organizzativo e istituzionale.

Metodologia: Uno studio di caso longitudinale di stampo etnografico basato su circa tre anni di lavoro sul campo.

Risultati: Nel sito storico-archeologico di Aquileia gli strumenti di pianificazione e di programmazione sono stati "evocati", in parte introdotti ed immancabilmente "inutilizzati" come parte di un processo di continua riconfigurazione organizzativa di fatto non gestita nel contesto istituzionale. Nella prospettiva dell'institutional work, il fenomeno si lega all'interazione tra pratiche che "attivano e supportano" confini e confini che "delimitano" set di pratiche, restituendo interessanti dinamiche sui processi di istituzionalizzazione delle logiche di tutela e di valorizzazione.

Limiti della ricerca: L'articolo si concentra sul cambiamento istituzionale in termini di variazione del contenuto delle pratiche organizzative. Non affronta i temi della legittimazione di nuove forme organizzative e dell'emergere delle istituzioni in termini di reti d'azione della tutela e valorizzazione e dell'analisi critica, in termini di costruzione sociale, dell'uso di tali strumenti di management.

Implicazioni pratiche: Comprendere le caratteristiche e il ruolo degli strumenti di pianificazione permette di guidarne l'introduzione nella gestione del patrimonio culturale e il loro utilizzo cosciente in contesti organizzativi chiamati proprio a gestire il cambiamento istituzionale e organizzativo.

Originalità del lavoro: Il fenomeno è affrontato in una prospettiva di critical management, considerando tra l'altro una situazione di "insuccesso" rispetto all'aspetto preso in considerazione.

Parole chiave: institutional work; cambiamento istituzionale; pianificazione e programmazione; patrimonio culturale

¹ Un particolare ringraziamento va ad uno dei reviewer anonimi per il suggerimento di esplicitare il collegamento tra cambiamento istituzionale e ruolo dell'agency in termini di controllo, potere e coalizioni dominanti. In questa stessa rivista, negli ultimi anni, alcuni contributi hanno indirizzato l'attenzione verso tali prospettive teoriche per indagare un diverso rapporto *struttura/agente* negli studi di organizzazione e management (ad es.: Mastroberardino *et al.*, 2013; Nigro *et al.*, 2012).

Purpose of the paper: This work discusses the introduction of planning and management tools in the case of cultural heritage. The discussion follows an organizational and institutional change perspective.

Methodology: A longitudinal case study has been carried out according to an ethnographic approach, based on three years of field work.

Findings: Planning and management tools have been repeatedly invoked for the historical and archaeological site of Aquileia, where they have been partially introduced and without fail left in disuse within a process of continuous organizational reconfiguration. Such process has been characterized by a general lack of management in the institutional context. Within the institutional work perspective this phenomenon is related to the interaction between practices which “activate and support” boundaries and boundaries which “limit” the set of practices, offering in return interesting dynamics on institutionalization processes of the logics of conservation and enhancement of cultural heritage

Research limits: The article focused on institutional change in relation to variations in the content of organizational practices. It does not deal with the legitimation of new organizational forms and the emergence of institutions as network for the conservation and enhancement of cultural heritage nor with the critical analysis of the social construction and use of planning and management tools

Practical implications: Gaining a better understanding of the characteristics and the role of accounting tools allows us to provide better guidance for their introduction within cultural heritage management. It also enables us to improve their use in organizational contexts which need to manage their own institutional and organizational change.

Originality of the paper: The phenomenon under investigation has been examined under a critical management lens. This is particularly interesting in light of the unsuccessful outcomes which have emerged in relation to the specific aspects taken into consideration by this study

Key words: institutional work; institutional change; planning and managerial tools; cultural heritage

1. Introduzione

Loggetto di questo lavoro è l'analisi dei processi di cambiamento istituzionale in un campo organizzativo in cui (Powell e DiMaggio 1991; Greenwood *et al.*, 2008): a) la distinzione “normativa” tra tutela e valorizzazione ha sperimentato nuovi confini organizzativi e l'emergere di nuove forme organizzative; b) tali aspetti sono legati all'introduzione di strumenti di pianificazione e programmazione del patrimonio culturale intesi come pratiche sociali istituzionalizzate. L'interazione tra i due fenomeni (pratiche che “attivano e supportano” confini e confini che “delimitano” *set* di pratiche: Barnes 2001; Ziestma e Lawrence 2010) restituisce interessanti dinamiche dei processi di istituzionalizzazione del sito storico-archeologico di Aquileia.

L'articolo si sofferma: i) sulle modalità attraverso cui gli strumenti di pianificazione e di programmazione sono stati “evocati” e immancabilmente “inutilizzati” nella gestione del patrimonio culturale; ii) e su come tale

questione possa essere interpretata in termini di un processo di continua riconfigurazione organizzativa di fatto non gestita nel contesto istituzionale (Zan, 2014).

Nella letteratura di management delle organizzazioni culturali il tema della pianificazione e della programmazione è stato affrontato prestando poca "attenzione critica" a due fronti (Ahrens e Chapman 2007; Alvesson *et al.*, 2009; Chapman *et al.*, 2012; Miller e Power 2013): all'idea di *sensemaking*, di costruzione di linguaggi e di apprendimento piuttosto che di mera "diffusione" di tecniche e di strumenti; alle condizioni d'azione che ruotano attorno a tali strumenti/artefatti e ai processi di cambiamento (non tanto di "formula giuridica") e di disegno organizzativo (piuttosto che di riforme per via normativa senza "consistenza manageriale"). Nello specifico, alcuni fenomeni sono comuni a diversi livelli di analisi e non riguardano solo l'Italia (Bonini Baraldi, 2007): da un lato, l'introduzione delle logiche manageriali nel settore pubblico e quindi nelle organizzazioni culturali (in termini di autonomia, *accountability* e orientamento al mercato); dall'altro, l'influenza esercitata sulle tradizioni professionali locali da agenzie internazionali (nel caso dei beni culturali, ad esempio, l'UNESCO) nel rafforzare la diffusione di tali discorsi manageriali (in termini di *site management* o di *urban planning*). Per contro, come suggerisce Luca Zan (2014), studiosi e professionisti prestano forse eccessiva attenzione ad alcuni aspetti di questi fenomeni: nel primo caso alla retorica di management collegata a "piani strategici, business plan, mission statement, analisi SWOT, ecc."; nel secondo, alla mera introduzione di strumenti come "master plan, metodologie partecipative, *capacity building*, ecc." (*ibidem*, p. 131).

Aquileia oggi è un paese di «3500 abitanti concentrati in un pugno di case e in quattro frazioni, campagna, vigneti, un fiume, una strada trafficata che taglia un'area archeologica e poi la fuga alberata verso il mare di Grado» (fonte: APU, cap. 19, *infra* tab. 1b). Nel IV secolo d.C. fu una delle più grandi città dell'Impero romano; e secoli dopo, attorno alla Basilica patriarcale e al campanile che svetta nel paesaggio intatto della pianura circostante, fu una città decisiva nella diffusione del cristianesimo nel primo Medioevo. Nel 1998, una terza motivazione ha permesso la sua iscrizione nella WHL Unesco: "gran parte dell'antica città è rimasta intatta e ancora sepolta, ed è il più completo esempio di una città dell'antica Roma nell'area del Mediterraneo".

Il contributo si articola elaborando i fondamenti teorici dell'analisi e definendo il metodo utilizzato per realizzare lo studio di caso. I risultati affrontano l'oggetto della ricerca attraverso la rilettura del materiale raccolto con lo schema di analisi adottato, esplicitando nella discussione i collegamenti con il processo interpretativo. Discussione e conclusioni accolgono inoltre alcuni elementi di criticità e le implicazioni di ricerca e operative dello studio.

2. Quadro teorico

2.1 Processi di cambiamento organizzativo e logiche istituzionali

Nell'ambito della Teoria Neo-Istituzionalista (NIT) sembra tuttora permanere una sorta di dualismo tra spiegazioni micro e macro nel rapporto "agente-struttura" (Powell e Colyvas, 2008) portando così ad affrontare con approcci differenti il tema del cambiamento istituzionale di tipo "endogeno", vale a dire la questione di come il fenomeno dell'*embedded agency* sia possibile (Seo e Creed, 2002; Greenwood e Suddaby, 2006).

Il presente lavoro si basa sul contributo di Ziestma e Lawrence (2010), divenuto uno degli studi di riferimento tra i recenti filoni della NIT che affrontano la comprensione del "lavoro istituzionale" nella trasformazione dei campi organizzativi (Lawrence *et al.*, 2009).

Nell'ambito della NIT, i concetti di *organizational field* e di *institutional logics* restano ampiamente condivisi:

- i) intesi come "a recognized area of institutional life" (DiMaggio e Powell 1983, p. 148), o come dei "clusters of organizations and occupations whose boundaries, identities, and interactions are defined and stabilized by shared institutional logics" (Scott, 2001);
- ii) e in cui le logiche istituzionali costituiscono "taken-for-granted, resilient social prescriptions, sometimes encoded in laws, specifying the boundary of a field, its rules of membership, and the role identities and appropriate organizational forms of its constituent communities" (tra gli altri: Greenwood *et al.*, 2008; Thornton *et al.*, 2012)

Le organizzazioni sono quindi parte integrante di un contesto di «socio-cultural ideas and beliefs that prescribe appropriate and socially legitimate ways of doing things» (Greenwood *et al.*, 2014, p. 1208; Scott, 2002; Greenwood *et al.*, 2008): in questo approccio, i processi di cambiamento istituzionale possono collegarsi al variare del contenuto delle pratiche organizzative (Meyer e Rowan, 1977; Thornton *et al.*, 2012) col fine di comprendere come individui ed organizzazioni possano "agire" nel contesto istituzionale di cui essi stessi sono parte.

Soprattutto su questo fronte è possibile individuare alcuni dei filoni di indagine più promettenti nell'ambito della NIT, affrontando problemi di ricerca non ancora completamente esplorati. In particolare, quando le istituzioni sono analizzate all'interno delle *practice theories* (Feldman e Orlikowski, 2011; Nicolini, 2012) e considerate come "patterns of collective action, justified by a corresponding norm" (Czarniawska, 2009, p. 423), diventa possibile affrontare la questione di quali micro-processi siano coinvolti nel generare o modificare pratiche sociali istituzionalizzate (Powell e Colyvas 2008; Lawrence *et al.*, 2009; a livello empirico: Smet *et al.*, 2012; Lok e de Rond, 2013; Jay, 2013).

2.2 Institutional work: confini e pratiche istituzionali

Se, come suggerisce Schatzki (2002, 2005) le pratiche sono "embodied, materially mediated arrays of human activity centrally organized around shared practical understanding" (Schatzki *et al.*, 2001, p. 2), la prospettiva

dell'*institutional work* (Lawrence *et al.*, 2009) permette di affrontare un'azione istituzionale in quanto "intelligente" e "situata", nella misura in cui «a practice orientation focuses on the world inside the processes - the work of actors as they attempt to shape those processes, as they works to create, maintain and disrupt institutions» (Lawrence e Suddaby 2006, p. 219). Nelle prospettive tradizionali, per contro, è la descrizione processuale dell'istituzione a rappresentare il *focus* dell'analisi: cosa accade alle istituzioni, come sono trasformate, quali stadi attraversano e in quale ordine. Il concetto di *institutional work* suggerisce invece che attori culturalmente capaci o preparati possano essere in grado di "cavalcare i propri campi organizzativi" attraverso la sensibilità e le capacità di cui sono dotati (Lawrence *et al.*, 2009), in uno schema ricorsivo in cui: non solo le istituzioni forniscono un modello d'azione, così come un meccanismo regolativo in grado di rafforzare lo schema stesso; ma l'azione incide tanto sugli schemi quanto sui meccanismi di regolazione, senza che per questo sia necessario tornare all'idea di un attore indipendente, di un agente autonomo e in grado di perseguire pienamente i propri interessi attraverso l'azione strategica.

I processi di istituzionalizzazione, in questa prospettiva, sembrano avere molto più in comune con il concetto di cultura di Ann Swidler (1986), intesa come una "cassetta degli attrezzi per costruire strategie d'azione", piuttosto che con l'idea di un dispositivo in grado di "indirizzare un'azione alimentata dagli interessi" (Schatzki *et al.*, 2001; Nicolini, 2012).

Ciò che sembra "permanere" in un campo organizzativo è il *modo in cui l'azione è organizzata* piuttosto che i suoi scopi (Swidler, 2001), fornendo un quadro piuttosto interessante delle dinamiche tra cultura e struttura sociale e, nel caso specifico, dei processi di cambiamento istituzionale. Come suggeriscono Lawrence e Suddaby (2006): «instead, a practice perspective highlights the creative and knowledgeable work of actors which may or may not achieve its desired ends and which interacts with existing social and technological structures in unintended and unexpected ways» (p. 220). In questo lavoro, i *pattern* che supportano la stabilità o il cambiamento istituzionali sono il frutto di due fenomeni sociali che interagiscono tra loro nel modificare un campo organizzativo (Lawrence e Suddaby, 2006; Lawrence *et al.*, 2009): il formarsi di *confini* ("boundary") in termini di distinzione tra persone e gruppi; e il diffondersi di *pratiche* ("practice") come routine comportamentali condivise. Nella prospettiva del *lavoro istituzionale*, le pratiche "attivano e supportano" confini e i confini "delimitano" i *set* di pratiche (Ziestma e Lawrence 2010).

3. Metodo

3.1 Il materiale di ricerca

Per indagare i processi di cambiamento istituzionale del sito storico-archeologico di Aquileia, collegandoli all'evoluzione delle pratiche di pianificazione e di programmazione del patrimonio culturale, questo lavoro assume la forma di uno studio di caso di stampo etnografico, un'indagine longitudinale incentrata su circa tre anni di lavoro sul campo (Garfinkel,

1967; Czarniawska, 1997; Marcus e Fischer 1999). La tabella 1 elenca i principali materiali utilizzati mentre le tecniche di raccolta dei dati includono (Van Maanen, 1988; Agar, 1996): osservazione partecipante, interviste in profondità, dati d'archivio, materiale scientifico su scavi e ricerche, documenti ufficiali e resoconti delle istituzioni pubbliche coinvolte, rassegna stampa dei quotidiani locali.

Tab. 1: Materiale di ricerca

a) Successione temporale dei documenti programmatici e selezione dei progetti iniziali della FA		
FA_#01	Giugno 2008	<i>Studio di fattibilità preordinato all'elaborazione del piano strategico di sviluppo culturale di Aquileia</i> , Studio Tortelli Frassoni Architetti Associati
FA_#02	Gennaio 2010	<i>Concorso d'idee per valorizzazione e musealizzazione del Fondo Cossar - FA</i>
FA_#03	Giugno 2010	<i>Bando opere di rimozione, restauro dei mosaici e conseguente demolizione delle solette di calcestruzzo, nell'ambito del progetto d'intervento per la valorizzazione dei "Fondi ex Cossar" di Aquileia - Progetto Fondazione Aquileia</i>
FA_#04	Luglio 2010 Nov. 2010	<i>Piano di valorizzazione per Aquileia - Progetto Scientifico</i> , a cura di Jacopo Bonetto (Università di Padova), con la collaborazione di Marta Novello (SBA-FVG) - modifiche suggerite dal Comitato Scientifico FA/Primavera 2011
FA_#05	Agosto 2010	<i>Avviso di indagine di mercato-Servizio di apertura, chiusura e custodia, di supporto e di manutenzione ordinaria delle aree archeologiche conferite in uso alla FA</i>
FA_#06	Luglio-Agosto 2010	<i>Aquileia. Un nuovo mosaico del paesaggio. Linee guida e struttura del piano strategico e di valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia</i>
FA_#07	Settembre- Ottobre 2010	<i>Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle-Progetto Esecutivo Architettonico II Stralcio</i> , Capitolato speciale d'appalto e Avvisi pubblici
FA_#08	Gennaio 2011	<i>Avviso di pubblica selezione per un incarico di consulenza archeologica: supporto delle attività di programmazione e gestione delle aree archeologiche della FA</i>
FA_#09	Febbraio 2011	<i>Procedura negoziata senza bando per l'affidamento dei lavori di allestimento museotecnico nell'ambito dell'intervento di Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle</i>
FA_#10	Marzo 2011	<i>Avviso pubblico per la formazione di un elenco di professionisti qualificati per l'affidamento di incarichi professionali</i>
FA_#11	Luglio 2011	<i>Piano di Comunicazione del Parco Archeologico di Aquileia</i>
FA_#12	Giugno 2011	<i>Managment Plan pluriennale - Consultation draft/Sintesi preliminare</i>
FA_#13	2012	<i>Aquileia - Fondi ex Cossar. Missione archeologica 2012</i> , a cura di Bonetto J., Ghiotto A.R., Università di Padova
FA_#14	2013	<i>Aquileia - Fondi ex Cossar. Missione archeologica 2013</i> , a cura di Bonetto J., Ghiotto A.R., Università di Padova

b) Pubblicazioni su Aquileia, documenti, materiale UNESCO&ICOM, Management Plan consultati	
AV	<i>Da Aquileia a Venezia. Una mediazione tra l'Europa e l'Oriente dal II secolo a.C. al VI secolo d.C.</i> , Forlati Tamaro B., Bertacchi L., Beschi L., Calvi M.C., Bosio L., Rosada G., Cuscito G., Gorini G. (a cura di), Garzanti-Scheiwiller, 1980
MPC	<i>Moenibus et portu celeberrima. Aquileia: storia di una città</i> , Ghedini F., Bueno M., Novello M. (a cura di), Libreria dello Stato, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 2009
APU	<i>Aquileia Patrimonio dell'Umanità</i> , Fozzati L. (a cura di), Magnus Edizioni, 2010
PerAQ	<i>Per Aquileia. Realtà e programmazione di una grande area archeologica</i> , Benedetti A., Fozzati L. (a cura di), Marsilio, 2011.
ParcoAQ	<i>Aquileia. Quadri da un Parco Archeologico</i> , Cherici A., La Panarie-Monografie, 2013
AQ_Ns-anno	<i>Aquileia nostra: rivista dell'Associazione nazionale per Aquileia</i> , Rivista Associazione Nazionale per Aquileia, 1930-2009.
NArch.-anno	<i>Notiziario Archeologico della Soprintendenza dei Beni Archeologici del FVG: risultati degli interventi, delle ricerche, delle scoperte, delle campagne di scavo, effettuate sul territorio regionale. Sezioni dedicate ad Aquileia (periodo: 1997-2005 su AQ_Ns; 2006-2008).</i>
AAA	Pubblicazioni Collana "Antichità Altoadiatiche" (Centro di Antichità Altoadiatiche, Aquileia)
ARCUS_anno	<i>Procedura negoziata senza bando per l'affidamento dei lavori di allestimento museotecnico nell'ambito dell'intervento di Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle</i>
UNESCO_#01	"Convention concerning the protection of the World Cultural and Natural Heritage", UNESCO, Paris, 1972
UNESCO_#02	"Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention", pubblicazione del World Heritage Centre (OGI_WHC)
EH_#01	"Protection of World Heritage Sites", English Heritage, Consultation paper, Department for Communities and Local Government, London
EH_#02	"Discovering the Past. Shaping the Future. Research Strategy 2005-2010", English Heritage
EH_#03	"Management of Research Projects in the Historic Environment. The MoRPHE Project Manager's Guide", English Heritage, 2006
ICOMOS	The ICOMOS Charter for the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites
MP_#01	Stonehenge - World Heritage Site management Plan 2009
MP_#02	Stonehenge - World Heritage Site/An Archaeological Research Framework
MP_#03	Frontiers of the Roman Empire-WHS/Hadrian's Wall Management Plan 2008-2014
MP_#04	Piano di gestione 2006-2008/Il Centro Storico di Firenze. Patrimonio Mondiale UNESCO
MP_#05	Piano di gestione Monitoraggio e Aggiornamento 2007/Il Centro Storico di Firenze
MiBAC_#01	Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO - MiBAC (2005)
MiBAC_#02	Relazione Gruppo di Lavoro MiBAC: "Individuazione di linee guida per la costituzione e la gestione dei parchi archeologici - 2010"
MiBAC_#03	Piano di comunicazione 2010 - Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale. Servizio II - Comunicazione e Promozione del Patrimonio Culturale

Fonte: ns. elaborazione

Le indagini preliminari hanno riguardato il periodo tra il 2006 e il 2007, al momento della controversa approvazione della legge regionale istitutiva della Fondazione Aquileia (FA): le modifiche apportate nella L.R. 4/2007 dovevano superare i presupposti di incostituzionalità su cui si basava il ricorso pendente sulla legge del 2006. La fase di osservazione ha riguardato il periodo 2009-2011, ricostruendo l'azione della FA dal 2008 fino al lancio della consultazione pubblica sulle bozze dei documenti che dovevano confluire nel Piano di Gestione Pluriennale UNESCO.

Ulteriori interlocutori sono stati la Soprintendenza per i Beni Archeologici (SBA), il Comune e l'Amministrazione Regionale: i) monitorando l'interazione tra questi attori e i differenti gruppi di professionisti impegnati nella stesura dei vari documenti del Master Plan; ii) analizzando la relazione tra il gruppo di lavoro dell'Università di Padova chiamato a redigere il Piano Scientifico, la SBA e il Comitato Scientifico della stessa FA. La partecipazione agli incontri dei gruppi di lavoro e le interviste su specifici temi hanno completato questa fase di raccolta dati.

Il materiale documentale sulle vicende istituzionali del sito storico-archeologico, sulle ricerche scientifiche e sulla storia degli scavi è stato raccolto in parte nella fase iniziale del lavoro e in parte nel periodo 2012-2014 per approfondire alcune delle tematiche che emergevano con l'avanzare dell'analisi. Il materiale d'archivio ha riguardato più nel dettaglio la ricostruzione degli eventi: i) nel periodo tra il 1988 e il 1996 (con la legge regionale per la "valorizzazione del patrimonio culturale, storico ed ambientale di Aquileia") e la predisposizione del primo progetto di "Parco archeologico e monumentale di Aquileia"; ii) e a cavallo del 1998, anno in cui Aquileia è inserita nella lista del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO (WHL/WHS).

3.2 *Contesto empirico: l'evoluzione istituzionale del sito storico-archeologico*

L'attuale spazio di relazioni tra le organizzazioni presenti nel sito storico-archeologico di Aquileia è il frutto di un percorso che ha coinvolto individui e attori collettivi nel creare e ridefinire continuamente i confini stessi delle pratiche di tutela e di valorizzazione di una città con ventuno secoli di storia. In particolare il campo organizzativo si caratterizza per: due secoli di storia istituzionale tra due stati (l'Austria Asburgica e l'Italia unificata) e amministrazioni pubbliche a diversi livelli (comunale, provinciale e statale); una certa continuità dal punto di vista della *leadership* scientifica, con pochi professionisti e personaggi che nel tempo, hanno esercitato la loro autorevolezza e influenza (archeologi, direttori di musei e soprintendenti); una forte attenzione per la ricerca storica e archeologica con riferimento alle attività di scavo o alla costante presenza di Università e centri di ricerca e attestata dalla mole di pubblicazioni alimentate da un sito che ha solo in minima parte espresso il suo potenziale scientifico e conoscitivo.

La tutela del patrimonio culturale di Aquileia affonda le radici nel periodo storico in cui prende forma la lunga tradizione italiana di norme amministrative, pratiche operative e istituzioni pubbliche di cui già si erano dotati gli Stati preunitari (Settis, 2010). Questo processo di

istituzionalizzazione è avvenuto attraverso la costruzione/legittimazione di un “linguaggio comune” che Salvatore Settis (2012) non esita a ricondurre ad “uno stesso senso della bellezza e dell’*ornamento* delle città e [ad] una identica tensione nel trasmettere valori da una generazione all’altra”, conseguenza più che causa della “qualità del patrimonio italiano caratterizzato dall’armonia secolare tra le città e il paesaggio, la forte presenza nel territorio del patrimonio e dei valori ambientali, e l’uso continuo *in situ* di chiese, palazzi, statue e quadri” (Il Giornale dell’Arte, Ottobre 2012: corsivo originale).

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

Nel caso di Aquileia, fin dal 1739 il canonico Gian Domenico Bertoli pubblicò *Le antichità d’Aquileja profane e sacre*, basato sulle prime campagne di «indagine nella terra consapevolmente pianificate alla ricerca di testimonianze antiche» (tra il 1720 e il 1726) e sulla fitta corrispondenza con personalità e studiosi a lui contemporanei (fonte: MPC, p. 37). La Casa Imperiale austriaca, all’epoca, vietava “di scendere nel sottosuolo, considerato come proprietà privata della Corona”, sebbene fossero possibili dei seppur rari permessi basati proprio su richieste personali di natura “culturale” e di “antiquariato”. Tant’è che dopo la morte di Bertoli, bisognerà attendere qualche decennio affinché l’archeologia ad Aquileia tornasse in auge.

Gli scavi ad Aquileia ripresero grazie alle “nuove concezioni della cultura” diffuse nel periodo napoleonico, coerenti con la Convenzione del 1791: sotto la supervisione di Leopoldo Zuccolo, pittore udinese al quale il Commissario di Napoleone affidò il compito di “sorvegliare sul luogo tutte le escavazioni che si andranno facendo...”, si arrivò a costituire il nucleo della raccolta della “prima struttura museale pubblica fondata ad Aquileia”.

Sebbene dismesso nel 1813, il cosiddetto Museo Eugenio (dal nome dell’allora Viceré d’Italia) conflui nel 1858 in un “museo comunale” allestito con principi museologici e logiche museografiche sostanzialmente inalterati rispetto al “museo pubblico” napoleonico.

Nel frattempo, nel 1816 lo Stato asburgico si dotò di nuove norme sulle “modalità di concessione degli scavi”, ma in un Decreto del 1846 lo Stato “rinunciò a tutti i suoi diritti”, affidando la proprietà del bene archeologico “allo scopritore ed al proprietario del fondo” (fonte: MPC, p. 42). Sebbene questa “perdita di controllo” fosse destinata a durare poco, in quel nuovo quadro ad Aquileia gli scavi furono stimolati da “personaggi di alta levatura intellettuale”: fenomeno che, se da un lato, ridusse ma non impedì la dispersione dei materiali archeologici; dall’altro, alimentò lo sviluppo di vere e proprie corporazioni di operai specializzati, “cavatori al soldo di chiunque ne facesse richiesta” (*ibidem*, p. 42).

Nel 1882 fu fondato l’Imperial-Regio Museo dello Stato in Aquileja, oggi Museo Archeologico Nazionale (MAN), e bisognerà arrivare fino al 1961 per l’inaugurazione del Museo Paleocristiano del Monastero, a completamento del quadro delle collezioni permanenti statali di Aquileia. Nel frattempo, la gestione della Basilica patriarcale fu affidata dall’arcivescovo di Gorizia ad una istituzione creata nel 1906, la SOCOBA (Società per la Conservazione della Basilica di Aquileia).

L’Imperial-Regio Museo fu il frutto di un lungo percorso burocratico e di evidenti esigenze politiche e istituzionali «che miravano, nell’intento di ricomporre i popoli della monarchia nello stato centralizzatore, a disciplinare gli interessi nazionali incanalandoli, tramite lo studio dei monumenti

storici, nella rivalutazione dei singoli passati» (p. 43). Il primo Direttore dell'istituzione fu Enrico Maionica: «Benché il Museo non avesse, per le leggi vigenti, alcun diritto di prelazione su quanto rinvenuto, non di meno, grazie a dotazioni economiche sufficienti allo scopo e ad azioni evergetiche di illuminati proprietari terrieri [...], il Maionica riuscì a comprare pezzi pregevoli, che ancora oggi rappresentano il fulcro delle offerte museali. [In seguito] il Museo si accordò privatamente con i cavaatori, assicurandosi la possibilità, con contropartite in denaro, di scegliere per primo i reperti da acquistare; dal 1887 si ebbero attività di scavo per lo meno sorvegliate, se non direttamente intraprese, dal Comune o dal Museo, oppure congiuntamente da entrambi» (fonte: MPC, pp. 42-43)

Nel 1893 Maionica pubblicò la *Fundkarte von Aquileja* in cui catalogava e descriveva le scoperte registrate fino a quel momento; e contemporaneamente si adoperò affinché il Museo, in quanto organo statale con sufficiente autonomia, fosse legittimato ad operare come unico ente preposto agli scavi archeologici nell'area. Tanto interesse per l'Aquileia romana, e quindi per la sua "italianità", alimentava fermenti ideologici e intellettuali "di diversa matrice con interpretazioni culturali divergenti" (*ibidem*, p. 44), specie di stampo irredentista.

Il periodo tra la fine del dominio Asburgico e la Grande guerra coincise con un momento di particolare partecipazione collettiva, in un contesto socio-politico piuttosto agitato: liberal-nazionalisti (sia anti-asburgici che anti-clericali), cattolici e "lealisti" (rispetto all'autorità centrale) trovavano negli scavi archeologici e nelle vicende storiche di Aquileia, ognuno a modo proprio, motivo di interpretazioni ideologiche e incentivi al coinvolgimento.

La creazione della SOCOBA, istituzione tuttora operante, complicò ulteriormente il quadro: fin dalla vigilia della Grande guerra, la presenza di istituzioni e professionalità differenti e di amministrazioni pubbliche coinvolte a diversi livelli di giurisdizione nella tutela e nella diffusione della conoscenza del patrimonio archeologico e storico di Aquileia, contribuiva ad alimentare tensioni piuttosto ben documentate dagli archivi dell'epoca.

Durante il primo conflitto Aquileia, a più riprese sulla linea del fronte tra Italia e Austria, divenne ancor più "luogo emblematico" dello scontro, città in cui si fondevano "Romanità, Cristianità e Italianità" (*ibidem*, p. 46): i monumenti e l'archeologia di Aquileia restarono così al centro di una attenzione civile e militare che conservò anche dopo il conflitto.

La gestione del patrimonio culturale di Aquileia dopo l'unificazione con l'Italia continuò a caratterizzarsi per la presenza di personalità influenti: dal 1922 e per almeno i successivi trenta anni, con la storica figura di Brusin; subito dopo, con figure autorevoli dal punto di vista scientifico come Luisa Bertacchi prima (tra il 1959 e il 1989), Franca Maselli Scotti in seguito (Soprintendente a più riprese tra il 2002 e il 2007), fino all'attuale responsabile della SBA regionale.

Giovanni Battista Brusin (Aquileia 1883-1976) studiò in Austria tra Innsbruck, Graz e Vienna e divenne direttore del MAN a ridosso dei festeggiamenti per i XXI secoli dalla fondazione della città e delle cerimonie per la Traslazione del Milite Ignoto a Roma. Inoltre, nel 1936 divenne Soprintendente alle Antichità a Padova.

In una situazione «caratterizzata da un particolare interesse patriottico verso Aquileia», grazie a notevoli risorse finanziarie, Brusin «poté intensificare gli scavi dei complessi monumentali ancor oggi visibili» e le ricerche archeologiche poterono collegarsi ad «un'intesa attività di restauro e ricomposizione dei monumenti», spinto nel proprio operato dall'idea che «scavare vuol dire conservare e valorizzare quello che il sottosuolo restituisce alla luce, poiché si scava anche per il popolo e per le nuove generazioni» (*ibidem*, p. 47).

A Brusin si devono: l'anastilosi del colonnato orientale del foro, simbolo dell'area archeologica di Aquileia; la sistemazione monumentale dell'area di scavo lungo il porto fluviale con la creazione della Via Sacra, «una passeggiata archeologica all'ombra dei cipressi»; l'ampliamento e il riordino del MAN. Fu in quel «particolare clima ideologico e politico» (*ibidem*, p. 48) che nacque nel 1929 l'Associazione Nazionale per Aquileia (ANA) e la rivista scientifica *Aquileia Nostra*, «collo scopo di promuovere, come di la sua tavola di fondazione, degnamente e costantemente, fiancheggiando l'opera del Governo, l'esplorazione e l'assetto archeologico di Aquileia, onde essa ha per fine la resurrezione della romana e cristiana Aquileia nelle sue gloriose vestigia e il riordinamento e l'ampliamento del Museo al quale, già curato con metodi austriaci, va impresso carattere e valore italiano» (fonte: *AQ_Ns-1929*, n. 1).

Dopo la seconda guerra mondiale fu proprio l'ANA a supportare maggiormente e a tutelare l'attenzione nazionale sull'archeologia di Aquileia, con un ruolo determinante svolto dai suoi membri, studiosi, appassionati locali e mecenati privati, figure talvolta controverse come il presidente dell'epoca, Franco Marinotti (fonte: *AQ_ns-2010*). Dopo il 1939 l'organizzazione statale portò l'intera area orientale dell'Italia a confluire in un'unica Soprintendenza delle Antichità delle Venezia, con sede a Padova. «Lontana» dal punto di vista logistico, l'unità amministrativa era enorme in termini di responsabilità territoriale, e solo in parte fu ridotta a seguito degli accordi internazionali del 1954, con la creazione di un Ufficio della Soprintendenza Regionale ai Monumenti e Gallerie con sede a Trieste, con giurisdizione sulla città e su ciò che restava della provincia. Nel 1981 il territorio regionale fu riunito ma all'interno di un'unica Soprintendenza: le competenze furono suddivise solo con la riforma del 2002, quando nacque l'attuale SBA.

Il quadro istituzionale del sito continuò a modificarsi tra gli anni Cinquanta e Settanta (fonte: *AQ_Ns*, Numero speciale dedicato a Luisa Bertacchi). Nel 1952 Brusin fu collocato in pensione e sostituito nel 1959 da Luisa Bertacchi (1924-2011), diventata direttrice del MAN e degli scavi di Aquileia. Nel 1967 ci fu il primo intervento normativo statale (la c.d. «Legge Speciale per Aquileia»). Mentre nel 1968 fu fondato il *Centro di Antichità Altoadriatiche*, tanto che negli anni, divennero regolari gli incontri scientifici delle *Settimane di Studi Aquileiesi* e le pubblicazioni della collana «Antichità Altoadriatiche». Nello stesso periodo fu approvato il Piano Regolatore Generale del Comune, elaborato tra il 1961 e il 1971, e «fondamentale per la nuova programmazione urbana orientata al futuro sviluppo di Aquileia all'esterno dell'area archeologica [...], prevedendo la convivenza non conflittuale tra le realtà, quella antica e quella moderna» (fonte: *AQ_Ns-1994*).

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

3.3 Processo di analisi: contraddizioni istituzionali e processi di cambiamento

Thornton *et al.*, (2005) hanno evidenziato che gli imprenditori istituzionali, le sovrapposizioni strutturali e le sequenze di “eventi storici” in grado di trasformare tali strutture caratterizzano un campo organizzativo predisposto al cambiamento istituzionale o, in ogni caso, in cui è possibile osservare la dinamica tra contraddizioni istituzionali e pratiche socializzate.

DiMaggio (citato in Thornton *et al.*, 2005) definisce gli imprenditori istituzionali come «individual and organizational actors, who create opportunities for innovation and institutional and organizational change by exploiting cultural discontinuities» (p. 128). In questo caso, le “tracce” di quelle *enabling conditions* che, secondo Battilana *et al.*, (2009), caratterizzano un campo organizzativo in cui può operare un imprenditore istituzionale emergevano insistentemente seguendo il percorso che stava portando alla nascita della FA.

Inoltre, nel caso di Aquileia, ogniqualvolta diventavano osservabili sovrapposizioni tra ruoli individuali, strutture e funzioni organizzative, emergevano sequenze di eventi significativi proprio con riguardo a norme, decisioni e documenti riconducibili alla pianificazione e programmazione delle attività di tutela e valorizzazione dell'area storico-archeologica. Tutto ciò permetteva di evidenziare le differenti logiche istituzionali (sempre come tracce del fenomeno e non come oggetto di indagine) che caratterizzavano i vari attori in gioco contribuendo alla stabilizzazione istituzionale o all'avvio del cambiamento. Seguendo questo suggerimento operativo, i materiali di ricerca e le vicende “dal campo” restituivano una chiara successione di “contraddizioni istituzionali” (Seo, Creed 2002) riconducibili ogni volta al tentativo di rilanciare il dibattito sulla valorizzazione del sito in termini di pianificazione e programmazione.

Una prima fase, attorno al 1988, si caratterizzava per un ruolo preponderante svolto a livello locale dal primo intervento normativo regionale; per il ruolo “politico” della Provincia e il rapporto “dialettico” con il Comune; per il “lancio” del progetto di Parco archeologico come strumento di programmazione “promosso” dalla Provincia e “approvato” dalla Regione; e per il ruolo solo apparentemente di sfondo svolto dal “controllo professionale” di studiosi e archeologi attraverso l'ANA e la SBA. La seconda fase è riconducibile al periodo attorno al 1998 e ad Aquileia come WHS dell'UNESCO: con il Comune che continua ad assumere un ruolo decisivo ma con un ritorno determinante del livello statale (con Ministero e SBA), e con le prime contraddizioni tra il “linguaggio” dell'UNESCO e quello degli interlocutori locali. Infine, la terza fase è a cavallo della creazione della FA, indicativamente tra il 2006 e il 2013, quando una mole notevole di progetti, studi/indagini, programmi e interventi prendono corpo, in parte sovrapponendosi, in parte completandosi a vicenda, ma più spesso con una successione temporale e una logica d'azione piuttosto incoerente.

4. Risultati: l'evoluzione dei processi di pianificazione, dal Parco Archeologico per Aquileia al Master Plan del sito UNESCO

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

Questo lavoro affronta la specifica questione dell'introduzione di strumenti di pianificazione e programmazione per la gestione del patrimonio culturale di un sito storico-archeologico intesi come pratiche sociali istituzionalizzate. Sulla scorta di quanto proposto da Zietsma e Lawrence (2010), il problema è stato indagato descrivendo e interpretando configurazioni emergenti di *boundary work* come confini che delimitano *set* di pratiche e di *practice work*, cioè pratiche che “attivano e supportano” confini. Tali circuiti producono *pattern* di cambiamenti istituzionali che si alternano a fasi di stabilizzazione che non rappresentano un semplice percorso a stadi, ma strutture che operano in modo ricorsivo a caratterizzare la natura del processo e la dinamica di tali strutture piuttosto che la “linearità” di fasi statiche che si succedono in sequenza. I cicli ricorsivi sono quelli suggeriti da Ziestma e Lawrence (2010), riadattati al caso specifico. La tabella 2 riporta per colonne alcuni materiali utilizzati per l'analisi riconducibili a situazioni di *boundary work* (a sinistra) e di *practice work* (a destra) e per righe il loro accostamento circolare per ciascun episodio.

Tab. 2: circuiti tra *boundary work* e *practice work* nell'innescare cambiamento e stabilizzazione

a) Episodi di <i>boundary work</i> e di <i>practice work</i> : processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 1: stabilità istituzionale	
Attori: controllo professionale e amministrativo (Comune, Provincia, SBA, MiBAC, ANA)	
<i>Boundary work</i> : stabilizzare i confini del campo organizzativo	<i>Practice work</i> : mantenimento delle pratiche istituzionalizzate
<p>1.1: Verso la l.r. 47 del 1988 «Art. 3 - [...] la Regione riconosce alla Provincia la funzione di programmazione delle iniziative e degli interventi di cui all'articolo 2, da attuarsi, d'intesa con il Comune, con lo studio e la progettazione del “Parco archeologico e monumentale di Aquileia” quale quadro urbanistico di riferimento e programma per la realizzazione delle infrastrutture e dei servizi necessari». «Art. 5 - [...] è istituito il Comitato per la programmazione e per il coordinamento delle iniziative e degli interventi per Aquileia nel quale sono rappresentati: la Regione, la Provincia, il Comune, la Soprintendenza del Friuli - Venezia Giulia, l'Arcidiocesi di Gorizia»</p>	<p>1.2: Il “caso” del progetto di Parco archeologico e monumentale di Aquileia «[...] Si sono rilevate tuttavia preliminarmente alcune carenze che forse sono all'origine di quanto verrà esposto in seguito e cioè, dal punto di vista strettamente legislativo: a) la mancata intesa prevista all'art. 1 della legge regionale 47/88; b) la mancata partecipazione, in fase di studio e di estensione del piano, della figura dell'archeologo prevista dall'art. 5 [...]». Ciò premesso ed entrando nel merito delle proposte progettuali, si è rilevato che gli interventi previsti si sovrapporrebbero in modo non chiaro alle proprietà demaniali ed ai programmi già in corso da parte della Soprintendenza; il che in ogni caso sarebbe motivo di difficoltà di gestione e di programmazione future» (Lettera MiBAC, Giugno 1996, a seguito del sopralluogo ad Aquileia e dell'esame del progetto, fonte: ParcoAQ)</p>

b) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 2A: conflitto istituzionale (le scelte di valorizzazione del sito UNESCO)	
Attori: concorrenti istituzionali (Regione, Comune, SBA, FA, ANA)	
<i>Boundary work:</i> rottura confini organizzativi	<i>Practice work:</i> disorientamento/rottura pratiche istituzionalizzate (tutela e valorizzazione)
<p>2A.2: Verso la legge regionale costitutiva della FA «[...]L'appartenenza al demanio dello Stato della quasi totalità dei musei, delle aree e dei monumenti di interesse archeologico presenti in Aquileia, rende illegittima la disposizione contenuta nell'art 4, lett. b), della l.r. che consente alla Fondazione «diritti d'uso sui beni immobili di proprietà» [...]. [...] Tali disposizioni violano altresì il principio fondamentale all'art. 112, comma 4 del [Codice] secondo il quale “al fine di coordinare, armonizzare ed integrare le attività di valorizzazione del beni del patrimonio culturale di appartenenza pubblica, lo Stato, per il tramite del Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi su base regionale, al fine di definire gli obiettivi e fissarne i tempi e le modalità di attuazione” (Ricorso per legittimità costituzionale 7 novembre 2006)</p> <p>2A.3: La creazione della FA cancellato incipit art. 2 della L.R del 2006: La Regione costituisce una fondazione per la valorizzazione archeologica e urbanistica di Aquileia [...]»</p>	<p>2A.1: L'iscrizione nella lista UNESCO The church authorities manage the Basilican Complex and have a detailed programme of conservation and restoration activities, the latter currently concentrating on the baptistery (with technical assistance from the Soprintendenza). The Comune actively controls all activities within its competence. It is worthy of comment that it is very supportive of all activities designed to extend the protection and presentation of its heritage. A proposal by the Province of Udine for the designation of an archaeological park at Aquileia has been under discussion for some years but has made little progress, because of policy differences between the Province and national authorities. However, these are moving towards resolution and the project is likely to reach fruition in the course of the next decade. A project for the construction of an interpretation centre to the north of the forum, in an area that has been exhaustively excavated, is currently under way and will replace the current provision in the Archaeological Museum.</p>
Ciclo 2B: Conflitto istituzionale (i problemi di governance della FA)	
Attori: concorrenti istituzionali (FA; ARCUS; MiBAC)	
<i>Boundary work:</i> rafforzamento/difesa dei confini organizzativi “passati”	<i>Practice work:</i> difesa pratiche istituzionalizzate (relazioni tra istituzioni per valorizzazione)
<p>2B.1: Ruolo ARCUS e Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio «Al decorso di un quinquennio dalla previsione legislativa e dopo un quadriennio di operatività aziendale, si conferma l'esigenza di una scelta di fondo: o il varo immediato del regolamento e la rapida verifica della autonoma capacità sia di promuovere interventi culturali significativamente innovativi ed a minori costi e comunque diversi da quelli ordinari ministeriali, sia di aggregare sul territorio soggetti ed iniziative, moltiplicando apporti progettuali e risorse finanziarie; ovvero, in alternativa, la verifica della configurazione giuridica prescelta per la Società [...]. L'assenza del regolamento e l'ennesima proroga della disciplina transitoria, ma principalmente la prosecuzione delle concrete modalità applicative di quest'ultima, hanno infatti continuato a restringere il ruolo di Arcus a mera agenzia strumentale per l'attuazione delle iniziative decise dai Ministri di riferimento, in carenza di adeguate procedure di programmazione e di predeterminati criteri di scelta obbiettivi, rispondenti quantomeno a canoni di pubblicità, imparzialità e trasparenza» (Corte dei Conti, delibera 61 del 2008).</p>	<p>2B.2: progetto FA_#01 - Studio di fattibilità. Parte del “Preambolo” al decreto di impegno di spesa: «Il Direttore Generale [...]: Atteso che, con l'Accordo tra MiBAC e Regione per la valorizzazione del patrimonio della città di Aquileia, [...] secondo quanto previsto dal (Codice), lo Stato e la Regione hanno provveduto ad individuare gli obiettivi comuni di valorizzazione delle aree archeologiche affidando alla FA l'elaborazione di un piano strategico di sviluppo culturale delle aree in questione che definisca, nel dettaglio, gli obiettivi di breve e medio periodo, l'allocazione delle risorse e dei mezzi finanziari disponibili ed in generale la cronologia degli interventi di valorizzazione [...], Decreta [...]</p> <p>2B.3: Studio SBA «Il Progetto “Grande Aquileia” parte necessariamente dalla consapevolezza di quanto si è fatto sino a oggi: [...] quali sono, dove sono, di quale salute godono i beni - terreni e fabbricati - di proprietà dello Stato. [...] [Occupando] una percentuale non indifferente di spazio, di territorio, di suolo: quale incidenza ha il territorio archeologico nella storia recente dell'Italia? Nello sviluppo del sistema Paese? Nella dinamica popolazione locale -patrimonio pubblico?» (fonte: PerAQ)</p>

c) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 3: Innovazione istituzionale (FA come imprenditore istituzionale; progetto di Master plan per il WHS)	
Attori: imprenditori istituzionali (FA; SBA; UNESCO; Università)	
<i>Boundary work</i> : creazione confini attorno a “nuovi” spazi organizzativi (gestione interdipendenze tra FA e SBA)	<i>Practice work</i> : creazione nuove pratiche (introduzione delle logiche connesse con la stesura del piano strategico pluriennale del WHS di Aquileia)
<p>3.1: Ingresso Diocesi di Gorizia nella FA: Aprile 2010: «L’Arcidiocesi di Gorizia è stata ammessa in qualità di Partecipante alla FA, a fronte del conferimento in uso dell’importante terreno denominato “Sud Halle” a sud del Battistero antistante la Basilica».</p> <p>3.3: Indicazioni MiBAC per parchi archeologici «Il [Piano] preordina un sistema di gestione che, partendo dai valori che hanno motivato l’iscrizione [WHL], perviene ad una analisi integrata dello stato dei luoghi individuando le forze di modificazione in atto, valuta gli scenari futuri raggiungibili attraverso obiettivi - opzioni di intervento, ne valuta gli impatti probabili sul sistema locale, sceglie i progetti strategici per conseguire i traguardi fissati, ne verifica il conseguimento tramite una serie di indicatori che attuano il monitoraggio sistematico dei risultati nel tempo» (fonte: MiBAC_#02). Maggio 2011: «ARCUS lancia un programma per la creazione e la valorizzazione dei parchi archeologici e inserisce Aquileia tra i siti-pilota in cui avviare una fase di sperimentazione»</p> <p>3.5: Intervento musealizzazione “Sud Halle” 4 febbraio 2011. «La posa della prima pietra della Sud Halle segna l’avvio dei lavori di musealizzazione e valorizzazione degli importanti resti musivi del V° secolo d.C., [...] ma che il pubblico finora non ha mai potuto ammirare. [...] Particolarmente impegnativo [...] il rapporto tra archeologia e contesto urbano attraverso un intervento di architettura contemporanea, [nel] complesso monumentale della basilica».</p>	<p>3.2: Piano strategico di sviluppo per la valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia Il Piano è finalizzato alla messa a sistema di tutti i siti archeologici, ristabilendo un equilibrio tra gli scavi e il contesto urbano locale al fine di recuperare un rapporto armonioso tra la città del passato e chi vive oggi questo territorio, rilanciando Aquileia in un contesto internazionale. [...] La messa a punto delle linee guida e della struttura del Piano strategico, recepisce i contenuti degli studi sul territorio e sui siti archeologici di Aquileia attualmente in corso [ndt: Progetto Scientifico FA e Master Plan del WHS]</p> <p>3.4: Progetto “Fondo Cossar”: scavi e musealizzazione «Dopo sei decenni la FA ha consentito nel maggio 2009 la riapertura degli scavi archeologici presso i Fondi Cossar: il cantiere dell’Università di Padova in collaborazione con la SBA del FVG ha già riservato le prime importanti sorprese. Vari scavi archeologici condotti in quest’area a partire dal 1800 hanno portato alla luce molti piani pavimentali musivi di un quartiere residenziale romano, in parte strappati e trasferiti al Museo Nazionale di Aquileia. [...] L’obiettivo della FA è quello di aumentare l’attrattiva e la fruibilità degli scavi integrandoli con il percorso archeologico cittadino ed i punti nodali d’interesse (basilica, museo archeologico, punto informativo, ecc.)» (fonte: FA_#02). Nel marzo del 2011 è stato individuato il vincitore del concorso d’idee per la valorizzazione del Fondo Cossar. (segue)</p>

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo

Fonte: ns. elaborazione da Ziestma e Lawrence 2010

Ciclo 1: (apparente) stabilità istituzionale. La L.R. n. 47 del 1988 (tab. 2, ciclo 1.1) sembrava individuare con chiarezza la posizione degli attori implicati nella valorizzazione di Aquileia (art. 1): il “Comitato di programmazione” (art. 5) doveva essere composto da rappresentanti degli enti locali (Regione, Provincia e Comune) e dell’Arcidiocesi (per le aree storiche legate alla basilica patriarcale); la presenza della SBA, sebbene all’epoca dei fatti non avesse ancora competenza specifica per l’archeologica, da poco riunita su base regionale raccogliendo tutte le aree disciplinari, sembrava sufficiente a garantire un corretto rapporto con lo Stato e con il Ministero.

La legge regionale sottolineava l’assenza di una “legge speciale dello Stato che disciplini in modo organico la ricerca archeologica, la salvaguardia, il recupero e l’organizzazione del patrimonio di Aquileia” (art. 1). La stessa legge, inoltre, riconosceva alla Provincia una specifica funzione di programmazione, da esercitare “d’intesa con il Comune” (art.

3) «prioritariamente con lo studio e la progettazione della viabilità interna ed esterna della città di Aquileia [...], i connessi interventi relativi alla realizzazione di parcheggi, la sistemazione della piazza Capitolo e delle vie circostanti, la creazione di percorsi pedonali, in funzione della creazione di un *Parco archeologico e monumentale*». Lo studio e la progettazione del Parco, affidato alla Provincia, dovevano costituire il “quadro urbanistico di riferimento” (art. 3). Al Comune spettava, sulla base della proposta del “Comitato di programmazione”, apportare gli aggiornamenti al Piano regolatore generale comunale e rendere “cantierabili” le opere necessarie all’attuazione del Parco (art. 4).

Tab. 2: circuiti tra boundary work e practice work nell’innescare cambiamento e stabilizzazione

d) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 4: Ristabilizzazione istituzionale	
Attori: nuovi confini tra controllo professionale e amministrativo (SBA; FA)	
<i>Boundary work</i> : connessione all’interno e tra i nuovi confini organizzativi (il WHS di Aquileia, tra tutela e valorizzazione)	<i>Practice work</i> : promuovere le pratiche create (business plan e decisional process; programmazione strategica; programmazione dei contenuti culturali)
<p>4.1: <i>Indice Master Plan per il WHS UNESCO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il WHS di Aquileia 2. Gli OUV del WHS di Aquileia 3. Finalità Piano di Gestione Pluriennale 4. Il Piano di Gestione Pluriennale 5. Visione per il futuro e priorità 2011-2020 6. Key Management Issues 7. Strategie e politiche del WHS di Aquileia <ol style="list-style-type: none"> a) La gestione del sito UNESCO b) Oggetto del WHS e della Zona di rispetto c) Tutela e normativa WHS e aree urbane d) Conservazione e tutela di Monumenti, Siti archeologici e Paesaggio e) Ricerca f) Accesso fisico sostenibile g) Sviluppo dell’esperienza del visitatore e comprensione del WHS h) Sviluppo sostenibile e rigenerazione economica i) Coinvolgimento delle comunità l) Marketing del WHS m) Educazione 8. Implementazione del Piano di Gestione <ol style="list-style-type: none"> a) Meccanismi di implementazione b) Programma d’azione c) Monitoraggio e revisione del piano 	<p>4.2: <i>Progetti “digitali” della FA</i></p> <p>2014: «La FA [...] al salone dell’archeologia con la [...] App “Antica Aquileia 3D” che consente l’esplorazione interattiva del sito archeologico. “Aquileia rinasce in 3D. Il passato con gli occhi del futuro”. «Una sfida impegnativa che ha unito innovazione tecnologica e rigore scientifico per comunicare in modo efficace l’archeologia a un pubblico sempre più ampio. Un progetto in cui la FA crede e che intende portare avanti ricostruendo virtualmente altri complessi monumentali dell’antica città» (fonte: comunicato stampa FA)</p> <p>4.3: <i>Dalla “Grande Aquileia” al progetto scientifico FA</i></p> <p>Paragrafo 5.2 Le aree archeologiche: conoscenze, criticità, esigenze e priorità. «[...] il Progetto scientifico cercherà di specificare i seguenti elementi: a) caratteri storici, architettonici e urbanistici generali (storia delle scoperte, descrizione, posizione e cronologia); b) specifiche e distintive valenze attuali e potenziali per la comunicazione della storia urbana (importanza e unicità, quale fase rappresenta o potrebbe rappresentare); c) criticità nella conoscenza, nello stato strutturale e nelle possibilità di fruizione (sicurezza e quantità informazioni, degrado, fruibilità e comprensibilità); d) interventi da eseguire per l’interpretazione e la presentazione dei siti (scavi, consolidamenti, ricostruzioni, divulgazione); e) priorità degli interventi da eseguire in ciascuna area nel quadro complessivo delle zone archeologiche urbane (alta, media, bassa); f) bibliografia essenziale» (fonte: FA_#04, pp. 40-41)</p>

Fonte: ns. elaborazione da Ziestma e Lawrence 2010

Tra il 1991 e il 1996 diversi eventi sono riconducibili alla mancata “attuazione” del progetto di “Parco archeologico e monumentale”, come la difficoltà di interazione, a livello politico, tra gli stessi enti locali, e l’emergere dei primi problemi legati al rapporto con la componente professionale e scientifica tanto a livello locale (con la SBA e l’ANA) quanto con il Ministero. Ad esempio, nel 1994 Luisa Bertacchi scriveva: «in un problema grosso come quello del Parco bisogna partire da criteri generali ai quali tutto il resto deve essere coordinato: e non cominciare con realizzazioni parziali, magari perché ci sono i soldi, realizzazioni che potranno rivelarsi in contrasto con i criteri generali» (fonte: *AQ_Ns-1994*, p. 22).

Il piano del 1993 è piuttosto particolareggiato (fonte: *ParcoAQ*) e, nel capitolo dedicato al progetto, affronta cinque tematiche: Sistema idraulico e portualità; Sistema museale (Musei esistenti; Musei e servizi museali previsti; Aree archeologiche; La città medioevale e moderna); Il Centro Visita e Studi; Altre strutture museali; Prospettive di intervento nelle aree archeologiche (Scavi; Manufatti per i percorsi pedonali; Interventi di protezione e di restituzione volumetrica; Strutture di supporto alla visita; Strutture di informazione e didattiche). Inoltre, presenta quattro paragrafi dedicati al tema dell’archeologia di emergenza (I problemi di analisi conoscitiva e di rilievo. Il progetto di piazza Capitolo), della viabilità (con la questione della strada statale che attraversa il Foro e l’intera area cittadina), del verde, e il caso della ferrovia locale dismessa. Infine, negli allegati il progetto è completato con informazioni di impatto economico, di natura storico-urbanistica, sulla gestione del parco e un quadro normativo sul tema della valorizzazione.

In particolare, nell’Allegato III i progettisti pongono queste questioni: il Parco “avrà compiti temporanei o duraturi?”, vale a dire rappresenterà un elemento nuovo o semplicemente “può autodistruggersi come entità autonoma una volta che i suoi fini si considerino realizzati o sufficientemente avviati”; “sarà una realtà con proprio personale, propri mezzi e una autonoma attività [...] frutto di convenzione o accordo di programma o ancora fondazione di nuova istituzione?”; “avrà propria personalità giuridica [fermo restando che] la legislazione attuale non sembra consentire agli organismi periferici dello Stato [...] di rimanere subordinati rispetto ad altri eventuali di nuova creazione?”; “avrà una propria dotazione di fondi e un potere di amministrazione, in grado di invitare e in qualche misura di costringere le parti ad accettare un’intesa e a rispettarla [...]?”.

Nel 1996, a seguito dell’analisi del progetto ricevuto nell’autunno del 1993 e del sopralluogo del dicembre del 1994, la relazione del Ministero richiama possibili problemi di “gestione e di programmazione future” qualora venisse confermato il quadro normativo e l’assenza di un rapporto diretto tra Stato e Regione sul tema della creazione del Parco archeologico (tab. 2, ciclo 1.2).

Nel giugno del 1996, una riunione del Comitato di Programmazione riconduce la “mancata definizione del Parco” ad una questione di “sovrapposizione di competenze in tale materia, con uno Stato lontano e assente”. Nessuna delle questioni affrontate nell’Allegato III del Progetto fu ripresa nel dibattito immediatamente successivo sul Parco archeologico per la valorizzazione del sito.

Ciclo 2A: conflitto istituzionale. Nel decennio che intercorre tra Aquileia WHS dell’UNESCO (1998) e la costituzione della FA (2008) il tema della

pianificazione e programmazione è ripreso in termini conflittuali su due livelli, tra loro intrecciati.

L'iscrizione di Aquileia nella WHL UNESCO nel 1998 apparentemente riproduce una configurazione di stabilità del tutto simile alla precedente. L'intervento di un *outsider* (un attore esterno al contesto) non sembra modificare i confini organizzativi dell'area storico-archeologica. L'ultimo "Periodic Report-UNESCO" disponibile (ottobre 2014) descrive un *management system* non troppo diverso da quanto ipotizzato nell'art. 1 della l.r. del 1988 (tab. 2, ciclo 2A.1): la responsabilità per la tutela dell'area archeologica è ovviamente in capo alla SBA, così come la gestione dei musei (MAN e Museo Paleocristiano); le autorità ecclesiastiche hanno un dettagliato programma di conservazione per la Basilica che la SOCOBA è chiamata a gestire; il Comune è attivamente impegnato nelle azioni di propria pertinenza; da diversi anni una proposta della Provincia per la predisposizione di un parco archeologico è in discussione e l'assenza di progressi è spiegata in termini di "policy differences between the Province and national authorities"; la Regione sembra avere in carico la realizzazione di un management plan mai inoltrato all'UNESCO.

A ben vedere, la configurazione che deriva dall'interazione tra l'allargamento delle pratiche di tutela attraverso l'UNESCO e la ripartizione delle competenze sulla valorizzazione per alcune aree del sito con la FA (tab. 2, ciclo 2A.1 e 2A.2), fa emergere un aspetto conflittuale proprio in ragione di tale apparente "sospensione". Le pratiche di tutela e le logiche di programmazione proprie dei linguaggi dell'UNESCO quale *outsider* (fonte: UNESCO_#01; UNESCO_#02; ICOMOS) non hanno prodotto alcun impatto (non necessariamente in termini di rinnovamento o di parziale correzione) sulla natura dei discorsi e delle pratiche di valorizzazione degli attori *insider* (*Messaggero Veneto*: "FA a misura di città", luglio 2007; "La FA è un modello per l'Italia", marzo 2008; "FA, via ai primi interventi", ottobre 2008).

A distanza di un decennio dalla norma del 1988 che aveva portato MiBAC, SBA e ANA a sollevare dubbi sul primo progetto di Parco archeologico, un nuovo intervento normativo regionale poneva le basi per tornare a discutere di processi di pianificazione e di programmazione ad Aquileia. La norma che doveva portare all'istituzione della FA ha avuto un percorso piuttosto travagliato legato all'evoluzione della normativa statale sui beni culturali, costringendo la Regione ad intervenire nel 2007.

Infatti, tra il 1998 e il 2004 la riforma statale definisce le "funzioni" di tutela, valorizzazione e gestione (Bonini Baraldi, 2007): nel 1998 (decreto legislativo 112 del 31 marzo) le funzioni di gestione e valorizzazione per la prima volta sono separate dalla funzione di tutela; nel 2004 tale importazione è confermata nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (Codice: decreto legislativo 42 del 22 gennaio, emendato anche nel 2014 con il c.d. "Sblocca Italia"). Per l'art. 6 del Codice la valorizzazione «consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli

interventi di conservazione del patrimonio culturale [...]». Tale distinzione “concettuale” non aveva ancora sperimentato una forma organizzativa che permettesse l’esercizio di tali competenze, sganciando, se possibile, tutela e valorizzazione sul piano operativo e strategico.

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

L’art. 112 dovrebbe costituire proprio il fondamento strategico-operativo per le “forme di gestione” della valorizzazione definite dall’art. 115 come *diretta* (“strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico”) o *indiretta* (“tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata”). Il comma 7 dell’art. 115, inoltre, sottolinea che «le amministrazioni possono partecipare al patrimonio dei soggetti di cui all’articolo 112 [...] anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ad esse pertengono e che siano oggetto della valorizzazione». La tabella 3 permette un raffronto tra i principali articoli dell’Accordo MiBAC-Regione e lo Statuto della FA basati su queste norme. I due documenti celebrano ogni aspetto della retorica manageriale sulla programmazione (Zan 2003): “azione programmatica comune”, “piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione”, “linee strategiche”; realizzazione di un parco archeologico “innovativo”, progettazione di soluzioni architettoniche per la “musealizzazione”, programmi di “turismo culturale”.

Ciclo 2B: conflitto istituzionale. Queste problematiche sono legate alla seconda dimensione conflittuale: il circuito 2B ruota attorno ai problemi di *governance* della FA. La componente di *practice work* di questo circuito si riferisce alla mobilitazione di attori dalle caratteristiche *insider* ma le cui azioni rischiano di collidere con le finalità attribuite ad un organismo nuovo come la FA. Ad esempio, a seguito dell’accordo col MiBAC del gennaio del 2008 e qualche giorno prima della costituzione della FA (marzo 2008), la Regione stipula un accordo per l’elaborazione di un “Piano strategico di sviluppo culturale di Aquileia” (fonte: FA_#01). Si avvia una fase che, fino alla metà del 2011, porterà alla realizzazione di diversi documenti e studi dedicati a “pianificare e programmare l’attuazione delle scelte strategiche e degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio di Aquileia”: obiettivi che, però, non saranno mai esplicitati e condivisi (cfr. tabella 3, art. 2, comma 2a, Statuto della FA). Il c.d. “Progetto Tortelli”, di fatto, è definito dalla Regione come “uno studio preliminare di fattibilità”, commissionato col fine di “preconstituire le condizioni affinché la FA possa procedere all’elaborazione del piano strategico di sviluppo” (fonte: FA_#01). Da un punto di vista manageriale stupisce che a fronte di tanta accortezza per la capacità di programmazione futura della FA, la stessa FA non sia stata dotata, in sede di costituzione, di un vero e proprio Contratto di servizio e di un Business plan relativo al proprio funzionamento (su questi aspetti, cfr. Zan, 2003).

Lo studio di fattibilità (tab. 2, ciclo 2B.2) richiama esplicitamente le aree conferite: solo al termine della terza fase di conferimento l’area archeologica valorizzata dalla FA coinciderà con l’area tutelata da UNESCO e SBA (ad esempio, il Foro fa parte dell’ultimo conferimento). Inoltre, riprende le “linee strategiche” dell’Accordo (tabella 3, art. 3), le combina con gli “obiettivi strategici” dello stesso e presenti nello Statuto (tabella 3, rispettivamente art. 4 e art. 2, comma 2), richiama i punti salienti di un brevissimo “Allegato IV”

genericamente definito “Standard dei servizi” (difficilmente riconducibile a un “Contratto di servizio”).

A distanza di pochi anni (2011), la SBA (quindi il MiBAC) pubblica un volume in cui prende corpo un lungo «lavoro di ricerca svolto per verificare, allineare e organizzare le conoscenze sulle aree archeologiche e sugli edifici di proprietà del Demanio ad Aquileia» (fonte: *PerAQ*, p. 23, tab. 1b). Anche in questo caso l'articolazione del volume è significativa: Aquileia. Scene da un patrimonio; Le dimensioni di un patrimonio; Cartografia e gestione dei beni; Tavole di sintesi; Schede patrimoniali; Note sulla storia della città; Studi, scavi, musei; Il patrimonio archeologico; I vincoli; Schede vincolo.

Si tratta di un enorme lavoro tecnico, interessante in questo ambito specifico perché, in termini di programmazione, presenta tutti i caratteri per introdurre un più ampia riflessione, ripresa più volte dal 2007 in poi esclusivamente dalla SBA: il progetto della “Grande Aquileia” (fonte: *APU*, capitolo finale; *PerAQ*, p. 15; cfr., *Messaggero Veneto*: “Il Friuli avrà la sua cittadella dell'archeologia”, marzo 2009; “Città romana, rivoluzione”, gennaio 2010). L'espressione, di fatto, non è presente in alcun documento di programmazione della FA.

La densità delle relazioni “professionali” e la “legittimità” delle varie istituzioni che alimentano il dibattito sulla programmazione della valorizzazione travalicano le competenze della FA. E si intrecciano in termini di *boundary work* con la definizione delle priorità di intervento in termini di accesso ai finanziamenti e sulla natura degli stessi. L'accordo quadro (tab. 3) non prevede un intervento diretto del MiBAC e le risorse per le attività della FA sono a carico di Regione ed Enti locali. Il MiBAC conferisce le aree in uso e dovrebbe apportare annualmente le risorse per la relativa manutenzione a titolo di contributo. L'esempio richiamato (ciclo 2B.1) si riferisce alla modalità utilizzata al momento dal MiBAC per finanziare i progetti di valorizzazione della FA per le aree conferite. L'ARCUS è una società creata nel 2004 da MiBAC e Ministero Infrastrutture e Trasporti, con capitale interamente sottoscritto dal Ministero dell'Economia. Loggetto dell'attività è “la promozione e il sostegno finanziario, tecnico-economico e organizzativo di progetti e di altre iniziative di investimento per la realizzazione di interventi di restauro e recupero di beni culturali e di interventi a favore delle attività culturali e dello spettacolo” (Statuto ARCUS).

Tab. 3: Programmazione e pianificazione nell'Accordo MiBAC-Regione e nello Statuto della FA

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo

<p>Parti dell'Accordo tra MiBAC e Regione FVG per la valorizzazione del patrimonio culturale della città di Aquileia (gennaio 2008)</p>	<p>Statuto della FA, allegato C all'Accordo tra MiBAC e Regione FVG (art. 112 decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; LR 25 agosto 2006, n. 18)</p>
<p style="text-align: center;">Art. 2 - (Finalità)</p> <p>1. Il presente accordo è finalizzato a sostenere la conoscenza, la conservazione e a promuovere la valorizzazione delle aree archeologiche della città di Aquileia attraverso un'azione programmatica comune improntata alla collaborazione operativa tra i soggetti sottoscrittori nell'individuazione degli obiettivi comuni e nell'attuazione dei relativi interventi.</p> <p>2. Il Ministero e la Regione concordano che finalità e obiettivi saranno conseguiti attraverso la costituzione, secondo quanto previsto dall'art. 112 del [Codice] e dalla [LR], della Fondazione per la valorizzazione archeologica, monumentale e urbana di Aquileia [FA], alla quale viene affidato il compito di elaborare e sviluppare il piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione delle aree di cui ai commi 4 e 5 [art. 112].</p> <p>3. Il piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione costituisce documento di riferimento per tutta l'attività di valorizzazione e sviluppo del sito [...].</p> <p style="text-align: center;">Art. 3 - (Linee strategiche)</p> <p>1. Il [MiBAC] e la Regione Autonoma FVG stabiliscono [...] le seguenti linee strategiche:</p> <p>(a) miglioramento della conservazione dei beni archeologici e delle aree connesse;</p> <p>(b) realizzazione di un modello di valorizzazione improntato all'integrazione tra la città antica e quella moderna e basato sulla programmazione coordinata dello sviluppo e dell'assetto del territorio [...];</p> <p>(c) creazione di percorsi unitari di valorizzazione [nelle] zone di interesse archeologico e culturale;</p> <p>(d) riconoscimento della Agenda 21 della Cultura [per orientare le] azioni dirette alla valorizzazione dei siti;</p> <p>(e) valorizzazione principi di trasparenza informativa e partecipazione nella formulazione di proposte per valorizzazione e valutazione di programmi e progetti.</p>	<p style="text-align: center;">Art. 2 - (Finalità)</p> <p>1. La Fondazione persegue le finalità di valorizzazione delle aree di interesse archeologico della città di Aquileia e degli spazi urbani ad esse correlati nonché di sviluppo turistico culturale del sito e di raccordo con le infrastrutture e i settori produttivi collegati [...].</p> <p>2. [La] Fondazione opera per attuare gli obiettivi di cui all'art. 4 dell'Accordo:</p> <p>(a) pianificare e programmare l'attuazione delle scelte strategiche e degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio archeologico, storico-artistico ed architettonico [...] definite in sede convenzionale tra Stato e Regione;</p> <p>(b) promuovere e sostenere gli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale di Aquileia;</p> <p>(c) adottare e attuare un piano organico e funzionale per la valorizzazione delle aree;</p> <p>(d) realizzare un parco archeologico vivo integrato nel tessuto sociale ed urbano aquileiese e inserito nel circuito dei musei e dei siti di interesse storico archeologico di rilievo nazionale;</p> <p>(e) assicurare le migliori condizioni per la conoscenza, l'adeguata conservazione e la fruizione pubblica del patrimonio culturale;</p> <p>(f) incrementare i servizi offerti al pubblico, con particolare riguardo a quelli ricettivi e di accoglienza, migliorandone la qualità e realizzando economie di gestione;</p> <p>(g) promuovere programmi di sviluppo turistico e culturale anche attraverso l'integrazione con il sistema turistico regionale;</p> <p>(h) realizzare percorsi turistici integrati regionali e interregionali e realizzare strumenti innovativi di documentazione;</p> <p>(i) promuovere il coordinamento degli interventi di valorizzazione del patrimonio archeologico e bibliografico ad esso relativo e delle opere di sistemazione urbana ferma restando la sopraordinazione dei primi rispetto alle altre;</p> <p>(j) contribuire a definire l'assetto e l'uso sostenibile e compatibile con le esigenze culturali del territorio, [urbanizzazione primaria e secondaria delle zone residenziali e destinate alle attività produttive], in accordo con il Comune di Aquileia;</p> <p>(k) incentivare il turismo culturale e giovanile.</p> <p style="text-align: right;">(segue)</p>

Parti dell'Accordo tra MiBAC e Regione FVG per la valorizzazione del patrimonio culturale della città di Aqleia (gennaio 2008)

Art. 4 - (Obiettivi)

1. Nell'ambito delle linee strategiche [...] le parti concordano di conseguire i seguenti obiettivi:

- (a) realizzare un parco archeologico innovativo preordinato alla migliore integrazione tra la città moderna e le evidenze archeologiche [...];
- (b) realizzare interventi duraturi di ricerca archeologica, restauro e conservazione dei manufatti nonché progettare soluzioni architettoniche per la musealizzazione all'aperto [...];
- (c) adottare e attuare un piano organico e funzionale per la conservazione e la valorizzazione delle aree [...];
- (d) promuovere programmi di sviluppo turistico e culturale;
- (e) progettare, realizzare e promuovere percorsi turistici e itinerari di visita [...];
- (f) realizzare strumenti innovativi di conoscenza e di documentazione, idonei a consentire ai visitatori di seguire le attività di ricerca e di restauro [...];
- (g) contribuire finanziariamente all'acquisizione dei dati tecnici per la realizzazione da parte delle Soprintendenze degli elaborati cartografici di base;
- (h) organizzare corsi di formazione e di specializzazione in conservazione e restauro di reperti archeologici [...];
- (i) organizzare eventi e spettacoli culturalmente qualificati [per] la promozione e la conoscenza del sito [...];
- (j) incrementare nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico [...];
- (k) promuovere lo sviluppo e l'adeguamento delle infrastrutture di collegamento al sito [...];
- (l) promuovere il coordinamento degli interventi di valorizzazione del patrimonio con quelli di sistemazione urbana [...];
- (m) contribuire a definire l'assetto e l'uso sostenibile e compatibile con le esigenze culturali del territorio, [...] delle zone destinate a residenza e ad attività produttive;
- (n) incentivare il turismo culturale, con particolare riferimento a quello giovanile.

Art. 6 - (Piano strategico)

1. Compete alla FA l'elaborazione e l'attuazione del piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione delle aree di cui all'art. 5 [...]

2. [Il piano] individua gli interventi da realizzare, la descrizione dei tempi necessari alla loro attuazione, le risorse stanziate e le modalità di realizzazione.

Statuto della FA, allegato C all'Accordo tra MiBAC e Regione FVG (art. 112 decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; LR 25 agosto 2006, n. 18)

Art. 7 - (Attività istituzionali)

1. [...] spettano alla Fondazione i seguenti compiti istituzionali:

- a) predisposizione di piani strategici di sviluppo culturale e di indirizzo dell'assetto territoriale, anche con riferimento alla gestione del sito patrimonio UNESCO [...];
- b) sviluppo del turismo culturale dell'area;
- c) cofinanziamento degli interventi attuati sulla base dei piani di cui alla lettera a) e nelle zone sottoposte a tutela [dal Codice];
- d) gestione indiretta dell'attività di valorizzazione dei beni ad essa conferiti [di cui all'art. 115 del [Codice];
- e) realizzazione di interventi di ricerca archeologica, conservazione, recupero e restauro dei beni archeologici concessi in uso, [...] con le modalità stabilite dal [Codice];
- f) finanziamento dell'acquisizione dei dati tecnici necessari per la realizzazione da parte delle Soprintendenze competenti degli elaborati cartografici di base [...];
- g) realizzazione di tutte le attività necessarie al conseguimento degli obiettivi di valorizzazione dell'Accordo strategico;

2. [...] La FA opererà con priorità sui beni e le aree di proprietà pubblica di verificato interesse archeologico.

Art. 8 - (Linee strategiche)

1. [...] la Fondazione potrà altresì:

- a) amministrare e gestire gli altri beni di cui sia proprietaria, locataria o comodataria;
- b) provvedere alla valorizzazione di beni di proprietà privata [...];
- c) progettare e gestire i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico [...];
- d) progettare, realizzare e gestire strutture di pubblica utilità [...];
- e) progettare e realizzare percorsi turistici e itinerari di visita;
- f) stipulare accordi o contratti per il perseguimento delle proprie finalità tra cui, [...] l'acquisto di beni e servizi, l'assunzione di personale dipendente, l'accensione di mutui o finanziamenti;
- g) partecipare ad associazioni, fondazioni, comitati e ad istituzioni [...], senza fini di lucro, con finalità coerenti [...];
- h) organizzare mostre, eventi culturali, spettacoli e convegni, nonché studi, ricerche, attività didattiche o divulgative [...];
- i) istituire premi e borse di studio;
- j) promuovere la raccolta di fondi e il reperimento delle risorse finanziarie necessarie alla propria attività istituzionale;
- k) realizzare direttamente o partecipare a progetti sostenuti da fondi europei, nazionali, regionali e locali;
- l) esprimere osservazioni e proposte in merito agli strumenti urbanistici comunali e sovracomunali;
- m) svolgere ogni altra attività di supporto [...].

Fonte: ns. elaborazione

Il circuito *practice work* e *boundary work* in questo caso si innesca in modo critico in quanto il MiBAC rafforza un canale di finanziamento attraverso cui si smorza la capacità d'azione della FA e delegittima le logiche di programmazione interne ai confini dell'intero campo organizzativo. Pur senza entrare nel merito dell'utilità e del funzionamento dell'ARCUS: logiche di programmazione assenti o quantomeno ambigue evidenziate dall'indagine della Corte di Conti per diversi anni (almeno fino al 2008), un "regolamento" adottato solo nel 2009 e una operatività legata a programmi di indirizzo annuali adottati dal MiBAC, non costituiscono indizi che portino a pensare che per questa strada il MiBAC possa davvero supportare le pratiche di pianificazione e programmazione nel sito di Aquileia (tab. 2, ciclo 2B.1).

Ciclo 3: innovazione istituzionale. Questo circuito riguarda la posizione sociale della FA nel campo organizzativo, il suo ruolo di potenziale imprenditore istituzionale in grado di ridefinirne i confini e la capacità di programmazione che gli attori dell'intero sito potranno praticare in termini di soluzioni innovative. A tal proposito, l'intervento di musealizzazione dell'ala meridionale del battistero di Aquileia (Sud Halle) potrebbe rappresentare un "progetto di successo" ma emblematico della difficoltà di gestire la "porosità" dei confini organizzativi nel sito di Aquileia (ciclo 3.1 e 3.5). Il conferimento in uso dell'area alla FA da parte dell'Arcidiocesi di Gorizia (2009) ha permesso di attuare in modo unitario i primi progetti «di sistemazione di Piazza Capitolo e delle aree adiacenti la basilica [...] che ha comportato la ricognizione degli scavi già effettuati in passato, la nuova pavimentazione della piazza e la sistemazione degli spazi a sud della basilica, la messa in luce e la copertura con una nuova struttura edilizia dei mosaici della Sud Halle a fianco del Battistero, inaugurata nel 2011» (fonte: *PerAQ*, p. 171). L'avvio di questo intervento ha di fatto favorito l'ingresso dell'Arcidiocesi nella FA e l'affidamento a quest'ultima della gestione del nuovo complesso. Considerato come uno dei primi interventi operativi della FA, la "questione della Sud Halle" non ha mancato di destare l'attenzione dell'opinione pubblica locale. Nello specifico anche questo progetto ha avuto origine prima della costituzione della FA (nel 2003), con un concorso internazionale inserito nella più ampia sistemazione della piazza antistante la basilica.

Il Comitato scientifico della FA svolge un ruolo determinante in termini di *boundary work*: organo non previsto dallo statuto, fin dal 2009 ha una funzione di "consulenza" ed è composto dal Soprintendente della SBA (a titolo personale) e da due studiosi di archeologia dell'Università di Padova e dell'Università di Roma Tre. L'archeologa dell'Università di Padova: a) ha presieduto nel 2008-2009 la Commissione MiBAC incaricata di stilare le linee guida per la *Gestione e Valorizzazione dei Parchi archeologici* (fonte: *MiBAC_#02*); b) è parte del gruppo di lavoro per la stesura del Progetto scientifico del Master Plan UNESCO di Aquileia (fonte: *FA_#04*); c) è responsabile scientifica degli scavi dell'Università di Padova che, su incarico della FA, riguardano le *domus romane* del Fondo Cossar (fonte: *FA_#13* e *FA_#14*).

Nel caso di Aquileia, il rinnovato interesse per la formula del Parco archeologico (tab. 2, ciclo 3.3 e 3.4) è riconducibile all'intrecciarsi di alcuni

episodi. I lavori della Commissione MiBAC del 2008-2009 coincisero con la previsione di uno dei primi interventi dell'ARCUS a favore di Aquileia. Secondo un Decreto Interministeriale del 2009, il progetto triennale era denominato "Musealizzazione del Fondo Cossar Archeologico", proposto dalla FA (fonte: FA_#02 e FA#03). Incidentalmente, l'ARCUS divenne anche la "struttura deputata a coordinare e supportare l'intero processo sperimentale" per il progetto di attuazione delle "Linee Guida" per i parchi archeologici. Nel febbraio 2010 una comunicazione ufficiale dell'ARCUS informava la FA dell'avvio preventivo del processo di accreditamento per quei progetti che avrebbero potuto beneficiare di una specifica linea di finanziamento (con la commissione di accreditamento per i parchi archeologici presieduta da una componente del comitato scientifico della stessa FA). L'adozione delle "Linee guida" da parte del MiBAC arriverà in seguito, con Decreto del 2012.

Anche le linee guida esibiscono diversi spunti sul tema delle pratiche di pianificazione e programmazione: «Si ritiene necessario mettere a fuoco nuove forme di progettualità, che se da un lato sono dirette ai parchi di nuova istituzione, dall'altro possono contribuire a "riqualificare" quelli esistenti, accreditandoli fra le strutture rispondenti a *requisiti minimi di qualità*. Gli ambiti [di intervento] riguardano: i) gli aspetti scientifico-culturali compresi i *contenuti* della comunicazione; ii) gli aspetti legati alla *gestione*, in cui va ricompreso il *piano finanziario*; iii) gli aspetti legati ai servizi, in cui vanno compresi anche gli *strumenti* della comunicazione» (fonte: MiBAC_#02, p. 8). Su queste basi, l'intervento sul fondo Cossar costituisce una forma di cofinanziamento tra FA e ARCUS. Tra il 2009 e il 2010 la FA bandisce un "Concorso d'idee per gli interventi di valorizzazione e musealizzazione del Fondo Cossar" (fonte: FA_#02). Individuato il vincitore nel 2011, il progetto preliminare è approvato, mentre proseguono le campagne di scavo dell'Università di Padova (FA_#12 e FA_#13).

Ancora in termini di *practice work* (ciclo 3.2), la legittimazione e l'accettabilità degli interventi di valorizzazione si collegano con le pratiche di programmazione alimentate dai rinnovati confini interni al campo organizzativo. Un episodio significativo è il documento "Linee guida e struttura del piano strategico e di valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia" (fonte: FA_#06): il primo sostanzialmente redatto sotto la responsabilità della FA, si inserisce nel progetto complessivo di stesura del Master Plan 2011-2020, secondo quanto previsto dalle indicazioni dell'UNESCO (ad es.: MP_#01, MP_#02, MP_#03) e dagli organi nazionali (cfr.: MiBAC_#01; ad es., MP_#04 e MP_#05). Il progetto di Piano strategico pluriennale per il WHS ha cominciato a prendere forma nel 2010, con la creazione di differenti gruppi di professionisti per il progetto scientifico, il piano di valorizzazione, il piano di comunicazione e il piano di gestione. Nelle riunioni di lavoro successive alla stesura dei piani di valorizzazione, di comunicazione e del primo *draft* del *master plan* del sito UNESCO, è stato possibile notare come il coordinamento si sia manifestato in una certa convergenza di "linguaggio da pianificazione" che i tre distinti gruppi di lavoro non hanno avuto difficoltà a riprodurre e riconoscere (es.: ciclo 3.2).

Ciclo 4: (una impossibile) ristabilizzazione istituzionale. Quest'ultimo circuito sembra manifestarsi come una forma di "disallineamento" piuttosto che come meccanismo per determinare la stabilizzazione istituzionale nel campo organizzativo. Nell'ambito del primo tentativo di produrre un set di documenti "sistematici" dedicati alla programmazione del WHS Unesco, particolare attenzione merita il documento denominato "Progetto scientifico" (fonte: FA_#04; cfr., ciclo 4.3). Gli altri documenti considerati come "Piani di valorizzazione per Aquileia" nell'ambito della consultazione pubblica dell'estate del 2011, esprimevano un chiaro orientamento prospettico e al sito Unesco nella sua interezza. Per contro, nonostante non manchino i richiami "tecnici" alle logiche di tutela Unesco (ad es., tab. 1b: UNESCO_#01 e UNESCO_#02; EH_#01, EH_#02, EH_#03), il "Progetto scientifico" redatto dal gruppo di lavoro dell'Università di Padova e dai funzionari della SBA, con la "consulenza" del Comitato scientifico della FA, presentava un certo sbilanciamento per gli interventi in corso e per le aree archeologiche legate al progetto delle *domus private* del Fondo Cossar. I progetti di ricerca in corso riguardano diversi altri filoni di studio e campagne di scavo che da anni indagano, ad esempio, i *grandi edifici pubblici* come nel caso delle "Grandi terme", ricerca coordinata dall'Università di Udine (fonte: AV; MPC, 2009; APU, 2010).

In una prospettiva di programmazione, inoltre, il Progetto scientifico non individua particolari priorità o, ad esempio, una specifica attenzione per i progetti dedicati alla valorizzazione digitale, alle ricostruzioni virtuali e alle attività legate al multimediale (ciclo 4.2), seppur avviati tra il 2009 e il 2014 (con finanziamento contingente, legato a Fondi europei). Infine, nessun documento riconducibile alla FA cita l'espressione *Grande Aquileia* (fonte: APU 2010; PerAQ 2011). Come evidenzia il Soprintendente: «Possono aree archeologiche, musei, laboratori, magazzini costituire l'anima di un luogo? [...] La realtà archeologica, priva di una sua monumentalità, è ancora alla ricerca di un suo equilibrio: tra spazio dell'archeologia e spazio abitato dalla comunità locale, tra aree archeologiche e aree rurali, tra spazi espositivi e servizi pubblici (l'emblema è la strada statale ora regionale che taglia in due il foro), tra cultura e turismo» (fonte: PerAQ 2011, p. 17).

L'assenza di un *diseño condiviso*, si ripercuote sulla dimensione del *boundary work* di cui il Master plan dovrebbe essere espressione (ciclo 4.1): al momento la mancata socializzazione dell'espressione *Grande Aquileia*, proprio in quanto "inutilizzata", rappresenta l'emblema dell'inutilità di un qualunque strumento di gestione che non sia adottato per essere "significativo" e per "comprendere" la natura del disallineamento tra confini e pratiche a loro volta incapaci di riprodurre "tanto le identità individuali quanto le istituzioni di un dato campo" (Czarniawska 1997).

5. Discussione e conclusioni: transizione tra stabilità istituzionale e processi di cambiamento

L'analisi ha posto l'attenzione su un aspetto specifico del ruolo giocato dal potere nel "dare forma" alle relazioni tra attori e istituzioni in termini di cambiamento e stabilità. Lawrence (in Greenwood *et al.*, 2008, cap.

6) individua tre dimensioni del fenomeno: l'impatto delle istituzioni sui comportamenti e le credenze di individui e attori organizzativi (*institutional control*); il lavoro di individui e attori collettivi nel creare, trasformare o smantellare istituzioni (*institutional agency*); il contributo di attori in grado di imporre limiti tanto alla prima quanto alla seconda dimensione (*institutional resistance*). Nel caso delle ultime due relazioni, dinamiche di potere e formazione di coalizioni dominanti producono un cambiamento delle "politiche istituzionali" in termini di *institutional work* (Lawrence *et al.*, 2009).

Come suggerito da Zietsma e Lawrence (2010), ad un primo livello è possibile indagare come l'interazione tra *boundary work* e *practice work* rafforzi specifiche configurazioni di stabilità o cambiamento istituzionali. In secondo luogo, il lavoro istituzionale permette di affrontare la questione di quali fattori permettano la transizione tra cicli di stabilità e cambiamento (*ibidem*: p. 208). Gli autori, nel descrivere i tre passaggi, individuano altrettanti temi e dimensioni operative, nel caso specifico: la posizione dei confini del campo organizzativo tra *insider* e *outsider* rispetto al sito storico-archeologico; la posizione delle pratiche di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale; il ruolo della FA nell'innescare i cicli di trasformazione istituzionale, con particolare riferimento al tema della pianificazione e della programmazione.

Movimento 1: da stabilità istituzionale (ciclo 1) a conflitto istituzionale (ciclo 2). La prima dimensione proposta da Zietsma e Lawrence (2010, p. 210) è riconducibile a questa proposizione: «Institutional stability will shift to institutional conflict when (a) the legitimacy of central practices becomes disputed, (b) boundaries protect those practices from disruption, and (c) an outsider exists with the capacity and motivation to engage in boundary work and practice work to challenge those practices and boundaries».

Le pratiche di tutela e di valorizzazione nel campo organizzativo del sito di Aquileia si sono scontrate, in termini di legittimazione, con dei confini organizzativi che stentavano a rimodellarsi a seguito dell'intervento di un *outsider* (l'UNESCO) e per la ridefinizione stessa dei contenuti delle attività dal punto di vista normativo. In questa prospettiva, la FA poteva operare da "traduttore" di quei "valori di processo della pianificazione" che sono fondamentali «data la natura multidimensionale, complessa e professionale di queste organizzazioni, dove i valori sono eterogenei, gli obiettivi spesso molteplici e conflittuali, l'autonomia professionale molto forte» (Zan, 2014, p. 140). A tal proposito, la FA poteva contare sul vantaggio "costitutivo" di operare come naturale "stanza di compensazione" tra gli attori *insider* di Aquileia e di essere una organizzazione creata *ex novo* (e non come trasformazione di un organismo precedente) (Zan, 2003): tutte situazioni sulle quali non poteva contare, ad esempio, il progetto di Parco del 1993.

Movimento 2: da conflitto istituzionale (ciclo 2) a innovazione istituzionale (ciclo 3). In questo caso Zietsma e Lawrence (2010) sostengono che: «Institutional conflict will shift to institutional innovation when (a) practices are disrupted, (b) the boundaries that protect those practices are compromised, and (c) there is a motivated insider with the capacity

to establish new boundaries to protect experiments from institutional discipline» (p. 211).

Il dissolversi delle pratiche legate ai processi di pianificazione e programmazione può apparire paradossale se si pensa alla grande “domanda di pianificazione” espressa dalla quantità di documenti programmatici prodotti solo nei primi quattro anni di funzionamento della FA. Tutto ciò si lega a confini organizzativi compromessi dal punto di vista del governo della capacità progettuale e della credibilità delle scelte di valorizzazione nel WHS di Aquileia. Il caso del finanziamento ARCUS per la musealizzazione del Fondo Cossar è significativo, intrecciandosi con gli “atti di indirizzo” sui Parchi archeologici e con il Progetto scientifico di lungo periodo del WHS, particolarmente interessato proprio agli scavi delle *domus*. Così come sintomatica è l’attenzione alla valorizzazione virtuale delle aree archeologiche conferite, legata ad un finanziamento contingente.

Movimento 3: da innovazione istituzionale (ciclo 3) a ristabilizzazione istituzionale (ciclo 4). L’ultima transizione, nel caso della valorizzazione del patrimonio culturale di Aquileia, può ritenersi non realizzata, tanto che il movimento ha luogo quando: «(a) new practices are created that are broadly considered legitimate, (b) previously legitimate boundaries are compromised, and (c) a coalition of outsiders and insiders exists that has the capacity to cooperate to diffuse the new practices and legitimize a new boundary or re-legitimize the compromised boundary» (Zietsma e Lawrence 2010, p. 212). D’altro canto, la FA è al momento un caso unico in Italia di applicazione dell’art. 112, comma 4, del Codice: a differenza, ad esempio, del meritorio lavoro svolto in quasi un secolo dall’ANA (fonte: AQ_Ns-1929), la FA costituisce una forma di “esternalizzazione” della sola attività di valorizzazione di uno specifico patrimonio culturale di pertinenza della SBA e, per di più, circoscritto alle sole aree archeologiche conferite in occasione dell’accordo siglato tra MiBAC e Regione. In questa specifica situazione, il “controllo professionale” dell’UNESCO (ad es.: il report del 2014) non è in grado di tener conto del ruolo della FA nel definire “priorità scientifiche” di conservazione del sito. In secondo luogo, i rapporti dell’organismo internazionale non entrano nel merito della relazione dialettica tra FA, Comitato Scientifico e SBA nel legittimare le scelte proprio sulle priorità di intervento. La FA, quale *insider*, può legittimare nuovi confini per proteggere la sperimentazione legata alla nuova forma organizzativa “in azione”.

Implicazioni, limiti e futuri sviluppi della ricerca. In questo lavoro si è cercato di contribuire alla letteratura che esplora i processi di cambiamento istituzionale indagando il variare delle pratiche attraverso cui gli attori creano, conservano o perturbano le istituzioni (Lawrence e Suddaby 2006). A livello empirico il contributo si è soffermato sull’introduzione degli strumenti di pianificazione e di programmazione in un sito storico-archeologico riconosciuto dall’UNESCO, analizzandone il contributo ai processi di istituzionalizzazione delle logiche di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale. Il progetto di ricerca presenta un altro fronte che, non affrontato in questo lavoro, ne costituisce il completamento: il ruolo della FA in termini di imprenditore istituzionale nel gestire il processo di cambiamento istituzionale nel sito, per legittimare una “nuova forma organizzativa” per la valorizzazione del patrimonio culturale (Tracey

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

et al., 2011). I due fenomeni sono strettamente collegati tanto da poter introdurre uno dei limiti principali dell'indagine, per come è stata progettata e condotta nell'ambito della prospettiva dell'*institutional work*: per superare il dilemma del rapporto *agente-struttura*, è possibile considerare che le pratiche manageriali non sono una "tecnologia neutra" in quanto tali strumenti agiscono socialmente, in modo *performativo*, dando letteralmente forma ai loro contesti d'uso (Powell e Colyvas 2008). Ciò permette di riflettere su "come sono costruiti, capiti e utilizzati" (Zan, 2014, p. 131) gli strumenti manageriali nel caso di organizzazioni che sono perennemente alle prese con contesti istituzionali in cambiamento e con problematiche di cambiamento organizzativo.

Bibliografia

- AGAR M. (1996), *The Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography*, Elsevier, London.
- AHRENS T., CHAPMAN C.S. (2007), "Management accounting as practice", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, n. 1-2, pp. 1-27.
- ALVESSON M., BRIDGMAN T., WILMOTT H. (a cura di) (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- BARNES B. (2001), "Practice as collective action", in Schatzki T.R., Knorr Cetina K., Von Savigny E., *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon (UK).
- BATTILANA J., LECA B., BOXENBAUM E. (2009), "How Actors Change Institutions", *Academy of Management Annals*, vol. 3, n. 1, pp. 65-107.
- BONINI BARALDI S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.
- CHAPMAN C.S., COOPER D.J., MILLER P.B. (a cura di) (2012), *Accounting, Organizations, and Institutions*, Oxford University Press, Oxford.
- CZARNIAWSKA B. (1997), *Narrating the Organization*, University of Chicago Press, Chicago.
- CZARNIAWSKA B. (2009), "Emerging Institutions: Pyramids or Anthills", *Organization Studies*, vol. 30, n. 4, pp. 423-441.
- DACIN M.T., MUNIR K., TRACEY P. (2010), "Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance", *Academy of Management Journal*, vol. 53, pp. 1393-1418.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, pp. 147-160.
- FELDMAN M.S., ORLIKOWSKI W.J. (2011), "Theorizing practice and practicing theory", *Organization Science*, vol. 22, n. 5, pp. 1240-1253.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- GREENWOOD R., OLIVER C., SAHLIN K., SUDDABY R. (a cura di) (2008), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*, Sage, London.
- GREENWOOD R., HININGS C.R., WHETTEN D. (2014), "Rethinking Institutions and Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 51, n. 7, pp. 1206-1220.

- JAY J. (2013), "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 137-159.
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R. (2006), "Institutions and institutional work", in Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (a cura di), *Handbook of organisation studies*, Sage, London.
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R., LECA B. (a cura di) (2009), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LOK J., DE ROND M. (2013), "On the Plasticity of Institutions: Containing and Restoring Practice Breakdowns at the Cambridge University Boat Club", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 185-207.
- MARCUS G.E., FISCHER M.M.J. (1999), *Anthropology as Cultural Critique. An Experimental Moment in the Human Sciences*, 2^a Ed., University of Chicago Press, Chicago.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., CALABRESE G., PETRACCA M. (2013), "Il processo innovativo nella prospettiva situazionista", *Atti XXV Convegno Sinergie, L'innovazione per la competitività dell'impresa*, 24-25 Ottobre, Ancona.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-363.
- MILLER P., POWER M. (2013), "Accounting, Organizing, and Economizing: Connecting Accounting Research and Organization Theory", *The Academy of Management Annals*, vol. 7, n. 1, pp. 557-605.
- NICOLINI D. (2012), *Practice Theory, Work, & Organization. An Introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- NIGRO C., IANNUZZIE., CAROLILLO G. (2012), "Comunicazione e strutturazione di un quadro istituzionale. Riflessioni sulla recente crisi del sistema finanziario", *Sinergie*, n. 89, Settembre-Dicembre.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P. (1991), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- POWELL W.W., COLYVAS J.A. (2008), "Microfoundations of Institutional Theory", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (a cura di), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*, Sage, London.
- SCHATZKI T.R., KNORR CETINA K., VON SAVIGNY E. (a cura di) (2001), *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon.
- SCHATZKI T.R. (2002), *The site of the social: A philosophical exploration of the constitution of social life and change*, Pennsylvania State University Press, University Park.
- SCHATZKI T.R. (2005), "The Site of Organizations", *Organization Studies*, vol. 26, n. 3, pp. 465-484.
- SCOTT W.R. (2001), *Institutions and organizations*, 2^a Ed., Sage, Thousand Oaks.
- SEO M-G., CREED W.E.D. (2002), "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 2, pp. 222-247.
- SETTIS S. (2010), *Paesaggio, Costituzione, Cemento*, Einaudi, Torino.
- SETTIS S. (2012), "Perché gli italiani sono diventati nemici dell'arte", *Il Giornale dell'Arte*, n. 324, Ottobre, pp. 22-23.

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

- SMETS M., MORRIS T., GREENWOOD R. (2012), "From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n. 4, pp. 877-904.
- SWIDLER A. (1986), "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, vol. 51, n. 2, pp. 273-286.
- SWIDLER A. (2001), "What anchors cultural practices", in Schatzki T.R., Knorr Cetina K., Von Savigny E., *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon (UK).
- TRACEY P., PHILLIPS N., JARVIS O. (2011), "Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model", *Organization Science*, vol. 22, n. 1, pp. 60-80.
- THORNTON P.H., JONES C., KURY K. (2005), "Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing", *Research in the Sociology of Organizations - Transformation in Cultural Industries*, vol. 23, pp. 125-170.
- THORNTON P.H., OCASIO W., LOUNSBURY M. (2012), *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press, Oxford.
- VAN MAANEN J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
- ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Il Mulino, Bologna.
- ZAN L. (a cura di) (2014), *La gestione del patrimonio culturale. Una prospettiva internazionale*, Il Mulino, Bologna.
- ZIETSMA C., LAWRENCE T.B. (2010), "Institutional work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work and practice work", *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, June, pp. 189-221.

Academic or professional position and contacts

Francesco Crisci
Assistant Professor of Management
University of Udine - Italy
e-mail: francesco.crisci@uniud.it