

12. STRUMENTI DI GESTIONE PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DELLE RISORSE CULTURALI DEL VAL DI NOTO

12.1 Strategia integrata e strumenti di coordinamento

Nel capitolo precedente abbiamo illustrato alcuni degli Assi attorno ai quali potrebbe fondarsi una strategia per la valorizzazione delle risorse culturali del Val di Noto. Insieme agli Assi sono state descritte le Azioni che coerentemente potrebbero essere messe in atto per dare concreta attuazione alla strategia abbozzata.

Assi strategici ed Azioni sono stati definiti con l'obiettivo di utilizzare le risorse culturali ed ambientali del Val di Noto a sostegno dei processi di sviluppo locale avvalendosi di tutti gli output che possono essere realizzati dal loro processo di valorizzazione. Infatti se l'output primario di questo processo è la conservazione della risorsa stessa, che deve restare disponibile per le future generazioni, congiuntamente vengono realizzati altri prodotti (servizi culturali, qualità ambientale, identità sociale e, più in generale, innovazione, ricerca e conoscenza) che se opportunamente riutilizzati e valorizzati possono sostenere altri processi produttivi e soddisfare un insieme diversificato di domande: da quella delle collettività locali alla domanda turistica.

La trasformazione delle risorse culturali ed ambientali in una nuova centralità territoriale potrebbe avere un'altra rilevante ricaduta: accrescere la complessiva qualità del territorio aumentando anche la sua capacità di attrarre nuove attività produttive di diventare, cioè, un luogo in grado di produrre significative economie di agglomerazione.

Tutto ciò richiede che, da un lato, il processo di valorizzazione sia fortemente integrato con le infrastrutture, le dotazioni (fisiche ed umane) e le dinamiche che caratterizzano il contesto locale e, dall'altro, che siano aggiornate le strategie e gli strumenti di gestione del territorio e dei sistemi economici locali.

E' utile ricordare, però, che gli Assi, e a maggior ragione le Azioni e i progetti strategici, sono solo delle prime proposte che il gruppo di lavoro sottopone ai "Comuni Unesco". Le indicazioni strategiche infatti, hanno bisogno per trasformarsi in una vera e propria strategia di sviluppo di essere condivise in primo luogo dai singoli Comuni coinvolti.

Lo scopo prioritario delle indicazioni strategiche e delle Azioni elaborate nell'ambito del Piano di gestione è perciò quello di fornire ai Comuni ulteriori elementi per:

- 1) meglio utilizzare, nell'ambito di una strategia sovra comunale, il nuovo "marchio territoriale" rappresentato dal riconoscimento Unesco;
- 2) integrare le iniziative già in atto (o programmate) dai singoli Comuni nel campo della valorizzazione culturale e turistica in un'ottica territoriale più ampia;
- 3) coinvolgere gli attori locali (imprese, collettività, ecc.) nella definizione di una strategia partecipata e condivisa di medio/lungo periodo.

I percorsi strategici già descritti - nel campo della conservazione, valorizzazione e sviluppo - possono, infatti, innescare una dinamica moltiplicativa degli effetti sul

territorio e raggiungere gli obiettivi in precedenza quantificati solo se gli Enti territoriali saranno in grado di coinvolgere il numero più ampio possibile di soggetti che, con funzioni diverse, operano nei campi interessati dalla strategia.

Gli attori del processo integrato di valorizzazione delle risorse culturali e territoriali sono molteplici. I principali sono:

- 1) i Comuni, le Province (Catania, Ragusa e Siracusa) e la Regione Sicilia;
- 2) i responsabili della tutela, manutenzione e fruizione dei beni culturali che nel nostro caso sono le Soprintendenze Regionali ai BBCCAA di Catania, Ragusa e Siracusa;
- 3) i centri di ricerca, le Università ed i progettisti che considerano queste risorse come oggetto privilegiato delle loro interventi;
- 4) le imprese che partecipano al processo di valorizzazione come *consumatori/fornitori* di servizi e prodotti (dalle imprese del settore del restauro a quelle del settore turistico, da quelle del settore della comunicazione alle aziende del settore agroalimentare);
- 5) le collettività locali che devono sempre più sentire le risorse culturali e ambientali del territorio come elementi strutturanti della loro identità.

Questi attori hanno evidentemente obiettivi ed aspettative molto diversificati in quanto:

- a) i Comuni, le Province e la Regione Sicilia possono avere obiettivi sia di natura economica (per esempio, crescita dell'occupazione o del reddito locale anche se non finanziari come, per esempio, la realizzazione di un profitto) sia di natura sociale o culturale (per esempio, accrescimento dell'identità collettiva, conservazione e crescita della fruizione dei beni posseduti);
- b) i responsabili della tutela, manutenzione e fruizione dei beni culturali hanno, come i centri di ricerca e le Università, obiettivi di natura prevalentemente culturale (maggiore tutela e conoscenza delle risorse);
- c) le imprese hanno obiettivi di natura prevalentemente finanziaria (redditività degli interventi);
- d) le collettività locali, specialmente se sentono queste risorse come elemento qualificante della loro storia, saranno interessate sia ai possibili impatti su reddito e occupazione dei processi di valorizzazione sia, se non soprattutto, alla conservazione delle risorse per i loro figli.

Data la natura e gli obiettivi dei singoli attori nel dare concreta attuazione ad una nuova strategia di valorizzazione possono verificarsi due fenomeni:

- A) da un lato, potrebbe non esistere una *leadership* in grado di coordinare le attività di tutti gli altri attori. In questa situazione gli Enti territoriali devono farsi carico del ruolo di *promotori* dell'intero processo;
- B) dall'altro, i differenti attori potrebbero essere recettori di segnali diversificati e, in particolare, i segnali di mercato, che possono dar conto della forza competitiva di questo processo, in genere non influenzano i comportamenti di una parte significativa degli attori (per esempio, soggetti istituzionali, Soprintendenze, collettività locali).

In questa situazione è, perciò, necessario che, attraverso un *accordo diretto* ed esplicito, i differenti soggetti che partecipano al processo di valorizzazione, fissino gli obiettivi comuni e gli strumenti in grado di determinare sia la capacità competitiva del processo attivato, sia la qualità (culturale e sociale) dei suoi *output*. In altri termini, in

questo contesto è necessario sia messo in atto un processo di programmazione definito dal basso (programmazione di tipo *bottom up*) con la partecipazione di tutti gli attori.

Il processo di programmazione dovrà essere non solo concertato, ma anche integrato e dinamico. Questi tre attributi del processo di programmazione possono essere così ulteriormente specificati. La programmazione dovrà essere:

- concertata, in quanto, data la diversificata natura degli obiettivi e degli interessi dei soggetti coinvolti, bisognerà definire una strategia di sviluppo che rappresenti una “soluzione di compromesso” tra i diversi interessi in gioco;
- integrata, sia perché bisognerà prendere in considerazione tutte le risorse del territorio (materiali e immateriali) sia perché le attività di tutela, di valorizzazione (culturale ed economica) e di gestione dovranno essere programmate in modo coerente sia funzionalmente che temporalmente;
- dinamica, in quanto strategie ed azioni di intervento dovranno essere verificate, ad intervalli predefiniti, ed eventualmente modificate per tener conto degli scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti.

Tutto ciò comporta che il *programma integrato* di valorizzazione delle risorse territoriali del Val di Noto dovrà:

- 1) essere di *tipo solistico*, ovvero dovrà coinvolgere tutti gli attori (pubblici e privati) e tutte le risorse (storiche, architettoniche, paesaggistiche, ecc.) e dotazioni (infrastrutture, servizi di accoglienza, servizi di ricerca e formazione, ecc.) presenti sul territorio. Ma dovrà, in primo luogo, coinvolgere, con l'introduzione di opportuni strumenti di partecipazione, le popolazioni locali che, da un lato, subiscono il costo dei vincoli posti su parti del territorio e che, dall'altro, devono diventare i primi beneficiari degli impatti positivi del processo integrato di valorizzazione delle risorse;
- 2) considerare *tutte le dimensioni* del settore culturale: da quella materiale a quella immateriale, dall'offerta dei servizi alla crescita della partecipazione delle collettività locali, dagli aspetti economico-quantitativi a quelli qualitativi;
- 3) essere *integrata verticalmente ed orizzontalmente*: verticalmente sia a monte, con i piani nazionali e regionali, sia a valle indirizzando i piani dei singoli comparti del settore culturale (musei e parchi archeologici, il settore dello spettacolo, del tempo libero, ecc.) ed orizzontalmente integrandosi con i piani urbanistici, con il piano dei trasporti, con i piani che riguardano l'istruzione, la formazione e così via;
- 4) definire *strumenti* e processi per la gestione del programma e per il monitoraggio delle attività che i singoli soggetti si impegnano a realizzare;
- 5) stabilire procedure, momenti e mezzi per il coinvolgimento dell'insieme degli attori – istituzionali, sociali ed economici – coinvolti dal programma (*governance*);
- 6) innovare le *infrastrutture culturali* e gli strumenti per la gestione dei musei, dei parchi archeologici, ecc. per permettere ai responsabili della tutela e conservazione di mettere in atto azioni in grado di sostenere uno sviluppo socio-economico compatibile;
- 7) proporsi di accrescere la dotazione di *servizi territoriali* dell'area (dall'accoglienza all'accessibilità).

L'attivazione di un processo di valorizzazione territoriale richiede, inoltre, che sia messo in atto un insieme composito e coordinato di politiche da parte dei soggetti istituzionali competenti. Più in particolare, poiché molti degli interventi, almeno nella

fase di avviamento, necessitano di adeguate risorse finanziarie pubbliche, sarà necessario utilizzare in modo più efficace i fondi pubblici a disposizione, in primo luogo quelli comunitari. Si tratta, poiché nella quasi totalità dei casi l'assegnazione dei fondi per obiettivi e misure è già definita, di ottimizzare l'uso di queste risorse intervenendo, soprattutto, nella fase di definizione dei progetti che dovrebbero essere sempre più coerenti con gli obiettivi strategici e sempre più coordinati tra di loro sia a livello settoriale che territoriale.

La strategia definita per il Val di Noto, che deve raggiungere una pluralità di obiettivi e tener conto di una pluralità di vincoli (finanziari, istituzionali, operativi e sociali), può essere perseguita solo se insieme alla strategia vengono definiti gli strumenti indispensabili alla sua implementazione. La strategia avrà bisogno, in primo luogo, di uno strumento attuativo e la realizzazione di una "struttura di gestione" potrebbe rispondere a questo scopo. L'importanza di questo strumento è confermata dalle esperienze già realizzate sia in Italia che all'estero.

12.2 Strumenti di coordinamento nel breve periodo

I Comuni del Val di Noto si stanno già equipaggiando con "strutture di supporto" ai processi di valorizzazione delle risorse del territorio che sono in grado di dare risposta alla gran parte delle esigenze poste da un loro processo integrato di valorizzazione.

Si tratta, più in particolare, delle imprese in via di realizzazione per la gestione dei *sistemi turistici locali*. Questi sistemi, come quello proposto nelle pagine precedenti, sono caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale.

Inoltre, in sintonia con quanto già detto, anche i sistemi turistici si fondano su una strategia concertata di intervento tra enti locali e soggetti privati.

Il vantaggio di questi sistemi risiede nel fatto che potrebbero godere di ulteriori risorse finanziarie destinate allo specifico scopo di:

- a) sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche;
- b) attuare interventi intersettoriali ed infrastrutturali necessari alla qualificazione dell'offerta turistica e alla riqualificazione urbana e territoriale delle località ad alta intensità di insediamenti turistico-ricettivi;
- c) sostenere l'innovazione tecnologica degli uffici di informazione e di accoglienza ai turisti, con particolare riguardo alla promozione degli *standard* dei servizi al turista;
- d) sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche, con particolare riferimento allo sviluppo di marchi di qualità, di certificazione ecologica e di qualità, e di club di prodotto, nonché alla tutela dell'immagine del prodotto turistico locale;
- e) promuovere il *marketing* telematico dei progetti turistici tipici, per l'ottimizzazione della relativa commercializzazione in Italia e all'estero.

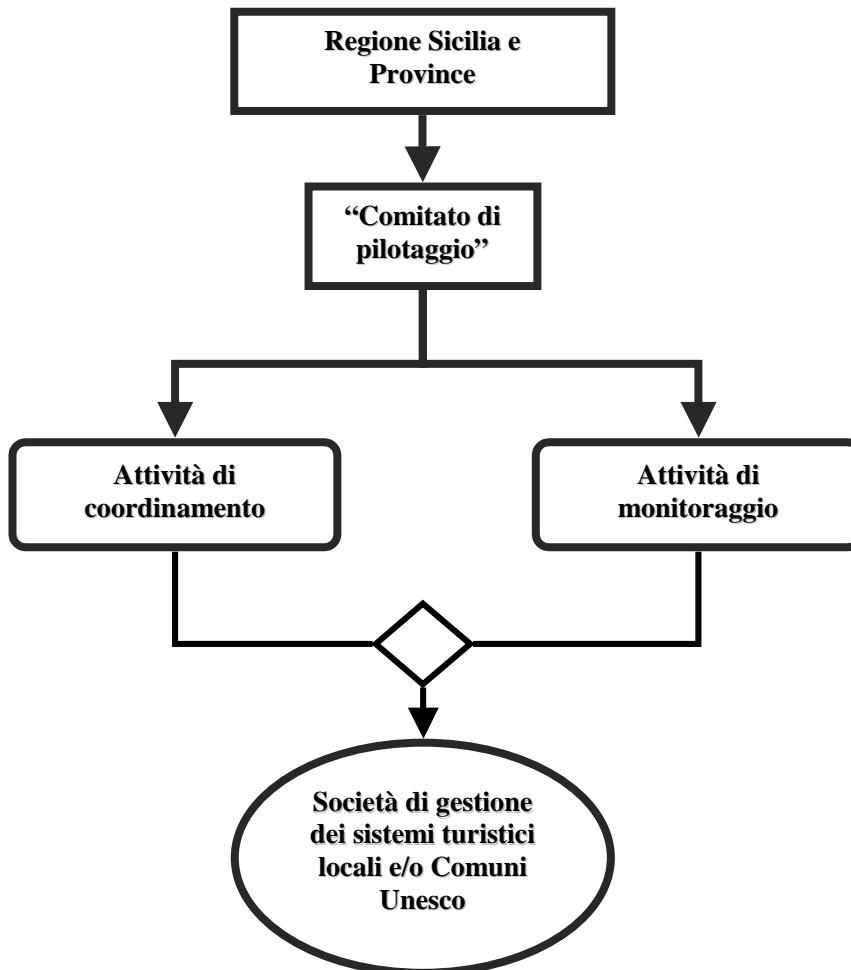
I limiti del processo di innovazione negli strumenti di gestione in atto nel Val di Noto sono sostanzialmente due:

1. il primo, a cui bisogna dare immediata soluzione, risiede nel fatto che i “Comuni Unesco” non fanno tutti parte dello stesso “sistema turistico locale”. Si pone perciò l’esigenza di armonizzare le politiche di sviluppo tra i sistemi turistici che comprenderanno questi Comuni;
2. il secondo, al quale si può dare soluzione in un prossimo futuro, deriva dal fatto che lo scopo prioritario di questi sistemi è di meglio rispondere alle esigenze della domanda turistica, anche se il territorio e le sue dotazioni è considerato come parte della filiera produttiva turistica, per cui non hanno adeguato supporto le altre domande che, come abbiamo visto, il processo di valorizzazione delle risorse culturali e territoriali possono attirare.

Per rispondere alle esigenze immediate di integrazione tra le strategie di sviluppo dei singoli sistemi turistici che comprendono i “Comuni Unesco” si propone la creazione di un “Comitato di pilotaggio” composto dalla Regione Siciliana e dalle Province di Catania, Ragusa e Siracusa. Questo “Comitato” dovrebbe provvedere al coordinamento delle strategie di sviluppo e al monitoraggio delle attività dei singoli sistemi turistici e/o “Comuni Unesco”. Il coordinamento delle attività di conservazione e manutenzione delle risorse culturali potrebbe invece essere assicurato da strumenti diversi come quelli descritti nel capitolo 7.

Si tratta di una “struttura informale”, con funzioni molto delimitate, che una volta realizzata farebbe sì che la “struttura complessiva di gestione” del processo di valorizzazione del territorio assumerebbe la forma illustrata nella fig. 1.

Fig. 1 – Le “strutture di gestione” dei processi di valorizzazione nel breve periodo



Nel medio/lungo periodo, dopo aver anche sperimentato le potenzialità delle strutture di gestione integrata del territorio rappresentate dalle società di gestione dei sistemi turistici locali, si potrebbe procedere alla realizzazione di nuove strutture di gestione, più “formalizzate” e dotate di maggiori poteri e competenze, del sistema integrato territoriale del Val di Noto.

L'introduzione di più vigorosi e complessi strumenti di gestione sarebbe giustificata solo se i livelli di domanda attratta saranno tali da consentire l'implementazione di nuove e innovative attività della filiera produttiva culturale o se si vuole offrire il territorio anche come luogo di insediamento di nuove imprese.

12.3 Strumenti di coordinamento nel lungo periodo

Da tutte le esperienze realizzate, per le quali è evidentemente disponibile una puntuale documentazione, è possibile ricavare, malgrado la differenza di situazioni, alcune invarianti di tipo non solo organizzativo ma anche procedurale.

In genere, per dare vita ad una forte centralità territoriale fondata sulla valorizzazione delle risorse culturali e territoriali, si utilizza un insieme standardizzato di strumenti che si differenzia solo nel modo in cui i differenti strumenti vengono combinati.

Le omogeneità dei percorsi e contenuti delle strategie di valorizzazione delle risorse culturali e territoriali possono essere così sintetizzate. In genere, si procede - insieme di alla definizione di una strategia ed alla elaborazione di un Piano di azione come specificazione di un programma più complessivo di rivitalizzazione territoriale - alla creazione di una “struttura” per la gestione della strategia e delle azioni connesse.

Questa struttura - che può assumere le forme giuridiche più diverse (dall'ufficio di piano degli Enti territoriali alla società non profit) - ha soprattutto lo scopo di fornire “un aiuto” per il coordinamento di piani e progetti e per gestire le attività di promozione del territorio nel suo complesso.

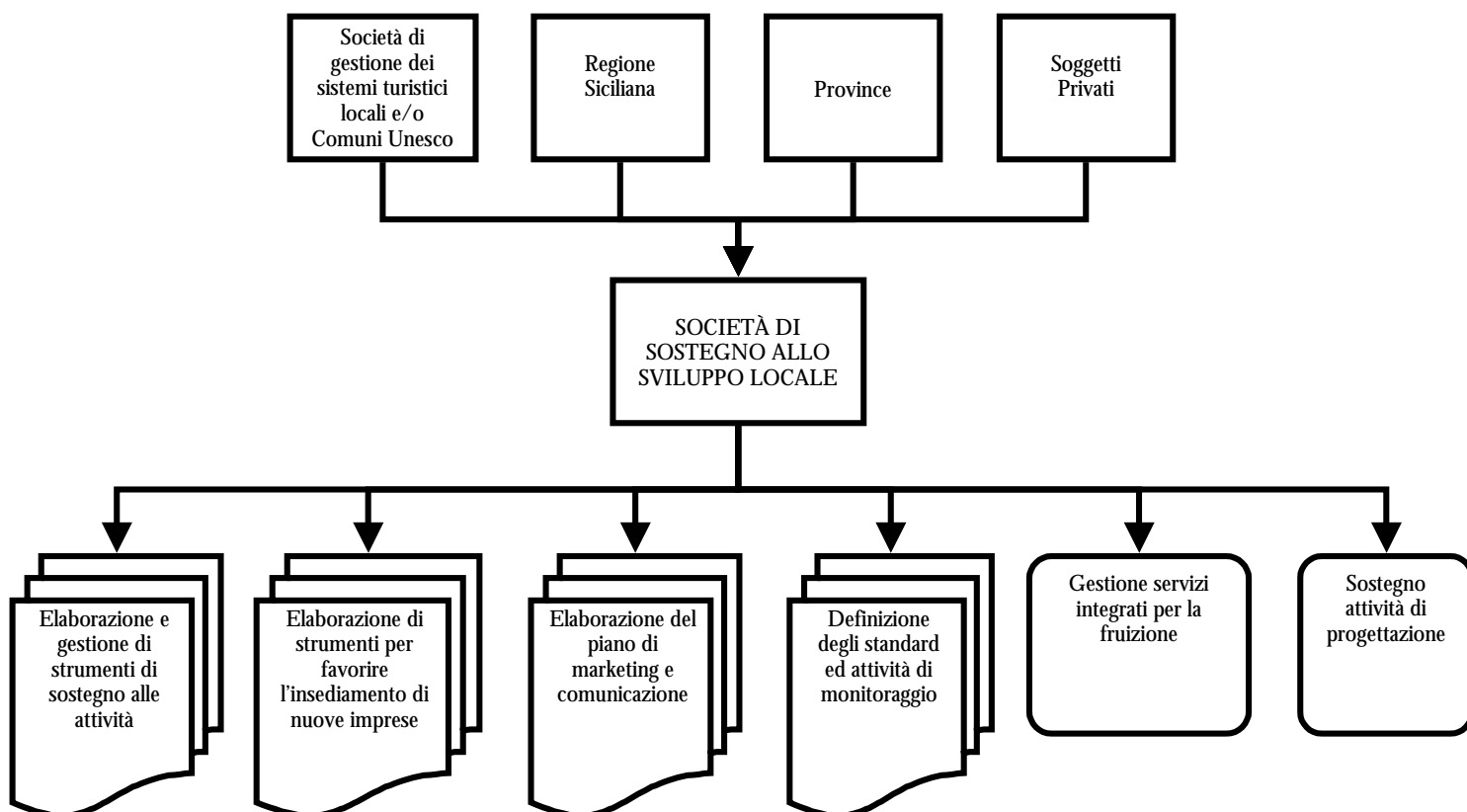
Nel caso del Val di Noto questa “struttura di gestione” di secondo livello potrebbe assumere il vero e proprio ruolo di una *società di sostegno allo sviluppo locale* che fornisca un *aiuto* ai soggetti partecipanti al processo di sviluppo territoriale nella:

- individuazione di strumenti a sostegno della creazione di imprese per la produzione e commercializzazione dei prodotti culturali e di quelli affini poiché l'industria culturale si caratterizza per avere ricadute e incroci (*crossover*), sia a livello di produzione che di consumo, con altre industrie (cultura e moda; cultura e artigianato; ecc;
- elaborazione tecnica di strumenti diversi, ma coordinati, per incentivare l'insediamento di singoli e imprese nell'area. In prima approssimazione, gli strumenti che potrebbero essere utilizzati e che la “società di sostegno allo sviluppo locale” dovrebbe, in collaborazione soprattutto con i soggetti istituzionali, progettare possono essere rappresentati dalla:
 - individuazione di fondi per il sostegno alla rilocalizzazione delle piccole imprese o per l'erogazione di sussidi e contributi ai singoli (artisti, artigiani, ecc.) che si insediano nell'area;
 - offerta a prezzi agevolati di spazi attrezzati per attività culturali e per piccole imprese;

- offerta a prezzi agevolati di servizi reali per la produzione, promozione e commercializzazione dei prodotti del settore culturale e di quelli connessi;
- creazione di imprese *ad hoc* per la promozione e la distribuzione integrata dei prodotti culturali;
- offerta di uffici per la ricerca di personale specializzato o per l’offerta di lavoro “interinale”;
- realizzazione di specifiche “Pagine gialle” per la presentazione delle imprese e degli artisti;
- e così via.;
- elaborazione del piano di promozione e marketing del territorio come prodotto in sè;
- definizione degli standard di qualità dell’intero sistema territoriale e predisposizione degli strumenti necessari al loro monitoraggio;
- gestione dei servizi integrati per la fruizione delle risorse territoriali;
- progettazione degli interventi “infrastrutturali” (di tipo fisico, tecnologico, ecc.) specificamente necessari alla “industria culturale” sia per la produzione e vendita dei servizi ai visitatori/turisti sia per la produzione e vendita dei servizi ai visitatori “remoti”;
- innovazione dei processi formativi per rendere disponibili le professionalità richieste dal processo integrato di sviluppo .

La “società di sostegno allo sviluppo locale”, una società di secondo livello rispetto alle società di gestione dei sistemi turistici locali, potrebbe avere come soci queste ultime insieme ai Comuni Unesco, alla Regione Siciliana, alle Province di Catania, Ragusa e Siracusa ed a soggetti privati. Nella Fig. 2 è illustrata la struttura e le funzioni di questa società di secondo livello.

Fig. 2 Struttura e funzione della “società di sostegno allo sviluppo locale”



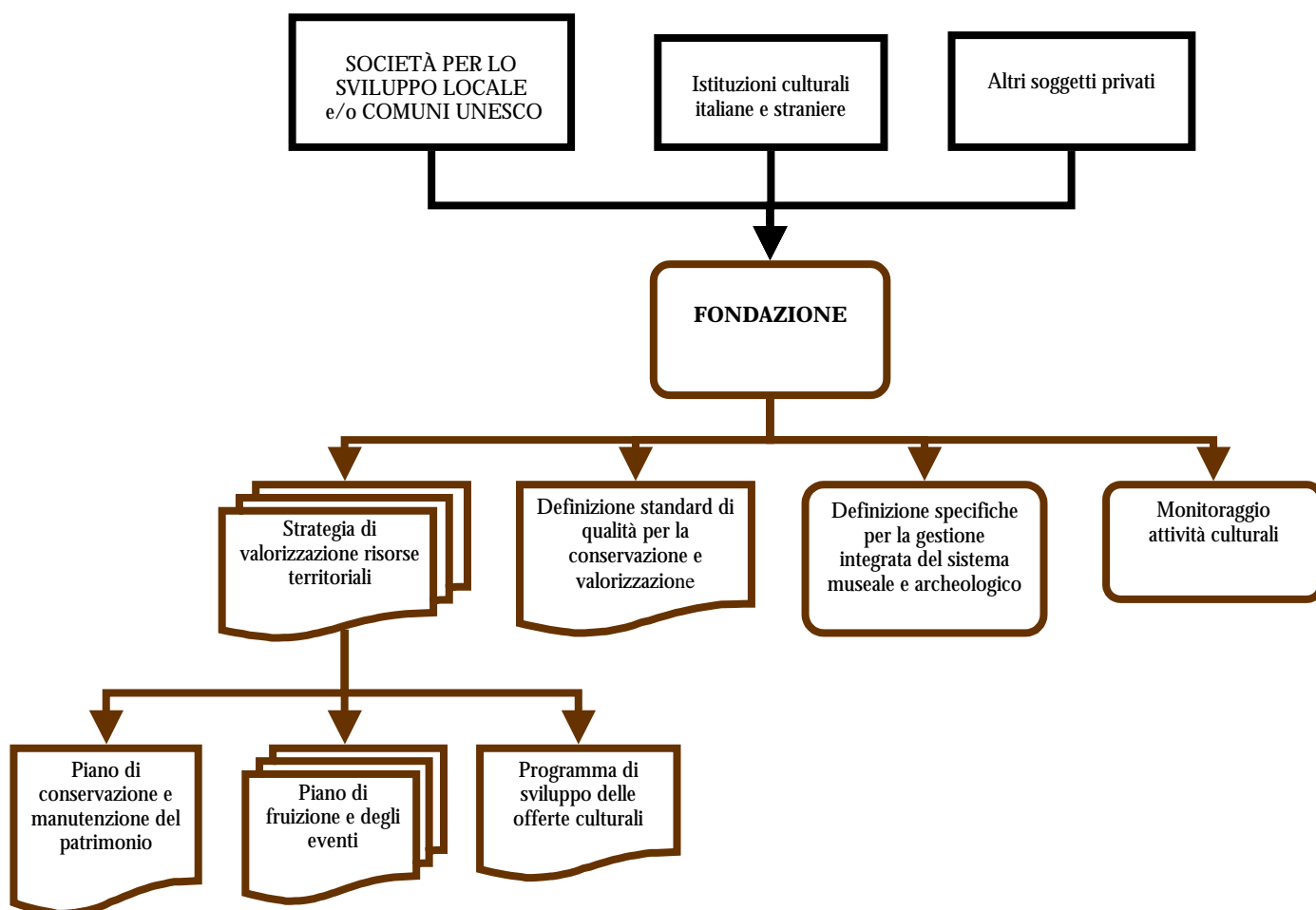
Le esperienze in atto, di cui qualcuna già consolidata (in appendice sono illustrate alcune di queste esperienze), dimostrano che, nella misura in cui queste strutture siano agili ed in grado di intercettare “sul mercato” la domanda di servizi avanzati, possano risultare anche sostenibili sul piano finanziario.

Insieme alla società di sostegno allo sviluppo locale, sempre dopo che il processo si sia consolidato, potrebbe essere utile creare una struttura *ad hoc* per la specifica progettazione degli interventi di manutenzione e valorizzazione delle risorse culturali. In questa struttura dovrebbero essere coinvolte istituzioni culturali di livello nazionale ed internazionale per poter attribuire all’offerta culturale dell’area una posizione di assoluto livello.

Per una più efficace gestione delle risorse e delle attività culturali si potrebbe far ricorso anche allo strumento delle *fondazioni di partecipazione* già utilizzate da alcune province italiane (per esempio, Siena) per una gestione reticolare e meno costosa dei musei e dei parchi più piccoli e meno visitati.

Nella Fig. 3 viene illustrata la struttura organizzativa che la Fondazione potrebbe assumere e le attività che potrebbe svolgere.

Fig. 3 Ruolo e struttura di una Fondazione per la gestione degli spazi e delle attività culturali



Come si evince dalla figura, la Fondazione viene ipotizzata come un *organo di staff* della società di sostegno dello sviluppo locale e, quindi, dovrebbe essere realizzata solo dopo che si siano create le condizioni per la realizzazione della prima.

I soci della Fondazione sono infatti tutti gli Enti territoriali, anche se non direttamente ma attraverso la società di sostegno allo sviluppo locale, insieme a quelle istituzioni culturali, italiane e straniere, che, per competenza e fama, fossero in grado di contribuire ad accrescere la qualità dell'offerta culturale locale ed il suo posizionamento nel panorama culturale europeo. La Fondazione dovrebbe, in altri termini, diventare uno strumento per attirare nel Val di Noto esperienze, personalità ed istituzioni di fama internazionale.

A questo scopo, la Fondazione dovrebbe fornire un *aiuto* allo società di sviluppo locale, e per suo tramite agli Enti territoriali ed alle imprese del settore della cultura che operano nel territorio per:

- migliorare e costantemente innovare la strategia di tutela e valorizzazione delle risorse territoriali. Ovvero fornire un aiuto alle Istituzioni competenti per adeguare nel tempo il Piano di conservazione e manutenzione del patrimonio; il Piano di fruizione e degli eventi (programma di mostre, ecc.); il Programma di sviluppo delle offerte culturali (apertura di nuovi spazi museali o di parchi archeologici, sostegno all'insediamento e sviluppo di nuove attività culturali come, per esempio, nel campo dell'architettura e dell'arte contemporanea, ecc.)
- definire standard di qualità per la conservazione e valorizzazione delle risorse e del territorio;
- individuare le specifiche tecniche e culturali necessarie per innovare la gestione stessa delle risorse culturali (per esempio, nel caso di concessione ai privati di attività culturali) o per mettere in rete parte o tutti i servizi di gestione del sistema museale e dei parchi archeologici;
- procedere al monitoraggio delle attività culturali e alla misurazione della sostenibilità delle attività connesse;
- attrarre nell'area nuove iniziative culturali, nuove attività formative, nuovi soggetti o imprese che operano nel settore culturale o nella sua filiera produttiva;
- trasformare il territorio in un laboratorio per la sperimentazione di tecniche, di materiali e di processi collegati non solo alle caratteristiche fisiche ma anche a quelle storiche del suo patrimonio. Per esempio, attivazione di corsi per il consolidamento e la conservazione di monumenti e strutture edilizie tradizionali collocate in ambienti ad alto rischio sismico e così via.

In conclusione, l'introduzione di sistemi complessi e più articolati di aiuto alla gestione del territorio, alla sua promozione ed all'offerta di servizi si pone solo nel lungo periodo dopo cioè che il sistema territoriale del Val di Noto abbia iniziato ad operare con successo e sia stato in grado di attirare una domanda consistente in termini economici e finanziari.