

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL TURISMO E L'OCCUPAZIONE NELLE REGIONI DEL SUD *ITALIA*

Rapporto sulla provincia di Trapani

Settembre 2016

I contenuti dei Working Papers OCSE non devono essere considerati rappresentanti le posizioni ufficiali dell'OCSE e dei suoi paesi membri. I pareri espressi e gli argomenti utilizzati sono da attribuirsi ai soli autori.

I Working Papers contengono risultati preliminari o di una ricerca in corso da parte dell'autore (i) e sono pubblicati per stimolare più ampie discussioni sui temi OCSE.

Questo documento e qualsiasi mappa ivi contenuta non pregiudicano lo status o la sovranità dei territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali, e la denominazione di qualsiasi territorio, città o area.

Illustrazione di copertina: © Tarchyshnik Andrei

© OCSE 2016

E' consentito riprodurre, scaricare o stampare i contenuti OCSE per uso personale e inserire estratti delle pubblicazioni, dei database e dei prodotti multimediali dell'OCSE nei propri documenti, presentazioni, blog, siti web e materiali didattici, a condizione di indicare adeguatamente l'OCSE come fonte dei dati e detentore del relativo copyright. Per l'utilizzo commerciale e i diritti di traduzione, presentare richiesta a rights@oecd.org.

L'OCSE

L'OCSE è un'organizzazione inter-governativa e multi-disciplinare composta da 34 Paesi membri con la missione di facilitare la cooperazione fra i governi per definire politiche socio-economiche condivise e migliori e rendere l'economia globale più etica, il mercato più trasparente e lo sviluppo più sostenibile ed equo. Attraverso il suo *network* di oltre 250 Comitati specializzati e gruppi di lavoro, l'OCSE fornisce una piattaforma dove i Paesi possono comparare esperienze, cercare risposte a problemi comuni, identificare e suggerire buone prassi e coordinare politiche nazionali e internazionali.

I Paesi membri dell'OCSE sono: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Corea, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia e Ungheria. Ai lavori dell'OCSE partecipa la Commissione Europea.

IL PROGRAMMA LEED DELL'OCSE

Il Programma LEED dell'OCSE (*LEED - Local Economic and Employment Development / Sviluppo economico e dell'occupazione a livello locale*) aiuta dal 1982 i governi e le comunità a rispondere ai mutamenti economici e affrontare problemi complessi in un mondo in rapida evoluzione. La sua missione è contribuire alla creazione di un numero maggiore di posti di lavoro e di miglior qualità, attraverso una più efficace attuazione di politiche e di pratiche innovative, lo sviluppo di competenze e l'attuazione di strategie integrate a livello locale. Il Programma LEED sviluppa analisi comparative delle esperienze provenienti dai cinque continenti attinenti alla promozione della crescita economica, all'occupazione e all'inclusione economica e sociale.

IL CENTRO OCSE LEED DI TRENTO PER LO SVILUPPO LOCALE

Il Centro OCSE LEED di Trento per lo Sviluppo Locale è stato istituito nel 2003 dall'OCSE, in cooperazione con il Governo italiano e la Provincia autonoma di Trento. Il Centro è parte integrante dell'OCSE (Programma LEED). La missione del Centro di Trento è sviluppare capacità per lo sviluppo locale nei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Gli obiettivi del Centro di Trento sono: (i) migliorare la qualità delle politiche pubbliche locali attraverso monitoraggi e valutazioni costanti delle pratiche utilizzate, utilizzando risultati di ricerca e studi comparati nell'elaborazione di raccomandazioni politiche e piani d'azioni; (ii) sviluppare capacità nella progettazione, attuazione e valutazione delle strategie di sviluppo economico e occupazionale locale per stimolare la crescita delle economie locali nei paesi membri e non-membri dell'OCSE; (iii) promuovere globalmente lo sviluppo economico e occupazionale locale; e (iv) rafforzare le relazioni tra decisori politici, professionisti dello sviluppo locale e comunità scientifica e facilitare il trasferimento di conoscenza e lo scambio di esperienze tra le economie dei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Per maggiori informazioni www.trento.oecd.org.

RINGRAZIAMENTI

Questo studio sulla Provincia di Trapani è stato effettuato dal Centro OCSE per lo Sviluppo Locale di Trento, che è parte del Programma LEED dell'OCSE, su incarico del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT). Lo studio è parte di un progetto più ampio tra OCSE e MiBACT, denominato ACTORS (Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia), che il Segretariato e, in particolare il servizio II, hanno sviluppato a beneficio delle Regioni del sud Italia.

Un particolare ringraziamento va, quindi, all'Ing. Aldo Mancurti, Autorità di gestione del POiN Attrattori Culturali, che ha condiviso da subito l'idea di coinvolgere il Centro OCSE di Trento in tale progetto e al Segretario generale del MiBACT, Arch. Antonia Pasqua Recchia, nonché all'Arch. Dora Di Francesco, Dirigente del servizio II del Segretariato Generale, con le quali sono stati condivisi, in un clima di particolare stima e collaborazione, sia lo schema generale che l'attuazione delle singole attività. Un ringraziamento anche a Rossella Almanza, Anna Misiani e Valeria Sciucchini del MiBACT, che ci hanno accompagnato sin dall'avvio del progetto e senza le quali molte piccole a grandi attività non sarebbe state possibili.

Il lavoro è stato condotto sotto la supervisione di Andrea Billi e Alessandra Proto (OCSE), che hanno coordinato il gruppo di esperti: Thierry Baert dell'Agenzia di sviluppo di Lille (Francia), Sara Bonini Baraldi dell'Università di Bologna, Mark Considine dell'Università di Melbourne (Australia), Jose Guimon dell'Università di Madrid (Spagna), Massimo Zucconi, urbanista.

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza l'impegno e il fondamentale contributo di Giovanna Sonda che ha partecipato alla ricerca sul campo e ha svolto un importante ruolo di integrazione dei contributi dei singoli esperti, inquadrandoli in una prospettiva di sviluppo territoriale.

L'OCSE desidera, inoltre, ringraziare: Maurizio Giannone, Francesco Giordano e Maria Elena Cusenza della Regione Autonoma Siciliana per il prezioso e appassionato supporto.

Un grazie particolare ad Alessandro La Grassa e Antonio Fausto Barone che, in qualità di esperti locali per il progetto, hanno fornito un supporto di analisi ed interpretazione del territorio, essenziale alla realizzazione della ricerca sul campo.

Fondamentale e di primaria importanza sono stati l'impegno e la collaborazione di tutti gli attori locali intervistati. Si ringrazia infine Roberto Chizzali dell'OCSE per il contributo nell'organizzazione della visita di studio e il supporto editoriale nella fase di redazione del rapporto finale.

ABBREVIAZIONI E ACRONIMI

ACTORS	Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia
ANCI	Associazione Nazionale dei Comuni Italiani
APT	Azienda di Promozione Turistica
AT	Assietnza Tecnica
ATECO	Attività Economiche
CEC	la Capitale Europea della Cultura
CED	Centro Elaborazione Dati
CISA	Centro Internazionale di Studi di Architettura Andrea Palladio
CLLD	Community Led Local Development
CNR	Consiglio Nazionale delle Ricerche
CONSIP	Concessionaria Servizi Informativi Pubblici
DOP	Denominazione di Origine Protetta
ENEA	Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile
ENSP	Ecole Nationale Supérieure du Paysage
EPA	Etablissement Public à Caractère Administratif
ESSnet-Culture	European Statistical System Network on Culture
FESR	Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
FIO	Fondo Investimenti e Occupazione
FSE	Fondo Sociale Europeo
GAL	Gruppi di Azione Locale
ICC	Industrie Culturali e Creative
ICOMOS	International Council on Monuments and Sites
ICT	Information and Communications Technology
IRVV	Istituto Regionale Ville Venete
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica
ITI	Investimento Territoriale Integrato
IZSM	Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Mezzogiorno
KET	Key Enabling Technologies (Tecnologie Fondamentali Abilitanti)
LEED	Local Economic and Employment Development

MARTA	Museo Nazionale Archeologico di Taranto
MENA	Middle East and North Africa
MiBACT	Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo
MISE	Ministero dello Sviluppo Economico
MUSA	Mobilità Urbana Sostenibile e Attrattori culturali
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
PAC	Piano di Azione e Coesione
PAT	Piano di Assetto del Territorio
PAL	Piano di Azione Locale
PEG	Piano Esecutivo di Gestione
PI	Piano degli Interventi
PIL	Prodotto Interno Lordo
PIT	Piano di Indirizzo Territoriale
PIU	Piano Integrato Urbano
PMI	Piccole e Medie Imprese
POAT	Progetto Operativo di Assistenza Tecnica
POIN	Programma Operativo Interregionale
PON	Programma Operativo Nazionale
POR	Programma Operativi Regionali
PPCS	Piano Particolareggiato per il Centro Storico
PRUSST	Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile del Territorio
PUC	Piano Urbanistico Comunale
R&S	Ricerca e Sviluppo
SBAPSAE	Soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici, Artistici ed Etnoantropologici
SITI	Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione
SVIMEZ	Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno
SUN	Seconda Università di Napoli
UE	Unione Europea
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura
UOD	Unità Operativa Dirigenziale
WIPO	World Intellectual Property Organization
WWF	World Wide Fund For Nature

INDICE

1. Il progetto: obiettivi e aspetti metodologici.....	10
Il progetto.....	10
Aspetti metodologici.....	12
Ambiti tematici	14
Riferimenti Bibliografici	17
Note	19
2. Il trapanese: forme e strumenti di organizzazione del territorio	20
Il patrimonio storico-artistico e identitario	20
Forme organizzative per la valorizzazione culturale e turistica.....	24
I sistemi locali di valorizzazione integrata	27
Le forme organizzative per la valorizzazione culturale e turistica	29
Il livello intermedio di governo tra la Regione e i Comuni	34
Risorse e strumenti europei per progetti culturali.....	37
Raccomandazioni di policy per la valorizzazione del territorio trapanese	41
Riferimenti Bibliografici	49
Note	50
3. La gestione dei siti culturali.....	53
L'organizzazione regionale per i beni culturali	53
La riforma della dirigenza: L.R. 10/2000	55
L.R. 20/2000: il Parco della Valle dei Templi ed il sistema dei parchi archeologici regionali	56
La Soprintendenza di Trapani e la governance del sistema	57
La Soprintendenza di Trapani: risorse umane e finanziarie.....	59
I quattro attrattori culturali della Provincia di Trapani	62
Parco Archeologico di Segesta	66
Parco Archeologico di Selinunte	79
Stabilimento Ex Tonnara Florio	94
Mozia	104
Elementi di criticità e indicazioni di policy	111
Riferimenti Bibliografici	117
Note	118
4. Turismo culturale e imprenditorialità nell'area trapanese	124
Quadro socio-economico	124
Il settore turistico	126
Verso una nuova strategia turistica.....	130
Dal turismo culturale al turismo creativo	132
Il ruolo delle industrie creative e culturali	135
Riferimenti Bibliografici	144
Note	146
Allegato 1.....	148

Visita di studio 15-19 giugno 2015.....	148
Team di lavoro.....	149
Allegato 2.....	152
Stakeholder coinvolti.....	152

Tabelle

Tabella 1. Comuni del trapanese per numero di residenti, anno 2015	26
Tabella 2. Il Sistema Locale del Lavoro di Trapani	36
Tabella 3. Il Sistema Locale del Lavoro di Marsala.....	36
Tabella 4. Il Sistema Locale del Lavoro di Alcamo	37
Tabella 5. Il Sistema Locale del Lavoro di Castelvetro.....	37
Tabella 6. Il Sistema Locale del Lavoro di Salemi	37
Tabella 7. Fondi strutturali destinati ai programmi operativi della Regione Sicilia.....	38
Tabella 8. Personale della soprintendenza di Trapani	60
Tabella 9. Visitatori e ingressi ai siti culturali di proprietà regionale nella provincia di Trapani (2013 e 2014)	63
Tabella 10. Visitatori e incassi ai siti culturali di proprietà regionale nelle nove provincie (2014).....	64
Tabella 11. Visitatori e incassi ai principali dieci siti di proprietà della Regione Sicilia (2014).....	65
Tabella 12. Dati dei visitatori e incassi presso il Parco Archeologico di Segesta	67
Tabella 13. Tipologie e costo del biglietto al Parco Archeologico di Segesta	68
Tabella 14. Elenco delle attività organizzate presso il Parco Archeologico di Segesta (2010-2014)	70
Tabella 15. Segesta: principali problematiche e indicazioni di policy	72
Tabella 16. Segesta: punti di forza e opportunità, con relative indicazioni di policy.....	74
Tabella 17. Prospetto economico stimato - Parco di Segesta	77
Tabella 18. Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy dal punto di vista istituzionale/organizzativo	78
Tabella 19. Prospetto somme accreditate dalla regione al Parco di Selinunte (2010-15) ..	81
Tabella 20. Stima del Prospetto economico – Selinunte (2014)	81
Tabella 21. Analisi comparata dei servizi aggiuntivi presenti nei quattro attrattori culturali siciliani	82
Tabella 22. Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy dal punto di vista istituzionale/organizzativo - Parco archeologico di Selinunte e Cave di Cusa.....	83
Tabella 23. Dati dei visitatori e incassi presso il Parco Archeologico di Selinunte (2007-2015).....	84
Tabella 24. Tipologie e costo del biglietto al Parco Archeologico di Selinunte	85
Tabella 25. Attività organizzate presso il Parco Archeologico di Selinunte (2010-2015) ..	88
Tabella 26. Selinunte: principali problematiche e relative indicazioni di policy	90
Tabella 27. Selinunte: punti di forza e opportunità, con relative indicazioni di policy.....	94
Tabella 28. Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy dal punto di vista istituzionale/organizzativo – Ex Stabilimento Florio.....	97
Tabella 29. Visitatori e incassi presso la Tonnara di Favignana (2012-2014)	99
Tabella 30. Ex stabilimento Florio della Tonnara di Favignana: principali problematiche e indicazioni di policy.....	103

Tabella 31.	Tipologie e costo del biglietto all'isola di Mozia.....	107
Tabella 32.	Area archeologica e museo di Mozia: principali problematiche e indicazioni di policy	109
Tabella 33.	Nicchie del segmento turistico in provincia di Trapani.....	127
Tabella 34.	Imprese del sistema produttivo culturale Italiano	135
Tabella 35.	Classificazione ISTAT della vocazione culturale e attrattiva dei territori	136
Tabella 36.	Valore aggiunto e occupazione nella filiera culturale di Trapani e di Caserta (anno 2012).....	137
Tabella 37.	Valore aggiunto e occupazione nella filiera culturale della regione Siciliana e della Campania (anno 2013).....	137

Figure

Figura 1.	Principali infrastrutture per la mobilità della Sicilia Occidentale	22
Figura 2.	Estensione e sovrapposizione di alcune realtà tematiche del trapanese	31
Figura 3.	Ditretti turistici territoriali	33
Figura 4.	Distretti turistici tematici.....	34
Figura 5.	Soggetti promotori sul tema Attrazione culturale, naturale e turistica	38
Figura 6.	Distribuzione progetti per data inizio e rapporto finanziamento/spesa	39
Figura 7.	Distribuzione progetti per data di avvio e livello di spesa	40
Figura 8.	Attuale organigramma dell'Assessorato regionale dei beni culturali e dell'identità siciliana (sintesi)	54
Figura 9.	Organigramma dell'Assessorato regionale dei beni culturali e dell'identità siciliana per l'area di Trapani.....	58
Figura 10.	La rete museale Belicina	62
Figura 11.	Organizzazione del Servizio Archeologico di Segesta.....	76
Figura 12.	Organigramma della Fondazione Joseph Whitaker.....	106

Box

Box 1.	Il decreto Ministeriale a sostegno della progettazione integrata	29
Box 2.	Comité Grand Lille (Francia).....	45
Box 3.	Agenzie francesi di pianificazione territoriale	46
Box 4.	I servizi aggiuntivi: uno sguardo d'insieme	111
Box 5.	Parchi della Val di Cornia	115
Box 6.	Traffico aereo dell'aeroporto di Birgi	128
Box 7.	La strada del vino di Marsala	132
Box 8.	Learning model: il sito archeologico di Empuries a Girona (Spagna)	134
Box 9.	ICC, imprenditorialità e innovazione a Palermo	141

1. IL PROGETTO: OBIETTIVI E ASPETTI METODOLOGICI

Cultura e industrie creative rappresentano un settore di grande interesse¹ non solo in termini di ricchezza e occupazione, ma per la loro capacità di generare ricadute anche in altri settori economici, come il turismo e l'artigianato, per il loro contributo ai processi di rigenerazione urbana generando effetti positivi sia in termini di inclusione sociale che di attrattività dei territori.

Il progetto A.C.T.O.R.S. (Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia) coordinato dal Centro OCSE LEED di Trento per lo Sviluppo Locale in collaborazione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) si propone, in coerenza con gli interventi delineati dal Piano di Azione e Coesione (PAC), di rafforzare le capacità istituzionali e di migliorare l'attrattività del patrimonio culturale e paesaggistico delle regioni del sud dell'Italia per sostenerne lo sviluppo e la competitività.

L'Italia ha il numero maggiore di siti UNESCO di qualsiasi altro paese, ma anche un patrimonio diffuso di beni culturali ancora poco conosciuti e visitati. Infatti, la capacità di attrarre grandi quantità di visitatori è limitata a pochi siti principali. Sul fronte economico, anche se il settore culturale italiano detiene il doppio della quantità di musei rispetto a quello francese, l'impatto sul PIL è molto minore. Per affrontare queste sfide è necessario un nuovo approccio politico che richiede una ridefinizione delle modalità di collaborazione tra le amministrazioni centrali e gli enti locali, nonché una *partnership* pubblico-privato che riesca a valorizzare il patrimonio culturale rendendolo un fattore di sviluppo. A tal fine, l'Accordo di Partenariato 2014-2020 per l'utilizzo dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei richiede una strategia che superi la frammentazione delle politiche e degli interventi per far crescere le competenze territoriali e valorizzare le risorse culturali e naturali.

Un aspetto importante di questo approccio è il riconoscimento della complessità del patrimonio culturale italiano, che si compone non solo di beni e collezioni storiche e artistiche, ma anche di paesaggi e di un patrimonio immateriale fatto di tradizioni e competenze (artistiche e artigianali). Per questo le iniziative di tutela e valorizzazione dovrebbero rivolgersi al patrimonio nella sua interezza attraverso processi di sviluppo territoriale che coinvolgano anche attori al di fuori del mondo dell'arte e della cultura.

Nell'ambito del ciclo di programmazione 2014-2020, il Programma Operativo Nazionale (PON) "Cultura e Sviluppo" del MiBACT si concentra sulle cinque regioni meridionali meno sviluppate: Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia, con l'obiettivo di: i) proteggere e promuovere il patrimonio culturale regionale e colmare le lacune esistenti in termini di capacità di attrarre e beneficiare di nuovi flussi turistici; ii) promuovere lo sviluppo economico e l'imprenditoria locale, con particolare attenzione ai settori del turismo, della cultura e della creatività.

Il progetto

Alla luce delle difficoltà² riscontrate nell'attuazione delle misure previste nel precedente periodo di programmazione 2007-2013 (Bocci, 2014) e rispetto alle opportunità che si aprono con il PON

Cultura 2014-2020, il lavoro di indagine dei territori ha permesso di valutare le precondizioni per avviare processi di sviluppo locale attorno agli asset culturali e ambientali delle aree selezionate.

L'obiettivo principale del progetto ACTORS, infatti è sostenere il MiBACT nella progettazione e attuazione di strategie e iniziative per lo sviluppo economico e l'occupazione locale nelle regioni del Mezzogiorno attraverso la valorizzazione delle aree di attrazione culturale. In particolare il progetto si propone di:

- Contribuire al rafforzamento della capacità istituzionale delle MiBACT a livello nazionale, regionale e locale, anche attraverso: i) il miglioramento della conoscenza e comprensione delle politiche e degli strumenti a supporto delle Industrie Culturali e Creative (ICC); ii) il miglioramento della *governance* delle politiche e delle modalità di attuazione, iii) la possibilità di prendere decisioni più consapevoli basate su una serie di indicatori in merito all'attuazione delle politiche culturali.
- Migliorare le capacità delle regioni obiettivo del progetto di progettare e attuare strategie integrate di sviluppo locale basate sulla valorizzazione e sviluppo del turismo e dei beni culturali.

Il progetto è realizzato in stretta collaborazione con l'amministrazione centrale del Ministero e delle sue direzioni regionali e gli enti locali responsabili della pianificazione, gestione e attuazione di politiche e programmi.

I principali beneficiari del progetto sono le strutture centrali e periferiche del MiBACT in quanto responsabili della gestione e dell'attuazione del PAC-MiBACT e del nuovo PON Cultura e Sviluppo e le Regioni e gli Enti locali di riferimento attuatori di politiche di sviluppo territoriale e valorizzazione del patrimonio culturale.

Il progetto prevede che in ciascuna regione "obiettivo" venga effettuata un'indagine approfondita secondo la metodologia delle *peer review*³ dell'OCSE sui seguenti ambiti tematici: a) gestione dei siti culturali; b) imprenditorialità culturale e creativa (ICC); c) *governance* territoriale.

Coerentemente con le finalità della collaborazione OCSE- MiBACT di supportare le strutture centrali e periferiche del Ministero e le Regioni del Sud nell'implementazione del Programma Cultura, sono previsti dei laboratori interregionali di *capacity building* con l'obiettivo di rispondere alle esigenze individuate attraverso le *peer review* e di migliorare le competenze strategiche, tecniche e di *governance* dei decisori politici, dei funzionari pubblici e dei professionisti responsabili delle politiche e delle attività culturali e delle imprese creative e culturali (ICC).

Le *review* regionali e i seminari di *capacity building* seguono le seguenti fasi:



Le *review* regionali si sono focalizzate su quattro “aree di attrazione culturale” individuate dal Ministero insieme alle amministrazioni regionali, come casi di studio rilevanti per lo sviluppo di progetti pilota nel quadro del Programma Operativo Nazionale “Cultura e Sviluppo” 2014-2020.

Campania: l’area di Caserta, anche in forza della recente acquisizione della Reggia di Carditello da parte del MiBACT, necessita di una strategia di valorizzazione delle residenze reali borboniche presenti nel territorio provinciale e dell’elaborazione di un percorso turistico-culturale che permetta di rivitalizzare l’intera area e la stessa città di Caserta attualmente esclusa dai flussi turistici, principalmente diretti verso al Reggia.

Attrattori culturali: Reggia di Caserta, Reggia di Carditello, Belvedere di San Leucio

Sicilia: il trapanese è un territorio disseminato di beni culturali dal grande potenziale attualmente scarsamente e impropriamente valorizzati. Il territorio esprime anche un importante patrimonio culturale immateriale, come le eccellenze nel settore vitivinicolo e la presenza di vere e proprie filiere e iniziative mirate (Strade del Vino) che assieme ai beni storico artistici e naturali⁴ offre un’offerta turistica molto interessante e variegata.

Attrattori culturali: (Rete museale e naturale belicina, Parco archeologico di Segesta e Selinunte, Isola di Mozia, Tonnara Florio a Favignana)

Calabria: l’area metropolitana di Reggio Calabria rappresenta, anche in relazione ai rapporti con il territorio siciliano - in particolare il messinese - un interessante ambito di sperimentazione nel territorio regionale, presentando una diversificata gamma di funzioni e contesti insediativi, non ultimo il primo entroterra collinare di accesso al Parco dell’Aspromonte. In questa logica, la focalizzazione sulla città di Reggio e sui suoi servizi culturali, in primis il Museo Archeologico Nazionale, sarà accompagnata dalla valorizzazione delle altre risorse territoriali al fine di promuovere lo sviluppo della domanda turistica e di attivare iniziative imprenditoriali collegate alla filiera turistico-culturale.

Attrattore culturale: Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria

Puglia: la grave situazione ambientale e occupazionale che interessa la città di Taranto, con effetti diretti sulla tenuta del tessuto economico e sociale, impongono un ripensamento profondo del modello di sviluppo sino ad ora perseguito. Facendo leva sulle capacità che in altri territori la Puglia ha saputo esprimere nel settore culturale e creativo è opportuno valutare e costruire degli scenari di sviluppo locale che pongano al centro la cultura.

Attrattore culturale: Museo Nazionale Archeologico di Taranto (MARTA)

Basilicata: su proposta del Ministero, nel corso del progetto è stata inserita tra le regioni oggetto dell’indagine anche la Basilicata, interessata dalla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019.

Aspetti metodologici

Questo percorso ha richiesto, sia nella fase di preparazione delle visite sul campo, sia nella fase di analisi e di elaborazione delle indicazioni di *policy*, una forte sinergia con gli attori locali. Ciò ha rappresentato per gli *stakeholder* coinvolti un’occasione di apprendimento riflessivo (Schön, 1989) rispetto ai progetti passati e agli scenari aperti, attivando così un percorso collaborativo e informato favorevole alla realizzazione degli interventi previsti dalla corrente programmazione.

La portata di questo lavoro, infatti, non si esaurisce nelle singole *review* regionali, ma si esplica nelle reti d'azione (Czarniawska 2004) e nei processi di *sense making*⁵ (Weick 1995, Dunford e Jones 2000, Corvellec 2001a, b) e di *mise-en-sense* (Corvellec e Risberg 2007) che sono stati attivati nel corso del progetto con gli attori locali (istituzioni pubbliche e soggetti privati) e con il Ministero. Questo approccio all'analisi dei territori ha un duplice fondamento. Da una parte l'organizzazione stessa dei territori è il prodotto di pratiche e di usi (Crosta, 2009, Corboz, 2008) e la sua comprensione richiede uno sguardo rivolto sia alle dinamiche istituzionali sia a quelle spontanee. Dall'altra parte questo lavoro, che si rivolge *in primis* al Ministero e agli Enti locali e, più ampiamente, ai soggetti che operano nella filiera culturale, ha lo scopo di avviare un percorso di capacitazione in vista di uno sviluppo autonomo dei territori coerente con le loro necessità, specificità e risorse intrinseche (Borgomeo, 2013) di cui il patrimonio culturale è una parte importante.

I dati di Opencoesione sui progetti finanziati dalle politiche di coesione in Italia nell'ambito del POIN "Attrattori Culturali, Naturali e Turismo"⁶ offrono un quadro aggiornato e dettagliato delle diverse voci di spesa per il settore Cultura e Turismo, ma dalla loro lettura non si riesce ad apprezzare l'impatto degli interventi sul territorio. Per questo si è ritenuto, sia come metodo di lavoro nelle *review*, sia come indicazioni di *policy*, di adottare una prospettiva di analisi dinamica in grado non solamente di monitorare il ciclo di spesa degli interventi e gli impatti diretti (ad esempio un aumento del numero di visitatori in un museo), ma di mappare come si stanno muovendo i diversi attori, per capire attorno a quali bisogni, opportunità e ambiti geografici è possibile e utile convogliare risorse, competenze e progettualità.

Le *review* regionali si inseriscono all'interno di un più ampio progetto di collaborazione tra il MiBACT e il centro OCSE di Trento il cui raggio d'azione non si limita alle regioni del Sud Italia inserite all'interno del PON Cultura 2014-2020. La grande sfida della gestione del patrimonio culturale italiano, infatti, si intreccia ad altre priorità per rendere il settore culturale un asse portante dello sviluppo del Paese. Tra queste: lo sviluppo di capacità di *governance*; la creazione di filiere culturali-creative per una migliore fruizione dei beni culturali; la promozione dei territori e non dei singoli attrattori culturali in un rapporto più sostenibile col turismo e col paesaggio; la costruzione di opportunità di lavoro e sviluppo locale a partire dalla dotazione culturale, intesa sia come patrimonio materiale che immateriale⁷.

Questi temi sono allo stesso tempo oggetto di studi accademici e analisi da parte di istituzioni e organizzazioni internazionali e terreno di sperimentazione di politiche pubbliche a livello regionale. Proprio per stimolare una reciproca contaminazione tra livello analitico ed empirico, sono stati creati, nel corso del progetto, diversi momenti di confronto tra i gruppi di lavoro coinvolti nelle *review* regionali e nell'attività di ricerca di carattere nazionale e sono state attivate significative collaborazioni con importanti attori (centri studi, agenzie, associazioni) nel panorama degli studi culturali. In questo modo la letteratura ha offerto delle chiavi di lettura delle dinamiche in corso a livello locale e l'indagine sui territori ha fornito l'occasione per mettere alla prova e aggiornare certi schemi interpretativi.

Trattandosi di uno studio per comprendere come gli attrattori culturali possono diventare il perno di processi di sviluppo locale rispetto alle condizioni generali dell'area interessata (*governance* territoriale, tessuto imprenditoriale, competenze specifiche nel management dei beni culturali) le diverse fonti di dati e i documenti tecnici non sarebbero stati sufficienti da soli a rendere la complessità delle dinamiche in corso e a individuare i nodi che finora hanno impedito l'avvio o il compimento di certi processi.

Il metodo OCSE delle *peer review* presuppone non solo un'attività di analisi dei territori, ma anche un confronto critico attraverso il coinvolgimento di esperti internazionali e scambi di

esperienze. Questo metodo permette di integrare il momento dell'analisi con quello del confronto e della proposta per arrivare ad elaborare delle indicazioni di *policy* basate non solo sulle evidenze raccolte durante il lavoro sul campo, ma anche su processi ed esperienze sperimentati altrove. Rispetto al focus tematico con cui ogni esperto ha letto le realtà locali, ciascun capitolo è corredato da alcuni box che presentano dei casi internazionali allo scopo di offrire dei *learning model* per rendere in forma esemplare quanto trattato nel capitolo e sintetizzato nelle raccomandazioni di *policy*. I *learning model* offrono indirettamente dei suggerimenti di misure che potrebbero in modo analogo essere adottate con successo nella regione interessata, con l'attenzione di chiarire che non si tratta di trasferire per intero una buona pratica, quanto piuttosto di riconoscere in quelle esperienze i fattori che potrebbero inserirsi bene nel contesto specifico e generare a loro volta processi virtuosi.

Il team di lavoro si compone, oltre ai due funzionari del Centro OCSE di Trento, di esperti internazionali, ciascuno con uno specifico interesse di ricerca, al fine di coprire i tre principali ambiti di indagine: *management* degli attrattori culturali; potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale (cultura-creatività, turismo, produzioni tipiche); processi di riorganizzazione territoriale a partire dall'attrattore e dal contesto infrastrutturale e istituzionale locale.

Data l'eterogeneità delle realtà regionali, sono stati coinvolti esperti che hanno permesso di cogliere e interpretare nessi anche con questioni non direttamente legate al tema della valorizzazione del patrimonio culturale, che tuttavia rappresentano delle precondizioni o dei *caveat* di cui tener conto in fase di progettazione.

Inoltre, per ogni regione, il gruppo di lavoro è stato supportato da un referente locale esperto delle questioni trattate e capace di fornire al tempo stesso uno sguardo dall'interno, come contraltare alla prospettiva degli esperti internazionali. Il referente locale ha fatto anche da *trait d'union* tra il team di lavoro e le Regioni individuando, rispetto ai temi di indagine e rispetto alle peculiarità dell'area, i soggetti da incontrare, le situazioni da portare all'attenzione e i luoghi da visitare. L'agenda della visita studio riflette un lavoro di mappatura delle iniziative, degli attori e delle questioni rilevanti.

La visita studio nella regione Campania si è svolta nel mese di maggio 2015 ed è stata preceduta da un incontro tra i funzionari OCSE che coordinano il progetto e la Regione per chiarire le finalità del lavoro e attivare un confronto sulle esperienze passate e le progettualità in corso e portare alla luce, interessi, aspettative e bisogni del territorio. Il lavoro sul campo è stato istruito da un'attività di ricerca preliminare da parte dei funzionari dell'OCSE col supporto dei referenti locali allo scopo di predisporre un *background report* ad uso degli esperti internazionali coinvolti nella visita di studio per stimolare dei ragionamenti e degli interrogativi a partire dalla descrizione del contesto.

L'agenda prevedeva la visita dei territori e degli attrattori culturali identificati dal MiBACT e incontri con i direttori di Musei e Parchi archeologici, esponenti delle istituzioni locali (Amministrazioni, Soprintendenze, Università), associazioni di categoria, agenzie di sviluppo e incubatori di impresa, rappresentanti di Fondazioni, associazioni culturali e della società civile. (v. tabella alla fine del documento).

Ambiti tematici

Le *review* affrontano tre ambiti tematici principali anche se, per le caratteristiche delle aree interessate, la rilevanza e l'approfondimento sono stati diversi in ogni territorio. Tuttavia, aver dato un'impostazione comune, ha consentito di sviluppare delle riflessioni trasversali e di far emergere, anche attraverso dinamiche di identificazione e differenziazione (Czarniawska, 2008a), quelle specificità territoriali che altrimenti tendono ad essere assorbite e annacquate in un discorso generale sul Meridione e le sue potenzialità inesprese.

Per valutare come gli attrattori culturali possano contribuire alla riqualificazione di un territorio in termini di attrattività turistica, ma anche di investimenti e capacità, sviluppando opportunità di lavoro e processi di riorganizzazione urbana/territoriale, il tema della gestione dei siti culturali ha occupato una parte centrale in ogni regione, anche se con alcuni importanti distinguo legati sia alla natura dei beni sia alla loro collocazione. In Campania la Reggia di Carditello, acquisita dallo Stato nel 2014, non è ancora agibile al pubblico e non può quindi essere trattata alla pari di un museo o sito culturale per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, ma dal punto di vista della mobilitazione sociale, rappresenta un esempio significativo di come alcune aree del sud Italia stiano sperimentando iniziative che ritessono il senso di appartenenza non più alla luce del disagio (Riitano 2014).

L'analisi gestionale degli attrattori culturali, pur toccando un aspetto specifico del più ampio tema della valorizzazione del patrimonio culturale, ha prodotto delle indicazioni che rispondono in modo trasversale agli obiettivi dei tre pilastri e relativi assi di intervento previsti dal PON Cultura (rafforzare il segmento culturale della domanda e dell'offerta di attrattori culturali; favorire l'incremento di attività economiche connesse alle dotazioni culturali; sostenere la gestione del programma e migliorare le capacità operative dei soggetti impegnati nell'attuazione del PON).

Questa trasversalità si spiega col fatto che l'attività di gestione è una funzione di supporto allo sviluppo efficace delle attività professionali, siano esse di tutela o valorizzazione. La prospettiva di analisi adottata nelle *review* è di tipo micro e qualitativo, una sorta di etnografia delle amministrazioni (Zan, 2014) per ricostruire la complessità dei processi organizzativi (Czarniawska, 2008b) sia nelle dinamiche interne, sia in relazione a soggetti esterni (privati, amministrazioni pubbliche, tra gli altri).

Sono state prese in esame le caratteristiche istituzionali e amministrative e le pratiche di gestione manageriale e finanziaria per identificare le priorità (ad esempio: opportunità di sviluppo, fabbisogni di competenze e figure professionali, soluzioni in *house/outsourcing* ecc.) per una migliore gestione del sito e una maggiore integrazione col territorio in vista di un più ampio processo di sviluppo locale.

Quest'ultimo aspetto si lega al secondo ambito tematico delle *review*: lo sviluppo dell'imprenditorialità e delle imprese culturali, turistiche e creative. Per indagare il livello di vivacità imprenditoriale riconducibile al patrimonio culturale e naturalistico è stato importante confrontarsi con le associazioni di categoria, le agenzie di sviluppo e gli incubatori, ma anche con associazioni della società civile che in molti territori sono i soggetti che più stanno riattivando un senso di appartenenza che spinge ad azioni di advocacy e ad iniziative di innovazione sociale.

Il tema dell'imprenditorialità culturale e creativa (ICC), che è ormai ampiamente trattato in letteratura ed è entrato a far parte anche dell'agenda politica europea (Chapain, 2010), rimane difficile da decifrare anche attraverso analisi comparate perché rispetto alle classificazioni elaborate dall'Unione Europea e dalle organizzazioni internazionali, non solo i paesi, ma anche le singole regioni hanno adottato misure diverse per stimolare l'imprenditorialità, l'innovazione e la competitività nei settori di punta e in relazione alle vocazioni dei territori. Il lavoro sul campo ha permesso di andare oltre le rilevazioni statistiche sul peso delle ICC per indagare da vicino alcune pratiche istituzionali e spontanee e valutare il ruolo delle politiche pubbliche e dei privati nel creare filiere attorno al patrimonio culturale e sviluppare processi di innovazione a partire da settori produttivi tradizionalmente forti, come il caso dei setifici di San Leucio in Provincia di Caserta che rappresentano un'importante tradizione artigiana – un patrimonio culturale immateriale – ma stanno incontrando una grave crisi.

Il terzo focus tematico è quello della *governance* territoriale che apre una prospettiva più ampia sulle condizioni ambientali, sociali ed istituzionali. Questo approccio ha permesso di indagare le precondizioni affinché i siti culturali possano integrarsi o diventare addirittura il perno di processi più

ampi di riqualificazione urbana/territoriale, di attivazione di risorse (competenze, tradizioni, vocazioni) di sviluppo e messa a sistema di infrastrutture, di attrazione di talenti e investimenti.

L'organizzazione del territorio e delle funzioni è cruciale per mettere a fuoco le cosiddette "aree funzionali" (Battaglini 2014; Basta *et al.* 2009) che non coincidono necessariamente con i confini amministrativi perché si basano sull'integrazione o sull'omogeneità di specifiche funzioni/caratteristiche (aggregazioni di unità territoriali). Le aree funzionali, sono un pilastro della Politica regionale dell'Unione Europea proprio per il fatto di consentire lo sviluppo di progetti articolati senza il vincolo dei confini amministrati (European Parliament, 2015).

Accanto alla dimensione geografica, nelle ricerche territoriali, e in particolare in questo lavoro di *review*, il luogo è da intendersi sia nelle sue dimensioni materiali, sia negli aspetti organizzativi, nelle pratiche d'uso, nelle progettualità e nelle suggestioni simboliche elaborate dalla comunità. Dalle *field visit* è emerso chiaramente che ogni territorio ha un suo specifico capitale territoriale⁸ (OECD 2001), che a volte cambia in modo significativo anche nel raggio di brevi distanze⁹.

Per questo affrontare la questione dello sviluppo locale e della gestione territoriale l'analisi della struttura di una zona non è solo una questione per una cerchia ristretta di esperti e amministratori, come dimostrano le pratiche di *Community Led Local Development* (CLLD). Raggiungere un accordo sulla struttura spaziale di un territorio comporta una sorta di "apprendimento collettivo" e la creazione di una cornice di senso che consente alle parti interessate di coordinare i loro strumenti politici e gli investimenti (Zonneveld e Waterhout 2005).

Riferimenti Bibliografici

- Basta M., Morchio E., Sanguineti S. (2009) Aree metropolitane in Italia: indagine empirica alla luce del censimento 2001. Alinea Editrice: Firenze.
- Battaglini E. (2014) Sviluppo territoriale. Dal disegno della ricerca alla valutazione dei risultati. Franco Angeli. Milano
- Bocci C. (2014) “Dall’Europa risorse e opportunità per tornare a produrre cultura”, X Rapporto Annuale Federculture.
- Borgomeo C. (2013) L’equivoco del Sud. Sviluppo e coesione sociale, Laterza, Bari.
- Chapain, C., et al. (2010) Creative Clusters and Innovation. Putting Creativity on the Map, NESTA, London.
- Corboz A. (2008) Ordine sparso: saggi sull’arte, il metodo, la città, il territorio. Milano: Angeli
- Corvellec, H. (2001a) ‘Talks on track – debating urban infrastructure projects’. Culture and Organizations 7: 25-53.
- Corvellec, H. (2001b) ‘The new rhetoric of Infrastructure projects’ in Organizing metropolitan Space and discourse, in Czarniawska e Solli (eds.), 192-209. Malmö: Liber AB.
- Corvellec H. e Risberg A. (2007) ‘Sensgiving as mise-en-sense- The case of wind power development’. Scandinavian Journal of Management 23: 307-326.
- Council of Europe (2011), “Impact of European Cultural Routes on SMEs’ Innovation and Competitiveness”, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Routes/StudyCR_en.pdf
- Crosta P. (a cura di) (2009) Casi di Politiche urbane. La pratica delle pratiche d’uso del territorio. Milano: Angeli.
- Czarniawska, B. (2008a) “Alterity/identity interplay in image construction”, in Barry D. e Hansen, H. (eds.) The SAGE handbook of new approaches in management and organization, pp. 49-62.
- Czarniawska B. (2008b) Organizing: How to study it and how to write about it. Qualitative Research in Organizations and Management, 3(1).
- Czarniawska B. (2004) “On time, space and action nets”, Organization, 11 (6): 773-791.
- Deroin V. (2011) “European Statistical works on Culture”, Culture etudes.
- Dunford, R. e Jones, D. (2000) “Narrative in strategic change” Human Relations, 53: 1207–1226.
- ECIA (2014) Create, Innovate, Grow. A new policy agenda to maximise the innovative contributions of Europe’s creative industries. Recommendations from the Policy Learning Platform of the European Creative Industries Alliance.
- European Parliament, Committee on Regional Development (2015), Report on the urban dimension of EU policies (2014/2213(INI)). Bruxelles.

KEA (2012) Measuring economic impact of CCIs policies. Bruxelles

KEA (2006) The Economy of Culture in Europe. Bruxelles.

OECD (2001), Territorial Outlook, OECD Publications. Paris.

Riitano A. (2014) Sud Innovation - Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza, Franco Angeli: Milano.

Schön, D. (1989) The Reflective Practitioner: How professionals think in action. London. Temple Smith.

Weick, K. (1995) Sensemaking in Organisations. London: Sage.

Zonneveld W. e Waterhout B. (2005) Visions on territorial cohesion, Liverpool University Press.
(DOI: <http://dx.doi.org/10.3828/tpr.76.1.2>)

Note

- ¹ L'Unione Europea negli ultimi anni ha dimostrato una crescente attenzione verso il settore culturale e creativo, sia rispetto alla definizione e alla valutazione della portata delle Industrie Culturali e Creative (KEA 2006 e 2012, Derooin 2012, ECIA 2014), sia con programmi mirati, come Europa Creativa e Capitale Europea della Cultura, ma anche attraverso iniziative in collaborazione con altre Dg e Istituzioni (attraverso il programma COSME della DG Imprese e Industria o l'iniziativa delle Vie culturali europee del Consiglio d'Europa che ha misurato l'impatto di questi percorsi culturali sull'innovazione e la competitività delle PMI).
- ² Nel 2011 è stato approvato il Piano di Azione Coesione d'intesa con la Commissione Europea proprio per evitare il disimpegno automatico delle risorse comunitarie che ha definito uno specifico programma di azione per le Regioni dell'Obiettivo Convergenza.
- ³ La *peer review* è un procedimento dell'OCSE di ricognizione, analisi e valutazione internazionale delle condizioni, delle fasi operative e dell'esito di strategie, politiche e processi attuati in un dato Paese/ regione/ località oggetto di intervento.
- ⁴ L'area marina protetta delle Egadi con 54 000 ettari è la più grande d'Europa e offre 76 siti di immersione subacquea, ancora non sufficientemente sfruttati. Nell'ultimo anno si è registrato un significativo incremento dei visitatori e un aumento del 60% del settore subacqueo.
- ⁵ I processi di costruzione e condivisione di significati e visioni sono stati ampiamente indagati nell'ambito degli studi organizzativi e, più recentemente, hanno anche interessato gli studi urbani/territoriali che guardano alle città e alle comunità come sistemi organizzativi complessi. Per rendere conto della dimensione processuale e in continuo divenire dei territori, questi studi mettono al centro dell'analisi i processi organizzativi e, nell'approccio dell'Actor Network Theory (Latour, Callon, Law, tra i primi), le reti d'azione in cui gli artefatti, le infrastrutture e le narrative entrano in gioco nel definire i ruoli e le forme di interazione.
- ⁶ Il Programma Operativo Interregionale (POIn), nell'ambito dell'Obiettivo Convergenza (CONV), opera nel territorio delle quattro regioni italiane Calabria, Campania, Puglia e Sicilia sostenendo lo sviluppo economico e sociale dei territori attraverso la valorizzazione delle loro risorse naturali, culturali e paesaggistiche.
- ⁷ Con sfumature diverse sia l'UNESCO sia l'ISTAT hanno recentemente messo al centro il patrimonio culturale immateriale: l'UNESCO ha riconosciuto tra i beni immateriali dell'umanità una pratica agricola: la coltivazione della vite ad alberello di Pantelleria dimostrando come i valori connessi all'agricoltura e al patrimonio rurale sono parte integrante del più vasto patrimonio culturale. L'ISTAT nel suo ultimo rapporto annuale mette in relazione il potenziale di sviluppo dei territori con la dotazione di risorse culturali incrociando due variabili: la dotazione di beni culturali e il patrimonio intangibile, inteso come vocazione di un territorio alla produzione di beni e servizi ad alto contenuto culturale.
- ⁸ I fattori decisivi sono, tra gli altri, la posizione geografica, le dimensioni dell'area, il clima, le risorse naturali, la qualità della vita e le economie di scala. Altri fattori riguardano le tradizioni locali, i costumi, la qualità della *governance* intesa come la combinazione di istituzioni, regole, pratiche, nel favorire la cooperazione tra gli attori - una condizione spesso definita come la "qualità del *milieu*".
- ⁹ Ad esempio, a Palermo il livello di innovazione nel settore culturale attraverso start up e incubatori è molto più sviluppato rispetto alla zona del trapanese.

2. IL TRAPANESE: FORME E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE DEL TERRITORIO

Il patrimonio storico-artistico e identitario

La strategia del PON Cultura considera i siti culturali catalizzatori di sviluppo e innovazione e individua degli ambiti di intervento che, oltre al rafforzamento delle dotazioni culturali in termini di conservazione, gestione e attrattività dei siti (asse 1), mirano all'attivazione dei potenziali territoriali mettendo il patrimonio culturale al centro di percorsi di innovazione sociale e sviluppo d'impresa (asse 2). Coerentemente con queste finalità, la presentazione del territorio trapanese inizia dal patrimonio culturale per allargare l'analisi al contesto ambientale, istituzionale e produttivo in cui questi attrattori (e potenziali attrattori) sono inseriti.

Nella Regione Sicilia è stata identificata come area di interesse la Provincia di Trapani. La visita in quei territori ha consentito d'incontrare amministratori, dirigenti locali e regionali, direttori di parchi e di musei archeologici regionali, Sovrintendenti per i Beni Culturali, rappresentanti di istituzioni e associazioni che operano nel campo della cultura, del turismo e della filiera agro-alimentare, esperti locali della cultura e del turismo, docenti universitari.

Questo lavoro di analisi si è articolato in tre ambiti di interesse: l'organizzazione del territorio particolarmente in termini di rapporti tra diversi livelli istituzionali e attori locali; la gestione dei principali attrattori culturali dell'area; e le potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale collegato alle attività culturali e creative e alla filiera turistica e agroalimentare che concorrono a veicolare l'identità locale.

Seppur concentrate in pochi giorni, e sicuramente non esaustive della straordinaria ricchezza e complessità dell'area, le ricognizioni preparate e guidate da due esperti locali, Barone e La Grassa, hanno permesso di formulare delle valutazioni e dei suggerimenti metodologici e di lanciare alcune suggestioni da discutere con gli attori locali nei momenti di restituzione e attraverso le attività di capacity building.

Quello che emerge con chiarezza è la necessità di avviare rapidamente una fase di progettazione strategica integrata in ambiti territoriali omogenei in grado di supportare e accompagnare i territori nella messa a punto e nella realizzazione d'interventi di valorizzazione culturale ed economica in linea con gli indirizzi e i tempi della programmazione comunitaria 2014-2020.

Il patrimonio identitario della provincia trapanese è straordinariamente ricco, variegato e diffuso sul territorio. Insieme all'indubbio valore di testimonianze archeologiche come Segesta¹, Selinunte², i musei regionali³ e civici⁴ e i beni culturali gestiti da privati⁵ che testimoniano il passaggio di numerose civiltà, nella Sicilia occidentale hanno un ruolo rilevantissimo i paesaggi, le riserve e i parchi naturali⁶, le produzioni tipiche della terra e del mare, le città storiche e i centri del turismo balneare, le relazioni con le isole Egadi e Pantelleria, la filiera enogastronomica, le tradizioni e i valori immateriali.

La grande ricchezza culturale di questa parte della Sicilia è il risultato di un percorso storico complesso, segnato dalla commistione di popoli, culture ed epoche. Uno dei temi principali e forse più riconosciuti è quello storico-archeologico, con testimonianze disseminate sull'intero territorio provinciale e attinenti a tre importanti civiltà che qui avevano trovato un bacino promettente e strategico per sviluppare rapporti con l'intero Mediterraneo: se da una parte il Parco Archeologico di Segesta rappresenta il massimo splendore a cui giunsero gli Elimi, quello di Selinunte raccoglie infatti le più rilevanti tracce della civiltà greca, mentre sull'isola di Mozia sono presenti le evidenze di quella che era l'organizzazione socio-economica dei Fenici. Il patrimonio archeologico del trapanese è poi arricchito

dalla successiva dominazione romana e dalle grandi vicende della storia che hanno coinvolto la Repubblica di Roma e i suoi alleati: presso la Tonnara di Favignana e il Museo Lilibeo Marsala sono infatti presenti i numerosi resti sottomarini risalenti alla Battaglia delle Egadi (241 a.C. fine della Prima Guerra Punica) tra cui spiccano i rostri di alcune navi da guerra e parte dello scafo di una nave punica.

Tuttavia, risulta molto difficile separare così categoricamente le diverse influenze, poiché spesso il singolo sito archeologico-culturale si configura come il risultato di una stratificazione di differenti culture, come nel caso di Selinunte, dove accanto ai grandi templi greci si trovano le testimonianze della co-abitazione con il popolo punico, o dei reperti conservati al Museo di Marsala che dimostrano come la città abbia accolto le abitudini di popoli diversi, riportando iscrizioni in greco, usi romani e simboli di divinità puniche.

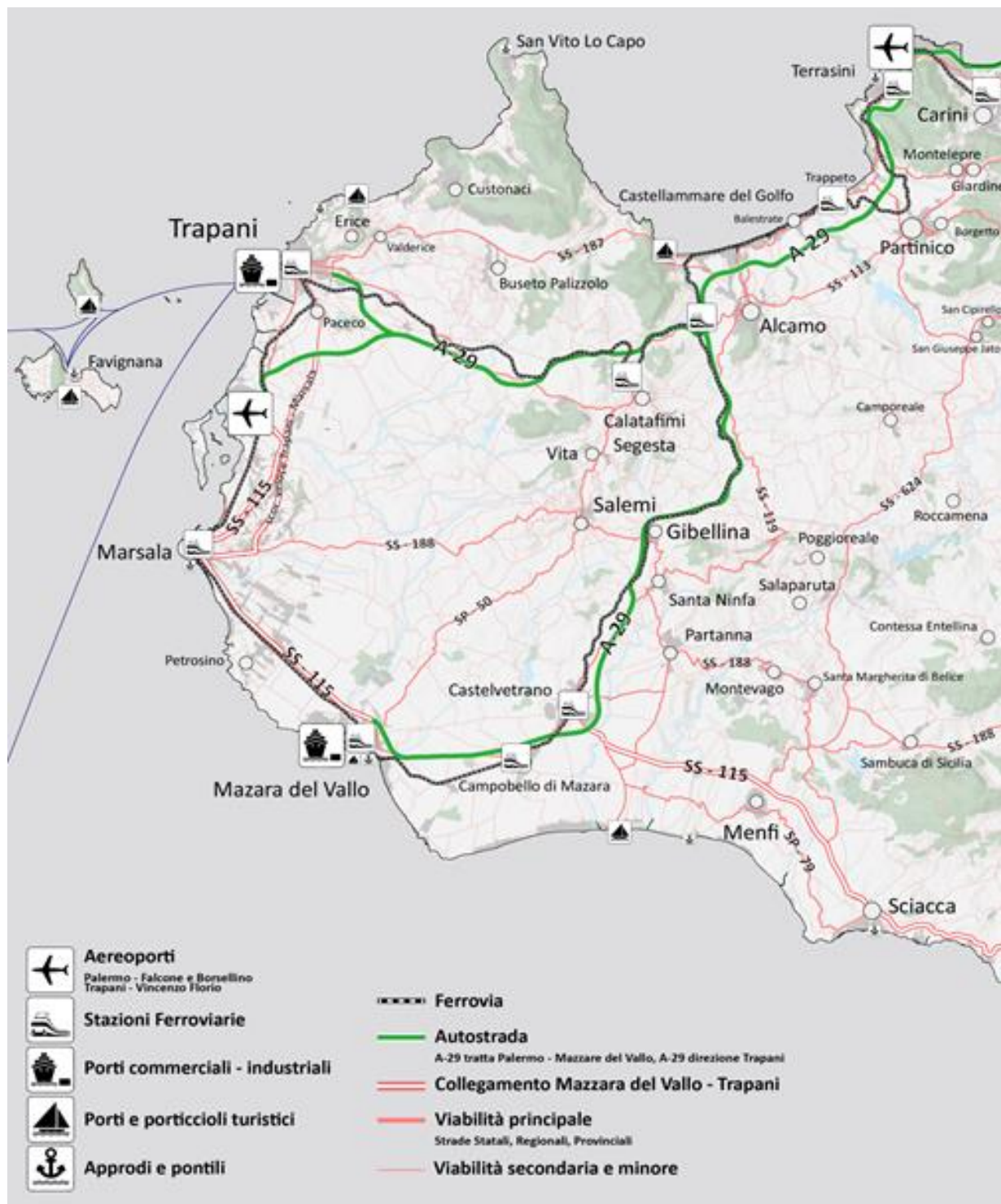
Il fascino del Medioevo e dell'epoca moderna è rimasto intatto presso il borgo di Erice: arroccata sul monte e già centro importante per la popolazione elima e romana, che qui aveva un santuario dedicato alla Venere ericina. La cittadina conserva un patrimonio architettonico legato soprattutto alle strutture ecclesiastiche, che nell'Ottocento la resero famosa come "la città delle cento chiese".

Sebbene non adeguatamente valorizzato, altrettanto importante risulta essere il circuito legato al Risorgimento italiano, in particolare a Garibaldi e all'impresa dello Sbarco dei Mille, con città come Marsala, Calatafimi e Alcamo. Dall'Unità d'Italia si arriva alla memoria delle grandi imprese industriali ottocentesche, che grazie al sistema delle Tonnare diedero impulso e riconoscimento all'intero territorio trapanese: il patrimonio industriale, soprattutto legato alla famiglia Florio, è stato recentemente ripreso e valorizzato attraverso il recupero dello stabilimento presso l'isola di Favignana. Qui, oltre ai reperti di epoca romana, è conservata la memoria di questa particolare fase storica fondamentale per il territorio e trasmessa attraverso un allestimento museale coinvolgente, che si serve delle moderne tecnologie per riportare testimonianze dirette e creare installazioni in grado di scatenare suggestioni.

Nel contesto della Sicilia Occidentale desta particolare interesse l'area interna che comprende il Parco archeologico di Segesta a nord, la Valle del Belice (che si estende nelle province di Trapani, Agrigento e Palermo) e il parco di Selinunte a sud, sulla costa mediterranea. Si tratta di tre contesti di rilevante interesse culturale e paesaggistico: due, i parchi archeologici di Segesta e Selinunte, largamente conosciuti come beni culturali della Magna Grecia di fama mondiale; l'altro, la Valle del Belice, meno conosciuto, ma ricco di straordinarie testimonianze storiche e sociali contemporanee connesse alle vicende del terremoto distruttivo che colpì quei territori nel 1968 e alla sua ricostruzione urbanistica e architettonica. Tra queste spicca l'esperienza di Gibellina Nuova, interamente ricostruita a 20 km dal vecchio paese distrutto dal terremoto, concepita e realizzata come "*new town* della cultura". La Valle del Belice è inoltre caratterizzata da un paesaggio rurale ben conservato e da tradizioni agricolo-produttive che oggi si stanno rinnovando grazie anche all'iniziativa di cooperative di giovani che coltivano le terre confiscate alla mafia: un'esperienza che ha il duplice valore della riscoperta delle vocazioni agricole tipiche del territorio belicino e del riscatto sociale fondato sul valore della legalità. Per queste ragioni la valle del Belice è stata selezionata dal Ministero per i Beni Culturali come caso nazionale candidato al Premio Europeo del Paesaggio per il 2013.

Si tratta di un patrimonio storico culturale unico nel panorama nazionale e internazionale, fino ad oggi poco conosciuto e visitato e fuori dai principali circuiti turistici che interessano principalmente la parte orientale della Sicilia, nonostante i tre contesti territoriali siano ben serviti dall'autostrada A29 Palermo - Mazara del Vallo che attraversa l'area belicina e consente di collegare in 45 minuti di auto il parco archeologico di Segesta con quello di Selinunte.

Figura 1. Principali infrastrutture per la mobilità della Sicilia Occidentale



Elaborazione GIS arch. Giacomo Rossi

Fonte: Sistema informativo della Regione Sicilia www.sitr.regione.sicilia.it/geoportale/it; Atlante statistico territoriale delle infrastrutture dell'Istat (www.istat.it/it/archivio/41899); Progetto DB Prior 10k (www.centrointerregionale-gis.it/DBPrior/DBPrior.asp)

A metà dell'itinerario, in prossimità dell'autostrada, c'è Gibellina Nuova da cui si possono raggiungere Gibellina Vecchia (trasformata dallo scultore Alberto Burri in una grande opera d'arte a cielo aperto -il "Cretto"⁷- a memoria del sisma che la distrusse) e gli altri Comuni della Valle del

Belice, con il loro portato di storia contemporanea, di esperienze ricostruttive post terremoto, di paesaggi e di produzioni agricole tipiche. Da Mazara del Vallo, proseguendo su strade regionali lungo la costa occidentale dell'isola, si risale verso Marsala e Trapani, per ricongiungersi a nord con la stessa autostrada A29, chiudendo così un "anello stradale" che consente di integrare agevolmente le offerte culturali e rurali dell'interno con quelle culturali e balneari della costa trapanese e delle isole.

Dal parco archeologico di Segesta, a nord, sempre tramite la A29, si raggiunge Palermo in poco più di un'ora (in poco più di mezz'ora si raggiunge l'aeroporto di Punta Raisi), mentre a sud, dal parco archeologico di Selinunte si raggiunge Agrigento e il parco archeologico della Valle dei templi in circa un'ora e mezza. L'intero itinerario stradale che parte da Palermo e arriva ad Agrigento, attraversando la valle del Belice, è percorribile in poco più di due ore. Dal punto di vista della viabilità l'area è dunque sufficientemente connessa e offre vari itinerari, tra cui quello dei templi della Magna Grecia di Segesta, Selinunte e Agrigento.

Qui la provincia di Trapani accoglie inoltre una storia di lotta economica e sociale del Novecento italiano che ha segnato profondamente il territorio. Numerose le istituzioni ed iniziative culturali presenti nella Valle del Belice, come la Fondazione Orestiadi (che oltre ad ospitare un'importante collezione di opere d'arte contemporanea, organizza annualmente il festival d'avanguardia di arti performative Orestiadi), la Rete Museale e Naturale Belicina, il Museo Belice/Epicentro della Memoria Viva. Queste realtà raccolgono e tentano di trasmettere le vicende e i valori sia delle lotte della comunità grazie alle azioni intraprese da Danilo Dolci e Lorenzo Barbera contro le ingiustizie sociali ed economiche della Sicilia negli anni precedenti al sisma del 1968, che il grande progetto di ricostruzione fisica e riattivazione dei legami comunitari attraverso l'arte contemporanea⁸, voluto fortemente dal sindaco di Gibellina Ludovico Corrao all'indomani della devastazione del terremoto.

Chi arriva oggi a Gibellina, Comune di poco più di 4 000 abitanti, si trova di fronte una città monumentale quanto spettrale, con imponenti edifici pubblici concepiti per accogliere musei, teatri e centri culturali, (molti dei quali vuoti o ancora da ultimare) e una quantità incredibile di opere d'arte diffuse lungo le strade e nelle sterminate piazze del paese. Il tutto nell'indifferenza e nell'estraneità di chi vive a Gibellina: un paesaggio urbano inquietante quanto suggestivo, da molti associato alle immagini dei quadri di De Chirico.

Quella di Gibellina è dunque una storia urbanistica e sociale drammatica, fallimentare quanto istruttiva, desolante quanto evocativa. Una storia che parla di sconfitte, ma anche di strenue resistenze culturali e civili. A Gibellina ci sono oggi tre musei (il Museo delle Trame Mediterranee, il Museo Civico di Arte contemporanea, il Museo "Belice epicentro della Memoria Viva") e importanti attività teatrali e artistiche. Ci sono soggetti culturali come la Fondazione Orestiadi⁹ e il CRESM¹⁰ che non si rassegnano alla marginalità e continuano a sviluppare progetti per far vivere Gibellina come luogo di cultura. Quella di Gibellina è dunque una storia molto diversa da altre recenti *new town*, come quelle costruite intorno alla Città dell'Aquila dopo il terremoto del 2009. Ci insegna lasciti che possiamo sicuramente definire patrimoni culturali, ma non nel senso classico, aulico e patinato, della cultura ufficiale. Il patrimonio culturale di Gibellina trae origine da scelte politiche che hanno prodotto "decontestualizzazione" urbanistica, architettonica, artistica e sociale. Hanno prodotto una città che gli abitanti hanno stentato a sentire come propria.

Rispetto a questa *enclave* culturale del tutto particolare, il territorio trapanese si presenta piuttosto variegato non solo per quanto riguarda il patrimonio storico artistico, ma anche per quanto riguarda la cultura popolare ed enogastronomica e il patrimonio ambientale e naturalistico: rilevanti, soprattutto nell'ottica dell'integrazione e della valorizzazione, risultano infatti le esperienze delle Strade del Vino di Erice e Marsala o i festival legati alle tradizioni come quello del cous cous a San Vito Lo Capo, che tentano di diffondere la conoscenza delle tipicità del territorio e delle sue eccellenze tipiche. Sul fronte naturalistico, la provincia di Trapani è arricchita dalla presenza di numerose riserve naturali, come la Riserva dello Zingaro o quella dello Stagnone di Marsala, e di particolari ambienti che la rendono una meta interessante per l'osservazione delle specie di fauna e flora.

Da questo breve *excursus* si intuisce la grande ricchezza, diversità e stratificazione del patrimonio culturale che caratterizza il trapanese e che attualmente rappresenta una grande opportunità che, salvo alcune significative esperienze, non ha ancora generato veri e propri processi di sviluppo locale.

All'interno di questo contesto, i principali attrattori individuati dalla Regione fanno riferimento prevalentemente al patrimonio Archeologico (il Parco Archeologico di Segesta, il Parco Archeologico di Selinunte e Cave di Cusa, l'isola di Mozia), con l'unica eccezione dell'ex Stabilimento Florio di Favignana, testimonianza unica del sistema industriale ottocentesco dell'arcipelago delle Egadi.

L'insieme di questi elementi fa sì che il territorio trapanese abbia una sua specifica e inconfondibile riconoscibilità (identità) anche nel contesto di una regione straordinariamente ricca di patrimoni storico-culturali come la Sicilia. Le risorse endogene del trapanese sono tali e tante da consentire la costruzione di una variegata offerta turistica che, associata alle condizioni climatiche, è potenzialmente in grado di attrarre visitatori per l'intero periodo dell'anno. Dalla valorizzazione delle risorse identitarie può dunque venire un contributo decisivo per rigenerare l'economia trapanese, oggi in gravi difficoltà con un indice di disoccupazione giovanile che nel 2013 ha raggiunto il 46% e con una realtà sociale dove torna a riemergere prepotentemente la povertà e il fenomeno dell'emigrazione.

In questo capitolo che precede una disanima della gestione dei quattro siti culturali, viene presentato il territorio trapanese nel suo insieme per meglio comprendere le indicazioni suggerite alla luce non solo di come vengono gestite le singole strutture museali, ma anche dei vincoli e delle opportunità del contesto in termini di sistemi territoriali di valorizzazione, assetto istituzionale e tessuto socio-economico.

Forme organizzative per la valorizzazione culturale e turistica

Per comprendere come è stata affrontata la gestione e valorizzazione del patrimonio culturale nell'area trapanese si deve tener conto dell'Autonomia Siciliana in virtù della quale, il patrimonio culturale è di proprietà e di competenza esclusiva della Regione.

Diversamente dall'ordinamento nazionale che attribuisce la tutela alla competenza esclusiva del MiBACT e la valorizzazione alle attività concorrenti dello stesso Ministero, delle Regioni e degli enti locali, in Sicilia tutela e valorizzazione sono in capo all'ente regionale che le esercita in totale autonomia. Questa situazione dovrebbe rendere più facile il superamento di quella che è diffusamente ritenuta una criticità del modello nazionale, ovvero la separazione tra le iniziative di tutela e quelle rivolte alla valorizzazione. Purtroppo, come si leggerà nei prossimi paragrafi e nel secondo capitolo dedicato specificatamente alla gestione dei siti culturali, l'articolazione delle responsabilità tra il livello centrale e quello locale che in Sicilia risulta semplificata non si è tradotta in una più snella gestione dei beni culturali. Al contrario, esistono diversi livelli di governance difficilmente armonizzabili che hanno generato nel tempo una drammatica frammentazione dei processi, rallentamenti e sovrapposizioni di competenze che hanno portato a gravi ritardi e situazioni di degrado.

Un esempio che verrà ripreso e approfondito successivamente riguarda l'istituzione degli Enti Parco e la loro autonomia gestionale. La Regione, pur affidando alla Sovrintendenza provinciale di Trapani la tutela del patrimonio, ha previsto nel suo ordinamento legislativo (in particolare con la Legge regionale n. 20/2000 che istituisce il parco archeologico della Valle dei Templi ad Agrigento) la possibilità di dar vita a gestioni autonome anche nei parchi archeologici di Segesta e Selinunte, ma i processi sono lenti e attualmente insufficienti per la qualificazione e lo sviluppo dell'offerta culturale.

Lo Statuto Speciale della regione Siciliana prevede due principi fondamentali che influiscono sull'attuale gestione del suo patrimonio culturale.

Il primo riguarda la competenza della Regione in materia di patrimonio e di musei. L'art. 14 dello Statuto stabilisce infatti che l'assemblea regionale abbia legislazione esclusiva in ambito di turismo,

vigilanza alberghiera e tutela del paesaggio; conservazione delle antichità e delle opere artistiche (lettera n) oltre che in tema di istruzione elementare, musei, biblioteche, accademie (lettera r). Questa è una differenza sostanziale rispetto al panorama nazionale, in cui le competenze in termini di tutela del patrimonio e di musei sono state per lungo tempo appannaggio esclusivo dello Stato, e tutt'ora sono deboli le forme di collaborazione e coordinamento con l'apparato regionale. Coerentemente l'art. 32,1 dello statuto della regione stabilisce che i beni di demanio dello Stato siano assegnati alla Regione, così come "le cose di interesse storico, archeologico, paleontologico ed artistico, da chiunque ed in qualunque modo ritrovate nel sottosuolo regionale".

Con la proprietà dei beni e la potestà legislativa sul patrimonio la Regione assume tutte le competenze in materia di tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. L'Assessorato Regionale dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana (d'ora in poi Assessorato BC e IS) è dunque responsabile di tutte le competenze che a livello nazionale sono attribuite al Ministero per i Beni, le attività Culturali e il Turismo (ad esclusione di quelle sul turismo di competenza dell'Assessorato regionale del turismo dello sport e dello Spettacolo), configurando una piena autonomia della Regione in termini di patrimonio rispetto all'amministrazione statale.

Il secondo principio dello Statuto che, seppur indirettamente, ha un ruolo importante nell'influenzare le politiche territoriali, incluse la gestione e la valorizzazione del patrimonio (non solo in ottica turistica) è contenuto nell'art. 15 che stabilisce che "le circoscrizioni provinciali e gli organi ed enti pubblici che ne derivano sono soppressi nell'ambito della Regione Siciliana" (art. 15, 1). L'ordinamento degli enti locali riguarda i Comuni e i liberi Consorzi comunali, dotati della più ampia autonomia amministrativa e finanziaria (art. 15, 2). Per quanto prevista già dallo Statuto del 1946, la soppressione delle provincie ha però una lunga e travagliata storia. Solo nel marzo 2014 con la legge n.8, l'Assemblea regionale siciliana¹¹ ha approvato, prima Regione in Italia, il disegno di legge "Istituzione dei liberi consorzi comunali e delle Città metropolitane" che le provincie facendo parlare del "modello Sicilia"¹². Al posto delle provincie vengono istituiti i "Liberi consorzi di Comuni", enti già previsti dallo Statuto speciale che ereditano le risorse finanziarie materiali e la dotazione di personale già destinate alle corrispondenti Provincie Regionali.

Lo scopo della legge è chiaro: razionalizzare l'erogazione dei servizi al cittadino e contenere i costi della pubblica amministrazione. Con l'eliminazione delle cariche politiche per l'organo intermedio si ipotizza infatti un risparmio di circa 50 milioni di euro (il Sole24ore, marzo 2013), e si prevede di incrementare i livelli di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa esercitando in forma unitaria in sede di consorzio funzioni e servizi dei comuni che vi appartengono.

Nove liberi consorzi comunali sono istituiti per legge (uno per ciascuna delle ex provincie), mentre altri possono essere costituiti su iniziativa dei Comuni entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della legge, sottolineando una logica di tipo associativo e partecipativo dal basso. Ai sensi della L.R 8/2014 la provincia di Trapani è stata dunque trasformata in "libero consorzio comunale", mantenendo i 24 comuni che già ne facevano parte per un totale di 4 361 50 abitanti e un'estensione di 2 459,84 km quadrati (tabella 1).

Tabella 1. Comuni del trapanese per numero di residenti, anno 2015

Posizione	Comune	Residenti	Densità per kmq	Numero Famiglie
1	Marsala	82 937	343,2	27 902
2	Trapani	69 293	255,0	27 966
3	Mazara del Vallo	51 740	187,8	16 375
4	Alcamo	45 546	348,2	17 928
5	Castelvetrano	31 761	153,9	13 157
6	Erice	28 476	602,0	11 332
7	Castellammare del Golfo	15 116	118,9	6 416
8	Valderice	12 171	230,1	4 980
9	Campobello di Mazara	11 911	181,1	5 567
10	Paceco	11 493	197,3	4 458
11	Salemi	10 718	59,0	4 584
12	Partanna	10 698	129,8	4 561
13	Petrosino	7 954	178,6	3 162
14	Pantelleria	7 770	93,6	3 523
15	Calatafimi Segesta	6 808	44,0	2 781
16	Custonaci	5 441	78,2	2 306
17	Santa Ninfa	5 056	79,6	2 122
18	San Vito Lo Capo	4 577	76,7	2 125
19	Favignana	4 225	112,8	2 144
20	Gibellina	4 165	92,5	1 819
21	Buseto Palizzolo	3 002	41,3	1 288
22	Vita	2 084	234,7	879
23	Salaparuta	1 718	41,2	760
24	Poggioreale	1 490	39,6	625
Totale		436 150		168 760

Fonte: <http://www.comuni-italiani.it/081/lista.html>

Il trapanese è un'area scarsamente popolata¹³, organizzata in un numero molto elevato di piccoli comuni, che vanno da un minimo di 1 490 di Poggioreale ad un massimo di 82 937 abitanti di Marsala. Il dato non è irrilevante: siti di pregevole importanza come Selinunte e Segesta hanno infatti alle spalle amministrazioni comunali molto piccole, con scarso potere a livello politico e limitate risorse finanziarie.

Ci si trova dunque da un lato con un'amministrazione centrale (quella regionale) forte, con una serie di poteri e doveri in materia di patrimonio culturale normalmente in capo allo Stato, dall'altro con un'amministrazione locale debole anche per le piccole dimensioni dei comuni. In questo contesto, fondamentale risulterebbe un coordinamento a livello sovracomunale in grado di esercitare funzioni di coordinamento, pianificazione, programmazione e controllo su tutta una serie di funzioni rilevanti a livello territoriale, tra cui ambiente, trasporti, sviluppo economico, cultura e turismo. Né l'una né l'altra soluzione (la provincia o il libero consorzio di comuni) sembrano però aver dato adeguata risposta all'esigenza di coordinamento ed integrazione del territorio a livello intermedio (nella cosiddetta area provinciale), lasciando un vuoto operativo solo parzialmente coperto (con notevoli sovrapposizioni) da

alcuni strumenti europei, quali i GAL (Gruppo di Azione locale), i GAC (Gruppo di Azione Costiera)¹⁴ e i Distretti Turistici.

Allo stesso tempo le Soprintendenze¹⁵, inizialmente pensate come elementi di congiunzione tra amministrazione regionale e territoriale, non sono state messe in grado di svolgere questo delicato compito. L'effetto finale è quello di una elevata frammentazione di enti (molto deboli) da una parte, e di un'eccessiva burocratizzazione a livello centrale dall'altro, dove le politiche culturali e turistiche, unitamente a quella dei trasporti e delle infrastrutture, non sembrano trovare adeguata sintesi.

I sistemi locali di valorizzazione integrata

La varietà e la diffusione geografica del patrimonio culturale Trapanese, più che in altre realtà, fa emergere la necessità di sistemi territoriali e filiere di valorizzazione integrate tra cultura, storia, natura, paesaggi e tipicità produttive. Infatti, le risorse culturali di quest'area, pur rilevanti nel loro valore culturale e naturalistico, se prese singolarmente non riusciranno a competere con l'immenso patrimonio di cui dispone la Sicilia. Resteranno importanti nicchie culturali, come lo sono già Segesta e Selinunte, magari meglio conservate e gestite, ma non saranno in grado di modificare sensibilmente i flussi turistici e di contribuire in modo rilevante alla rigenerazione dell'economia locale, non solo turistica.

Questo ragionamento non vale solo nel confronto tra Trapani e la Sicilia, ma a livello micro si osserva anche all'interno della provincia di Trapani che rispetto alla ricchezza del suo patrimonio culturale vede una fruizione concentrata nei siti archeologici di Segesta e Selinunte, rispettivamente con 302 000 e 247 000 visitatori nel 2014. Da soli questi due parchi assorbono oltre il 77% dei visitatori dei siti archeologici e dei musei regionali del trapanese. Si tratta di presenze significative (tanto più se correlate alla fragilità dell'attuale organizzazione dell'offerta turistico-culturale), ma molto distanti rispetto ai numeri di altri rilevanti attrattori culturali siciliani come il Teatro Antico di Taormina (698 000 visitatori), il parco archeologico della Valle dei Templi di Agrigento (610 000 visitatori) e l'area Archeologica di Siracusa (540 000 visitatori). Bisogna inoltre considerare che il grosso dei flussi è legato prevalentemente al turismo scolastico e a gruppi organizzati che percorrono velocemente la Regione (vedi il "Gran Tour della Sicilia"), con una ridotta permanenza all'interno dei siti archeologici e senza contatto alcuno con il resto del territorio.

Questa impostazione dell'offerta se non modificata non sembra in grado di generare significativi mutamenti, anche se migliorassero lo stato della conservazione e la gestione dei siti culturali.

In questa parte della Sicilia più che di "attrattori culturali" ha senso parlare di "paesaggi e sistemi culturali", che a loro volta potrebbero generare "sistemi economici locali" e incidere maggiormente sulla competitività dei territori. Più che d'interventi sulle singole emergenze culturali (anch'essi necessari) si dovranno definire strategie per la valorizzazione di "ambiti territoriali omogenei" sotto il profilo culturale, paesaggistico e delle tipicità produttive. Più che "progetti puntuali" saranno necessari "progetti integrati e coordinati di valorizzazione" in grado di affrontare contestualmente l'insieme delle criticità che impediscono il pieno dispiegamento delle potenzialità del patrimonio culturale: dalla conservazione dei beni all'accessibilità dei luoghi, dalle forme di gestione del patrimonio culturale pubblico ai servizi territoriali per l'accoglienza turistica, dalla qualificazione professionale degli operatori allo sviluppo delle tecnologie informatiche per la diffusione delle conoscenze e la promozione turistica integrata. Ignorare le relazioni (sociali, economiche, infrastrutturali, ecc.) che legano il patrimonio culturale al territorio e proseguire con approcci che affrontano separatamente le criticità riduce drasticamente l'efficacia degli interventi e spesso ne sancisce il fallimento. Tutte queste criticità sono riscontrabili anche nell'area Trapanese e richiedono approcci strategici e progettuali profondamente diversi da quelli sino a oggi seguiti.

I due parchi archeologici, testimonianze di prim'ordine della Magna Grecia in Sicilia e indubbi punti di forza dell'offerta culturale della provincia Trapanese, fanno registrare negli ultimi 10 anni (2004-2014) trend pressoché costanti di visita a Selinunte e un calo di circa il 13% a Segesta,

nonostante sia favorita per posizione geografica e accessibilità rispetto ai flussi turistici. Le riforme annunciate nel 2000 non sembrano aver prodotto effetti significativi. Motivo in più per una riflessione, urgente, sui ritardi e sui modelli di *governance* allora previsti.

Se l'obiettivo è quello della pianificazione strategica e della progettualità integrata di sistema, il primo nodo da sciogliere è quello dell'individuazione di ambiti territoriali ottimali, nella consapevolezza che questi risulteranno tanto più efficaci quanto più saranno chiare le finalità che si vogliono perseguire. Una cosa è, infatti, la pianificazione territoriale (i cui contenuti sono generalmente costituiti da zonizzazioni, vincoli e norme), altra cosa è la messa a punto di una progettualità che si prefigga l'obiettivo di valorizzare e gestire in forma integrata l'insieme dei beni e delle risorse che definiscono l'identità di uno specifico territorio.

Le competenze in materia di pianificazione territoriale sono ampiamente regolate da leggi nazionali e regionali e afferiscono, con diversi gradi di cogenza e di dettaglio, alle Regioni, alle Province e ai Comuni. La progettazione integrata di sistema, al contrario, non è definita da nessuna specifica disposizione legislativa nazionale, e presuppone l'identificazione di ambiti territoriali sovracomunali caratterizzati da affinità culturali, paesaggistiche e socio-economiche e l'esistenza di soggetti, pubblici e privati, in grado di realizzare e gestire in forma integrata progetti e azioni per la valorizzazione delle risorse endogene. Come si leggerà nel paragrafo dedicato agli strumenti della programmazione europea, criteri e procedure per la definizione di interventi territoriali integrati (ITI) sono invece ben presenti nelle disposizioni comunitarie che accompagnano il ciclo di programmazione 2014-2020. Recentemente anche il MiBACT ha dimostrato di voler concretamente sostenere interventi di valorizzazione integrata e di voler supportare i Comuni nell'elaborazione di progetti integrati di conservazione, fruizione e valorizzazione, anche a fini turistici (box 1).

I due livelli, pianificazione territoriale e progettualità integrata, sono, ovviamente, strettamente interconnessi, poiché la pianificazione determina le regole generali per l'uso del territorio (compresa la tutela del patrimonio culturale e paesaggistico) senza le quali non sarebbe possibile la valorizzazione. Tra pianificazione territoriale e progettazione integrata di sistema deve esserci dunque coerenza strategica, ma non è detto che gli ambiti territoriali delle due progettazioni siano sempre coincidenti, anzi quasi mai lo sono. Nella maggior parte dei casi italiani gli ambiti ottimali aggregano più Comuni in aree sub provinciali, spesso a cavallo di più province.

La stagione della progettazione integrata territoriale in Sicilia risale al 2002, con la stipula di specifici accordi organizzativi tra il Dipartimento della Programmazione della Regione Siciliana in qualità di Autorità di Gestione del POR 2000-2006, e gli enti locali capofila delle aggregazioni territoriali aventi il ruolo di soggetti coordinatori dei Piani Integrati Territoriali - PIT (Spampinato, Pimpanaro, Foti, 2012).

Dal punto di vista temporale la pianificazione territoriale può non avere scadenze e valere fino a successivi aggiornamenti o revisioni. La progettualità integrata di sistema è invece preordinata alla messa in opera di interventi e azioni in tempi definiti, correlati alle risorse finanziarie disponibili e alle attese dello sviluppo economico e sociale di una determinata area. Ne discende che tutte le strategie, siano esse preordinate alla valorizzazione culturale, turistica o produttiva, devono essere ricondotte a un unico ambito territoriale e a un'unica *governance* di sistema. La settorialità e la frammentazione delle competenze amministrative, da cui discendono spesso differenti ambiti territoriali di riferimento e differenti modelli di *governance*, è il principale ostacolo per la progettazione integrata e per la costruzione di efficaci sistemi locali di valorizzazione delle risorse.

Box 1. Progettazione per la cultura: Il decreto Ministeriale a sostegno della progettazione integrata

Nell'ambito della programmazione 2014-2020 il Programma Operativo Nazionale "Cultura e Sviluppo" coordinato dal Mibact, ha una dotazione di 368 milioni di euro che, con il cofinanziamento nazionale, raggiunge 491 milioni di euro. Per rendere significativo l'impatto delle operazioni finanziabili con una tale disponibilità di risorse e per scongiurare la mancata spesa, i gravi ritardi e le irregolarità riscontrate nel ciclo di programmazione 2007-2013 il Ministero ha promosso (decreto 3 novembre 2014) un'azione mirata all'innalzamento della qualità progettuale. L'esperienza delle precedenti programmazioni suggerisce infatti che il vulnus della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale italiano non è riconducibile alla scarsità di risorse. La vera criticità, nel caso italiano, riguarda la progettazione e la capacità di gestire un percorso integrato e partecipato, sostenuto da partnership pubblico-privato.

Proprio per innalzare la qualità progettuale il decreto ministeriale, destina parte delle risorse del Piano di Azione e Coesione (5,6 milioni di euro) per finanziare attività di supporto alle amministrazioni locali nel predisporre progetti integrati di valorizzazione, anche a fini turistici. L'iniziativa in collaborazione con l'ANCI prevede dei bandi per proposte progettuali presentate da singoli Comuni o raggruppamenti di Comuni (territori con popolazione di almeno 150 000 abitanti) delle regioni del Mezzogiorno (le "ex-Convergenza" più la Basilicata).

Il decreto ministeriale rappresenta una innovazione importante che impegna direttamente i territori e li spinge a superare l'approccio della tutela rivolta al singolo sito culturale a favore di progetti di sviluppo attorno agli asset culturali. Questo decreto rappresenta anche l'istituzionalizzazione di un metodo già sperimentato efficacemente da Federculture con i "Cantieri di Progettazione".

I "Cantieri di progettazione" sono concepiti come laboratori intensivi per aiutare le amministrazioni e i soggetti locali ad individuare ambiti ottimali di progettazione strategica all'interno dei quali definire progetti integrati coerenti con le strategie territoriali e con gli indirizzi della programmazione Europea 2020, così come richiesto dalle Politiche europee di coesione che interessano le Regioni del Sud.

Si tratta di un accompagnamento dei territori che consente di capitalizzare al meglio il loro patrimonio conoscitivo per arrivare all'elaborazione di progetti coerenti con le strategie di sviluppo e di modelli di governance che garantiscano un'efficace gestione integrata e sistemica. Fine ultimo è quello di avere meno progetti, di maggiore qualità, capaci di generare ricadute sociali ed economiche e di innescare processi che poi si autosostengono.

Le forme organizzative per la valorizzazione culturale e turistica

Le criticità che rendono complessa la pianificazione strategica e la progettazione integrata sono ampiamente presenti nell'area Trapanese. Anche solo rimanendo nel campo della valorizzazione culturale e turistica ci troviamo di fronte a molteplici forme organizzative, pubbliche e private, che operano su temi tra loro affini, ma in ambiti territoriali non coincidenti. Alcune sono state promosse da leggi e incentivi economici della Regione Sicilia (Distretti Turistici, GAL, Ecomusei, Consorzi Turistici, Strade del Vino, ecc.), altre sono nate spontaneamente con motivazioni di carattere promozionale e di animazione sociale. Vediamo alcuni esempi.

Il GAL Elimos (programma LEADER Sicilia) che persegue finalità di sviluppo commerciale dei prodotti agro-alimentari e di promozione culturale del territorio, raggruppa 14 comuni della Provincia di Trapani sostanzialmente riconducibili a due storici comprensori provinciali: l'Agro-Ericino che comprende Erice, Valderice, Custonaci, San Vito Lo Capo, Busetto Palizzolo, Castellammare del Golfo e la Valle del Belice trapanese che comprende Calatafimi, Vita, Salemi, Gibellina, Santa Ninfa, Partanna, Poggioreale, Salaparuta. Oltre a questi fanno parte del GAL la Provincia di Trapani e 53 soci privati

Nella provincia di Trapani sono state costituite tre strade del vino¹⁶ il cui fine è quello di promuovere l'eccellenza vitivinicola all'interno della più vasta offerta culturale, naturale ed enogastronomica del territorio, compresi gli agriturismi e le strutture ricettive. Gli associati sono infatti

imprenditori privati che hanno puntato sulla qualità e la tipicità dei loro prodotti strettamente legati alla loro terra.

Il Consorzio Turistico Trapani Turismo è sorto in funzione del Contratto di Programma turistico (circa 90 milioni di euro e 35 imprenditori coinvolti) che finanziava la realizzazione di strutture ricettive alberghiere in tutta la provincia di Trapani, ma soprattutto a Selinunte dove ha sostanzialmente decuplicato i posti letto. Purtroppo la maggior parte degli investitori non aveva grande esperienze nel settore turistico e si sono registrati diversi problemi e in alcuni casi anche veri e propri fallimenti.

La Rete Museale e Naturale Belicina è un'Associazione pubblico-privato senza fini di lucro costituita nel marzo del 2012 nell'ambito della campagna "*Salvalarte*" promossa da Legambiente con il sostegno del C.R.E.S.M. (Centro Ricerche Economiche e Sociali per il Meridione) e della "Fondazione con il Sud". Allo stato attuale comprende tutti i musei, pubblici e privati, dei Comuni della Valle del Belice a cavallo delle province di Trapani, Agrigento e Palermo: Castelvetro, Gibellina, Partanna, Poggioreale, Salaparuta, Salemi, Santa Ninfa, Vita, Menfi, Sambuca di Sicilia, Santa Margherita Belice, Camporeale, Contessa Entellina, Giuliana, Roccamena. Della rete fanno parte anche l'Azienda Foreste Demaniali di Trapani, la Fondazione Orestadi di Gibellina, il CRESM di Gibellina, le Riserve naturali della Grotta di Santa Ninfa, della Grotta di Entella e i parchi archeologici di Segesta e di Selinunte/Cave di Cusa.

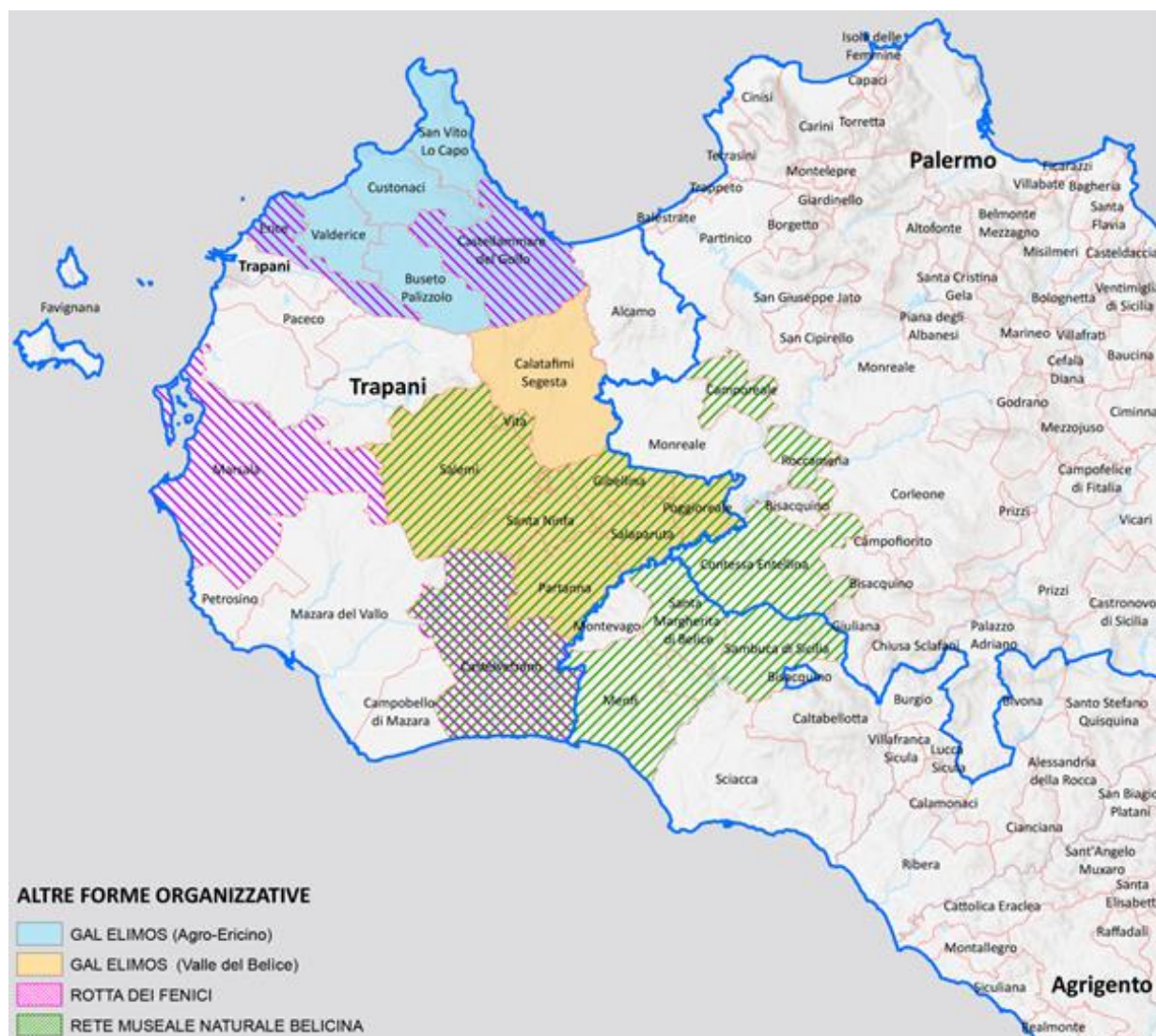
Si tratta di un'interessante forma aggregativa sorta dal basso e dichiaratamente ispirata alle esperienze di partecipazione civile e di sviluppo culturale promosse nella Valle del Belice (sin dagli anni '60 del secolo scorso) da educatori come Danilo Dolci¹⁷, animatori sociali come Lorenzo Barbera¹⁸ e amministratori come Ludovico Corrao¹⁹, Sindaco di Gibellina all'epoca del terremoto e negli anni della ricostruzione. Associa Comuni, musei civici, musei privati, riserve naturali, istituzioni culturali, unitamente ad enti regionali (come i parchi archeologici di Segesta e Selinunte/Cave di Cusa) e associazioni del volontariato che hanno deciso di fare squadra orientando ogni sforzo verso un concreto piano di ricostruzione, di sviluppo e di riqualificazione territoriale²⁰.

Il Governo Crocetta a Luglio 2014 ha varato una norma regionale che stabilisce i criteri per la definizione degli Ecomusei. Questo ha dato l'avvio a varie iniziative in questo senso, ma almeno per il momento in provincia di Trapani non esistono ancora Ecomusei riconosciuti. Di certo la Rete Museale e Naturale Belicina, si avvicina molto al concetto di Ecomuseo e non è escluso che possa organizzarsi in tal senso. Altrettanto dicasi per attività previste dal GAC "Il sole e l'Azzurro - da Selinunte a Vigàta", quest'ultimo legato al mare ed al mondo della pesca.

La "Rotta dei Fenici" è un itinerario storico che ripropone le antiche vie del mare mediterraneo usate ai tempi di Fenici, Punici e altre civiltà, promosso nel 1994 dall'allora Ministero per il Turismo, come testimonianza della civilizzazione euro-mediterranea. È uno dei 29 itinerari culturali riconosciuti dal Consiglio d'Europa. Attraversa 19 paesi di 3 continenti ed è gestito tramite una Confederazione internazionale che raggruppa 18 reti tematiche che collaborano per lo sviluppo di nuovi modelli di valorizzazione del patrimonio culturale. In collaborazione con le istituzioni degli Stati interessati si occupa di ricerca scientifica, di valorizzazione del patrimonio, di turismo culturale e di sviluppo locale. Dopo una fase di sostanziale dimenticanza, nel 2004 l'Associazione "Rotta dei Fenici" è stata rilanciata attraverso la collaborazione dei Comuni di Marsala, Castelvetro, Erice e Castellammare del Golfo allo scopo di valorizzare i siti archeologici presenti nel territorio della Provincia di Trapani, tra cui i parchi archeologici di Segesta e Selinunte.

La Rotta dei Fenici rappresenta uno strumento per sperimentare alcuni degli approcci metodologici europei a vantaggio delle comunità che vivono e lavorano lungo la Rotta dei Fenici. In particolare in Sicilia occidentale ha promosso attività educative in collaborazione con scuole locali e straniere²¹. Recentemente in occasione della Fiera Internazionale del Turismo è stato presentato il Core Working Group dedicato all'Itinerario Culturale con un piano d'azione biennale per favorire la cooperazione tra i soggetti interessati, mediante investimenti e agevolazioni, attività di marketing e promozione.

Figura 2. Estensione e sovrapposizione di alcune realtà tematiche del trapanese



Fonte: Elaborazione GIS arch. Giacomo Rossi su basi ISTAT (<http://www.istat.it/archivio/24516>)

Tra le forme organizzative i Distretti Turistici Siciliani meritano una trattazione a parte in quanto emanazione di indirizzi legislativi nazionali e regionali. Questa forma aggregativa è stata prevista dalla Legge regionale siciliana n.10/2005 (artt. 6/7) in attuazione della Legge n.135/2001 con la quale venivano previsti, per l'intero territorio nazionale, i Sistemi Turistici Locali definiti come “contesti 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”.

La Regione Siciliana ha definito i Distretti Turistici come “contesti omogenei o integrati comprendenti ambiti territoriali estesi anche a più province e caratterizzati da offerte qualificate di attrazioni turistiche e/o di beni culturali, ambientali, ivi compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e/o dell'artigianato locali”. Ha inoltre previsto che i Distretti Turistici “possono essere promossi da enti pubblici, enti territoriali e/o soggetti privati che intendono concorrere allo sviluppo turistico del proprio territorio, o di più territori appartenenti anche a province diverse, attraverso la predisposizione e l'attuazione di specifici progetti”. Con successivo Decreto assessoriale (n. 4/2010) la Regione Sicilia ha

infine stabilito che i distretti devono essere costituiti prioritariamente tra territori contigui (Distretti territoriali), dando però anche la facoltà di costituire distretti tematici fra territori non contigui *“caratterizzati da un unico tema specifico”* (Distretti tematici).

Si tratta di un processo che demanda ai soggetti locali, pubblici e/o privati, il compito di valutare in autonomia le risorse territoriali, le aggregazioni amministrative, gli obiettivi dello sviluppo turistico e le forme organizzative da adottare scegliendo tra Distretti turistici territoriali e Distretti turistici tematici o entrambi. Con quest'approccio in Sicilia risultano attualmente costituiti 16 Distretti Territoriali e individuati 9 tematismi turistici presenti in più contesti della Regione²². L'insieme dei Distretti Territoriali e dei Distretti tematici costituisce il sistema regionale dei Distretti Turistici.

Nella provincia di Trapani sono presenti tre distretti territoriali (1) Selinunte, Belice e Sciacca Terme; (2) Sicilia Occidentale; (3) Golfo di Castellammare e svariati distretti tematici come *“vini e sapori di Sicilia”*, *“pescaturismo e cultura del mare”*, *“borghi marinari”*, *“le terre del mito”*.

Il Distretto Turistico del *“Golfo di Castellammare”* è stato costituito nel 2011 con la forma giuridica dell'ente consortile tra 14 Comuni di cui uno appartenente alla Provincia di Trapani (Alcamo) e 14 alla Provincia di Palermo (Partinico, Balestrate, Borgetto, Capaci, Carini, Cinisi, Giardinello, Isola delle Femmine, Montelepre, Torretta, Trappeto, Terrasini, Ustica). Tra i Comuni consorziati non figura Castellammare del Golfo (che dà il nome al Distretto) perché ha aderito al Distretto Sicilia Occidentale.

Il Distretto Turistico *“Sicilia Occidentale”* è stato costituito nel 2012 presso la Confindustria della Provincia di Trapani, dove ha sede, con la forma giuridica della Fondazione di partecipazione²³ senza fini di lucro. Tra i soci della Fondazione figurano 15 Comuni della Provincia di Trapani (Buseto Palizzolo, Calatafimi Segesta, Campobello di Mazara, Castellammare del Golfo, Custonaci, Erice, Gibellina, Marsala, Mazara del Vallo, Paceco, Petrosino, Salemi, San Vito lo Capo, Trapani, Valderice); la Camera di Commercio di Trapani; Associazioni di enti datoriali, sindacali, di categoria (tra cui Agriturst, Ance, Cgil, Cisl, Ugl, Uil, Comitato Provinciale Unpli, Confcommercio, Confesercenti, Confindustria, Strada del Vino di Erice Doc, Aci); alcune strutture turistico-ricettive. Al Distretto, in qualità di partner strategici, hanno aderito anche i Comuni di Favignana e Pantelleria.

Il Distretto di *“Selinunte, Belice e Sciacca Terme”* è stato costituito nel 2010 con la forma giuridica dell'Associazione pubblico-privata senza fine di lucro. Tra i 16 Distretti Territoriali (che insieme ai 9 Distretti Tematici compongono il sistema regionale dei Distretti Turistici) ha avuto approvato il progetto esecutivo con una dotazione economica notevole (la seconda in Sicilia). È inteso come strumento di gestione del fenomeno turistico nel comprensorio e di valorizzazione del territorio e delle sue risorse naturali, paesaggistiche, storiche, artistiche e gastronomiche, attraverso un partenariato tra pubblico e privato, con il coinvolgimento di quaranta aziende operanti, a vario titolo, nel settore turistico. Tra i soci pubblici figurano 17 Comuni appartenenti a due province, Agrigento e Trapani: Castelvetro, Partanna, Salaparuta, Santa Ninfa, Poggioreale e Vita in provincia di Trapani; Caltabellotta, Calamonaci, Cattolica Eraclea, Menfi, Montallegro, Montevago, Ribera, Sambuca di Sicilia, Santa Margherita Belice, Sciacca e Siculiana in provincia di Agrigento. A questi si aggiunge il Comune di Giuliana, in provincia di Palermo, che ha chiesto di aderire in itinere. Al Distretto ha aderito anche l'Ente del Parco Archeologico di Selinunte che comprende anche l'area archeologica di Cave di Cusa nel Comune di Campobello di Mazara che non figura però tra i Comuni soci del Distretto turistico. Hanno inoltre aderito soci privati tra cui imprese del turismo e dell'agricoltura, del commercio, dei trasporti, della comunicazione; associazioni per la promozione dei prodotti tipici come le *“Strade del vino Terre Sicane”* e associazioni culturali tra cui il C.R.E.S.M., il Distretto socio culturale di Selinunte, la *“Rotta dei Fenici”* e altri ancora.

Il Distretto si occuperà di coordinare la filiera dell'ospitalità e dei servizi nei territori di riferimento mettendo in connessione l'offerta ricettiva dell'intera area e con le agenzie di viaggi incoming presenti. Ha partecipato a due bandi dell'Assessorato Regionale al Turismo una sul Turismo Attivo Natura (progetto Natura Mare Sicilia, capofila il GAL delle Isole Siciliane, qualificatosi primo in Sicilia) ed

una sul Turismo Religioso. Il tema del Turismo culturale è stato affrontato quale asse strategico con il Parco Archeologico di Selinunte che fa parte del Distretto.

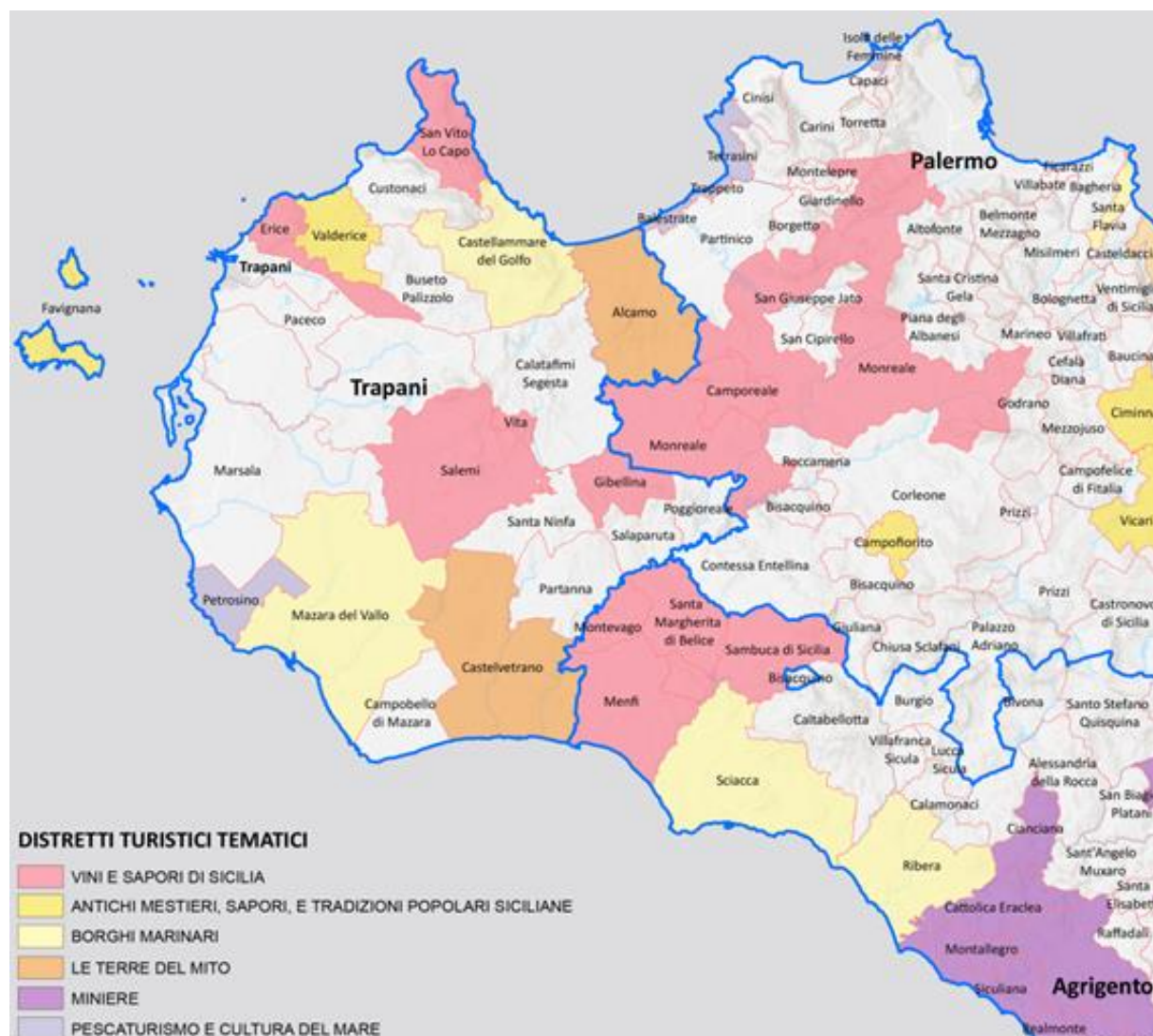
Figura 3. Distretti turistici territoriali



Fonte: http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE

I Comuni dell'area interna "Segesta, Valle del Belice, Selinunte" fanno oggi parte di due distinti Distretti Turistici territoriali (quello della "Sicilia occidentale" e quello di "Selinunte, Belice e Sciacca Terme") che separano il parco archeologico di Segesta da quello di Selinunte e frammentano la Valle del Belice in più distretti. Si tratta di un assetto organizzativo discutibile che merita di essere sottoposto a un'attenta verifica, poiché il primo decisivo nodo da sciogliere per il progetto integrato di valorizzazione culturale è proprio quello d'individuare ambiti omogenei sotto il profilo delle identità e delle relazioni territoriali. Se ritenuta valida, la proposta di un ambito territoriale interno che faccia forza sui tre contesti di Segesta, Valle del Belice e Selinunte, comporterà una generale revisione degli attuali scenari aggregativi della Sicilia occidentale.

Figura 4. Distretti turistici tematici



Fonte: http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE

Il livello intermedio di governo tra la Regione e i Comuni

Le iniziative nell'area trapanese appena presentate evidenziano una criticità di fondo: la mancanza di una chiara strategia per la costruzione di livelli intermedi di programmazione e *governance* tra la Regione e i Comuni. L'effetto è quello della sovrapposizione e dell'incongruenza degli ambiti geografici, della frammentazione organizzativa, della mancanza di sedi autorevoli nelle quali ricondurre a sintesi le azioni che s'intraprendono e misurarne i risultati. Ci sono forme organizzative tematiche (Associazioni, Consorzi, Fondazioni, ecc.) che promuovono o gestiscono separatamente risorse culturali, risorse agricole e risorse turistiche in ambiti geografici tra loro incongrui e non coincidenti con quelli dei Distretti Turistici che, sulla carta, hanno propriamente il compito di organizzare l'insieme dell'offerta turistica di un determinato territorio. Così come ci sono Comuni che hanno dato vita a reti intercomunali e interprovinciali per la valorizzazione del proprio patrimonio culturale e naturale e, contemporaneamente, hanno aderito a diversi Distretti Turistici non coincidenti con le reti che essi stessi hanno promosso.

Queste criticità risultano più evidenti nei Distretti Turistici Territoriali, poiché, trattandosi di strumenti a cui la Regione affida funzioni di *governance* generale dei flussi turistici in aree sub-regionali, il loro perimetro dovrebbe delimitare territori caratterizzati da omogeneità culturale, naturalistica, paesaggistica e produttiva nei quali è possibile dar vita ad effettive integrazioni dell'offerta turistica. Inoltre, considerando che ciascuna delle risorse elencate richiede generalmente anche politiche attive in grado di modificare assetti insoddisfacenti e criticità territoriali (infrastrutturali, urbanistiche, gestionali, ecc.), non sono affatto irrilevanti, per il buon esito delle iniziative, gli strumenti e i poteri di governo di cui dispone il soggetto che ha il compito di valorizzarle e di promuoverle.

In linea generale si può quindi affermare che il perimetro del Distretto Turistico dovrebbe coincidere con l'ambito sovracomunale di programmazione generale di territori affini, dotato di poteri e strumenti appropriati di *governance*. Solo all'interno di un coerente quadro organizzativo (in primis quello degli assetti istituzionali e delle relative *governance*) le iniziative tematiche promosse da soggetti locali (pubblici e privati) possono contribuire efficacemente ad arricchire le offerte e la competitività dei territori, ossia a creare nuova economia e nuova occupazione. Questo spiega alcuni ritardi e disfunzioni anche nella gestione dei singoli attrattori culturali – come vedremo nel prossimo capitolo – e, più ampiamente, nella possibilità di realizzare delle collaborazioni stabili tra i territori.

Anche nella realtà Siciliana e Trapanese non si sfugge alla necessità di affrontare razionalmente il tema del riordino istituzionale che ruota intorno all'individuazione di un livello intermedio tra le Regioni e i singoli Comuni. Una necessità resa ancora più urgente dalle recenti decisioni nazionali per il superamento della Provincia elettiva che, in ogni caso, anche nel Trapanese non risulta adeguata. L'ambito provinciale risulta, da un lato, troppo vasto e diversificato in termini di connotati identitari dei territori che vi ricadono, dall'altro, non sufficiente a cogliere le relazioni con territori appartenenti ad altri ambiti provinciali, come sembra emergere dal Distretto Turistico Territoriale di “Selinunte, Belice e Sciacca Terme” (che aggrega anche Comuni della Provincia di Agrigento), dal Distretto Territoriale del “Golfo di Castellamare” (che si estende a Comuni della Provincia di Palermo) o dalla “Rete Museale e Naturale Belicina” (che associa Comuni delle Province di Trapani, Agrigento e Palermo).

È dunque prioritario definire ambiti ottimali di programmazione e modelli di *governance* in grado di assicurare interazione e coerenza strategica tra le diverse iniziative. L'attuale quadro istituzionale della Regione Siciliana (come quello nazionale e della stragrande maggioranza delle Regioni) non offre soluzioni efficaci, compresa quella dei Distretti turistici. Nello stesso tempo è sempre più evidente che in assenza di un livello intermedio di programmazione tra le Regioni e i Comuni si riduce notevolmente l'efficacia degli investimenti, pubblici e privati, destinati alla valorizzazione territoriale.

In questo scenario la cosa più ragionevole sembra essere quella di partire dall'analisi rigorosa delle risorse identitarie dei territori, e dalle relazioni che le legano, per poi proporre ambiti territoriali omogenei di programmazione all'interno dei quali sviluppare la progettazione e la gestione integrata delle attività, pubbliche e private. Se è vero che cultura, paesaggi, tipicità produttive ed enogastronomiche sono risorse essenziali per la rigenerazione dell'economia, anche l'organizzazione istituzionale e i modelli di *governance* dovranno essere configurati in modo tale da rendere più agevole la loro valorizzazione. È del tutto evidente, infatti, che quando le istituzioni non coincidono con gli ambiti territoriali in cui si manifestano i problemi, queste tendono a svolgere funzioni di tipo burocratico-amministrativo più che attività di programmazione. Anziché risolvere le criticità finiscono per complicare e rallentare i processi di sviluppo, spesso li bloccano o generano sprechi. Vale la pena richiamare in proposito la difficoltà a utilizzare nei tempi stabiliti i fondi UE, di cui seguirà un approfondimento, o i troppi interventi in campo culturale che non hanno prodotto i risultati attesi.

C'è uno scarto abissale tra gli indirizzi programmatici contenuti in piani e programmi nazionali e regionali (a partire da quelli che regolano la spesa dei fondi europei) e la realtà fatta di amministrazioni comunali e imprenditori locali che stentano a tradurli in progetti e azioni. Si tratta di una criticità che va attentamente analizzata e affrontata con una duplice strategia: da un lato snellire e sburocratizzare le regole, almeno per quanto compete agli enti locali, dall'altro armonizzare le iniziative a livello

territoriale per migliorare la capacità dei soggetti locali attuatori di produrre un più elevato livello di progettazione e d'integrazione strategica in adeguati ambiti territoriali.

Dal patrimonio culturale e dalle identità dei territori può venire un contributo non marginale per la definizione del livello intermedio di programmazione e di *governance* tra Regione e Comuni di cui, da tempo, si avverte il bisogno. Se nella seconda metà del secolo scorso gli ambiti della programmazione economica e territoriale ruotavano prevalentemente intorno alle attività industriali (i distretti industriali), i mutamenti prodotti dalla globalizzazione dell'economia impongono ora di prestare maggiore attenzione alle risorse endogene e non replicabili di cui è ricchissima l'Italia.

Un tentativo di superare i confini amministrativi, considerando le pratiche sociali che determinano gli spostamenti della popolazione e la necessità di collocare opportunamente i servizi sono i Sistemi Locali del Lavoro (SLL)²⁴. La Provincia di Trapani è stata suddivisa in cinque SLL, ciascuno dei quali identificato secondo il Comune principale: Trapani, Marsala, Alcamo, Castelvetro e Salemi. Sono tutti aggregazioni di piccole dimensioni sia in termini di territorio che di popolazione. I comuni compresi in questi SLL fanno tutti parte della Provincia di Trapani, eccetto Camporeale che rientra nel Sistema di Alcamo e ricade nella Provincia di Palermo. Sul fronte della promozione turistica e della creazione di reti tra gli attrattori culturali dell'area trapanese, questa suddivisione non è tuttavia la più adeguata a promuovere collaborazioni intercomunali basate sull'identità culturale o su economie di scala delle filiere culturali-creative e turistiche.

Tabella 2. Il Sistema Locale del Lavoro di Trapani

Comuni	Area M ²	Popolazione (Istat 2015)	Densità (abitanti / M ²)
Trapani	273,13	69 182	253,29
Erice	47,34	28 356	598,98
Valderice	52,96	12 264	231,57
Paceco	58,01	11 465	197,64
Pantelleria	84,53	7 743	91,60
Custonaci	69,90	5 573	79,73
San Vito Lo Capo	60,12	4 637	77,13
Favignana	38,32	4 230	110,39
Buseto Palizzolo	72,81	2 983	40,97
9 Comuni	757,12	146 433	193,41

Tabella 3. Il Sistema Locale del Lavoro di Marsala

Comuni	Area M ²	Popolazione (Istat 2015)	Densità (abitanti / M ²)
Marsala	243,26	83 068	341,48
Mazara del Vallo	274,64	51 799	188,61
Petrosino	45,28	8 019	177,10
3 Comuni	563,18	142 886	253,71

Tabella 4. Il Sistema Locale del Lavoro di Alcamo

Comuni	Area M ²	Popolazione (Istat 2015)	Densità (abitanti / M ²)
Alcamo	130,90	45 504	347,62
Castellamare del Golfo	127,32	15 142	118,93
Calatafimi-Segesta	154,86	6 792	43,86
Camporeale (Palermo)	38,72	3 427	88,51
4 Comuni	451,80	70 865	156,85

Tabella 5. Il Sistema Locale del Lavoro di Castelvetro

Comuni	Area M ²	Popolazione (Istat 2015)	Densità (abitanti / M ²)
Castelvetro	209,76	31 781	151,51
Campobello di Mazara	65,83	11 952	181,56
Partanna	82,73	10 696	129,29
Santa Ninfa	60,94	5 038	82,67
Salaparuta	41,42	1 720	41,53
Poggioreale	37,46	1 492	39,83
6 Comuni	498,14	62 679	125,83

Tabella 6. Il Sistema Locale del Lavoro di Salemi

Comuni	Area M ²	Popolazione (Istat 2015)	Densità (abitanti / M ²)
Salemi	182,42	10 647	58,37
Gibellina	46,57	4 152	89,16
Vita	9,10	2 061	226,48
3 Comuni	238,09	16 860	70,81

Risorse e strumenti europei per progetti culturali

Come indicato nelle premesse, l'indagine svolta nella provincia di Trapani ha lo scopo di supportare il Ministero nell'implementazione del PON "Cultura e Sviluppo" che attraverso i fondi FESR permette di realizzare interventi di valorizzazione del patrimonio culturale, naturale e paesaggistico per promuovere lo sviluppo e la competitività, anche in chiave turistica, delle regioni del Sud. È opportuno inquadrare analisi e ipotesi di lavoro nel contesto delle Politiche di Coesione per il periodo di programmazione 2014-2020 che rappresentano la cornice dentro la quale posizionare le strategie e le azioni da intraprendere con più urgenza.

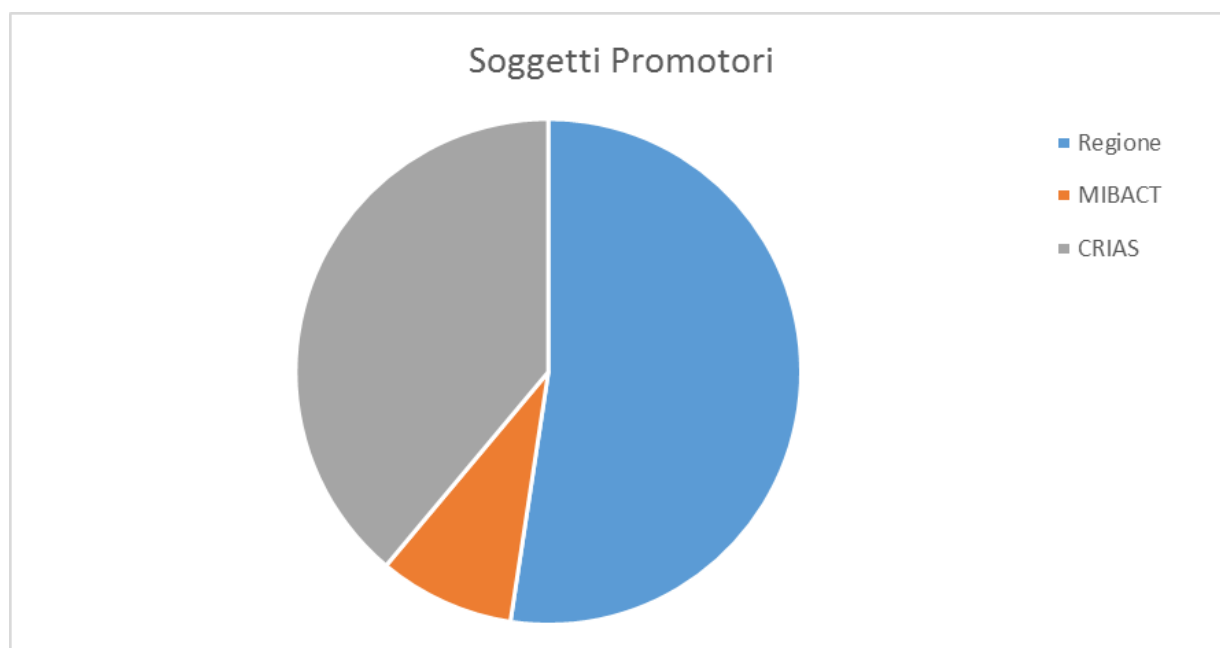
Fin dall'avvio della politica di coesione dell'UE la Sicilia si è sempre posizionata tra le regioni destinatarie delle quote più sostanziose di aiuti europei per lo sviluppo regionale (Profeti, 2013). Nell'ambito dei fondi UE destinati ai POR le risorse direttamente gestite dalla Regione Sicilia si attestano costantemente oltre il 20% del totale, raggiungendo il 31% nella programmazione 2007-2013, anche in virtù del passaggio di alcune regioni del sud all'obiettivo Competitività (ex obiettivo 2).

Tabella 7. Fondi strutturali destinati ai programmi operativi della Regione Sicilia (in Milioni di Euro)

	1994-99		200-06		2007-13	
	Fondi UE	%	Fondi UE	%	Fondi UE	%
Sicilia	1 557	21	3 858	25	4 319	31
POR Regioni Obiettivo 1 Convergenza	7 267	100	15 175	100	13 927	100

Fonte: Profeti, 2013

Diversamente dalle altre regioni a statuto ordinario, in Sicilia, il MIBACT non svolge un ruolo determinante nella definizione delle linee di intervento in materia di beni culturali e ambientali, né contribuisce in modo decisivo in termini economici. Come si legge nel grafico seguente i principali soggetti promotori di progetti riguardanti il tema Attrazione culturale, naturale e turistica sono due: la Regione Siciliana che contribuisce con una spesa di 49.333.206 euro pari al 52,40% e il CRIAS, Cassa Regionale per il Credito alle Imprese Artigiane Siciliane, che contribuisce con una spesa del 36.615.925 pari al 38,90%.

Figura 5. Soggetti promotori sul tema Attrazione culturale, naturale e turistica

Fonte: Elaborazione da dati Opencoessione (ultimo aggiornamento dicembre 2015)

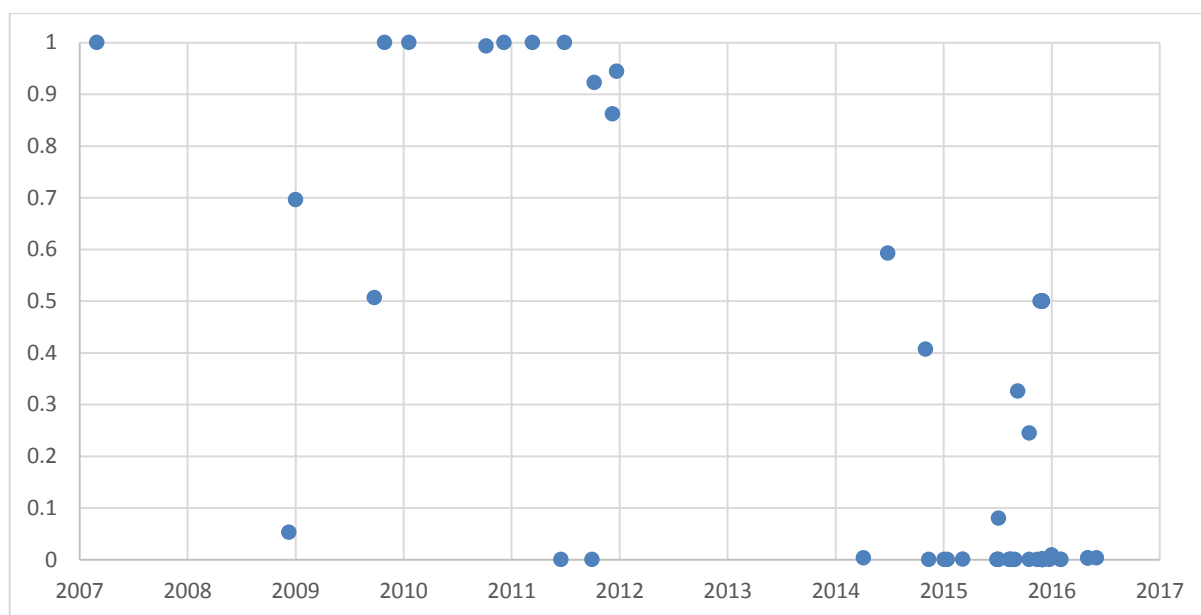
Due aspetti che invece accomunano il trapanese ad altre provincie del Sud Italia sono l'evidente squilibrio tra risorse disponibili e risorse spese nel ciclo di programmazione 2007-2013 e un grave ritardo nell'avvio dei progetti. SVIMEZ riporta una spesa del POR Sicilia pari al 56,5% della dotazione assegnata (POR Calabria: 59,7%; POR Campania: 58,8%). Solo in queste tre Regioni le risorse FESR da spendere entro al fine del 2015 erano pari a circa 4,5 miliardi di euro.

L'incapacità dell'amministrazione di sfruttare pienamente questa opportunità era emersa già nel 2012 a seguito della decisione dell'UE di sospendere il versamento di 600 milioni di euro alla Sicilia per gravi carenze e irregolarità riscontrate nei sistemi di controllo, e di nuovo nel 2013 a causa dei forti ritardi nell'attuazione dei Programmi operativi regionali finanziati dal FESR e dal FSE per il periodo 2007-13. L'assenza di una programmazione di ampio respiro e la distribuzione a pioggia di buona parte delle risorse oltre a limitare il potenziale innovativo dei programmi e la loro efficacia in termini di

impatti strutturali sul tessuto socio-economico, hanno reso più difficili le operazioni di monitoraggio della spesa e la verifica della qualità dei progetti. (Profeti, 2013). Non stupisce quindi che una discreta fetta dei progetti finanziati, circa il 14%, siano stati oggetto di revoca o rinuncia in corso d'opera, e quindi un mancato utilizzo delle risorse già stanziato.

Per quanto riguarda i progetti dell'area trapanese che ricadono nell'ambito "Cultura Turismo" uno solo risulta effettivamente avviato nel 2007, anno di inizio del periodo di programmazione appena conclusosi. Degli altri 74 progetti monitorati, la maggior parte (50 progetti) ha avuto come data effettiva di inizio il 2015; in altre parole sono stati avviati nell'anno in cui le attività dovrebbero essere in fase di chiusura per poter predisporre la rendicontazione richiesta dall'Unione Europea.

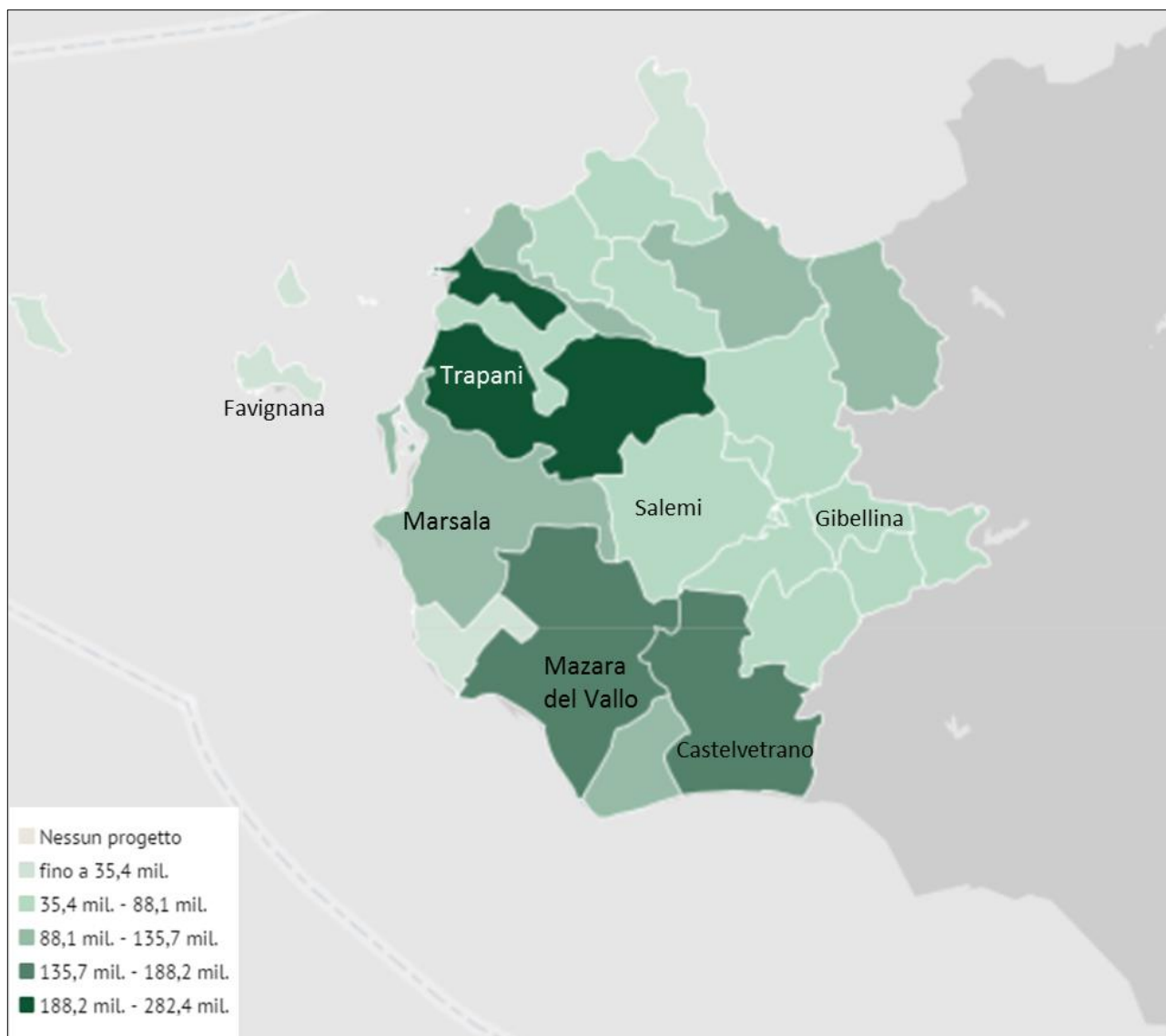
Figura 6. Distribuzione progetti per data inizio e rapporto finanziamento/spesa



Fonte: elaborazione dati Opencoesione (ultimo aggiornamento dicembre 2015)

L'analisi della spesa certificata fa capire come i gravi ritardi nell'avvio della attività abbiano inevitabilmente compromesso anche la capacità di spesa. Il grafico sulla distribuzione dei progetti che mette in relazione data di avvio e livello di spesa, mostra chiaramente che solo pochi progetti hanno rendicontato interamente la dotazione finanziaria disponibile. Addirittura in un paio di casi la data di inizio risulta prevista nel 2016.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica la mappa seguente mostra una forte concentrazione della dotazione finanziaria a Trapani, nonostante, come è stato precedentemente sottolineato, il patrimonio culturale e naturalistico sia molto ricco e diffuso in tutta l'area. Questo confronto tra i comuni interessati dagli interventi della Politica di Coesione e i diversi accorpamenti territoriali/tematici (GAL, Distretti turistici, Reti museali, tra gli altri) pone degli interrogativi circa l'integrazione tra strumenti europei e locali e sulla capacità di soggetti e forme organizzative pubbliche e private di accedere ai finanziamenti europei e di saper progettare e gestire interventi di durata pluriennale con una certa dotazione finanziaria. Si tratta di una questione rilevante sia rispetto alla definizione dell'adeguata dimensione dei sistemi territoriali, sia rispetto alle esigenze di capacitazione (formazione, aggiornamento, scambio di buone prassi, co-progettazione) di questi soggetti.

Figura 7. Distribuzione progetti per data di avvio e livello di spesa

Fonte: elaborazione da database Opencoesione (ultimo aggiornamento dicembre 2015)

Nel ciclo di programmazione 2007-2013, oltre ai ritardi nella spesa, si riscontrano ancora molte delle criticità già sperimentate nei passati periodi di programmazione: l'eccessiva frammentazione degli interventi, la dispersione delle risorse in progetti di modesta entità e di scarsa rilevanza strategica per lo sviluppo complessivo dell'isola, le carenze nel sistema dei controlli nonché la parcellizzazione delle competenze e il rinvio delle responsabilità da una giunta all'altra e dalla componente politica a quella amministrativa²⁵.

Dall'avvio del nuovo ciclo di programmazione europea si sono succeduti già tre diversi assessori ai Beni Culturali, con un evidente impatto sulle priorità, le logiche e le modalità di gestione dei fondi, di fatto ritardando l'intero processo di programmazione. Con una tale instabilità²⁶ politica l'Assessorato dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana - che dovrebbe fornire le linee e gli indirizzi strategici alle proprie diramazioni sul territorio - non riesce a garantire la continuità di visione necessaria a supportare adeguatamente non solo la programmazione europea 2014-2020, ma anche la gestione corrente delle istituzioni preposte alla tutela e valorizzazione del patrimonio.

All'instabilità dell'organo politico dovuta all'elevata precarietà delle cariche politiche regionali si uniscono le difficoltà in ambito regionale di mediare tra indirizzi diversi: a livello nazionale ed europeo prevale la logica degli attrattori, mentre a livello regionale prevale l'attenzione alle peculiarità di un territorio dal patrimonio estremamente ricco e diffuso.

La Regione Siciliana ha promosso un approccio integrato già nell'ambito del POR 2000/2006 che, in linea con i principi comunitari, si prefiggeva di ancorare più efficacemente le politiche settoriali alla specificità dei sistemi locali. In questa cornice, i PIT (il cui riconoscimento è avvenuto con bando pubblico del 2001 e successiva procedura di valutazione avvenuta in due tempi, cosiddetta "preliminare" e "definitiva") si sono rivelati la modalità più appropriata ed efficace (Spampinato, Pimpanaro, Foti, 2012).

Più recentemente un tentativo di interpretare le direttive nazionali/europee secondo le esigenze del territorio è stato fatto dall'assessore Purpura, col coordinamento scientifico dei soprintendenti che alla richiesta di individuare gli attrattori in modo puntuale, ha proposto una serie di itinerari (i cosiddetti "areali") che riportassero una visione integrata ed unitaria del territorio anche in cooperazione con l'operato di diversi ambiti di progettazione (turismo, trasporti, economia). Questa strategia, peraltro condivisibile, si scontra però con i ritardi accumulati (l'assessore Purpura entra in carica nel novembre 2014, e quindi a programmazione già avviata), e con il difficile confronto tra enti centrali e periferici, che si ritrovano ad implementare diverse linee politiche nell'arco di pochi mesi e non condividono la scelta di segmentare il territorio in diversi percorsi tematici, sostenendone invece l'unicità complessiva. La recente crisi del Governo Crocetta con il successivo rimpasto della giunta e relativa nomina del nuovo assessore rischia di rallentare anche il processo di programmazione europea.

Raccomandazioni di policy per la valorizzazione del territorio trapanese

Una prima concreta raccomandazione è mettere ordine nei processi organizzativi in corso con l'obiettivo di definire una visione strategica per la valorizzazione culturale e una progettazione integrata pubblico-privato in ambiti territoriali omogenei in linea con gli *asset*, i criteri e i tempi della programmazione dei fondi UE 2020. Stante l'attuale frammentarietà e disomogeneità del quadro organizzativo, sarà necessario procedere in via sperimentale. Non sarà tuttavia un esercizio inutile: consentirà di produrre migliore qualità progettuale (a cui corrisponderà una maggiore efficacia degli investimenti) e, contemporaneamente, di mettere mano con maggiore cognizione di causa al riordino istituzionale di cui c'è profondo bisogno.

L'analisi delle forme di gestione del patrimonio culturale trapanese suggerisce un approccio di valorizzazione fondato sulla progettazione integrata e multidisciplinare in ambiti territoriali caratterizzati da omogeneità dei valori identitari. I valori identitari sono quelli che concorrono alla "riconoscibilità" di un determinato territorio e lo fanno diverso da altri. Comprendono storia, cultura, natura, paesaggi, attività produttive, servizi, costumi e valori immateriali delle comunità che lo abitano. Gli ambiti territoriali omogenei sono quelli in cui le risorse identitarie presentano affinità e integrazioni tali da renderli, appunto, "riconoscibili" e distinguibili da altri.

Le identità, a loro volta, sono la risultante delle contaminazioni creative tra differenti civiltà che nel corso dei secoli hanno prodotto paesaggi culturali e tradizioni profondamente diversi, spesso straordinariamente armonici. Sono queste le testimonianze, tangibili e vive, di cui è ricchissima l'area Trapanese indagata. Nei processi di trasformazione dovranno pertanto essere strenuamente salvaguardate l'armonia dei linguaggi e la riconoscibilità dei luoghi. Per questo non si può prescindere dall'analisi contestuale di tutte le dinamiche che interessano un determinato territorio con l'obiettivo di evitare incoerenze tra diversi piani strategici. Non è questione meramente estetica, ma bensì fattore di primario interesse economico poiché la perdita di patrimonio culturale, di paesaggi, di stili architettonici, di produzioni tipiche, di memoria storica, di tradizioni sociali e di valori immateriali, in Italia equivale alla perdita di risorse e di opportunità per reagire alla crisi e ai rischi dell'omologazione.

In questo senso la gestione del patrimonio culturale è una componente strategica dello sviluppo locale. Senza efficienti sistemi di gestione integrata non è possibile liberare i potenziali sociali ed economici insiti nel patrimonio culturale e più in generale in quello identitario.

Un contributo rilevante al raggiungimento di questi obiettivi, anche in virtù della sua autonomia Statutaria, può venire proprio dalla Regione Sicilia. Tra le leve immediatamente utilizzabili c'è sicuramente quella della programmazione finanziaria dei fondi pubblici (regionali, nazionali ed europei) da orientare verso il sostegno di progetti sistemici nei quali siano ben evidenti le relazioni con i territori di riferimento e le ricadute sociali ed economiche attese. Questi principi sono presenti negli atti di indirizzo della Regione Sicilia, ma richiedono maggiore coerenza in fase attuativa e la verifica delle ragioni che ne impediscono l'applicazione.

I dati sull'andamento della spesa dei fondi europei e sulla effettiva realizzazione dei progetti dimostrano uno scollamento tra le opportunità della Politica di Coesione dell'UE e le esigenze/opportunità del territorio dall'altro, come se gli strumenti e i fondi dell'Unione Europea anziché alimentare progetti e processi endogeni, si sovrapponevano ad altri livelli amministrativi aumentando la complessità dell'apparato burocratico anziché immettere risorse in un circuito capace di produrre un effetto moltiplicatore.

In questo senso diventa cruciale ragionare in termini di:

- capacità degli enti locali e dei soggetti pubblici;
- ambiti territoriali/tematici;
- forme di collaborazione tra soggetti pubblici e privati per rendere più radicato e duraturo l'investimento responsabilizzando i soggetti coinvolti nella progettazione.

Una seconda raccomandazione è di sviluppare una programmazione coordinata tra i Dipartimenti della Regione che si occupano di beni culturali e naturali, di turismo, di formazione e, più in generale, di sviluppo economico locale e innovazione. Senza una cornice programmatica chiara e coerente tra i vari indirizzi, continuerà ad essere molto complesso per le realtà territoriali elaborare progetti integrati di sviluppo locale.

Attualmente, infatti, alla elevata instabilità politica e dirigenziale si aggiunge un'organizzazione regionale fortemente segmentata secondo un modello a compartimenti stagni, che cozza con la logica di collaborazione e intersectorialità alla base della programmazione attuale. Al fine di supportare adeguatamente l'attuale processo di programmazione andrebbe dunque ripensata l'attuale organizzazione interna dell'amministrazione regionale, favorendo una maggiore permeabilità strategica ed operativa attraverso, ad esempio, la creazione di una serie di tavoli di lavoro permanenti interdisciplinari e intersectoriali.

Infine, sempre in virtù dell'Autonomia Statutaria, in Sicilia sarebbe auspicabile la redazione di un unico strumento di pianificazione regionale con il quale disciplinare contemporaneamente la tutela dei beni culturali e del paesaggio (piano paesaggistico) e il governo generale degli usi e delle trasformazioni del territorio. Per una efficace valorizzazione delle identità territoriali non bastano solo i vincoli puntuali sul patrimonio culturale e paesaggistico, ma servono strategie di valorizzazione dei contesti territoriali e sociali in cui gli attrattori sono collocati.

A tal proposito vale la pena ricordare che lo strumento individuato dall'Europa per migliorare l'efficacia dei fondi destinati alle Politiche di Coesione è quello dell'investimento territoriale integrato (ITI). Si tratta di uno strumento finalizzato ad implementare strategie di sviluppo e programmi operativi di tipo integrato in contesti territoriali ben definiti. Le disposizioni dell'UE segnalano che per l'individuazione dei contesti ottimali "potrebbero essere necessari il superamento dei tradizionali limiti

amministrativi e maggiore collaborazione tra i diversi livelli di governo per il raggiungimento degli obiettivi condivisi”. Secondo gli indirizzi delle Politiche di Coesione gli elementi chiave per il successo di un ITI sono sostanzialmente tre:

1. un territorio designato con una strategia di sviluppo territoriale integrata;
2. un pacchetto d’iniziative da implementare con i fondi UE;
3. accordi di governance per gestire l’ITI;

Il territorio designato e la strategia di sviluppo territoriale integrata sono ritenute essenziali per ottenere concrete sinergie tra investimenti diversi, ma tra loro strettamente coordinati e interconnessi. I regolamenti specificano che qualsiasi area geografica con caratteristiche territoriali particolari può essere oggetto di un ITI e che deve essere designato un “ente giuridico” per l’attuazione del programma, istituito secondo la normativa degli Stati membri.

Il pacchetto delle iniziative da implementare con fondi comunitari è costituito dagli interventi capaci di contribuire contemporaneamente al raggiungimento degli obiettivi dei singoli Programmi UE, da cui si attingono risorse finanziarie, e di quelli posti a base della specifica strategia territoriale. Nell’ambito dell’ITI potranno essere attivati investimenti del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), del Fondo sociale europeo (FSE) e del Fondo di coesione. Il finanziamento può essere integrato con il supporto del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e del Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP). Si raccomanda inoltre un’equilibrata combinazione tra investimenti fisici nelle infrastrutture da parte del FESR e investimenti nel capitale umano da parte del FSE.

Dal punto di vista metodologico si ricorda che per costruire l’ITI²⁷ può essere utilizzato il “modello di sviluppo locale di tipo partecipativo” (CLLD) previsto dalle disposizioni UE. Si tratta di un approccio progettuale dal basso verso l’alto che affida a gruppi di azione locale il compito di stabilire il contenuto della strategia di sviluppo e le operazioni soggette a finanziamento. L’ITI, tuttavia, non prescrive la modalità con cui devono essere prese le decisioni relative agli investimenti in quanto tale processo può essere dall’alto verso l’alto, dal basso verso l’alto o una combinazione dei due.

Gli accordi di governance per gestire l’ITI potranno variare a seconda delle modalità amministrative degli Stati membri o delle Regioni. Dovranno in ogni caso garantire l’individuazione di un’autorità sub-regionale per la gestione dell’ITI con poteri e strumenti tali da consentirgli l’assunzione delle responsabilità relative alla definizione e all’attuazione del programma.

L’ITI si configura pertanto come strumento per promuovere l’uso integrato di fondi UE con l’obiettivo di ottenere migliori risultati a parità d’investimenti pubblici. Richiede il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli attori dei contesti territoriali sub-regionali nella definizione delle strategie di sviluppo locale e di pacchetti organici di iniziative. Il fine ultimo è quello di “aiutare a sbloccare il potenziale non pienamente sfruttato a livello locale e regionale”.

Di seguito vengono richiamati schematicamente i passaggi chiave per una progettazione integrata per la valorizzazione del patrimonio culturale che riprende le raccomandazioni di metodo e le indicazioni sopra esposte. Questo percorso e questi suggerimenti potrebbero essere oggetto di confronto nell’ambito di capacity building o in altre occasioni di progettazione tra gli attori locali.

L’oggetto della valorizzazione è l’identità

La prima raccomandazione è quella di considerare l’insieme delle risorse che concorrono a definire l’identità dei diversi contesti territoriale e sociali, nell’accezione inclusiva ed integrata più volte richiamata. Il patrimonio culturale è parte costitutiva, inscindibile e non isolabile, delle identità

territoriali. Non è un richiamo superfluo, poiché ancora oggi la valorizzazione viene praticata per settori (compresa quella culturale), senza visioni strategiche unitarie e progetti tra di loro integrati, come dimostrano le esperienze e le forme organizzative dei territori analizzati.

La valorizzazione delle identità richiede ambiti territoriali omogenei

La seconda raccomandazione è quella di affrontare e risolvere le criticità costituite dalla frammentazione e dalle incongruenze delle attuali forme aggregative territoriali. Se l'oggetto della valorizzazione sono le identità dei diversi territori, non si può prescindere dall'individuare ambiti geografici omogenei all'interno dei quali ricondurre tutte le iniziative dei soggetti locali, pubblici e privati. Nell'ambito territoriale omogeneo devono essere definite le strategie generali di sviluppo locale, individuati i progetti prioritari per attuarle e le forme di *governance* per garantire l'integrazione tra i diversi interventi. Questa verifica deve essere fatta rapidamente coinvolgendo la Regione e gli attori locali, pubblici e privati, avendo presenti gli scenari e i tempi della programmazione europea 2020. Senza livelli intermedi di programmazione generale tra Regione e Comuni le iniziative si frammentano, si disperdono, stentano a riconoscersi e a dialogare, perdono di efficacia, producono risultati marginali, spesso si sovrappongono e talvolta entrano in conflitto. Gli stessi operatori privati avranno maggiori difficoltà a sintonizzarsi tra di loro e con le Istituzioni. Se è vero che il patrimonio identitario è la principale risorsa economica della Sicilia, è da questa che si deve partire anche per la riforma e il riordino degli assetti istituzionali sub-regionali. I valori identitari possono suggerire gli ambiti e le funzioni delle istituzioni del domani.

Progettazione e gestione integrata in ambiti territoriali omogenei

La terza raccomandazione è quella di dar vita a esperienze di progettazione integrata in contesti territoriali omogenei, con pacchetti d'interventi prioritari coordinati temporalmente e funzionalmente. Il valore dell'approccio integrato è stato oggetto anche di una recentissima Risoluzione del Parlamento Europeo dell'8 settembre 2015 (2014/2149 (INI) dal titolo "Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa". Vi si legge, tra l'altro, che il Parlamento Europeo "ritiene di fondamentale importanza utilizzare le risorse disponibili per sostenere, valorizzare e promuovere il patrimonio culturale, sulla base di un approccio integrato, tenendo conto delle componenti culturali, economiche, sociali, storiche, educative, ambientali e scientifiche"²⁸.

Metodi e contenuti della progettazione integrata sono chiaramente individuati dalle Politiche di Coesione dell'Europa. Uno degli aspetti cruciali per il buon esito di queste iniziative è prevedere nella fase progettuale i sistemi di gestione per individuare le soluzioni maggiormente sostenibili e integrabili. Questo implica anche la necessità di innovare forme e qualità della gestione. Come dimostrano le tante esperienze italiane, non basta disporre di straordinari patrimoni. Bisogna vedere come sono gestiti (in particolare quelli pubblici che rappresentano la stragrande maggioranza), quali servizi offrono ai visitatori, quale livello d'integrazione hanno saputo raggiungere tra di loro, quali relazioni hanno generato con il territorio e le comunità locali. Rispetto alle numerose criticità riscontrate, le piste sui cui orientare le analisi e le progettazioni sono sostanzialmente due: lo sviluppo della "cultura d'impresa" nella gestione pubblica e la propensione dei singoli contesti culturali a creare "reti" tra di loro e "sistemi di gestione integrata" con le economie dei territori di riferimento.

Inclusione delle comunità locali: il ruolo dell'associazionismo

Qualsiasi progetto o piano per raggiungere una effettiva applicazione e sostenibilità generatrice di ricadute positive, deve coinvolgere - sia in termini di supporto, sia in termini di vera e propria assunzione di responsabilità - il maggior numero di stakeholder nell'ambito pubblico, privato e del terzo settore. Ciò significa che in ciascuna fase devono essere attivati dei processi partecipativi, organizzati incontri pubblici ufficiali e creati gruppi di lavoro che riuniscono i rappresentanti più importanti dal settore privato e del volontariato.

Box 2. Comité Grand Lille (Francia): associazione informale pubblico-privata per lo sviluppo strategico dell'area metropolitana

L'area di Lille ha conosciuto una profonda crisi economica e sociale all'inizio degli anni Novanta. Un gruppo di figure prominenti nel settore private e pubblico decisero di creare un soggetto del tutto informale per mobilitare la società civile rispetto ad una visione di rigenerazione dell'area. L'obiettivo era di coinvolgere volontari e professionisti superando confini geografici, politici e settori di attività.

Questo primo nucleo riuscì ad attrarre numerosi amministratori, imprenditori, professori, funzionari artisti ecc. tutti interessati a supportare iniziative strategiche di sviluppo, come la candidatura per i giochi olimpici o per la Città Europea della Cultura e molte altre iniziative a carattere nazionale. Questo soggetto non ha uno statuto ufficiale, si auto sostiene con i suoi stessi membri e attraverso il Medef (Mouvement des entreprises de France), la principale associazione di categoria degli industriali e, dalla sua fondazione, è stata finanziata da tre importanti personalità del mondo industriale e bancario. È una realtà altamente influente nei processi decisionali data la numerosità e qualità dei suoi membri. Il carattere informale e l'indipendenza economica sono elementi particolarmente importanti per evitare un'interferenza diretta dei poteri forti.

Si tratta di un'iniziativa peculiare che tuttavia può ispirare il contesto Trapanese dove insistono numerose realtà culturali che potrebbero essere meglio gestite e messe a reddito con una visione strategica e un coordinamento allargato.

Ulteriori informazioni: <http://www.comitegrandlille.com/> ; <https://www.youtube.com/user/ComiteGrandLille>

Strumenti per l'attuazione effettiva degli interventi

L'esperienza dimostra che il coinvolgimento preliminare delle varie parti interessate è sufficiente a garantire un corretto ed efficace svolgimento dei progetti. Alcuni strumenti sono necessari a rendere vincolanti i ruoli e a definire i passaggi fondamentali. Questi possono essere suddivisi in tre categorie principali:

1. Documenti ufficiali vincolanti: assieme ai documenti strategici delle amministrazioni locali e ai documenti ufficiali della programmazione europea, accordi di medio termine o contratti di programmazione tra i diversi livelli dell'amministrazione pubblica dovrebbero essere firmati per vincolare le responsabilità e gli impegni di ciascun ente/dipartimento rispetto a specifiche questioni. Questi possono assumere la forma di contratti multilivello che presuppongono un impegno congiunto per lo sviluppo locale.
2. Partnership di attuazione specifiche: come già sottolineato, ogni strategia corrispondente ad una scala funzionale specifica deve essere gestita e attuata sotto la guida di una partnership specifica. È proprio questo il ruolo dei nuovi strumenti europei ITI & CLLDs, ma anche le partnership pubblico privato o altre forme e strumenti esistenti possono servire a formalizzare delle forme di collaborazione tra diversi soggetti, non solo nella sfera pubblica.
3. Sistemi di monitoraggio: per essere efficaci questi processi devono essere attentamente monitorati. Gli avanzamenti e i risultati intermedi devono essere periodicamente misurati e valutati non solo in termini di spesa, ma anche secondo dei parametri qualitativi. Ciò significa prevedere una combinazione di controlli periodici su base statistica e valutazioni con panel di esperti

Tali processi richiedono la capacità di mobilitare personale qualificato nel campo dell'ingegneria del territorio: un set di professionisti che si occupano di urbanistica, paesaggio, sicurezza idrogeologica, mobilità, che raramente si trovano nelle amministrazioni locali. Per questo sono sorte delle agenzie di pianificazione e sviluppo locale, spesso in collaborazione con diversi livelli della pubblica amministrazione o col settore privato.

Box 3. Agenzie francesi di pianificazione territoriale

In Francia sono stati creati specifici strumenti al fine di pianificare e monitorare lo sviluppo locale: le agenzie di pianificazione.

Attualmente esistono più di quaranta di queste agenzie in contesti territoriali anche molto diversi: dalle grandi aree metropolitane alle città di medie dimensioni circondate da aree rurali. La maggior parte si trova in territori che comprendono un elevato numero di comuni. Tutte hanno in comune il fatto di essere il prodotto di una partnership tra diversi attori pubblici e privati e di essere formalmente soggetti di diritto privato, anche se sono in maggioranza finanziati con risorse pubbliche.

I compiti di queste agenzie possono variare a seconda del contesto e della volontà del consiglio direttivo, ma tutte operano alla definizione di piani di strategici e di sviluppo locale, svolgono attività di ricerca per valutare le principali sfide e opportunità dell'area interessata e monitorano lo stato di attuazione e l'efficacia degli interventi. La loro natura multi-partner garantisce un certo livello di autonomia nella loro analisi e nei confronti delle autorità locali.

Elementi di interesse per Trapani

La creazione di un tale strumento potrebbe essere un primo passo decisivo verso lo sviluppo di forme di governance più strutturate. Se le autorità locali non sono nelle condizioni di avviare un'agenzia, questa potrebbe, in una prima fase, essere istituita dalle autorità regionali, ma affidando la presidenza ad un soggetto locale autorevole: un politico non più in carica o un rappresentante carismatico dal settore imprenditoriale. In ogni caso il consiglio di amministrazione di tali strutture dovrebbe riunire insieme rappresentanti del governo regionale, degli enti pubblici locale, del settore privato, dell'Università e dell'associazionismo.

Per essere veramente efficaci, un'agenzia di questo tipo deve poter contare su una significativa dotazione di professionisti, e questo implica un ordine di grandezza minimo equivalente, ad esempio, ad una Provincia.

Ulteriori informazioni: <http://www.fnau.org/index.asp>; <http://www.fnau-international.org/>

La programmazione europea 2020 e le Politiche di Coesione

I fondi FESR e il PON Cultura e Sviluppo rappresentano delle opportunità importanti per la Sicilia nell'ambito della programmazione 2014-2020. Le precondizioni per la progettazione integrata sono l'esistenza di un preciso ambito territoriale di riferimento e l'individuazione di modelli di *governance* in grado di far interagire tra di loro gli investimenti previsti per lo sviluppo locale.

Il ritardo già accumulato costituisce una minaccia per il successo delle iniziative, ma può anche costituire uno stimolo per superare inerzie e divisioni che caratterizzano l'operato delle amministrazioni della Regione e degli enti locali siciliani.

Queste raccomandazioni e suggerimenti si rivolgono a tutte le autorità nazionali, regionali e locali preposte all'attuazione della programmazione europea 2020. Seppur con ruoli e competenze diversi l'impegno deve essere duplice: da un lato creare le condizioni per un migliore accesso ai fondi comunitari attraverso regole e criteri chiari e semplici, dall'altro fornire l'accompagnamento alle amministrazioni territoriali che devono intraprendere i percorsi progettuali e mettere a punto gli strumenti di *governance*.

Per le amministrazioni locali la raccomandazione è quella di accantonare visioni strettamente municipali a favore di sistemi integrati, come chiede l'Europa, e strategie di valorizzazione di vasta scala per creare percorsi unitari, veicolare l'identità di un luogo, sviluppare economie di scala e generare ricadute per le imprese e gli enti culturali. Restare prigionieri di anguste visioni localistiche equivale ad autoescludersi dalla programmazione europea 2020, condannando le proprie comunità alla marginalità.

Due esempi di progetti culturali nel trapanese.

L'area interna "Segesta, Valle del Belice, Selinunte" come possibile ambito territoriale omogeneo

Nella convinzione che progetti integrati di valorizzazione richiedono ambiti territoriali omogenei ben definiti, un caso esemplificativo per l'avvio di una vera e propria discussione sul riordino dei processi aggregativi regionali è l'ipotesi di costituzione di un ambito omogeneo nei territori che comprendono i parchi archeologici di Segesta e Selinunte e la Valle del Belice

Come evidenziato nella parte relativa alle forme organizzative, l'area interna della Valle del Belice è oggi interessata da esperienze di aggregazione, istituzionali e sociali,²⁹ che si prefiggono l'obiettivo di valorizzare le risorse culturali e naturali, unitamente al sistema delle imprese agricole e agro-alimentari. Si tratta di un'offerta turistica differenziata e complementare a quella balneare della costa che, se coerentemente sostenuta e sviluppata, sarà in grado d'implementare e destagionalizzare i flussi turistici della Sicilia occidentale. Proprio per evitare l'attraversamento rapido della valle del Belice per visitare frettolosamente siti archeologici di fama mondiale, e incentivare invece la scoperta di un territorio suggestivo e ricco di tante altre risorse culturali e naturali è necessario rivedere anche la viabilità, recuperando il reticolo stradale interno e tratte ferroviarie sottoutilizzate o dismesse dopo il terremoto del 1968 e mai recuperate³⁰. Ad esempio, la ferrovia Salaparuta - Castelvetro che collegava la maggior parte dei centri dell'area terremotata con la zona costiera, distrutta dal sisma non venne mai più ricostruita nonostante fosse utilizzata da molti viaggiatori. Nel Belice è dunque possibile pianificare e attuare un concreto programma di manutenzione, riqualificazione e riuso d'infrastrutture storiche esistenti che, senza aggiungere nessuna nuova opera, può restituire vitalità ai territori, non solo per il turismo.

Gibellina: sito culturale e di alta formazione

Nonostante l'importante sperimentazione artistica avvenuta a Gibellina, il paese è rimasto una sorta di fantasma sia per i suoi abitanti che non si riconoscono in questa configurazione urbanistica, sia per il turismo culturale che è ancora molto scarso a dispetto della concentrazione di istituzioni artistiche. Il patrimonio di Gibellina va dunque profondamente reinterpretato. Non bastano eccezionali opere d'arte per fare di Gibellina e del Belice un luogo culturale. A Gibellina e nel Belice deve essere "raccontato" ciò che gli occhi di un visitatore di passaggio non possono vedere, affinché ogni cosa torni ad avere spiegazioni. La Valle del Belice costituisce sicuramente una testimonianza che non solo non va rimossa e dimenticata, ma, al contrario, deve essere valorizzata come straordinario patrimonio storico e culturale da cui attingere insegnamenti fondamentali. Non solo turisti, ma anche studenti e scuole di alta formazione.

Tutto ciò può diventare un progetto organico, complesso e affascinante, fatto di ricerca e comunicazione, di riuso di edifici abbandonati o sottoutilizzati che hanno perso qualsiasi rapporto tra forma e funzione, di organizzazione di percorsi di visita guidata in quello che è oggi uno straordinario "museo a cielo aperto" di arte e architetture contemporanee, di attività artistiche e teatrali, di attività formative promosse da istituti Universitari interessati allo studio delle ricostruzioni dopo eventi catastrofici e del rapporto tra urbanistica, architettura, arte e abitanti delle città e dei territori, d'iniziative volte allo sviluppo dell'interculturalità mediterranea che in queste terre rappresenta un valore particolarmente sentito.

Un progetto di questo tipo implica: a) la manutenzione del territorio e delle infrastrutture stradali e ferroviarie storiche inopinatamente abbandonate; b) il riuso di edifici esistenti per creare strutture di accoglienza per docenti, studenti, visitatori; c) investimenti in personale preparato e in nuove tecnologie.

Questa proposta culturale e turistica avrà tanta più forza quanto più s'inserirà in una strategia di valorizzazione che integri la storia antica di Segesta e Selinunte, la storia recente del Belice, i paesaggi

ancora incontaminati, i prodotti agricoli e i cibi frutto di queste terre, comprese quelle confiscate alla mafia sulle quali, in nome della legalità e del riscatto sociale, lavorano oggi le cooperative giovanili.

Riferimenti Bibliografici

Federculture (2013), Le forme di PPP e il fondo per la progettualità in campo culturale.

Profeti S. (2013) “Venticinque anni di coesione: criticità e prospettive dei fondi strutturali in Sicilia”,
Rivista Fondazione Res.

Spampinato G., Pimpanaro D., Foti V., (2012) “Valutazione ex post della programmazione integrata territoriale in Sicilia”, *Aestimum*: 139-155

Note

- ¹ Segesta è un parco archeologico autonomo istituito con Decreto regionale del 19/04/2013 ai sensi della L.R.S. n. 20/2000, art. 20, ma è tutt'oggi in attesa dei Decreti attuativi per il pieno esercizio dell'autonomia
- ² Selinunte e Cave di Cusa è un parco archeologico autonomo istituito con Decreto regionale del 19/04/2013 ai sensi della L.R.S. n. 20/2000, art. 20, ma è tutt'oggi in attesa dei Decreti attuativi per il pieno l'esercizio dell'autonomia.
- ³ Musei regionali della provincia trapanese sono: il Museo archeologico del Satiro danzante a Mazara del Vallo, il Museo archeologico Lilibeo della nave punica a Marsala, il Museo interdisciplinare di Trapani, il Museo della preistoria a Partanna, il Museo archeologico ex stabilimento del tonno Florio a Favignana.
- ⁴ Tra i principali Musei Civici figurano: il Museo Civico di Arte Contemporanea "Ludovico Corrao" a Gibellina, il Museo Civico Selinuntino a Castelvetro, il Polo Museale Civico di Salemi, il Museo civico di Arte Contemporanea "Nino Cordio" e il Museo dell'Emigrazione a Santa Ninfa, il Museo degli Arazzi a Marsala.
- ⁵ Tra i principali Beni Culturali gestiti da privati figurano: il Museo delle Trame Mediterranee e di Arte Contemporanea a Gibellina, il sito e il museo archeologico dell'isola di Mozia, il Polo Museale Erice Montagna del Signore, il Museo Diocesano a Mazara del Vallo, il Museo Belice/EpiCentro della Memoria Viva a Gibellina.
- ⁸ Il territorio della Provincia di Trapani vanta una grande varietà di aree protette e riserve naturali, tra le quali: la Riserva delle Saline di Trapani e Paceco, la Riserva delle Isole dello Stagnone, l'area protetta di Capo Feto, la Riserva Naturale Integrale del Lago Preola e Gorgi Tondi, la Riserva della Foce del Fiume Belice e le Dune limitrofe, la Riserva Naturale Integrale Grotta di Santa Ninfa, la Riserva Naturale Orientata di Monte Cofano, la Riserva Naturale Orientata dello Zingaro, la Riserva Naturale Orientata Bosco d'Alcamo, la Riserva Marina delle Isole Egadi, con Favignana, Levanzo e Marettimo, e la Riserva Naturale Orientata dell'Isola di Pantelleria.
- ⁷ Il "Cretto", con i suoi 10 ettari, è una tra le opere d'arte contemporanee più estese al mondo. Realizzata parzialmente negli anni '80 del secolo scorso, è stata completata nel 2015. Per decenni l'opera è stata trascurata e lasciata in stato di abbandono, malamente accessibile da una vecchia strada, anch'essa abbandonata. Di recente le Autorità siciliane hanno chiesto e ottenuto il completamento del Cretto. A Marzo del 2015 l'opera è stata terminata e nuovamente inaugurata. Non risulta che siano stati presi in esame i problemi dell'accessibilità ai luoghi, della gestione e del suo inserimento in un piano di valorizzazione del patrimonio artistico del Belice. Sull'argomento si veda anche l'articolo di Gian Antonio Stella "I lavori sbagliati sul Cretto di Burri" sul Corriere della Sera del 13 Marzo 2015 e l'inchiesta de La Repubblica del 7 settembre 2015 dal titolo "Cretto di Gibellina memoria dimenticata" con contributi di Massimo Cappello, Giacomo Di Girolamo e Tomaso Montanari.
- ⁸ Per la ricostruzione della città l'allora Sindaco, [Ludovico Corrao](#) fece appello ad architetti e artisti di fama mondiale con l'intento di dar vita ad una nuova città della "cultura illuminata". Risposero in molti, tra cui Pietro Consagra, Ludovico Quaroni, [Vittorio Gregotti](#), [Alberto Saroni](#) e [Giuseppe Saroni](#), [Mario Schifano](#), [Andrea Cascella](#), [Arnaldo Pomodoro](#), [Mimmo Paladino](#), [Franco Angeli](#), [Leonardo Sciascia](#), Franco Purini e tanti altri ancora
- ⁹ La Fondazione Orestadi, Istituto di Alta Cultura Onlus, ha sede nel Baglio Di Stefano, a Gibellina. Prosegue il lavoro avviato dal Sindaco Ludovico Corrao. La Fondazione è nata per valorizzare e potenziare il patrimonio di attività culturali espresso dalla città di Gibellina a partire dalla rinascita a seguito del devastante terremoto del 1968.
- ¹⁰ Il CRESM (Centro di ricerche economiche e sociali del Meridione) è stato fondato nel 1973, in continuità con l'esperienza del "Centro studi e iniziative per la piena occupazione nella Sicilia occidentale" fondato dal sociologo triestino Danilo Dolci negli Sessanta, e dal "Centro studi iniziative Valle del Belice", promosso da Lorenzo Barbera, tutt'ora presidente onorario del CRESM. È un ente senza scopo di lucro

che promuove e opera con progetti di sviluppo locale, di solidarietà e cooperazione con le fasce sociali e con i territori più svantaggiati. Promuove collaborazioni e progetti per costruire un mondo responsabile e solidale, dove sia definitivamente bandita la guerra e la violenza economica, sociale, culturale. Ha sede a Gibellina, dove ha realizzato il Museo “Belice/EpiCentro della Memoria Viva”.

- ¹¹ La regione siciliana era organizzata in 9 Province (Agrigento, Caltanissetta, Catania, Enna, Messina, Palermo, Ragusa, Siracusa e Trapani), istituite dal regno delle due Sicilie nei primi decenni del XIX secolo e costituite ai sensi della legge regionale 6 marzo 1986, n.9 e della legge regionale 12 agosto 1989, n. 17.
- ¹² La norma è fortemente voluta dal Governo Crocetta e dalla maggioranza, appoggiata per l’occasione anche dal Movimento 5Stelle.
- ¹³ Il numero di residenti totale dell’intero territorio provinciale è di poco superiore a quello della sola città di Bologna (384.202 nel 2015 <http://www.comuni-italiani.it/citta.html>)
- ¹⁴ I GAL e I GAC sono associazioni riconosciute, composte da soggetti pubblici e privati per favorire lo sviluppo locale di un’area rurale o costiera. Sono strumenti di programmazione e titolati a gestire i fondi europei (come il Fondo Europeo Agricolo di orientamento e di garanzia (FEAOG) e il Fondo Europeo per la Pesca (FEP).
- ¹⁵ Le soprintendenze siciliane, strutture periferiche dell’Assessorato, sono istituite presso ciascuna provincia siciliana ed articolate in sezioni tecnico-scientifiche corrispondenti ai beni richiamati dall’art. 2 della l.r. 80/1977.
- ¹⁶ La Strada del Vino Marsala – Terre d’Occidente e la Strada del Vino Erice doc fanno riferimento agli attrattori Mozia-Marsala ed Erice-Segesta, mentre la Strada del Vino Terre Sicane si riferisce al Parco archeologico di Selinunte e al suo territorio (Monte Adranone).
- ¹⁷ Danilo Dolci, è stato un sociologo, poeta, educatore e attivista della non violenza. Dal 1952 si trasferisce nella Sicilia occidentale (Trappeto, Partinico) dove promuove lotte non violente contro la mafia e il sottosviluppo, per i diritti ed il lavoro. Nel 1968 si schierò a fianco delle lotte dei terremotati del Belice con un impegno civile ispirato alla non violenza che gli è valso il soprannome di “Gandhi italiano”.
- ¹⁸ Lorenzo Barbera, sociologo, collaboratore di Danilo Dolci e animatore delle lotte civili a fianco delle popolazioni del Belice fin dagli anni 60 del secolo scorso. Attualmente è Presidente Onorario del CRESM (Centro Ricerche Economiche e Sociali per il Meridione), “in riconoscimento dell’intenso impegno sociale, civile, morale ed umano, per il coraggio e la passione profusi nella promozione ed emancipazione di questo territorio”.
- ¹⁹ Ludovico Corrao, sindaco di Gibellina all’epoca del terremoto del 1968 e negli anni della ricostruzione, riuscì a radunare una molteplicità di artisti e di architetti di grande fama per ricostruire la nuova Gibellina. La sua attività culturale proseguì con la nascita nel 1981 delle Orestiadi di Gibellina, dal 1992 Fondazione, di cui fu presidente fino alla morte
- ²⁰ Tra i musei più significativi e conosciuti della Rete possiamo annoverare il Museo delle Trame Mediterranee della Fondazione Orestiadi di (Gibellina), il Museo Civico di Arte Contemporanea di Gibellina, il Museo della Mafia di Salemi, il Museo del Gattopardo a Santa Margherita Belice.
- ²¹ Si segnala a tal proposito la creazione della Rete delle Scuole del Mediterraneo – Edu.Net nell’ambito della Rete delle Scuole Unesco – MIUR, e della rete dei Musei del Mediterraneo – Me.Mu.Net cui stanno aderendo i siti della Provincia di Trapani in virtù dell’Accordo di Valorizzazione in fase di firma con l’Assessorato regionale Beni Culturali della Regione Siciliana.
- ²² Trattandosi d’iniziative locali autonome, molte delle quali in itinere o soggette a modifiche, i dati desunti da pubblicazioni e siti web potrebbero non essere sempre aggiornati.

- ²³ La Fondazione “di partecipazione” costituisce un ente ibrido tra forma associativa e fondazione di patrimonio che concede sovranità limitata ai privati, pur entrando nella gestione, per preservare la finalità pubblica. Si tratta comunque di una struttura aperta, che prevede la possibilità di iscrizione di altri soggetti che si vanno ad aggiungere ai fondatori (Federculture 2013).
- ²⁴ «I sistemi locali del lavoro (SLL) rappresentano una griglia territoriale i cui confini, indipendentemente dall'articolazione amministrativa del territorio, sono definiti utilizzando i flussi degli spostamenti giornalieri casa/lavoro (pendolarismo) rilevati in occasione dei Censimenti generali della popolazione e delle abitazioni. Poiché ogni sistema locale è il luogo in cui la popolazione risiede e lavora e dove quindi esercita la maggior parte delle relazioni sociali ed economiche, gli spostamenti casa/lavoro sono utilizzati come proxy delle relazioni esistenti sul territorio» Fonte ISTAT: <http://www.istat.it/it/strumenti/territorio-e-cartografia/sistemi-locali-del-lavoro>
- ²⁵ Per un approfondimento sul tema dell'uso dei fondi europei in Sicilia si rinvia all'articolo di Profeti S. (2013).
- ²⁶ Negli ultimi sei anni si sono succeduti in Sicilia ben nove assessori, di cui l'ultimo nominato nel novembre 2015. La previsione della legge 10/2010 di introduzione dello *Spoil System* non fa che aumentare l'effetto tale instabilità sull'apparato burocratico, con un elevato turnover anche a livello di direzione generale.
- ²⁷ Per maggiori informazioni sugli Investimenti Territoriali Integrati (ITI) e sul modello di sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD) vedi il sito dell'UE http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/publication/index_it.cfm
- ²⁸ Per il testo integrale della Risoluzioni vedi: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0293+0+DOC+XML+V0//IT>
- ²⁹ Si richiamano in particolare le esperienze della “Rete Museale Belicina” e il protocollo di collaborazione sottoscritto dal “Comitato promotore Expo-Selinunte”.
- ³⁰ Molte delle infrastrutture danneggiate e distrutte dal terremoto del 1968 vennero abbandonate. Più che al recupero e alla riattivazione di quelle esistenti, la scelta post-terremoto fu quella di costruirne di nuove, tra cui l'autostrada Palermo-Mazara del Vallo, da molti allora soprannominata l'autostrada del deserto. Sul riuso o sulla rifunzionalizzazione in percorsi trekking di quei sedimi ferroviari è in corso da tempo una discussione, ma non risulta che siano state assunte decisioni per la pianificazione territoriale e la successiva progettazione degli interventi.

3. LA GESTIONE DEI SITI CULTURALI

Anche attraverso una disanima della normativa delle leggi di istituzione dell'ente parco di Agrigento e del sistema regionale dei parchi archeologici e di riforma del pubblico impiego, il capitolo nella prima parte si propone di chiarire l'organizzazione regionale per i beni culturali. Questo permetterà di inquadrare la gestione del patrimonio trapanese nell'ottica più ampia del funzionamento della pubblica amministrazione siciliana. È infatti indubbio che molte criticità nella gestione e valorizzazione del patrimonio siano riconducibili a fenomeni di ampia portata che, nella maggior parte dei casi, non rientrano nei margini di azione del management del singolo sito. La seconda parte del capitolo è dedicata all'analisi della valorizzazione e della gestione dei quattro principali attrattori culturali del territorio (Segesta, Selinunte, Favignana e Mozia), nel tentativo di fare emergere le potenzialità e criticità di ciascun sito e del sistema nel suo complesso.

Le proposte di policy sono guidate da una prospettiva di tipo territoriale, laddove il grado di efficienza ed efficacia del singolo sito non può prescindere da quella del sistema nel suo complesso. Come vedremo, per dare adeguata risposta alle esigenze di sviluppo e valorizzazione del territorio in ambito culturale è necessario intervenire su questioni di assetto istituzionale, di governance e di autonomia a livello centrale e periferico. Il rischio altrimenti è di proporre soluzioni forse più mirate e sicuramente rilevanti (il coinvolgimento dei privati, il miglioramento della qualità dei servizi etc.) ma che inciderebbero poco se non accompagnate da un riassetto delle condizioni che rendono questi interventi sostenibili.

L'organizzazione regionale per i beni culturali

L'assessorato, il dipartimento e le soprintendenze: un decentramento accentrato

Nonostante lo statuto speciale della Regione Sicilia sia stato emanato nel 1948, è solo nel 1975 che il potere legislativo in materia di beni culturali è stato effettivamente trasferito dallo Stato alla Regione, ponendo la questione di definire le basi per l'organizzazione dell'amministrazione regionale preposta alla tutela del patrimonio.

La prima legge in questo senso – ancora valida nel suo impianto di base – è la L.R. n.80/1977, che si pone come momento fortemente innovativo rispetto alla normativa statale allora vigente in materia (L.1089/39). Dal punto di vista organizzativo, la l.r. 80/77 e la successiva l.r.116/80 impostano un modello simile a quello statale, basato su un organo di indirizzo politico a livello centrale - l'"Assessorato Regionale beni culturali, ambientali e pubblica istruzione" (poi rinominato in "Assessorato dei beni culturali e dell'identità siciliana") - ed una serie di enti periferici (le soprintendenze) per la gestione scientifico-operativa a livello locale.

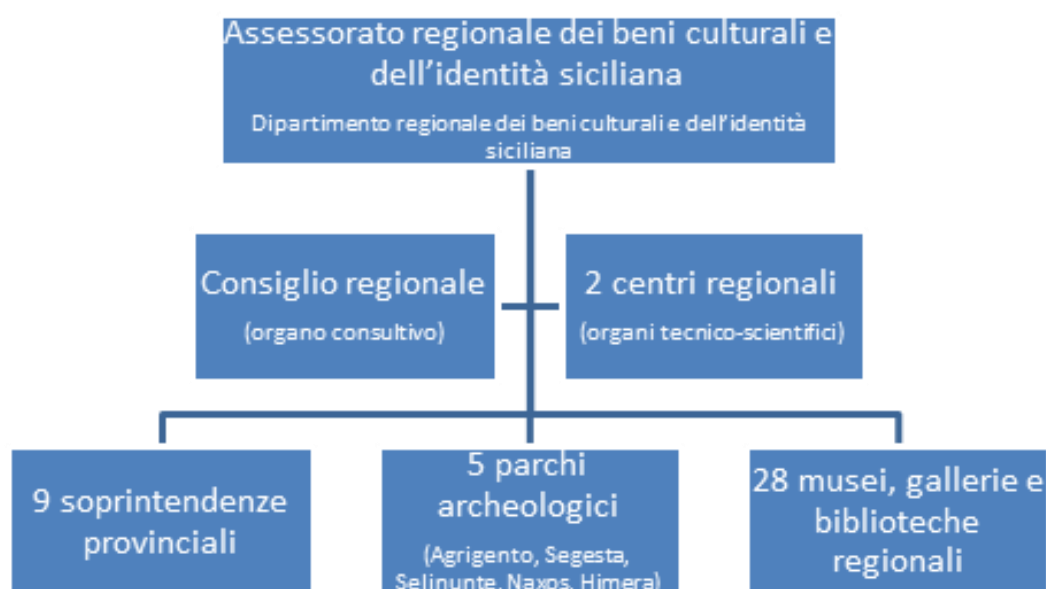
Tutte le competenze della Regione Siciliana in materia di beni culturali ed ambientali, sono svolte dall'Assessorato regionale dei Beni Culturali e Ambientali tramite il Dipartimento dei Beni culturali.

Analogamente a quanto avviene in ambito nazionale, l'assessorato è inoltre affiancato da un organo consultivo con funzioni ad ampio spettro, il "Consiglio regionale per i beni culturali e ambientali", composto dal Presidente della Regione e dagli Assessori regionali per i beni culturali, per

le finanze, per lo sviluppo economico e per il turismo, oltre che da diversi esperti e rappresentanti della cultura e dell'economia locale.

L'attuale organizzazione del Dipartimento dei beni culturali e dell'identità siciliana è stata rivista dal DDG 2372 del 26 agosto 2013, distinguendo, come in passato, tra strutture intermedie centrali e strutture intermedie periferiche¹. Tra le strutture intermedie periferiche si ritrovano nove soprintendenze², due centri regionali³ (per l'inventariazione e la catalogazione, e per la progettazione e il restauro), cinque parchi archeologici (Valle dei Templi di Agrigento, Naxos, Segesta, Selinunte e Himera, – di cui però solo i primi tre attualmente “operativi”), e 28 tra musei, gallerie e biblioteche regionali⁴, tutti posti al medesimo livello. Rispetto alla situazione precedentemente in vigore dunque l'organizzazione appare meno verticalizzata, con una serie di enti precedentemente posti al di sotto delle Soprintendenze che acquistano, per lo meno in via teorica, maggiore autonomia e nuovi obiettivi (figura 8). Se questo è il disegno del legislatore, come risulta chiaro dall'analisi dei quattro attrattori, i margini di operatività delle singole amministrazioni sono però ancora fortemente vincolati dal livello centrale, lasciando a Soprintendenze, parchi archeologici ed enti culturali regionali un livello di autonomia molto limitato.

Figura 8. Attuale organigramma dell'Assessorato regionale dei beni culturali e dell'identità siciliana (sintesi)



Fonte: elaborazione propria

Un elemento di forte innovazione rispetto al quadro nazionale sta nella definizione dell'ambito di responsabilità delle soprintendenze, che non vengono distinte per ambiti tematici (soprintendenze archeologiche, per i beni storico-artistici, per i beni architettonici etc.) ma per ambiti territoriali: ciascuna soprintendenza si occupa quindi di tutto il patrimonio culturale presente sul territorio di sua competenza, indipendente dalla tipologia del patrimonio. La distinzione tematica viene ripresa nell'organizzazione interna delle soprintendenze, che sono organizzate in “sezioni tecnico-scientifiche” tra cui una sezione archeologica, una architettonico-urbanistica, una storico-artistica, una ambientale e una bibliografica. A livello funzionale le soprintendenze sono direttamente responsabili della tutela del territorio nonché della gestione diretta di tutti i musei, siti archeologici e collezioni non esplicitamente costituiti come biblioteche, musei, gallerie e pinacoteche regionali⁵.

Diverse norme sono successivamente intervenute a modificare parzialmente il sistema di gestione del patrimonio pubblico regionale. Aldilà di alcuni interventi programmatici emanati all'inizio degli anni novanta relativi all'istituzione di un "sistema dei parchi archeologici" (l.r. 25/1993, in particolare all'art. 107), due sono gli interventi normativi di particolare rilievo, con effetti rilevanti sull'attuale sistema di gestione del patrimonio: la l.r. 10/2000 di riforma della dirigenza regionale (non solo nell'ambito dei beni culturali), e la l.r. 20/2000, che istituisce il parco archeologico e paesaggistico della Valle dei Templi ed il sistema dei parchi archeologici. Entrambe le norme costituiscono un tentativo esplicito di managerializzazione del sistema pubblico regionale, andando ad incidere, la prima, sulla distribuzione di competenze tra organo politico ed amministrativo, la seconda, sul grado di autonomia (scientifica, finanziaria, amministrativa e contabile) delle amministrazioni periferiche preposte alla gestione patrimonio culturale.

La riforma della dirigenza: L.R. 10/2000

Sono tre gli elementi significativi introdotti dalla Legge Regionale 10/2000. Il primo riguarda l'introduzione di una nuova logica di responsabilizzazione sui risultati: l'art. 10 della legge stabilisce infatti che i dirigenti sono responsabili "dei risultati dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti" nonché "della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati in relazione agli obiettivi stabiliti dall'organo politico". Viene dunque sancita, da un lato, la separazione di responsabilità tra organo politico e organo amministrativo attraverso un processo di contrattazione degli obiettivi secondo la logica dei *funding agreements* di origine anglosassone, dall'altro la responsabilità manageriale della dirigenza sui risultati sulla base di un sistema di controllo di gestione che sia in grado di garantire una adeguata misurazione delle performance ed il rispetto della logica *accountability*. Nonostante la portata innovativa della norma sono molteplici le analisi e le evidenze che sottolineano il mancato raggiungimento dei suoi obiettivi nell'amministrazione del patrimonio, anche in seguito ai più recenti interventi normativi. Da un lato è infatti venuto a mancare quel processo di definizione e contrattazione degli obiettivi tra organo politico e amministrativo (con l'assenza di chiare linee ed indirizzi strategici a livello politico), dall'altro non si è verificata quella libertà decisionale della dirigenza sull'uso delle risorse (umane e finanziarie) come contropartita alle maggiori responsabilità sui risultati (e teoricamente introdotta dalla l.r. 20/2000). Molto carenti inoltre gli strumenti informativi sviluppati dalle amministrazioni, con un bilancio (laddove presente) ancora parziale ed un controllo di gestione che rientra in una logica di mero adempimento burocratico (Varrica 2015).

Il secondo aspetto di rilievo della norma – in coerenza con la nuova responsabilità dirigenziale – riguarda l'introduzione, anche in ambito regionale, della logica dello *spoil system* per la nomina dei dirigenti. Al fine di assicurare la continuità tra l'indirizzo politico e l'azione amministrativa entro tre mesi dall'insediamento dell'esecutivo i dirigenti "apicali" vengono infatti nominati direttamente dagli organi politici secondo un criterio fiduciario. Come si è visto nel paragrafo dedicato all'uso degli strumenti europei, l'elevata alternanza dirigenziale, conseguente all'emanazione di tale norma, ha avuto effetti dirompenti sulla continuità strategica e operativa degli enti centrali e periferici, influenzando in ultima istanza anche sulla capacità dell'amministrazione stessa di gestire efficacemente il processo di programmazione europea. L'utilizzo di un parametro prevalentemente politico per la copertura dei ruoli dirigenziali tecnici rischia infatti di compromettere la tutela efficace del territorio (Settis 2005).

Il terzo elemento introdotto dalla legge riguarda l'abolizione del ruolo speciale tecnico per i beni culturali (sancito dalla l.r. 116/80) e l'introduzione del ruolo unico della dirigenza (art.6): se negli anni passati i ruoli dirigenti non erano tra loro intercambiabili (ad es. un dirigente tecnico architetto non poteva ambire alla posizione di un dirigente tecnico archeologo e viceversa), con la nuova legislazione tale specializzazione scompare. La norma ha avuto effetti non secondari nell'ambito dei beni culturali, con la presenza di numerose unità operative dirette da personale non specializzato rispetto alle funzioni delle stesse.

L.R. 20/2000: il Parco della Valle dei Templi ed il sistema dei parchi archeologici regionali

Sulla scia del processo di managerializzazione della pubblica amministrazione a livello nazionale ed internazionale, la legge l.r. 20/2000 introduce le maggiori innovazioni per la gestione dei principali siti archeologici siciliani. Essa è suddivisa in due titoli: il titolo I istituisce il Parco Archeologico e Paesaggistico della Valle dei Templi di Agrigento e il titolo II istituisce il “sistema dei parchi archeologici regionali”. Tre sono gli indirizzi:

1. una nuova autonomia per gli enti preposti alla gestione del patrimonio archeologico (i parchi archeologici);
2. la dimensione reticolare per dar vita ad un sistema regionale di parchi migliorando l’offerta su scala regionale;
3. una nuova concezione di valorizzazione, che mette in stretta relazione il parco con il territorio e le sue componenti socio-economiche⁶.

La creazione del Parco Archeologico di Agrigento tenta di dare risposta all’annoso dibattito sulla speculazione dell’area e la tutela del patrimonio agrigentino e si configura come una sorta di sperimentazione amministrativa nell’ottica dell’autonomia, seconda in via temporale solo a quella di Pompei del 1997. Sulla base della nuova normativa, il Parco Archeologico di Agrigento viene enucleato come “area” al di sotto dell’amministrazione centrale, con una struttura di *governance* che gli garantisce una notevole autonomia sia dall’assessorato che dalla sovrintendenza competente territorialmente⁷. Innovativa la forma di *governance*, che prevede tre organi (il Consiglio, il Direttore e il Collegio dei Revisori) con funzioni rispettivamente decisionali, operativi e di controllo. L’autonomia conferita al Parco di Agrigento è sia organizzativa (nella definizione del regolamento di organizzazione e, inizialmente, anche nella definizione della dotazione organica), che scientifica (nella predisposizione e approvazione del piano triennale delle attività), e contabile (verrà predisposto un bilancio preventivo e consuntivo per l’ente scorporato da quello dell’assessorato). Due le innovazioni fondamentali a livello finanziario: da un lato le entrate da biglietteria e altre risorse auto-generate confluiscono direttamente nel bilancio dell’ente, dall’altro le risorse non vengono vincolate a specifici capitoli di spesa.

Se il decentramento di poteri e responsabilità all’amministrazione periferica ha sicuramente dato buoni risultati come nel caso della Valle dei Templi, la mancata autonomia sul personale priva l’ente di una fondamentale leva gestionale, disegnando di fatto un’autonomia “zoppa” (Zan e Paciello 1998; Gherpelli 1999).

Assente sembra essere anche l’elemento di contrattazione risorse-obiettivi tra organo politico (l’assessorato) e l’organo amministrativo (il parco), con una assegnazione delle risorse finanziarie sostanzialmente disgiunta dalla valutazione dei risultati. Più in generale, i rapporti tra assessorato ed Ente Parco sono segnati da diversi episodi di frizione⁸ uniti al decrescente contributo dell’assessorato in termini di risorse finanziarie (azzerato nel 2007), e all’impermeabilità alle richieste di personale⁹ creando tutta una serie di problematiche rilevanti (carenza del personale di custodia, fondamentale per permettere l’apertura continuata e regolare delle varie zone archeologiche, sovraccarico di alcune funzioni, mancanza di professionalità per fundraising e progettazione, marketing, comunicazione, gestione turistica, mancata possibilità di tenere conto della componente stagionale dei flussi turistici nell’organizzazione del personale). Decisamente limitato anche il livello di accountability e gli strumenti (bilancio e controllo di gestione) ad essa finalizzati.

Se l’autonomia prevista per Agrigento evidenzia tutta una serie di criticità, quella disegnata dal titolo II della legge 20/2000 per il sistema dei parchi sembra non solo riecheggiarne le difficoltà, ma anche ridurne la portata innovativa. Formalmente infatti, anche i Parchi previsti al titolo II sono dotati

di “autonomia scientifica e di ricerca, organizzativa, amministrativa e finanziaria”¹⁰. Diversamente da quanto previsto nel terzo disegno di legge¹¹, il livello di autonomia conferito a questi enti è però decisamente inferiore rispetto a quello di Agrigento. La struttura di *governance* è infatti sostanzialmente diversa. Innanzi tutto, gli organi di governance del parco non sono tre ma due (il Direttore e il comitato tecnico-scientifico). Inoltre, se il ruolo del Consiglio d’amministrazione per il parco di Agrigento assume poteri decisionali forti e di fatto indipendenti da quelli dell’assessorato (spetta infatti a questo e non all’assessorato di approvare il piano triennale delle attività, il bilancio preventivo e il rendiconto annuale) il comitato tecnico-scientifico previsto per i parchi archeologici “appare invece ridimensionato ad un ruolo meramente consultivo, con l’unica facoltà di esprimere pareri e senza alcuna formale funzione decisionale e propositiva” (Varrica, 2010). Nel caso dei parchi l’assessorato mantiene dunque una posizione gerarchicamente sovraordinata (spetta a questo l’approvazione dei documenti sopra citati), molto simile a quella delle soprintendenze, con le conseguenti problematiche in termini di controllo sulle risorse e libertà d’azione già sopra evidenziate¹². Allo stesso tempo, al competente sovrintendente territoriale spetta ancora un ruolo fondamentale per l’ente parco, essendo responsabile sia della perimetrazione degli istituendi enti parchi nelle tre zone di tutela, sia dell’emanazione del regolamento con le modalità d’uso del parco. Un’autonomia dunque anche sulla carta decisamente inferiore rispetto a quella, già zoppa, sperimentata da Agrigento.

La l.r. 20/2000 è inoltre decisamente carente anche per quanto riguarda la definizione del sistema dei parchi. All’interno della norma è infatti assente qualunque riferimento alle modalità di strutturazione, avvio e gestione della rete: tutti gli articoli del titolo II, sono dedicati alle regole di individuazione, costituzione e di amministrazione dei parchi, senza chiarire le modalità di interazione degli stessi all’interno del sistema e gli elementi costitutivi dello stesso. Per quanto intitolato “Sistema dei Parchi Archeologici Regionali”; il titolo II perde dunque un’occasione importante per impostare un discorso reticolare in ambito regionale, discorso poi non ripreso nemmeno da successivi interventi legislativi. Il che non stupisce, se si considera che ad oggi sono stati costituiti solamente cinque enti parco, di cui solamente tre attualmente operativi come tali¹³.

Di per sé la l.r. 20/2000 prevedeva una tempistica piuttosto stretta per la creazione: entro circa un anno dall’approvazione della legge del 2000¹⁴. Tuttavia la creazione degli enti parco ha subito fin dal principio ritardi ingiustificabili: se con DA 6263 dell’11 luglio 2001 l’assessorato individuava “le aree archeologiche che possono costituire il sistema dei parchi archeologici regionali siciliani”¹⁵, solo nel 2007 viene istituito il primo Parco (Naxos - Messina), seguito dal Parco Archeologico di Selinunte e Cave di Cusa nel 2013. Per altri due parchi viene inoltre istituito il “Servizio Parco” (nel 2010) e individuata l’area costituente (Segesta ed Himera, entrambi nel 2013), senza però l’emanazione del decreto di istituzione, lasciandoli dunque nell’impossibilità di rendere l’autonomia operativa.

La Soprintendenza di Trapani e la governance del sistema

La Soprintendenza di Trapani - organo tecnico periferico dell’Assessorato Regionale dei Beni Culturali e dell’Identità Siciliana – ha origini nel 1987 con sede a Palazzo Fontana e Palazzo Milo di Trapani. L’insieme di funzioni per questa individuate implica sia la tutela del patrimonio presente sul territorio di sua competenza, che la responsabilità nella gestione diretta di determinati luoghi della cultura a questa dati in consegna¹⁶.

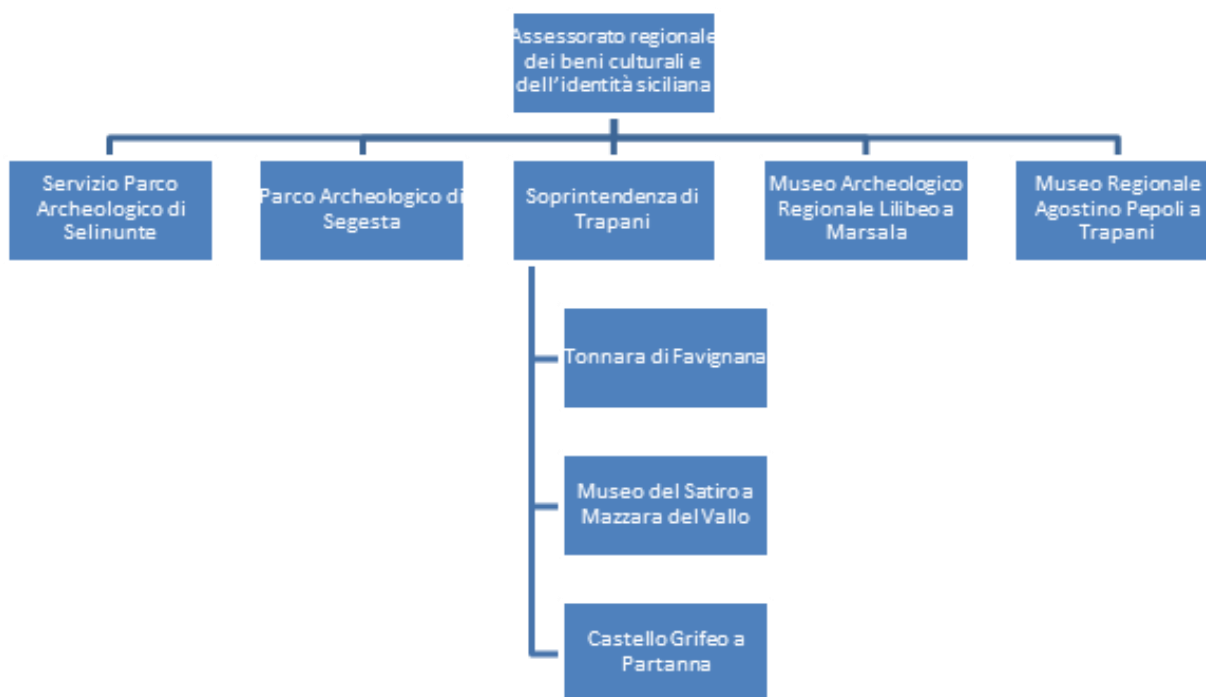
Fino al 2010 i siti gestiti direttamente dalla soprintendenza erano cinque: la tonnara di Favignana (ex Stabilimento Florio), il Museo del Satrio a Mazzara del vallo, il Castello Grifeo a Partanna, il sito Archeologico di Segesta, e il sito archeologico di Selinunte e Cave di Cusa. Per questi siti si configurava dunque un modello fortemente gerarchico, in cui i luoghi della cultura non erano enucleati compiutamente all’interno dell’amministrazione regionale e per la cui gestione la soprintendenza

adoperava il proprio personale e le proprie risorse (o meglio quelle messe a disposizione dall'assessorato). La stessa direzione dei siti era in carico al Soprintendente stesso, non avendo i musei un direttore specificamente preposto alla loro gestione.

Solamente dal 2010, come primo step verso la creazione di Parchi Archeologici autonomi - vengono istituiti il Servizio Parco Archeologico di Segesta, ed il servizio Parco di Selinunte e Cave di Cusa direttamente sotto l'assessorato, scorporandosi dunque dalla Soprintendenza stessa (figura 9). Nel 2013 - recependo con grande ritardo le innovazioni introdotte con la l.r. 20/2000 - viene infine istituito l'ente parco Archeologico e Cave di Cusa, il cui regolamento di funzionamento (necessario per l'avvio dell'autonomia), viene però pubblicato solamente nel luglio 2015. Per Segesta e Selinunte si tratta dunque di strutture ancora non autonome, ancora fortemente dipendenti sia dall'assessorato (per le risorse e gli indirizzi) che dalla Soprintendenza di Trapani (per le decisioni tecnico-scientifiche e le procedure legali di intervento strutturale).

Diversamente, il Museo regionale Agostino Pepoli di Trapani e Museo archeologico regionale Lilibeo Marsala¹⁷, entrambi nella provincia di Trapani, si configurano fin dal principio "musei regionali", costituendosi quindi come soggetti direttamente sottoposti all'assessorato allo stesso livello rispetto alla Soprintendenza (e dunque da questa indipendenti).

Figura 9. Organigramma dell'Assessorato regionale dei beni culturali e dell'identità siciliana per l'area di Trapani



Fonte: elaborazione propria

La Soprintendenza di Trapani è dunque oggi formalmente responsabile di tre siti aperti al pubblico: la Tonnara di Favignana, il Museo del Satiro a Mazzara del Vallo e il Castello Grifeo a Partanna. Nella pratica però solamente il Museo del Satiro è interamente gestito dalla Soprintendenza che, oltre avere la responsabilità della sua direzione, ne gestisce direttamente i servizi primari con personale proprio (19 unità in totale). Sia il Castello di Grifeo a Partanna (dal 2009) che la Tonnara di

Favignana (dal 2012) sono infatti gestiti in convenzione con i relativi comuni sulla base dell'art 112 del codice dei beni culturali.

Sulla base di tali convenzioni la Soprintendenza resta responsabile della direzione scientifica e gestionale dei siti mentre le amministrazioni comunali, a fronte di una determinata percentuale sui biglietti di ingresso, si occupano della gestione operativa degli stessi con personale proprio. Si tratta dunque a tutti gli effetti di una gestione integrata tra Soprintendenza e amministrazione comunale, con effetti positivi sulla capacità di valorizzare il sito.

Nonostante la scelta della gestione integrata sia stata dettata da esigenze pratiche (non esiste personale dislocato della soprintendenza presso i due siti) essa si è infatti rivelata fin da subito una soluzione più congeniale rispetto a quella della gestione diretta, garantendo maggiore flessibilità ed integrazione col territorio. Non sembra essere però estendibile al Castello Grifeo, dove sono presenti in loco 19 custodi della Soprintendenza che andrebbero trasferiti altrove. Si riscontra qui dunque una rigidità dell'apparato regionale che, a causa della pianta organica, non può adottare le soluzioni organizzative più congeniali alla gestione e valorizzazione dei siti.

Totalmente diversa invece le convenzioni attivate dalla regione Sicilia con le amministrazioni comunali relative agli altri luoghi della cultura sulla base dell'art.7 della L.R. 10/1999. Tale norma prevede infatti che il 30% degli introiti da biglietteria vengano incassati dalle amministrazioni comunali su cui gravitano i siti, purché vengano poi spesi per attività di valorizzazione e promozione dei siti stessi¹⁸. Pur non implicando alcuna responsabilità diretta dei comuni a livello gestionale, si configura questo come uno strumento importante per il coinvolgimento delle amministrazioni locali nello sviluppo dei siti e del territorio. Esso viene inoltre visto come uno strumento utile per “aggirare” la mancata autonomia sulle risorse finanziarie degli enti che, ad eccezione dei parchi archeologici, vedono confluire le risorse auto-generate nel bilancio generale della regione. L'effettiva efficacia della spesa comunale in questo senso è però tutta da verificare, anche considerando la dimensione ridotta e la limitata capacità progettuale delle amministrazioni comunali.

La Soprintendenza di Trapani: risorse umane e finanziarie

La Soprintendenza di Trapani è organizzata in dieci unità operative di cui tre di tipo tecnico-amministrativo (affari generali e del personale, legale contenzioso e contabilità, sicurezza e protezione civile), e sette “preposte alla conoscenza, tutela e valorizzazione dei beni culturali e ambientali” (valorizzazione patrimonio culturale; beni archeologici; beni architettonici e urbanistici; beni paesistici naturali e naturalistici; beni storico-artistici; beni demo-etnoantropologici; beni bibliografici e archivistici). In generale, il personale della soprintendenza appare piuttosto numeroso (99 unità¹⁹) e con un livello di scolarizzazione medio-alto: poco più di un terzo del totale – inclusi tutti i dirigenti delle unità operative - sono infatti in possesso di un diploma di laurea. Si evidenzia dunque una situazione meno critica di altre amministrazioni a livello nazionale in termini di dotazione di personale e livello di scolarizzazione (tabella 8).

Tabella 8. Personale della soprintendenza di Trapani

	Personale	di cui laureati	di cui archeologi	di cui architetti	di cui geometri	formazione dirigente
Ufficio del Soprintendente	4	3	0	2	0	Architetto
U.O.1 Affari generali e personale	19	2	0	0	0	Laureato (non specificato)
U.O.2 Legale, contenzioso e contabilità	10	2	0	0	1	Laureato (non specificato)
U.O.3 Sicurezza e protezione civile	3	1	0	1	1	Architetto
U.O.4 Valorizzazione patrimonio culturale	4	1	0	0	2	Laureato (non specificato)
U.O.5 Beni archeologici	5	3	2	0	0	Archeologo
U.O.6 Beni architettonici e urbanistici	11	5	0	5	1	Architetto
U.O.7 Beni paesistici, naturali e naturalistici	18	5	0	4	4	Architetto
U.O.8 Beni storici artistici	8	5	0	1	0	Architetto
U.O.9 Beni demo-etnoantropologici	5	2	0	1	0	Architetto
U.O.10 Beni bibliografici ed archivistici	12	9	0	0	0	Laureato (non specificato)
Totale	99	38	2	14	9	

Source: Elaborazione propria da <http://www.regione.sicilia.it/beniculturali/soprintp/organigramma.html>

Maggiori criticità sono riscontrabili nella composizione del personale in termini di background e competenze. Su 99 dipendenti infatti, solamente due sono archeologi (il dirigente e un funzionario della U.O. 5 per i beni archeologici). Per quanto gran parte dell'impegno tecnico e amministrativo della soprintendenza possa essere ricondotto al rilascio delle autorizzazioni per lavori e per la tutela del paesaggio, è indubbio che un territorio ricco di evidenze storico-archeologiche come quello trapanese avrebbe bisogno di maggiori unità formate in archeologia. La Soprintendenza ha infatti un ruolo di supervisione di tutti gli scavi condotti da Università o enti di ricerca italiani e stranieri nel trapanese (attualmente circa 13²⁰), oltre che di tutela del patrimonio del territorio nel suo complesso: è chiaro che con due soli archeologi a disposizione questa funzione centrale non possa essere adeguatamente presidiata. La stessa amministrazione regionale ha a disposizione nel trapanese solo quattro archeologi (due presso la Soprintendenza di Trapani e due presso il Museo Archeologico Regionale Lilibeo a Marsala). Ciò significa che né presso il Parco Archeologico di Segesta né presso il servizio parco di Selinunte e Cave di Cusa è presente alcun archeologo.

Piuttosto predominante invece la componente degli architetti (14 su 99, inclusa l'attuale soprintendente) e dei geometri (9 su 99). L'elevata presenza presso la soprintendenza di architetti, geometri e geologi sembra risalire agli ai primi anni '90, quando la regione bandì un concorso per personale tecnico destinato ai beni civili: con la successiva soppressione di tali uffici il personale a questi destinato è stato poi trasferito ai beni culturali, pur non avendo alcuna preparazione specifica.

La stessa discrasia tra competenze e funzioni è riscontrabile presso l'U.O. 4 Valorizzazione Patrimonio Culturale, attualmente diretto da un geologo, coadiuvato da tre unità tecniche non laureate

(di cui due geometri). La presenza di dirigenti con competenze altre alla funzione a cui sono preposti è il risultato della soppressione del ruolo unico tecnico introdotta dalla legge 10/2000, i cui effetti secondari, in particolar modo in un ambito ad alta specializzazione come quello del patrimonio, sono tutt'altro che banali. In generale, è indubbio che un'attività cruciale come quella della valorizzazione – tanto più considerato il ruolo che la soprintendenza dovrebbe avere nella connessione con il territorio – necessiterebbe di competenze e professionalità adeguatamente formate e preparate in questo senso e attualmente non riscontrabili presso l'unità operativa a questa preposta.

Questa situazione – numerosità dei dipendenti, mancanza di competenze adeguate, collocamento in ruoli apicali e non solo di figure con profili diversi da quelli necessari – è il risultato di un quadro complesso che va ben oltre le specificità del comparto culturale e che affonda le sue radici nella difficile questione del personale regionale. Due sono i principali aspetti critici. Da un lato la totale mancanza di autonomia della soprintendenza nella definizione del proprio organico e della propria struttura organizzativa (entrambi definiti per legge): siamo di fronte a realtà il cui “manager” (il soprintendente) manca di qualunque leva gestionale in relazione alle risorse umane. Dall'altro le scelte specifiche dell'assessorato, che sembra aver perseguito negli anni finalità altre rispetto a quelle dell'adeguatezza delle competenze e di efficacia dell'attività, e principalmente quella dei dare opportunità d'impiego a determinate categorie di lavoratori.

Altrettanto problematica per l'assessorato e la soprintendenza è la gestione delle risorse finanziarie, per le quali il livello di autonomia della soprintendenza è ugualmente assente. Più che di autonomia sul reperimento delle risorse (sono difficilmente individuabili in questo caso funzioni che potrebbero generare flussi positivi di reddito da reinvestire direttamente nell'attività della soprintendenza), si fa qui riferimento ad una mancata autonomia di bilancio. La soprintendenza infatti, così come tutti gli uffici e i servizi facenti capo al dipartimento dei beni culturali (ad esclusione del Parco Archeologico di Selinunte), non è dotata di un proprio bilancio ma attinge direttamente dai capitoli di spesa dell'Assessorato ai Beni culturali e dell'identità siciliana. Ciò significa che esiste un unico bilancio dell'assessorato al cui interno vengono autorizzate le spese relative alle nove soprintendenze e i 28 siti della cultura regionali. Il problema è molteplice. Da un lato vi è l'impossibilità per la soprintendenza di programmare la propria attività sulla base di una qualunque previsione di spesa: le richieste da parte della soprintendenza avvengono infatti in corso d'anno sulla base di specifiche esigenze, senza la redazione di un prospetto (un budget) sulla base di cui pianificare l'attività²¹. È chiaro che in questo modo non solo non sono garantiti livelli di spesa minimi su determinati capitoli (es. restauro), ma nemmeno sono previsti tetti di spesa massimi, con effetti importanti sulla capacità l'assessorato di definire le priorità e controllare la spesa complessiva. Dall'altro c'è un problema serio di rendicontazione, e dunque di accountability: non redigendo un proprio rendiconto, né l'assessorato né la soprintendenza sono al corrente della totalità dei costi sostenuti dalla soprintendenza stessa nell'arco dell'anno.

Non è disponibile un bilancio per sviluppare adeguate riflessioni sui livelli di spesa della soprintendenza. Sulla base di numerose interviste emerge però la totale inadeguatezza dei fondi a disposizione per lo svolgimento delle funzioni di base. Esempio il caso del capitolo sulle missioni, sul quale per il primo semestre 2015 la Soprintendenza si è vista assegnare poche centinaia di euro: considerata la competenza della Soprintendenza sull'intero territorio provinciale (il solo costo del biglietto aereo da Trapani per Pantelleria – su cui sono in corso tre scavi archeologici – si aggira sui 300 euro), è evidente l'impossibilità della stessa di svolgere adeguatamente le funzioni di supervisione e tutela del territorio. Quasi nulle inoltre le assegnazioni relative al capitolo per gli interventi ordinari di tutela e conservazione: di fatto, qualunque opera di restauro viene ormai da anni realizzata unicamente attraverso interventi di somma urgenza o grazie a finanziamenti europei. È questo un elemento di grande criticità per la soprintendenza e per l'intero sistema dei siti: la tutela e la manutenzione sono infatti attività ormai del tutto marginali, rese possibili solamente da interventi straordinari (che si rendono tanto più necessari quanto mancano investimenti per la manutenzione ordinaria). Una

situazione particolarmente problematica che caratterizza non solo la Soprintendenza di Trapani, ma l'intero assessorato, e la regione nel suo complesso.

Vale la pena sottolineare come la struttura istituzionale e di governance, con conseguente maggiore o minore autonomia finanziaria, la previsione o meno di un bilancio, la rigida assegnazione per le pratiche di assegnazione dei fondi e di rendicontazione dell'attività, influiscano in modo determinante sulla capacità di programmazione e controllo della spesa delle amministrazioni e, in ultima istanza, sulla possibilità di tutelare e valorizzare adeguatamente il patrimonio. Un qualunque intervento per la valorizzazione e gestione del territorio che non tenga conto delle problematiche in questo senso e non intervenga nel modificare le logiche di base della programmazione e rendicontazione regionale non potrà che risultare inefficace.

I quattro attrattori culturali della Provincia di Trapani

I principali beni culturali della Provincia di Trapani, per importanza e flusso di visite, sono di proprietà regionale. La tabella 9 presenta ed elabora i dati relativi agli otto siti di proprietà regionale del trapanese: il Parco Archeologico di Segesta, il Parco Archeologico di Selinunte e Cave di Cusa (nei dati ufficiali il sito delle Cave di Cusa, pur gestito unitamente a quello di Selinunte, viene considerato a sé), l'ex Stabilimento Florio, il Museo Archeologico Baglio Anselmi, il Museo del Satiro di Mazzara del Vallo, il Museo Conte Agostino Pepoli ed il Castello Grifeo a Partanna.

Figura 10. La rete museale Belicina



Fonte: <http://www.retemusealebelicina.it/la-rete-museale-naturale-belicina/>

Ciò che salta subito all'occhio è l'importanza delle due aree archeologiche di Segesta e Selinunte. Insieme esse attraggono infatti il 76% dei visitatori negli otto siti del trapanese, e raccolgono l'84% degli incassi della provincia nel 2014. Siamo dunque di fronte ad una provincia piuttosto ricca, ma fortemente accentrata su due soli siti per quanto riguarda l'attrattività turistica. Segesta in particolare è il sito più visitato, con più di 300 000 visitatori e la capacità di generare entrate da biglietteria per più di un milione di euro l'anno. Il dato è facilmente interpretabile, considerando sia la bellezza e l'interesse storico-culturale del sito, sia la sua posizione, facilmente raggiungibile dai gruppi interessati al *grand tour*. In questo contesto i restanti sei siti (incluse le Cave di Cusa) – per quanto rilevanti dal punto di vista culturale – hanno una posizione piuttosto marginale sia in termini di visitatori (24% in totale) che, soprattutto, nella capacità di generare reddito (16%). Estremamente ridotta in particolare l'attrattiva del sito di Cave di Cusa (1% di visitatori e di incassi sul totale), il che risulta piuttosto paradossale considerando che fa parte di un unico sito con Selinunte (che riceve invece circa 800 000 o il 34% di visitatori l'anno). Sicuramente una maggiore comunicazione relativa alle connessioni storico-culturali di Selinunte e Cave di Cusa, nonché l'elaborazione di un biglietto integrato potrebbe incoraggiare l'interesse da parte dei visitatori.

Tabella 9. Visitatori e ingressi ai siti culturali di proprietà regionale nella provincia di Trapani (2013 e 2014)

2013								
Comune	Sito	Paganti	Gratuiti	Totale	% tot sito / tot TP	Incassi	% inc. sito / tot TP	% grat / tot
Calatafimi	Segesta	194 076	113 017	307 093	49%	1 077 236	51%	37%
Castelvetrano	Selinunte	142 858	102 244	245 102	36%	803 813	38%	42%
Favignana	Ex Stabilimento Florio	18 085	4 525	22 610	5%	66 552	3%	20%
Marsala	Museo Baglio	16 948	36 979	53 927	4%	61 535	3%	69%
Campobello di Mazara	Cave di Cusa	2 732	3 673	6 405	1%	7 814	0%	57%
Mazara del Vallo	Museo del Satiro	16 373	18 564	34 937	4%	85 844	4%	53%
Trapani	Museo Conte A. Pepoli	5 843	14 182	20 025	1%	26 324	1%	71%
Partanna	Castello Grifeo	1 339	322	1 661	0%	3 408	0%	19%
	Tot Trapani	398 254	293 506	691 760	100%	2 132 526	100%	42%
2014								
Comune	Sito	Paganti	Gratuiti	Totale	% tot sito / tot TP	Incassi	% inc. sito / tot TP	% grat / tot
Calatafimi	Segesta	200 732	101 472	302 204	42%	1 150 627	47%	34%
Castelvetrano	Selinunte	155 857	91 558	247 415	34%	893 939	37%	37%
Favignana	Ex Stabilimento Florio	43 988	14 239	58 227	8%	170 966	7%	24%
Marsala	Museo Baglio	17 830	28 233	46 063	6%	66 775	3%	61%
Campobello di Mazara	Cave di Cusa	3 740	2 635	6 375	1%	15 061	1%	41%
Mazara del Vallo	Museo del Satiro	20 142	17 849	37 991	5%	113 474	5%	47%
Trapani	Museo Conte A. Pepoli	5 070	12 896	17 966	3%	27 971	1%	72%
Partanna	Castello Grifeo	1 330	273	1 603	0%	4 447	0%	17%
	Tot Trapani	488 689	269 155	717 844	100%	2 443 26	100%	37%

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Assessorato regionale dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana

Dal punto di vista del trend storico, emerge l'incremento complessivo del numero di visitatori tra il 2013 e il 2014 (circa 26.000 in più), e degli incassi (per circa 300 000 euro). Una nota positiva in questo senso si rileva inoltre per l'Ex-Stabilimento Florio che passa da 22 610 visitatori nel 2013 (5% del totale) a 58 227 (8% del totale, più del doppio dell'anno precedente), attestandosi in breve tempo come terzo sito più visitato del trapanese.

Interessanti le riflessioni relative alla proporzione tra visitatori paganti e visitatori gratuiti: nel 2013 i visitatori gratuiti degli otto siti erano ben il 42% del totale, valore che scende di qualche punto nel 2014 (37%). Anche in questo caso, l'unico sito che si distingue è quello della Tonnara di Favignana (unitamente al castello Grifeo, i cui numeri sono però talmente esigui da risultare difficilmente interpretabili), con una percentuale di ingressi gratuiti sul totale decisamente inferiore ai restanti siti (24% contro il 37% in media nel 2004). L'elevato numero di ingressi gratuiti sul totale dei visitatori deve far riflettere, in particolar modo se inserito all'interno del processo di cambiamento istituzionale in corso per i due parchi archeologici (Segesta e Selinunte- Cave di Cusa), che a breve potranno contare solo sulle risorse auto-generate: è infatti realistico pensare che, se si seguirà la pista aperta con Agrigento, l'assessorato diminuirà drasticamente - se non azzererà - i trasferimenti ai due siti una volta avviata la gestione autonoma. In questo senso, è forse possibile ipotizzare una diversa politica di prezzo per i due siti, eventualmente rivedendo le categorie per le quali è previsto l'ingresso gratuito, oppure assicurando un maggiore controllo in biglietteria sull'effettivo possesso delle caratteristiche che danno accesso alla gratuità (lo stesso discorso potrebbe in realtà essere proficuamente fatto per tutti gli otto siti, ed in particolare per il Museo Baglio Anselmi, che vede 6 visitatori su 10 entrare gratuitamente). Sfortunatamente, i dati relativi al numero di scolaresche e ai gruppi organizzati non sono disponibili, ma sarebbe interessante capire quanto pesano sul totale dei visitatori per impostare una strategia di prezzo e di comunicazione adeguata: una elaborazione in questo senso dei dati è fortemente consigliata alle amministrazioni.

Le tabelle 10 e 11 allargano il focus dell'analisi in ambito regionale, presentando rispettivamente i dati a livello aggregato relativi a tutti i siti culturali di proprietà regionale presenti nelle varie province siciliane e i dati relativi ai dieci siti più visitati in ambito regionale. Tali dati ci permettono di situare la realtà trapanese all'interno del più ampio panorama regionale, paragonando la ricchezza del patrimonio (intesa in termini numerici) e capacità attrattiva della provincia in analisi rispetto alle altre province.

Tabella 10. Visitatori e incassi ai siti culturali di proprietà regionale nelle nove province (2014)

	N. siti	Paganti	Gratuiti	Totale	Incassi	% N. siti/tot	% Prov / tot	% incassi Prov/tot	% grat/tot
Agrigento	4	450 594	268 276	718 870	4 254 581	6%	18%	22%	37%
Caltanissetta	4	3 263	7 995	11 258	9 547	6%	0%	0%	71%
Catania	6	37 996	50 003	87 999	189 459	9%	2%	1%	57%
Enna	5	211 259	161 354	372 613	2 783 566	8%	9%	15%	43%
Messina	9	607 926	255 020	862 946	4 277 883	14%	22%	22%	30%
Palermo	15	230 306	214 808	445 114	1 283 550	23%	11%	7%	48%
Ragusa	4	13 306	16 457	30 097	46 342	6%	1%	0%	55%
Siracusa	11	434 607	301 775	736 382	3 843 666	17%	18%	20%	41%
Trapani	8	448 689	269 155	717 844	2 443 261	12%	18%	13%	37%
Totale	66	2 438 280	1 544 843	3 983 123	19 131 882	100%	100%	100%	39%

Fonte: Elaborazione propria su dati dell'Assessorato regionale dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana

Tabella 11. Visitatori e incassi ai principali dieci siti di proprietà della Regione Sicilia (2014)

	Provincia	Sito	Visitatori	% visitatori su tot 10 siti	% visitatori su tot 10 Sicilia	Incassi	% incassi su tot 10 siti	% incassi su tot Sicilia
1	ME	Teatro Antico di Taormina	698 210	23%	18%	2 883 073	23%	20%
2	AG	Parco Archologico Valle dei Templi	610 715	20%	15%	3 987 302	23%	21%
3	SR	Area Arch. della Neapolis, Orecchio di Dionisio e Teatro Greco	539 197	17%	14%	3 426 435	20%	18%
4	EN	Area Arch. della Villa Romana del Casale	322 415	10%	8%	2 707 809	16%	14%
5	TP	Area Arch. di Segesta	302 204	10%	8%	1 150 627	7%	6%
6	TP	Area Arch. di Selinunte	247 415	8%	6%	893 939	5%	5%
7	PA	Chiostro S. Maria la Nuova e Duomo di Monreale	190 147	6%	5%	656 851	4%	3%
8	PA	Chiostro S. Giovanni degli Eremiti	63 327	2%	2%	211 522	1%	1%
9	TP	Ex Stabilimento Florio	58 227	2%	1%	170 966	1%	1%
10	CT	Teatro Romano e Odeon	56 538	2%	1%	157 867	1%	1%
Totale 10 siti			3 088 395	100%	78%	17 246 391	100%	90%
Totale Sicilia			3 983 123		100%	19 131 883		100%

Fonte: Elaborazione propria su dati dell'Assessorato regionale dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana

Un primo dato riguarda il numero di siti regionali aperti al pubblico: con i suoi otto siti (12% del totale) la provincia di Trapani si colloca al quarto posto tra le provincie con il maggior numero di musei e siti archeologici di proprietà regionale, dopo Palermo (15), Siracusa (11) e Messina (9). Quarto posto anche in termini di numero di visitatori, anche se in questo caso la “classifica” cambia: prima si trova infatti Messina, con 862 946 visitatori, seguita da Siracusa (736 382), Agrigento (718 870) e Trapani (717 844). Aldilà delle piccole differenze in termini assoluti, va comunque sottolineato come, a parte Messina, che con il 22% di visitatori totali si caratterizza nettamente come la provincia con siti più visitati, le tre provincie di Siracusa, Agrigento e Trapani hanno allo stato attuale la stessa capacità di attrarre visitatori nei luoghi della cultura (circa il 18% del totale ciascuna), distanziando nettamente le altre provincie della regione.

Curiosamente però, esiste una forte incongruenza tra numero di visitatori totali e incassi totali per provincia. Se Messina e Agrigento sono in grado di generare circa 4 200 000 euro di incassi (il 22% a testa degli incassi totali, a fronte del 18% e 22% di visitatori), subito seguite da Siracusa con 3 843 666 euro (il 20% degli incassi totali a fronte del 18% dei visitatori), Trapani, nonostante il 18% di visitatori totali riesce generare solamente il 13% degli incassi (2 443 261 euro). Paradossalmente la provincia di Enna, con solo il 9% dei visitatori (372 000) ottiene risorse da biglietteria per ben il 15% del totale (2

783 566), superando dunque largamente Trapani (che peraltro ha un numero di visitatori quasi doppio rispetto alla provincia di Enna). Le ragioni di tale sfasamento non sono chiare, tanto più che la percentuale di ingressi gratuiti nella provincia di Enna (43%) è superiore a quella della Provincia di Trapani (37%). Andrebbero dunque ricontrollate la veridicità dei dati e verificate le politiche di prezzo dei siti presenti nelle varie provincie. È indubbio però che la provincia di Trapani abbia un potenziale ancora inespresso relativo alla capacità dei propri siti di generare risorse reinvestibili nella loro gestione, su cui le competenti amministrazioni dovrebbero opportunamente interrogarsi.

La discrasia tra numerosità dei siti e visitatori in ciascuna provincia invece non stupisce: è infatti chiaro che più che la numerosità dei siti, ciò che attrae i visitatori è la presenza in una determinata provincia di luoghi della cultura di grande notorietà, quali ad esempio il Teatro antico di Taormina per la provincia di Messina (che risulta il sito siciliano più visitato, con ben 698 210 visitatori), il Parco Archeologico della Valle dei Templi per la provincia di Agrigento (che con 610 715 visitatori segue a breve distanza il Teatro di Taormina) e l'area archeologica della provincia di Siracusa (con 539 197 visitatori). Interessante notare come, nonostante il forte accentramento dell'attenzione turistica su pochi siti, nella provincia di Trapani sono presenti ben tre dei dieci luoghi della cultura più visitati in tutta la regione: oltre a Segesta e Selinunte, anche l'ex Stabilimento Florio ottiene risultati di pubblico decisamente superiori al resto della regione, il che fa ben guardare alle politiche di valorizzazione intraprese per questo sito.

La concentrazione di visitatori su pochi siti "star", per quanto in parte naturale e fino ad un certo punto inevitabile²², assume valori decisamente elevati nel caso siciliano: osservando la tabella 11 si nota infatti come i dieci siti più visitati della regione (su 66 totali), attraggano ben il 78% di tutti i visitatori sui siti regionali, generando il 90% delle entrate da biglietteria sul totale della regione Sicilia. Il dato assume un valore ancora più indicativo se si considerano i primi tre siti della classifica (Teatro di Taormina, Parco Archeologico di Agrigento, Area Archeologica di Siracusa), che da soli ottengono il 47% dei visitatori totali nei siti culturali siciliani e generano il 59% delle risorse da biglietteria di tutta la regione Sicilia.

La questione non è secondaria, e andrebbe opportunamente esaminata dalle amministrazioni competenti. Da un lato infatti vi è un evidente problema nella capacità di attrazione dei siti "minori" e di sfruttare le eventuali connessioni con i luoghi più conosciuti, dall'altro la recente autonomia finanziaria dei parchi archeologici (con la conseguente possibilità di introitare i proventi da biglietteria nelle casse del singolo ente) potrebbe porre problemi di sostenibilità ai siti meno rilevanti e al sistema nel suo complesso. Non si sostiene qui che l'autonomia finanziaria non sia auspicabile (senza dubbio lo è), ma che sia le politiche di promozione turistica regionali e provinciali, che di allocazione della spesa da parte dell'assessorato dovrebbero essere opportunamente riviste alla luce dei dati sopra evidenziati.

Nei seguenti paragrafi verranno approfondite le condizioni di visita dei quattro siti e le loro peculiarità dal punto di vista istituzionale, organizzativo e gestionale, tentando di fornire alcune chiavi di lettura significative per una migliore valorizzazione.

Parco Archeologico di Segesta

La storia di Segesta ha radici che affondano nel mito e può essere considerata come l'esemplificazione della fruttuosa e affascinante commistione di popoli e culture che è ancora oggi alla base dell'identità siciliana. Secondo quanto narra lo storico greco Tucidide, Segesta fu fondata dagli Elimi, una popolazione originata da alcuni sopravvissuti scampati alla distruzione di Troia.

Il sito del Parco Archeologico di Segesta oggi visitabile comprende un'area di circa 170 ettari recintati, al cui interno si trovano i resti delle diverse epoche. I due principali elementi di attrazione del

Parco, a livello turistico, sono rappresentati dal Tempio dorico, uno dei pochissimi a non essere mai stato ricostruito, e l'acropoli con il Teatro.

I risultati di pubblico

La visita al Parco Archeologico di Segesta rientra nel circuito tematico legato all'archeologia della cultura elimo-greca che qui ha lasciato i segni di maggior splendore. La collocazione particolarmente favorevole del sito, a metà tra Trapani e Palermo, è in grado di attrarre i flussi turistici sia come ultimo passaggio del "Gran Tour della Sicilia", che qui trova la perfetta sintesi tra bellezza del sito e brevità dei tempi di visita, sia dai pacchetti di escursioni giornaliere dei visitatori legati all'area trapanese. Nel 2014 il sito ha registrato un totale di ingressi pari a 302 204 (si veda tabella 12), in lieve calo rispetto al triennio 2011-2013 ma sostanzialmente in linea con la media annuale. Si nota nel rilevamento dei dati come negli anni si sia verificato un leggero aumento dei visitatori paganti e un parallelo calo dei gratuiti (legati soprattutto alle visite scolastiche che si muovono sull'itinerario del "Gran Tour") che tuttavia rappresentano ancora circa un terzo dei visitatori totali. Sebbene non sia stato possibile reperire dati più specifici relativi al Parco Archeologico di Segesta, il Rapporto sul turismo nella Provincia di Trapani riguardante gli anni 2012-2013 ha evidenziato come i flussi turistici nell'intera area trapanese siano caratterizzati da un elevato grado di stagionalità, con il 72% delle visite concentrate nei mesi che vanno da giugno a settembre²³. Per ciò che concerne gli introiti, nonostante il leggero calo di visitatori nel 2014 il totale degli incassi del Parco ha raggiunto quota 1 milione e 150 mila euro, registrando un certo incremento rispetto all'anno precedente (in linea con l'aumento visitatori paganti). Curiosamente però gli incassi ottenuti nel 2014 sono inferiori a quelli del 2010, anno in cui il totale dei visitatori paganti si attestava a 170 184 (contro i 200 732 del 2014)²⁴. Il dato è bizzarro, e suggerisce una revisione delle metodologie di rilievo ed elaborazione dei dati da parte del Parco. Aldilà di possibili inesattezze, si rileva in ogni caso una notevole carenza di dati relativi al pubblico attuale e potenziale, di cui non si conoscono caratteristiche demografiche, provenienza, motivazione alla visita e così via. In un'ottica di futura e piena autonomia gestionale del Parco sarebbe importante sviluppare un'indagine approfondita del pubblico attuale e potenziale, con l'obiettivo di ampliarne il numero, destagionalizzarne i flussi e sviluppare nuove forme di elaborazione e comunicazione della propria offerta culturale.

Tabella 12. Dati dei visitatori e incassi presso il Parco Archeologico di Segesta (2010-2014)

Anno	Paganti	Gratuiti	Totale ingressi	Incasso
2010	170 184	110 265	280 449	€ 1 270 815,00
2011	195 749	116 847	312 596	€ 1 130 016,00
2012	184 997	122 244	307 241	€ 1 053 270,00
2013	194 076	113 017	307 093	€ 1 077 236,00
2014	200 732	101 472	302 204	€ 1 150 627,00

Fonte: Ufficio Responsabile Amministrativo del Parco Archeologico di Segesta

Data la mancanza di dati ufficiali non è possibile effettuare un giudizio sul grado di soddisfazione dei visitatori. È comunque interessante notare come sul portale di Tripadvisor, su un totale di 1.223 recensioni ben 1.119 (o il 91%) valutano il Tempio di Segesta come "eccellente" o "molto buono"²⁵. I restanti 124 visitatori che hanno ritenuto l'esperienza "nella media", "scarsa" o "pessima" hanno individuato come principali cause di disagio e malcontento la scarsità di informazioni disponibili, l'assenza di un servizio integrato tra ingresso e servizio navetta, la mancanza di spazi dedicati al ristoro e alla sosta e un orario non calibrato sulle condizioni climatiche. Sono queste indicazioni che dovrebbero essere sfruttate dall'amministrazione in un'ottica di individuazione di interventi rivolti al miglioramento dell'esperienza complessiva dei visitatori che non danneggino l'immagine del sito.

Accessibilità, accoglienza e qualità della visita

Il sito di Segesta è accessibile secondo un orario di apertura che copre l'intera giornata e che si modifica leggermente secondo le diverse stagioni: nel periodo primaverile-estivo il Parco apre alle 9 e chiude alle 19, mentre in quello invernale la chiusura è anticipata alle 17. Nel corso del 2014, grazie a una collaborazione tra il Servizio Parco Archeologico e il Comune di Calatafimi-Segesta, è stato possibile portare avanti il progetto "Aperture Serali", che ha consentito di prolungare l'orario di apertura fino alle 22 per tutti i sabati del mese di settembre, offrendo così l'occasione ai visitatori di godere delle suggestioni serali: l'impegno è stato poi proseguito anche nel 2015, estendendo l'apertura serale ai giorni di venerdì, sabato e domenica per i mesi di agosto e settembre. Tuttavia, per problematiche legate alla difficoltà di reperire risorse per il pagamento degli straordinari e all'inquadramento professionale del personale di custodia²⁶, molte difficoltà hanno ostacolato l'estensione dell'orario. Sebbene l'accordo tra Comune e Parco abbia consentito di trovare una soluzione temporanea, è necessario che tale provvedimento acquisti una continuità nel tempo, anche al fine di permettere una adeguata programmazione anticipata di eventi e manifestazioni.

Le tipologie di biglietto per la visita al Parco Archeologico comprendono l'ingresso intero al costo di 6 euro, quello ridotto a 3 e quello gratuito per i ragazzi al di sotto dei 18 anni (tabella 13).

Tabella 13. Tipologie e costo del biglietto al Parco Archeologico di Segesta

Tipologia biglietto	Costo
Intero	6,00
Ridotto	3,00
Under 18	Gratuito

Fonte: Dipartimento Regionale dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana
(http://www.regione.sicilia.it/beniculturali/dirbenicult/database/page_musei/pagina_musei.asp?id=60)

L'area archeologica del Parco e i suoi elementi di maggiore interesse ed attrazione sono completamente visitabili da parte dei turisti, ad eccezione di alcune zone riservate agli scavi condotti dalla Scuola Normale Superiore di Pisa presso l'Acropoli Nord. Nel complesso, le condizioni del Parco possono essere considerate buone e l'area risulta pulita e curata. La presenza di cani randagi all'ingresso ha un impatto negativo sulla sicurezza e la qualità della visita del turista e del personale. Inoltre mancano luoghi ombreggiati, dotati di panchine o sedute, dove il visitatore possa sostare e ammirare la bellezza dell'area archeologica o le guide e gli insegnanti possano fornire informazioni e spiegazioni ai gruppi in visita. Allo stesso modo l'area al di fuori della biglietteria e del punto ristoro risulta povera nell'arredamento e insufficiente ad ospitare i grandi flussi turistici.

Sono questi aspetti su cui sarebbe possibile intervenire senza troppi investimenti, migliorando notevolmente la qualità della visita nel suo complesso.

Il punto focale della visita presso il Parco Archeologico di Segesta è costituito dal Tempio dorico, a poca distanza dall'ingresso, e dall'antico Teatro greco, che tuttavia si colloca a circa un chilometro dal primo, sulla sommità del Monte Barbaro. Il percorso e la durata variano a seconda degli interessi del visitatore: per ammirare solamente il Tempio dorico a poca distanza dall'ingresso di Segesta è sufficiente trattenersi per circa un'ora, mentre per effettuare la visita comprensiva dell'Acropoli Nord e del Teatro si possono impiegare anche tre o quattro ore. Per raggiungere il Teatro, i visitatori possono decidere di intraprendere il percorso in salita a piedi oppure di utilizzare il servizio navetta che, partendo dalla biglietteria, giunge fino al limitare dell'acropoli Nord: è qui che si incontra uno dei primi punti critici dell'esperienza del visitatore, che per usufruire del bus deve munirsi di un ticket, non compreso nel biglietto d'ingresso, a un costo aggiuntivo di 1,50 euro e acquistabile non presso la

biglietteria ma al bar del Parco. L'impossibilità di acquistare un biglietto integrato in un unico luogo impatta negativamente creando incomprensioni e disagi al visitatore che si trova a sottrarre tempo alla visita. Tale criticità è ulteriormente aggravata nei periodi di grande afflusso, quando si creano file per l'acquisto dei diversi biglietti ed è necessario attendere le navette, che effettuano il giro solamente ogni mezz'ora.

Aldilà del problema logistico legato alle navette, fin dall'ingresso del sito si percepisce una grave carenza nell'accoglienza dei turisti: non è previsto infatti personale che accolga il visitatore e illustri i possibili percorsi nell'area archeologica, né sono fornite cartine e mappe del Parco, o dépliant esplicativi. Più in generale l'intera visita avviene in modo molto tradizionale e sconta carenze non solo nella comunicazione dei percorsi ma anche dei contenuti: l'acquisizione delle conoscenze e delle informazioni riguardanti la storia ed il valore del patrimonio presente nel Parco Archeologico è infatti demandata in larga parte all'interesse personale del visitatore ed alla sua capacità di documentarsi in modo indipendente. Lungo il percorso esistono alcuni pannelli illustrativi, che tuttavia sono insufficienti a veicolare le informazioni storiche del sito. Le condizioni fisiche dei pannelli, al contrario che in altri siti, non risultano deteriorate dalle condizioni climatiche e, grazie all'operato della Scuola Normale Superiore di Pisa, sono aggiornati alle ultime fasi di scavo. Nonostante ciò, sarebbe necessario arricchirne i contenuti, rivederne le caratteristiche materiali e le collocazioni (anche in relazione alle condizioni climatiche essendo un percorso all'aperto) per garantire una migliore fruizione anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie.

Il visitatore non ha inoltre la possibilità di accedere al servizio di visita guidata a meno che non l'abbia prenotata in anticipo (in gruppo, a causa del costo proibitivo per il singolo) o non faccia parte di un gruppo organizzato che si appoggia ai tour operator. All'interno dell'area, infatti, non sono stabilmente disponibili delle guide²⁷. È questa una condizione che arreca gravi disagi in primo luogo ai visitatori singoli, che perdono l'opportunità di scoprire a fondo l'affascinante storia di Segesta, e in secondo luogo al Parco stesso, che non è in grado di veicolare i contenuti storico-culturali di cui è erede, e di porsi come occasione di sviluppo di specifiche professionalità nell'ambito dell'accoglienza e della divulgazione del patrimonio. La stessa inadeguatezza si riscontra nella completa assenza di moderne tecnologie, che potrebbero significativamente accrescere la qualità dell'offerta e valorizzare il potenziale del Parco: la mancanza di una rete wi-fi compromette l'accesso a informazioni online o ad applicazioni per smartphone.

L'offerta culturale

Negli ultimi anni sono state realizzate diverse iniziative di valorizzazione e potenziamento del Parco di Segesta: in collaborazione con altri enti l'amministrazione si è infatti positivamente attivata nell'organizzazione di alcuni eventi e manifestazioni in grado di arricchirne il programma (tabella 14). Ad una disamina più approfondita però, è possibile notare come tali eventi riguardino sostanzialmente o l'attività archeologica in senso stretto (di scavo o di studio) o l'organizzazione di seminari specializzati per la comunicazione e discussione dei risultati delle indagini archeologiche condotte recentemente dalla Scuola Normale Superiore di Pisa. Sebbene l'offerta specializzata di seminari rivolti a studiosi e archeologici sia un obiettivo fondamentale del Parco, sarebbe auspicabile sviluppare anche incontri destinati ad un pubblico più ampio e non specializzato. In questa direzione andava fino al 2014 il Segesta Festival, oltre a pochi eventi organizzati in collaborazione con le scuole. Anche in questo caso, però, si riscontrano disattenzioni e difficoltà: se infatti fino agli anni Ottanta il festival era allestito in collaborazione con l'Istituto Nazionale del Dramma Antico, (d'ora in poi, INDA) che ne garantiva l'elevata qualità contenutistica e formale, dagli anni novanta l'organizzazione del festival è stata demandata totalmente all'amministrazione comunale di Calatafimi Segesta che, non avendo risorse e probabilmente competenze adeguate, non è riuscita ad assicurare un profilo qualitativamente rilevante. Una proposta recente è rendere il Parco un polo alternativo a quello di Siracusa, concentrandosi sulla commedia anziché sulla tragedia greca che ha reso il teatro di Siracusa famoso in tutto il mondo per

questo genere di rappresentazioni. Non si è ancora giunti a una strutturazione più precisa di questa proposta che rappresenterebbe una potenzialità in grado di rilanciare l'attrattività del Parco e la sua fama internazionale.

Tabella 14. Elenco delle attività organizzate presso il Parco Archeologico di Segesta (2010-2014)

Anno	Attività
2010	• Campagna di scavi presso l'Agorà condotta dalla Scuola Normale Superiore di Pisa; • Segesta Festival.
2011	• Campagna di scavi presso l'Agorà condotta dall'Università Normale di Pisa; • Studio reperti raccolti nel 2008 relativi alla Carta Archeologica del Comune di Castellammare del Golfo; • Segesta Festival.
2012	• Campagna di scavi presso l'Agorà condotta dall'Università Normale di Pisa; • Studio reperti raccolti nel 2008 relativi alla Carta Archeologica del Comune di Castellammare del Golfo; • Mostra denominata "Circuito del Mito - Il Mito contemporaneo II: Grande Mostra M° Jimenez Deredia"(10 maggio - 15 luglio 2012); • Progetto "Adozione del sito archeologico di Segesta" da parte del Liceo Scientifico "P. Ruggieri" di Marsala in occasione della Settimana della Cultura; • 1° seminario di Studi dal titolo L'Agorà di Segesta, scavi recenti della Scuola Normale Superiore di Pisa in una grande piazza specchio della città antica" relativo ai risultati delle indagini condotte durante le ultime campagne di scavo.
2013	• Campagna di scavi presso l'Agorà condotta dall'Università Normale di Pisa; • Studio reperti raccolti nel 2008 relativi alla Carta Archeologica del Comune di Castellammare del Golfo; • 2° seminario di Studi dal titolo L'Agorà di Segesta, scavi recenti della Scuola Normale Superiore di Pisa in una grande piazza specchio della città antica" relativo ai risultati delle indagini condotte durante le ultime campagne di scavo; • Progetto "Adozione del sito archeologico di Segesta" da parte del Liceo Scientifico "P. Ruggieri" di Marsala in occasione della Settimana della Cultura; • Attività di studio dei reperti custoditi nei magazzini dello Stazzo e della Casermetta, condotte dalla Prof.ssa Hedvige Enegren; • Attività di studio dei pesi da telaio di Grotta Vanella effettuate dalla prof.ssa Monica De Cesare dell'Università di Palermo; • Segesta Festival.
2014	• Campagna di scavi presso l'Agorà condotta dall'Università Normale di Pisa; • Collaborazione con l'Università di Palermo, per lo studio delle ceramiche figurate a vernice nera e delle anfore di Grotta Vanella (dott.ssa Cipolla – prof.ssa De Cesare); • Attività di studio e ricerca dei materiali archeologici relativi al santuario di c/da Mango (prof.ssa De Cesare Unipa); • Convenzione con l'associazione "Nuovo Cammino", Ente gestore di un corso di formazione inserito nell'ambito delle attività finanziate a valere sul Piano Giovani, per la realizzazione di uno stage formativo dal titolo "Hostess e steward di reception turistica". • Collaborazione con il Comune di Calatafimi Segesta per la realizzazione del progetto denominato "Aperture Serali" che ha previsto il prolungamento dell'orario di apertura al pubblico fino alle ore 22.00 di tutti i sabati del mese di settembre durante i quali personalità della cultura (musicisti e letterati), hanno offerto gratuitamente brevi performance che hanno contribuito a rendere la visita ancora più suggestiva.

Fonte: Ufficio Responsabile Amministrativo del Parco Archeologico di Segesta

Più in generale, sia per la realizzazione di eventi rivolti al grande pubblico, che per l'organizzazione di attività didattiche, workshop, laboratori il Parco di Segesta sconta, assieme alla mancanza di fondi e personale dedicato, anche una sostanziale inadeguatezza infrastrutturale: assenza di spazi coperti adatti ad ospitare piccoli e grandi gruppi di visitatori. Attualmente infatti qualunque attività può essere svolta solamente solo presso il Teatro - dunque solo d'estate per le condizioni climatiche favorevoli e di giorno, poiché non esiste un sistema di illuminazione artificiale.

La mancanza di spazi adeguati impatta negativamente anche sulla conservazione e valorizzazione dei reperti. Attualmente non esiste infatti né un deposito appositamente realizzato e dotato di sistemi adeguati di conservazione e sicurezza (controllo climatico, archivio, antifurto etc), né un percorso museale in cui possano essere esposti i reperti ritrovati nell'area archeologica di Segesta. In questa direzione si muove il progetto inserito nel PON Cultura per la ristrutturazione e il recupero di Case Barbaro. La struttura (attualmente fatiscente) vicina agli uffici amministrativi del Parco dovrebbe essere ristrutturata per accogliere un deposito, un Antiquarium per l'esposizione dei reperti, e alcuni spazi per l'organizzazione di eventi ed attività didattiche. Il completamento del progetto di Case Barbaro rappresenterebbe un punto di partenza fondamentale per azioni che forniscano al visitatore la ricchezza di contenuti e costituiscano per studiosi ed esperti un polo di attrazione e di formazione importante. L'attuale stadio del progetto non sembra però ancora sufficientemente avanzato da poter far sperare in un rapido miglioramento dell'offerta culturale. È poi indubbio che oltre all'investimento infrastrutturale, sarà necessario investire in risorse umane, competenze e professionalità adeguate alla gestione delle attività e alla presentazione dei contenuti.

Servizi aggiuntivi

L'offerta dei servizi aggiuntivi presso il Parco di Segesta (così come per gli altri siti culturali regionali) è limitata dalla complessa situazione creatasi a livello regionale, che ne impedisce lo svolgimento regolare e continuativo. Nel 2013, infatti, il neo-governatore della Regione Siciliana Rosario Crocetta ha deciso di sospendere il bando indetto dall'Assessorato ai Beni culturali per la gestione integrata di biglietteria, bookshop e ristorazione (cfr. box 1).

In attesa dei pronunciamenti giudiziari, che vedono coinvolti sia il TAR che la Corte Costituzionale, la direzione del Parco, per poter garantire almeno i servizi essenziali, ha dovuto emettere bandi per incarichi di breve durata, attivando soluzioni temporanee o, in alternativa, provvedere direttamente alla gestione del servizio.

All'interno di questo quadro i maggiori problemi sono emersi nell'ambito della biglietteria, attualmente gestita internamente dal Servizio Parco: dopo una prima fase caratterizzata da gravissime difficoltà legate all'inesperienza del personale e alla mancanza di strumentazione adeguata (basti pensare che i biglietti venivano timbrati a mano, non essendo prevista una macchina di emissione digitale), l'amministrazione di Segesta è stata in grado di ripristinare discretamente il servizio riuscendo solo di recente a risolvere alcune problematiche che creavano notevoli disagi sia ai visitatori sia agli stessi tour operators erano obbligati a circolare con grosse quantità di denaro e al personale del Parco (la biglietteria è stata spesso oggetto di furti e rapine). Tra queste l'impossibilità di utilizzare il POS per il pagamento dei biglietti e la mancanza di un conto corrente bancario intestato al parco stesso per il deposito temporaneo degli incassi.

Giftshop e bar sono attualmente gestiti da un'unica società e ospitati nella sola area coperta presente all'ingresso del parco. Entrambi risultano inadeguati al valore del patrimonio di Segesta e ai flussi di visitatori che si vengono a creare nei mesi di maggiore afflusso. Il giftshop infatti propone solo alcuni oggetti di bassa qualità ed è carente nell'offerta di mappe e guide per visitare l'area archeologica, nel materiale divulgativo, in monografie o volumi di arte e storia legati al sito e al territorio. Il bar, che sconta un arredamento povero e pochi posti a sedere, non offre una cucina che rappresenti e promuova

il territorio, e non ha attivato collaborazioni con il ricco patrimonio eno-gastronomico siciliano. Questa situazione in parte si spiega col fatto che l'accordo con il fornitore - soggetto peraltro a possibili ricorsi dai vincitori del bando regionale – è di breve periodo e non incentiva certo investimenti di notevole portata, né progetti di lungo termine.

L'attuale stato dei servizi aggiuntivi influenza negativamente l'esperienza del visitatore e la conseguente attrattività del Parco Archeologico. Una volta risolta la questione a livello giudiziario sarà necessario studiare e sviluppare in breve tempo un'offerta adeguata alla domanda dei flussi turistici e in grado di attivare le risorse del territorio.

Tabella 15. Segesta: principali problematiche e indicazioni di policy

Ambito	Elementi critici	Indicazioni di policy
Visitatori		
1. Risultati	- Forte stagionalità dei flussi turistici - Margini per il miglioramento dei risultati in termini di pubblico	- Elaborazione di strategie ad hoc per la destagionalizzazione dei flussi turistici - Sviluppo di strategie di audience development e engagement
2. Rilevazione dati	- Scarsa conoscenza dei profili di pubblico attuale e potenziale. - Mancanza di dati sulla soddisfazione della visita	- Sviluppo di una struttura interna per la raccolta dati e all'analisi dei flussi; - Potenziamento della funzione di raccolta dati di pubblico con informazioni disaggregate per categorie - Predisposizione di un'indagine qualitativa sulla soddisfazione del pubblico attuale.
Accessibilità, accoglienza e qualità della visita		
3. Orari	Difficoltà di garantire aperture serali e festive dovute all'assetto istituzionale del Parco Archeologico e all'inquadramento contrattuale del personale di vigilanza.	- Stabilizzazione dell'estensione dell'orario di apertura del sito nei giorni festivi e in orario serale - Verifica presso la Regione della possibilità di rivedere i limiti contrattuali e il margine d'azione sulle politiche di impiego del personale di custodia - Eventuale previsione di destinazione di risorse aggiuntive per il pagamento di un servizio di guardiania externalizzato
4. Servizi di accoglienza e guide	- Mancanza di personale adeguatamente formato per l'accoglienza del visitatore - Mancanza di cartine esplicative, mappe del Parco, e dépliant che veicolino i contenuti storico-artistici. - Impossibilità di acquistare una visita guidata in situ	- Riorganizzazione e formazione del personale in modo da sviluppare un servizio minimo di accoglienza; - Destinazione di risorse per la produzione di materiale illustrativo multilingue da porre all'ingresso del Parco - Creazione di un servizio interno di guida, o con personale formato o anche attraverso audioguide.
5. Pannelli	Sistema dei pannelli insufficiente a garantire un'acquisizione di informazioni e di contenuti adeguata al valore del patrimonio	- Arricchimento e aggiornamento dei pannelli rivedendone l'organizzazione complessiva e migliorandone la qualità. - Verifica della possibilità di finanziare e sviluppare l'utilizzo di modalità interattive lungo il percorso di visita per potenziare il coinvolgimento dei turisti.

6. Spazi di accoglienza per la visita	• Mancanza di luoghi ombreggiati, con panchine o sedute, per permettere la sosta del visitatore. • L'area per la consumazione di un pasto veloce risulta povera nell'arredamento e insufficiente ad ospitare i grandi flussi turistici.	• Riorganizzazione degli spazi e miglioramento delle soluzioni d'arredo per rendere confortevole la visita; • Potenziamento delle dotazioni fisiche lungo il percorso, come panchine e aree di sosta ombreggiate.
7. Decoro e manutenzione	• La presenza di cani randagi può costituire un pericolo per la sicurezza di personale e visitatori	• Collaborazione delle istituzioni locali per un impegno congiunto
8. Accessibilità online e comunicazione	• Frammentazione delle informazioni: pluralità di piattaforme che rende difficile informarsi • La comunicazione non è gestita direttamente dall'Ente Parco • Assenza di un sito specifico o di altri canali di social network	• Creazione di un sito unico gestito dall'Ente Parco, in cui inserire tutte le informazioni riguardanti la visita e prevedere uno spazio dedicato alla spiegazione dei contenuti storico-artistici • Accentramento dell'attività di comunicazione da parte dell'amministrazione del Parco, con una sezione interna che si occupi degli aspetti promozionali e informativi, attraverso l'utilizzo di strumenti quali newsletter e social network
Offerta Culturale		
9. Offerta culturale	• Nonostante le elevate potenzialità, l'offerta culturale e la tipologia di visita restano molto tradizionali, senza modalità di interazione con il patrimonio.	• Elaborazione di percorsi divulgativi anche attraverso l'uso di nuove tecnologie • Sviluppo di collaborazioni con associazioni culturali locali • Divulgazione delle scoperte degli scavi archeologici
10. Spazi museali e per depositi	• Non sono presenti spazi necessari per accogliere un percorso museale costituito dai numerosi e importanti reperti ritrovati. • Manca un luogo adibito a deposito, conforme alla necessità di preservare correttamente i diversi reperti.	• Completamento del progetto di Case Barbaro, previsto dal PON Cultura, come momento fondamentale e punto di partenza; • Necessità di investimento in un percorso museale permanente e di programmazione di esposizioni temporanee, anche in accordo con altre realtà locali.
11. Spazi per conferenze, incontri	• Mancano aree al chiuso, destinate ad ospitare laboratori, workshop didattici, eventi e conferenze di approfondimento.	• Completamento del progetto di Case Barbaro e conseguenti investimenti per la creazione di un programma di incontri e conferenze.
12. Attività didattica	• Non sono previste tipologie di interazione con le scuole o con le nuove generazioni. • Nella struttura del Parco non esiste un servizio interno per la didattica	• Necessità di ripensare l'organizzazione amministrativa per prevedere la creazione di un servizio didattico; • Possibilità di creare collaborazioni con realtà locali, del terzo settore, in grado di ampliare l'offerta educativa.
13. Eventi e manifestazioni	• Incontri dedicati principalmente agli specialisti, legati ai ritrovamenti archeologici e all'approfondimento di particolari temi legati all'archeologia • Il festival teatrale soffre dell'interruzione di collaborazioni che garantivano qualità agli eventi, come l'INDA.	• Sviluppo di incontri destinati al pubblico non specializzato, in grado di appassionare e coinvolgere i visitatori, come workshop tematici o laboratori interattivi • Riattivazione di collaborazioni con realtà specializzate, come nel caso degli eventi teatrali, in grado di garantire qualità e richiamo • Necessità di stabilizzare e dare continuità alla

	• Molti eventi non sono ripetuti di anno in anno, ma si configurano come esperienze senza continuità.	programmazione, prevedendo la creazione di eventi annuali.
Servizi aggiuntivi		
14. Trasporti interni	• La mancata integrazione tra biglietto d'ingresso e il ticket navetta è causa di incomprensioni e disagi per i visitatori. • Il servizio non è in grado di sostenere il ritmo degli arrivi nei momenti di grande afflusso, creando lunghe attese e conseguente malcontento.	• Definizione col gestore del servizio navetta di un servizio integrato e un biglietto cumulativo • Programmazione di una più efficace organizzazione del servizio, che si adatti meglio alla flessibilità dei flussi di visitatori.
15. Bookshop e ristorante	• L'arredo al punto ristoro e al bookshop risulta povera e non all'altezza del valore del patrimonio di Segesta. • L'offerta sia per la ristorazione che per i materiali in vendita al bookshop non sono in grado di cogliere a pieno le potenzialità.	• Necessità di rivedere gli standard di qualità dei servizi richiesti al gestore, promuovendo un investimento per il potenziamento dell'arredamento e della qualità dell'offerta.

Punti di forza e opportunità

In un processo che si pone come momento fondamentale in grado di modellare le scelte per il futuro, cogliendo tutte le potenzialità che il sito stesso e il territorio offrono, risulta importante definire anche i punti di forza che il Parco di Segesta ha già sviluppato e le opportunità che già si intravedono all'orizzonte come base da cui partire per un'adeguata valorizzazione del sito. Di seguito sono schematicamente riportati gli elementi discussi nella pagine precedenti.

Tabella 16. Segesta: punti di forza e opportunità, con relative indicazioni di policy

Caratteristiche positive / Opportunità	Indicazioni di policy
Collocazione strategica e buon collegamento viario	• Potenziamento dell'ambito promozionale in grado di attrarre facilmente maggiori e diversificati flussi turistici; • Coinvolgimento dell'ente regionale per uno sviluppo e un potenziamento della rete infrastrutturale.
Partecipazione alla Rete Museale e Naturale Belicina	• Creazione di sinergie con altre realtà territoriali, in grado di richiamare più visitatori; • Messa a sistema e condivisione di servizi, per razionalizzare gli investimenti e renderli più efficaci.
Progetto di recupero di Case Barbaro	• Elaborazione di un percorso museale ed espositivo legato al patrimonio selinuntino; • Possibilità di organizzazione di attività didattiche e di approfondimento rivolte ai visitatori; • Possibilità di adibire spazi adeguati ad incontri specializzati, per diventare un polo importante di ricerca e formazione.
Vicinanza con il Parco Archeologico di Selinunte-Cave di Cusa e altri siti legati al patrimonio archeologico	• Possibilità di pensare ad un biglietto integrato con il vicino sito di Selinunte e altri siti legati al patrimonio dell'antichità (tra cui ad esempio Mozia e il museo della nave punica)

Status giuridico, organizzazione e gestione

Molte delle criticità sopra evidenziate sono riconducibili all'assetto istituzionale e alla struttura organizzativa del Parco, che sconta tuttora un notevole ritardo nell'adempimento di quell'autonomia prospettata dalla legge 20/2000. L'istituzione del Parco avviene con decreto dell'assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione - previo parere del consiglio regionale dei beni culturali e ambientali - sulla base di una proposta da parte della competente Soprintendenza per i Beni Culturali ed Ambientali che deve contenere la perimetrazione dell'area (zona A, B ed eventualmente C). Mentre la proposta di creazione del Parco Archeologico di Selinunte con relativa perimetrazione era stata approvata nel 2007 dal Consiglio regionale dei beni culturali e ambientali, l'area costituente il Parco archeologico di Segesta - a causa delle varie alternanze dirigenziali che hanno visto accelerare o frenare l'istituzione dei parchi - è stata individuata solamente con decreto del 19 aprile 2013. Da allora non è però più stato possibile portare all'attenzione del Consiglio regionale dei beni culturali e ambientali la proposta di Parco perché il Consiglio regionale dei beni culturali e ambientali non viene istituito e convocato da diversi anni.

Manca sostanzialmente l'organo a cui inviare i documenti per l'approvazione, anche se l'assessore ai beni culturali unitamente al Presidente della Regione potrebbe in via teorica sostituire il consiglio stesso. Il problema ha più una connotazione politica che operativa, risiedendo in ultima istanza nella mancata volontà di dare avvio alla gestione finanziaria autonoma dell'ente, che implicherebbe per le casse della Regione il venir meno di più di un milione di euro l'anno. Per quanto si tratti di risorse poco significative rispetto al complessivo bilancio regionale, è indubbio che la mancata creazione del Parco Archeologico di Selinunte debba essere ricondotta a logiche più ampie di equilibrio economico e politico.

Nonostante le tempistiche stringenti previste dalla legge 20/2000, il sito di Segesta fino al 2010 è stato gestito direttamente dalla Soprintendenza di Trapani. La direzione del sito era dunque in capo al responsabile della sezione archeologica della Soprintendenza di Trapani, che lo gestiva – unitamente agli altri siti archeologici del territorio di proprietà della regione - secondo una modalità “in remoto”: sul sito non era infatti presente in modo stabile nessun rappresentante della soprintendenza, a parte un certo numero di custodi che svolgevano una mera attività di vigilanza. La distanza fisica tra il sito e gli uffici della soprintendenza, nonché la mancata enucleazione dello stesso dal punto di vista organizzativo creavano tutta una serie di difficoltà che impedivano in ultima istanza che il sito fosse tutelato e valorizzato adeguatamente.

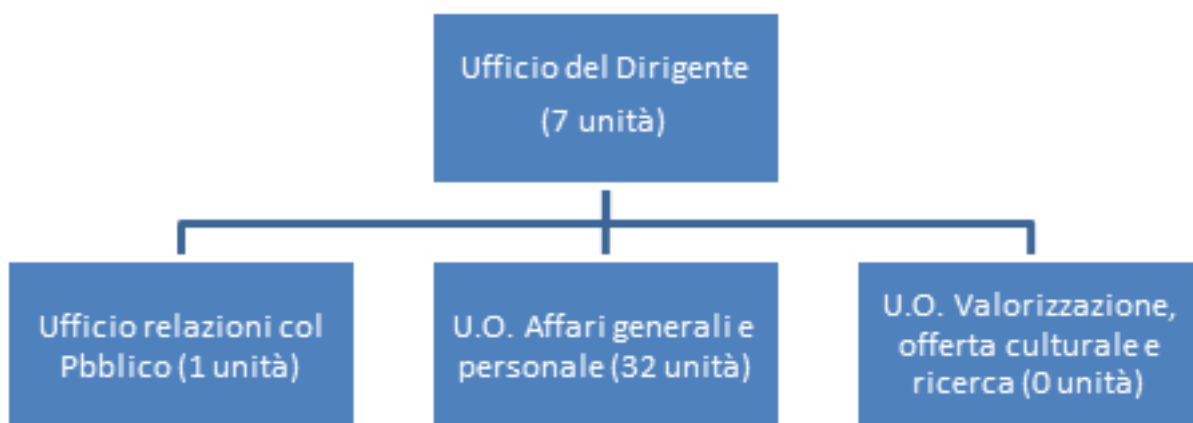
Nelle more della creazione del Parco, nel 2010 viene infine costituito il “Servizio Parco Archeologico di Segesta”, struttura intermedia del Dipartimento dei Beni culturali e dell'Identità Siciliana, con funzioni di amministrazione del sito limitatamente alla gestione operativa. Viene dunque creato un ufficio ad hoc – scorporato dalla soprintendenza e dipendente direttamente dal Dipartimento - a capo di cui viene nominato un Responsabile Amministrativo. La Soprintendenza mantiene le competenze di tutela e direzione di tutti gli aspetti tecnico-scientifici legati all'area di Segesta (restauri, interventi straordinari, edificazioni, scavi etc.), mentre il Servizio Parco assume competenze gestionali in materia di vigilanza, fruizione, e manutenzione ordinaria, costituendosi di fatto come un presidio importante sul sito. Il Dipartimento dei Beni Culturali e Identità Siciliana dovrebbe esprimere gli indirizzi per la tutela, gestione e valorizzazione del sito e del territorio nel suo complesso, ma l'elevata alternanza dei dirigenti dell'Assessorato e del Dipartimento ha limitato la sua capacità di indirizzo, di fatto lasciando il coordinamento del sistema alla volontà di cooperazione dei singoli.

Il Servizio Parco archeologico di Segesta è formalmente dotato di autonomia amministrativa, ferma restando la dipendenza gerarchica dal Dipartimento dei Beni Culturali e Identità Siciliana, dal

quale dipendono le decisioni strategiche e politiche. L'autonomia amministrativa del parco sembra essere però "doppiamente zoppa": non solo non prevede infatti alcuna autonomia sul personale, ma nemmeno sulle risorse finanziarie.

Per quanto riguarda le risorse umane, al parco è attribuita dalla regione una dotazione organica di circa 30-40 unità²⁸, che resta però in capo all'amministrazione regionale per tutto ciò che riguarda assunzioni, retribuzioni e percorsi di carriera²⁹. L'organizzazione del Servizio prevede un ufficio del dirigente, due unità operative (Affari generali e del Personale, Valorizzazione offerta culturale e Ricerca) e un ufficio relazioni con il pubblico. Ad una breve analisi dell'organigramma della soprintendenza³⁰, è però evidente come tutto il personale del Servizio sia in realtà impegnato in attività di custodia e vigilanza inquadrato presso l'U.O. affari generali e del personale, mentre l'U.O. valorizzazione culturale e ricerca non dispone di alcun dipendente, e l'ufficio relazioni con il pubblico è composto da una sola unità (figura 11). Mancano dunque tutta una serie di competenze legate alla gestione amministrativa/contabile, autorizzazione dei lavori, sicurezza e protezione civile, valorizzazione e alla relazione con il pubblico. Vale inoltre la pena notare la mancanza di archeologi nel personale del Servizio Parco. Nel passaggio da Servizio parco ad ente parco, e vista la mancata autonomia sul personale prevista dalla norma, sarà dunque necessario che la regione investa in nuove figure professionali atte a supportare le nuove e più ambiziose funzioni dell'ente.

Figura 11. Organizzazione del Servizio Archeologico di Segesta



Fonte: Elaborazione propria dal sito della regione siciliana³¹

La situazione finanziaria è altrettanto critica. Da un lato infatti le risorse generate dal sito (ad esempio gli incassi di biglietteria) non restano a disposizione del parco per la sua gestione e sono ancora contabilizzate dall'amministrazione regionale, dall'altro le risorse messe ad disposizione dall'Assessorato al Servizio Parco sono state negli anni estremamente esigue, impedendo di fatto qualunque investimento.

Non essendo disponibile il bilancio non è stata possibile un'analisi puntuale dei dati economici del sito di Segesta. Il Servizio Parco ha però collaborato alla ricostruzione dei flussi economici relativi alla propria gestione (tabella 17). Una nota è d'obbligo: i dati relativi al costo del personale e agli altri ricavi sono stimati, di conseguenza il risultato economico (differenza tra il totale dei costi e il totale dei ricavi), non corrisponde a valori reali. Allo stesso tempo, non sono inclusi nel prospetto economico presentato i fondi europei spesi sul sito. Inoltre, non è chiaro se la voce "altri ricavi propri" si riferisce al canone corrisposto dai soggetti erogatori dei servizi aggiuntivi alla regione (è certo che tali canoni non sono corrisposti direttamente al servizio parco) più altri ricavi (ad esempio i biglietti per il Segesta

Festival), oppure se ai ricavi ottenuti dai concessionari per la gestione dei servizi (l'elevata differenza di questa voce da un anno all'altro fa pensare alla seconda ipotesi). Si tratta dunque di una ricostruzione parziale legata alla disponibilità dei dati.

Tabella 17: Prospetto economico stimato - Parco di Segesta

	2010	2011	2012	2013	2014
COSTI					
Costi operativi	3 800	59 200	66 000	1 000	40 700
Costi del personale	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Altri costi	0	0	0	0	0
TOTALE COSTI	1 103 800	1 159 200	1 166 000	1 101 000	1 141 200
RICAVI E CONTRIBUTI					
Contributi statali	0	0	0	0	0
Contributi regionali	3 800	59 200	66 000	1 000	40 700
Contributi comunali	0	0	0	0	0
Totale contributi pubblici	3 800	59 200	66 000	1 000	40 700
Ricavi da contributi privati	0	0	0	0	0
Totale contributi privati	0	0	0	0	0
Ricavi da biglietteria	1 270 815	1 130 000	1 050 000	1 080 000	1 140 000
Altri ricavi propri (caffetteria, bookshop, attività educative)	22 000	36 000	10 000	27 000	67 000
Totale ricavi propri	1 292 815	1 166 000	1 060 000	1 107 000	1 207 000
TOTALE RICAVI E CONTRIBUTI	1 296 615	1 225 200	1 126 000	1 108 000	1 247 700
Risultato economico	192 815	66 000	-40 000	7 000	106 5000

Fonte: rielaborazione su dati forniti dall'Ente Parco

Dal prospetto si nota, in primo luogo, come i trasferimenti da parte della Regione siano estremamente esigui, attestandosi da un minimo di 1 000 euro nel 2013 ad un massimo di 66 000 euro nel 2012. Considerato che questi sono gli unici fondi a disposizione del Servizio Parco per la gestione operativa, è chiaro che i margini di movimento della direzione siano estremamente limitati. Inoltre la discontinuità delle somme trasferite dalla Regione fa intravedere una sorta di indeterminatezza dei contributi annuali, su cui sarebbe necessaria una riflessione specifica. In secondo luogo, i ricavi da contributi privati sono stati nulli in tutti e cinque gli anni. Ciò significa che il Servizio Parco non ha beneficiato (per lo meno non in modo diretto, cioè non mediato dalla regione) di alcun tipo di sponsorizzazione o sostegno privato. È questo sicuramente un ambito in cui l'amministrazione, una volta ottenuta l'autonomia di bilancio, potrebbe investire con maggior determinazione. Più in generale, se i costi e i ricavi stimati fossero vicini al vero, si potrebbe evincere che il sito è capace di autofinanziarsi, anche includendo il costo del personale (in passivo solamente nel 2012). Vale però la pena evidenziare come i dati presentati riflettano in realtà una gestione sostanzialmente immobile, in cui ad una spesa quasi nulla corrisponde un'attività minima a garanzia dei soli servizi di base. È però certo che, se il nuovo ente parco autonomo potrà effettivamente incassare le risorse proprie (biglietti e altri servizi) e non dovrà sostenere il costo del personale, si libereranno notevoli risorse per una gestione più moderna ed efficace.

L'attività del Servizio si è limitata dunque negli ultimi cinque anni alla mera gestione del personale di custodia, con l'organizzazione dei turni ed il controllo delle presenze, e al presidio della legalità sul territorio all'interno dei suoi confini. Grazie alla nuova entità amministrativa, alcuni passi avanti nella gestione del sito sono stati fatti: tra questi, l'adozione del POS come metodo di pagamento presso la biglietteria e l'apertura di un conto corrente intestato al Parco, il controllo e la verifica quotidiani delle condizioni del sito e della turnazione del personale, e la piena disponibilità ad aperture esterne che coinvolgono altre realtà del panorama culturale ed artistico locale.

Alla nuova direzione si deve inoltre l'accordo con i custodi e il Comune di Calatafimi per l'estensione dell'orario di apertura al pubblico nei serali e la possibilità di ingresso al Parco anche nei festivi, al contrario di quanto avviene invece a Selinunte. È grazie all'iniziativa del Servizio inoltre che si deve l'ingresso del Parco nella Rete Museale e Naturale Belicina: sebbene tale realtà non sia ancora matura essa si pone come un'opportunità importante per il territorio di organizzarsi in un'ottica di sistema, puntando sul dialogo e la collaborazione diretta di diverse iniziative culturali. A questo proposito è stata inoltre espressa dall'amministrazione del Parco la piena disponibilità a fare sistema e a sfruttare le opportunità insite nel territorio: interessante in questo senso sarebbe l'opportunità di collaborare con la Fondazione Orestiadi di Gibellina per il festival teatrale che si tiene annualmente. Pur essendo significative, si tratta però di attività minime rispetto a quelle necessarie per la gestione e valorizzazione di un sito che accoglie più di 300 000 visitatori l'anno, e che potrebbe potenzialmente porsi come uno dei grandi attrattori non solo della provincia ma dell'intera regione.

La gestione tramite il "Servizio Parco" è una soluzione temporanea che tenta di porre rimedio ai ritardi accumulatisi per la creazione del Parco Archeologico di Segesta stabilita dalla legge 20/2000. La piena attuazione di quell'autonomia amministrativa e finanziaria che il Servizio Parco Archeologico di Segesta attende dalla promulgazione della Legge regionale 20/2000, si pone dunque come un momento imprescindibile per il rilancio e lo sviluppo del sito di Segesta. Nonostante tutti i limiti evidenziati la nuova struttura di governance (che prevede la partecipazione nel Consiglio di Amministrazione del Soprintendente di Trapani, del Sindaco di Calatafimi-Segesta e di diversi rappresentanti della cultura del territorio), e l'autonomia sulle risorse finanziarie (che presume un bilancio ad hoc dell'ente scorporato da quello dell'Assessorato, in cui introitare le risorse auto-generate), garantirebbero infatti all'ente "Ente Parco" maggiore direzione scientifica e margini d'azioni operativi.

Tabella 18. Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy dal punto di vista istituzionale/organizzativo

Criticità	Indicazioni di policy
Mancanza di indirizzi chiari da parte dell'assessorato	Assicurare una programmazione strategica da parte degli organi politici sugli indirizzi del Parco
Organico inadatto alla gestione del parco	- Attribuire le risorse umane necessarie alla gestione autonoma dell'ente parco, garantendo l'esistenza di tutta una serie di competenze legate alla gestione amministrativa/contabile, autorizzazione dei lavori, sicurezza e protezione civile, valorizzazione, fundraising e relazione con il pubblico - Prevedere almeno un archeologo nel personale del Parco
Risorse economiche insufficienti	- Assicurare la disponibilità delle risorse autogenerate realizzando l'autonomia prevista dalla costituzione dell'Ente Parco - Rivedere i contratti con gli erogatori dei servizi aggiuntivi - Sviluppare un'attività di fundraising per il reperimento di risorse private

Parco Archeologico di Selinunte

Il Parco archeologico di Selinunte, si estende per 270 ettari (ai quali si aggiungono i 46 della zona delle Cave di Cusa) e comprende ciò che resta dell'antico splendore della città di Selinunte, fondata dai Megaresi di Sicilia intorno al VII secolo a.C. Il Parco Archeologico di Selinunte rientra perfettamente in quell'itinerario tematico che ripercorre i luoghi delle tre grandi civiltà che hanno abitato nell'antichità questa zona della Sicilia occidentale, ovvero Elimi (che, abitanti di Segesta, erano in lotta con i selinuntini), Greci e Punici, le cui vicende e culture si sono intrecciate e sono tuttora testimoniate dagli imponenti resti presenti nell'area archeologica.

Il sito di Selinunte appare di grande interesse storico-artistico per il susseguirsi di dominazioni che ha generato una variegata commistione culturale e per l'elevato e insolito numero di templi che raccoglie: lo splendore che la città raggiunse durante il periodo greco e l'espansione anche demografica che ne scaturì resero necessaria la costruzione di numerosi edifici, tra i quali i luoghi di culto. I templi oggi visibili sono stati ricostruiti, essi si collocano in due zone principali, la Collina Orientale e l'Acropoli. Fanno parte integrante del Parco, nonostante non rientrino nei percorsi usuali dei visitatori, la Contrada Manuzza (dove fu ritrovata la statua bronzea dell'Efebo di Selinunte), la Collina Gaggera, dove invece è situato un altro tempio, dedicato a Demetra Malophoros, e due necropoli. Presso l'acropoli sono presenti anche i resti della città che testimoniano alcuni interessanti aspetti della vita quotidiana nell'antichità, come le botteghe, i canali di scolo, le abitazioni, le strade; sono state inoltre ritrovate testimonianze delle antiche terme e delle lunghe e possenti mura che circondavano la città nel momento di massima espansione e fioritura, come protezione da eventuali attacchi nemici. Il sito di Selinunte intitolato allo studioso siciliano Vincenzo Tusa, il primo che intuì il grande valore del patrimonio selinuntino e la necessità di farne un Parco Archeologico, comprende anche la zona delle cosiddette Cave di Cusa, ovvero le cave utilizzate per l'estrazione del materiale necessario alla costruzione dei templi e della città, che si trovano tuttavia a 10 chilometri a ovest di Selinunte e non sono solitamente comprese nel percorso di visita, nonostante rientrino nel biglietto d'ingresso³².

Status giuridico, organizzazione e gestione

Come Segesta, il sito di Selinunte è stato gestito direttamente dalla soprintendenza di Trapani fino al 2010, data in cui è stato creato il Servizio Parco, ente periferico intermedio del Dipartimento dei BC e IS³³. Nel 2010 parte del personale prima facente parte dell'organico della Soprintendenza è stato trasferito al neo-istituito Servizio, a capo del quale è stato posto un Responsabile amministrativo. La creazione del Servizio, unitamente alla collaborazione della Soprintendenza, ha permesso l'avvio di importanti lavori di restauro e di adeguamento delle infrastrutture, per un totale di circa 9 milioni di euro a valersi su fondi europei. Nonostante ciò, la mancata creazione del Parco ha ostacolato per più di 13 anni quella gestione in autonomia prospettata dalla legge 20/2000.

Diversamente da Segesta, con decreto del 19 aprile 2013 è stato finalmente creato l'Ente Parco di Selinunte e Cave di Cusa. Con lo stesso decreto è stata inoltre rivista la perimetrazione dell'area³⁴ (già approvata dal Consiglio Regionale dei Beni culturali e Ambientali nel 2007) nonché approvata la "relazione tecnico scientifica" ed il "regolamento recante le modalità d'uso, vincoli e divieti nel Parco".

Il Comitato Tecnico Scientifico, necessario a rendere operativa l'autonomia³⁵, è stato nominato con Decreto n. 118 del 23.01.2014, e solo il 10 luglio 2015 è stato infine approvato anche il regolamento per il funzionamento organizzativo e la gestione nonché per l'autonomia amministrativa e finanziaria del Parco archeologico di Selinunte e Cave di Cusa. Questo ha dato avvio anche al processo di predisposizione del bilancio preventivo e del programma di attività.

Tale ritardo (ben 15 anni per realizzare l'autonomia prevista dalla legge 20/2000) ha sicuramente compromesso lo stato del sito e le sue possibilità di sviluppo in ottica di valorizzazione dell'area

archeologica e del territorio nel suo complesso. Inoltre secondo la normativa, il regolamento per il funzionamento organizzativo e la gestione contabile dell'ente è stato predisposto e approvato dal comitato tecnico scientifico, composto da Soprintendente, direttori dei due comuni e da altri soggetti appartenenti al mondo della cultura, senza un esperto di gestione per gli aspetti di carattere organizzativo contabile.

Nonostante il recente riconoscimento dell'autonomia amministrativa ed economica, il Parco di Selinunte non dispone ancora di un bilancio approvato e non potrà gestire il personale che resta in capo alla Regione per gli aspetti contrattuali, le mansioni, la formazione, gli orari, ecc. Le entrate del Parco continuano ancora oggi a confluire nel bilancio della Regione che, a sua volta, destina il 30% ai Comuni con il vincolo della spesa nel parco: un processo che frammenta ulteriormente la gestione e riduce l'autonomia a un aspetto più formale che sostanziale.

Di fatto la *governance* del parco risulta attribuita ad almeno quattro soggetti istituzionali diversi: la Regione, che mantiene la gestione amministrativa e contrattuale del personale e incamera le entrate da biglietti fintanto che non sarà attuata interamente l'autonomia contabile dell'ente parco; i Comuni sede dei parchi ai quali viene attribuito il 30% delle entrate da destinare a interventi nel parco; la Sovrintendenza per i Beni Culturali a cui compete la tutela e la ricerca scientifica e lo stesso Ente Parco che, una volta terminato il lungo iter istitutivo, si occuperà delle funzioni residuali.

Il tema del personale resta uno degli elementi più critici della nuova forma istituzionale perché l'autonomia prevista per il parco non include le risorse umane, che restano in capo alla Regione. L'organico dell'ente parco è composto attualmente da circa 80 unità. Come Segesta, anche il Parco di Selinunte sembra essere organizzato in un ufficio del Dirigente responsabile, un ufficio relazioni con il pubblico e due unità operative (affari generali e del personale, e valorizzazione offerta culturale e ricerca). Analizzando l'inquadramento del personale pubblicato dello stesso sito tuttavia, 75 unità sono inquadrate presso l'ufficio del dirigente, 2 presso l'unità operativa affari generali e del personale, due presso l'unità operativa "Scavi, monitoraggio, manutenzione e restauro", e una presso una terza unità operativa (di cui non è possibile dedurre la denominazione).

Sulla base delle nostre interviste sembra inoltre che gran parte dell'organico sia costituito da personale di custodia e tecnico-amministrativo. Mancano importanti competenze in termini legislativi (mancanza di un ufficio legale in grado di emanare un'autorizzazione ai lavori) e gestionali (assenza di un ufficio contabile per la gestione finanziaria e contabile o di un'unità operativa per la sicurezza e la protezione civile), oltre che archeologi in grado di valutare, autorizzare e supervisionare le attività di scavo e di ricerca.

Come dichiara l'attuale soprintendente, a causa della mancanza di personale e degli uffici competenti il rischio è che le attività principali continuino a far capo alla Soprintendenza, di fatto svuotando qualunque forma di autonomia apparente. Come risultato della legge 10/2000 che abolisce il ruolo speciale tecnico per i beni culturali l'attuale direttore è un agronomo: un profilo non coerente con la tipologia del sito. Si ritiene dunque necessaria una approfondita analisi (possibilmente con l'ausilio di un professionista esterno) delle competenze e dei ruoli attualmente ricoperti, sviluppando uno studio delle esigenze professionali ed organizzative legate alla nuova forma istituzionale, e attuando il trasferimento o l'assunzione di personale in linea con le nuove funzioni e responsabilità. L'autonomia sul personale è un tema di cui la Regione Siciliana deve farsi carico con estrema urgenza, pena la vanificazione degli sforzi legati alla trasformazione istituzionale del parco. Andrebbe poi affrontata con serietà l'attuale accordo contrattuale con il personale di custodia, che non permette al sito un orario di apertura in linea con le esigenze di fruizione della cittadinanza e del turista³⁶.

Le tabelle seguenti presentano le somme accreditate al Servizio Parco negli anni 2010-2014 ed una stima del prospetto economico per l'anno 2014 per il Parco di Selinunte.

Tabella 19. Prospetto somme accreditate dalla regione al Parco di Selinunte (2010-2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totale
Accreditamenti	4 500	40 007, 57	19, 588, 31	3 800	2 350	1 800	52 458

Fonte: elaborazione propria su dati forniti dal Servizio Parco di Selinunte

Tabella 20. Stima del Prospetto economico – Selinunte (2014)

COSTI	
Costi operativi	67 350
Costi personale	2 288 000
Altri costi	0
TOTALE COSTI	2 355 350
RICAVI	
Contributi Comunità Europea	0
Contributi statali	0
Contributi regionali	2 350
Contributi comunali	65 000
Totale contributi pubblici	67 350
Ricavi da contributi privati	0
Totale contributi privati	0
Ricavi da biglietteria	909 000
Altri ricavi propri (caffetteria, bookshop, attività educative)	43 731,00
Totale ricavi propri	952 731
TOTALE RICAVI	1 020 081
Risultato economico	-1 335 269

Fonte: rielaborazione da documento riservato redatto dall'Ente Parco per il gruppo di lavoro OCSE

I dati presentati vanno presi con cautela, considerando che alcuni di essi sono stimati (il costo del personale, gli altri ricavi propri e dunque anche il totale dei costi e dei ricavi e contributi). Va inoltre notato che nel 2014 l'ente parco ha beneficiato di fondi europei per 8 145 685 euro, che sono stati però scorporati dal rendiconto sopra presentato in quanto vanno considerati contributi a copertura di investimenti in conto capitale e non ricavi operativi per la gestione corrente. Come per Segesta, i contributi da parte della Regione sono decisamente limitati (da un minimo di 1800 nel 2015 ad un massimo di 40 000 euro nel 2011, per un totale di 52 458 euro nei sei anni). Tali accreditamenti sono stati principalmente a copertura di spese per missione, funzionamento, telefonia, posta e pulizie: nessuna importo sembra quindi essere stato destinato ad attività di valorizzazione, promozione, fruizione, servizi educativi e così via.

Diversamente da Segesta, il sito di Selinunte sembra aver tuttavia beneficiato nel 2014 di un contributo comunale del valore di 65 000. A cosa sia destinato tale contributo non ci è dato di sapere (tanto più che, come per altri siti, vige qui la convenzione sulla base dell'art. 7 della L.R. 10/1999 tale per cui i comuni ricevono il 30% degli incassi di biglietteria a fronte di azioni legate alla valorizzazione dei siti) ma è sicuramente questo un dato importante che dimostra il coinvolgimento delle amministrazioni comunali nella valorizzazione del sito, che andrebbe perseguita e sviluppata in futuro.

Tale contributo, pur contribuendo alla gestione dei costi operativi, non è in grado di sopperire ai costi del personale (che per Selinunte sono circa il doppio di quelli stimati per il sito di Segesta) e al minore introito dovuto ai ricavi di biglietteria (inferiori a quelli di Selinunte di circa 300 000 euro).

Il prospetto economico così ricostruito, diversamente da Segesta, mostra dunque un margine negativo (-1 335 269 euro nel 2014). Con l'autonomia i costi del personale resteranno in capo alla Regione, mentre i ricavi da biglietteria dovrebbero restare a disposizione dell'ente per il proprio funzionamento. Dal punto di vista economico saranno finalmente liberate delle risorse per la sua gestione e valorizzazione. Tuttavia, va fatto notare che in ottica di sostenibilità economica del sistema nel suo complesso (e di totale autonomia, includendo anche le spese del personale) questo sito - diversamente da Segesta - consuma attualmente più risorse di quelle che è in grado di generare. Sicuramente, un maggiore sviluppo dei servizi aggiuntivi, delle attività, come eventi e workshop e delle sponsorizzazioni private potrebbe aiutare in ogni caso a ridurre il gap tra costi e ricavi.

Per le gravi difficoltà operative derivanti dalla carenza di personale e dalla insufficiente dotazione finanziaria, il livello di manutenzione nel Parco è molto basso, la cartellonistica scarsa e mal tenuta (in molti casi illeggibile), mancano le guide del parco (i visitatori sono accompagnati solo da guide esterne), mancano materiali illustrativi degli itinerari culturali e naturalistici, i trasporti interni sono affidati a privati, ecc. A questo si aggiunge l'assenza dei cosiddetti servizi aggiuntivi (biglietteria, promozione, bookshop, caffetteria e servizi culturali), oggetto di un'unica gara regionale per tutti i parchi e musei della Regione, aggiudicata provvisoriamente nel 2013, poi revocata dall'amministrazione regionale e tutt'oggi oggetto di un contenzioso legale. Allo stato attuale è presidiata la sola funzione di biglietteria con personale del parco generalmente assunto per funzioni di custodia e guardiania, non sufficientemente formato e privo di qualsiasi materiale illustrativo di supporto.

Tabella 21. Analisi comparata dei servizi aggiuntivi presenti nei quattro attrattori culturali siciliani

Servizio/attività	Parco archeologico di Segesta	Parco Archeologico di Selinunte	Tonnara di Favignana	Mozia
Biglietteria	Si / Interno	Si / Interno	Si / Interno	Si / Interno
Bookshop	Si / Esternalizzato*	No	No	No
Ristorazione	Si / Esternalizzato*	No	No	Si / Interno
Trasporto interno	Si / Esternalizzato	Si / Esternalizzato**	No	Si / Esternalizzato**
Didattica	No	No	No	No
Visite guidate	No (solo servizio regionale per gruppi)	No (solo servizio regionale per gruppi)	Si / Interno	No (solo servizio regionale per gruppi)
Audioguide	No	No	No	No

*Bandi di aggiudicazione del servizio su manifestazione d'interesse, a breve o brevissima scadenza

**Iniziativa privata, in convenzione con la Soprintendenza di Trapani

A prescindere dalla scelta d'indire un'unica gara regionale per i servizi aggiuntivi, rimane da valutare l'opportunità di esternalizzare funzioni essenziali come la biglietteria, le visite guidate, la promozione e i servizi culturali del parco. Si tratta delle attività essenziali con cui un ente culturale interagisce col pubblico e comunica i suoi valori e imposta una politica attrattiva. Nell'ottica dell'autonomia gestionale sono gli strumenti da mantenere saldamente nella diretta responsabilità di chi ha il compito di rilanciare l'interesse culturale, aumentare il numero dei visitatori e i ricavi. La loro esternalizzazione, più che un fattore di successo, appare come una sconfitta e la rinuncia a modellare la gestione pubblica secondo criteri di efficienza e di risultato, compreso quello economico. In realtà si

rinuncia a sviluppare la cultura d'impresa nella gestione del patrimonio culturale pubblico. Anche in virtù di queste decisioni viene da chiedersi quali saranno le funzioni residue che rimarranno in capo all'Ente del parco archeologico di Selinunte e Cave di Cusa.

In questo percorso verso l'autonomia dell'Ente Parco sembra mancare un vero e proprio piano di valorizzazione. È questo un elemento di grande debolezza del nuovo ente, che non sembra essere in grado di cogliere una visione complessiva della gestione e valorizzazione del sito, riducendola ad una mera gestione ordinaria e di intervento fisico (di restauro o manutenzione). Si suggerisce quindi alla nuova amministrazione di investire in un adeguato piano di valorizzazione, eventualmente con il supporto di competenze e professionalità esterne, in grado di rilanciare il sito a livello locale, nazionale ed internazionale.

Più in generale, si sottolineano ancora una volta i limiti della nuova forma di autonomia che, alle problematiche già riscontrate dal Parco di Agrigento, aggiunge i limiti di una governance debole e una dipendenza ancora troppo stretta da assessorato e soprintendenza.

Tabella 22. Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy dal punto di vista istituzionale/organizzativo - Parco archeologico di Selinunte e Cave di Cusa

Criticità	Indicazioni di Policy
• Ritardi nell'attivazione dell'autonomia del Parco • Autonomia da implementare • Redazione del regolamento di funzionamento da parte del comitato scientifico senza l'ausilio di un esperto di gestione	• Affiancamento di una figura esterna, esperta in materia di gestione, in grado di supportare l'ente nella fase di implementazione dell'autonomia anche dal punto di vista organizzativo-contabile
• Organico inadatto alla gestione del parco autonomo, con particolare riguardo alle nuove funzioni (mancanza di un ufficio legale in grado di emanare un'autorizzazione ai lavori, di un ufficio contabile in grado di redigere un bilancio, o di un'unità operativa per la sicurezza e la protezione civile) • Profilo del direttore non coerente con le esigenze di un sito archeologico	• Analisi delle competenze e dei ruoli attualmente ricoperti dal personale • Studio delle esigenze professionali ed organizzative legate alla nuova forma istituzionale, • Trasferimento o assunzione di personale in linea con le nuove funzioni e responsabilità (in particolare nell'ambito della gestione amministrativa/contabile, autorizzazione dei lavori, sicurezza e protezione civile, valorizzazione, fundraising e relazione con il pubblico) • Prevedere almeno un archeologo nel personale del Parco • Prevedere un direttore con competenze in linea con le caratteristiche del sito • Affrontare il tema del personale di custodia
• Risorse economiche insufficienti • Scarsa capacità di generare risorse proprie	• Assicurare l'introito delle risorse auto-generate • Sviluppare i servizi aggiuntivi ed investire in attività che possono generare introiti • Investire in un'attività di fundraising per il reperimento di risorse private • Investire in maggiori attività legate alla valorizzazione, comunicazione e fruizione del sito
• Mancanza di un piano di valorizzazione	• Sviluppare un piano di valorizzazione, eventualmente con il supporto di competenze e professionalità esterne, in grado di rilanciare il sito a livello locale, nazionale ed internazionale.

I risultati di pubblico

Se la magnificenza degli elementi presenti e l'importanza storico culturale sono evidenti, non si riscontrano tuttavia risultati di pubblico coerenti con il valore del sito come è possibile osservare dalla tabella 23, infatti, il sito registra una media di 250 mila ingressi all'anno, ben al di sotto delle prestazioni del Parco Archeologico di Segesta. Da quanto emerso dalle interviste sul campo con alcuni operatori locali del settore, tali risultati risentono fortemente della grande estensione del sito: considerando infatti la quantità di tempo necessaria per una visita (minio due ore), e il grande afflusso dovuto ai gruppi organizzati, i tour operator preferiscono condurre i turisti a Segesta che, per le ridotte dimensioni, consente una visita veloce e in grado di adattarsi meglio alle esigenze del Gran Tour.

I risultati non ottimali in termini di ingressi hanno rilevanti ripercussioni anche sui ricavi che, dal 2007, si attestano intorno agli 800 000 euro. È però utile rilevare come nel 2014 si siano registrati alcuni dati positivi: il calo consistente di ingressi gratuiti rispetto al 2013 è stato colmato da un aumento di visitatori paganti che ha portato nel 2014 ad un incremento totale di circa 2 mila unità, e un incremento degli incassi di circa 100 mila euro, riportando i numeri ai livelli precedenti al 2009. Sebbene anche nel caso di Selinunte non esistano dati specifici sulla stagionalità dei flussi, sulla base delle nostre interviste è plausibile supporre che il dato riportato dal Rapporto della Provincia di Trapani³⁷ (72,9% di presenze turistiche concentrate nei mesi da giugno a settembre) abbia influenze anche sulle prestazioni dell'area archeologica selinuntina. Vi è inoltre un problema nella gestione dei gruppi legati al grand tour, che per questioni logistiche tendono tutti a concentrare le visite al Parco di Selinunte in un'unica giornata settimanale (il giovedì), creando problemi di sovraffollamento.

Secondo le informazioni presenti sul sito del Dipartimento dei Beni culturali, dal 2011 è stato creato un biglietto separato per l'ingresso a Cave di Cusa, con la possibilità di registrare i visitatori che si recano solamente presso questa parte dell'area archeologica. I dati sono tuttavia ben al di sotto delle aspettative e potenzialità che potrebbe avere Cave di Cusa se integrato nel sito di Selinunte.

Tabella 23. Dati dei visitatori e incassi presso il Parco Archeologico di Selinunte (2007-2015)

Anno	Sito	Paganti	Gratuiti	Totale	Incassi separati	Incasso totale
2007	Area di Selinunte	184 348	113 762	298 110	-	€ 1 073 691,00
2008	Area di Selinunte	171 972	102 938	274 910	-	€ 999 810,00
2009	Area di Selinunte	147 045	103 414	250 459	-	€ 850 389,00
2010	Area di Selinunte	118 939	89 096	208 035	-	€ 878 552,50
2011	Area di Selinunte	150 007	104 467	254 474	€ 865.473,00	€ 868 366,00
	Area Cave di Cusa	1 561	4 060	5 621	€ 2.893,00	
2012	Area di Selinunte	138 494	100 931	239 425	€ 792.931,00	€ 793 753,00
	Area Cave di Cusa	445	5 248	5 693	€ 822,00	
2013	Area di Selinunte	142 858	102 244	245 102	€ 803.813,00	€ 811 627,00
	Area Cave di Cusa	2 732	3 673	6 405	€ 7.814,00	
2014	Area di Selinunte	155 857	91 558	247 415	€ 893.939,00	€ 909 000,00
	Area Cave di Cusa	3 740	2 635	6 375	€ 15.061,00	
2015	Area di Selinunte*	52 240	28 388	80 628	€ 306.315,00	€ 313 525,00
	Area Cave di Cusa*	1 659	1 627	3 286	€ 7.210,00	

*dati da gennaio a maggio 2015

Fonte: Ufficio Responsabile Amministrativo Parco Archeologico di Selinunte e Cave di Cusa

Anche presso il Parco archeologico di Selinunte non vengono realizzate indagini che verificano la composizione del pubblico e la soddisfazione dei visitatori. Come per Segesta, anche l'area di Selinunte è presente sul portale online di Tripadvisor³⁸ con 999 recensioni: è interessante notare come ben 812 visitatori, quasi l'82% del totale, abbiano gradito la visita, reputandola "Eccellente" o "Molto buona". È questa la prova del grande potenziale presente a Selinunte che, nonostante le notevoli difficoltà, è comunque in grado di generare un elevato interesse tra il pubblico. Anche in questo caso, però, il malcontento dei turisti che hanno ritenuto il sito "Nella media", "Scarso" o "Pessimo" è dovuto a carenze strutturali e all'organizzazione complessiva: tra le motivazioni più ricorrenti si riportano infatti la completa assenza di supporto alla visita e servizi di accoglienza, la mancanza di materiale illustrativo che veicoli adeguatamente i contenuti storico-artistici, l'elevato costo (biglietto d'ingresso del trenino elettrico), e il complessivo stato di incuria. Queste segnalazioni dovrebbero rientrare in un'analisi più approfondita da parte dell'amministrazione, come base di partenza per un serio lavoro di valorizzazione e conservazione.

Accessibilità, accoglienza e qualità della visita

La visita del Parco di Selinunte inizia presso la biglietteria, un ampio spazio moderno dotato di vetrate trasparenti e collocato al di sotto di una duna artificiale nata con l'intento di impedire la costruzione di edifici abusivi sul limitare dell'area archeologica prima che questa si costituisse in Parco Archeologico. Essa tuttavia risulta solo una hall vuota e sottoutilizzata rispetto alle potenzialità per l'accoglienza di pubblico. Come per Segesta, le tipologie di biglietto sono tre: il biglietto intero al costo di 6 euro, il biglietto ridotto a 3 euro e l'ingresso gratuito per gli under 18. Esiste poi, dal 2011, un biglietto separato per le Cave di Cusa, che prevede una tariffa intera al costo di 2 euro e una tariffa ridotta al costo di 1 euro (si veda tabella 24). Non è tuttavia chiaro dove sia possibile acquistare il biglietto per Cave di Cusa, considerando che l'area non risulta recintata e dalle interviste sul campo non si è riscontrata la presenza di un'altra biglietteria in quella parte dell'area archeologica.

Tabella 24. Tipologie e costo del biglietto al Parco Archeologico di Selinunte

Sito	Tipologia biglietto	Costo
Selinunte	Intero	€ 6,00
	Ridotto	€ 3,00
	Under 18	Gratuito
Cave di Cusa	Intero	€ 2,00
	Ridotto	€ 1,00

Fonte dati: Dipartimento Regionale dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana (sito web)

La regolare apertura al pubblico dell'area archeologica è stata compromessa³⁹ dall'assetto istituzionale del sito, che impedisce di determinare le risorse per il personale, unitamente a limiti contrattuali per i custodi e alla mancanza di fondi regionali per il pagamento degli straordinari. Oltre all'impossibilità di organizzare aperture serali, che potrebbero costituire un importante strumento di valorizzazione e attrazione, si è registrata nel tempo anche la difficoltà a garantire l'apertura nei giorni festivi. Si sono poi verificate chiusure inaspettate, non comunicate anticipatamente, e scioperi improvvisi del personale, che hanno creato numerosi disagi ai visitatori e ai tour operator, impossibilitati a riprogrammare la visita date le strette tempistiche dei viaggi organizzati⁴⁰.

Considerando la vasta estensione del parco e la presenza di numerosi elementi di alto valore storico-culturale, difficilmente la visita dura meno di 2/3 ore, soprattutto se si sceglie di effettuare a piedi il percorso di circa 8 chilometri che porta dal complesso di templi della Collina Orientale all'Acropoli⁴¹. Per rendere più agevole e velocizzare la visita, soprattutto in considerazione delle

condizioni climatiche estive che caratterizzano questa zona e la quasi completa assenza di zone ombreggiate, esiste un servizio di navetta elettrica che conduce i turisti attraverso le rovine. Questo, però, non è un servizio non fornito direttamente dall'ente Parco, ma frutto di un'iniziativa privata. Non rientrando nel prezzo del biglietto d'ingresso, i visitatori interessati devono munirsi di un altro ticket, al costo aggiuntivo di 5 euro a persona.

Le condizioni generali di manutenzione degli spazi del Parco risultano fortemente compromesse, scontando le gravi carenze derivanti dall'assetto istituzionale dell'ente. Anche nel caso di Selinunte infatti, la mancanza di una qualsivoglia autonomia gestionale e finanziaria ha contribuito a rendere la manutenzione ordinaria del decoro una problematica seria e prolungata nel tempo. Gli effetti sono visibili fin dall'inizio del percorso⁴². Si ripropone inoltre qui la problematica legata al randagismo, per la quale non è ancora stata trovata soluzione né da parte dell'amministrazione del Parco né da quella comunale: se a volte il problema si limita alla presenza di qualche animale innocuo in mezzo alle rovine, altre volte è causa di situazioni pericolose per l'incolumità del personale e dei visitatori. Allo stato di cattiva manutenzione si somma poi la presenza di impalcature e transenne funzionali agli interventi di restauro dei templi, che tuttavia si protrae da lungo tempo⁴³. Per quanto necessari, tali lavori di restauro e manutenzione sono spesso rallentati dalla mancanza di fondi, protraendoli oltre i limiti temporali adeguati ad un giusto equilibrio tra conservazione e fruizione.

Per quanto riguarda i contenuti storico-artistici e culturali, anche l'area archeologica di Selinunte, come per Segesta, molto è demandato all'interesse del singolo visitatore, il quale può usufruire solamente della lettura dei pannelli didattici. Creati e installati nel 2004 grazie ad un progetto della Provincia finanziato attraverso un PIR (Programma Integrato Regionale), essi risultano tuttavia fortemente inadeguati, sia perché non sono stati concepiti in modo da resistere alle condizioni climatiche⁴⁴ della Sicilia (e sono quindi diventati illeggibili a causa della continua esposizione al sole), sia sul fronte del linguaggio, indice di una grave mancanza di attenzione per l'esperienza del visitatore, aggravata dalla completa assenza di un servizio di accoglienza. All'ingresso, infatti, i turisti non trovano alcun materiale utile alla visita con l'indicazione dei percorsi possibili e dei principali punti d'interesse presenti (quali cartine, mappe o dépliant), né personale dedicato all'accoglienza in grado di introdurre il visitatore al patrimonio e all'organizzazione del sito.

Così come a Segesta, anche a Selinunte si registra inoltre l'impossibilità di usufruire sul posto di un servizio di guida turistica (a meno che non venga prenotata in gruppo e in anticipo attraverso l'Associazione Guide Turistiche della provincia di Trapani). La mancanza di un'offerta ufficiale in questo senso ha di fatto reso possibile la nascita di un servizio di guide non autorizzate. Più in generale la tipologia di visita che è attualmente possibile effettuare presso il Parco di Selinunte è molto tradizionale: manca completamente l'uso delle nuove tecnologie, che potrebbero essere in grado di suggerire nuove modalità di apprendimento e interazione tra visitatori e patrimonio archeologico.

Durante il percorso si riscontra poi la mancanza di spazi e strutture funzionali alla visita: quasi inesistenti sono infatti le zone ombreggiate in cui riprendere le forze e le strutture adibite alla sosta quali panchine o tavoli. L'unica area attrezzata per la consumazione di pasti veloci all'ombra di una pineta non è inoltre adeguatamente segnalata ed è raggiungibile una volta imboccata la strada per l'uscita dal parco e risulta quindi assai lontana dal percorso di visita.

L'offerta culturale

L'offerta culturale del sito risente negativamente di una serie di fattori, tra i più gravi l'assenza di un luogo dedicato all'esposizione museale dei reperti⁴⁵. Esiste al riguardo un progetto, finanziato con fondi europei e giunto quasi al termine, che prevede il recupero del Baglio Florio, un edificio nelle immediate vicinanze del complesso dei templi della Collina Orientale. Nel giro di breve tempo esso dovrebbe essere adibito ad Antiquarium, in modo da ospitare la ricca collezione delle testimonianze di

Selinunte. Tale progetto risulta di fondamentale importanza per il Parco archeologico, non solo per la possibilità di esporre i propri reperti ma anche di organizzare in uno spazio consono tutta una serie di servizi didattici legati al sito, alle esposizioni permanenti e alle mostre temporanee. Anche se la fine dei lavori è prevista entro il 2015, i tempi previsti per la sua apertura sono però ancora vaghi.

L'attività didattica rivolta alle scuole e ai giovani è completamente assente. Allo stato attuale non esistono infatti né spazi adibiti a tale scopo, né personale incaricato dell'organizzazione di laboratori, visite guidate o workshop. Le uniche proposte attualmente presenti, per quanto ancora in fase preliminare, derivano da iniziative del terzo settore a cui il parco partecipa solamente in via autorizzativa. Tra queste spicca un interessante progetto che, partendo dalla vocazione agricola dell'area, si propone di valorizzarne la storia attraverso il recupero delle antiche coltivazioni ed il coinvolgimento di realtà internazionali. Il progetto di collaborazione transfrontaliera Magon "*Le chemin de la vigne méditerranéen sur les traces de Magon entre la Sicile et la Tunisie*"⁴⁶ finanziato da fondi europei nell'ambito della programmazione 2007-2013 - è volto infatti alla realizzazione di un circuito turistico-culturale basato sull'archeologia, la cultura del vino e la tradizione enogastronomica mediterranea che coinvolga le antiche città di Selinunte e Cartagine. Approvato dall'amministrazione del Parco e curato dalla Strada del Vino Terre Sicane, il progetto prevede la creazione di un vigneto didattico, sulla collina di fronte all'Acropoli di Selinunte, in cui riprendere le antiche coltivazioni vitivinicole.

Per quanto concerne l'organizzazione di eventi e manifestazioni, la principale critica concerne la mancanza di una programmazione stabile e di medio-lungo periodo: nonostante il tentativo di coinvolgere altre realtà ed esperienze locali (tabella 25), l'unica manifestazione che è riuscita a ottenere una certa continuità (e nonostante non compaia nell'elenco fornito dall'amministrazione del Parco) è la rassegna "Teatri di Pietra"⁴⁷. Organizzata dall'omonima rete culturale, essa si propone di valorizzare i siti presenti in diverse regioni italiane attraverso la rappresentazione di spettacoli dal vivo: dal 2007, l'area archeologica di Selinunte, nello specifico il tempio di Hera, rientra stabilmente nell'elenco dei luoghi coinvolti dalla rassegna, dimostrando il grande valore che il Parco è in grado di assumere in un'ottica di attenta e curata valorizzazione. In questa direzione va anche la costruzione di una struttura teatrale mobile, di prossimo completamento, che andrà ad integrare l'utilizzo del tempio E per l'organizzazione di eventi⁴⁸.

Analizzando l'elenco delle manifestazioni si notano poi relazioni che, se adeguatamente rinforzate e inserite in una programmazione stabile, sarebbero in grado di arricchire l'offerta culturale del Parco e aumentarne l'attrattività ampliando il target di pubblico. Interessanti in questo senso realtà come Legambiente - che nel corso degli anni ha proposto attività sensibilizzazione dei giovani⁴⁹ legate alla tutela dell'area archeologica; Salvalarte Belice che ha curato lo sviluppo di iniziative legate alla diffusione della conoscenza del parco⁵⁰, e l'iniziativa "Expo-Selinunte", ancora in fase iniziale, portata avanti dal comune di Castelvetrano. Infine, il Campus Archeologico Museale (d'ora in poi CAM), un centro polifunzionale, collocato in un antico baglio restaurato in Contrada Triscina, nelle immediate vicinanze del Parco Archeologico⁵¹ e destinato all'organizzazione di eventi, attività di ricerca, formazione e manifestazioni per la valorizzazione culturale dell'area. Voluto e ideato dalla Fondazione Kepha Onlus, il centro sorge su proprietà privata, all'interno della quale vengono svolte anche campagne di scavi - in collaborazione con il Parco Archeologico e su concessione della Soprintendenza di Trapani⁵² - oltre che iniziative di divulgazione e rassegne annuali, come il Festival Internazionale del Cinema Archeologico di Selinunte. Una partnership stabile con il centro potrebbe essere una strada da percorrere nel futuro.

Tabella 25. Attività organizzate presso il Parco Archeologico di Selinunte (2010-2015)

Anno	Attività
2010	• Giornate Europee del Patrimonio 2010: presso il Baglio Florio proiezione del film-documentario di Salvo Cuccia "Oltre Selinunte"; • Concerto di Capodanno Christmas Sacral Concert - Baglio Florio.
2011	• Incontri al Baglio Florio - presentazione del libro Nel labirinto degli dei. Storie di mafia e di antimafia di Antonio Ingroia; • Abbracciamo la Cultura: Abbracciamo il tempio C, a cura di LEGAMBIENTE; • AIAC - ARCHITECTS MEET IN SELINUNTE prospettive per il futuro; • Ricorrenza dei 150 anni dell'Unità d'Italia: visita guidata degli scavi effettuati da F. S. Cavallari nel periodo seguente l'Unità; • Manifestazione sportiva MOC Orienteering 2011, 7^a edizione (Comune di Castelvetro); • Convegno FIDAPA Il Parco archeologico di Selinunte; • Settimana della Cultura 2011: "Selinunte apre le porte" (mostre, laboratori didattici, visite guidate, percorsi naturalistici); • presso CAM (Campus Archeologico Museale), La storia rubata dall'oblio al recupero, con il Generale Comandante nazionale Nucleo Tutela CC; • Associazione Selinon onlus, Convegno Ospedale. Territorio senza dolore; • Salvalarte Belice, Presentazione e visita al cantiere di restauro del Tempio C; • Incontri al Baglio Florio - Nuove ricerche della N.Y.U. sull'acropoli di Selinunte; • Banda del Cigno, Legambiente di Palermo, Attività di Giovani ciceroni e operazioni di pulizia; • Il Distretto: rete della Cultura selinuntina a cura del Distretto socio-culturale di Selinunte; • Visita del Presidente della Regione a Selinunte e a Cave di Cusa; • Incontri al Baglio Florio - Conferenza La scoperta del quartiere industriale di Selinunte (Istituto archeologico germanico); • Giornate europee del Patrimonio: Tempio C, visita guidata a cantiere aperto; Cave di Cusa visita guidata archeo-naturalistica; • AIAC, Summer School 2011; • Comune di Castelvetro, GIROLIO • Convegno Restauri dell'antico. Ricerche ed esperienze nel Mediterraneo di età greca; • Il Tempio C restituito. Manifestazione per la riapertura al pubblico del Tempio di Apollo; • Rai TV – Regione Sicilia, Presentazione del libro Il labirinto degli dei.
2012	• Ambiente Italia Rai 3; • luglio-agosto Rassegna teatrale Teatri di Pietra – Comune Castelvetro 2012.
2013	• AIAC - ARCHITECTS MEET IN SELINUNTE; • AIAC, Summer School 2013; • Presentazione volume "Selinunte insieme a Hulot e Fougeres".
2014	• Partecipazione mostra "Signum Crucis"; • Invasioni digitali; • Concorso fotografico "Selinunte tra natura e Archeologia"; • Giornata dei Musei: Selinunte un Parco per tutti; • Visita guidata "Il battistero Selinuntino"; • luglio-agosto, Rassegna teatrale Teatri di Pietra – Comune Castelvetro 2014; • Evento Google nel Parco di Selinunte; • Adesione Distretto Turistico "Selinunte il Belice – Sciacca Terme"; • Presentazione risultati campagna di scavo 2014 dell'Istituto Germanico di Roma; • Famigliealmuseo "Visita guidata all'isolato F-F1 Acropoli di Selinunte.

2015	• Giornata dell'Aquilone – Campagna di sensibilizzazione sull'abbattimento delle "barriere" condotta in tutte le scuole dei 6 comuni del Distretto n.54 (Campobello di Mazara, Castelvetro, Partanna, Poggioreale, Salaparuta, Santa Ninfa), Premiazione vincitori concorso; area hall-biglietteria; A.I.A.S. onlus di Castelvetro (proponente); • Presentazione di itinerari naturalistici all'interno del Parco Archeologico di Selinunte e Cave di Cusa; Organizzatore: Salvalarte Belice di Castelvetro (proponente); • Diocesi di Mazara del Vallo - SALVALARTE BELICE Camminata presso il parco Archeologico di Selinunte e Santuario della Malaphoros, itinerario del progetto "La nostra storia luogo di fede: tre itinerari nel nostro territorio per una riscoperta delle radici cristiane del nostro umanesimo"; • VII Edizione 2015 Festival dei Cori Siciliani; UNITRE – Università della Terza Età – Sezione di Castelvetro – Comune di Castelvetro; • Trekking urbano attraverso "La via antica delle cave di Cusa a Selinunte" Giornata di trekking lungo la strada del trasposto dei ricchi di colonna all'interno dell'area geografica del Parco Archeologico di Selinunte e Cave di Cusa. Organizzatore: CESVOP Centro di Servizi per il Volontariato di Palermo – Diocesi di Mazara del Vallo - SALVALARTE BELICE di Castelvetro.
------	---

Fonte: Ufficio Responsabile Amministrativo del Parco Archeologico di Selinunte

I servizi aggiuntivi

Anche presso il Parco archeologico di Selinunte l'esperienza del visitatore è gravemente influenzata dalla totale mancanza di servizi aggiuntivi di base, quali ristorazione, bookshop, e guida turistica in loco. Come per altri siti, la situazione è frutto dello stallo istituzionale creatosi a livello regionale dovuto dallo scandalo Novamusa e dalla decisione del governatore Crocetta, ulteriormente aggravata in questo caso dall'apparente impossibilità di identificare modalità alternative e provvisorie per la predisposizione dei servizi essenziali.

All'interno dell'area archeologica, infatti, l'unico servizio presente è quello del trenino elettrico che prevede un biglietto separato al costo di sei euro. L'acquisto separato dei due biglietti (uno per l'ingresso, l'altro per il trenino) contribuisce, come avviene a Segesta, a creare incomprensioni e disguidi, specialmente nei periodi di forte afflusso. Il servizio è nato grazie all'iniziativa di un privato che, avendo notato la potenzialità e le caratteristiche del Parco, ha inizialmente ottenuto l'autorizzazione a svolgere il servizio⁵³. Avendo nel tempo riscosso successo, il gestore ha ottenuto nel tempo una concessione formale da parte della Soprintendenza di Trapani, che prevede il pagamento di una percentuale sugli incassi pari al 7% più una quota fissa di 600 euro al mese. Per quanto l'attività sia redditizia, il gestore ritiene che dovrebbe essere sovvenzionata dall'ente parco, essendo questo un servizio necessario e di pubblica utilità.

All'interno del Parco non è inoltre presente alcun tipo di offerta relativa ai servizi di ristorazione e bookshop. Le uniche strutture adibite a punto ristoro e vendita di souvenir sono collocate all'esterno del Parco, e non hanno con l'Ente alcun tipo di relazione economica o contrattuale (pur sfruttandone la capacità di attrazione turistica).

Tabella 26. Selinunte: principali problematiche e relative indicazioni di policy

Ambito	Elementi critici	Indicazioni di policy
Visitatori		
1. Risultati	• Flussi turistici caratterizzati da una forte stagionalità (forte concentrazione tra marzo e settembre) • Concentrazione dei gruppi organizzati in una sola giornata settimanale • Scarsa attenzione all'esperienza del visitatore e al risultato di pubblico	• Interventi e azioni per la per la destagionalizzazione dei flussi turistici • Studiare con i tour organizzati una diversa distribuzione delle visite • Sviluppo di strategie per l'attrattività e il coinvolgimento del pubblico
2. Rilevazione dati	• Metodologie non adeguate all'analisi dei profili dei visitatori attuali e potenziali.	• Creazione di un servizio interno incaricato della raccolta e analisi dei dati sui flussi turistici; • Sviluppo di un'indagine qualitativa sulla soddisfazione del pubblico attuale. • Analisi delle esigenze dei visitatori per un più efficace sviluppo dell'offerta culturale.
Accessibilità, accoglienza e qualità della visita		
3. Orari	• Difficoltà ad estendere l'orario di apertura al pubblico in orario serale e festivo • Disagi creati da chiusure inaspettate e scioperi improvvisi del personale.	• Programmazione amministrativa e destinazione di risorse per la stabilizzazione dell'apertura serale e nei festivi, per valorizzare il sito e attrarre visitatori; • Previsione dell'eventuale affidamento a una società esterna del servizio di guardiania in affiancamento a quello regionale.
4. Servizi di accoglienza e guide	• Assenza di cartelli o materiali utili alla pianificazione del percorso di visita e all'acquisizione dei contenuti • Assenza di personale addetto all'accoglienza del visitatore • Impossibilità di usufruire sul posto di un servizio di guida turistica interno. • Presenza di guide abusive	• Formazione e organizzazione di personale che si occupi dell'accoglienza all'ingresso del Parco; • Destinazione di risorse per la produzione di materiale illustrativo, multilingue, da porre all'ingresso del Parco; • Creazione di un servizio interno di guida, o con personale formato o anche attraverso audioguide
5. Pannelli	• Pannelli consumati dal sole e inadeguati	• Ripensamento e potenziamento dei pannelli didattici lungo il percorso; • Individuazione di materiale compatibile con le condizioni climatiche del sito, • Arricchimento dei contenuti • Eventuale coinvolgimento dei club service locali (Rotary, Lions)
6. Spazi di accoglienza per la visita	• Assenza di zone ombreggiate e di strutture adibite alla sosta (panchine o tavoli).	• Riorganizzazione e potenziamento delle strutture funzionali al percorso di visita
7. Decoro e manutenzione	• Presenza di erba alta che ricopre i reperti. • Fenomeni di randagismo	• Reperire risorse e individuare modalità di mantenimento del decoro e della pulizia anche in collaborazione delle istituzioni locali

	• Presenza di impalcature e ponteggi protratti per lungo tempo	• ed il terzo settore • Organizzazione e rispetto delle tempistiche legate agli interventi di recupero e manutenzione del sito
8. Accessibilità online e comunicazione	• Non esiste un sito online unico dedicato al Parco archeologico, ma una molteplicità di piattaforme gestite da altri enti o istituzioni (es. regione Sicilia) • L'amministrazione gestisce una pagina Facebook ma l'attività di comunicazione risulta scarsa e non accattivante per il visitatore	• Creazione di un sito unico, in cui inserire tutte le informazioni riguardanti la visita e prevedere uno spazio dedicato alla spiegazione dei contenuti storico-artistici • Destinazione di risorse per lo sviluppo di una sezione dell'amministrazione dedicata al media management con la gestione diretta del sito online e un potenziamento e miglioramento dell'attività sui social networks
Offerta Culturale		
9. Offerta culturale	• La tipologia di visita è molto tradizionale, non sono presenti modalità creative di comunicazione dei contenuti, né l'utilizzo di nuove tecnologie applicate ai siti culturali per rendere più interattiva la visita e ricostruire virtualmente opere e ambienti	• Elaborazione di un'attenta analisi e di un servizio di raccolta dati che permetta di comprendere le esigenze del visitatore; • Riorganizzazione dell'offerta, attraverso la creazione di suggestioni che utilizzino anche le nuove tecnologie e il potenziamento delle modalità di apprendimento e interazione tra visitatore e patrimonio; • Possibilità di creare percorsi tematici all'interno del parco non solo legati al patrimonio storico-artistico (come quello naturalistico), in modo da attrarre target diversi di visitatori; • Proporre mostre temporanee, in collaborazione con realtà locali e non.
10. Spazi museali e per depositi	• Assenza di uno spazio espositivo	• Recupero del Baglio Florio e definizione di un percorso museale permanente
11. Spazi per conferenze, incontri	• Mancanza di una proposta didattica continuativa rivolta alle scuole e alle nuove generazioni	• Creazione o esternalizzazione di un servizio educativo • Collaborazione con realtà locali per lo sviluppo di attività didattiche integrate e innovative.
12. Attività didattica	• Non sono previste tipologie di interazione con le scuole o con le nuove generazioni. • Nella struttura del Parco non esiste un servizio interno per la didattica	• Necessità di ripensare l'organizzazione amministrativa per prevedere la creazione di un servizio didattico; • Possibilità di creare collaborazioni con realtà locali, del terzo settore, in grado di ampliare l'offerta educativa.
13. Eventi e manifestazioni	• Mancanza di continuità e di relazioni permanenti • Mancanza di eventi serali per il grande pubblico	• Sviluppo e finanziamento di una programmazione annuale di eventi • Organizzazione di incontri di approfondimento con enti di scavo e ricerca • Utilizzare il Parco per eventi di divulgazione scientifica • Potenziamento delle relazioni già avviate con realtà locali e non • Organizzazione di eventi serali per il grande pubblico

Servizi aggiuntivi		
14. Trasporti interni	• Mancata integrazione tra biglietto d'ingresso e trasporto interno	• Necessità di sviluppare in accordo con il gestore del servizio l'integrazione dei due biglietti
15. Bookshop e ristorante	• Mancanza di bookshop e ristorante	• Individuazione di spazi adeguati all'interno del parco per i servizi aggiuntivi (eventuale ripensamento della zona biglietteria per ospitare bookshop e vendita di prodotti locali) • Affidamento dei servizi in outsourcing, puntando sulla valorizzazione dei prodotti locali e del territorio • Controllo della qualità dei servizi e dei termini contrattuali

Punti di forza e opportunità

Nonostante le molte criticità, il Parco Archeologico di Selinunte presenta alcuni punti di forza e diverse opportunità per scelte, interventi e attività necessarie ad esprimerne al meglio il potenziale (tabella 27).

- *Notevole valore del patrimonio storico e artistico-culturale.* Le vicende storiche raccontano la parabola di una civiltà in grado di stabilire relazioni attraverso l'intero Mediterraneo e di aprirsi a culture e abitudini diverse, in una commistione di usi e tradizioni che hanno avuto ripercussioni e influenze anche sulla società moderna siciliana. Gli interventi necessari in un processo di implementazione e sviluppo del Parco dovrebbero dunque partire da un'adeguata promozione e valorizzazione della storia del sito, in grado di diffondere la conoscenza la comprensione di tali avvenimenti e la loro eredità culturale, arricchita da una inusuale concentrazione di costruzioni religiose e di edifici legati alla vita quotidiana nell'antichità. È certo in ogni caso che il Parco necessita di un piano di valorizzazione, di cui è attualmente assente.
- *Vasta estensione e presenza di aree non occupate da reperti e costruzioni antiche.* I 270 ettari che il Parco archeologico di Selinunte copre, con la possibilità di ampliamento ai 46 delle Cave di Cusa, si pongono come un importante asset per il parco. Le dimensioni consentirebbero infatti l'integrazione di un turismo culturale lento, con l'opportunità di inserire percorsi diversificati e legati a tematiche diverse (da quella artistico-culturale a quella naturalistica).
- *Possibilità di organizzare servizi didattici ed espositivi presso il Baglio Florio.* Come già accennato, il recupero degli edifici del Baglio Florio, finanziato da fondi europei, adiacente al complesso di templi della Collina Orientale, offre la straordinaria opportunità di fornire al Parco spazi adeguati per la necessaria creazione di un'esposizione legata ai reperti e alle testimonianze rinvenute nel corso degli anni presso l'area e l'organizzazione di eventi e incontri di approfondimento, attività didattiche con supporti tecnologici e interattivi, laboratori e workshop per il coinvolgimento di diversi target di pubblico. In un'ottica di arricchimento dell'offerta culturale ai visitatori, si potrebbero sviluppare collaborazioni con altre realtà museali del territorio e non per il prestito e l'esposizione temporanea di reperti provenienti da diverse collezioni.
- *Vicinanza con altri siti archeologici di notevole pregio.* Il parco di Selinunte non costituisce un elemento isolato, ma si pone come il tassello di una storia complessa di incontri e scontri di civiltà, le cui testimonianze sono presenti nei vicini siti di Segesta, Mozia, e Marsala. Pensare

ad un circuito integrato dei siti, nonché la messa in rete delle attività di comunicazione e di alcuni servizi potrebbe fungere da volano non solo per il Parco ma per l'area nel suo complesso.

- *Vicinanza a località balenari.* Selinunte, rispetto a Segesta, è collocata molto vicino al mare e a località di richiamo. Un'adeguata attività di promozione del sito presso le strutture ricettive della zona, attualmente inesistente, potrebbe stimolare il turismo balneare ad una visita presso il sito.
- *Possibilità di espandere i rapporti con realtà locali del terzo settore e dell'imprenditoria.* Pur non beneficiando di una posizione geografica favorevole, come nel caso di Segesta, il Parco di Selinunte si inserisce in un territorio dove operano diverse realtà locali del terzo settore e imprese. Attualmente l'amministrazione sembra però piuttosto chiusa alle proposte e a forme di collaborazione con il tessuto produttivo locale. Il patrimonio storico-archeologico e quello produttivo-gastronomico, invece andrebbero valorizzati insieme sia sul piano dei contenuti, sia su quello del marketing.
- *Possibilità di rafforzare la collaborazione con le istituzioni che conducono scavi all'interno del Parco.* Nel corso del tempo, diverse importanti istituzioni nazionali e internazionali hanno condotto ricerche e campagne di scavi nell'area archeologica di Selinunte, con risultati fondamentali per l'ulteriore comprensione della storia e delle tradizioni che caratterizzano il sito. Tra i principali enti che in collaborazione con la Soprintendenza di Trapani e la Regione hanno organizzato campagne di ricerca archeologica e scavo, si trovano l'Institute of Fine Arts della New York University (che opera presso il Parco dal 2006), l'Istituto Archeologico Germanico di Roma (che ha condotto indagini nella zona artigianale della città), la Columbia University di New York e il Centro Ricerche e Scavi Archeologici di Torino.

Sarebbe importante anche in termini di attrattività sviluppare un'attività strutturata di divulgazione delle scoperte e dei contributi con cui tali enti hanno arricchito il patrimonio e le conoscenze relative alla città di Selinunte: si potrebbe quindi, prevedere, all'interno del Baglio Florio, una sezione dedicata dove ciascuna istituzione espone e approfondisce la propria opera di ricerca, in modo da rendere nota anche al pubblico la storia più recente del Parco.

Tabella 27. Selinunte: punti di forza e opportunità, con relative indicazioni di policy

Caratteristiche positive / Opportunità	Indicazioni di policy
Notevole valore del patrimonio storico e artistico-culturale.	• Sviluppo di un piano per la valorizzazione e la promozione del Parco
Vicinanza con altri siti archeologici di notevole pregio.	• Sviluppo di un percorso archeologico integrato e messa a sistema dei servizi con i vicini siti di Segesta, Mozia e Marsala
Vicinanza a località balneari	• Sviluppo di un'attività di promozione del sito presso le strutture turistiche ricettive della zona • Revisione degli orari di apertura per conciliare visita e vacanza balneare
Vasta estensione e presenza di aree non occupate da reperti e costruzioni antichi.	• Studiare le possibilità di sviluppo di una tipologia di turismo lento, che sfrutti appieno le caratteristiche del Parco • Creare e integrare percorsi tematici differenziati, basati sulla ricchezza non solo storico-artistica dell'area archeologica
Completamento del Baglio Florio	• Una volta terminati i lavori investire in tempi brevi in un allestimento moderno ed efficace per le esposizioni temporanee e permanenti • Sviluppare collaborazioni con altre realtà museali del territorio e non per il prestito e l'esposizione temporanea di reperti
Possibilità di espandere i rapporti con realtà locali del terzo settore e dell'imprenditoria.	• Coinvolgimento di attori locali nell'organizzazione di attività ed eventi • Prevedere eventi che integrino le diverse tradizioni presenti sul territorio, per richiamare nuovi flussi turistici
Possibilità di rafforzare la collaborazione con le istituzioni che conducono scavi all'interno del Parco	• Avviare collaborazioni continuative con gli enti che svolgono attività di ricerca e scavo nell'area • Organizzare eventi di divulgazione e approfondimento gestiti dalle istituzioni archeologiche

Stabilimento Ex Tonnara Florio

Il complesso dell'ex stabilimento della Tonnara Florio, situato a Favignana, rappresenta un importante tassello della storia economica e sociale non solo delle isole Egadi ma dell'intera Sicilia. Con l'acquisto nel 1874 da parte della famiglia Florio dell'intero arcipelago (comprese le tonnare) si sviluppa un importante complesso industriale adibito alla lavorazione del tonno. L'attività della tonnara ha rappresentato da quel momento in poi per l'isola di Favignana l'avvio di una produzione di altissima qualità anche grazie alla formazione di intere generazioni di lavoratori specializzati: la Tonnara divenne nel tempo un vero e proprio centro di sperimentazione all'avanguardia per la produzione del tonno e per l'organizzazione del lavoro e della vita degli operai. La Tonnara di Favignana e l'attività in espansione guidata dalla lungimiranza⁵⁴ di Ignazio Florio diedero impulso non solo al settore della pesca locale, ma anche al commercio, dando prestigio e ricchezza all'intera isola. Lo stabilimento Florio di Favignana rimase attivo fino al 1982 e, una volta terminata la produzione, fu in gran parte acquistato dalla Regione Siciliana negli anni Novanta.

Status giuridico, organizzazione e gestione

Dal 2003 al 2009 l'intera parte della Tonnara di proprietà della Regione è stata interessata da un importante lavoro di restauro finanziato nell'ambito del POR 2000-2006: gli interventi, progettati e diretti dalla Soprintendenza per i Beni Culturali ed Ambientali di Trapani, hanno contribuito a restituire all'isola e alla sua comunità un importante pezzo di storia e civiltà favignanese. Per l'imponente restauro, la modernità nell'allestimento, le modalità di gestione ed il rapporto con il pubblico, il sito –

attualmente gestito congiuntamente dalla Soprintendenza dei Beni Culturali di Trapani e dal Comune di Favignana tramite convenzione - rappresenta una nota positiva all'interno del panorama dei beni culturali siciliani.

L'attuale museo allestito all'interno dell'ex stabilimento Florio è il risultato di imponenti investimenti (circa 14 700 000 euro) su fondi POR 2000-2006 che hanno coperto sia la ristrutturazione, sia l'allestimento con installazioni e soluzioni tecniche all'avanguardia. La direzione dei lavori è stata seguita direttamente dalla Soprintendente di Trapani, che ha riconosciuto in questo progetto un'opportunità importante per l'isola e per il patrimonio della regione nel suo complesso. Il percorso museale è stato progettato completamente dalla Soprintendenza che, nonostante le problematiche in termini di personale, ha saputo in questo caso attivare un'attività di formazione/valorizzazione delle competenze interne e ideare un percorso espositivo innovativo⁵⁵. La Tonnara di Favignana rappresenta dunque una buona pratica nell'uso di fondi europei e di funzionamento dell'amministrazione.

Allo stesso modo, la Tonnara rappresenta un modello innovativo per la gestione del patrimonio regionale. Pur essendo direttamente sotto la responsabilità della Soprintendenza per i Beni Culturali ed Ambientali di Trapani, in ottemperanza all'art 112 del d.lgs. 22 gennaio 2004 n.42 la Soprintendenza ha infatti avviato dal 2012 una Convenzione con il Comune di Favignana per "l'attivazione congiunta di servizi integrati". La convenzione, ridefinita e perfezionata nel giugno 2015, ha disegnato un modello sperimentale per la gestione della Tonnara, in cui la Soprintendenza mantiene competenza scientifica, di tutela e conservazione nonché la direzione del museo, mentre al Comune di Favignana è affidata "la gestione ordinaria dell'attività museale" (art. 6).

La Convenzione ha saputo risolvere una situazione particolarmente critica: pur avendo investito notevoli fondi straordinari per la sua ristrutturazione, la Soprintendenza non aveva infatti il personale a disposizione per la gestione del sito che, per tre anni (dal 2009 al 2012) è stato tenuto aperto gratuitamente e senza custodia per mancanza di personale di biglietteria/accoglienza e sicurezza. L'accordo con il Comune ha dunque permesso di trovare una soluzione efficace alla mancanza di personale e alla distanza fisica tra lo stabilimento e la Soprintendenza, garantendo allo stesso tempo il coinvolgimento della cittadinanza dell'isola anche attraverso la creazione di posti di lavoro. La convenzione stabilisce infatti che, per la gestione del bene "il comune stesso assume il ruolo di datore di lavoro nei confronti di tutti gli operatori a qualunque titolo coinvolti nelle attività di vigilanza, custodia, fruizione e valorizzazione degli spazi".

Attualmente presso la tonnara sono impiegati dal Comune 20 unità appositamente assunte su base stagionale (dal primo aprile al 30 ottobre) per le visite accompagnate, e 10 unità della protezione civile per il servizio di sorveglianza. Mentre la direzione resta in capo alla soprintendente, il sindaco si occupa delle relazioni istituzionali e della promozione del sito in collaborazione con la soprintendenza stessa, coadiuvato da un funzionario comunale per la gestione economico-finanziaria.

L'accordo economico prevede che la soprintendenza riconosca all'amministrazione comunale per l'espletamento dei propri doveri il 90% degli introiti annui dei biglietti di ingresso (nella convenzione del 2012 la quota era del 70%), che devono essere reinvestiti nel sito stesso. I proventi da biglietteria vengono dunque inizialmente incassati dalla Regione che poi li riassegna al Comune sulla base dei giustificativi di spesa. Nel caso in cui le spese effettuate siano inferiori alla quota spettante al comune, queste vengono trattenute dall'amministrazione regionale, mentre nel caso siano superiori saranno a carico del comune stesso. Nel corso del 2014 il saldo tra introiti da biglietteria di spettanza comunale (circa 171 000 euro) e investimenti effettuati è stato negativo, con un esborso extra da parte del comune di circa 30-40 000 euro. Da qui la decisione di ampliare la stagione di apertura del sito ed aumentare il prezzo del biglietto da 4 a 6 euro nel 2015 al fine di raggiungere una auto-sostenibilità nella gestione del sito da parte comunale.

La Convenzione, frutto di una buona collaborazione tra la soprintendente e il sindaco di Favignana si sostanzia dunque come un efficace escamotage per garantire un'inedita autonomia economica ad un ente che, diversamente, sarebbe sottoposto alle logiche di funzionamento tipiche del museo regionale con l'impossibilità di reinvestire le risorse generate dalla propria attività. Una soluzione che, direzione regionale permettendo, potrebbe efficacemente essere valutata anche per altre realtà del trapanese, tra cui in particolare il castello Grifeo a Partanna (anch'esso gestito in convenzione ma secondo un accordo ormai desueto e meno efficace di quello per la tonnara di Favignana) ed Museo del Satiro a Mazzara del Vallo (interamente gestito dalla Soprintendenza). Particolarmente interessante inoltre l'accordo con l'amministrazione comunale che di fatto si accolla parte del "rischio d'impresa": nel caso in cui i risultati in termini di pubblico siano inferiori a quelli prospettati, è infatti l'amministrazione comunale a dover coprire il disavanzo tra spese di gestione (principalmente per il personale e per la manutenzione ordinaria) ed entrate correnti.

Siamo dunque di fronte ad un meccanismo incentivante per l'amministrazione che gestisce il bene, la quale ha tutto l'interesse in questo caso a fornire un servizio efficace e a migliorare i risultati in termini di pubblico. Nel caso di Favignana, la disponibilità del comune a coprire il disavanzo è facilitata dalle condizioni economiche del comune stesso, che grazie all'imposizione di una tassa di sbarco (1,5 euro per ogni sbarco da visitatore, per un totale di circa 300-400.000 euro l'anno), è in grado di garantire la gestione e valorizzazione dei propri siti culturali (oltre alla Tonnara, anche palazzo Florio a Favignana, il castello di Punta Florio a Marettimo e la Grotta del Genovese) senza gravare sul contributo dei residenti. Essendo dunque questa una caratteristica specifica dell'isola di Favignana, la capacità/possibilità di estendere questa soluzione in altri contesti è dunque tutta da sondare.

Un commento a parte va fatto per la concessione degli spazi a terzi: la soprintendenza mantiene infatti la responsabilità di autorizzare le concessioni, su cui il Comune non alcun tipo di autorità. Nonostante i buoni rapporti tra le due istituzioni, che ad oggi hanno sempre operato in sintonia, è questo un ambito su cui possono potenzialmente nascere disaccordi. Inoltre gli introiti da concessioni per l'uso degli spazi vengono attualmente incassati dalla Regione Sicilia (e non alla Soprintendenza o tanto meno dal comune in quanto gestore della Tonnara), di fatto riducendo l'interesse da parte di entrambi gli enti a valorizzarli. È chiaro infatti che se ad un lavoro di promozione e coordinamento delle attività, nonché a maggiori responsabilità di sicurezza, accoglienza e vigilanza, non corrisponde alcun beneficio economico, difficilmente Soprintendenza e Comune saranno incentivati a investire su questo fronte. Andrebbe quindi previsto un diverso accordo che garantisce un ritorno economico per la Soprintendenza ed il Comune di Favignana.

Ancora diverso l'accordo sui servizi aggiuntivi, attualmente in fermo a causa della lunga diatriba aperta a livello regionale (box 1). Nonostante anche la Tonnara debba teoricamente rientrare all'interno del bando realizzato dall'assessorato regionale, è tuttavia volontà sia del soprintendente che del Sindaco di Favignana avviare un percorso autonomo per l'ex Stabilimento Florio, che persegua la strada di singoli bandi ad hoc per ciascun servizio. La ratio è duplice. Da un lato diversi servizi sono infatti già stati "esternalizzati" dalla soprintendenza al comune (biglietteria, accoglienza, vigilanza). Si tratta dunque di un'operazione di "*contracting in*" (dall'amministrazione regionale a quella comunale) che, avendo manifestato la propria efficacia (nei confronti del pubblico e dal punto di vista economico) non avrebbe senso rimettere in discussione con un affidamento a soggetti privati.

Dall'altro l'unicità della localizzazione della tonnara – un'isola con la sua storia, le sue tradizioni e i suoi prodotti – farebbe propendere per un maggior coinvolgimento della cittadinanza e dell'imprenditoria locale nella gestione dei servizi aggiuntivi (ristorazione, bookshop, attività didattica), garantendo allo stesso tempo una maggiore connessione con le produzioni e le risorse del luogo e la creazione di opportunità di impiego nell'isola. Nonostante l'eccezionalità di questa eventuale soluzione è dunque nostra opinione che essa possa portare vantaggi sia al museo che all'isola, garantendo quella connessione tra patrimonio e territorio alla base di un efficace processo di valorizzazione.

Proprio al fine di valorizzare l'arcipelago delle Egadi e le risorse esistenti dell'isola sono attualmente al vaglio diverse idee forme di *governance*, tra cui una Fondazione per la promozione del territorio e la gestione dei beni di proprietà comunale (ad esclusione della Tonnara che è di proprietà regionale) e la costituzione di un consorzio come strumento di collegamento tra territori vicini che vogliono puntare sull'attrattività turistica (Favignana, Marsala, San Vito lo Capo e Trapani). Si tratta di iniziative interessanti che vanno verso una maggiore professionalizzazione dell'offerta territoriale ed una collaborazione tra diversi soggetti (pubblico/privati e pubblico/pubblico).

Tabella 28. Sintesi delle principali criticità e indicazioni di policy dal punto di vista istituzionale/organizzativo – Ex Stabilimento Florio

Criticità / Opportunità	Indicazioni di policy
Efficace collaborazione tra amministrazione regionale e comunale attraverso apposita convenzione che garantisce la possibilità di usare le risorse auto-generate all'interno del sito e incentiva l'ente gestore al miglioramento dei risultati	Valutazione di opportunità ed efficacia di adottare una soluzione simile per il Castello Grifeo di Partanna ed il Museo del Satiro di Mazara del Vallo
Introiti per la concessione in uso per gli spazi incassati dall'amministrazione regionale.	Creazione di un sistema di incentivi economici a vantaggio della Soprintendenza e del Comune per il potenziamento della concessione in uso degli spazi
Necessità di investire in servizi aggiuntivi	- Valutazione delle competenze e dell'interesse da parte di soggetti locali per la gestione dei servizi aggiuntivi - Valutazione in ambito regionale della possibilità di emanare bandi ad hoc
Ampi margini per la valorizzazione dell'isola e del territorio trapanese	- Attivazione di rapporti con gli stakeholder principali nell'isola e nei territori circostanti - Valutazione delle ipotesi relative ad una governance territoriale (Fondazione Isole Egadi, consorzio tra comuni).

I risultati di pubblico

La Tonnara di Favignana dopo ingenti investimenti di ristrutturazione e allestimento è stata ufficialmente aperta al pubblico nel 2009. A causa della mancanza di personale di custodia della Soprintendenza, tra il 2009 e il 2011 l'ingresso alla Tonnara è stato gratuito senza alcuna forma di sbillettamento in grado di render conto del numero di visitatori. A partire dal 2012 (anno di introduzione del biglietto a pagamento) il numero di visitatori ha raggiunto il valore di circa 20 000 unità, denotando fin da subito un notevole interesse da parte del pubblico nonostante alcune difficoltà abbiamo ritardato l'apertura del sito al mese di agosto (invece che ad aprile). Nell'arco di tre anni dall'introduzione del biglietto a pagamento, la tonnara ha inoltre più che raddoppiato gli ingressi, raggiungendo nel 2014 un totale di 58 000 ingressi. Positivo dunque anche il trend degli incassi da biglietteria, passati da circa 58 000 nel 2012 a quasi 171 000 nel 2014.

Una nota positiva riguarda inoltre le modalità di rilevazione dei dati. Per la prima volta ci è infatti possibile osservare l'andamento degli ingressi su base mensile: è dunque possibile notare la (prevedibile) forte stagionalità dei flussi, concentrati principalmente nel mese di agosto in tutti e tre gli anni di apertura a pagamento (il 55%, 46% e 26% rispettivamente nel 2012, 2013 e 2014). I dati evidenziano però una progressiva capacità di distribuzione delle visite nell'arco di più mesi, laddove nel 2014 l'apertura anticipata nel mese di aprile dimostra la capacità di attrazione del sito almeno da giugno a settembre (14,47% del totale dei visitatori in giugno, 20,4% in luglio, 26,65% in agosto e 21,08% in

settembre), mentre nei mesi di aprile maggio e ottobre i visitatori sono solamente il 14,41%. Il dato è coerente con quello sui visitatori residenti, che costituiscono solo 10% nel 2012 e il 3% nel 2013): è chiaro dunque che i principali visitatori della tonnara sono turisti che si recano nell'isola nei mesi estivi per il turismo balneare. Una delle grandi sfide della gestione è attualmente quella di destagionalizzare i flussi di visitatori, studiando una formula di apertura anche nel periodo invernale, ad esempio usando il sito per ospitare eventi, convegni, manifestazioni.

La percentuale di biglietti gratuiti sul totale resta all'incirca costante nei tre anni (23% nel 2012, 20% nel 2013 e, 24% nel 2014), con una percentuale di biglietti a pagamento decisamente superiore rispetto a quella registrata negli altri siti regionali. I pareri espressi sul sito Tripadvisor possono dare una prima idea dell'apprezzamento dei visitatori per il sito di Favignana: su 1 328 recensioni scritte per l'Ex stabilimento Florio delle Tonnare di Favignana e Formica⁵⁶ 1 052 hanno giudicato l'esperienza come "Eccellente" e 239 "Molto buona". Questo dimostra come la Tonnara di Favignana abbia positivamente intrapreso un percorso di sviluppo e di valorizzazione del suo patrimonio contribuendo ad aumentarne la fama e l'attrattiva. In un'ottica di pieno sfruttamento delle potenzialità della struttura, sarebbe comunque interessante sviluppare un metodo per la raccolta dei giudizi dei visitatori, in modo da poter ulteriormente migliorare l'offerta culturale anche sulla base delle specifiche aspettative del turista.

Tabella 29. Visitatori e incassi presso la Tonnara di Favignana (2012-2014)

	Anno 2012									
	Interi (4 €)		Residenti (1 €)		Ridotti (2 €)		Gratuiti	Totale visitatori	% visitatori	Totale introiti
	N°	Introiti	N°	Introiti	N°	Introiti				
Agosto	7 426	29 704	1 897	1 897	59	118	2 473	11 855	55,39%	31 719
Settembre	5 255	21 020	155	155	83	166	1 508	7 001	32,71%	21 341
Ottobre	822	3 288	34	34	459	918	802	2 117	9,98%	4 240
Novembre	/	/	6	6	282	564	41	329	1,53%	570
Tabaccherie / Bar	184	736	5	5	/	/	0	189	0,88%	741
Totali	13 687	54 748	2 097	2 097	883	1 766	4 824	21 401	100%	58 611
% sul totale	64%	93%	10%	4%	4%	3%	23%	100%		100%

	Anno 2013									
	Interi (4 €)		Residenti (1 €)		Ridotti (2 €)		Gratuiti	Totale visitatori	% visitatori	Totale introiti
	N°	Introiti	N°	Introiti	N°	Introiti				
Agosto	7 111	28 444	433	433	921	1 842	1 939	10 404	46,02%	30 719
Settembre	6 437	25 748	208	208	847	1 694	1 701	9 139	40,66%	27 650
Ottobre	1 832	7 328	76	76	32	64	852	2 792	12,35%	7 468
Novembre	80	320	8	8	2	4	33	128	1,57%	332
Tabaccherie / Bar	95	380	3	3	/	/	/	98	0,43%	383
Totali	15 555	62 220	728	728	1 802	3 604	4 525	22 610	100%	66 552
% sul totale	69%	93%	3%	1%	8%	5%	20%	100%		100%

	Anno 2014									
	Interi (4 €)		Residenti (1 €)		Ridotti (2 €)		Gratuiti	Totale visitatori	% visitatori	Totale introiti
	N°	Introiti	N°	Introiti	N°	Introiti				
Aprile	1 162	4 648	58	58	87	174	737	2 024	3,53%	4 880
Maggio	2 314	9 256	/	/	37	74	1 622	3 973	6,86%	9 330
Giugno	5 973	23 892	/	/	494	988	1 916	8 383	14,47%	24 880
Luglio	8 866	35 464	/	/	91	182	2 860	11 817	20,40%	35 646
Agosto	11 415	45 660	/	/	396	792	3 624	15 435	26,65%	46 452
Settembre	8 957	35 828	/	/	1 226	2 452	2 028	12 211	21,08%	38 280
Ottobre	2 837	11 348	/	/	75	150	1 152	4 064	7,02%	11 498
Totali	41 524	166 096	58	58	2 406	4 812	13 939	57 927	100%	170 966
% sul totale	72%	97%	0%	0%	4%	3%	24%	100%		100%

*A seguito della sentenza della Corte di Giustizia Europea nel 2014 sono stati soppressi i biglietti da 1 euro per i residenti.

Fonte: Rielaborazione propria su forniti dal Comune di Favignana

Accessibilità, accoglienza e qualità della visita

Ad oggi lo stabilimento Florio di Favignana è aperto da aprile ad ottobre dalle 10.15 alle 13.30 e dalle 17.00 alle 23.30. L'estensione fino a sera inoltrata, resa possibile grazie ad un accordo tra

Comune e Soprintendenza, è attiva solamente dal mese di luglio. Come emerso dalle interviste sul campo, la chiusura della Tonnara da ottobre a marzo è dovuta all'interruzione dei flussi visitatori, principalmente legati al turismo balneare, e al conseguente spopolamento dell'isola da parte dei residenti che, conclusa la stagione, chiudono temporaneamente le attività ricettive (in questo periodo è possibile visitare la tonnara solo su appuntamento). Data la recente apertura della Tonnara, la gestione è considerata dalle istituzioni ancora in fase di sperimentazione: non si esclude però l'allungamento della stagione di visita (in particolare la sua anticipazione) sulla base di nuove strategie ad esempio sfruttando il turismo delle navi da crociera legato alla recente individuazione del porto di Trapani per l'attracco di tali navi. Vanno dunque verificate la possibilità di convenzioni con le navi da crociera per un'adeguata promozione del sito senza compromettere l'equilibrio dell'area.

Non va infatti dimenticato che la Tonnara e l'isola intera fanno parte dell'Area Marina Protetta delle Isole Egadi, gestita anch'essa dal Comune di Favignana per conto del Ministero dell'Ambiente. Si tratta della più grande area marina protetta del mediterraneo (circa 54 000 ettari), di grande importanza per motivi legati alla biodiversità, alla pesca e al turismo subacqueo.

All'interno dell'area marina si contano circa 76 siti per l'immersione subacquea. L'isola ha inoltre un enorme potenziale per il cicloturismo, con più di 50k di strade e piste e circa 6 500 biciclette a noleggio. Esiste dunque un grande potenziale non ancora sfruttato con un'offerta organizzata che potrebbe dare un positivo riscontro nei confronti della Tonnara.

Sulla base delle interviste realizzate inoltre, i più ampi margini di miglioramento nella gestione della tonnara riguardano proprio l'attività di comunicazione e la capacità di attrazione e coinvolgimento del pubblico. Ha dunque senso sviluppare un piano di comunicazione adeguato, sfruttando tutte le potenzialità della rete e dei social media. La stessa comunicazione on line, gestita dal comune di Favignana è molto elementare e potrebbe essere, a detta delle amministrazioni stesse, efficacemente potenziata.

Le tipologie di biglietto di ingresso alla tonnara previste dal 2012 sono quattro: il biglietto intero al costo di 4 euro (portato a 6 nel 2015), il ridotto al costo di 2 (successivamente portato a 3 euro), l'ingresso residenti a 1 euro (abolito nell'aprile 2014 in base a una sentenza della Corte di Giustizia Europea) e l'ingresso gratuito. La visita dello stabilimento risulta bene organizzata e di qualità elevata, con un percorso che sfrutta efficacemente le potenzialità delle nuove tecnologie a fini espositivi.

Grazie al lavoro di restauro conclusosi nel 2009 sono stati recuperati in totale quasi 20 mila mq di spazio, non tutti utilizzati per le esposizioni e interessati dal percorso museale. Data la grande estensione e i numerosi elementi di interesse la visita turistica dello stabilimento Florio può richiedere dalle due ore alla mezza giornata.

La visita allo stabilimento Florio è guidata e spiegata con una ricca serie di pannelli didattici, solo in italiano, che raccontano le principali fasi storiche e vicende legate alla Tonnara. Si renderebbe necessaria la revisione dei pannelli con i testi tradotti in diverse lingue.

All'ingresso della Tonnara è infatti possibile unirsi gratuitamente alle visite accompagnate previste ad orari prefissati⁵⁷. Le visite sono condotte da un personale composto da 20 giovani locali quasi tutti laureati e in qualche modo imparentati con ex tonnaroti: dopo un corso di approfondimento sulla storia della Tonnara tenutosi presso la Soprintendenza, i ragazzi sono assunti dal Comune di Favignana per tutto il periodo in cui lo stabilimento resta aperto al pubblico. Questa soluzione che crea opportunità di occupazione tra i giovani dell'isola, risulta essere molto apprezzata dai visitatori. Sarebbe dunque interessante capire, attraverso un'indagine più precisa quali siano i punti di forza e i margini di miglioramento per questo servizio, in modo da poterlo potenziare.

L'offerta culturale

Il fulcro della tonnara è costituito dall'*Antiquarium*⁵⁸, ospitato in quella che era la sala di confezionamento. L'*Antiquarium* presenta in modo accattivante i reperti archeologici subacquei rinvenuti presso le isole, tra i quali uno dei 12 rostri bronzei romani e cartaginesi risalenti alla battaglia delle Egadi. Data l'importanza della battaglia dal punto di vista storico e l'enorme impatto visivo dei rostri, la Soprintendenza di Trapani ha avviato un percorso per trasformare l'esposizione di tutti i 12 rostri in una mostra permanente, il cui allestimento è stato affidato tramite contratto ad una società esterna. Alle pareti dell'*Antiquarium*, si trovano immagini d'epoca di un'altra delle attività economiche di Favignana, ovvero l'estrazione del tufo. Proseguendo nella visita, si raggiunge l'ex stiva, dove si trova la suggestiva installazione video "Torino": essa raccoglie le testimonianze di 18 anziani operai dello stabilimento che raccontano i propri ricordi e la propria esperienza personale legata alla Tonnara. Il visitatore può collocarsi di fronte a ognuno dei 18 schermi, sotto a una campana sonora, e ascoltare le memorie e osservare i gesti dei narratori. Nell'ex magazzino della trizzana e nei locali dell'ex spogliatoio delle donne è allestita una mostra permanente della collezione di fotografie d'autore della ex Tonnara: illustri fotografi, quali René Burri e Sebastiao Salgado hanno infatti ritratto dagli anni '50 agli anni '90 la vita della Tonnara e le ultime mattanze. In quelli che erano i magazzini del carbone si trova infine "The death room", una video-installazione che riprende lo schema delle reti utilizzate per la mattanza e la cosiddetta camera della morte (ovvero l'ultima sezione delle reti in cui i tonni giungevano e da cui erano poi estratti): su una serie di grandi schermi sono proiettate immagini subacquee, accompagnate da una composizione musicale e le melodie dei tonnaroti, le tradizionali cialome. La visita è arricchita poi dalla proiezione, negli ex magazzini del sale, del documentario "La pesca del tonno 1924-31" prodotto dall'Istituto Nazionale Luce. L'offerta culturale ed espositiva della Tonnara Florio si propone come un momento di recupero della storia di una delle attività che più hanno caratterizzato e plasmato la realtà e la vita degli abitanti di Favignana. L'importanza del sito è tale da aver suscitato l'interesse del mondo accademico: è stata infatti recentemente ricevuta dalla Soprintendenza la proposta da parte di un docente dell'Università di Napoli di trasformare l'ex stabilimento Florio nel museo nazionale delle tonnare. È questa una proposta interessante e con un grande potenziale, di cui va adeguatamente vagliata la fattibilità.

Per quanto riguarda l'organizzazione di eventi e manifestazioni culturali, gli spazi presenti presso la Tonnara consentirebbero una programmazione estesa per tutta la stagione di apertura al pubblico ed oltre: tuttavia, la carenza di risorse e la fase sperimentale in cui ancora si trova la gestione del sito non hanno ancora dato avvio ad un calendario sufficientemente ricco di attività e incontri. È nostro parere tuttavia che la programmazione di un calendario più ricco e continuo nel tempo potrebbe far diventare la tonnara un luogo riconosciuto per gli eventi culturali rivolti a diversi target di visitatori e fidelizzare la popolazione residente, vivacizzando la vita culturale di Favignana. Per ovviare alla mancanza di risorse si potrebbero sviluppare collaborazioni con realtà presenti sull'isola e più ampiamente nel trapanese, sia per sviluppare economie di scala, sia per connettere la programmazione locale con realtà più grandi.

Un importante intervento da predisporre una volta entrata a pieno regime la gestione congiunta della Tonnara è la creazione di un servizio didattico interno - ad oggi assente - in grado di arricchirne all'offerta culturale e di coinvolgere le istituzioni scolastiche sul territorio non solo dell'isola ma dell'intera provincia. L'organizzazione di attività dedicate ai giovani, come laboratori, workshop e presentazioni teatrali di vicende storiche, sarebbe infatti facilitata dall'ampia e numerosa presenza di spazi liberi, anche all'aperto.

Servizi aggiuntivi

I principali servizi di accoglienza sono gestiti direttamente dal Comune di Favignana, che si occupa, in base alla convenzione stipulata insieme alla Soprintendenza di Trapani, della biglietteria,

della pulizia, della vigilanza e della manutenzione ordinaria del sito. La nota dolente della gestione della tonnara è però data dall'assenza di altri servizi aggiuntivi di base, quali bookshop e caffetteria. Anche questa situazione è riconducibile sia allo stallo creatosi a livello regionale per la sospensione dei bandi di aggiudicazione dei servizi, sia alla fase di transizione nella gestione dello stabilimento Florio. I margini di miglioramento in questa direzione sono ampi, in particolare se si considera la dotazione di spazi ancora disponibili e il numero crescente di visitatori. Sarebbe dunque opportuno prevedere un piano di sviluppo che integri all'interno dello stabilimento servizi quali un caffè/ristorante e un bookshop/giftshop, ad oggi inesistenti.

Esiste inoltre una sala conferenze della capienza di circa 350 posti per l'organizzazione di convegni ed eventi da parte di soggetti quali università, aziende e istituzioni sulla base di un tariffario previsto dalla legge Ronchey ed aggiornato periodicamente. È questa la sala più grande nell'isola per l'organizzazione di grossi eventi. Pur non avendo a disposizione un elenco delle attività realizzate in questo senso e degli introiti ricavati, è indubbio che il settore della convegnistica e delle *summer schools* ha un grosso potenziale di crescita e potrebbe rappresentare una importante fonte di risorse aggiuntive per la gestione della Tonnara, oltre che un indotto per l'intera isola e un contributo alla destagionalizzazione dei flussi.

Un'altra opportunità in questo senso è costituita dalla presenza ai piani superiori dello stabilimento di una foresteria già arredata e completata, seppur non attiva. Allo stato attuale la foresteria ha una capacità ricettiva molto limitata, ed il suo utilizzo è pensato a meri fini di rappresentanza. Particolarmente interessante potrebbe essere l'idea di utilizzare la foresteria per residenze artistiche, dando la possibilità ad artisti noti e meno noti di conoscere l'isola e farsene suggestionare, creando un prezioso circuito tra conservazione, produzione, e fruizione (le opere prodotte potrebbero essere esposte nella tonnara, ed eventualmente si potrebbe creare una piccola collezione permanente con una serie di opere lasciate in donazione dagli artisti). Va inoltre rilevato che parte dell'ex Stabilimento Florio è ancora di proprietà privata: nonostante la Regione avesse inizialmente intenzione di acquistarlo, il progetto fu poi abbandonato. Nell'ottica di un ampliamento della foresteria si potrebbe anche garantire la possibilità di alloggio ai partecipanti degli eventi (convegni e *summer school*) – eventualmente alternandoli con quelli della residenza artistica – offrendo agli avventori un'opportunità unica di pernottamento presso l'isola. Per questo avrebbe senso rivalutare il progetto di acquisto degli spazi privati della tonnara, attualmente in stato di abbandono.

Tabella 30. Ex stabilimento Florio della Tonnara di Favignana: principali problematiche e indicazioni di policy

Ambito	Elementi critici	Indicazioni di policy
Visitatori		
1. Risultati	- Forte stagionalità dei flussi turistici - Margini per il miglioramento dei risultati in termini di pubblico	Elaborazione di strategie ad hoc per la destagionalizzazione dei flussi turistici e l'incremento dei visitatori attraverso interventi legati sia alla Tonnara (convegni, summer school, eventi) che alle politiche turistiche dell'isola (turismo da crociera, cicloturismo, immersioni)
2. Rilevazione dati	Scarsa conoscenza dei profili di pubblico reale e potenziale.	- Potenziamento della funzione di raccolta dati di pubblico con informazioni disaggregate per categorie. - Sviluppo di un'indagine qualitativa sulla soddisfazione del pubblico attuale.
Accessibilità, accoglienza e qualità della visita		
3. Orari	Aperture ancora in via di definizione (fase di sperimentazione ancora in atto).	Definizione degli orari e della stagione di apertura valutando la possibilità di ampliare il periodo di apertura anche attraverso apposite convenzioni con tour operators e società di navigazione marittima
4. Servizi di accoglienza e guide	- Non è previsto materiale illustrativo - La visita accompagnata è solo in lingua italiana - I pannelli esplicativi lungo il percorso di visita sono esclusivamente in lingua italiana.	- Produzione di materiale illustrativo multilingue da fornire all'ingresso dello stabilimento - Previsione di visite accompagnate anche in lingue straniere, per coinvolgere diversi target di turisti. - Analisi dei giudizi dei visitatori - Arricchimento dei pannelli con l'inserimento di traduzioni multilingue.
5. Spazi di accoglienza per la visita	Assenza di aree di sosta come panchine o sedie lungo il percorso, necessarie considerata la vasta estensione dell'area visitabile della Tonnara	Potenziamento delle dotazioni fisiche lungo il percorso, come panchine e aree di sosta.
6. Accessibilità online e comunicazione	- Attività di promozione e comunicazione limitata - L'accessibilità online e il reperimento di informazioni della Tonnara non sono completamente adeguate al patrimonio qui presente e alle potenzialità del sito.	- Creazione di un unico sito web, in cui inserire tutte le informazioni necessarie per la visita alla Tonnara, in modo che il visitatore possa prepararsi adeguatamente - Maggiore sforzo e investimento in attività di comunicazione e promozione delle attività e del patrimonio della Tonnara
Offerta Culturale		
7. Offerta culturale	Possibilità di trasformare lo stabilimento nel museo nazionale delle tonnare	Verifica della fattibilità scientifica/economica del progetto
8. Eventi e manifestazioni culturali	- L'organizzazione di eventi e manifestazioni culturali risulta ancora povera e non adeguata alla qualità del patrimonio - Apertura limitata della soprintendenza all'organizzazione	- Revisione della propria strategia nell'offerta culturale, anche in relazione alla cittadinanza e al turismo, fidelizzato e non, di Favignana - Definizione di un programma che renda la Tonnara un vero centro di diffusione culturale

di eventi		
9. Attività didattica	Assenza di attività didattiche rivolte alle scuole e ai giovani, come laboratori e workshop.	Creazione di un servizio attività didattiche (eventualmente in cooperazione con il terzo settore)
Servizi aggiuntivi		
10. Bookshop e ristorante	Completa mancanza di servizi aggiuntivi (bookshop/giftshop e un punto ristoro)	- Necessità di valutare i margini di azione della gestione congiunta per l'emanazione di bandi di gara per l'aggiudicazione dei servizi ad hoc - Realizzazione di bookshop e ristorante in tempi brevi
11. Spazi per conferenze, incontri, convegni	Presenza di ampi spazi già allestiti per l'organizzazione di conferenze e convegni ma non adeguatamente utilizzati	- Potenziamento delle capacità e dotazioni già presenti per sfruttare la meglio il settore della convegnistica e delle summer school. - Disegno di incentivi economici a favore della Soprintendenza e del Comune per garantire maggior un miglior sfruttamento degli spazi della tonnara adibiti ad eventi di terzi - Ridefinizione degli accordi con il mondo universitario (specie se straniero)
12. Foresteria	- Non utilizzo della attuale foresteria - Esistenza di spazi di proprietà privata potenzialmente utili per l'allargamento della foresteria	- Avvio della foresteria già arredata e allestita - valutazione della fattibilità di una residenza artistica negli spazi della foresteria - Sviluppo di un business plan per l'allargamento della foresteria ad usi commerciali in supporto all'attività di convegnistica

Mozia

L'isola di Mozia si trova al centro delle saline e della riserva naturale dello Stagnone, situate poco più a sud della città di Trapani, nei pressi di Marsala. Grazie alle sue particolari caratteristiche la riserva regionale, istituita nel 1984, ha reso possibile lo sviluppo di una ricca attività legata alla produzione del sale. Nello stesso periodo in cui si è introdotta la riserva naturale protetta è stato portato a termine, dopo lunghe battaglie ambientaliste e della cittadinanza, il progetto per il recupero a fini turistici e commerciali dei sistemi produttivi della salina. Sono stati infatti recuperati i tipici mulini e riattivate le diverse fasi della produzione del sale: in questo modo si è creata l'opportunità di sviluppare percorsi per un turismo lento, dedito all'osservazione e alla comprensione del sistema di strutture e tradizioni legate a questa tipologia di patrimonio. All'interesse storico rappresentato dalle saline si aggiunge poi la ricchezza naturalistica che offre la riserva dello Stagnone: le particolari condizioni climatiche e caratteristiche naturali favoriscono infatti la presenza di diverse specie di piante e animali che popolano l'area e costituiscono un importante elemento di attrazione.

Al valore naturalistico della riserva naturale dello Stagnone e quello storico-industriale delle saline si aggiunge l'incredibile valore archeologico e storico-artistico di Mozia, antica città fenicio-punica collocata sull'isola di San Pantaleo, al centro della laguna dello Stagnone. La città di Mozia, che si estende per circa 45 ettari, costituiva un importante centro di commercio per tutto il Mediterraneo. Fu quasi completamente abbandonata intorno al 397 a.C., quando Dioniso di Siracusa cominciò la sua campagna di conquista delle città elime e puniche della Sicilia Occidentale, e non fu ripopolata né ricostruita se non per quel che concerne qualche villa di epoca romana. Comprata nel 1902 da Joseph Whitaker, che ne intuì l'incredibile valore, Mozia è stata oggetto nel corso degli anni di scavi che hanno riportato alla luce il Kothon (ovvero la piscina sacra di un tempio religioso), il circuito delle mura, la

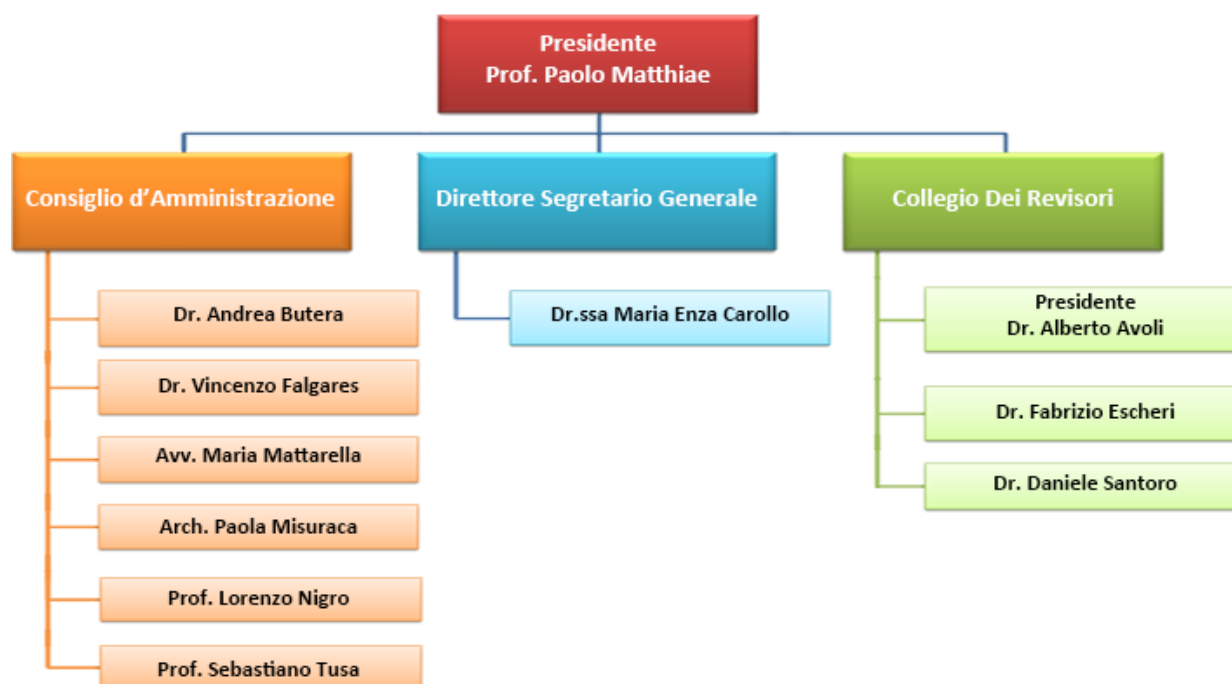
Porta Nord, il Tofet (un santuario dove venivano sepolti i resti dei sacrifici religiosi), il Santuario del Capiddazzu e i resti dell'abitato. La scoperta forse più famosa, che ha dato fama all'intera isola riguarda il ritrovamento nel 1979 della statua in marmo risalente al V secolo a.C., il Giovinetto di Mozia, capolavoro dell'arte greca arcaica, esposto sia al British Museum di Londra, sia al Getty Museum di Los Angeles. Con un allestimento appena rinnovato, la statua si trova ora nella nuova sezione del museo di Mozia, insieme ai reperti ritrovati durante scavi condotti sull'isola e all'antica sezione curata e allestita da Joseph Whitaker. L'isola di Mozia con il suo patrimonio si inserisce nel sistema delle tre grandi civiltà antiche che si sono sviluppate e sono fiorite in questo territorio, rappresentando uno degli esempi di resti fenicio-punici meglio conservati del Mediterraneo.

Status giuridico, organizzazione e gestione

La realtà dell'isola di Mozia si distingue dagli altri siti già incontrati: la proprietà dell'isola non è infatti regionale ma privata. Allo stesso tempo, il patrimonio archeologico in essa contenuto è, per legge, di proprietà pubblica. Al fine di trovare un'adeguata soluzione gestionale, su suggerimento dell'archeologo Vincenzo Tusa, l'ultima erede della famiglia Withaker decise nel 1975 di creare una Fondazione - La Fondazione Giuseppe Whitaker - sotto il patrocinio dell'Accademia Nazionale dei Lincei, "con lo scopo di incrementare le attività culturali in Sicilia, con particolare riferimento allo studio della civiltà fenicio-punica, e al mantenimento del suo patrimonio storico artistico custodito nell'isola di Mozia e nella Villa Malfitano, una vera e propria casa-museo"⁵⁹.

La fondazione prevede un consiglio di amministrazione, un direttore, e un collegio dei revisori dei conti. Il consiglio di amministrazione è composto dal Soprintendente alla provincia di Trapani, due funzionari della regione siciliana, un professore universitario della Sapienza di Roma, il Soprintendente del Mare e un dott. Commercialista. L'attuale direttore è il responsabile dell'Area Affari Generali del Dipartimento dei Beni Culturali e dell'Identità Siciliana. La regione siciliana è dunque fortemente rappresentata all'interno degli organi dirigenziali della Fondazione, con quattro amministratori su sei del consiglio di amministrazione, più il direttore segretario generale. L'attuale presidente è invece professore di Archeologia e Storia dell'Arte del Vicino Oriente antico alla Sapienza, Università di Roma. La Fondazione è finanziata – oltre che dai ricavi della biglietteria – da contributi della Regione Siciliana, ma questo non è sufficiente a garantire un'efficace sinergia per la gestione e la valorizzazione del sito.

Figura 12. Organigramma della Fondazione Joseph Whitaker



Fonte: <http://www.fondazionewhitaker.it/organigramma.html>

Durante la nostra visita non è stato possibile incontrare nessun rappresentante della Fondazione, in particolare modo il direttore, per conoscere direttamente linee strategiche, forme organizzative, situazione economico-finanziaria e criticità nella gestione del patrimonio dell'isola. Punto fondamentale per la valorizzazione di Mozia è in ogni caso il territorio circostante. La Fondazione che gestisce l'isola dovrebbe dunque puntare da un lato sulla connessione con l'area naturalistica e delle saline (per le quali è stata attivata nell'estate 2015 il processo di candidatura a sito UNESCO), dall'altro con gli altri siti del patrimonio archeologico del trapanese (Segesta Selinunte e Marsala), in un'ottica di sviluppo territoriale più ampia. In questo senso andrebbe attivato un processo di co-progettazione relativo alla candidatura Unesco delle Saline, mentre l'amministrazione regionale dovrebbe adeguatamente attivarsi per la realizzazione di un circuito culturale che preveda perlomeno un biglietto integrato e una serie di servizi in comune tra i principali siti archeologici del trapanese.

Più volte, in passato, è stata avanzata la candidatura Unesco per Mozia. La prima proposta risale al 1973. Si trattava di una richiesta alla Direzione generale dell'Unesco per un intervento istituzionale a tutelare dell'isola di Mozia e dello Stagnone contro il degrado delle costruzioni abusive. Il vero percorso di candidatura viene avviato nel 2003. Il passo successivo è l'inclusione, nel 2005, del sito "la civiltà fenicio-punica in Italia: Isola di Mozia e Lilibeo" tra le candidature selezionate dal Gruppo di Lavoro UNESCO. Negli anni seguono diversi aggiornamenti che addirittura parlano di un allargamento a tutta l'antica Lilibeo.

La Sicilia conta già sette siti UNESCO, l'ultimo è il percorso Arabo-Normanno di Palermo, Monreale e Cefalù. Far parte del patrimonio UNESCO non è solo un riconoscimento prestigioso, ma un'importante occasione di valorizzazione e di promozione del territorio. Questo però implica un impegno costante non solo nella salvaguardia del bene, ma anche del territorio circostante e una proposta culturale idonea. Attualmente la Sicilia rischia addirittura di perdere il riconoscimento di alcuni siti, come Siracusa e Agrigento, proprio per scarsa tutela e valorizzazione. Si tratta di una

situazione paradossale che vede nuove candidature assieme a siti in stato di degrado, nonostante il marchio Unesco abbia portato ad un significativo aumento delle presenze turistiche (30%) nei siti finora promossi, e a Palermo il solo annuncio della candidatura ha creato una certa risonanza mediatica incrementando l'afflusso di visitatori⁶⁰

I risultati di pubblico⁶¹

Una stima delle visite all'isola si ricava da fonti non ufficiali (circa 50 000 visitatori l'anno, un numero piuttosto limitato). A livello qualitativo, un indizio sul grado di apprezzamento del pubblico è fornito dalle 814 recensioni presenti su Tripadvisor⁶²: di queste, 327 ritengono il sito "Eccezionale", soprattutto per l'unicità del patrimonio e la bellezza del paesaggio, e altre 260 "Molto buono", portando il totale delle recensioni positive a 587. Tuttavia, secondo altri 105 visitatori, Mozia risulta "Nella media", mentre per altri 122 è addirittura "Scarso" e "Pessimo". Tra le rimostreanze più frequenti spiccano l'elevato costo per il trasferimento in barca e l'ingresso all'isola (soprattutto in relazione ai servizi offerti), la trascuratezza nel mantenimento degli spazi e del patrimonio (ad esempio lo stato in cui versano i pannelli didattici) e la mancanza di guide e personale d'accoglienza.

Nonostante non si possa basare l'analisi esclusivamente su questi dati, essi contribuiscono ad evidenziare le problematiche maggiormente riscontrate dai turisti e a suggerire come migliorare la visita. Sicuramente una prima azione necessaria per la gestione del sito riguarda la raccolta e l'analisi dei dati sui visitatori e un'indagine di tipo qualitativo su aspettative e soddisfazione.

Accessibilità, accoglienza offerta culturale e qualità della visita

Nonostante il valore del patrimonio archeologico e naturalistico dell'isola di Mozia, l'accessibilità e la qualità della visita sono compromesse da una gestione apparentemente incapace di valorizzarne a pieno le potenzialità. L'isola di Mozia (e il museo Whitaker) seguono due orari di apertura al pubblico differenti a seconda delle stagioni: da novembre a marzo è possibile accedere dalle 9.00 alle 15.00, mentre da aprile a ottobre dalle 9.30 alle 18.30. È interessante notare come durante i mesi estivi, nonostante il clima estremamente favorevole, non sia prevista un'estensione dell'orario, che potrebbe invece incrementare l'attrattività del sito sfruttando al meglio le suggestioni della laguna e dell'isola, e adeguarsi ai ritmi del turismo balneare. Come riportato in tabella 31, le tipologie di biglietto all'isola (comprendente sia l'area archeologica che il museo) sono tre: un intero al costo di 9 euro, un ridotto per studenti e bambini al costo di 5 euro e un ridotto per gruppi oltre le 10 persone al costo di 6 euro.

Tabella 31. Tipologie e costo del biglietto all'isola di Mozia

Tipologia biglietto	Costo
Intero	9,00
Ridotto (studenti e bambini)	5,00
Gruppi	6,00

Dalle saline all'isola di Mozia il turista deve munirsi di un altro biglietto per il trasporto via mare al costo di 5 euro a persona (2,50 il ridotto – il tragitto dura circa cinque minuti). Molti turisti restano sorpresi dalla necessità di acquistare due diversi biglietti (uno per il traghetto, l'altro per l'accesso all'isola): il servizio di traghetto è infatti completamente indipendente dalla gestione del sito, e non prevede un biglietto integrato. Si suggerisce dunque la realizzazione di un accordo in questo senso tra società di gestione del trasporto e fondazione Whitaker sia per proporre un biglietto unico, sia per rivedere le politiche di prezzo. Il costo del trasporto (5 euro) unito a quello di ingresso all'isola (9 euro)

raggiunge un importo che può scoraggiare la visita compromettendo l'attrattività del sito. Anziché ridurre il costo di accesso al sito andrebbe forse ripensato il costo del traghetto che, considerati i numeri di Mozia, sembra costituire per il gestore un'attività fortemente redditizia.

Nonostante l'importanza dei reperti esposti, l'offerta museale risulta poco efficace: pochi sono i pannelli esplicativi e gli apparati didattici dedicati alla spiegazione dei reperti e alla storia degli scavi, mentre l'utilizzo delle nuove tecnologie è completamente assente. L'unico materiale a disposizione dei visitatori è una semplice cartina del sito (una stampa A4 fronte retro in bianco e nero), che contiene alcune informazioni essenziali sul percorso nell'area archeologica e le indicazioni dei principali elementi di interesse. Non esiste poi alcun tipo di servizio didattico all'interno del museo, denotando scarsa attenzione a un'attività che dovrebbe invece essere tra le priorità di un'istituzione museale e area archeologica.

Per visitare i resti fenicio-punici disseminati presso Mozia il visitatore può seguire il percorso circolare lungo la costa, che richiede almeno un paio d'ore, oppure decidere di addentrarsi verso l'interno dell'isola, allungando in questo modo i tempi di visita.

L'acquisizione dei contenuti storico-architettonici e artistici è demandata completamente all'interesse personale del visitatore. Non è previsto infatti nessun tipo di servizio di accompagnamento alla visita, ad eccezione di una singola guida che si trova all'ingresso dell'isola e che può essere impiegata dietro il pagamento della quota prevista dall'Associazione Guide turistiche della Provincia di Trapani. Anche nell'area archeologica i pannelli esplicativi risalgono al progetto provinciale del 2004, lo stesso a cui si devono le dotazioni di Selinunte. Le condizioni e lo stato attuale in cui versano sono dunque molto simili. Anche in questo caso è necessario ripensare l'organizzazione dell'intera dotazione di pannelli informativi sia per quanto riguarda un eventuale arricchimento dei contenuti, ora scarsi e inadeguati, sia per la sostituzione con materiali più resistenti e adatti alle condizioni esterne.

Anche per quanto riguarda l'organizzazione di eventi e manifestazioni culturali l'offerta dell'isola è estremamente carente: un'opportunità mancata che influenza negativamente l'attrattività del sito e la sua vivacità culturale. Esistono infatti all'interno dell'area archeologica istituzioni che portano avanti interventi e attività di scavo, tra cui l'Università La Sapienza di Roma, con le quali non sono state attivate collaborazioni per la divulgazione dei risultati delle ricerche. Assenti inoltre le attività rivolte ai giovani, come workshop e laboratori: le uniche iniziative di questo tipo (ad esempio i laboratori proposti alle scuole dall'associazione Rotta dei Fenici) sono realizzate in modo indipendente da associazioni esterne, senza supporto della fondazione. Un maggiore coinvolgimento del terzo settore nella pianificazione degli obiettivi strategici e nell'organizzazione di attività rivolte alle scuole e al grande pubblico permetterebbe di sfruttare il potenziale ancora sotto utilizzato dal museo e del patrimonio artistico e naturalistico dell'intera isola.

Servizi aggiuntivi

Essendo la proprietà dell'isola privata, e la gestione in carico alla Fondazione Whitaker, i servizi aggiuntivi presenti a Mozia seguono i bandi regionali. Rimane fuori della gestione della Fondazione il servizio di trasferimento dalla terraferma all'isola, che viene effettuato da due diversi imprenditori privati. Del tutto assenti un bookshop o giftshop, che potrebbero proporre insieme a materiale editoriale sull'isola e sulla civiltà fenicia, prodotti legati alla produzione del sale e materiale e al patrimonio naturalistico dell'isola.

Tabella 32. Area archeologica e museo di Mozia: principali problematiche e indicazioni di policy

Ambito	Elementi critici	Indicazioni di policy
Visitatori		
1. Risultati	• Margini di miglioramento della visita	• Creazione di un circuito culturale con i siti di Segesta e Selinunte e Marsala (biglietto integrato, visite organizzate, altro) • Sviluppo di strategie per l'allargamento del pubblico, attivando un circuito virtuoso con l'area naturalistica e le saline • Potenziamento dell'attività di comunicazione e informazione del territorio nel suo complesso
2. Rilevazione dati	• Assenza di un'attività di monitoraggio dei visitatori; se i dati sono raccolti dalla Fondazione, non vengono divulgati • Mancanza di comunicazione ai principali stakeholders (tra cui la Regione Siciliana) dei risultati in termini di pubblico	• Creazione di un'attività di raccolta dati di pubblico con informazioni disaggregate per categorie • Sviluppo di un'indagine qualitativa sulla soddisfazione del pubblico • Necessità di coinvolgere maggiormente gli stakeholders, fornendo i dati disponibili per modellare l'offerta sulla base dei risultati e obiettivi definiti.
Accessibilità, accoglienza e qualità della visita		
3. Orari	• Orario di apertura primaverile-estivo limitato	• Verifica della possibilità di estendere l'orario di apertura alla sera nei mesi estivi
4. Biglietto	• Costo elevato di trasporto + ingresso all'isola • Frazionamenti per la mancanza di un biglietto unico	• Creazione di un biglietto unico trasporto + ingresso isola • Verifica di una possibile riduzione del costo del trasporto per visitatore
5. Servizi di accoglienza e guide	• Scarsissimo materiale informativo • Assenza di un servizio di accompagnamento alla visita (solo una guida) • Mancanza di personale adibito all'accoglienza dei turisti e all'introduzione al percorso e al patrimonio di Mozia.	• Destinazione di risorse per la produzione di materiale illustrativo multilingue da fornire all'ingresso dello stabilimento • Creazione di un servizio guida che conduca alla scoperta dell'isola e che si occupi di accogliere i visitatori all'ingresso dell'isola
6. Spazi di accoglienza per la visita	• Assenza di aree di sosta come panchine o sedie lungo il percorso, necessarie considerata la vasta estensione dell'area visitabile della Tonnara	• Potenziamento delle dotazioni fisiche lungo il percorso, come panchine e aree di sosta.
7. Pannelli	• I pannelli esplicativi lungo il percorso di visita risultano rovinati e illeggibili	• Sostituzione dei pannelli rovinati con dotazioni nuove e adatte alle condizioni del clima siciliano • Potenziamento del numero di pannelli, ad oggi insufficienti a veicolare la ricchezza dei contenuti presenti a Mozia.
8. Accessibilità online e comunicazione	• Sito web non aggiornato e privo di sezioni esaustive sulla storia del patrimonio o sull'organizzazione della visita. • Mancato utilizzo di ogni forma di	• Aggiornamento del sito web con maggiori contenuti e informazioni necessarie per il visitatore; • Maggiore sforzo e investimento in attività di comunicazione e promozione delle attività e

	social network.	del patrimonio di Mozia • Creazione di un profilo social, che coinvolga maggiormente le giovani generazioni e dia modo di essere sempre aggiornati su eventi e attività.
Offerta Culturale		
9. Offerta culturale/eventi e manifestazioni	• Assenza di eventi culturali.	• Programmazione di un calendario di eventi e manifestazioni che coinvolgano maggiormente il pubblico e attraggano nuovi visitatori • Necessità di instaurare rapporti di cooperazione e collaborazione per l'ampliamento delle attività da proporre ai visitatori, sfruttando le opportunità già presenti • Coinvolgimento delle istituzioni impegnate negli scavi archeologici per organizzare eventi e incontri di approfondimento
10. Attività didattica	• Assenza di attività didattiche rivolte alle scuole e ai giovani	• Coinvolgimento di associazioni del terzo settore (Rotta dei Fenici)
Servizi aggiuntivi		
11. Bookshop e ristorante	• Punto ristoro gestito in proprio • Mancanza di un bookshop dove fornire al visitatore materiali illustrativi e di approfondimento	• Necessità di valutare i margini di azione per il potenziamento e il miglioramento della qualità del punto di ristoro • Elaborazione di un piano strategico e di sviluppo per la creazione di un bookshop che accolga spazi per invogliare il visitatore ad approfondire i contenuti e la possibilità di acquistare merchandising
12. Servizio di trasferimento dalla terraferma	• Il servizio di trasferimento è indipendente dalla Fondazione e non risulta esserci nessuna collaborazione	• Attivazione di una collaborazione con i privati che hanno in gestione il servizio, per sviluppare un'offerta in grado di evitare disagi ai visitatori: riduzione del prezzo complessivo e creazione di un biglietto integrato tra trasferimento e ingresso

Box 4. I servizi aggiuntivi: uno sguardo d'insieme

I servizi aggiuntivi nei quattro siti analizzati (Parco Archeologico di Segesta, Parco Archeologico di Selinunte, Ex stabilimento Florio della Tonnara di Favignana e Area archeologica di Mozia) non concorrono adeguatamente ad una efficace valorizzazione dell'attrattore culturale. Tale situazione risente delle gravi difficoltà che si sono create a partire dal 2012 a livello regionale e tuttora irrisolte che si ripercuotono sulla possibilità per le amministrazioni dei singoli siti di mettere a punto una programmazione a lungo termine e contare sulla stabilità di certi servizi.

La vicenda ha inizio nel 2012, quando Novamusa - la società che aveva in gestione i servizi aggiuntivi nei maggiori e più importanti siti culturali di tutta la Sicilia - è sospettata di aver intenzionalmente evitato per anni di versare le quote percentuali dovute alla Regione Siciliana derivanti dall'attività di vendita dei biglietti d'ingresso. Si aprono dunque due procedimenti giudiziari, uno presso il Tribunale di Civitavecchia per peculato, nel quale la Regione Siciliana si costituisce parte civile, e uno presso la Corte dei Conti per l'accusa di danno all'erario: se da una stima iniziale il danno era individuato in 19 milioni di euro, le ultime notizie riportano di mancati versamenti per circa 40 milioni. Con il proseguire delle vicende giudiziarie, che vedono anche un ricorso al Tar da parte di Novamusa, l'Assessorato ai BC e IS indice nuovi bandi per l'aggiudicazione dei servizi aggiuntivi, in modo da continuare a garantire la fruizione presso i principali siti culturali della Regione. Nel 2013 la nuova giunta regionale, guidata dal governatore Rosario Crocetta, per dare un segnale forte di discontinuità e prendere le distanze dallo scandalo Novamusa sospende tutte le gare, nonostante fossero già stati individuati i vincitori. È in questo momento che i siti culturali coinvolti si trovano a dover trovare soluzioni immediate per garantire servizi essenziali, quali biglietteria, bookshop e caffetteria, o in alcuni casi estremi a sospenderne completamente l'erogazione.

A fronte di alcune iniziative private che restano comunque distaccate da ogni tipo di collaborazione con le amministrazioni, ogni gestione ha istituito servizi proporzionati all'impegno profuso nella programmazione in tale ambito. È un esempio in questo senso il Parco Archeologico di Segesta, dove, per garantire alcuni servizi essenziali, si è adottata la pratica dei bandi a manifestazione di interesse, a breve o brevissima scadenza. Le società vincitrici del bando regionale hanno di conseguenza fatto ricorso al Tar Sicilia, che sempre nel 2013 si è rivolto alla Corte Costituzionale che nel marzo 2015 si è pronunciata ritendendo illegittime le sospensioni effettuate dal governo Crocetta. Tuttavia, la situazione riguardante l'erogazione effettiva dei servizi aggiuntivi risulta ancora bloccata, creando gravi danni ai visitatori e, prima ancora, ai musei e alle aree archeologiche siciliane che non si trovano nelle condizioni di potenziare la loro offerta e porsi finalmente in linea con gli standard di qualità adeguati al valore del patrimonio.

Anche la Rete Museale e Naturale Belicina è stata colpita da questo provvedimento che ha bloccato il progetto di valorizzazione approvato dall'Assessorato Regionale con finanziamento di 180.450 euro. La società a cui era stato affidato l'incarico non ha potuto avviare l'attività con danno evidente per tutto il sistema dell'offerta turistico-culturale del territorio.

Il pronunciamento della Corte Costituzionale ha inoltre esposto la Regione Siciliana ad un ulteriore incombenza: risarcire i danni alle società private illegittimamente bloccate per due anni.

Elementi di criticità e indicazioni di policy

In un'ottica di programmazione strategica integrata e di identificazione di "ambiti territoriali omogenei" è necessario comprendere le diverse realtà storico-artistiche e culturali che caratterizzano l'intero territorio. Per quanto riguarda l'area della provincia di Trapani, questo tipo di approccio unitario - volto all'armonizzazione e all'integrazione di diversi elementi - è complicato da una ricchezza e una stratificazione storico-culturale che si manifesta nella presenza sul territorio di un patrimonio diffuso e altamente diversificato, soprattutto nel caso delle testimonianze storico-artistiche e monumentali. Tali evidenze richiamano differenti epoche e riflettono la diversità delle culture e dei popoli che nel corso del tempo hanno abitato o attraversato il territorio: dalle forti influenze cartaginesi e greche alla dominazione romana, dai fitti contatti con la cultura araba al controllo di Svevi, Normanni e Borboni, fino all'importanza della cultura industriale dell'Ottocento e alle vicende politico-sociali del Novecento.

Rispetto al potenziale di questo patrimonio storico-artistico si pone il problema del coordinamento e della gestione integrata di un'area che, dal punto di vista istituzionale, appare estremamente frammentata. Tra le molte realtà presenti sul territorio, ve ne sono infatti alcune gestite interamente dalla Regione Siciliana (come i Parchi Archeologici di Segesta e Selinunte), altre che nascono per iniziativa del terzo settore (come le Strade del Vino o il patrimonio legato alle vicende del Belice) o della Chiesa (come il Borgo di Erice) ed altre ancora che vedono un ruolo determinante della Regione in collaborazione con le amministrazioni comunali (la Tonnara di Favignana) o con altri soggetti privati (è il caso dell'isola di Mozia). Queste diverse forme di gestione rendono più complicata l'attività di programmazione e il coordinamento delle iniziative in modo sinergico.

Si è visto infatti come la soppressione delle provincie abbia creato un vuoto istituzionale che ha lasciato senza risposta aree territoriali sub-regionali nella programmazione e gestione delle attività di valorizzazione e di iniziative per il settore turistico. La scelta delle soprintendenze uniche su base provinciale (e non superiore, come avviene nella maggior parte dei casi in ambito nazionale) avrebbe dovuto conferire alle stesse un ruolo determinante nella gestione, non solo operativa, ma anche strategica del territorio in ambito culturale, garantendo allo stesso tempo – per lo meno in via teorica – una certa prossimità con il territorio e con le istanze locali. Come si può leggere in Mignosa (2005, p.37) “in accordo con i principi di decentramento, che sembrano aver ispirato le leggi regionali che hanno introdotto la presente struttura organizzativa, le soprintendenze siciliane sono state concepite come *trait d'union* fra l'Assessorato e le varie province di cui si compone la regione. Per assicurare questo collegamento la l.r. 80/1977 prevedeva anche l'introduzione di consigli locali, organi rappresentativi delle istanze locali che avrebbero dovuto operare in stretto collegamento con le soprintendenze. Tuttavia questi non sono mai stati costituiti e, anzi, sono stati aboliti nel 1999”.

Aldilà della mancata creazione dei consigli locali, il potenziale ruolo delle soprintendenze in questo senso non sembra però essere stato adeguatamente valorizzato. La scarsa autonomia delle stesse sia dalla macchina amministrativa regionale che dall'influenza della politica ha infatti reso impossibile quella indipendenza e dinamicità d'azione necessaria ad assumere un ruolo propulsivo per la valorizzazione e lo sviluppo del territorio. Così come in ambito nazionale infatti, le soprintendenze siciliane si sono trovate fin da subito ad operare in un contesto estremamente ricco e complesso, con margini d'azione molto limitati: il potere decisionale su tutta una serie di leve rilevanti resta infatti in capo all'assessorato, che decide sulla programmazione delle attività, sul dimensionamento qualitativo del personale⁶³ e sull'uso delle risorse finanziarie⁶⁴, imponendo tutti quei vincoli, criticità e lentezze burocratiche tipici dell'amministrazione pubblica centrale (Mignosa, 2005).

Ancor più critica la situazione per i musei/siti direttamente gestiti dalle soprintendenze – tra cui rientrano anche i famosi siti di Segesta e Selinunte – per i quali si riscontrano tutte le problematiche relative ai “musei-ufficio” già sottolineate dalla letteratura, quali l'assenza di un direttore, la mancata enucleazione in termini di bilancio e l'assenza di risorse umane appositamente dedicate (Zan, 2003, Bonini Baraldi, 2007). Come si è visto inoltre, i limiti intrinseci della legge di conferimento di autonomia ai Parchi archeologici (con strumenti di governance ancora deboli, una mancata autonomia sul personale, ed una scarsa attenzione agli aspetti di rendicontazione e accountability) nonché i ritardi pluriennali nella sua implementazione hanno reso impossibile un cambiamento sostanziale, creando istituzioni deboli e lasciando alla deriva un patrimonio inestimabile fatto non solo di siti archeologici e monumenti storici, ma di risorse imprenditoriali, naturali e creative di grande valore. È il caso delle iniziative del terzo settore, del patrimonio naturalistico, e delle risorse eno-gastronomiche locali che potrebbero essere efficacemente coinvolte per la valorizzazione del patrimonio in un'ottica di potenziamento reciproco.

Totalmente disatteso inoltre il titolo II della legge che prevede l'istituzione del “sistema parchi” a livello regionale: allo stato attuale ci troviamo di fronte ad un modello allo stesso tempo fortemente accentrato (nel dipartimento) ed estremamente frammentato (nelle realtà locali), in cui mancano non

solo gli strumenti minimi di gestione integrata (comunicazione, bigliettazione, servizi aggiuntivi, trasporti) ma anche una visione unitaria dal punto di vista strategico. Si pone dunque oggi una duplice sfida: da un lato quella dell'adeguamento della legge 20/2000 alle problematiche sopra esposte, con la previsione di una maggiore autonomia degli enti parco sia a livello di governance che di strumenti operativi (in primis, le risorse umane), dall'altro quella di presidiare adeguatamente una sua rapida ed efficace implementazione, rimuovendo gli ostacoli (politici, burocratici e tecnici) emersi negli ultimi quindici anni e più volte sottolineati.

La stessa logica della valorizzazione alla base della legge 20/2000 si perde completamente all'interno dell'amministrazione regionale, in cui sembra mancare una visione complessiva del concetto di valorizzazione che vada al di là della mera conservazione da un lato (su cui si concentrano le risorse ordinarie e straordinarie, inclusi fondi europei), e della sola comunicazione dall'altro (che tra l'altro sembra ricadere unicamente sotto responsabilità dell'Assessorato al turismo e non di quello dei BC e IS). Questo non stupisce più di tanto, considerata la mancata integrazione di nuove competenze/professionalità all'interno di un'amministrazione che, per quanto sovradimensionata, risulta congelata e impermeabile alle nuove generazioni.

Sicuramente il tema delle competenze del personale è una questione altamente delicata, su cui è difficile andare ad intervenire senza smuovere interessi costituiti. Allo stato attuale sembra però che la politica regionale, pur consapevole di un'esigenza di ridimensionamento e ristrutturazione (è dell'ultima finanziaria 2015 la richiesta da parte della regione della riduzione del 30% di tutte le strutture intermedie e di base), sia intervenuta unicamente al fine di contenere la spesa pubblica, e non di garantire un adeguamento e aggiornamento delle competenze e delle dotazioni organiche, né tantomeno di conferire maggiori margini d'azione ai dirigenti intermedi sulla gestione delle risorse umane. È nostra ferma convinzione però che qualunque politica orientata alla valorizzazione ed alla efficace gestione dei siti e del territorio nel suo complesso non possa in alcun modo prescindere da un adeguato intervento relativo al personale regionale, ivi incluse l'aggiornamento delle competenze, l'immissione di nuove professionalità, la revisione delle strutture organizzative e delle funzioni e, non ultima, l'attribuzione di maggiore autonomia dirigenziale sulla gestione delle risorse umane.

La questione della gestione (intesa come definizione del grado di autonomia delle singole amministrazioni, di capacità di definizione ed utilizzo delle risorse – umane e finanziarie) nell'amministrazione regionale e nelle sue articolazioni periferiche assume dunque un ruolo fondamentale anche nel creare quel vuoto a livello di governance del sistema su cui abbiamo più volte insistito. È chiaro che un'amministrazione come quella della Soprintendenza - legata a doppio filo alla politica, con margini di manovra inesistenti in termini di risorse umane e finanziarie, con la conseguente impossibilità di definire una qualunque programmazione delle attività - non solo non è in grado di portare avanti efficacemente la proprie funzioni di base ma tanto meno sarà in grado di svolgere quel ruolo di valorizzazione del territorio e catalizzatore delle istanze locali per le quali sembrava essere stato disegnato. In questo senso un ripensamento dell'assetto delle soprintendenze risulterebbe fondamentale per ridare vita ad un sistema che non può prescindere dall'efficace gestione dell'amministrazione centrale e dei suoi principali bracci operativi (le soprintendenze).

Questo è ancora più urgente in relazione al ruolo di guida e coordinamento che le Soprintendenze potrebbero avere nell'ambito della progettazione europea. Nella programmazione 2014-2020 infatti è demandato alle soprintendenze il delicato compito coordinare le azioni a livello territoriale⁶⁵.

All'interno di questo processo le difficoltà sono state molteplici. La scelta dell'assessorato di individuare unicamente quegli attrattori a titolarità regionale ha significato in un contesto ricco e frammentato, anche dal punto di vista istituzionale, come quello trapanese, limitare fortemente le potenzialità di sviluppo del territorio. Dovendo circoscrivere le azioni ai soli beni di proprietà regionale sono stati esclusi altri siti culturali con grandi potenziali (è il caso dell'architettura arabo-normanna

posta su terreno privato a poca distanza da Selinunte, ma anche dell'isola Mozia, la cui proprietà privata mette in dubbio la possibilità di poter essere inclusa all'interno del processo di progettazione su fondi europei).

In secondo luogo vi è un problema di autorità della soprintendenza che, nel processo di autonomizzazione di parchi e musei, da un lato resta fortemente dipendente dal governo centrale (assessorato e dipartimento), dall'altro perde potere nei confronti degli enti culturali più rilevanti del territorio (i parchi archeologici). La collaborazione tra enti e soprintendenza viene dunque in qualche modo lasciata alla volontà dei singoli: se nel territorio di Trapani i positivi rapporti interpersonali hanno permesso un certo grado di collaborazione, in altre provincie non ci sono le condizioni istituzionali per un dialogo necessario ad una pianificazione integrata del territorio. La mancanza di un ente di coordinamento ha creato e può creare nel futuro importanti ostacoli nel processo di programmazione e spesa dei fondi europei, anche in una logica partecipativa e bottom-up.

Inoltre, nell'ottica della creazione di sistemi di valorizzazione territoriale integrata, l'autonomia non può limitarsi alla gestione del singolo parco o museo, ma deve poter consentire l'interazione con il territorio e con i soggetti istituzionali, le associazioni culturali, gli operatori economici e le comunità locali. Le direzioni delle strutture culturali devono essere investite di questo ruolo, adeguatamente formate, dotate di autonomia operativa e misurate sui risultati ottenuti.

Proprio perché il patrimonio culturale italiano è un sistema diffuso che si compone di grandi aree archeologiche, siti culturali e musei che si trovano a fare i conti con risorse in calo e difficoltà nel ricambio del personale è diventato cruciale creare sistemi e reti. L'assessorato della Regione Siciliana ha già intrapreso questa strada con la realizzazione di poli museali e aree tematiche, nell'ottica di ridurre i costi e realizzare progetti ad ampio respiro anche per accedere alle risorse europee.

La creazione di sistemi culturali dovrebbe servire non solo a migliorare gli aspetti gestionali, ma a ripensare la valorizzazione stessa del patrimonio, sviluppando percorsi tematici, geografici e interdisciplinari.

Iniziative volte a creare interazioni tra beni culturali e territori sono presenti in alcune delle aree analizzate. Tra queste si possono citare la partecipazione dei parchi archeologici di Segesta e Selinunte alla Rete museale Belicina (con la quale condividono informazioni ma non servizi) e il protocollo di collaborazione sottoscritto nel 2015 tra il parco archeologico di Selinunte e il Comitato promotore Expo-Selinunte (di cui fanno parte i Comuni di Castelvetro, Campobello di Mazara, Santa Ninfa, Santa Margherita Belice, Partanna, Sambuca di Sicilia, Gibellina, Salaparuta e Poggioreale). Nelle intenzioni dei promotori il patto siglato dovrà contribuire a

“creare una stabile e duratura rete fra le Istituzioni, le imprese agricole e agro-alimentari, le strutture ricettive, le associazioni economiche e culturali, in modo da fare sistema ed essere più incisivi, attrattivi e penetranti nelle sfide del mercato globale”⁶⁶.

Sono iniziative che vanno nella giusta direzione, ma che richiedono di essere razionalizzate e consolidate fino a divenire modelli stabili di *governance* strategica e operativa, senza sovrapposizioni o incongruenze territoriali e tematiche. Nelle due iniziative citate, ad esempio, molti dei Comuni (ma non tutti) che hanno promosso la Rete Museale Belicina di cui fanno parte i parchi di Segesta e Selinunte, sono tra i promotori del comitato Expo-Selinunte che collabora con il parco archeologico di Selinunte, ma non con quello di Segesta.

Le due iniziative andrebbero guidate nel passaggio da una base di volontarismo a forme strutturate con appropriati strumenti di governance. Creazione di ambiti ottimali di programmazione e governance, sviluppo delle relazioni tra soggetti pubblici e tra questi e i soggetti privati, sviluppo della “cultura

d'impresa" nella gestione del patrimonio culturale pubblico, sono presupposti fondamentali e imprescindibili per creare valorizzazione e sviluppo locale. Senza questa cornice anche l'autonomia gestionale dei parchi e dei musei archeologici risulterà poco efficace per le singole realtà museali e per l'attrattività del territorio nel suo insieme. Il Sistema dei Parchi della Val di Cornia, in Toscana, è un esempio interessante di gestione di un patrimonio culturale diffuso (box 5). Si tratta di un progetto che coinvolge cinque Comuni e comprende sei aree a parco e tre strutture museali urbane. L'ente di gestione, oggi è una SpA interamente pubblica.

Box 5. Parchi della Val di Cornia

In Toscana, alla metà degli anni 90, i Comuni di Campiglia Marittima, Piombino, San Vincenzo, Sassetta e Suvereto, allora riuniti in un Circondario, dettero vita ad una società mista pubblico-privato per la realizzazione e la gestione di un sistema integrato di parchi archeologici, di musei e di parchi naturali che, autonomamente, avevano previsto nei piani regolatori comunali coordinati elaborati a cavallo tra gli anni 70 e gli anni 80 del secolo scorso. L'obiettivo dichiarato era quello di mettere in atto un processo di riconversione dell'economia locale, segnata pesantemente dalla crisi del polo siderurgico di Piombino, partendo proprio dalle risorse storico archeologiche e naturali che i piani urbanistici avevano tutelato.

L'esperienza dei parchi della Val di Cornia ha dimostrato come la realizzazione e la gestione integrata di parchi archeologici, musei e parchi naturali (a sua volta correlati con le politiche di riconversione economica dell'area) possano produrre indubbi vantaggi, sia in termini di sviluppo economico che di ricadute sociali e occupazionali. Nel 2007 la Società Parchi Val di Cornia ha raggiunto il pareggio di bilancio, stabilendo rapporti di collaborazione con oltre trenta imprese dell'area, prevalentemente nel settore del turismo e dei prodotti agricoli tipici. Tra occupati diretti e indiretti all'interno dei parchi sono stati creati circa 300 posti di lavoro, ai quali vanno aggiunti quelli creati nelle attività indotte, in particolare il turismo.

La Val di Cornia, in passato area di forte monocultura industriale siderurgica, è oggi una delle mete turistiche della Toscana. Il rapporto ISTAT 2015 sul "valore culturale" dei territori gli attribuisce il livello massimo della "Grande bellezza".

I punti di forza di questa esperienza sono stati:

- l'esistenza di uno livello di governance sovra comunale (il Circondario);
- una pianificazione territoriale coordinate;
- un soggetto strumentale partecipato dai Comuni (la S.p.A Parchi Val di Cornia) costituito per valorizzare i patrimoni storici e naturali dell'area vasta.

Nel 2011, dopo lo scioglimento per legge dei Circondari, i Comuni della Val di Cornia non hanno più saputo dar vita a forme di aggregazione sovracomunali. È rimasto lo strumento per la gestione unitaria dei parchi, ma è mancato il soggetto politico istituzionale in grado di assicurarne la governance. Pur restando una buona pratica nella pianificazione e nella gestione integrata del patrimonio culturale ed ambientale di un'area vasta, la mancanza di una solida coesione istituzionale tra i Comuni dell'area rende più difficile lo sviluppo di un progetto che ha ancora moltissimi potenziali da esprimere in termini di valorizzazione culturale e di crescita occupazionale.

Maggiori informazioni: www.parchivaldicornia.it, Casini A. e Zucconi M. a cura di (2003), Un'impresa per sei parchi. Come gestire in modo imprenditoriale e innovativo il patrimonio culturale e ambientale pubblico, Il Sole 24ORE, Milano.

Le affinità culturali di parchi e musei archeologici dell'area Trapanese suggeriscono un'unica strategia e un'unica direzione di "sistema culturale". Più operatori culturali (direttori di parchi e musei, Sovrintendenti, ricercatori, ecc.) considerano il patrimonio archeologico di Segesta, Selinunte, Marsala e Mazara del Vallo, un unico itinerario culturale delle grandi civiltà (Fenicio-Puniche, Greche e

Romane) che si sono stratificate nei secoli nella Sicilia Occidentale. Se quello Trapanese è un *unicum* culturale, sarebbe auspicabile almeno un fortissimo coordinamento tra coloro che si occupano di ricerca scientifica, gestione e promozione del patrimonio storico-culturale di queste terre. La realtà è un'altra e parla di indifferenza tra i parchi archeologici e i musei regionali, assenza di confronto e di coordinamento, nessuna attività comune di promozione e di comunicazione. È sicuramente una delle criticità da affrontare, senza aumento della spesa pubblica e, al contrario, con qualche rilevante economia di scala.

Riferimenti Bibliografici

- Bonini Baraldi, S. 2007, *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*. Milano: Franco Angeli.
- Bonini Baraldi, S. 2014 “Evaluating results of public sector reforms in Rechtsstaat countries: the role of context and the role of processes in the reform of the Italian and French cultural heritage system”. *International Public Management Journal*. Vol. 17 (3), pp.411-432.
- Gherpelli G., 1999, “L’autonomia pilota: l’esperienza di Pompei” in *Aedon*, n.3.
- Mignosa, A. 2005. “Le Soprintendenze: organizzazione territoriale e assetto finanziario”, in Mignosa A. Rizzo I. (a cura di), *Tutela e valorizzazione dei beni culturali in Sicilia*, Milano: Franco Angeli.
- Settis, S. 2005, *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Milano: Electa per le Belle Arti
- Varrica, A. 2010, *Siti archeologici e management pubblico in Sicilia. L’esperienza del Parco Valle dei Templi*. Milano: Franco Angeli.
- Zan L. 2003. *Economia dei musei e retorica del management*, Milano: Electa.
- Zan L., Paciello L., 1998, “Rilanciare Pompei: anno zero. Le attese verso approcci manageriali e forme moderne di accountability”, in *Rivista di Studi Pompeiani*, n.9, pp.7-39.

Note

- ¹ Tra le prime si trovano il Direttore Generale e dieci servizi (programmazione, progettazione, attuazione programmi nazionali e comunitari, monitoraggio e controllo, attività e interventi per musei e biblioteche, valorizzazione del patrimonio culturale pubblico e privato, tutela, pianificazione paesaggistica, ispettivo, protezione e sicurezza), a loro volta organizzati in unità operative.
- ² Ogni soprintendenza è inoltre organizzata in quattro unità operative “trasversali” (affari generali e personale, legale contenzioso e contabilità, sicurezza e protezione civile, valorizzazione patrimonio culturale) e sei unità operative “tematiche” (beni archeologici, beni architettonici, beni paesaggistici, beni storico-artistici, beni demotnoantropologici, beni bibliotecari e archivistici. In alcuni casi è presente anche una unità operativa di base gestione demanio culturale.
- ³ “I Centri regionali sono organismi tecnico-scientifici sotto la vigilanza dell'Assessorato regionale dei beni culturali; svolgono la loro attività nel rispetto degli indirizzi determinati dal Consiglio regionale e tengono collegamenti funzionali con le Soprintendenze e con gli Istituti centrali dello Stato che abbiano medesime attribuzioni” (allegato A del DDG 2372/2013).
- ⁴ Biblioteca – museo regionale Luigi Pirandello di Agrigento, Museo archeologico regionale di Agrigento, Museo regionale di Caltanissetta, Museo archeologico regionale di Gela, Biblioteca regionale di Catania, Museo Regionale di Catania, Museo regionale della Ceramica di Caltagirone, Museo regionale della Villa Romana di Casale a Piazza Armerina, Museo regionale di Aidone, Biblioteca regionale universitaria di Messina, Museo interdisciplinare di Messina, Museo delle tradizioni silvo-pastorali di Mistretta, Museo Archeologico regionale Bernabò Brea a Lipari, Biblioteca centrale della Regione siciliana Alebrto Bombace di Palermo, Museo archeologico regionale Antonio Salinas di Palermo, Galleria regionale della Sicilia di Palazzo Abatellis di Palermo, Museo Regionale Palazzo Mirto, Museo regionale di Terrasini, Museo regionale d'arte moderna e contemporanea di Palermo, Museo Regionale interdisciplinare di Ragusa, Museo Regionale di Kamarina, Museo archeologico regionale Paolo Orsi di Siracusa, Galleria regionale di Palazzo Bellomo di Siracusa, Museo Regionale casa-museo Antonino Uccello a Palazzo Acreide, Museo regionale Agostino Pepoli di Trapani, Museo archeologico regionale Lilibeo Marsala.
- ⁵ La l.r. 77/80 prevede l'esistenza di biblioteche, musei gallerie e pinacoteche trasferiti dalle ex soprintendenze statali alla Regione, che assumono la denominazione di biblioteche, musei, gallerie e pinacoteche regionali. Sulla base della l.r.116/80 esse sono posti direttamente sotto il Dipartimento, allo stesso livello delle Soprintendenze (art. 19), e dirette da un dirigente dell'amministrazione dei beni culturali. Tre le biblioteche regionali identificate dalla legge (biblioteca centrale della Regione, biblioteche regionali di Catania e Messina), otto i musei regionali (Palermo, Agrigento, Siracusa, Lipari, Messina, Caltagirone, Trapani e Kamarina) e due le gallerie regionali (Palazzo Abatellis di Palermo e Palazzo Bellomo di Siracusa).
- ⁶ “Oltre alle imprescindibili attività di tutela, conservazione e ricerca e fruizione si fa avanti un'idea di valorizzazione molto ricca con esplicito riferimento al ruolo socio-economico e culturale del sito sul territorio. Nel testo legislativo si parla infatti di ‘promozione di tutte le iniziative e gli interventi adeguati allo sviluppo delle risorse del territorio’ inserendo tra le finalità istituzionali dell'ente Parco la creazione e la diffusione di valore sociale attraverso la fitta rete di legami e relazioni virtuose che la gestione di un parco archeologico genera a livello territoriale. Si riconosce la forte e virtuosa interdipendenza che esiste tra la gestione di un sito e il territorio” (Varrica, 2010).
- ⁷ Sulla base dell'art.4 della l.10/2000 le aree sono le strutture intermedie di grado gerarchico più elevato poste direttamente sotto la responsabilità dell'apparato centrale. IN questo senso, il Parco di Agrigento non è più gerarchicamente sottoposto alla soprintendenza territoriale.
- ⁸ Basti pensare al mancato rinnovo del consiglio da parte dell'assessorato per oltre un anno, che ha rinviato l'approvazione del piano, e alla mancata nomina del collegio dei revisori tra il 2007-2008, con

impossibilità per l'ente di concludere i processi di approvazione dei documenti di bilancio preventivi e consuntivi.

- ⁹ “Secondo la richiesta dell'ente, l'organico ottimale dovrebbe essere composto da 253 unità (di cui 132 custodi), che poco si avvicinano alle attuali 108 unità in servizio presso il parco” (Varrica 2010, p.177).
- ¹⁰ L'idea della creazione di un sistema di parchi regionali risale al 1993 quando, con l'art.107 n.25 si rinviava a successivi provvedimenti per la creazione di un sistema di parchi inclusivo di tutte quelle aree archeologiche di “rilevante interesse generale”. In questo primo disegno, successivamente abrogato, i parchi archeologici erano però posti ancora sotto la responsabilità delle relative soprintendenze, con un grado di accentramento e gerarchia del sistema ancora molto elevata. Come sottolinea Gelardi (2002) “la legge sui parchi del 1993 palesava la sua carenza principale proprio nella mancata attribuzione di qualsiasi forma di autonomia al Parco, totalmente privo di proprie competenze e soprattutto di autonomia decisionale in ordine alla gestione dei beni culturali compresi nel suo territorio, la cui amministrazione veniva esplicitamente riservata alle Soprintendenze regionali, da cui veivano fatti strutturalmente dipendere i direttori del parco”. È solo con il titolo II della l.r. 20/2000 che i parchi archeologici acquistano maggiore autonomia, andando a dipendere direttamente dal Dipartimento per i beni culturali e l'identità siciliana, in via del tutto teorica allo stesso livello delle Soprintendenze.
- ¹¹ Presentato da Antonino Croce e Michele Cimino, il disegno di legge ipotizzava l'istituzione di un Parco Archeologico unico per Segesta e Selinunte, adottando per questo lo stesso modello disegnato per il parco di Agrigento.
- ¹² Per contro, il Direttore degli enti parco diventa una figura ancor più centrale che in Agrigento, perché predispone e attua i programmi annuali e triennali delle attività, oltre che bilancio previsionale e consuntivo che vengono approvati dall'assessorato, previo parere del comitato (Varrica 2010)
- ¹³ Se nei primi disegni di legge la stessa norma di istituzione del Parco di Agrigento prevedeva direttamente l'istituzione di alcuni Enti Parco (ed in particolare il Parco di Selinunte e cave di Cusa, Segesta, Montelato e Neapolis di Siracusa), la scelta del legislatore è stata poi quella di utilizzare la l.r. 20/2000 solo per definirne le condizioni di nomina e le caratteristiche gestionali dei parchi, lasciando a successivi provvedimenti amministrativi la facoltà di individuarli.
- ¹⁴ L'art. 20 della l.r. 20/2000 stabilisce infatti che: Entro 180 giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, l'Assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione, sentito il parere del Consiglio regionale per i beni culturali ed ambientali, provvede ad individuare, con apposito decreto, le aree che, in relazione alla presenza di rilevante patrimonio archeologico, possono essere istituite in parco archeologico regionale. Entro trenta giorni dalla data del decreto di istituzione del Parco, l'Assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione provvede ad individuare con decreto le aree già perimetrate dalle competenti soprintendenze ai beni culturali ed ambientali. Entro 180 giorni dall'individuazione delle aree di cui al comma 2, le soprintendenze per i beni culturali ed ambientali competenti per territorio provvedono ad avanzare all'Assessore per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione la proposta di parco, sentiti i comuni interessati che debbono pronunciarsi entro il termine perentorio di 45 giorni dalla richiesta della soprintendenza. La proposta di parco deve contenere la perimetrazione dell'area archeologica (zona A), la perimetrazione dell'area di rispetto (zona B) e l'eventuale perimetrazione dell'area di interesse paesaggistico (zona C).La proposta deve contenere, altresì, uno schema di regolamento che, per le aree nel parco individuate, indichi modalità d'uso, vincoli e divieti. Il parco archeologico è istituito con decreto dell'Assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione, previo parere del Consiglio regionale dei beni culturali ed ambientali. La normativa del parco archeologico costituisce integrazione e, qualora in contrasto, variante agli strumenti urbanistici vigenti nel territorio interessato.
- ¹⁵ Il D.A. 6263 del 2001 è stato poi sostituito dal D.A. 1142 del 29 aprile 2013 che all'art. 2 individua 17 parchi archeologici: Gela (Caltanissetta), Greco Romano di Catania (Catania), Villa Romana del Casale (Enna), Morgantina (Enna), Naxos (Messina), Isole Eolie (Messina), Himera (Palermo), Monte Iato

(Palermo), Solunto (Palermo), Kamarina (Ragusa), Cava D'Ispica (Ragusa), Siracusa (Siracusa), Leontino (Siracusa), Eoro e Villa del Tellaro (Siracusa), Segesta (Trapani), Selinunte e Cave di Cusa (Trapani), Lilibeo (Trapani).

¹⁶ In particolare essa si occupa di: unificare e aggiornare le funzioni di catalogo e tutela nell'ambito della provincia di Trapani, secondo criteri definiti dall'Assessorato regionale; autorizzare l'esecuzione di opere e lavori di qualunque genere sui beni culturali del territorio trapanese; disporre l'occupazione temporanea di immobili per l'esecuzione di ricerche archeologiche o di opere dirette al ritrovamento di beni culturali; provvedere all'acquisto di beni e servizi in economia; partecipare ed esprimere pareri, riferiti ai settori e agli ambiti territoriali di competenza, nelle conferenze di servizi; amministrare e controllare beni dati in consegna; istruire e proporre provvedimenti di verifica dell'interesse culturale; istruire i procedimenti concernenti le sanzioni ripristinatorie e pecuniarie previste dal Codice; istruire al Dipartimento Regionale l'esercizio del diritto di prelazione; esercitare i compiti in materia di tutela del paesaggio ad essa affidati in base al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio; esercitare ogni altra competenza ad essa affidata in base al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

¹⁷ Sulla base dell'allegato "A2 al DDG n.2372/2013, lo stesso Museo archeologico regionale Lilibeo Marsala verrà istituito con l'omonimo Parco Archeologico

¹⁸ Art. 7. Della L.R 10/1999 dal titolo "Assegnazione ai comuni di parte dei proventi della vendita di biglietti di accesso" stabilisce che: "1. Il 30 per cento dei proventi derivanti dalla vendita dei biglietti di accesso a musei, gallerie ed alle zone archeologiche e monumentali regionali è direttamente versato, con cadenza trimestrale, ai comuni nel cui territorio gli stessi ricadono. I comuni destinano prioritariamente i proventi ad interventi di miglioramento dei servizi connessi ai medesimi siti. 2. Nel caso in cui siano individuati più comuni contermini interessati alla gestione dei siti, i proventi sono assegnati equamente agli stessi o alle loro associazioni, nella proporzione fissata con decreto dell'Assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione, sentiti i comuni interessati".

¹⁹ Delle 99 unità, circa un'ottantina sono impiegate presso le due sedi centrali di Trapani, mentre 19 unità di custodia sono impiegate presso il Museo del Satiro a Mazzara del Vallo.

²⁰ Sulla base delle nostre interviste gli scavi attualmente in corso sono: tre a Mozia, uno a Salemi, tre a Pantelleria, uno tra Castellamare e Boseto Palizzolo, due a Selinunte, uno a Segesta, uno a Levanzo, uno a Erice.

²¹ Come afferma la Soprintendente di Trapani durante un'intervista "io normalmente faccio le richieste di spesa a fine anno e a inizio anno. E poi nel corso dell'anno a seconda delle necessità che si presentano posso aggiungere via via, ma non sempre vengono accolte. Non c'è un'unica richiesta, noi possiamo fare richieste continuamente, non c'è una scadenza oltre alla quale non possiamo chiedere più. Noi non abbiamo idea di quale sia il nostro limite massimo".

²² Per una disamina in questo senso dei siti archeologici e musei in Turchia si rinvia a Bonini Baraldi et al. 2014.

²³ Provincia Regionale di Trapani, *Rapporto sul turismo nella Provincia di Trapani Periodo Anno 2012/2013*, pp. 80-81.

²⁴ È in ogni caso necessario precisare che fino al pieno raggiungimento dell'autonomia, gli incassi del sito non saranno disponibili per l'amministrazione del Parco: per la disamina dell'aspetto economico-finanziario si rimanda al paragrafo successivo dell'organizzazione.

²⁵ http://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g1081442-d247475-Reviews-Tempio_di_Segesta_Tempio_Influenza_Greca-Calatafimi_Segesta_Province_of_Trapani_S.html.

²⁶ Il personale presente presso il Parco Archeologico di Segesta è completamente in carico alla Regione Siciliana (e tale rimarrà anche una volta conseguita la piena autonomia gestionale e finanziaria). Vi è dunque un

problema legato sia al reperimento delle risorse per il pagamento degli straordinari, sia ai limiti contrattuali che impediscono ai custodi di svolgere più del 30% del proprio lavoro in giornate festive.

- ²⁷ Sul territorio della provincia di Trapani opera l'Associazione Guide Turistiche di Trapani, dotate di patentino regionale per lo svolgimento legale della professione e prenotabili in anticipo dietro compenso stabilito e presentato sul sito online dell'associazione (<http://www.guidetrapani.it/default.asp>).
- ²⁸ I dati a disposizione sono incongruenti: se la scheda fornita al gruppo di lavoro OCSE dal Dirigente responsabile del servizio parco nomina 27 unità, il portale on line della regione ne conta 40.
- ²⁹ L'organico del Servizio Parco sembra essere composto da due tipologie contrattuali: personale regionale di ruolo, e personale amministrativo dipendente dalla società "Servizi Ausiliari Sicilia S.C.p.A" - società partecipata dalla regione Sicilia da cui riceve la necessaria copertura finanziaria.
- ³⁰ http://www.regione.sicilia.it/beniculturali/dirbenicult/database/struttureintermedie/interrogazione_struttura.asp?comune=1586&struttura=30&areaservizio=119
- ³¹ http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_AssBeniCulturali/PIR_BeniCulturaliAmbientali
- ³² La perimetrazione delle Cave di Cusa è stata già approvata dal Consiglio Regionale dei Beni Culturali siciliano nel 2007, insieme a quella del Parco di Selinunte. Tuttavia, la zona A di Cave di Cusa non risulta ancora recintata, al contrario di quanto avviene per Selinunte (si veda Relazione tecnico-scientifica del Parco di Selinunte), creando problematiche legate a tutela e vigilanza.
- ³³ Insieme Al Servizio Parco di Segesta ed al Servizio per il Museo Lilibeo di Marsala.
- ³⁴ L'attuale area perimetrata, che lascia immutato il perimetro complessivo del parco con esclusione delle sole zone C, è suddivisa in tre zone (A, B1 e B2) e ricade sotto i comuni di Castelvetro (per ciò che concerne Selinunte) e Campobello di Mazara (per Cave di Cusa), i quali hanno fornito la loro approvazione.
- ³⁵ Il decreto di istituzione del Parco non è però sufficiente per rendere operativa l'autonomia. A tal fine, è infatti necessario che venga nominato il Comitato Tecnico Scientifico del Parco, che venga approvato il regolamento sull'ordinamento interno e sulle modalità di funzionamento, e che venga approvato il bilancio preventivo congiuntamente al programma annuale e triennale dell'attività.
- ³⁶ Sembra che sia stato possibile inserire nel regolamento di funzionamento la possibilità di destinare una quota del bilancio del parco alla realizzazione di progetti-obiettivo, tramite cui si potrà pagare gli straordinari. Se questa misura sarà però sufficiente a superare i limiti contrattuali attuali va ancora verificato.
- ³⁷ Provincia Regionale di Trapani, *Rapporto sul turismo nella Provincia di Trapani Periodo Anno 2012/2013*, pp. 80-81.
- ³⁸ http://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g665937-d2294402-Reviews-Area_archeologica_di_Selinunte-Castelvetro_Provence_of_Trapani_Sicily.html.
- ³⁹ Dalle interviste effettuate sul campo e dagli articoli dei principali quotidiani locali e nazionali, la criticità dell'estensione dell'apertura serale e dell'impossibilità a garantire anche la fascia oraria istituzionale deriverebbe da una carenza di risorse regionali per il pagamento degli straordinari al personale di custodia e dal superamento dei limiti contrattuali legati al lavoro nei giorni festivi (che non possono superare il 30%). La Repubblica, maggio 2014; Giornale di Sicilia, luglio 2014; Il Volatore, ottobre 2014.
- ⁴⁰ La Repubblica, maggio 2014; Giornale di Sicilia, luglio 2014; Il Volatore, ottobre 2014.

- ⁴¹ http://www.rottadeifenici.movimentolento.it/static/attachments/resources_statictrack/01-Selinunte.pdf.
- ⁴² Presso l'Acropoli ad esempio, le sezioni archeologiche in cui sono stati ritrovati i resti delle botteghe artigianali sono sommerse dalle erbacce, rendendo impossibile anche la stessa individuazione delle testimonianze.
- ⁴³ Nel 2011 il tempio C è stato liberato dai ponteggi che ne hanno impedito la vista per circa 12 anni, ma nell'estate 2015 transenne e impalcature per ulteriori lavori sono presenti anche presso il tempio E. (Oltre alle verifiche effettuate sul campo, si veda http://www.ansa.it/sito/photogallery/primopiano/2015/05/06/i-templi-di-selinunte-ingabbiati-nelle-impalcature_5f696f53-e093-4918-864c-239e9fe577ff.html); http://palermo.repubblica.it/cronaca/2011/12/15/news/il_tempio_c_di_selinunte_perde_la_gabbia_liberato_dalle_impalcature_dopo_12_anni-26640499/.
- ⁴⁴ Da quanto emerso dalle interviste sul campo esiste una proposta per l'installazione di nuovi pannelli, che tuttavia prevede l'utilizzo dell'alluminio, materiale che creerebbe comunque problematiche legate al riflesso del sole.
- ⁴⁵ La maggior parte dei reperti provenienti dagli scavi e dalle costruzioni selinuntine, tra cui le metope dei templi E e C, è conservata presso il Museo Salinas di Palermo. Presso il Museo Civico di Castelvetro si trova invece, oltre alla più importante collezione di ceramiche selinuntine, anche la famosa statua dell'Efebo di Selinunte.
- ⁴⁶ Il progetto fa parte dell'Itinerario Culturale "Iter Vitis-Les Chemins de la vigne" riconosciuto dal Consiglio d'Europa nel 2009 <http://itervitis-magon.eu/progetto/>.
- ⁴⁷ <http://www.teatridipietra.org/archivio.php>.
- ⁴⁸ Purtroppo presso l'area archeologica di Selinunte non sono presenti i resti di alcuna struttura teatrale. Esistono tuttavia testimonianze scritte di autori teatrali selinuntini, quindi gli studiosi ipotizzano che un tempo a Selinunte esistesse un teatro in legno, andato perduto.
- ⁴⁹ Nel 2011, con l'evento "Giovani cicloni e operazioni di pulizia".
- ⁵⁰ Nel 2011, con la "Presentazione e visita al cantiere di restauro del Tempio C", e nel 2015, con la presentazione di itinerari naturalistici all'interno del Parco.
- ⁵¹ Proseguendo dal Tempio della Malophoros verso Cave di Cusa, si arriva al CAM, collocato nelle vicinanze della Necropoli Timpone Nero (http://www.kepha.eu/wp-content/uploads/2012/07/207_LaSicilia_181008_apertura_CAM.pdf).
- ⁵² <http://www.castelvetranoselinunte.it/parco-di-selinunte-scavi/27094/>.
- ⁵³ Da quanto emerso dalle interviste sul campo, il servizio non rientrava in quelli definiti dalla Legge Ronchey del 2002, per cui era necessaria la gara d'appalto pubblica.
- ⁵⁴ All'Esposizione Nazionale di Palermo del 1891, la famiglia Florio presentò nel suo padiglione l'innovativa apertura a chiave delle scatolette di latta.
- ⁵⁵ Un funzionario interno si è occupato della realizzazione delle riprese e della progettazione dell'allestimento di "Torino" che, per l'occasione, ha seguito corsi di formazione ad hoc.
- ⁵⁶ http://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g657290-d2213040-Reviews-Ex_Stabilimento_Florio_delle_Tonnare_di_Favignana_e_Formica-Favignana_Aegadian_Is.html#REVIEWS.

- ⁵⁷ Al mattino sono previste 3 visite guidate: alle 10.30, 11.15 e 12.00; al pomeriggio e alla sera, 6: alle 17.15, 18.00, 19.00, 20.00, 21.00 e 22.00.
- ⁵⁸ Per la descrizione del percorso espositivo e dei principali elementi d'interesse, si veda il documento "Ex stabilimento Florio delle Tonnare di Favignana e Formica", a cura della Soprintendenza per i Beni Culturali e Ambientali di Trapani.
- ⁵⁹ http://www.fondazione Whitaker.it/chi_siamo.html
- ⁶⁰ Alcuni articoli riportano la vicenda delle candidature dei siti siciliani:
<http://www.tp24.it/2015/07/05/cultura/palermo-nel-patrimonio-unesco-ecco-cosa-cambia-per-la-citta-e-per-la-sicilia/92867>
<http://www.tp24.it/2015/07/07/cultura/dopo-palermo-si-punta-a-mozia-patrimonio-unesco-ma-quante-prese-in-giro-in-40-anni/92906>
- ⁶¹ Non essendo stato possibile incontrare un esponente della Fondazione Whitaker, incaricato della gestione dell'area archeologica e del museo di Mozia, questa analisi si basa su dati acquisiti grazie alla visita di studio sul campo, limitatamente al flusso turistico.
- ⁶² [http://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g194817-d1051633-Reviews-Isola di Mozia Mothia San Pantaleo-Marsala Province of Trapani Sicily.html](http://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g194817-d1051633-Reviews-Isola_di_Mozia_Mothia_San_Pantaleo-Marsala_Province_of_Trapani_Sicily.html).
- ⁶³ La stessa norma stabilisce l'organico complessivo del ruolo tecnico dei beni culturali, successivamente modificato con l.r. 18/91 e l.r.8/99, definendo per via legislativa la dotazione di personale dell'intera struttura amministrativa regionale preposta al patrimonio.
- ⁶⁴ Due le problematiche principali relative all'uso delle risorse: da un lato l'impossibilità di utilizzare le risorse auto-generate (ad esempio attraverso i biglietti di ingresso ai luoghi della cultura sotto la responsabilità delle soprintendenze), che vanno a finire indistintamente nel calderone del bilancio regionale, per poi essere (eventualmente) riassegnate alle soprintendenze – con effetti di disincentivazione sul risultato del management e di allungamento di procedure di allocazione; dall'altro il vincolo delle assegnazioni su specifici capitoli di bilancio, che impedisce variazioni sulla destinazione dei fondi in corso d'anno in seguito a mutate esigenze di spesa.
- ⁶⁵ Durante il mandato di Furnari con un approccio bottom-up, è stato richiesto alla Soprintendenza di effettuare una ricognizione degli interventi/progettualità sul territorio al fine di identificare gli attrattori dell'area, mentre durante il mandato di Purpura, ribaltando la logica, il focus è stato spostato sugli attrattori per poi identificare i singoli interventi.
- ⁶⁶ Comunicato stampa del Comune di Castelvetro del 12 marzo 2015.

4. TURISMO CULTURALE E IMPRENDITORIALITÀ NELL'AREA TRAPANESE

Quadro socio-economico

Il quadro occupazione della Sicilia, e della Provincia di Trapani nello specifico, è molto serio perché delinea una situazione in continuo peggioramento da diversi anni con valori assoluti e percentuali di persone inattive molto elevati, in particolare tra i giovani. I posti di lavoro persi rispetto all'inizio della crisi (2007) sono 178 mila (-12,2%), con una dinamica nettamente superiore a quella nazionale (1.049 mila occupati in meno, -4,5%). Se la disoccupazione media nel capoluogo siciliano è del 23,16% - aumentata nell'ultimo anno di 3 punti percentuali - quella dei giovani sale a quasi il 60% (dal 41,7% del 2012). Si tratta del valore più alto fra le regioni italiane e testimonia di una situazione strutturalmente critica. A Trapani, negli ultimi quattro anni si sono persi 13 mila posti di lavoro; i giovani fino ai 24 anni senza lavoro sono quasi il 57% con un andamento di crescita nell'ultimo anno di oltre il 2 per cento.

Con un livello di disoccupazione che ha superato il 22% la Sicilia si colloca agli ultimi posti della graduatoria nazionale, dopo Calabria (23,4%) e Campania (21,7%) (Svimez, 2015). In Sicilia risulta occupato il 51% della popolazione maschile in età lavorativa, in diminuzione rispetto al 2012 del 2,3%, e il 27,4% di quella femminile che rispetto al 2012 perde l'1,5%.

Questi dati si legano alla bassa densità imprenditoriale (rapporto tra imprese attive e popolazione) che a Palermo è appena lo 0,84, con 77 209 imprese e 311 571 occupati e a Trapani è dell'1,22% con 39.255 imprese e 113.520 occupati. I settori più colpiti sono quello delle costruzioni (-18 mila unità, -18%) e quello dei servizi (-13 mila unità). Soffre anche il commercio: chiudono sia negozi storici, sia alcuni grandi centri commerciali a causa di una forte flessione della domanda interna, un generale impoverimento dei redditi e una drammatica situazione del mercato del lavoro che ha messo in difficoltà l'economia siciliana nel suo complesso. Conseguenza di tutto ciò è stata la depressione del tessuto produttivo regionale e del suo potenziale competitivo. Il sistema imprenditoriale Siciliano è ancora in fase di contrazione con un saldo negativo di nuove imprese pari a -0,9% rispetto al 2013. Rispetto al 2007, la flessione del numero di imprese è del 6,2%. Si tratta della peggiore dinamica sia a livello nazionale (-0,7%), sia tra le regioni del sud (-2,9%).

La disaggregazione a livello provinciale mette in evidenza alcune differenziazioni significative. Nel 2013, le imprese agricole si concentrano maggiormente nelle province di Catania (17,6%) e Trapani (16,6%), mentre le province più "industrializzate" rimangono Catania e Palermo che mostrano percentuali significativamente sopra la media regionale: rispettivamente il 22,8% e il 21,6%.

Trapani in particolare risente della pesante crisi dell'agricoltura e della cantieristica dopo la chiusura, oltre due anni fa, del cantiere navale di cui si aspetta ancora la concessione demaniale e il suo rilancio. Inoltre sull'aeroporto di Birgi pesa ancora l'accordo¹ con Ryanair, la principale compagnia dello scalo trapanese, che si è rivelato piuttosto oneroso per le casse dei comuni del trapanese, il porto è in attesa dei fondi statali e dell'avvio dei lavori per il rilancio, e il settore dell'edilizia registra un calo degli addetti del 50% e una riduzione delle imprese (842 realtà produttive in meno).

Una delle conseguenze della crisi è la ripresa dei fenomeni migratori, come evidenzia il rapporto Svimez che vede Palermo prima nella classifica delle città più colpite dalla migrazione dei suoi cittadini.

Timidi segnali di recupero emergono dagli artigiani: il rapporto tra nuove imprese e chiusure negli ultimi mesi riporta per Trapani un dato positivo (+ 0,03%) con un tasso di attività del 37% per le 7 mila imprese registrate.

Un'altra nota positiva è data dalle esportazioni che, al netto dei prodotti petroliferi, continuano a mostrare un andamento crescente. La Sicilia esporta, tra manifatturiero e agricoltura, oltre 7,1 miliardi di euro, valore che incide sull'export italiano per il 2,5% ma che è significativo se si considerano la distanza e la varietà dei mercati raggiunti dai prodotti siciliani e la progressiva richiesta da parte di mercati sempre più lontani. L'export siciliano si basa prevalentemente sui prodotti derivanti dall'attività manifatturiera del comparto energetico, ma anche agroalimentare, farmaceutico, elettronica.

Un andamento positivo interessa l'export del settore agroalimentare che è aumentato del 3,7% nei primi tre trimestri del 2014. Nonostante questi dati incoraggianti, l'agricoltura è tra i settori più in difficoltà con un tasso di crescita negativo (-3,1%) del numero di imprese rispetto all'anno precedente che testimonia di un processo di selezione e concentrazione all'interno di questo settore non più riconducibile solamente al periodo di crisi, ma ad un vero e proprio cambiamento strutturale legato all'abbandono di numerose aziende agricole. Si tratta quindi di una trasformazione importante nell'economia siciliana perché riguarda uno dei settori più tradizionali che fa parte anche dell'identità culturale regionale. Un andamento positivo si osserva invece nel settore turistico che registra un tasso di crescita del 2,9%, con 24.066 unità, in controtendenza con il resto dell'economia regionale.

Il confronto tra quanto avviene nel settore agricolo e in quello turistico evidenzia la profonda frattura che attraversa i processi di valorizzazione del territorio, in cui le produzioni locali (salvo alcune eccezioni come le Strade del vino di cui si è parlato nel primo capitolo) non sono diventate parte integrante del sistema di promozione regionale nonostante un settore turistico che continua a registrare dati positivi.

Nel campo dell'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti, la Sicilia fa parte delle regioni a modesta capacità innovativa la Sicilia si colloca, secondo l'Innovation Union Scoreboard dell'UE, in una posizione arretrata nonostante la presenza di alcune eccellenze.

Anche il rapporto di Unioncamere Sicilia (2013) segnala il basso livello di innovazione del sistema produttivo siciliano sia in termini di domande di brevetti, sia in termini di domande di marchio comunitario. In entrambi i casi si tratta di un fenomeno strutturale perché rimasto costante negli ultimi cinque anni. Anche per quanto riguarda le start-up innovative², su cui il governo sta puntando, la Sicilia registra risultati molto contenuti: a livello nazionale solo l'1,6% delle start-up registrate sono siciliane e il 12,5% di quelle meridionali. Si tratta di un dato significativo su una situazione in cui viene meno il potenziale innovativo che dovrebbe arrivare proprio dai giovani con un livello di istruzione alto e la possibilità che attraverso imprese creative e spin-off universitari avvenga quel trasferimento tecnologico e quel processo di innovazione che permea anche le imprese tradizionali. Questi dati invece confermano l'assenza di un ecosistema dell'innovazione come vedremo meglio nel paragrafo dedicato al ruolo delle industrie culturali e creative e delle misure a supporto di questo settore.

Il settore turistico

L'Indice di Attrattività Culturale elaborato dall'Ufficio Italiano Cambi e dal Touring Club Italiano, colloca la Sicilia al settimo posto fra le regioni italiane. Uno degli aspetti su cui ci sono ampi margini di miglioramento è la destagionalizzazione dei flussi.

In generale, nell'ultimo decennio i flussi turistici in Sicilia sono stati altalenanti ma in aumento. Dopo un picco negativo nel 2009, il numero di turisti è tornato ai livelli pre-crisi con 14,4 milioni di presenze nel 2013. Nel 2012 gli italiani hanno rappresentato il 58.8% degli arrivi e il 55.7% delle presenze, con una permanenza media di 3,1 notti.

A livello provinciale, Trapani nel 2013 si è posizionata al quarto posto tra le 9 province siciliane per volume di arrivi di turisti con 613.000 arrivi corrispondenti ad un incremento del 3.5% rispetto al 2012. Si colloca al terzo posto in quanto a numero di presenze registrate (2 261 223) con un incremento dell'8.5% rispetto al 2012.

La provincia di Trapani si caratterizza per la presenza di due poli turistici principali, San Vito Lo Capo e Castelvetro-Selinunte. Entrambi vantano una buona capacità ricettiva. Tuttavia si tratta di due situazioni diverse: San Vito lo Capo presenta un tipo di offerta turistica prevalentemente estivo-balneare in parte riconducibile all'Area Naturalistica Parco dello Zingaro, anche se con percentuali non ancora così determinanti, ma con esperienze emergenti che vanno nella direzione della destagionalizzazione (Festival degli Aquiloni a maggio-giugno, Cous Cous Fest tra settembre e ottobre).

Il turismo estivo-balneare su cui si è sempre puntato, che comprende alcune eccellenze come San Vito lo Capo e le Isole (Egadi e Pantelleria), dal 1980 ha conosciuto un progressivo declino e trasformazione, complici i cambiamenti climatici e la concorrenza di altre aree nel mondo. Stanno aumentando invece le potenzialità del turismo culturale integrato, in particolare con l'enogastronomia.

Diversamente dal polo di San Vito lo Capo, la zona di Castelvetro-Selinunte presenta un'offerta integrata che combina turismo estivo-balneare, nonostante la mancanza di infrastrutture adeguate e la temperatura media dell'acqua marina tra le più fredde del Mediterraneo, con il turismo culturale grazie al Parco Archeologico di Selinunte. Questo patrimonio archeologico fa registrare un flusso di visitatori che estende il periodo turistico anche nei mesi di febbraio-marzo e di novembre. Inoltre un ulteriore elemento da considerare è la presenza nella provincia di Trapani di un sistema autostradale A29 che consente di arrivare in ogni località in massimo un'ora. Porte di accesso a questo sistema anulare sono Alcamo-Castellammare del Golfo (provenendo da Palermo) e Castelvetro (in direzione Agrigento). Questa infrastruttura che agevola gli spostamenti in auto ha di fatto eliminato la mobilità in treno.

Oltre al turismo balneare e culturale, la presenza nel territorio provinciale di ben 13 tra Riserve, Parchi ed aree naturalistiche rappresenta potenzialmente una risorsa per nuove forme di turismo lento, in particolare nelle forme del trekking e del cicloturismo. Per quest'ultimo si segnalano le Regie trazzere di antica memoria e di grande suggestione, non ancora opportunamente valorizzate: numerosi operatori in particolare stranieri propongono questo tipo di percorso utilizzando le strade provinciali e comunali.

Negli ultimi anni sono emerse diverse iniziative interessanti (tabella 33) legate alle opportunità del patrimonio culturale e naturalistico dell'area, spesso combinate al trekking e al ciclismo, percorsi eno-gastronomici e sport nautici. Si tratta di nicchie di mercato in espansione che se gestite con lungimiranza possono contribuire in modo sostanziale, sia ad incrementare l'afflusso di turisti, sia a

prolungare la durata del loro soggiorno. Inoltre, il turismo non legato alla balneabilità contribuisce anche alla destagionalizzazione dei flussi e alla sostenibilità ambientale.

Tabella 33. Nicchie del segmento turistico in provincia di Trapani

Ambito	Esperienze emergenti
Enogastronomia	Agriturismi; Strade del Vino; Food festival (es cous cous a S. Vito Locapo), Tour tematici: es saline di Mozia, tonnara di Favignana; corsi di cucina tradizionale
Archeologia	Tour di trekking archeologico, percorsi guidati di archeologia subacquea, archeologia industriale (Tonnara Florio) programmi di formazione
Natura - paesaggio	Riserve naturali, parchi per il birdwatching
Trekking	Escursioni panoramiche guidate, Percorsi ³ dotati di segnaletica escursionistica all'interno delle Riserve Naturali dello Zingaro e del Monte Cofano con spunti di interesse scientifico e culturale
Cicloturismo	Piste ciclabili, noleggio bici
Sport acquatici	Corsi di vela, corsi per le immersioni subacquee, archeo-diving, windsurf, kite surfing
Turismo religioso	Processioni e feste religiose nelle settimane sante, itinerari nei siti religiosi (chiese, conventi...)

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda la provenienza dei turisti⁴ si registra la prevalenza del turismo interno, mentre a livello nazionale le principali regioni di provenienza sono la Lombardia e a seguire il Lazio. Per gli arrivi dall'estero, il dato è assolutamente condizionato dai voli Ryanair, con in testa la Francia e la Germania. Come si legge nel box seguente i flussi turistici del trapanese negli ultimi anni sono stati fortemente condizionati dalla presenza della compagnia aerea Ryanair nello scalo di Birgi.

Buoni anche i dati che riguardano il movimento turistico collegato alle navi da crociera che si fermano nel porto di Trapani. Ciò ha contribuito ulteriormente alla crescita del turismo nella provincia nonostante le prospettive pessimistiche della crisi, la mancanza di servizi organizzati e di infrastrutture adeguate all'accoglienza. Ulteriori elementi di criticità sono dati dai collegamenti aerei e marittimi, non ottimali e a completa discrezione degli operatori privati che nel recente passato hanno condizionato il movimento turistico con la riduzione dei collegamenti con le Isole minori e l'aumento consistente dei costi.

Box 6. Traffico aereo dell'aeroporto di Birgi

L'aeroporto di Birgi ha registrato un netto aumento del traffico passeggeri principalmente per l'arrivo dalla compagnia Ryanair nel 2006 e per la visibilità acquisita grazie ad alcuni eventi di richiamo internazionale, come la Louis Vuitton Cup nel 2007 e il Cous Cous Fest di San Vito Lo Capo.

Tuttavia, nell'ultimo periodo Ryanair sta riducendo progressivamente i collegamenti da Trapani a vantaggio di Palermo Punta Raisi e di Comiso, scelta che inciderà sul movimento passeggeri di Trapani nel prossimo futuro. L'aeroporto di Birgi sta infatti riscontrando difficoltà nel mantenere l'accordo con la compagnia low cost che prevedeva l'impegno economico dei 24 Comuni del trapanese di due milioni e 100 mila euro per tre anni ripartiti in base alla grandezza dei Comuni, con quote di contribuzione da 300 a 5 mila euro. Questa azione di co-marketing doveva consentire all'Airgest di rinnovare il contratto con Ryanair, il principale vettore dello scalo trapanese.

Un altro punto di debolezza della presenza di Ryanair a Trapani riguarda lo scarso beneficio che il territorio ne ricava a fronte dei costi da parte delle amministrazioni locali per mantenere l'accordo. Infatti, non essendo la scelta del vettore Ryanair integrata con una strategia più ampia di promozione del territorio, molti turisti, specie dall'estero, scelgono lo scalo di Trapani per la sola convenienza economica e poi si spostano in altre aree della Sicilia. A dimostrazione di ciò il fatto che l'aeroporto di Birgi registra il record nazionale di noleggio auto. Si calcola che solo una piccola percentuale dei turisti in arrivo a Trapani si ferma per una vacanza in provincia. Gran parte di questi alle Egadi, Pantelleria e nell'area Trapani, Erice, Marsala, San Vito lo Capo, mentre nell'area selinuntina arriva meno dell'1% del flusso atterrato a Trapani.

Si segnalano inoltre le gravi difficoltà create in occasione di conflitti, ad esempio durante la crisi libica, in quanto l'aeroporto di Trapani è sia militare sia civile ed in caso di necessità viene chiuso al transito di passeggeri.

Tipologia	2013	2014	%
Numero voli	15 838	12 536	-20,85%
Numero passeggeri	1 878 557	1 598 571	-14,90%
Nazionali linea	1 279 972	1 159 837	-9,39%
Internazionali linea	596 828	436 705	-26,83%

La tabella mostra il confronto tra i dati registrati nel 2013 e quelli registrati nel 2014.

Un tema importante nell'affrontare il rilancio del turismo è proprio la cultura dell'ospitalità. La piccola dimensione delle imprese ricettive⁵, caratteristica fondante del nostro sistema turistico, se non accompagnata da un rinnovamento dei servizi, dalla passione e professionalità nell'accoglienza degli operatori, rischia di trasformarsi in un'arma a doppio taglio, quando non in un alibi, per non cambiare a fronte di un mercato ormai già evoluto e molto competitivo. Un'impresa di piccola dimensione difficilmente può diventare un punto di riferimento dei grandi tour operator internazionali; ha difficoltà a sostenere i costi fissi relativi all'adozione di nuove tecnologie e ad adeguarsi alle esigenze della nuova clientela di paesi culturalmente e linguisticamente lontani. Ciò solleva l'importanza dei distretti, delle reti d'impresa e di iniziative cluster volte ad integrare gli interessi delle imprese che operano in segmenti diversi della filiera del turismo culturale (Novelli et al. 2006).

Tra i limiti più forti dell'accoglienza turistica siciliana la scarsa conoscenza delle lingue, la bassa propensione all'innovazione tecnologica, l'estraneità ai temi della formazione continua e l'ancora poco chiara definizione dei target. Un importante tentativo per sopperire a tali problemi è stato il progetto in programmazione negoziata⁶ "Trapani Turismo" (1999-2001) con cui è stato notevolmente aumentato il parco ricettivo provinciale, ma tutte le azioni previste per aumentare la capacità di

collaborazione tra gli operatori privati aderenti sono state vanificate dalle prescrizioni pubbliche che di fatto ne hanno ridotto drasticamente la portata innovativa. Di fatto i progetti in corso (Distretti Turistici ed altro) stanno ancora tentando di implementare delle forme di integrazione delle iniziative e dei territori.

Il segmento del “turismo culturale” apre invece a osservazioni diverse. Infatti in questo caso la piccola dimensione è spesso volutamente ricercata e coerente con le esigenze di visitatori svincolati dai programmi dei grandi tour operator e più autonomi nella ricerca e nella pianificazione del viaggio. Questa tendenza è stata colta dai mercati internazionali del settore e anche dai grossi gruppi turistici che guardano con sempre maggiore interesse a gruppi più ridotti⁷, ai quali offrire servizi mirati e soluzioni innovative e non proponibili dai tradizionali tour operator che lavorano invece con i grandi numeri. Per questa tipologia di turistici, gli agriturismo, le piccole pensioni, i relais e i residence diventano strutture ricettive ideali. L'interesse degli operatori culturali si sta rivolgendo anche ai sistemi di albergo diffuso e paese-albergo (Vergagli, 2008) dove poter avere anche un rapporto con la comunità locale e fare delle esperienze legate alle tradizioni del luogo.

L'attrattività è un concetto complesso e diversificato: un turista, un residente, un potenziale investitore, un'impresa non necessariamente fanno riferimento ai medesimi asset. Ma il rapporto tra immagine interna ed esterna è importante per mantenere un buon equilibrio tra le diverse ‘popolazioni’ che abitano (anche temporaneamente) i luoghi. L'attrattività di un luogo spesso passa per l'immagine che viene veicolata sia a livello locale che verso l'esterno e il turismo è spesso uno dei modi più facili per migliorare l'immagine di un territorio e avviare un processo che mette in moto altre forme di attrattività.

Negli ultimi decenni la consapevolezza che il turismo culturale ha un potenziale strategico è aumentato notevolmente, in particolare in Italia (Garibaldi, 2014; Richards e Wilson, 2006). Le politiche culturali e del turismo sono diventate inestricabilmente intrecciate come dimostra anche la scelta di raggruppare in un unico Ministero (MiBACT) le due competenze. Anche gli investimenti pubblici in progetti culturali trovano giustificazione proprio nel loro contributo indiretto al turismo e all'economia nel suo insieme (Lee, 2015). Il turismo culturale rappresenta una nicchia di mercato molto interessante perché può incrementare il numero di visitatori, riducendo allo stesso tempo la stagionalità degli arrivi, e di intercettare un fascia di turisti ad alto reddito a livello internazionale.

Per il periodo estivo sussistono problemi di sostenibilità antropica, infatti sulle coste si riversano i flussi turistici del segmento balneare; i residenti (la Sicilia ha oltre 5 milioni di abitanti) e il cosiddetto ‘turismo di ritorno’: gli emigrati siciliani nel mondo⁸ che anche se ‘invisibili’ alle statistiche legate ai pernottamenti perché spesso non usufruiscono di strutture ricettive, hanno comunque un'incidenza sui servizi territoriali (ristoranti, stabilimenti, spiagge, etc).

Diversamente, il segmento del “turismo culturale” è per sua natura destagionalizzato, con un buon afflusso nei periodi marzo-giugno e settembre-novembre. Essendo inoltre collegato al turismo internazionale, sfrutta i periodi di vacanza specifici del Paese di origine (citiamo le vacanze di Pentecoste tipiche di Paesi come Germania e Francia). Un esempio in tal senso è Selinunte, dove i flussi si differenziano in base alla motivazione e mostrano variazioni nella tipologia di strutture scelte a seconda del periodo dell'anno: marzo – giugno e settembre – novembre sono periodi di turismo culturale con una durata del pernottamento più corta, spesso coincidente con tour a tappe; luglio–agosto è un periodo di turismo prevalentemente balneare con presenze prolungate di 1-2 settimane.

La sezione seguente presenta delle opzioni di policy per espandere il turismo e per migliorare il suo impatto sullo sviluppo attraverso una più profonda integrazione con le altre filiere industriali/artigianali che operano nel territorio trapanese. Successivamente, la seconda parte del

capitolo sarà dedicata alle industrie culturali e creative (ICC)⁹, sia rispetto al loro potenziale innovativo nei confronti delle industrie tradizionali, tra cui l'agroalimentare e l'artigianato, ma anche il turismo e la gestione tradizionale del patrimonio culturale, sia rispetto alle opportunità di diversificare l'economia sviluppando nuovi settori.

Verso una nuova strategia turistica

La zona di Trapani è dotata di ricche risorse culturali e naturali che la rendono una destinazione turistica potenzialmente molto interessante. Tuttavia, i diversi attrattori turistici e culturali non sono ben collegati attraverso una strategia integrata né in termini di gestione dei siti, né in termini di offerta culturale e comunicazione. Per superare le disfunzioni riconducibili a questa frammentazione, negli ultimi anni sono sorte, come abbiamo visto nel primo capitolo, numerose iniziative, come la creazione di un distretto turistico e lo sviluppo di nuovi percorsi e itinerari tematici.

Un passo significativo verso una strategia più integrata dell'offerta turistica trapanese è stata presa nel 2012 con la creazione del Distretto della Sicilia Occidentale che deve essere interpretato come parte di una più ampia strategia per lo sviluppo del turismo in Sicilia dove si contano complessivamente 16 Distretti territoriali. All'interno della Sicilia, la modalità dei Distretti è stata adottata con successo nel 2004 nella parte orientale dove ha contribuito in modo sostanziale alla conservazione del patrimonio culturale e allo sviluppo turistico (Le Blanc, 2010).

Un vantaggio dei distretti è che possono articolare un piano coordinato di sviluppo e di promozione, e sono soggetti ammissibili ai finanziamenti europei. Nel 2014 il Distretto della Sicilia occidentale ha ricevuto la sua prima fetta di finanziamenti europei (quasi 900 000 euro) con un programma mirato a sviluppare delle attività strategiche per la diversificazione dell'offerta turistica, la visibilità del territorio attraverso moderni sistemi di comunicazione, l'attivazione di partenariati e l'aggiornamento del piano di sviluppo del turismo nella prospettiva della destagionalizzazione e diversificazione dell'offerta. Se l'istituzione del distretto della Sicilia occidentale segna un significativo passo in avanti, la strategia è ancora piuttosto ampia e le risorse disponibili incerte, per cui resta da capire cosa concretamente verrà realizzato.

La relativa arretratezza e il carattere ancora piuttosto integro del patrimonio di Trapani, scarsamente sfruttato e conosciuto, può essere letto come un vantaggio per l'attrattività del territorio e per il turismo, specie per la fascia del turismo culturale. Trapani ha tutti gli elementi per offrire un'esperienza culturale ricca dal punto di vista storico-artistico, ma anche paesaggistico ed enogastronomico, ma deve evitare gli errori delle altre regioni del Mediterraneo che tra gli anni ottanta e novanta hanno abbracciato il turismo di massa. Il fatto di non aver ancora sfruttato appieno il potenziale turistico e di poter guardare alle esperienze di altre regioni può costituire un vantaggio per collocare il territorio tra le mete di un turismo più consapevole e ricercato. Si tratta di una scelta strategica che permetterebbe di sviluppare il turismo come risorsa economica del territorio, senza compromettere l'equilibrio e la sostenibilità dei paesaggi e delle attività locali (va ricordato che il Trapanese comprende diverse riserve naturali tra cui l'area marina protetta delle isole Egadi e le saline di Mozia).

Questa prospettiva dovrebbe guidare sia le scelte di carattere politico sulla strategia da seguire e l'utilizzo dei fondi europei messi a disposizione dal Piano Operativo Nazionale Cultura e Sviluppo, sia le scelte imprenditoriali degli operatori turistici e il coinvolgimento del mondo della ricerca per adottare le tecnologie più innovative in termini di monitoraggio, salvaguardia e valorizzazione del patrimonio artistico e naturalistico.

Al fine di raggiungere in modo efficiente le nicchie di mercato sopracitate e sviluppare Trapani come destinazione turistica è necessario rivedere i tradizionali meccanismi di promozione per adeguarli alle tendenze contemporanee del turismo globale. Fino a poco tempo fa i flussi turistici erano fortemente gestiti dalle agenzie di viaggio, ma internet ha reso accessibile al grande pubblico la ricerca di informazioni, la scelta e definizione degli itinerari e il sistema di prenotazione sia dei viaggi che delle strutture ricettive (Aldeberto *et al.*, 2011). Questo rappresenta anche l'inizio di un turismo culturale più allargato in cui il singolo turista programma il proprio itinerario svincolato dai pacchetti predefiniti e scegliendo destinazioni e sistemazioni meno tradizionali.

Questo cambiamento è diventato più evidente a Trapani negli ultimi anni con l'arrivo di Ryanair, che ha portato grandi flussi di turisti indipendenti, ovvero non legati a determinate combinazioni di viaggio e alloggio. Inoltre i social media hanno trasformato il modo in cui i turisti cercano e condividono informazioni e hanno introdotto nuovi meccanismi di segnalazione, consulenza, critica e valutazione (Grasso e Paratore, 2013). Un'altra tendenza rilevante è che il turismo sta diventando un mercato più segmentato, specializzato e sofisticato che punta a offrire attività uniche disponibili presso i luoghi visitati (Novelli *et al.*, 2006).

Connotare il trapanese come area di turismo lento e sostenibile permetterebbe di differenziarsi da altre mete e di richiamare quei turisti, sempre più numerosi, le cui scelte sono influenzate anche da fattori legati alla conoscenza del territorio e all'impatto sull'ambiente. Per beneficiare di queste tendenze la provincia di Trapani dovrebbe integrare più esplicitamente tali concetti sia nella definizione della propria offerta turistica culturale, sia nelle campagne di comunicazione e promozione a livello internazionale. Inoltre, per sviluppare appieno il suo potenziale, coerentemente con gli asset naturalistici e culturali dell'area, la provincia di Trapani dovrebbe adottare una strategia di 'turismo rurale integrato' (Saxena *et al.*, 2007) che richiede nuove forme di governance che coinvolgono partenariati pubblico-privato e una più stretta integrazione tra le imprese che operano nel settore del turismo da un lato e le cosiddette industrie creative driven: agricoltura, gastronomia e artigianato, con un effetto moltiplicatore più ampio sullo sviluppo economico regionale.

Questo implica, da una parte, una riorganizzazione del tessuto produttivo, ad esempio attraverso lo sviluppo di filiere intersettoriali e la creazione di reti di impresa, dall'altra la capacità di elaborare una diversa proposta turistica. L'organizzazione di percorsi integrati e di itinerari tematici è un approccio che si è dimostrato valido in molte regioni europee e italiane (Rizzo e Moscato, 2013). A livello europeo l'esperienza delle vie culturali ha dimostrato che questo tipo di proposta oltre a rivitalizzare aree rurali meno note, ha anche il potere di stimolare l'innovazione nelle PMI del territorio e di generare ricadute di ampio raggio, tra cui promuovere indirettamente anche altri itinerari e altri territori con un reciproco beneficio attraverso un'operazione di cross-marketing (Council of Europe, 2011).

È il caso delle strade del vino in Sicilia che rappresentano un'esperienza di successo. Nel 2014 è stata costituita la Federazione delle Strade del Vino e dei Sapori di Sicilia che raggruppa la maggior parte delle Strade del Vino della regione non solo per coordinare la promozione commerciale dei vini siciliani, ma anche per elaborare un'offerta turistica integrata capace di coniugare cultura, natura, enogastronomia. Infatti nel sito¹⁰ si trovano descrizioni dettagliate di diversi itinerari culturali lungo le strade del vino a testimonianza della reale possibilità di legare esperienze diverse.

Gli associati sono imprenditori che con i loro prodotti rappresentano le eccellenze e le tipicità del territorio; strutture ricettive (agriturismi, hotel, resort, castelli e ristoranti); Province e Comuni che hanno abbracciato questo modello di promozione turistica, organizzazioni di categoria e banche che fanno da supporto alla realizzazione di questa comune strategia.

Le strade del vino sono un'importante opportunità per il co-marketing di altri prodotti della filiera agroalimentare, tra cui il sale e l'olio d'oliva e altri prodotti artigianali. Il caso della Strada del Vino di Marsala illustra bene il successo di tali iniziative (box 6). In futuro, sarebbe opportuno promuovere una più stretta collaborazione tra le quattro strade del vino della provincia di Trapani per realizzare progetti più ampi e promuovere iniziative di promozione comuni, tra cui un sito web condiviso sui vini della Sicilia Occidentale.

Box 7. La strada del vino di Marsala

La Strada del Vino di Marsala viene costituita all'inizio del 2000 con il sostegno di finanziamenti europei attraverso il programma Leader come associazione pubblico-privata. I suoi membri sono imprese private e imprenditori, non solo del settore vitivinicolo, ma anche di altri settori alimentari, del turismo e dell'artigianato, che condividono un interesse a promuovere congiuntamente la qualità e l'unicità dei loro prodotti strettamente legati alla storia del territorio.

Tra i partner c'è il Comune di Marsala che ha contribuito concretamente alla realizzazione di questa iniziativa mettendo gratuitamente a disposizione dell'associazione un palazzo storico nel centro della città. In questa che è diventata la sede ufficiale si trova anche una cantina e un ristorante. La cantina funge anche da show-room per i diversi produttori di vino e di altri prodotti alimentari tipici dove il visitatore può acquistare direttamente. L'associazione è attiva nella proposta di un calendario settimanale di appuntamenti, sia di degustazioni, sia di formazione o altri eventi culturali che hanno luogo all'interno dei locali del palazzo storico.

Un altro membro della Strada del Vino di Marsala è l'Associazione locale degli Alberghi. Vengono organizzati corsi perché il personale sia preparato sui vini del territorio e, più in generale, sulla tradizione alimentare locale in modo da garantire un servizio migliore al visitatore e una promozione indiretta del territorio.

Oltre a promuovere la collaborazione tra le imprese e la valorizzazione congiunta dei prodotti tipici locali, la Strada del Vino di Marsala ha sviluppato cinque specifici itinerari turistici in modo da far apprezzare contestualmente il patrimonio storico artistico e quello agroalimentare.

Questi itinerari guidati facilitano l'incontro tra i turisti e i produttori locali e offrono diverse soluzioni, oltre alle degustazioni, per soddisfare i loro interessi, combinando la visita ai vigneti e alle cantine con visite ai siti culturali o alle aree naturalistiche, ad esempio attraverso i diversi itinerari di trekking o bicicletta.

Dal turismo culturale al turismo creativo

Negli anni Novanta il turismo culturale ha sperimentato una rapida espansione e un crescente numero di siti, percorsi e nuovi musei in tutto il mondo. Secondo Richards e Wilson (2006) ciò ha determinato una sorta di 'riproduzione in serie della cultura' e una mercificazione del turismo culturale come un qualsiasi altro prodotto. Il concetto di turismo creativo emerge negli anni Duemila come reazione alla saturazione dei modelli convenzionali di turismo culturale basato sul patrimonio storico artistico, ed è il risultato della ricerca di esperienze culturali più autentiche e coinvolgenti (OCSE 2014b).

Il turismo creativo prevede esperienze di apprendimento attivo legate all'interazione con gli abitanti e le usanze locali. Il superamento del concetto di turismo culturale sta proprio nel fatto che non si tratta di un'esperienza legata esclusivamente alla cultura come forma artistica. Il turismo creativo porta ad un ampliamento del campo di applicazione di quello che è considerato culturale e all'emergere di nuove forme di fruizione e produzione della cultura, incluso il patrimonio immateriale, la cultura popolare, le tradizioni (Richards, 2014). In questo contesto le industrie culturali e creative trovano nuove opportunità di business e di valorizzazione delle risorse culturali di un territorio anche attraverso le nuove tecnologie multimediali che permettono di creare ricostruzioni virtuali dello stato

originario dei siti archeologici, o di dar vita al patrimonio culturale rendendolo interattivo. Il sito archeologico di Empuries in Spagna rappresenta un caso interessante a cui guardare (box 8).

In sintesi, il passaggio dal tradizionale 'turismo culturale' verso nuove forme di 'turismo creativo' prevede l'elaborazione di contenuti più innovativi per far conoscere il patrimonio culturale di una regione e la sperimentazione di nuove forme di turismo. La Provincia di Trapani ha un forte potenziale per il turismo creativo in virtù della sua dotazione culturale e naturalistica ancora poco sviluppata. I nuovi percorsi e itinerari che stanno emergendo permettono ai turisti di fare esperienze culturali più partecipate e coinvolgenti.

Mentre il rapporto tra cultura e turismo è da tempo consolidato e riconosciuto, le industrie creative sono ancora un fenomeno emergente in Italia e richiedono delle politiche più mirate e un intervento diverso rispetto agli approcci più tradizionali del turismo culturale (OCSE, 2014b; Aldeberto *et al.*, 2011). Nuove strategie politiche sono necessarie per meglio connettere le esigenze e le opportunità del settore turistico con i prodotti e i servizi delle industrie creative che svolgono un ruolo sempre più decisivo per l'economia (Lee, 2015). Un recente rapporto dell'OCSE, *Tourism and the creative economy* (2014) mette in evidenza le opportunità di crescita e di sviluppo collegate all'interazione tra il settore turistico e le industrie creative. Per sfruttare queste opportunità, il rapporto OCSE raccomanda misure volte a sostenere lo sviluppo di contenuti anche attraverso le nuove tecnologie, l'investimento in conoscenza e opportunità di capacitazione, il rafforzamento di filiere intersettoriali e di cluster.

In effetti, il rapporto tra il turismo e le industrie creative apre nuove sinergie con diversi settori industriali, come vedremo nella sezione seguente. Secondo Richards (2014), tali strategie devono prevedere un diverso rapporto dei turisti col territorio per favorire uno scambio di esperienze durante la vacanza.

Box 8. Learning model: il sito archeologico di Empuries a Girona (Spagna)

Situato nella provincia di Girona, in Catalogna, il sito archeologico di Empuries è l'unico in Spagna, che riunisce i resti di una città greca e romana. È considerato una delle principali porte d'accesso alla penisola iberica per le culture classiche, e comprende una città greca fondata nel sesto secolo a.C. e adiacente una città romana del primo secolo a.C. Negli ultimi anni Empuries è il sito archeologico più visitato della Catalogna con circa 150.000 visitatori all'anno.

Le rovine di Empuries sono state scoperte nel 1908 e gli scavi sono ancora in corso. Si stima che solo il 25% del sito sia stato finora interessato dagli scavi archeologici e da operazioni di restauro. Le attività sono finanziate dal programma "Patrimoni en Acció", un partenariato pubblico-privato tra il governo regionale e La Caixa, una grande banca spagnola.

Nell'estate del 2015 è stato aperto un nuovo Centro Visitatori la cui costruzione è iniziata nel 2010 con un budget totale di oltre 2 milioni di euro. La sua costruzione è stata in parte finanziata anche con fondi dell'Unione Europea. Questo edificio di 860 metri quadrati include una biglietteria, una libreria, un ristorante-caffetteria e un'installazione multimediale per introdurre i visitatori alla storia del sito prima della visita.

Il biglietto regolare costa 4 euro ed include una guida audio e l'accesso al museo che ha una collezione permanente con i principali oggetti scoperti nel corso degli scavi, tra cui ceramiche, utensili e sculture del tempo. Inoltre, dal 2015 un nuovo spazio del museo è stato allestito per ospitare anche mostre temporanee. Più in generale, il museo ha anche iniziato a proporre mostre online.

Dal 2014 il sito offre anche visite con attori in costume: guide vestite come abitanti della città romana offrono tour speciali in diverse lingue che si rivolgono ad un target di famiglie così come a visitatori adulti. Ad esempio, un tour chiamato "tramonto ad Empuries" propone una visita guidata dalla dea greca della caccia, Artemide, e dallo schiavo Romano Gallus. Questa visita si conclude con la degustazione di mulsum, un vino romano aromatizzato.

Un'altra recente iniziativa è l'organizzazione di un festival musicale che comprende cinque concerti di diversi generi musicali che si svolgono presso il foro romano, con gruppi nazionali e internazionali.

Un forte impegno è rivolto anche alle attività didattiche e di ricerca. Nel mese di luglio del 2015 ha avuto luogo la 69a edizione del Empuries Archeologia. Questo corso di tre settimane ha riunito 27 studenti da Università spagnole, francesi e italiane che hanno partecipato a lezioni, visite guidate e laboratori di archeologia, e hanno avuto l'opportunità di partecipare agli scavi della città romana. Nel Natale 2015, parallelamente mostra PlayStories, che ricreava la storia antica attraverso i giocattoli Playmobil, è stata organizzata una serie di workshop di due ore dedicati ai bambini.

Il sito offre diversi spazi per ricevimenti e conferenze. Il listino prezzi per eventi privati è disponibile sul sito web (<http://www.mac.cat/eng/Branches/Empuries>).

Rilevanza per Trapani

Come Selinunte, Empuries gode di una splendida posizione sul mare, vicino alla località estiva di L'Escala. Il territorio intorno a Empuries offre diversi parallelismi con Trapani, tra cui la sua popolarità per gli sport acquatici (vela, windsurf, immersioni subacquee, etc.), la ricchezza della sua cultura gastronomica, le strade del vino, e la sua vicinanza al porto di Palamos, che sta attirando un numero crescente di crociere internazionali. A L'Escala, i turisti possono anche visitare il Museo del Sale e delle acciughe. Un po' oltre, anche se a solo 25 chilometri di distanza, c'è il Museo Dalí di Figueres, uno dei musei più visitati in Spagna.

I recenti sviluppi in Empuries rappresentano un modello interessante per pensare lo sviluppo del sito di Selinunte. Il progetto di un nuovo museo a Selinunte dovrebbe considerare l'organizzazione di mostre temporanee, l'uso di contenuti audiovisivi e di nuove tecnologie per arricchire l'esperienza dei visitatori e visite a tema con guide/attori in grado di spettacolarizzare i contenuti storici e rendere più interattiva la visita al sito. Un altro recente successo di Empuries riguarda l'attrazione di finanziamenti privati. Tema rilevante per lo sviluppo e la sostenibilità di Selinunte e Segesta.

Il ruolo delle industrie creative e culturali

Da tempo la letteratura sulle industrie creative e culturali¹¹, inclusi i documenti di programmazione dell'Unione europea e le analisi di organizzazioni internazionali, hanno evidenziato il potenziale di queste attività sull'economia (ricchezza prodotta, esportazioni e occupazione), sull'innovazione e la competitività del sistema produttivo e sui processi di sviluppo urbano e riposizionamento dei territori.

Nel 2014 in Italia le industrie creative e culturali contribuivano per il 5.4% al valore aggiunto dell'economia italiana (oltre il 10% delle esportazioni) e generando un'occupazione del 5.9% (Fondazione Symbola 2015). In questo panorama la Sicilia è la seconda regione del Sud, dopo la Campania per concentrazione di strutture imprenditoriali culturali (tabella 34).

Tabella 34. Imprese del sistema produttivo culturale Italiano

Regione	Valori assoluti	Distribuzione % a livello nazionale
Molise	2 028	0,5
Campania	32 982	7,4
Puglia	22 817	5,1
Basilicata	3 628	0,8
Calabria	10 639	2,4
Sicilia	26 447	6,0
Sardegna	10 349	2,3
NORD-OVEST	128 568	29,0
NORD-EST	87 134	19,7
CENTRO	108 067	24,4
SUD E ISOLE	119 440	26,90
ITALIA	443 208	100,0

Fonte: Symbola 2015

I dati di Unioncamere Sicilia (2013) mostrano un andamento negativo di lungo corso: già nel 2011 in Sicilia la cultura aveva una capacità di generare occupazione in misura minore sia su scala nazionale (5,6% rispetto al 4% della Sicilia), sia rispetto alle regioni del Sud (4,3%). Anche i dati sul valore aggiunto generato dalle ICC mostrano la Sicilia in posizioni abbastanza arretrate: circa il 3% dell'economia nazionale.

Nella provincia Trapanese, e più in generale nel Mezzogiorno d'Italia, appare ancora più stridente lo scarto tra il potenziale delle risorse del territorio e la crisi economica e sociale. Una caratteristica che viene colta dall'ISTAT nel rapporto annuale 2015. L'ISTAT attribuisce un "valore culturale" ai territori assumendo "il patrimonio, il paesaggio, la tradizione e la creatività" come indicatori di sintesi dei 611 sistemi locali in cui è stato suddiviso l'intero territorio italiano. Sulla base della dotazione di risorse culturali che risulta dalla combinazione dei suddetti indicatori, i sistemi locali sono stati raggruppati in cinque categorie: *la grande bellezza, la potenzialità del patrimonio, l'imprenditorialità culturale, il volano del turismo, la perifericità culturale*. La maggior parte dei territori della provincia trapanese è compresa nel gruppo dei sistemi locali caratterizzati da "potenzialità del patrimonio" nei quali la consistenza di patrimonio artistico - culturale e

paesaggistico non sembra corredata da un'eguale presenza di attività, né di alta formazione, né di produzione culturale. Oltre la metà dei sistemi locali che fanno parte di questo raggruppamento si trova nelle regioni del Mezzogiorno: la Sicilia e la Puglia ne contengono da sole un quarto (rispettivamente il 15,9 e il 10,1 %.)¹².

Tabella 35. Classificazione ISTAT della vocazione culturale e attrattiva dei territori

Dotazione culturale: Alto, Medio, Basso	Patrimonio culturale	Tessuto produttivo	Sistemi locali
	Alto	Alto	1. Grande bellezza
	Alto	Medio	2. Potenzialità del patrimonio
	Medio	Alto	3. Imprenditorialità culturale
	Medio	Medio	4. Volano del turismo
	Basso	Basso	5. Perifericità culturale

Fonte: Elaborazione grafica da Report ISTAT, 2015

Anche la SVIMEZ nell'ultimo rapporto annuale ha sottolineato il ruolo del patrimonio culturale e delle attività come driver di sviluppo e catalizzatore della catena ricerca-innovazione-produzione, in grado di dare piena espressione alle potenzialità del sistema universitario e di ricerca e al patrimonio territoriale e culturale del Mezzogiorno.

Un problema da affrontare se si intende far decollare questo settore riguarda la tendenza dei professionisti e delle aziende più innovative a concentrarsi nelle città siciliane più grandi, se non addirittura a preferire altre sedi di lavoro in città più vivaci in Italia o all'estero dove possono beneficiare di un certo ecosistema (infrastrutture, centri di ricerca, associazioni di categoria e reti di imprese). Questa naturale tendenza verso la concentrazione penalizza notevolmente una provincia rurale come Trapani ancora molto debole in materia di innovazione e R&S anche per un contesto non molto avanzato come quello siciliano. Le imprese siciliane che operano nell'ambito dei settori della tecnologia e della ricerca (chimica, ICT, farmaceutica, biotecnologia, elettronica, professionali, scientifiche e tecniche), si concentrano nelle grandi città di Palermo, Messina e Catania (Eurostat, 2015). La presenza di Università nella provincia di Trapani è limitato ad un piccolo campus satellite dell'Università di Palermo e offre corsi di diritto, biologia enologia, con un'attività di ricerca molto limitata. Sono del tutto assenti altri tipi di infrastrutture tecnologiche, come incubatori d'impresa e parchi tecnologici.

In questo senso la Sicilia ha ancora ampi margini di crescita, rispetto a regioni come la Campania¹³ che invece ha già sviluppato un importante ecosistema dell'innovazione con diversi centri di ricerca, consorzi pubblico-privati in diversi settori strategici, misure e strumenti a sostegno dell'imprenditorialità con bandi specifici anche per il settore culturale e per le start-up.

Tale differenza si riscontra anche sulla filiera delle ICC. Le imprese registrate della filiera culturale-creativa sono meno di 27 000 (rispetto alle quasi 33 000 della Campania) pari al 6% del totale nazionale e meno del 23% del totale delle regioni del Sud. In Sicilia la cultura assorbe occupazione in misura minore sia su scala nazionale sia rispetto alle regioni del Sud.

A livello provinciale Palermo, Catania e, ad una certa distanza, Messina sono le prime tre province per numero di imprese. Trapani si colloca al 90° posto nella graduatoria delle province italiane per incidenza del valore aggiunto del Sistema Produttivo Culturale sul totale economia con una percentuale del 3,5 e al 61° per incidenza occupazionale con un valore percentuale del 4,8 (Symbola, 2015).

Mantenendo il confronto con la Campania, si osserva che a Trapani, nonostante una dotazione culturale e paesaggistica significativa, il settore culturale ha un impatto sia in termini di ricchezza prodotta, sia in termini di occupazione decisamente inferiore che a Caserta¹⁴, eccezion fatta per le imprese legate al patrimonio artistico che sono quasi equivalenti. Questo dato deve far riflettere sul fatto che in due Province con un patrimonio storico artistico importante – il sistema delle Regge Borboniche a Caserta, i siti archeologici e i musei del Trapanese – non si è sviluppata una filiera legata alla gestione e valorizzazione dei beni culturali e naturalistici.

Tabella 36. Valore aggiunto e occupazione nella filiera culturale di Trapani e di Caserta (anno 2012)

	Valore aggiunto (milioni di €)		Occupazione (migliaia)	
	Trapani	Caserta	Trapani	Caserta
Industrie creative	110,3	219	3,2	4,6
Industrie culturali	58,1	169,4	1,2	2,5
Imprese del patrimonio storico-artistico	6,1	6	0,2	0,2
<i>Performing arts</i> e arti visive	11,7	27,5	0,4	0,8
Totale filiera culturale	186,3	421,9	5	8

Fonte: Fondazione Symbola 2014 e Federculture, "Io sono cultura 2013" (elaborazioni e dati Unioncamere, Movimprese)

Diverso è il confronto a livello regionale (tabella 37) dove si nota che proprio il segmento delle imprese del patrimonio storico-artistico è più sviluppato in Sicilia che in Campania a fronte di un dato generale della filiera che vede la Campania decisamente più vivace sia in termini di valore aggiunto sia in termini occupazionali. Alla luce di questo scenario regionale il dato di Trapani è particolarmente critico e segnala ampi margini di miglioramento.

Tabella 37. Valore aggiunto e occupazione nella filiera culturale della regione Siciliana e della Campania (anno 2013)

	Valore aggiunto (milioni di €)		Occupazione (migliaia)	
	Sicilia	Campania	Sicilia	Campania
Industrie creative	1 234,8	1 650,5	18,9	38,2
Industrie culturali	950	1 745,3	33,8	28,4
Imprese del patrimonio storico-artistico	111,9	50,3	2,3	1,0
<i>Performing arts</i> e arti visive	172,8	247,9	5,9	6,1
Totale filiera culturale	2 469,4	3 694,0	60,8	73 775

Fonte: Fondazione Symbola 2014 e Federculture, "Io sono cultura 2013" (elaborazioni e dati Unioncamere, Movimprese)

Per superare le difficoltà legate alla dimensione e collocazione periferica di Trapani diventa di fondamentale importanza potenziare i legami con la vicina Palermo e con il più ampio sistema dell'innovazione regionale della Sicilia, da allargare progressivamente anche a partner italiani e internazionali.

Il contributo delle industrie culturali e creative allo sviluppo socio-economico, può essere rafforzato incentivando, anche con politiche mirate, forme di collaborazione (partenariati, reti d'impresa ecc.) tra le industrie culturali tradizionali e le industrie creative legate alla tecnologia. Entrambe possono fungere da input: da un lato le industrie creative possono stimolare un processo di

rinnovamento nel settore culturale più tradizionale e allargato (ovvero i settori industriali e terziari che ruotano attorno alla cultura e all'identità regionale come certi prodotti dell'agroalimentare); mentre le industrie tradizionali possono rappresentare un'importante opportunità per le ICC su cui sviluppare i loro progetti innovativi. Questi processi di valorizzazione delle produzioni esistenti portano un aumento del valore finale del prodotto/servizio e l'emergere di nuove nicchie di mercato. Inoltre se le ICC si sviluppano in relazione agli asset del territorio, si creano i presupposti per un sviluppo più ampio in grado di generare un impatto significativo a livello territoriale, non solo in termini economici, ma di riattivazione di risorse e potenzialità locali sopite.

Uno degli strumenti per promuovere le industrie culturali e creative consiste nello sviluppo di "spazi creativi", che cercano di combinare elementi tradizionalmente degli studi di artisti con elementi tipici degli incubatori d'impresa (Evans, 2009; Montgomery, 2007; Richards e Wilson, 2006). Sono spesso spazi multifunzionali e dalla gestione piuttosto flessibile che mettono a disposizione di artisti di talento e imprenditori aree di lavoro, sale conferenze, auditorium e caffetterie, in parte aperti anche ai cittadini o presi in affitto da società esterne per i loro eventi. A seconda della loro specializzazione, possono anche fornire strutture comuni e apparecchiature, come studi di registrazione, attrezzature per la stampa 3D, macchinari industriali, ecc. Gli spazi creativi spesso si basano sui principi del 'riuso' di infrastrutture abbandonate e di 'uso temporaneo' per superare la rigidità della pianificazione tradizionale (Lehtovuon e Havik, 2009).

Nella Provincia di Trapani ci sono una serie di progetti in corso che indicano un crescente interesse per lo sviluppo di nuovi spazi creativi attorno ai musei e ai siti culturali esistenti. Un esempio pionieristico è il caso della Fondazione Orestiadi che nel 1996 ha creato nel comune di Gibellina il Museo delle Trame del Mediterraneo. Il museo raccoglie una collezione unica di opere d'arte contemporanea provenienti da diversi paesi del Mediterraneo. Oltre al Museo, il sito comprende un teatro all'aperto che organizza annualmente uno dei più antichi festival teatrali d'Italia e ampi spazi per ospitare artisti in residenza. Il programma si rivolge normalmente a giovani artisti emergenti del bacino del mediterraneo con progetti creativi che promuovano un dialogo interculturale. Alcune delle opere d'arte realizzate durante la residenza sono state poi donate dagli artisti al museo. Sono previsti anche percorsi educativi e laboratori didattici con le scuole.

Un altro esempio interessante è il Museo della tonnara Florio di Favignana inaugurato nel 2013. Come accennato in precedenza, l'ex fabbrica di lavorazione del tonno è stata trasformata in un museo sulla pesca del tonno, che unisce resti di archeologia industriale con nuovi contenuti multimediali. In modo simile al programma della Fondazione Orestiadi, il Museo di Favignana prevede di lanciare un nuovo programma di residenze artistiche per offrire ad artisti di varie discipline la possibilità di utilizzare i grandi spazi ancora vuoti del sito della ex-tonnara.

Complessivamente, negli ultimi anni sono nate diverse esperienze innovative di arte e creatività, che assieme al ricco patrimonio archeologico propongono un'offerta culturale interessante per un'area rurale come la provincia di Trapani. Tuttavia, finora, questi nuovi spazi creativi si sono concentrati quasi esclusivamente sul lato artistico senza integrarlo in una prospettiva imprenditoriale. Sviluppare iniziative che costruiscano collegamenti più stretti tra l'arte, la creatività e l'imprenditorialità sarà un passaggio decisivo per far decollare il settore delle ICC a Trapani. Per questo sarà importante anche il ruolo del governo regionale in termini di bandi e spazi dedicati a facilitare le connessioni tra creativi e tra questi e le imprese tradizionali. Queste politiche contribuiranno a porre delle basi solide per lo sviluppo di un settore creativo se verranno premiati i progetti in grado di sviluppare sinergie con le risorse (culturali, artistiche, artigianali, scientifiche) del territorio per meglio valorizzarle.

Ad esempio le residenze d'artista che hanno luogo presso la Fondazione Orestiadi e al Museo dell'ex-tonnara Florio potrebbero essere estese anche a progetti in collaborazione con artigiani e giovani imprenditori delle industrie culturali e creative provenienti da diversi paesi del Mediterraneo.

Su questa linea, nel 2014 la Camera di Commercio di Trapani, attraverso il progetto "Percorsi integrati per la creazione di imprese" ha sostenuto 53 imprenditori della provincia di Trapani nella fase di avvio delle loro start-up attraverso dei voucher e contributi in conto capitale fino al 50% dei costi sostenuti per l'acquisto di beni e servizi di formazione.

Una condizione necessaria per lo sviluppo delle industrie culturali e creative della provincia di Trapani è migliorare il quadro normativo e le misure a sostegno delle imprese in modo da facilitare il loro accesso ai programmi regionali, nazionali ed europei. Il PON Cultura e Sviluppo va proprio nella direzione di stimolare l'imprenditorialità nella filiera creativa e culturale. Per evitare che questa opportunità venga sottoutilizzata, come lo è stato per diversi anni la programmazione europea, è importante che tutti i soggetti (amministrazioni, associazioni, imprenditori, centri di ricerca) siano adeguatamente preparati e informati. È quindi strategico, specie in un territorio duramente colpito dalla crisi e con livelli di disoccupazione crescenti, che a livello regionale si rafforzi la capacità di gestire programmi di sostegno all'imprenditorialità con attività di formazione, consulenza, accesso al credito e innovazione per PMI e start-up (OCSE, 2014a). In questo senso, l'esperienza di altre regioni del sud come la Campania e la Puglia che si sono dimostrate particolarmente attive nell'incentivare l'emergere di un settore imprenditoriale nell'ambito della cultura e della creatività, e di altri casi significativi in Italia potrebbe esser oggetto di un'attività di capacitazione dell'amministrazione Siciliana a livello Regionale e Provinciale e dei soggetti che stanno gestendo incubatori come il caso di ARCA a Palermo. Infatti per potenziare le capacità locali e lo sviluppo di iniziative endogene, è importante per Trapani guardare a realtà più avanzate, cominciando da quelle siciliane, per sperimentare nuovi modi di costruire connessioni forti con incubatori, investitori e istituzioni. Negli ultimi tempi a Palermo sono sorte molte iniziative interessanti a sostegno dell'imprenditorialità nelle industrie culturali e creative che rappresentano un modello di apprendimento interessante per Trapani.

Come accennato in precedenza, la provincia di Trapani è molto debole in termini di ricerca e sviluppo. Poche aziende stanno investendo nell'innovazione, e la presenza di università è limitata ad un piccolo campus satellite delle Università di Palermo con una limitata offerta di corsi. La regione deve quindi elaborare nuove strategie per favorire uno sviluppo orientato alla domanda per rispondere alle esigenze tecnologiche locali in collaborazione con soggetti esterni (tra cui imprese regionali, nazionali e internazionali, università e centri di ricerca). Infatti, sviluppare la capacità di elaborare e gestire progetti di R&S e di innovazione è importante anche nel panorama dei fondi europei disponibili nell'ambito del programma Horizon 2020 che va proprio a finanziare progetti di trasferimento tecnologico e di collaborazione tra ricerca e impresa.

Ciò non significa che la provincia di Trapani dovrebbe aspirare a creare nuovi centri di ricerca e sviluppo a livello locale; piuttosto, l'obiettivo dovrebbe essere quello di sviluppare legami più stretti con altri centri e imprese innovative fuori provincia. La questione chiave è sviluppare la 'capacità di assorbimento' necessaria a riconoscere il valore della conoscenza esterna, di assimilarla e usarla a scopi commerciali (Giuliani, 2005). A tal fine è importante che i principali attori locali (tra cui politici, gestori di musei, associazioni, distretti, itinerari turistici, etc.) siano attivi nel doppio ruolo di acquisire nuove conoscenze da fonti extra-regionali, da un alto, e di favorire la diffusione di tale conoscenza a livello regionale dall'altro (Lazaric *et al.*, 2008). Ad esempio andrebbe rafforzata la collaborazione con il gruppo di ricerca sul turismo presso l'Università di Palermo che ha sviluppato nuovi sistemi di indagine per analizzare arrivi turistici e stagionalità delle visite e nuove procedure per la misurazione dei flussi turistici ancora trascurati dalle statistiche tradizionali; dati utili nel processo decisionale sulle politiche del turismo, (De Cantis *et al.*, 2015). Il gruppo di ricerca si serve anche di droni per

monitorare le aree protette e della tecnologia GPS per tracciare il comportamento dei turisti delle crociere (De Cantis *et al.*, 2016).

Uno dei settori prioritari da cui partire per sviluppare progetti di R&S e di innovazione è infatti il turismo, con particolare attenzione alle nuove tecnologie per migliorare e facilitare l'accesso ai siti culturali e la visibilità del territorio attraverso moderni sistemi di comunicazione. La Sicilia è ancora molto carente nell'ambito delle strategie comunicative sia nel settore museale sia, più ampiamente, in quello turistico (Bonacini, 2015). Recentemente, è stata sviluppata un'applicazione smartphone per l'afflusso dei visitatori ai diversi musei che fanno parte della rete museale Belicina. Un altro caso in controtendenza riguarda la strategia comunicativa del Museo Archeologico Regionale "Antonio Salinas" di Palermo che ha incrementato l'afflusso di turisti grazie al lavoro di una figura di content manager per i social media (già catalogatore presso il museo); a progetti didattici sperimentali per riprodurre in 3D di reperti esposti e all'uso di una comunicazione meno legata ai tecnicismi del linguaggio archeologico e più vicina alla forma del racconto per rendere i contenuti in modo più chiaro e interessante. Questo è un caso di museo all'avanguardia nella comunicazione col pubblico secondo le recenti linee guida in materia di comunicazione museale e uso dei social media (Bollo *et al.* 2014).

Box 9. ICC, imprenditorialità e innovazione a Palermo

L'incubatore di imprese più importante di Palermo è ARCA. Creato nel 2005 all'interno dei locali dell'Università degli Studi di Palermo, si estende attualmente su una superficie di 1500 metri quadrati con uffici, sale riunioni, servizi amministrativi condivisi, e laboratori di ricerca ben attrezzati. La visione di ARCA è quella di creare opportunità per i giovani di talento per dar loro una prospettiva per restare in Sicilia dopo gli studi universitari, offrendo loro supporto, formazione e opportunità di networking. Fino ad oggi, l'incubatore ha ospitato circa 80 progetti imprenditoriali a seguito di una procedura di selezione competitiva, e questo ha portato alla creazione di oltre 40 nuove imprese, molte delle quali come spin-off dell'Università di Palermo. All'inizio l'ambito di attività principale dell'incubatore erano i progetti di ingegneria e quelli ad alto contenuto tecnologico, specialmente in questi settori: energie rinnovabili, edilizia sostenibile, mecatronica, monitoraggio ambientale, sistemi GIS e telerilevamento, tecnologie digitali, biotecnologie e salute, e tecnologie rivolte all'ambiente marino e all'industria ittica.

Più di recente, ARCA ha ampliato le sue aree di interesse per includere anche le industrie culturali e creative. L'attenzione si concentra sullo sviluppo di progetti che collegano diverse competenze presenti sul territorio, tra cui la lavorazione del legno, il tessile, la musica e lo spettacolo, la progettazione e la produzione audiovisiva. In questo contesto, ARCA ha sviluppato un nuovo progetto in collaborazione con la Galleria d'Arte Moderna di Palermo (GAM) al fine di creare una rete tra le imprese che operano in ambito culturale e creativo per facilitare la collaborazione e lo sviluppo di progetti congiunti. Inizialmente, l'obiettivo della GAM era quello di avviare un dialogo più stretto con i produttori di artigianato locale per includere i loro prodotti nel bookshop della galleria. In una seconda fase, si è sviluppato anche l'interesse a creare un 'living lab' all'interno della galleria, nella forma di uno spazio di incontro e incubatore di nuovi progetti creativi. GAM e ARCA sono partner in questa iniziativa, e questo si è rivelato un approccio di successo che potrebbe forse essere replicato in altri musei o siti culturali da Palermo (e anche da Trapani).

Fino ad oggi ARCA non ha ospitato nell'incubatore progetti di imprenditori provenienti da Trapani, anche se l'ambito di azione di alcune delle start-up nate in ARCA è strettamente legato alle risorse culturali e naturalistiche della regione. Ad esempio, InformAmuse, nata nel 2009 come spin-off dell'Università ha sviluppato nuove tecnologie e applicazioni mobili rivolte al turismo e alla valorizzazione del patrimonio culturale, ad esempio per mostrare il teatro antico e il sito archeologico di Akrai e Ferento; per guidare gli utenti nel mondo dello street food palermitano o per guidare gli utenti durante la visita alla Cappella Palatina di Palermo. Un altro esempio interessante è Biosurvey, sempre uno spin-off accademico che fornisce consulenza, ricerca, formazione e progettazione con particolare riferimento agli ecosistemi acquatici, comprese le nuove tecnologie per i siti archeologici sottomarini.

Oltre ad ARCA ci sono altri incubatori rilevanti che operano a Palermo a sostegno di progetti innovativi nelle industrie culturali e creative. Tra questi, AT-Factory, un acceleratore di startup digitale collegato con una rete di innovatori, imprenditori e investitori; FabLab Palermo, un polo di innovazione che funziona per collegare 'makers', architetti, programmatori, progettisti, falegnami, sarti e creativi che possono mettere insieme le loro competenze. FabLab Palermo fornisce spazi e attrezzature così come corsi di formazione, laboratori e servizi alle imprese e ai professionisti, tra cui la progettazione, la stampa 3D, sviluppo di software, progettazione e prototipazione, taglio laser, incisione. Un ulteriore esempio di nuovi spazi creativi sorti a Palermo è Dimora OZ, un laboratorio permanente di arti visive, performance e arte multimediale ospitata all'interno di Palazzo Barlotta, uno degli edifici più antichi della città.

Anche se a Trapani manca il dinamismo di Palermo in termini di imprenditorialità e creatività, queste esperienze indicano possibili strade per lo sviluppo delle ICC nel trapanese.

Fonti: interviste con i rappresentanti di ARCA e AT-Factory a Palermo

Attualmente, la provincia di Trapani non ha alcun incubatore di imprese. Ciò riflette sia un disinteresse della politica, sia il fatto che la provincia non è ancora un terreno fertile per l'innovazione e lo sviluppo di nuova imprenditorialità che infatti stenta a manifestare una domanda di strumenti e misure a sostegno del settore. In questo contesto, la provincia di Trapani dovrebbe mirare a costruire

collegamenti più stretti con gli incubatori d'impresa e gli spazi creativi che sono sorti a Palermo. Ad esempio, attraverso un accordo di collaborazione con ARCA per creare un incubatore 'virtuale' per la provincia di Trapani, avvalendosi dell'esperienza e delle risorse di ARCA e di altri attori locali, come il campus di Trapani dell'Università di Palermo, la Camera di Commercio di Trapani, e altre associazioni locali, come le Strade del vino o del Distretto turistico Sicilia Occidentale. La strategia generale dovrebbe essere quella di incoraggiare ARCA e altri incubatori d'impresa a Palermo ad espandere il loro raggio d'azione verso Trapani, aumentando la loro attività di sensibilizzazione nel tessuto imprenditoriale e associativo.

In questa prospettiva le istituzioni culturali, come la fondazione Orestiadi e il Museo di Favignana che sono tra le realtà più attive e sperimentali di Trapani, potrebbero essere tra gli attori chiave della nascita di un settore di ICC con specifici programmi di incubazione per attrarre imprenditori con progetti innovativi non solo a livello provinciale, ma anche provenienti dai paesi del Mediterraneo. Un approccio internazionale e interculturale è coerente sia con la promozione di progetti artistici e di scambio culturale, sia con le dimensioni limitate della comunità di imprenditori locali e con la necessità di aprire e sviluppare reti di collaborazione e di partenariato più ampie. Inoltre, la provincia di Trapani è in una buona posizione per diventare un hub per il Mediterraneo imprenditoriale dato il suo patrimonio storico e il suo attuale ruolo di primo piano nella Rotta dei Fenici. In questo sforzo, sarebbe interessante per collegarsi con progetti finanziati dall'UE, come NetKite¹⁵, che tra le altre attività sostiene una *business plan competition* del Mediterraneo.

Oltre alle misure di policy a sostegno degli imprenditori attraverso gli strumenti degli incubatori e delle agenzie di sviluppo, il governo regionale e provinciale può sostenere le industrie culturali e creative sul lato della domanda (Skantze, 2014). Lo scopo è di favorire non solo il settore delle ICC, ma di stimolare un processo di collaborazione intersettoriale per migliorare anche la competitività delle imprese tradizionali in crisi, ad esempio nel settore dell'agroalimentare. Alcuni esempi sono gli appalti pubblici per realizzare servizi o prodotti per siti e musei o i voucher per le PMI a condizione che vengano usati per comprare prodotti o servizi delle industrie creative e culturali.

Un caso interessante di iniziative che creano sinergie tra ICC e settori tradizionali è il progetto del Kit CRE-ZI food¹⁶ che coniuga il lavoro di designer e artigiani al settore agroalimentare. È stato recentemente realizzato attraverso un finanziamento della Fondazione Telecom e un partenariato di organizzazioni di Palermo (ARCA, CLAC e NEXT). In una prima fase, il progetto ha condotto una mappatura dettagliata del settore artigianale, inclusi artisti storici ed emergenti.

Il progetto si concentra sulla filiera alimentare per rilanciare il settore artigianale di Palermo e promuovere la collaborazione tra ristoranti, artigiani e designer, unendo tradizione e modernità. Una parte importante del progetto è dedicata all'uso di nuove tecnologie nella produzione di oggetti, tra cui workshop di "making digitale" con l'attrezzatura per il "self fabbing".

Anche a Trapani ci sono opportunità per rinnovare il settore dell'enogastronomia veicolando meglio l'origine, e la storia dei prodotti, legando marchi enogastronomici locali con attrattori culturali del territorio, curando il packaging e la comunicazione attraverso un'attenta rielaborazione della tradizione. Il coinvolgimento di talenti creativi per sviluppare "prodotti culturalmente-rintracciabili" ovvero prodotti capaci di comunicare il rapporto con le risorse e il saper fare del territorio aumenta il valore simbolico dei prodotti e richiama visitatori interessati a conoscere e vedere i processi produttivi (Orlandi e Santagati, 2014).

Questo vale non solo per i vini, ma anche per altri prodotti tipici come il sale di Mozia raccolto a mano. Anche in altre regioni italiane la cosiddetta "industria del gusto" all'interno del segmento delle

attività *creative driven* è quella che sta incontrando la maggiore espansione e tenuta anche durante la crisi.

Con riferimento al tessuto delle ICC sopra descritto, vale la pena ricordare che il settore della cultura non è composto solo da soggetti pubblici o da imprese, anzi è spesso connesso a realtà associative, specialmente per la realizzazione di eventi culturali. L'associazionismo culturale rappresenta un contributo importante nell'animazione di un territorio anche se è opportuno fare attenzione a non far coincidere un'elevata presenza associativa col rafforzamento della società civile. Infatti, nonostante le realtà associative siano un attore cruciale anche per le pubbliche amministrazioni per realizzare i loro programmi culturali, lo studio condotto sulle associazioni culturali attive nella città di Palermo (Notari, 2010) restituisce un quadro che ricorda le problematiche riscontrate da Putnam (1997) nel suo famoso studio sul capitale sociale nelle regioni meridionali. L'associazionismo culturale palermitano risente ancora di un atteggiamento di dipendenza da un'autorità politica o da opportunità economiche, ed è poco orientato a coltivare risorse locali per un benessere collettivo e duraturo. Il settore della cultura si presta purtroppo a questo tipo di fenomeni e la nascita di un'associazione culturale a volte risulta strumentale ad usufruire dei finanziamenti pubblici (delle amministrazioni locali, dello Stato o della Comunità Europea) per poi cessare una volta terminate le risorse. Queste dinamiche pesano sull'incidenza della cultura nello sviluppo locale: all'interno del contesto palermitano, ad esempio, l'aumento del numero di associazioni culturali per abitante non si è tradotto in un maggiore senso civico o in un sensibile miglioramento della qualità della vita (Notari, 2010).

Riferimenti Bibliografici

- Aldebert, B., Dang, R.J. and Longhi, C. (2011) Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@, *Tourism Management*, 32, pp. 1204-1213.
- Bollo A., Carnelli L., Dal Pozzolo L., Seregni S., Vittor F. (2014), *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*, Venezia: Regione del Veneto (http://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/museorete_lineeguida_ricerca.pdf)
- Council of Europe (2011), "Impact of European Cultural Routes on SMEs' Innovation and Competitiveness", www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Routes/StudyCR_en.pdf
- De Cantis, S., Ferrante, M., Kahani, A. and Shoval, N. (2016) Cruise passengers' behavior at the destination: Investigation using GPS technology, *Tourism Management*, 52, pp. 133-150.
- De Cantis, S., Parroco, A.M., Ferrante and M., Vaccina, F. (2015) Unobserved tourism, *Annals of Tourism Research*, 50, pp. 1-18.
- Eurostat (2015) *Sicily Regional Innovation Monitor*, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/sicily>
- Evans, G. (2009) Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy, *Urban Studies*, 46, pp. 1003-1040.
- Fondazione Symbola (2015) *Io sono Cultura*, Roma
- Garibaldi, R. (2014) *Il turismo culturale europeo Città ri-visitate. Nuove idee e forme di turismo culturale*, FrancoAngeli Edizioni, Milano.
- Giuliani, E. (2005) Cluster absorptive capacity: Why do some clusters forge ahead and others lag behind?, *European Urban and Regional Studies*, 12, pp. 269-288
- Grasso, F. and Paratore, S.G. (2013) Il turista digitale: formatore di tendenza e vero promoter turistico. In: Asero, V., D'Agata, R., Tomaselli, V. (a cura di) *Turismo e territorio: analisi empiriche e approcci metodologici*. McGraw-Hill, Milano.
- ISTAT (2015) *Rapporto annuale*. Roma.
- Lazaric N., Longhi C. and Thomas C. (2008) Gatekeepers of knowledge versus platforms of knowledge: from potential to realized absorptive capacity, *Regional Studies*, 42, pp. 837-852.
- Le Blanc, A. (2010) Cultural districts, a new strategy for regional development? The South-East Cultural District in Sicily, *Regional Studies*, 44, pp. 905-917.
- Lee, C. B. (2015) Cultural policy and governance: reviewing policies related to cultural and creative industries implemented by the central government of Taiwan between 2002 and 2012, *Review of Policy Research*, 32, pp. 465-484
- Lehtovuon, P. and Havik, K. (2009) Alternative Politics in Urban Innovation. In: L. Kong and J. O'Connor (eds.), *Creative Economies, Creative Cities: Asian-European Perspectives*, Springer.

- Montgomery, J. (2007) Creative Industry Business Incubators and Managed Workspaces: A Review of Best Practice, *Planning, Practice & Research* 22, pp. 601-617.
- Novelli, M., Schmitz, B. and Spencer, T. (2006) Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience, *Tourism Management*, 27, pp. 1141-1152
- Notari G. (a cura di) (2010), *Cultura in (s)vendita, L'associazionismo culturale palermitano tra innovazione e frammentazione* Franco Angeli, Milano.
- OECD (2014a) *Italy: Key Issues and Policies*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.
- OECD (2014b) *Tourism and the creative economy*. OECD Publishing.
- Orlandi A. e Santagati M. (2014) "Le industrie culturali e creative: una mappatura quantitativa", *Rapporto Economico e Sociale*, pp.287-323.
- Platania, M. and Privitera, D. (2013) Destination management per la promozione del turismo. Analisi dei modelli regionali e provinciali nel web. In: Asero, V., D'Agata, R., Tomaselli, V. (a cura di) *Turismo e territorio: analisi empiriche e approcci metodologici*. McGraw-Hill, Milan.
- Putnam R. D. (1997) *La tradizione civica delle regioni italiane*, Mondadori.
- Richards, G. (2014) Cultural tourism 3.0: The future of urban tourism in Europe? In: Garibaldi, R. (ed.) *Il turismo culturale europeo Città ri-visitate. Nuove idee e forme di turismo culturale*, Franco Angeli Edizioni, Milano, pp. 25-38.
- Richards, G. and Wilson, J. (2006) Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27: pp. 1209-1223.
- Rizzo, M. and Moscato, S. (2013) Le strade del vino come strumento di sviluppo sostenibile dei territori. In: Asero, V., D'Agata, R., Tomaselli, V. (a cura di) *Turismo e territorio: analisi empiriche e approcci metodologici*. McGraw-Hill, Milano.
- Saxena, G., Clark, G., Olivier, T. and Ilbery, B. (2007) Conceptualizing Integrated Rural Tourism, *Tourism Geographies*, 9, pp. 347-370.
- Skantze, J. (2014) *Innovation vouchers for creative industries from a comparative perspective*. Report 14:08, Volante Research.
- SVIMEZ (2015) *Rapporto sull'economia del mezzogiorno*.
- Unioncamere Sicilia (2013) *L'andamento del sistema economico e produttivo della Sicilia nel 2013*.
- Vergagli (2008), "Ricettività diffusa e nuove tendenze del fenomeno turistico in Italia", *Tafer Journal* n. 5

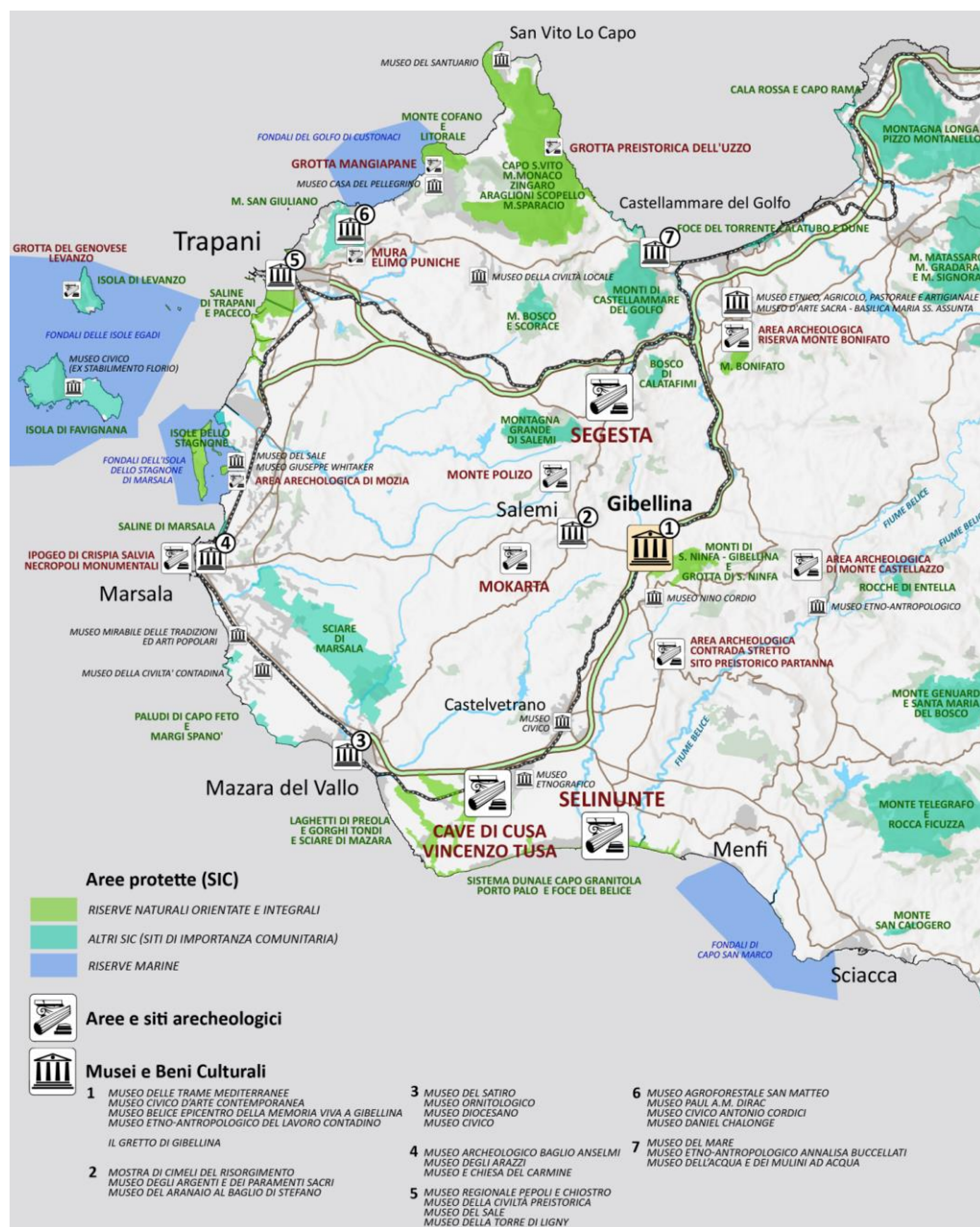
Note

- ¹ L'intesa sottoscritta nel gennaio del 2014 tra la Camera di Commercio, ente che detiene il 2% delle quote Airgest, e l'Ams, la società di comunicazione e marketing di Ryanair, rischiava la rottura nell'estate 2015 a causa dei ritardi di alcuni Comuni del trapanese nel pagamento delle quote del 2014 e del 2015 previste dall'accordo per i servizi di marketing e promozione territoriale. La Giunta camerale ha risolto temporaneamente il problema deliberando il pagamento anticipato al di 282 mila euro, comprendenti le rate di ottobre 2015 e gennaio 2016 e il versamento dell'Iva per il 2014 e 2015, somme che vanno a coprire le due rate del co-marketing con la società Ams dando modo ai Comuni di regolarizzare i pagamenti.
- ² Il *Decreto Crescita 2.0*, convertito nella Legge n. 221 del 18 dicembre 2012) ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano la definizione di "nuova impresa innovativa ad alto valore tecnologico" o "startup innovativa", prevedendo una serie di misure e strumenti per questa fattispecie imprenditoriale.
- ³ Alcuni dati sui sentieri sono il risultato di un lavoro di monitoraggio sulla rete trazzerale regia svolto da Artemisia nel 2001 per l'Assessorato Regionale Beni Culturali e Ambientali Pubblica Istruzione.
- ⁴ OCSE , 2014a e statistiche elaborate dalla Provincia Regionale di Trapani
- ⁵ Le strutture ricettive italiane (alberghi, campeggi, case di vacanza e altri alloggi collettivi) hanno in media una dimensione inferiore a quella dei paesi dell'Unione Europea: secondo i dati Eurostat, nel 2009 le aziende italiane avevano 31 posti letto contro i 60 della Germania e della media UE, gli 80 della Spagna e i 200 della Francia.
- ⁶ La Programmazione negoziata riprende gli orientamenti comunitari in materia di politiche pubbliche e di sviluppo dei territori. Questo approccio che privilegia l'indirizzo dal basso e la localizzazione geografica degli interventi, ha lo scopo di facilitare la gestione di interventi che coinvolgono una molteplicità di soggetti pubblici e privati, sia in termini decisionali che finanziari e operativi. Gli strumenti utilizzati sono i Patti territoriali, i Contratti di programma e i Contratti di area.
- ⁷ Dallo standard di 50 persone per bus si è arrivati a 20 e molti operatori creano servizi per gruppi di 10 persone, ma con una capacità di spesa e propensione al consumo più alta.
- ⁸ Secondo un calcolo sugli emigrati siciliani della Regione Siciliana – Settore Emigrazione si contano circa 20 milioni di oriundi siciliani fino alla seconda generazione.
- ⁹ Le ICC comprendono una serie di attività che ruotano attorno ai settori della cultura, del patrimonio artistico e delle nuove tecnologie utilizzate in chiave creativa/innovativa e hanno in comune un legame particolare e forte con la cultura, la creatività, la produzione di significati simbolici e di valore estetico (Orlandi e Santagati, 2014). Le cosiddette attività creative driven indicano proprio questo intreccio tra ambiti tradizionali come l'agroalimentare o l'artigianato e nuovi ambiti di attività che attingono dai primi per creare prodotti e servizi nuovi.
- ¹⁰ <http://www.stradeviniesaporisicilia.it>
- ¹¹ Non si è ancora arrivati ad una definizione univoca del settore delle industrie creative e culturali: i Paesi (e le regioni all'interno dei Paesi) utilizzano differenti metodi per classificarle e valutarle. In questa analisi si farà riferimento alla classificazione di Symbola e Unioncamere che da diversi anni stanno monitorando il sistema delle ICC in Italia e hanno preso a riferimento gli elementi comuni alle più note classificazioni europee.

- ¹² Rapporto annuale ISTAT 2015, capitolo 5.3 “Patrimonio, paesaggio, tradizione e creatività: il valore culturale del territorio”.
- ¹³ Nel 2012 Campania Innovazione ha promosso la creazione di Campania In.Hub, un network regionale di ricerca ed innovazione volto ad incoraggiare la collaborazione e la partnership tra diversi attori regionali dell'innovazione, con una particolare attenzione per l'agevolazione del trasferimento di conoscenze dal mondo accademico a quello industriale. Il network coinvolge cinque università regionali, svariati centri di ricerca, associazioni industriali (Confindustria), camere di commercio e parchi della scienza e della tecnologia.
- ¹⁴ Si rinvia alla review su Caserta (OECD 2016) per un approfondimento sull'ecosistema della ricerca e sulle misure a supporto dell'innovazione e della creatività predisposte dalla Regione attraverso la sua Agenzia di Sviluppo.
- ¹⁵ I partner di NetKite (Cross-border NETwork to foster Knowledge-intensive business Incubation and TEchnology transfer) comprendono diverse istituzioni di Francia, Italia, Cipro, Tunisia, Egitto, Palestina e Giordania. Per l'Italia il partner è ARCA di Palermo. Per ulteriori informazioni: <http://www.netkite.eu/>
- ¹⁶ Gli obiettivi del progetto erano: riattivare la rete di laboratori nel centro storico di Palermo; trasmettere alle nuove generazioni la storia, la memoria e l'identità del know-how locale; creare opportunità di scambio di competenze tra artigiani vecchi e nuovi; sviluppare strumenti innovativi e creativi per comunicare il prodotto; integrare la produzione tradizionale e le tecnologie digitali per la produzione di manufatti legati all'alimentazione; sostenere la creazione di piccole imprese e promuovere la diffusione di una cultura d'impresa innovativa nel settore dell'artigianato.

ALLEGATO 1

Visita di studio 15-19 giugno 2015



Fonte: Elaborazione GIS arch. Giacomo Rossi su dati del Ministero dell'Ambiente e del Sistema informatico della Provincia di Trapani <http://www.provincia.trapani.sitr.it:8080/Opendata/>

Team di lavoro

Sergio Alessandrini, professore di economia politica presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, dove lavora dal 1991, ha dedicato gran parte della sua carriera accademica negli studi di economia internazionale, economia dell'integrazione europea, metodologie di valutazione di programmi e di progetti, economia della transizione, l'imprenditorialità e gli investimenti diretti esteri. È autore di numerosi libri e articoli. È stato consulente di molti enti pubblici italiani, così come per la Banca Mondiale, UNIDO, la Commissione dell'Unione Europea. Dal 2012 è direttore scientifico della collana di Economia e Diritto, serie di libri con un programma di pubblicazione dei risultati della ricerca scientifica e applicata sui meccanismi di mercato, le relazioni pubblico-privato e le possibili forme di *partnership*.

Thierry Baert, architetto e urbanista, è direttore dell'area ricerca presso l'Agenzia di sviluppo urbano della città di Lille (Francia), dove lavora dal 1993. Per l'Agenzia ha svolto diverse attività, tra le quali, ha presieduto il Comitato Eurocities per lo Sviluppo economico e la rigenerazione urbana e il gruppo di lavoro sulle aree metropolitane (1999-2001); guidato il processo che ha portato alla definizione della Strategia per lo sviluppo culturale della città di Lille (Capitale Europea della Cultura 2004); gestito il processo di cooperazione transfrontaliera per la regione metropolitana di Lille (*Aire métropolitaine de Lille*); organizzato eventi internazionali e attività di ricerca in materia di sviluppo urbano.

Antonio Barone, esperto di turismo integrato e di itinerari culturali. È Direttore della Rotta dei Fenici, itinerario dell'interculturalità nel Mediterraneo, ed ha collaborato ad Iter Vitis – Itinerario del paesaggio culturale dei vitigni in Europa. Rappresentante dei 29 Itinerari Culturali certificati dal Consiglio d'Europa (2002-2014), ha fatto parte della Consulta Nazionale per gli Itinerari Culturali presso il MIBACT. Opera nel campo del marketing territoriale e della pianificazione strategica in numerose realtà italiane e straniere. È stato consulente della Provincia di Trapani (1999-2000) e del PIR Trapani progetto pilota “Una rete di Valore – Sistema Turistico Locale”, e per numerosi comuni. Recentemente ha collaborato al Distretto Turistico Selinunte, Sciacca Terme, il Belice ed al GAC “Il Sole e l'azzurro da Selinunte a Vigàta”. Collabora con numerose università e centri di ricerca sul turismo e sul patrimonio in diversi Paesi in Europa e Mediterraneo; in particolare con l'Università di Bologna-Polo di Rimini.

Andrea Billi è *policy analyst* presso il Centro OCSE LEED di Trento per lo sviluppo locale, dove, dal 2014, coordina il progetto congiunto OCSE-MiBACT su Cultura e Sviluppo Locale. Dal 2001 entra come ricercatore in economia alla Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Roma, La Sapienza, dove insegna Economia dello Sviluppo dal 2004. Nel 2009-2011, è stato distaccato in qualità di esperto senior presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri per coordinare i gruppi di lavoro Governo-Regioni sulle crisi industriali (es. Alcoa) e alcuni progetti di sviluppo strategico: quali la chimica verde in Sardegna e la Scuola digitale. Ha conseguito una laurea in Scienze Politiche e un dottorato di ricerca in Economia dei mercati e delle Istituzioni finanziarie Internazionali presso l'Università di Roma, La Sapienza. È stato anche *visiting research fellow* presso la Duke University (1998-1999).

Sara Bonini Baraldi (PhD in Management) è ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, dove da più di dieci anni insegna per la laurea internazionale GIOCA (Master degree in Innovation and Organization of Culture and the Arts). È fondatrice dell'omonimo centro GIOCA-ricerche per il quale svolge attività di ricerca nel campo della gestione dei beni culturali a livello internazionale (con progetti in Italia, Cina, Turchia, Francia e Polonia). È autrice di numerosi articoli scientifici su riviste internazionali e di alcune monografie in italiano. È stata inoltre *visiting professor* presso Institut d'études Européennes, master in Politique et gestion de la

culture en Europe dell'Université Paris 8, Sain-Denis (Francia) e presso la Wroclaw University of Economics (Polonia).

Mark Considine è preside della Facoltà di Lettere presso l'Università di Melbourne dal 2009, dove in precedenza ha diretto la Scuola per le Scienze Politiche e Sociali. Le sue aree di ricerca comprendono studi di governance, politica sociale comparata, servizi per l'impiego, la riforma del settore pubblico, lo sviluppo locale e la sociologia organizzativa. Mark è membro dell'Istituto di Pubblica Amministrazione Australiana (Victoria) e dell'Accademia australiana delle Scienze Sociali. Ha collaborato con governi e organizzazioni internazionali (OCSE, ILO) alla realizzazione di vari progetti e studi sullo sviluppo delle comunità locali. Attualmente si occupa di studi comparativi relativi alle riforme dei servizi di collocamento in Australia, Regno Unito, Paesi Bassi e altri paesi dell'area OCSE.

Jose Guimon è professore associato in economia presso l'Autonoma Università di Madrid. La sua ricerca si è concentrata sulla globalizzazione dell'innovazione e le politiche per l'innovazione nei paesi in via di sviluppo, tematiche sulle quali prodotto numerose pubblicazioni e articoli su riviste internazionali. Lavora regolarmente in qualità di esperto o consulente per la Banca Mondiale e l'OCSE sui progetti internazionali riguardanti le politiche scientifiche e tecnologiche, l'attrazione di aziende estere innovative, le politiche di innovazione decentrate e lo sviluppo di *cluster*. Ha conseguito un dottorato di ricerca in Economia presso l'Autonoma Università di Madrid e un Master in Ingegneria Industriale presso la Cornell University di New York.

Alessandro La Grassa è Presidente del CRESM (Centro di Ricerche Economiche e Sociali per il Meridione) dal 2004. Opera dal 1996 come Agente di Sviluppo Locale nell'ambito di iniziative di sviluppo territoriale promosse in Sicilia e in altri Paesi Mediterranei (Tunisia, Albania, Libano, Grecia, Palestina) occupandosi di coordinamento di progetti, promozione di reti e partenariati a livello locale e internazionale. Ha collaborato con varie organizzazioni nazionali e internazionali (ItaliaLavoro, Libera Comitato Nazionale per l'Emersione del Lavoro Non Regolare, OCSE, European Training Foundation) per la realizzazione di ricerche socio-economiche e per la gestione di interventi di sviluppo territoriale, emersione del lavoro nero e promozione di reti di servizio. È stato promotore, nel 2006, del Distretto Vitivinicolo della Sicilia Occidentale, per il quale ha realizzato un approfondito studio sul sistema vitivinicolo siciliano. Ha fondato a Gibellina, nel 2011, il Museo "Belice/EpiCentro della Memoria Viva". È fra i promotori della Rete Museale e Naturale Belicina. Dal 2012 collabora con il Gal Elimos (LEADER) in qualità di esperto per l'animazione e la cooperazione internazionale.

Alessandra Proto è *policy analyst* presso il Centro OCSE LEED di Trento per lo sviluppo locale, dove ha lavorato sin dalla sua creazione nel 2004. Gestisce le attività riguardanti l'imprenditorialità, l'innovazione, le PMI e il turismo ed è anche responsabile della progettazione e realizzazione delle attività di *capacity building*, che mirano a migliorare ulteriormente le competenze di chi opera nel campo dello sviluppo economico e dell'occupazione a livello locale, nei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Si occupa inoltre della formulazione e valutazione di politiche e le relative modalità di attuazione sulla base di una comprensione dei bisogni, potenzialità e limiti che esistono all'interno di una località. Alessandra ha conseguito la laurea in Economia e gestione delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali presso l'Università Bocconi di Milano.

Giovanna Sonda, dottore di ricerca in Sociologia e Ricerca Sociale, ha svolto e coordinato attività di ricerca e azioni pilota nell'ambito di progetti europei e regionali nei seguenti ambiti: welfare community, processi di riorganizzazione urbana, PMI nuove tecnologie e turismo. Ha collaborato alla definizione di percorsi di accompagnamento all'internazionalizzazione per le PMI e di servizi a supporto di *start up* e giovani imprenditori.

Massimo Zucconi Dal 2003 collabora con Federculture come responsabile nazionale delle aree protette e dei parchi. Con Federculture nel 2014 ha ideato i "Cantieri di Progettazione" per lo "sviluppo locale a base culturale" e sta seguendo molte realtà italiane che si propongono di valorizzare il proprio patrimonio identitario. Nell'ambito del progetto europeo di cooperazione euro-mediterranea "Archeomedsites", di cui è capofila il MiBACT, sviluppa la metodologia del "Cantiere di Progettazione" in 8 siti archeologici UNESCO in Italia, Tunisia e Libano. Ha diretto Commissioni urbanistiche, Commissioni V.I.A. e V.A.S, Strutture di coordinamento intersettoriali. Dal 1998 al 2007 è stato Presidente e Amministratore Delegato della Società mista pubblico-privato Parchi Val di Cornia S.p.A. dando vita ad un'inedita esperienza di valorizzazione e gestione integrata di patrimonio culturale e ambientale in cinque Comuni della Maremma livornese.

ALLEGATO 2

Stakeholder coinvolti

Regione Siciliana:	Maurizio Giannone, Ufficio di Gabinetto dell'Assessore ai Beni Culturali e all'Identità Siciliana Francesco Giordano, Dirigente Responsabile Servizio I Programmazione dell'Assessorato ai Beni Culturali e all'Identità Gioacchino Fazio, Consulente dell'Assessore ai Beni Culturali e all'Identità Giovanni Catania, Regione Siciliana, Assessorato alla programmazione (Già responsabile organizzazione America's Cup a Trapani) Marilena Cusenza, Assistenza Tecnica POAT MIBACT c/o Regione Siciliana, Dipartimento dei Beni Culturali e dell'Identità siciliana Paola Misuraca, Soprintendente della Provincia di Trapani Sebastiano Tusa, Soprintendente del Mare Paolo Calcara, Assessore alle politiche agricole, Responsabile "Comitato Expo-Selinunte & Valle del Belice" Comune di Castelvetrano
Università degli Studi di Palermo:	Anna Li Donni, Coordinatrice del Corso di Laurea in Scienze del Turismo Marcantonio Ruisi, Professore ordinario, Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche, Facoltà di Economia, Università di Palermo Maria Francesca Cracolici, Ricercatrice, Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche, Facoltà di Economia, Università di Palermo Stefano De Cantis, Professore associato, Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche, Facoltà di Economia, Università di Palermo Paola Di Rosa, Fondatrice AT-Factory, Acceleratore Digitale di startup collegato con un network di innovatori, imprenditori ed investitori Umberto La Commare e Stefania Zanna, Consorzio ARCA - Consorzio per l'applicazione della ricerca e la creazione di aziende innovative, l'Incubatore d'Imprese per la nascita di iniziative imprenditoriali innovative Mauro Ferrante, Professore associato, Dipartimento di Culture e Società, Università degli Studi di Palermo
Museo delle Trame Mediterranee Fondazione Orestadi (Gibellina):	Enzo Fiammetta, Direttore, Museo Trame Mediterranee-Fondazione Orestadi Giuseppe Salluzzo, Direttore, Rete Museale e Naturale Belicina Giuseppe Maiorana, Direttore Museo Belice / EpiCentro della Memoria Viva e Assessore alla Cultura, Comune di Salemi
Parco Archeologico di Segesta:	Sergio Aguglia, Direttore del Parco Archeologico di Segesta Regina Hundemer, Presidente dell'Associazione Guide Turistiche Trapani
Parco Archeologico di Selinunte e delle Cave di Cusa:	Giuseppe Scuderi, Funzionario del Parco Archeologico V. Tusa di Selinunte e delle Cave di Cusa
Museo della Nave Punica:	Maria Luisa Famà, Dirigente Responsabile Museo archeologico regionale Lilibeo Marsala - Baglio Anselmi

Tonnara di Favignana:	Giuseppe Pagoto , Sindaco di Favignana Stefano Donati , Direttore, Area Marina Protetta Isole Egadi Paola Misuraca , Soprintendente della Provincia di Trapani
Erice:	Paolo Salerno , Titolare, PS Advert Trapani Pinola Savalli , Coadiutrice tecnica, Fe.Ar.T. Erice Angela Savalli , Direttore, Strada del Vino Erice doc
Associazione Strade del Vino:	Antonella Albigiani , Coadiutrice tecnica Associazione Strada del Vino Marsala Alessandro Sciacca , Presidente Gruppo Archeologico Xaipe

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL TURISMO E L'OCCUPAZIONE NELLE REGIONI DEL SUD ITALIA

<http://oe.cd/ACTORS>