

6. IL MODELLO ORGANIZZATIVO-GESTIONALE PER L'ATTUAZIONE DEL PIANO

6.1 La struttura di gestione: il percorso di individuazione

L'individuazione del modello organizzativo più adeguato per l'attuazione del Piano di gestione delle Città tardo barocche del Val di Noto costituisce livello di analisi di fattibilità fra i più delicati dell'intero Rapporto in quanto ad esso compete la disamina argomentata degli istituti giuridici attualmente adottati e adottabili a tale scopo. Nel contempo, la definizione di funzioni e compiti da attribuire in capo alla futura organizzazione operativa comporta una specifica riflessione sulle esigenze espresse dai numerosi attori pubblici e privati del Val di Noto cointeressati alla tutela e valorizzazione del sito UNESCO e che in essa dovranno autorevolmente identificarsi.

A tal fine, si è inteso affrontare ed esplicitare le diverse opzioni che dovranno essere oggetto di confronto e scelta nell'ambito del consesso degli *stakeholders*, partendo dalle esigenze di raccordo e dalle necessità organizzative rilevate nel corso dei diversi *working group* realizzati sul territorio, quindi avvicinando e declinando la questione dell'architettura istituzionale da formare in rapporto:

- agli effettivi obiettivi ed alle strategie del Piano, come delineato nei capp. 4 e 5 del presente Rapporto, con particolare riferimento all'obiettivo prioritario di favorire la concertazione interistituzionale e pubblico-privata al fine di sviluppare filiere di produzione e servizio connesse alla valorizzazione del patrimonio culturale del Val di Noto;
- alle diverse forme giuridiche di riferimento, recentemente oggetto di ulteriore definizione normativa a livello nazionale, coerenti rispetto ai mandati di salvaguardia e fruizione dettati dall'UNESCO;
- alla convenienza sociale dei vari istituti, ponderata attraverso valutazioni di natura qualitativa (adeguatezza alla missione, capacità di coinvolgimento/rappresentanza del partenariato locale, capacità di messa in rete degli strumenti di programmazione negoziata e delle trasformazioni complesse in atto sul territorio, potenzialità d'attrazione di risorse finanziarie, complessità organizzativa, ecc.);
- alla capacità di adeguamento rispetto all'evolversi e rafforzarsi, nel tempo, delle competenze dei soggetti locali relativamente alla gestione dei vari segmenti del Piano.

Il percorso metodologico accennato trae premessa e fondamento dalle seguenti fonti:

- Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.Lgs. n.42 del 22/01/04)
- Letteratura di settore
- Forme e regimi gestionali di istituzioni culturali nazionali e regionali
- Indicazioni tratte dal *Progetto per la definizione di un modello per la realizzazione dei piani di gestione dei siti UNESCO* (aprile 2005) realizzato dal MiBAC, come il presente Rapporto, nell'ambito del PON ATAS⁶²
- Interviste agli amministratori e incontri orientativi con attori locali del Val di Noto.

Prassi giuridiche e gestionali, considerazioni di merito del gruppo di lavoro, osservazioni degli *stakeholders* e conclusioni in ordine all'opportunità e all'adeguatezza delle opzioni valutate sono state oggetto di analisi e, quindi, nel complesso, di raffronto con le strategie dei programmi e con gli obiettivi generali dei progetti compresi nel Piano onde calibrare gli strumenti dettati dalle normative in vigore agli effettivi bisogni di raccordo multisettoriale e plurilivello insiti nella realizzazione dei sette Piani d'Azione settoriali in cui si articola il Piano di gestione.

In virtù di tale analisi e del positivo clima di collaborazione interistituzionale attestato da alcune iniziative avviate in forma unitaria negli ultimi anni (cfr.§1.4), si è operata la scelta di mettere in primo piano - e, quindi, di valutare in questa sede con approfondimenti - il livello organizzativo di attuazione generale del Piano nei suoi tre Programmi e sette Piani d'Azione settoriali, individuando caratteristiche e compiti di una comune cabina di regia; viceversa l'eventuale costituzione di ulteriori organismi per la realizzazione di alcuni dei progetti previsti, per la loro diversa rilevanza (economica e non), per la varietà di competenze professionali necessarie, nonché per il differimento temporale (medio e lungo periodo), postula una riflessione di tipo politico-amministrativo e finanziario (es. disponibilità di cassa) che solo gli Enti potranno affrontare con cognizione specifica e che, anzi, potrà costituire confronto nell'ambito della struttura permanente dedicata alla realizzazione del Piano nel suo complesso.

In ordine a tale successivo e specifico livello di verifica, che gli stessi attori dovranno operare, si fornisce, comunque, in seguito, un quadro riepilogativo delle caratteristiche di ogni progetto (suscettibilità di rientri economici o

⁶² MiBAC, *Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di gestione dei siti UNESCO*, a cura di Ernst & Young Financial Business Advisor s.p.a., gennaio 2005.

meno, prevista collocazione temporale, rilevanza rispetto all'attuazione delle strategie di sistema del Piano, ecc.) accompagnate da sintetiche indicazioni sugli istituti e le formule gestionali solitamente adottate per gestioni analoghe rilevate in altri contesti del nostro Paese.

Naturalmente il carattere di elaborato tecnico, proprio del presente Rapporto, comporta l'adozione di un approccio di tipo teorico-metodologico laddove le concrete scelte in merito alle forme aggregative da adottare saranno il frutto di valutazioni di opportunità politica e amministrativa, oltre che di fattibilità tecnica e finanziaria, che dovranno essere necessariamente effettuate nelle sedi proprie dagli *stakeholders* locali.

6.2 Un quadro delle esigenze e dei vincoli

6.2.1 Le esigenze dei portatori di interesse

Il Piano di gestione di un Sito UNESCO può essere considerato come uno strumento di indirizzo strategico e programmatico, capace di offrire un quadro di riferimento a tutti gli attori a vario titolo coinvolti nell'amministrazione del patrimonio culturale riconosciuto Patrimonio dell'Umanità. Esso è quindi da intendersi come documento tecnico che individua le direttrici di sviluppo sostenibile di un'area dotata di unicità e di valori culturali, potenzialmente capaci di generare saperi qualificati, benefici sociali ed economici di lungo termine.

Il Piano, tuttavia, non è strumento normativamente disciplinato dall'ordinamento legislativo nazionale, né cogente rispetto a specifiche azioni o indicazioni in esso contenute, pur spesso intercettando i vari livelli e aspetti di governo che interessano Regioni, Province, Comuni, quali il recupero del patrimonio immobiliare e lo sviluppo urbanistico, i trasporti, lo sviluppo delle attività produttive, la formazione e le politiche attive del lavoro. La natura programmatica, ma non vincolante del Piano di gestione, unita all'insita caratteristica di azione di sistema focalizzante le visioni al futuro dei governi locali che lo promuovono, richiedono un elevato grado di responsabilizzazione e di partecipazione del partenariato locale affinché il Piano possa effettivamente tradursi in pratiche amministrative alimentando i documenti programmatici annuali e triennali di ciascun Ente, che in esso può individuare un Master plan di sviluppo condiviso e sovralocale.

La coerenza delle pratiche amministrative e il consolidamento di una cultura della corresponsabilità nella tutela e gestione allargata del Sito può essere catalizzata da un organismo di intermediazione, un *metaordinatore* delle progettualità locali, che ne rintracci sovrapposizioni, ne evidenzii le

potenzialità di sviluppo e soprattutto canalizzi, attraverso il meccanismo moltiplicatore del continuo confronto su temi di specifico interesse, le singole azioni in programmi guidati dallo strumento di pianificazione strategica che è il Piano di gestione.

L'esigenza di costituire un organismo specificamente dedicato a sollecitare e stimolare questo processo di corresponsabilità è d'altronde maturata, come rilevato sul territorio, in questi anni, seguiti alla redazione del PG2002, durante i quali Soprintendenze e Comuni hanno avviato le iniziative di promozione coordinata, di cui al §1.4. La collaborazione interistituzionale avviata, ma limitata a parte del partenariato locale, pubblico e privato, deve essere oggi rafforzata attraverso una più organica e diffusa partecipazione, per arrivare ad una stabile e chiara organizzazione degli obiettivi e dei progetti cui tutti i soggetti intendono prestare il loro contributo. Il coordinamento esistente fino ad oggi, infatti, assicurato dalla Soprintendenza per i beni culturali e ambientali di Siracusa, ha raggiunto il rilevante obiettivo di costituire ed alimentare un *network* estremamente coeso sul piano delle relazioni interpersonali fra livelli omologhi dei differenti enti coinvolti (Soprintendenti, Dirigenti comunali, Assessori comunali). D'altro canto, sul piano operativo il collegamento interorganizzativo si è rivelato in molti casi insufficiente, in quanto soggetto a rallentamenti di natura politica (ad es., causati da cambi amministrativi) o procedurale (ad es., determinati da tempi differenti da ente a ente nell'assunzione delle decisioni) ovvero finanziaria (ad es., provocati da disomogenee disponibilità di bilancio), quando non relazionale (ad es., provocati da ritardi o difficoltà nella comunicazione fra i diversi interlocutori, anche per ragioni meramente organizzative) e quindi non adeguato all'intrapresa di progettualità comuni e complesse, come quelle rappresentate nel Piano di gestione, disegnato nei capitoli precedenti.

All'organismo che avrà il compito di cabina di regia del Piano dovranno associarsi tutti i soggetti cointeressati allo sviluppo del Sito, a cominciare, nel caso specifico del Val di Noto, dagli otto Comuni in quanto principali "custodi" del patrimonio, ai quali spetta l'organizzazione del sistema di gestione, accoglienza e monitoraggio delle città tardo barocche. La partecipazione dei Comuni, d'altro canto, se pure necessaria, non può considerarsi condizione sufficiente rispetto all'obiettivo di dar luogo ad una struttura in grado di fare da punto di raccordo e da fulcro propulsivo della vaste rete dei soggetti portatori di competenze, di diritti e di interessi negli ambiti di intervento del Piano. Basti pensare al ruolo che le cinque Diocesi giocano in materia di conservazione, valorizzazione e gestione delle chiese, certamente fra le emergenze più emblematiche e di maggior impatto nel quadro del patrimonio architettonico frutto della ricostruzione tardo barocca del Val di Noto. L'articolazione della platea degli attori da coinvolgere in ciascuno dei progetti dei sette Piani d'Azione, così come illustrata, progetto per progetto, al §5.1

restituisce con plastica evidenza la numerosità dei soggetti che dovrebbero essere associati, secondo una logica di partecipazione alle scelte, all'organismo in ipotesi⁶³.

Per garantire la piena e mutua condivisione delle strategie e dei criteri attuativi del Piano, il soggetto gestore sarà chiamato a svolgere funzioni di:

- cabina di regia dei progetti e della relativa tempistica realizzativa, favorendo la conoscenza reciproca e il sovrapporsi con effetto moltiplicatore, ove possibile, degli strumenti e interventi già varati dai singoli Enti;
- monitoraggio e controllo dell'andamento dei progetti rispetto ai criteri e parametri stabiliti nell'ambito del Piano di gestione, quindi *trait d'union* sotto il profilo tecnico tra area e responsabili regionali, nazionali e della Commissione UNESCO per quanto concerne la valutazione dello stato di avanzamento del Piano;
- promozione intesa sia come comunicazione istituzionale dei valori culturali del Val di Noto che come costruzione dell'immagine di marca comune a tutta l'area e destinata a trainare le risorse ed espressioni d'eccellenza, materiali e immateriali, del Val di Noto anche attraverso apposite attività di raccolta fondi a scala nazionale e internazionale.

6.2.2 Le esigenze scaturenti dalle caratteristiche del Piano di gestione operativo

A queste prime considerazioni, si aggiunge inoltre, un diverso livello di implicazioni dettate dall'analisi di fattibilità tecnica ed economica sviluppata per ciascun progetto del Piano, nei capitoli precedenti, che evidenzia la necessità di avviare interventi ascrivibili in maggioranza ad azioni di sistema e/o propedeutiche e di studio dei fenomeni – ad esempio urbanistici e turistici - che interessano il Val di Noto. Questa tipologia di progetti, a forte impegno pubblico e ammagliati fra di loro, per passare ad attuazione richiedono:

- la stretta aderenza agli itinerari di sviluppo già intrapresi dalle pubbliche amministrazioni locali,
- la potenziale proiezione dei progetti, garantita dalla stessa integrazione e coerenza interna con cui sono stati disegnati, nell'ambito di programmi complessi e canali finanziari di natura straordinaria quali progetti integrati (PIT, PIR), progetti di riqualificazione urbana (PRUSST, Contratti di quartiere, ecc.) o di incremento della qualità dei servizi alla cittadinanza (es. programmi operativi nazionali quali PON SICUREZZA).

⁶³ D'altro canto, la necessità di allargare la partnership è emersa in tutti i *focus* e *working group* tenuti nel territorio.

Il richiamo al piano tecnico ed economico del Rapporto è quanto mai opportuno in questa sede per agevolare la costruzione del contesto di riferimento in cui il soggetto gestore del Piano si troverà ad agire. La metodologia impiegata per la costruzione dello stesso, per evitare in fase iniziale fuorvianti sovrapposizioni fra livello progettuale e gestionale, ha inteso, infatti, dapprima definire i programmi e le azioni valutate come prioritarie dal partenariato locale, per poi affrontare le modalità di organizzazione e monitoraggio dell'intero processo. Ciò consente, in questa sede, di disporre di valide indicazioni tecnico-oggettive da tener presenti per varare il complementare e adeguato sistema gestionale.

Alle riflessioni relative alle esigenze degli *stakeholders*, appare utile aggiungere, quindi, alcune indicazioni di merito sulla natura e sulle caratteristiche dei progetti del Piano - qui solo richiamate e già approfondite nell'ambito delle schede dei singoli progetti - che mettono chiaramente in evidenza come il soggetto unico attuatore del Piano debba innanzitutto avviare processi di integrazione di competenze e progettualità in parte esistenti e promuovere interventi, in maggioranza forieri di benefici sociali ed economici indiretti e diffusi più che servizi a mercato.

Di seguito, si propone una tabella sintetica, fondata sull'analisi di cinque variabili che restituiscono le diverse esigenze insite nei progetti, finalizzate a garantirne l'attivazione e gestione a regime.

Tab. A Caratteristiche degli interventi del Piano di gestione

PIANI DI AZIONE SETTORIALI	INTERVENTO	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA (autosostenibile, a contributo pubblico, a contributo misto)	PARTENARIATO (pubblico, privato, misto)	TIPOLOGIA (azione di sistema, intervento puntuale)	CORRELAZIONE CON PROGETTI/ATTIVITÀ GIÀ IN CORSO (Alta, media, bassa)	MODALITÀ DI GESTIONE POSSIBILI (gestione pubblica, mista, privata, affidamento a terzi)
A1. CONOSCENZA	1 A - SIT	a contributo misto	misto	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica con affidamento a terzi
	1 B - PORTALE TEMATICO	a contributo pubblico	pubblico	azione di sistema	Media	Gestione pubblica con affidamento a terzi
A2. CONSERVAZIONE E RIQUALIFICAZIONE	2 A – LABORATORIO-OSSERVATORIO	a contributo pubblico	pubblico	azione di sistema	Media	Gestione pubblica
B1. PROMOZIONE SOCIALE E CULTURALE	3 A – GIOVANI GUIDE DEL BAROCCO	a contributo misto (in presenza di sponsor)	pubblico	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica
	4 A - CITTADINI DEL VAL DI NOTO	a contributo pubblico	pubblico	azione di sistema	Media	Gestione pubblica
	4 B - PROGETTAZIONE PARTECIPATA	a contributo pubblico	pubblico	azione di sistema	Bassa	Gestione pubblica

PIANI DI AZIONE SETTORIALI	INTERVENTO	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA (autosostenibile, a contributo pubblico, a contributo misto)	PARTENARIATO (pubblico, privato, misto)	TIPOLOGIA (azione di sistema, intervento puntuale)	CORRELAZIONE CON PROGETTI/ATTIVITÀ GIÀ IN CORSO (Alta, media, bassa)	MODALITÀ DI GESTIONE POSSIBILI (gestione pubblica, mista, privata, affidamento a terzi)
C1. FRUIZIONE DELLE RISORSE TERRITORIALI	5 A - RETE MUSEALE E CARD	a contributo misto	misto	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica e mista (card). Affidamento a terzi (assistenza tecnica)
	6A - MUSEO DIFFUSO	a contributo pubblico	misto	azione di sistema	media	Gestione pubblica. A regime affidamento in convenzione di servizi di guida
	7 A - ITINERARI CULTURALI	a contributo pubblico	misto	azione di sistema	media	Gestione pubblica. A regime affidamento in convenzione di servizi di guida
	7 B - ITINERARI AMBIENTALI	a contributo pubblico	misto	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica. A regime affidamento in convenzione di servizi di guida ad associazioni
C2. SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE	8 A - PIANO DI MARKETING	a contributo pubblico o misto	misto	azione di sistema	media	Affidamento a terzi
	8 B - OSSERVATORIO TURISTICO	a contributo pubblico o misto	misto	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica o mista e/o affidamento a terzi

PIANI DI AZIONE SETTORIALI	INTERVENTO	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA (autosostenibile, a contributo pubblico, a contributo misto)	PARTENARIATO (pubblico, privato, misto)	TIPOLOGIA (azione di sistema, intervento puntuale)	CORRELAZIONE CON PROGETTI/ATTIVITÀ GIÀ IN CORSO (Alta, media, bassa)	MODALITÀ DI GESTIONE POSSIBILI (gestione pubblica, mista, privata, affidamento a terzi)
C2. SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE	9 A - RETE DEI PUNTI INFORMATIVI	a contributo pubblico o misto	misto	azione di sistema	media	Gestione pubblica
	10 A - MINIBUS	a contributo pubblico	misto	azione di sistema	media	Gestione pubblica con affidamento a terzi tramite convenzione
	11 A - BAGLI DEL GUSTO	a contributo misto	misto	azione di sistema	Alta	Gestione mista e/o affidamento a terzi (appalto di servizi a imprese)
	11 B - GUSTO BAROCCO	a contributo misto	misto	azione di sistema	Alta	Gestione mista e/o affidamento a terzi
	12 A - CENTRO SERVIZI D'AREA	a contributo misto	misto	azione di sistema	media	Gestione mista e/o affidamento a terzi
	13 A - PACCHETTI TURISTICI	a contributo pubblico o misto	misto	azione di sistema	bassa	Gestione pubblica e/o mista
	14 A - FORMAZIONE/RIQUALIFICAZIONE DI PROFILI PROFESSIONALI	a contributo pubblico o misto	misto	interventi puntuali	bassa	Gestione mista con affidamento a terzi

PIANI DI AZIONE SETTORIALI	INTERVENTO	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA (autosostenibile, a contributo pubblico, a contributo misto)	PARTENARIATO (pubblico, privato, misto)	TIPOLOGIA (azione di sistema, intervento puntuale)	CORRELAZIONE CON PROGETTI/ATTIVITÀ GIÀ IN CORSO (Alta, media, bassa)	MODALITÀ DI GESTIONE POSSIBILI (gestione pubblica, mista, privata, affidamento a terzi)
	14 B - CIRCUITO DI QUALITÀ	a contributo misto	misto	azione di sistema	bassa	Gestione mista con affidamento a terzi (assistenza tecnica)
	14 C - AUTOIMPREDITORIALITÀ	a contributo pubblico o misto	misto	azione di sistema	bassa	Gestione pubblica e/o affidamento a terzi
C3. SVILUPPO DELLE COMPETENZE	15 A - STUDIO DEL FABBISOGNO FORMATIVO	a contributo pubblico	pubblico	azione di sistema	bassa	Gestione pubblica con affidamento a terzi
	15 B - PIANO DI FORMAZIONE	a contributo pubblico	pubblico	azione di sistema	bassa	Gestione pubblica con affidamento a terzi
	15 C - FORMAZIONE MIRATA PER IL PATRIMONIO ECCLESIASTICO	a contributo pubblico	misto	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica con affidamento a terzi di parte della formazione
	15 D - ALTA FORMAZIONE	a contributo pubblico	misto	interventi puntuali	Alta	Gestione pubblica o mista e/o affidamento a terzi di alcune edizioni dei corsi

PIANI DI AZIONE SETTORIALI	INTERVENTO	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA (autosostenibile, a contributo pubblico, a contributo misto)	PARTENARIATO (pubblico, privato, misto)	TIPOLOGIA (azione di sistema, intervento puntuale)	CORRELAZIONE CON PROGETTI/ATTIVITÀ GIÀ IN CORSO (Alta, media, bassa)	MODALITÀ DI GESTIONE POSSIBILI (gestione pubblica, mista, privata, affidamento a terzi)
C4. PROMOZIONE	16 A - MATERIALE INFORMATIVO	a contributo misto	misto	azione di sistema	bassa	Gestione pubblica e affidamento a terzi della fase realizzativa
	16 B - IMMAGINE COORDINATA	a contributo misto	pubblico o misto	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica e/o affidamento a terzi
	16 C - WEB SITE	a contributo misto	misto	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica e/o affidamento a terzi
	16 D - PIANO PROMOZIONALE	a contributo misto	misto	azione di sistema	media	Gestione pubblica e affidamento a esperti del settore della fase progettuale/ realizzativa
	16 E - SEGNALETICA	a contributo misto	pubblica	azione di sistema	bassa	Gestione pubblica
	17 A - PIANO DEGLI EVENTI DEL VAL DI NOTO	a contributo pubblico	pubblica	azione di sistema	Alta	Gestione pubblica
	17 B - VAL DI NOTO FILM COMMISSION	a contributo pubblico	pubblica	intervento puntuale	media	Gestione pubblica

Dal prospetto sinottico sopra illustrato risulta evidente la necessità di integrazione delle risorse esistenti per la realizzazione della gran parte degli interventi, unita alla esigenza di finanziamento misto con preminenza pubblica.

Ciò fa chiaramente intendere come la struttura che curerà l'attuazione del Piano dovrà favorire la concentrazione e la pianificazione settoriale congiunta dei vari enti pubblici all'interno delle maglie di azione rappresentate dai progetti. Questi infatti, si rivelano comuni strumenti di investimento nell'ambito delle singole politiche di sviluppo sostenibile incentrate sulla valorizzazione del patrimonio UNESCO. La loro realizzazione, in coerenza con i principi di incremento della fruibilità delle risorse e dei servizi, nonché di ricerca e diffusione della conoscenza del tardo barocco, accentuerà la conformazione e percezione del Val di Noto come area-obiettivo di sperimentazione per programmi e politiche innovative regionali e nazionali e quindi per la creazione di distretti e filiere specializzate dei beni culturali.

Nel processo di avvicinamento allo scenario di gestione ottimale è chiaro come, oltre alle indicazioni dettate dalle rilevazioni del contesto e dal confronto con analoghe esperienze di gestione, si debba tenere conto degli obiettivi e delle traiettorie di azione del Piano.

Per riassumere in modo sintetico i legami fra obiettivi, strategie e punti di attenzione del Piano di gestione si restituisce nella seguente tabella un quadro sintetico delle correlazioni fra queste variabili.

Tab. B Correlazione sintetica tra obiettivi, linee di azione e punti di attenzione del Piano di gestione

Obiettivo	Linea di azione	Punti di attenzione
Organizzare e concentrare le progettualità locali intersecandole coi progetti previsti dal Piano	Creare tavoli stabili di raccordo e partecipazione dei soggetti locali	La costruzione della corresponsabilità interistituzionale pubblica e privata necessita di una chiara ed esclusiva missione culturale assunta dal futuro soggetto gestore in grado di superare atteggiamenti e progettualità localistiche
Incrementare la conoscenza e gli strumenti di <i>governance</i> connessi alla valorizzazione culturale dell'area	Costituire osservatori e strumenti di monitoraggio	Monitoraggio e studio saranno funzioni cardine che il soggetto gestore porrà al servizio dei livelli amministrativi e tecnici del partenariato promotore. Le attività di ricerca nei vari settori dovranno potere essere svolte con l'ausilio di personale degli Enti pubblici. Gli esiti di tali attività avranno valore di indirizzo, ma non di ingerenza nelle politiche locali di sviluppo.
Consolidare l'identità culturale del Val di	Coordinare le programmazioni locali di eventi e costituire	La capacità organizzativa e di promozione, unita all'attività di fund

Obiettivo	Linea di azione	Punti di attenzione
Noto a livello internazionale	organismi di intermediazione	raising, sono funzioni guida per la scelta del modello di gestione

Quanto evidenziato riconduce alla filosofia portante del Piano di gestione, fondata sul principio dell'integrazione, e sottolinea il carattere di azioni di sistema di gran parte dei progetti del Piano. Tale impostazione, scelta proprio in ragione della complessità dell'attuale quadro gestionale del Sito (area vasta divisa in otto comuni, tre province e cinque diocesi; presenza di distinte identità culturali; pluralità di soggetti competenti e portatori di interesse; frammentarietà dell'assetto proprietario del patrimonio), assegna al tema della *governance* un ruolo centrale e, pertanto, indirizza verso un modello gestionale aperto e partecipato.

6.2.3 Vincoli ed opportunità per un'efficace strategia di gestione del Piano

L'individuazione del modello organizzativo da adottare per l'attuazione del Piano operativo di gestione del sito UNESCO del Val di Noto comporta anche una riflessione sulla natura dei cosiddetti vincoli già in parte sopra descritti, o per meglio dire, nel caso di specie, di condizioni precipue del territorio da tenere presenti e che determineranno le percentuali di applicabilità dello stesso.

Tali condizioni apicali pertengono a due livelli che definiremo interno, in quanto espressamente rilevate nel territorio di riferimento, ed esterno, invece, perché riferite a considerazioni dettate da analisi qualitative più generali, che mettono a confronto il sistema di offerta culturale del Val di Noto con altri contesti italiani che si sono misurati sugli stessi temi di valorizzazione.

Si indicano, quindi, alcuni elementi valutati come salienti e imprescindibili per l'efficace individuazione di un condivisibile modello di gestione dei numerosi progetti del Piano.

Per quanto attiene al livello interno ovvero alle esplicite esigenze del partenariato locale, occorre sottolineare come gli strumenti di attuazione del Piano dovranno innanzitutto consentire:

A. *La rappresentatività* (seppure in gradi e pesi specifici commisurati ai contributi, patrimoni e impegni richiesti alla molteplicità di attori, specie pubblici, che dovranno cooperare nell'azione di raccordo prima e successivamente nella fase di realizzazione dei progetti). Il modello da adottare dovrà contemperare l'esigenza di un'assertiva capacità direttiva ed

esecutiva della programmazione con la necessità di costituire un permanente tavolo plenario di confronto che determini comuni e univoci indirizzi derivanti dall'insieme dei soggetti attualmente operanti per la tutela e valorizzazione delle città tardo barocche.

La complessità del Piano operativo disegnato e condiviso e, in particolare, il respiro e l'intersectorialità delle strategie dello stesso (tutela partecipata; valorizzazione coordinata delle risorse; sviluppo dell'ICT; gestione integrata dei servizi; analisi, ricerca e monitoraggio; comunicazione; formazione e supporto alle imprese) richiedono una stretta interconnessione e una permanente consuetudine a progettare azioni di sistema come rete cooperativa, composta dai titolari sia dei poteri di tutela che della proprietà dei beni che costituiscono il patrimonio tardo barocco. D'altra parte, il Val di Noto, proprio per le dimensioni e le caratteristiche del patrimonio iscritto nella World Heritage List, è sicuramente, tra i Siti siciliani, quello idealmente vocato a divenire area laboratorio per la concertazione interistituzionale e la costruzione di partenariati complessi pubblico-privati, in grado di far convergere le risorse e di integrarle in un disegno da porre al centro dei programmi e delle politiche di valorizzazione promosse dalla Regione Siciliana. Il raccordo bottom-up fra i vari livelli di governo sarà tanto più efficace quanto più stretto e operativo sarà il legame fra gli *stakeholders* del Val di Noto.

La struttura di gestione dovrà pertanto misurarsi e relazionarsi con le strutture intermedie di coordinamento stabilite dalle Regione ed in particolare con la neocostituita Fondazione per la valorizzazione di tutti i siti siciliani già inseriti della World Heritage List, nata sulla base dell'Accordo formalizzato nel luglio 2005 fra l'Assessorato Regionale ai Beni Culturali e la rappresentanza della Commissione UNESCO in Italia. La presenza di un interlocutore stabile, deputato al coordinamento dei Siti in ambito siciliano, rappresenta un elemento di grande rilevanza, in quanto capace di agevolare le interrelazioni fra il Piano di gestione e la programmazione a titolarità regionale, compresa quella relativa al nuovo Ciclo della programmazione dei Fondi Strutturali 2007-2013.

B. La condivisione come approccio alla gestione del patrimonio UNESCO. La struttura di gestione dovrà avere funzioni di cabina di regia e di catalizzazione di programmi che premiano l'incremento delle funzioni cardine della valorizzazione culturale (accoglienza, fruizione dei beni, didattica, promozione, ricerca, ecc.) nell'intera area, definendo servizi comuni e strategicamente orientati a diffondere la conoscenza delle risorse materiali e immateriali del Val di Noto.

Tale orizzonte di crescita presuppone un organismo in cui sia possibile programmare e verificare periodicamente, in trasparenza, il raggiungimento

degli obiettivi operativi, stimolando sia l'attività di studio e ricerca connessa agli impatti della fruizione culturale (miglioramento delle attività e dei servizi per l'accoglienza, monitoraggio del turismo culturale, ecc.) che il consolidamento dell'immagine del Val di Noto quale Patrimonio dell'Umanità.

C. La ricucitura di interventi locali con programmazione complessa alla scala del Val di Noto e regionale. Il soggetto gestore dovrà favorire e colmare il bisogno di correlare le programmazioni culturali e urbane, in generale, che impattano sulla valorizzazione del patrimonio degli Enti locali, espandendone il potenziale in senso orizzontale –condividendole nell'area vasta ricompresa nel Sito – e verticale, costituendo univoca interfaccia nei confronti di Governo Regionale, Amministrazioni centrali e organismi internazionali, a garanzia della missione di tutela e valorizzazione del Sito. L'istanza di confronto e di intrapresa di progetti operativi che vedano accanto i diversi livelli di governo è con forza emersa nel corso dei *working group* in cui, per la prima volta, i soggetti locali hanno avviato una puntuale riflessione sui margini di miglioramento dell'offerta del Val di Noto.

Ponendo, invece, attenzione sul livello esterno di condizioni da valutare per assicurare l'efficacia del modello da adottare, si segnalano le seguenti opportunità.

- *Progetti bandiera.* L'avvio del Piano dovrà essere occasione di promozione esterna e di sensibilizzazione della popolazione locale favorendo interventi e progetti cosiddetti "bandiera" ovvero particolarmente significativi dal punto di vista dell'incidenza sull'opinione pubblica e dell'effettiva implementazione di servizi in rete che migliorino la fruizione del patrimonio⁶⁴. In particolare, si suggerisce al partenariato locale la scelta, per ogni Piano di azione settoriale, di un progetto bandiera che segnerà l'inizio di attuazione del Piano e fornirà in corso d'opera utili feed-back per valutare i benefici sociali e la coerenza rispetto alle strategie di riferimento dell'intero programma. La scelta dei progetti dovrà essere ponderata in base a criteri quali: probabilità di successo, sperimentazione di collaborazioni interistituzionali e con soggetti privati, cantierabilità (rapidità di attuazione, risorse finanziarie disponibili/impiegabili, semplicità delle procedure amministrative necessarie all'avvio, ecc.), livello di condivisione, urgenza percepita, aderenza ai bisogni del contesto locale. Questi tre ultimi parametri sono stati alla base dell'individuazione dei progetti di breve termine del Piano (cfr. § 5.2) attraverso la valutazione percentuale delle frequenze di

⁶⁴ Tale prassi è tipica delle iniziative comunitarie tese alla sperimentazione di nuovi modelli e approcci di gestione anche delle risorse culturali, quali ad esempio il programma INTERREG (www.interreg3C.net). Attraverso questo approccio si intende dare visibilità alle innovazioni introdotte da partenariati locali operanti nei diversi Paesi dell'Unione.

segnalazione da parte degli *stakeholders*. Il loro posizionamento potrà essere utilmente approfondito e considerato nell'ambito dell'ulteriore opzione strategica da adottare per definire i "progetti bandiera".

- *Collaborazione pubblico-privata*. Il modello di gestione dovrà tendere alla collaborazione operativa - progettuale, tecnica e finanziaria - dei privati con gli Enti pubblici al fine di produrre economie di scala e di conoscenze e di favorire integrazioni di filiera e di reperire risorse finanziarie. A tal proposito, si rammentano i positivi esiti di sponsorizzazioni tecniche, quali quella della maggiore società di produzione e distribuzione di energia italiana a Pompei o di un analogo caso nella più vicina Valle dei Templi di Agrigento, o, ancora, la creazione di società di scopo miste per la valorizzazione di aree vaste (es. Parchi Val di Cornia spa). Tali esperienze - puntuali e legate a specifici progetti, le prime due, di effettiva cooperazione a lungo termine e riferite alla gestione complessiva di un territorio vasto, la terza - attestano differenti modalità di connubio pubblico-privato nella valorizzazione dei beni culturali in presenza di progetti e programmi chiaramente definiti.
- *Programmazione annuale*. Il soggetto gestore del Piano dovrà declinare ed esplicitare priorità e contenuti esecutivi dei progetti all'interno di una programmazione annuale condivisa dal partenariato e sulla quale saranno misurati obiettivi, risultati ed eventuali ricalibrature utili al suo consolidamento. L'adozione di un programma annuale e di un ulteriore documento di azione a medio termine – es. tre anni – potranno concorrere: 1) ad ancorare operativamente i contributi degli aderenti all'effettiva implementazione progressiva delle strategie sottese ai sette Piani di azione; 2) ad elaborare stime tecniche e finanziarie relative a periodi temporali certi; 3) a favorire la collaborazione con i privati (sponsorizzazioni, collaborazioni, ecc.) nell'ottica di realizzazioni puntuali e riconoscibili.
- *Rafforzamento della conoscenza del Val di Noto*. Il modello di gestione del Piano dovrà consentire, prioritariamente, l'incremento delle azioni volte alla conoscenza del patrimonio materiale e immateriale del tardo barocco, stimolando la collaborazione nei settori della ricerca e della produzione di fonti documentali e di eventi che pongano la peculiare identità dei luoghi al centro dell'attenzione della comunità scientifica e culturale a scala europea e mondiale. Tale missione guiderà ed innerverà l'insieme delle azioni previste dal Piano e dovrà essere agevolata dalla continuità e dal consolidamento di eventi e studi volti alla conoscenza e diffusione della pluralità di aspetti della civiltà barocca dell'area.

In sintesi, il modello di gestione che potrà ritenersi utile all'attuazione del Piano dovrà possedere caratteristiche di operatività, permeabilità

partecipativa, orientamento al risultato e garanzia istituzionale verso le Amministrazioni Regionale e Centrale e nei confronti dell'UNESCO. Ciò potrà avvenire nella misura in cui l'assetto giuridico prescelto per il nuovo soggetto gestore sarà in grado di accogliere e di organizzare i diversi contributi e le differenti competenze del partenariato locale e di ulteriori soggetti potenzialmente interessati alla valorizzazione del Sito, in programmi puntuali e occasioni di sperimentazione di schemi procedurali e gestionali innovativi, che sovrappongano e potenzino le progettualità già attive nell'area. Il raccordo interistituzionale sarà quindi l'elemento chiave da favorire nella costituzione del soggetto gestore del Piano.

6.3 Verso la definizione di un efficace modello di gestione

6.3.1 Profilo e funzioni del soggetto gestore

Per delineare con maggiore precisione le funzioni proprie dell'organismo preposto all'attuazione del Piano di gestione del sito UNESCO "Le Città Tardo barocche del Val di Noto", è opportuno sottolineare che l'ente dovrà essere :

- interfaccia dell'area del Val di Noto verso tutti i soggetti esterni, pubblici e privati, interessati alla tutela e valorizzazione del sito UNESCO;
- garante, verso l'interno e verso l'esterno, della trasparente ed efficace realizzazione del Piano di gestione;
- cabina di regia di tutti i progetti in esso definiti;
- responsabile dell'attività di monitoraggio, verifica e, se necessario, reingegnerizzazione degli interventi previsti;
- responsabile dell'attività di concertazione interistituzionale e facilitatore delle relazioni tra gli Enti coinvolti nella realizzazione dei progetti;
- soggetto deputato alla promozione coordinata delle attività di Piano e al fund-raising connesso.

Il profilo del soggetto gestore deve quindi corrispondere a esigenze di :

- massimizzazione della partecipazione pubblica e degli enti titolari del patrimonio UNESCO allo scopo di stabilire comuni condizioni e servizi di fruizione
- garanzia nei confronti degli organi nazionali e internazionali preposti al monitoraggio e controllo dello stato del sito

- garanzia e stimolo per investitori privati che nel Val di Noto potrebbero avviare iniziative di servizio (es. trasporto a domanda, itinerari specializzati, ecc.) e produzione sperimentale (es. editoria elettronica, eventi culturali).

Nell'individuazione di un modello gestionale in grado di svolgere al meglio le funzioni descritte si dovrebbe tener conto della necessità di configurare la nascita di un organismo che possa avere caratteristiche di agilità, flessibilità, autodeterminazione, autonomia, in una parola che sia capace di risolvere il problema dell'inefficienza organizzativa che talora caratterizza l'amministrazione pubblica in termini di gestione delle risorse umane e di vincoli all'acquisizione di risorse finanziarie, ma anche e soprattutto per quanto concerne regole ed eccessi di regole, che rendono estremamente difficile e rigida (e costosa) la vita delle organizzazioni pubbliche.

Tale esigenza si focalizza sulle specificità della gestione manageriale, sulle condizioni di azione e sull'efficienza della *governance* di entità complesse. Porre l'accento su tali questioni significa sottolineare l'importanza della responsabilità gestionale di enti che dovrebbero essere oggetto di compiuta rendicontazione (nel senso più ampio del termine inglese *accountability*) e quindi sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione dei gestori rispetto ai compiti statutari di queste organizzazioni.

In base a tali premesse, l'individuazione di un modello gestionale ottimale dovrebbe tener conto degli aspetti di seguito esposti.

A) Autonomia imprenditoriale e gestionale

La struttura dovrà essere caratterizzata da una piena responsabilità sociale e culturale. In questo senso, la direzione dovrà assumere un carattere manageriale attraverso una piena responsabilizzazione su tutte le attività di competenza. In tal modo si consentirà lo svincolo dalle procedure burocratiche degli Enti Locali ed, allo stesso tempo, si renderà possibile a questi ultimi l'esercizio dei poteri di controllo e d'indirizzo della struttura.

B) Piena autonomia economica e finanziaria

L'aspetto che più di ogni altro dovrà contraddistinguere l'organismo in ipotesi è l'attenzione per l'economia della gestione. Esso non dovrà essere inteso come semplice centro di spesa di fondi erogati dall'amministrazione pubblica, ma si adopererà – nella misura maggiore possibile – per far fronte ai costi di esercizio con altre entrate, assumendo questo come uno dei criteri fondamentali in base al quale misurare l'efficienza delle proprie scelte

gestionali e l'efficacia della programmazione adottata. In questo senso si renderà indispensabile massimizzare la funzione del fund-raising che consentirà di estendere e diversificare le fonti di entrata aggiuntive a quelle degli Enti. Inoltre, è necessario dotare la gestione di un'autonomia patrimoniale sufficiente, proprio per poter rendere effettiva quella flessibilità nell'uso delle risorse che caratterizza una gestione imprenditoriale.

C) Struttura occupazionale qualificata e flessibile

L'alta qualificazione dei dirigenti e dei funzionari di un soggetto che punti a svolgere un ruolo qualificato a livello locale costituisce un prerequisito fondamentale per la riuscita dell'iniziativa. Parallelamente il costo del personale è una delle voci che incide maggiormente sul bilancio di una struttura con le caratteristiche fin qui delineate.

Da un lato, è pertanto indispensabile definire un organigramma mirato delle professionalità necessarie al raggiungimento degli obiettivi e, dall'altro, è altrettanto indispensabile definire una struttura occupazionale che garantisca la massima flessibilità per minimizzare i costi fissi. Per il raggiungimento di questi obiettivi è importante che la struttura occupazionale sia ancorata alla disciplina privatistica.

D) Coinvolgimento di altri soggetti pubblici e privati

Come già evidenziato, si ritiene di grande importanza il coinvolgimento, all'interno della struttura di gestione, di una pluralità di soggetti pubblici o privati che accettino e condividano le finalità previste dallo statuto che regolerà la stessa. L'aggregazione di un ampio partenariato permetterà una distribuzione degli oneri annuali tra i diversi soggetti. In particolare, il coinvolgimento a vario titolo, di soggetti privati, sia eventualmente attraverso un impegno diretto nella compagine sociale che attraverso forme di collaborazione esterne (sponsorizzazioni, collaborazioni ancorate a progetti specifici, ecc.), risulterà di fondamentale importanza nel raggiungimento di un adeguato livello di economicità e di efficienza della struttura in ipotesi.

6.3.2 Un'analisi delle possibili forme giuridiche

Alla luce dei bisogni e degli obiettivi fin qui evidenziati, la scelta della struttura gestionale da implementare deve evidentemente basarsi su un'attenta disamina delle forme giuridiche gestionali previste dal quadro normativo

vigente⁶⁵, al fine di verificare quali siano gli strumenti giuridici più idonei ed efficaci.

Richiamando l'attuale disciplina in vigore, le forme giuridiche attraverso cui gli Enti regionali e locali possono gestire, affidando a terzi, i servizi pubblici che abbiano per oggetto la produzione di beni e attività rivolte a realizzare fini sociali e quindi culturali, sono le seguenti⁶⁶:

- l'istituzione: da considerarsi come organismo strumentale dell'ente locale che la costituisce per l'esercizio di servizi sociali, non è dotata di personalità giuridica e la pianta organica, unitamente alle risorse finanziarie, le sono fornite sempre dall'ente di riferimento. E' dotata di organi propri (un consiglio di amministrazione, il presidente e il direttore). Deve informare la sua attività a principi di efficacia, efficienza ed economicità ed ha l'obbligo del pareggio del bilancio (attraverso il perseguimento dell'equilibrio dei costi e dei ricavi compresi i trasferimenti). Ordinamento e funzionamento sono disciplinati dallo statuto e dai regolamenti dell'ente locale da cui l'istituzione dipende;
- l'azienda speciale: dotata di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto (approvato dal consiglio comunale o provinciale), è ente strumentale dell'ente locale. I rapporti fra ente locale ed azienda speciale sono disciplinati da un contratto di servizio. La gestione è informata a principi di efficacia, efficienza ed economicità con l'obbligo del pareggio del bilancio. L'ente locale conferisce il capitale di dotazione. E' dotata di organi propri (un consiglio di amministrazione, il presidente e il direttore). Lo statuto prevede un apposito organo di revisione nonché forme autonome di verifica della gestione;
- l'associazione: partecipata o meno dall'ente pubblico, è costituita da una pluralità di soggetti, pubblici e/o privati, che si uniscono per perseguire in forma organizzata un comune intento non economico. Ha finalità di tipo culturale, assistenziale, ricreativo, sociale, sportivo, ecc. e non persegue fini di lucro. La natura non lucrativa si traduce nel divieto di suddivisione degli utili fra i soci, sebbene un'associazione possa comunque svolgere un'attività economica strumentale al conseguimento delle finalità istituzionali. Ha una struttura aperta, poiché all'organismo associativo possono aderire, in tempi diversi, nuovi soggetti. Ordinamento e funzionamento sono disciplinati dall'atto costitutivo e dallo statuto. Può essere non riconosciuta o riconosciuta. Gode di vantaggi di natura fiscale;

⁶⁵ In particolare si rinvia agli artt.112 e ss., artt.30 e ss. del D.lgs.267/2000 (Testo Unico Enti Locali) e all'art.115 del D.lgs.42/2004 (Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio).

⁶⁶ Cfr. anche MiBAC, *Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di gestione dei siti UNESCO*, a cura di Ernst & Young Financial Business Advisor s.p.a., gennaio 2005.

- la fondazione, istituto senza scopo di lucro particolarmente idoneo per la gestione di iniziative nel campo culturale e non profit in genere, è costituita da un fondatore che ad essa destina un patrimonio liquido o immobile per il raggiungimento di un determinato scopo. A differenza che per l'associazione (gli scopi dell'associazione sono sempre modificabili da parte degli associati), le finalità istituzionali restano fissate dall'atto costitutivo. La fondazione di partecipazione si pone quale sintesi dell'istituto della fondazione e di quello dell'associazione in quanto dà origine ad una coesistenza dell'elemento personale, proprio delle associazioni, e dell'elemento patrimoniale, tipicamente presente nelle fondazioni. Essa si configura come *"un patrimonio a fondazione progressiva destinato ad uno scopo su cui si innesta l'adesione patrimoniale o comunque patrimonialmente valutabile, non predeterminata da parte di altri soggetti"*⁶⁷, cioè un patrimonio a struttura aperta cui possono iscriversi una pluralità di soggetti, pubblici e/o privati, apportando beni mobili, immobili, altre utilità, ore di lavoro, ecc. Le varie categorie di partecipanti possono eleggere i propri rappresentanti negli organi direttivi, fermo restando il controllo del/i fondatore/i. Pur non essendo un istituto commerciale, a tale fondazione possono collegarsi organismi lucrativi, strumentali al perseguimento degli scopi della fondazione. Gode di agevolazioni fiscali;
- il consorzio è organizzazione comune tra più imprese di uno stesso ramo o di attività connesse, che si costituiscono per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese in vista di uno scopo comune e/o di un risparmio dei costi. Gli enti locali, per la gestione associata di uno o più servizi pubblici e l'esercizio associato di funzioni, possono costituire un consorzio, delegando ad esso tali compiti attraverso la sottoscrizione di apposita convenzione;
- la società mista pubblico-privata è tipica società per azioni o a responsabilità limitata, utilizzata di norma per la gestione di servizi pubblici a contenuto economico e/o per la realizzazione di opere accessorie connesse. Ha la struttura, gestionale e contabile, prevista per le società commerciali ed è soggetta a tutte le norme civilistiche dettate per tale tipo di società. Le società di capitali possono assumere come oggetto sociale lo scopo consortile; funzione tipica di una società consortile è quella di produrre beni e/o servizi in favore delle imprese consorziate.

⁶⁷ Enrico Bellezza e Francesco Florian, *Le fondazioni nel Terzo Millennio*, Passigli, Firenze, 1998.

Da quanto sopra descritto, si evincono i diversi contesti di utilizzo ed il differente grado di flessibilità e convenienza degli istituti analizzati rispetto alle priorità ed alla stessa natura dei progetti e conseguenti servizi da essi generati che occorrerà gestire. Ne discende, comunque, la necessità di calare la disamina generale ai peculiari obiettivi e soprattutto alla missione del futuro soggetto attuatore del Piano di gestione. I gradi di adeguatezza al contesto dei diversi istituti, infatti, si misurano in base alla tipologia di interventi da privilegiare in prima istanza e, soprattutto, alla tipologia di compagnie da attivare.

Le analisi effettuate guidano comunque alla scelta di istituti connotati dal forte accento sulla capacità di coagulo e raccordo di una molteplicità di aderenti, quindi di mobilitazione di interessi pubblico-privati verso la valorizzazione culturale ed economica del sito UNESCO. Pertanto, appaiono nettamente da preferire istituti giuridici che consentano la partecipazione di una vasta platea di soggetti, sia pubblici che privati, rispetto a strumenti giuridici gestionali, come l'istituzione o l'azienda speciale, che precludono tale possibilità.

6.3.3 L'opportunità dei Distretti Turistici

A questo punto appare utile ed opportuno fare cenno alla possibilità di ancorare la scelta del modello gestionale del Piano al processo di formazione dei Distretti turistici, secondo quanto prescritto da una recente legge della Regione Siciliana.

Con Legge Regionale n. 10 del 15 settembre 2005, intitolata *Norme per lo sviluppo turistico della Sicilia e norme finanziarie urgenti*⁶⁸ (pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della Regione Siciliana N. 39 del 16 settembre 2005), infatti, la Regione Siciliana si è dotata di un nuovo testo in materia di organizzazione pubblica del turismo. Attraverso questo intervento normativo il Legislatore regionale ha inteso riordinare, soprattutto a livello decentrato, funzioni e compiti in materia di turismo, oltreché intervenire in maniera puntuale e sintetica, su alcuni temi specifici, tra cui le attività turistiche (bed & breakfast, agenzie immobiliari turistiche, imprese e professioni turistiche), la carta dei diritti del turista, il turismo itinerante e relazionale e gli oneri finanziari.

L'art. 6 della L.R. introduce per la prima volta nell'ordinamento siciliano i Distretti Turistici, quali *contesti omogenei o integrati comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a più province e caratterizzati da offerte qualificate di attrazioni turistiche e/o di beni culturali, ambientali, ivi compresi i*

⁶⁸Il testo approvato si compone di 23 articoli (risulta mancante il testo dell'art. 19, in quanto impugnato dal Commissario dello Stato ai sensi dell'art. 28 dello Statuto).

prodotti tipici dell'agricoltura e/o dell'artigianato locale. Tale definizione può sicuramente dirsi vicina a quella dettata dall'art. 5⁶⁹ della L. n.135/2001 in materia di Sistemi Turistici Locali, sebbene, occorre sottolineare che la L.R. n.10/2005 non faccia mai esplicito riferimento al suo recepimento. Si può ragionevolmente ritenere, comunque, che il Legislatore abbia voluto realmente ricalcare il concetto di Sistema Turistico Locale, introducendolo con una nuova locuzione, che richiama definizioni già note, come quelle usate per i Distretti industriali e i Distretti culturali.

La L.R. assegna agli enti pubblici, agli enti territoriali e/o ai soggetti privati la facoltà di promuovere i Distretti Turistici che, così come previsto nella definizione introduttiva, possono identificarsi anche con un ambito comprendente contemporaneamente il territorio più province.

Le principali finalità che ogni Distretto Turistico deve perseguire sono:

- sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche, anche in forma cooperativa, consortile e di affiliazione;
- attuare interventi necessari alla qualificazione dell'offerta turistica urbana e territoriale delle località ad alta densità di insediamenti turistico-ricettivi;
- istituire punti di informazione e di accoglienza per il turista, anche telematici, secondo specifiche quantitative e qualitative coerenti con standard minimi omogenei per tutto il territorio della Regione determinati dall'Assessorato regionale del turismo, delle comunicazioni e dei trasporti per tutti i Distretti Turistici riconosciuti;
- sostenere lo sviluppo di marchi di qualità, di certificazione ecologica nonché la riqualificazione delle imprese turistiche con priorità alla standardizzazione dei servizi turistici;
- promuovere il marketing telematico del proprio Distretto Turistico per l'ottimizzazione della relativa commercializzazione in Italia e all'estero;
- promuovere le strutture ricettive, i servizi e le infrastrutture volte al miglioramento dell'offerta turistica;
- individuare e proporre particolari tipologie di architettura rurale realizzate tra il XII ed il XX secolo, a prescindere da qualsiasi ipotesi di utilizzazione di natura ricettiva, ristorativa e sportivo-ricreativa, secondo quanto

⁶⁹L. 135/2001 art. 5 comma 1: *Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate.*

previsto dalla Legge 378 del 24 dicembre 2003, al fine della loro tutela e valorizzazione⁷⁰.

I criteri e le modalità per il riconoscimento dei Distretti Turistici sono stabiliti - con proprio decreto - dall'Assessore regionale per il turismo, le comunicazioni ed i trasporti, sentito il parere della competente Commissione legislativa dell'Assemblea regionale siciliana.

Ai fini del riconoscimento, i Distretti Turistici devono

- specificare la natura giuridica del Distretto da loro formato mediante l'invio alla Regione del relativo atto costitutivo;
- indicare il numero e l'ubicazione dei soggetti partecipanti al Distretto con specifico riferimento alla consistenza demografica ed alla estensione territoriale complessiva interessata;
- segnalare la presenza, all'interno del Distretto, degli elementi di attrazione turistica e delle emergenze culturali, ambientali e paesaggistiche che caratterizzano il territorio nonché le sue potenzialità;
- acquisire la partecipazione dei soggetti privati al cofinanziamento dei progetti;
- redigere un Piano di sviluppo turistico non inferiore a tre anni che contenga una dettagliata ricognizione delle risorse turisticamente rilevanti disponibili nell'area. A tale Piano di sviluppo turistico deve essere annesso un programma finanziario nel quale risultino specificate le risorse di cui si avvale il Distretto Turistico.

Il riconoscimento del Distretto coincide con l'approvazione del Piano di sviluppo turistico triennale, rispetto al quale vengono presi in considerazione soprattutto i seguenti elementi:

- l'idoneità del Piano a promuovere la valorizzazione turistica del territorio;
- le caratteristiche, la consistenza e l'idoneità del tessuto imprenditoriale coinvolto, direttamente e indirettamente, nella produzione dell'offerta turistica;
- l'adeguatezza delle risorse conferite dai proponenti per la copertura a regime delle spese di funzionamento dei Distretti Turistici.

L'attività di assistenza per la formazione ed il riconoscimento dei Distretti è affidata ai Servizi turistici regionali, istituiti in luogo delle sopresse Aziende Autonome di Soggiorno e Turismo (L.R. n.10/2005 art. 4).

⁷⁰ La Legge Regionale prevede che l'Assessorato regionale del turismo, delle comunicazioni e dei trasporti, di concerto con l'Assessorato regionale dei beni culturali ed ambientali e della pubblica istruzione, individui i beni da tutelare al fine della adozione degli eventuali regolamenti di attuazione.

Le modalità e la misura del finanziamento dei Piani di sviluppo dei Distretti Turistici sono stabiliti con decreto dell'Assessore regionale per il turismo, le comunicazioni ed i trasporti.

La revoca del riconoscimento può avvenire per provvedimento dell'Assessore regionale per il turismo, le comunicazioni ed i trasporti quando, nel periodo previsto, i Distretti Turistici non abbiano realizzato gli obiettivi indicati nel Piano di sviluppo.

Le richieste di riconoscimento di nuovi Distretti sono esaminate dall'Assessore regionale per il turismo, le comunicazioni ed i trasporti ogni anno, subito dopo l'approvazione del piano triennale.

Attualmente risulta in fase di elaborazione il testo del Regolamento che disciplinerà con maggior grado di dettaglio le modalità di costituzione, organizzazione e gestione dei Distretti, nonché, l'introduzione di eventuali vincoli minimi e/o limitazioni di carattere quantitativo alla base del riconoscimento.

La norma descritta appare di notevole interesse, con riferimento all'organismo di gestione del Piano del sito del Val di Noto, sotto diversi profili, in quanto il Distretto Turistico:

- è strumento idoneo per la gestione di progetti di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche, di qualificazione dell'offerta turistica, di promozione e accoglienza, quali quelli previsti nel Programma C del Piano di gestione del sito;
- ha nella partecipazione di più soggetti, pubblici e privati, un principio fondante;
- la sua nascita non è vincolata ad una forma giuridica predefinita;
- può avere un'articolazione interprovinciale;
- la sua creazione si fonda su un processo *bottom up*.

Dunque il processo costitutivo dei Distretti appare pienamente compatibile con le caratteristiche proprie del percorso di definizione e di implementazione dell'organismo gestore del Piano del sito del Val di Noto.

6.3.4 Considerazioni conclusive

La responsabilità della scelta del modello organizzativo più idoneo a svolgere la missione di cabina di regia del Piano di gestione del sito del Val di Noto compete, come già evidenziato, ai soggetti regionale e locali, che al nuovo organismo dovranno contribuire direttamente e concretamente. Ogni ulteriore approfondimento relativo a questioni di opportunità amministrativa e strategica dovrà pertanto ineludibilmente avvenire nell'ambito di un confronto

fra i potenziali partner coinvolti, che potranno in quella sede misurare l'adeguatezza e l'idoneità delle diverse opzioni in ragione delle esigenze, da essi riconosciute come prioritarie.

Ciononostante, alla luce dei ragionamenti fin qui svolti, appare utile in questa sede offrire qualche spunto alla futura riflessione e decisione dei portatori di interesse locali, indirizzandola verso tre possibili forme organizzative, valutate come le più coerenti con i bisogni espressi. I tre strumenti non rappresentano scenari necessariamente alternativi, essendo possibile prefigurare la contemporanea o progressiva attivazione anche di più di uno degli stessi, con ruoli e funzioni complementari. Essi sono:

- A) Fondazione di partecipazione
- B) Associazione
- C) Consorzio fra Distretti Turistici.

Gli assetti organizzativi applicabili alle tre formule stimolano l'orientamento al risultato, la mutua responsabilità e l'autonomia finanziaria ed esecutiva del soggetto gestore pur salvaguardando i chiari indirizzi dettati dagli organi direttivi previsti per ognuno di essi.

Essi però fanno riferimento a contesti diversi e ad approcci differenti, di seguito descritti.

La Fondazione di partecipazione, per peculiare flessibilità ed appeal verso tutti i soggetti pubblici e privati che in essa troverebbero adeguata rappresentanza nonché per autorevolezza e solidità sostanziale e di immagine, è istituto giuridico, per vocazione ed esperienze rilevate, adatto alla missione in ipotesi.

La Fondazione, infatti, presenta potenzialità di successo nella implementazione del Piano in quanto capace di svolgere, da un lato, attività di alto profilo istituzionale concernenti tanto l'azione propulsiva e di stimolo ai soggetti pubblici e privati locali quanto la rappresentanza del sito verso entità interne ed esterne, dall'altro, azioni di supporto tecnico ai diversi enti competenti ed ai gruppi di lavoro/tavoli che dovranno essere istituiti e validamente accompagnati nel tempo.

Elementi particolarmente qualificanti e peculiari di questo istituto, probabilmente alla radice del recente successo che esso ha conosciuto soprattutto nel settore culturale, sono :

- la possibilità di configurare, già in sede di statuto, livelli diversi di partecipazione e di apporto e, conseguentemente differenti pesi e prerogative all'interno degli organi di gestione, per i soggetti pubblici e privati partecipanti; questa possibilità, nel caso di specie, caratterizzato da un'elevata numerosità di potenziali partner, consentirebbe di arginare il

rischio di assemblearismi e di organi di governo troppo pesanti e nei fatti non gestibili;

- la capacità dello strumento giuridico di dar luogo ad una sorta di diffuso azionariato culturale, utile sia sotto il profilo della crescita del senso identitario – una delle principali finalità del Programma B del Piano di gestione – sia per i risvolti di tipo finanziario, essendo possibile immaginare una pluralità di modalità di interventi a sostegno della Fondazione, anche attraverso "partecipazioni a progetto", circoscritte in termini di tempo e di finalità.

Anche il modello "Associazione" prevede la costituzione di un soggetto giuridico con esclusive finalità non lucrative, quindi ente non commerciale, aperto all'adesione progressiva di soggetti pubblici e privati, essendo il suo statuto ascrivibile alla categoria dei "contratti aperti", ovvero estendibili ad ulteriori aderenti. L'Associazione, benché istituito sotto diversi profili simile al precedente, non presenta la stessa solidità patrimoniale della Fondazione di partecipazione né, soprattutto, di questa possiede la flessibilità descritta in ordine alla capacità di modulare e graduare le modalità di coinvolgimento delle diverse espressioni del tessuto socio-economico locale.

Tuttavia, l'adozione di questa forma gestionale troverebbe un'indubbia condizione di vantaggio operativo nella circostanza che i Comuni del Val di Noto e la Soprintendenza di Siracusa si sono già da tempo orientati per questa soluzione, formalizzando tale volontà in un protocollo d'intesa, sottoscritto nel mese di febbraio 2005.

Su questa base è stato approntato e sottoposto già alla valutazione e discussione degli organi deliberanti dei Comuni interessati lo statuto dell'Associazione, denominata "Associazione Distretto Culturale Sud Est", il quale prevede:

- la costituzione, ad opera degli otto Comuni e della Regione Siciliana-Assessorato BB.CC.AA. e P.I., per mezzo della Soprintendenza di Siracusa;
- l'apertura a successive adesioni, previa richiesta, da parte di altri Assessorati della Regione Siciliana, delle tre Province, delle tre CCIAA e di altri soggetti pubblici e privati interessati;
- tra le finalità istituzionali: la valorizzazione, conservazione e diffusione pubblica dei beni culturali; il sostegno a processi di concertazione fra i partner al fine di definire e rendere operative linee di intervento coordinate ed integrate per lo sviluppo delle risorse culturali ed ambientali; la promozione e la comunicazione; la partecipazione a bandi pubblici (non

c'è un esplicito riferimento alla funzione di soggetto deputato all'attuazione ed al monitoraggio del Piano di gestione).

Leggendo lo statuto alla luce delle considerazioni esposte in precedenza circa il profilo ideale dell'organismo gestore, emerge con evidenza come il principale limite della sua impostazione risiede nella contenuta base associativa di partenza, che esclude, ad esempio, enti, come le Province, competenti in numerose materie di pertinenza del Piano, o come le Diocesi, responsabili della gestione di gran parte del patrimonio di maggior pregio ed attrattività delle città tardo-barocche, rappresentato dalle chiese. Pertanto il primo obiettivo che l'Associazione dovrebbe perseguire, una volta costituita, è quello di ampliare sensibilmente la base sociale, in modo da portare in seno alla cabina di regia un ventaglio di soggetti realmente rappresentativo degli interessi e diritti rilevanti ai fini di una corretta ed efficace gestione del sito.

Una terza possibilità, anch'essa degna di attenta valutazione, discende non tanto da considerazioni di tipo tecnico-giuridico, quanto da valutazioni di opportunità e di concreta fattibilità. Qualora infatti il territorio si orientasse in tempi brevi per la costituzione di uno o più Distretti turistici⁷¹, gli organismi di gestione dei Distretti potrebbero insieme concorrere alla realizzazione del Piano, con riferimento agli interventi relativi alla valorizzazione economica dell'area, contenuti nel Programma C. Infatti, scopo del Distretto è il concorrere allo sviluppo turistico del territorio interessato; tale finalità, quindi, pur essendo pienamente intercettata nel Piano di gestione attraverso numerosi progetti non è esaustiva della missione e delle strategie dello stesso. Pertanto, il Distretto turistico si pone quale opportunità realizzativa solo per una porzione del parco progetti del Piano di gestione operativo.

La scelta di ancorare la fase di start up del Piano di gestione alla costituzione di Distretti Turistici avrebbe il duplice vantaggio di mettere in relazione i progetti di sviluppo previsti dalla L.R.10/2005 con i progetti del Piano di gestione, concorrendo a realizzare utili economie di scala, e, inoltre, di coagulare soggetti, pubblici e privati, e relative risorse attorno a obiettivi mirati e condivisi.

Pur non potendo oggi immaginare la forma giuridica che assumeranno i Distretti nell'area né la loro dimensione territoriale, si può ipotizzare che gli stessi possano associarsi in un Consorzio, deputato alla attuazione ed al

⁷¹ Le forti caratterizzazioni territoriali ed identitarie delle aree che compongono il Val di Noto fanno prevedere un orientamento da parte degli otto Comuni a dar luogo a più di un'aggregazione, associando anche Comuni che non fanno parte del Sito. Quest'ultima condizione, qualora si verificasse, rappresenterebbe un ostacolo all'adozione della terza opzione organizzativa in ipotesi.

monitoraggio degli interventi del Piano di gestione relativi alla valorizzazione economica del Val di Noto.

6.4 Gli strumenti amministrativi attuativi

Il primo passo necessario per l'implementazione del Piano di gestione operativo consisterà nella sua approvazione da parte degli Enti coinvolti, in primis i Comuni, previa attenta verifica e valutazione del documento tecnico di cui al presente rapporto.

Tali valutazioni di merito saranno il punto di partenza per la ratifica ufficiale del Piano da parte del partenariato locale, che potrà eventualmente sancire il reciproco impegno all'attuazione del Piano adottato anche attraverso un protocollo d'intesa.

Tale momento è necessario sia per il definitivo assestamento, di pertinenza politico-amministrativa, degli ambiti prioritari di intervento da privilegiare nella fase di start-up che per avviare definitivamente un sistematico approccio di valutazione condivisa delle visioni di sviluppo che riguardano l'intera area. Il Piano assolve in tal senso ad una funzione di catalizzatore dei processi di maturazione e riflessione sulle azioni in corso rappresentando capitale progettuale per uno sviluppo sostenibile del Val di Noto, basato sulla filiera della conoscenza e della valorizzazione delle Città tardo barocche.

Il soggetto attuatore del Piano di gestione dovrà avviare la realizzazione dei progetti privilegiando l'azione di sistema tesa alla ricucitura degli interventi puntuali già programmati dalle Amministrazioni aderenti.

Nella fase attuativa il Piano, che si profila come vero e proprio programma complesso relativo a tutta l'area del Val di Noto, richiederà puntuali impegni da parte di tutti i soggetti coinvolti e quindi necessiterà di una piattaforma di accordi e strumenti amministrativi in grado di agevolare i ruoli e le competenze esercitati da ognuno, che si intrecciano più volte nella realizzazione dei singoli progetti. Tale piattaforma che supporterà l'orientamento e la pianificazione di priorità e sforzi (organizzativi e finanziari) postula la razionalizzazione amministrativa del quadro complessivo degli impegni nell'ambito delle possibilità offerte dalla Programmazione negoziata.

Pur avendo individuato, infatti, la necessità di costituire un nuovo soggetto gestore, è evidente che l'attuazione operativa dovrà sempre misurarsi con le consuete prassi procedurali e di programmazione degli Enti pubblici coinvolti che, a norma di legge, devono privilegiare:

- la trasparenza di gestione degli interventi;

- la copertura finanziaria degli stessi;
- la pubblicizzazione e l'evidenza pubblica;
- la correttezza e, nel caso specifico, la convergenza ed accelerazione dei procedimenti amministrativi connessi alle progettualità in corso al fine di aggregare in una maglia coordinata di eventi l'attuazione del Piano.

In breve, occorrerà garantire condizioni di "cantierabilità" procedurale, finanziaria ed organizzativa del programma complesso "Piano di gestione Val di Noto".

I possibili iter procedurali ad oggi più validi per flessibilità ed orientamento operativo sono regolamentati dalla disciplina della Programmazione negoziata⁷² che a partire dalla L. 662/96 ha configurato il set di strumenti attuativi per la realizzazione di interventi pubblici di elevata complessità amministrativa.

Ad essa quindi conviene fare riferimento per indicare l'architettura amministrativa che consentirà agli attori coinvolti ed al soggetto gestore di coordinare e di integrare i progetti ed i procedimenti in corso da parte dei singoli Enti nel disegno generale del Piano.

Ciò sarà possibile ricorrendo alla formalizzazione di *Accordi di programma*⁷³ fra i diversi partner del soggetto gestore, che potranno innanzitutto individuare, all'interno delle rispettive programmazioni, le risorse e le progettualità puntuali coerenti con il Piano.

L'accordo di programma, strumento acceleratore delle procedure amministrative tipiche della PA, consente, infatti, la definizione di interventi ancorati a tempi, responsabilità e modalità di verifica certi, nonché la dichiarazione di pubblica utilità, indifferibilità ed urgenza degli interventi in esso previsti.

Volendo delineare, a titolo esemplificativo, una *pista procedurale* di attuazione del Piano, si possono enucleare i contenuti generali di accordi specializzati per settori.

⁷² Per programmazione negoziata si intende la regolamentazione concordata tra soggetti pubblici o tra il soggetto pubblico competente e la parte o le parti pubbliche o private per l'attuazione di interventi diversi, riferiti ad un'unica finalità di sviluppo, che richiedono una valutazione complessiva delle attività di competenza.

⁷³ Strumento della programmazione negoziata, il cui principale riferimento normativo è costituito dall'art. 34 del D.Lgs. 267/2000, l'accordo di programma viene promosso dall'/dagli ente/enti territoriale/i cui spetta in modo prevalente la competenza per la realizzazione di opere e interventi di interesse collettivo. Esso definisce modalità, tempi di attuazione, nonché fonti di finanziamento adeguate alla consistenza degli interventi da attuare. Non è prevista in relazione alla sua sottoscrizione, in modo esplicito, la partecipazione di soggetti privati (Cit. da Enciclopedia Garzanti del Diritto).

A. Accordo per la tutela, conoscenza e conservazione del patrimonio delle Città tardo barocche

Soggetti interessati: Ministero per i Beni e le Attività Culturali; Regione Siciliana - Assessorati al Turismo, ai Beni culturali, ai Lavori Pubblici, all'Ambiente; Province e Comuni del Val di Noto, Università, soggetti privati (Diocesi, CCIAA, Fondazioni bancarie, ecc.) quali attuatori di specifiche iniziative.

Contenuti: realizzazione progetti 1,2,5,6,7 del Piano

Fonti di finanziamento: risorse disposte da Delibere CIPE, Fondo nazionale per le aree sottoutilizzate, POR Sicilia, fondi ordinari regionali, fondi degli enti locali, PRUSST, PIC Urban.

B. Accordo per la valorizzazione delle risorse culturali e la promozione sociale e culturale

Soggetti interessati: Ministero della Pubblica Istruzione, Ministero per i Beni e le Attività Culturali; Regione Siciliana – Assessorato ai Beni culturali e all'istruzione; Province e Comuni del Val di Noto, Università, soggetti privati (Diocesi, Musei privati, Fondazioni bancarie, ecc.) quali attuatori di specifiche iniziative o cofinanziatori.

Contenuti: realizzazione dei progetti 3,4,5,6,7,16,17 del Piano

Fonti di finanziamento: risorse disposte da Delibere CIPE, Fondo nazionale per le aree sottoutilizzate, POR Sicilia, Piani strategici, fondi ordinari regionali, fondi degli enti locali.

C. Accordo per lo sviluppo turistico sostenibile

Soggetti interessati: Ministero delle Attività Produttive, Ministero per i Beni e le Attività Culturali; Regione Siciliana – Assessorato al Turismo; Province e Comuni del Val di Noto, CCIAA, Università, BIC Sicilia, soggetti privati (Associazioni di categoria, consorzi turistici, ecc.), quali attuatori di specifiche iniziative o cofinanziatori.

Contenuti: realizzazione dei progetti 8,9,10,11,12,13,14,16 del Piano

Fonti di finanziamento: risorse disposte da Delibere CIPE, Fondo nazionale per le aree sottoutilizzate, POR Sicilia, Piani strategici, fondi ordinari regionali, fondi degli enti locali.

D. Accordo per la formazione e lo sviluppo delle imprese della filiera dei beni e delle risorse del Val di Noto

Soggetti interessati: Ministero delle Attività Produttive, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Ministero della Pubblica Istruzione; Regione Siciliana – Assessorati al Turismo, ai beni culturali e all'Istruzione, alle Attività Produttive, al Lavoro; Province e Comuni del Val di Noto, CCIAA, Università, Associazioni di categoria ed altri soggetti (BIC Sicilia, Italia Lavoro spa, ecc.) quali attuatori di specifiche iniziative o cofinanziatori.

Contenuti: realizzazione dei progetti 14 e 15 del Piano.

Fonti di finanziamento: risorse disposte da Delibere CIPE, Fondo nazionale per le aree sottoutilizzate, POR Sicilia, Piani strategici, fondi ordinari regionali di settore, fondi degli enti locali.

La presenza talvolta ripetuta nell'ambito dei quattro accordi di alcuni progetti indica la partecipazione plurale degli Enti all'attuazione di singoli interventi di loro competenza e graduata per step relativi a fasi di avvio e piena realizzazione. Ad esempio, il progetto *5 Sistema dei musei e dei beni culturali* comprende al proprio interno azioni di ricerca e studio preparatorie all'implementazione del sistema unico di fruizione e valorizzazione delle istituzioni culturali. Queste, per tipologia, pertengono ai contenuti dell'Accordo relativo alla tutela, conoscenza e conservazione del patrimonio delle Città tardo barocche, mentre le azioni di carattere gestionale e commerciale potranno essere realizzate nell'ambito dell'Accordo per la valorizzazione delle risorse culturali e la promozione sociale e culturale. Diverso è il caso del progetto *14 Qualificazione e sviluppo dell'imprenditorialità turistica* che afferisce per l'intervento *Circuito di qualità* all'Accordo per lo sviluppo turistico sostenibile, mentre per gli altri due interventi – *Formazione di profili professionali e Autoimprenditorialità* – all'Accordo per la formazione e lo sviluppo delle imprese della filiera dei beni e delle risorse del Val di Noto.

Il sistema degli accordi, se da un lato garantisce massa critica a nuclei progettuali compatti e fortemente integrati anche per il profilo degli Enti coinvolti, dall'altro consente di avviare alcuni progetti già maturi, per iniziative in corso o grado di condivisione espresso dal partenariato – es. *Aggregazione e commercializzazione dell'offerta turistico-ricettiva, Museo a cielo aperto del tardo barocco* –, che fungeranno da traino nei confronti degli altri progetti, coerenti e compresi nel medesimo accordo.

L'avvio, anche differito, degli accordi, porterà comunque ad intraprendere quella generale azione coordinata di infrastrutturazione leggera del territorio che il Piano intende conseguire in ordine al miglioramento della conoscenza,

fruizione e creazione di capitale economico e sociale attorno al patrimonio culturale del Val di Noto.

Accanto al sistema di accordi che riguarda l'attuazione del Piano nel suo complesso, scendendo al livello di pratica amministrativa dei singoli Enti, si evidenzia come lo strumento della Conferenza di servizi, potrà agevolare il coordinamento interno, fra i vari settori delle amministrazioni, ed interistituzionale per quanto riguarda la realizzazione di progetti in cui competenze e analisi di fattibilità tecnico-economica allacciano i pareri vincolanti più Enti.

A tal proposito, si rammenta che la Conferenza "è quel modulo procedimentale con cui si ottiene il coordinamento e la contestuale valutazione di tutti gli interessi pubblici coinvolti in un determinato procedimento, attraverso la trattazione contemporanea di uno stesso affare da parte di una pluralità di soggetti pubblici"⁷⁴. Essa, grazie all'attivazione del processo che ha l'obiettivo di condurre alla "reciproca intesa di diversi soggetti a vario titolo interessati ad un intervento di interesse pubblico attraverso le cosiddette "determinazioni conclusive", che rappresentano il superamento dell'accordo e si concretizzano in una vera e propria approvazione di una proposta di provvedimento mediante l'applicazione del principio di maggioranza", garantiscono la fluidificazione e la tempestività dei momenti decisorio ed amministrativo in circostanze di convergenza di funzioni e competenze quali si presenteranno nella fase di avvio di alcuni progetti del Piano.

Conferenze apposite dovranno, dunque, attivarsi nei casi - ad esempio, per gli interventi *7 A Itinerari culturali e 7 B Itinerari ambientali* o ancora *10 A Minibus* o *11 A Bagli del Gusto* - in cui l'interesse e l'opportuno parere degli Assessorati ai lavori pubblici e ai trasporti e delle Soprintendenze ai beni architettonici dovranno concorrere ad approvare progetti esecutivi delle opere e dei servizi da implementare.

In conclusione, sotto il profilo dell'attuazione procedurale:

- gli strumenti procedurali e normativi tipici della programmazione negoziata consentono di avviare con celerità, una volta individuate le risorse economiche disponibili, i Piani di azioni settoriali a scala sovralocale;
- gli accordi per la loro attuazione operativa dovranno fare esplicito riferimento al soggetto gestore, cui spetterà una volta definitivamente ratificati tempi, modalità e costi dei progetti, il coordinamento gestionale e il monitoraggio delle fasi operative;

⁷⁴ La conferenza di servizio è disciplinata dall'articolo 14 della legge n. 241 del 1990.

- in caso di procedure di appalto o forniture, i procedimenti amministrativi potranno avvalersi della conferenza di servizi e potrà essere valutata la soluzione di un'unica stazione appaltante in presenza di chiare economie di scala e di costo da individuare nel corso del predetto procedimento;
- la definizione di nuclei progettuali all'interno di accordi di programma non vieta, ma anzi potrebbe risultare prodromica all'inserimento dei Piani settoriali di azione all'interno di programmi complessi quali i PIT (nell'eventualità di risorse residue rinvenienti da questa programmazione o in previsione della successiva 2007-2013) o forme di metaorganizzazione dello sviluppo territoriale, quali i Distretti turistici.