

Guida Operativa

“Qualità dei bandi per l’acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali”

Lucca – 27 gennaio 2012

Palazzo Ducale

Workshop 2

“Strategie della domanda. L’integrazione e l’innovazione come plus distintivo di qualità della domanda e di eccellenza dell’offerta pubblica di servizi nel sistema dei beni culturali”

Modelli evoluti di offerta e gestione integrata culturale

Un possibile modello di integrazione ed organizzazione a rete

Indice

1.Premessa	pag.3
2.Un possibile modello “evoluto” di offerta e gestione integrata di servizi culturali	pag.8
3.Un modello “a rete”	pag.9
4.Possibili funzioni, organizzazione e gestione del modello a rete	pag.12
5.Dinamiche ed equilibri finanziari	pag.20
6.Lo sviluppo del modello	pag.21
7.L’attuazione del modello	pag.22

Modelli “evoluti” di offerta e gestione integrata culturale ¹

Un possibile modello di integrazione ed organizzazione a rete

1. Premessa

Già da diversi anni, il settore dei beni culturali è interessato da un articolato processo di organizzazione degli strumenti e degli istituti finalizzati a favorire l'applicazione e la diffusione di modelli “evoluti” di fruizione e valorizzazione dei beni culturali, tendenzialmente preordinati a garantire il raggiungimento del necessario equilibrio tra:

- da un lato, le esigenze ed i vincoli di tutela dei predetti beni;
- dall'altro lato, le esigenze di una fruizione e valorizzazione quanto più orientata al raggiungimento di adeguati *standard* qualitativi e prestazionali e, al contempo, economicamente sostenibile, se non addirittura orientata al profitto in una logica di apertura al “mercato” e a modelli di organizzazione e gestione “imprenditoriale”, se del caso anche “esternalizzata”.

Si richiamano le principali disposizioni del Codice dei beni culturali di riferimento:

- 1) art.102, comma 4 e 5, il quale disciplina espressamente la possibilità di definire accordi tra il MIBAC, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali per coordinare, armonizzare ed integrare la fruizione relativamente agli istituti ed ai luoghi di cultura di appartenenza pubblica, ivi compresi i beni ivi presenti

Art.102, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

4. Al fine di coordinare, armonizzare ed integrare la fruizione relativamente agli istituti ed ai luoghi della cultura di appartenenza pubblica lo Stato, e per esso il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali definiscono accordi nell'ambito e con le procedure dell'articolo 112. In assenza di accordo, ciascun soggetto pubblico è tenuto a garantire la fruizione dei beni di cui ha comunque la disponibilità.

5. Mediante gli accordi di cui al comma 4 il Ministero può altresì trasferire alle regioni e agli altri enti pubblici territoriali, in base ai principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza, la disponibilità di istituti e luoghi della cultura, al fine di assicurare un'adeguata fruizione e valorizzazione dei beni ivi presenti.

- 2) art.111, comma 1 e 3, che individua espressamente nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture e reti (ivi compresa la messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali) le attività di valorizzazione dei beni culturali

Art.111, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

1. Le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti,

¹ Il presente documento è uno stralcio del più articolato documento di analisi e di studio predisposto da Svi Finance S.p.A. (gruppo Invitalia) nell'ambito del progetto pilota “Poli museali di eccellenza del mezzogiorno”, riadattato in funzione dell'oggetto e delle finalità del workshop “Strategie della domanda. L'integrazione e l'innovazione come plus distintivo di qualità della domanda e di eccellenza dell'offerta pubblica di servizi nel sistema dei beni culturali” del convegno di Lucca del 27 gennaio 2012 sulla “Qualità dei bandi per l'acquisto di servizi nel sistema dei beni culturali”, organizzato da Promo P.A. Fondazione in collaborazione, tra gli altri, con il Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica – Unità di valutazione degli investimenti pubblici, la Regione Toscana, la Provincia di Lucca, Sviluppo Toscana S.p.A. e A.N.C.I. Toscana.

ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati.

2. La valorizzazione è ad iniziativa pubblica o privata.

3) art.112, comma 4, 5, 6, 7, 8, 9, il quale prevede espressamente:

- la possibilità di stipulare accordi tra lo Stato, le regioni e gli enti pubblici territoriali per definire strategie comuni di valorizzazione ed elaborare piani strategici e programmi di sviluppo culturale, attraverso i quali, tra l'altro, promuovere l'integrazione nel processo di valorizzazione anche delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati;
- la possibilità per il MIBAC, le altre amministrazioni statali, le regioni e gli enti pubblici territoriali di costituire soggetti giuridici cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani strategici di sviluppo culturale, anche con la partecipazione di persone giuridiche private senza fine di lucro;
- la possibilità di stipulare accordi tra il MIBAC, le altre amministrazioni statali, le regioni, gli enti pubblici territoriali ed i privati interessati, ivi comprese associazioni culturali o di volontariato per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione ed alla valorizzazione dei beni culturali;

Art.112, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

4. Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica. Gli accordi possono essere conclusi su base regionale o subregionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti, e promuovono altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati. Gli accordi medesimi possono riguardare anche beni di proprietà privata, previo consenso degli interessati. Lo Stato stipula gli accordi per il tramite del Ministero, che opera direttamente ovvero d'intesa con le altre amministrazioni statali eventualmente competenti.

5. Lo Stato, per il tramite del Ministero e delle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali possono costituire, nel rispetto delle vigenti disposizioni, appositi soggetti giuridici cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani di cui al comma 4.

6. In assenza degli accordi di cui al comma 4, ciascun soggetto pubblico è tenuto a garantire la valorizzazione dei beni di cui ha comunque la disponibilità.

7. Con decreto del Ministro sono definiti modalità e criteri in base ai quali il Ministero costituisce i soggetti giuridici indicati al comma 5 o vi partecipa.

8. Ai soggetti di cui al comma 5 possono partecipare privati proprietari di beni culturali suscettibili di essere oggetto di valorizzazione, nonché persone giuridiche private senza fine di lucro, anche quando non dispongano di beni culturali che siano oggetto della valorizzazione, a condizione che l'intervento in tale settore di attività sia per esse previsto dalla legge o dallo statuto.

9. Anche indipendentemente dagli accordi di cui al comma 4, possono essere stipulati accordi tra lo Stato, per il tramite del Ministero e delle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, le regioni, gli altri enti pubblici territoriali e i privati interessati, per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali. Con gli accordi medesimi possono essere anche istituite forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni. Per le stesse finalità di cui al primo periodo, ulteriori accordi possono essere stipulati dal Ministero, dalle regioni, dagli altri enti pubblici territoriali, da ogni altro ente pubblico nonché dai soggetti costituiti ai sensi del comma 5, con le associazioni culturali o di volontariato, dotate di adeguati requisiti, che abbiano per statuto finalità di promozione e diffusione della conoscenza dei beni culturali. All'attuazione del presente comma si provvede nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

4) art.115, comma 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, che disciplina le modalità di gestione diretta ed indiretta delle attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica, all'uopo stabilendo che:

- la scelta della gestione (diretta o indiretta) deve essere effettuata mediante una valutazione comparativa in termini di sostenibilità economica e finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti;
- la gestione indiretta è attuata mediante concessione;
- le amministrazioni possono partecipare ai soggetti giuridici di cui all'art.112, comma 5, del Codice (soggetti giuridici affidatari dell'elaborazione e dello sviluppo dei piani strategici di sviluppo culturale) anche con il conferimento in uso dei beni culturali ad essi appartenenti ed oggetto di valorizzazione;
- nell'ipotesi in cui la concessione sia stipulata dai soggetti giuridici di cui all'art.112, comma 5, del Codice, conferitari dei beni culturali oggetto della valorizzazione, i privati eventualmente partecipanti ai predetti non possono essere individuati quali concessionari dell'attività di valorizzazione;
- alla concessione delle attività di valorizzazione può essere collegata la concessione in uso degli spazi necessari all'esercizio delle attività medesime;

Art.115, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

1. Le attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica sono gestite in forma diretta o indiretta.

2. La gestione diretta è svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico. Le amministrazioni medesime possono attuare la gestione diretta anche in forma consortile pubblica.

3. La gestione indiretta è attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata, da parte delle amministrazioni cui i beni pertengono o dei soggetti giuridici costituiti ai sensi dell'articolo 112, comma 5, qualora siano conferitari dei beni ai sensi del comma 7, mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti. I privati che eventualmente partecipano ai soggetti indicati all'articolo 112, comma 5, non possono comunque essere individuati quali concessionari delle attività di valorizzazione.

4. Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali ricorrono alla gestione indiretta al fine di assicurare un miglior livello di valorizzazione dei beni culturali. La scelta tra le due forme di gestione indicate ai commi 2 e 3 è attuata mediante valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti. La gestione in forma indiretta è attuata nel rispetto dei parametri di cui all'articolo 114.

5. Le amministrazioni cui i beni pertengono e, ove conferitari dei beni, i soggetti giuridici costituiti ai sensi dell'articolo 112, comma 5, regolano i rapporti con i concessionari delle attività di valorizzazione mediante contratto di servizio, nel quale sono determinati, tra l'altro, i contenuti del progetto di gestione delle attività di valorizzazione ed i relativi tempi di attuazione, i livelli qualitativi delle attività da assicurare e dei servizi da erogare, nonché le professionalità degli addetti. Nel contratto di servizio sono indicati i servizi essenziali che devono essere comunque garantiti per la pubblica fruizione del bene.

6. Nel caso in cui la concessione a terzi delle attività di valorizzazione sia attuata dai soggetti giuridici di cui all'articolo 112, comma 5, in quanto conferitari dei beni oggetto della valorizzazione, la vigilanza sul rapporto concessorio è esercitata anche dalle amministrazioni cui i beni pertengono. L'inadempimento, da parte del concessionario, degli obblighi derivanti dalla concessione e dal contratto di servizio, oltre alle conseguenze convenzionalmente stabilite, determina anche, a richiesta delle amministrazioni cui i beni pertengono, la risoluzione del rapporto concessorio e la cessazione, senza indennizzo, degli effetti del conferimento in uso dei beni.

7. Le amministrazioni possono partecipare al patrimonio dei soggetti di cui all'articolo 112, comma 5, anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ad esse pertengono e che siano oggetto della valorizzazione. Al di fuori dell'ipotesi prevista al comma 6, gli effetti del conferimento si esauriscono, senza indennizzo, in tutti i casi di cessazione dalla partecipazione ai soggetti di cui al primo periodo o di estinzione dei medesimi. I beni conferiti in uso non sono assoggettati a garanzia patrimoniale specifica se non in ragione del loro controvalore economico.

8. Alla concessione delle attività di valorizzazione può essere collegata la concessione in uso degli spazi necessari all'esercizio delle attività medesime, previamente individuati nel capitolato d'onere. La concessione in uso perde efficacia, senza indennizzo, in qualsiasi caso di cessazione della concessione delle attività.

- 5) art.116, comma 1, il quale precisa che il conferimento o la concessione in uso dei beni culturali non ne determina la sottrazione al regime giuridico loro proprio;

Art.116, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

1. I beni culturali che siano stati conferiti o concessi in uso ai sensi dell'articolo 115, commi 7 e 8, restano a tutti gli effetti assoggettati al regime giuridico loro proprio. Le funzioni di tutela sono esercitate dal Ministero in conformità alle disposizioni del presente codice. Gli organi istituzionalmente preposti alla tutela non partecipano agli organismi di gestione dei soggetti giuridici indicati all'articolo 112, comma 5.

- 6) art.119, comma 1, 2, il quale prevede e disciplina la possibilità per il MIBAC di concludere accordi con i Ministeri della pubblica istruzione e dell'università, le regioni e gli enti territoriali finalizzati a diffondere la conoscenza del patrimonio culturale e a favorirne la fruizione, cui, a loro volta, possono fare seguito convenzioni con le università, le scuole ed istituti di formazione per l'elaborazione ed attuazione di progetti formativi e di aggiornamento e per la stessa predisposizione di materiali e sussidi audiovisivi;

Art.119, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

1. Il Ministero può concludere accordi con i Ministeri della pubblica istruzione e dell'università e della ricerca, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali interessati, per diffondere la conoscenza del patrimonio culturale e favorirne la fruizione.

2. Sulla base degli accordi previsti al comma 1, i responsabili degli istituti e dei luoghi della cultura di cui all'articolo 101 possono stipulare apposite convenzioni con le università, le scuole di ogni ordine e grado, appartenenti al sistema nazionale di istruzione, nonché con ogni altro istituto di formazione, per l'elaborazione e l'attuazione di progetti formativi e di aggiornamento, dei connessi percorsi didattici e per la predisposizione di materiali e sussidi audiovisivi, destinati ai docenti ed agli operatori didattici. I percorsi, i materiali e i sussidi tengono conto della specificità dell'istituto di formazione e delle eventuali particolari esigenze determinate dalla presenza di persone con disabilità.

- 7) art.120, comma 1, 2, 3, che disciplina e definisce la sponsorizzazione dei beni culturali per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ed alla valorizzazione del patrimonio culturale;

Art.120, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

1. E' sponsorizzazione di beni culturali ogni contributo, anche in beni o servizi, erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività del soggetto erogante. Possono essere oggetto di sponsorizzazione iniziative del Ministero, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali nonché di altri soggetti pubblici o di persone giuridiche private senza fine di lucro, ovvero iniziative di soggetti privati su beni culturali di loro proprietà. La verifica della compatibilità di dette iniziative con le esigenze della tutela e' effettuata dal Ministero in conformità alle disposizioni del presente codice.

2. La promozione di cui al comma 1 avviene attraverso l'associazione del nome, del marchio, dell'immagine, dell'attività o del prodotto all'iniziativa oggetto del contributo, in forme compatibili con il carattere artistico o storico, l'aspetto e il decoro del bene culturale da tutelare o valorizzare, da stabilire con il contratto di sponsorizzazione.

3. Con il contratto di sponsorizzazione sono altresì definite le modalità di erogazione del contributo nonché le forme del controllo, da parte del soggetto erogante, sulla realizzazione dell'iniziativa cui il contributo si riferisce.

- 8) art.121, comma 1, che prevede la possibilità per il MIBAC, le regioni e gli enti pubblici territoriali di stipulare, anche congiuntamente, protocolli di intesa con le fondazioni qualificate per coordinare interventi di valorizzazione sul patrimonio culturale, a condizione di garantire l'equilibrato impegno delle risorse finanziarie, anche pubbliche, all'uopo messe a disposizione;

Art.121, D.Lgs. 22.01.2004, n.42 e s.m.i.

1. Il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali, ciascuno nel proprio ambito, possono stipulare, anche congiuntamente, protocolli di intesa con le fondazioni conferenti di cui alle disposizioni in materia di ristrutturazione e disciplina del gruppo creditizio, che statutariamente perseguono scopi di utilità sociale nel settore dell'arte e delle attività e beni culturali, al fine di coordinare gli interventi di valorizzazione sul patrimonio culturale e, in tale contesto, garantire l'equilibrato impiego delle risorse finanziarie messe a disposizione. La parte pubblica può concorrere, con proprie risorse finanziarie, per garantire il perseguimento degli obiettivi dei protocolli di intesa.

Rilevanti ai fini in esame sono altresì gli artt.14 e ss. della legge 07.08.1990, n.240 e s.m.i. (*Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*), che disciplinano la conferenza di servizi quale strumento ordinario da applicare “*qualora sia opportuno effettuare un esame contestuale di vari interessi pubblici coinvolti in un procedimento amministrativo*”, nonché l'art.34 del D.Lgs. 18.08.2000, n.267 (*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*), di seguito riportato.

Art.34, D.Lgs. 18.08.2000, n.267 e s.m.i.

1. Per la definizione e l'attuazione di opere, di interventi o di programmi di intervento che richiedono, per la loro completa realizzazione, l'azione integrata e coordinata di comuni, di province e regioni, di amministrazioni statali e di altri soggetti pubblici, o comunque di due o più tra i soggetti predetti, il presidente della regione o il presidente della provincia o il sindaco, in relazione alla competenza primaria o prevalente sull'opera o sugli interventi o sui programmi di intervento, promuove la conclusione di un accordo di programma, anche su richiesta di uno o più soggetti interessati, per assicurare il coordinamento delle azioni e per determinare i tempi, le modalità, il finanziamento ed ogni altro connesso adempimento.

2. L'accordo può prevedere altresì procedimenti di arbitrato, nonchè interventi surrogatori di eventuali inadempienze dei soggetti partecipanti.

3. Per verificare la possibilità di concordare l'accordo di programma, il presidente della regione o il presidente della provincia o il sindaco convoca una conferenza tra i rappresentanti di tutte le amministrazioni interessate.

4. L'accordo, consistente nel consenso unanime del presidente della regione, del presidente della provincia, dei sindaci e delle altre amministrazioni interessate, è approvato con atto formale del presidente della regione o del presidente della provincia o del sindaco ed è pubblicato nel Bollettino Ufficiale della regione. L'accordo, qualora adottato con decreto del presidente della regione, produce gli effetti della intesa di cui all'art. 81 del decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977, n. 616, determinando le eventuali e conseguenti variazioni degli strumenti urbanistici e sostituendo le concessioni edilizie, sempre che vi sia l'assenso del comune interessato.

5. Ove l'accordo comporti variazione degli strumenti urbanistici, l'adesione del sindaco allo stesso deve essere ratificata dal consiglio comunale entro trenta giorni a pena di decadenza.

6. Per l'approvazione di progetti di opere pubbliche comprese nei programmi dell'amministrazione e per le quali siano immediatamente utilizzabili i relativi finanziamenti si procede a norma dei precedenti commi. L'approvazione dell'accordo di programma comporta la dichiarazione di pubblica utilità, indifferibilità ed urgenza delle medesime opere; tale dichiarazione cessa di avere efficacia se le opere non hanno avuto inizio entro tre anni.

7. La vigilanza sull'esecuzione dell'accordo di programma e gli eventuali interventi sostitutivi sono svolti da un collegio presieduto dal presidente della regione o dal presidente della provincia o dal sindaco e composto da rappresentanti degli enti locali interessati, nonchè dal commissario del Governo nella regione o dal prefetto nella provincia interessata se all'accordo partecipano amministrazioni statali o enti pubblici nazionali.

8. Allorchè l'intervento o il programma di intervento comporti il concorso di due o più regioni finitime, la conclusione dell'accordo di programma è promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, a cui spetta convocare la conferenza di cui al comma 3. Il collegio di vigilanza di cui al comma 7 è in tal caso presieduto da un rappresentante della Presidenza del Consiglio dei Ministri ed è composto dai rappresentanti di tutte le regioni che hanno partecipato all'accordo. La Presidenza del Consiglio dei Ministri esercita le funzioni attribuite dal comma 7 al commissario del Governo ed al prefetto.

2. Un possibile modello “evoluto” di offerta e gestione integrata di servizi culturali

Il modello di seguito proposto ha l'obiettivo di delineare un sistema di gestione degli interventi di tutela, valorizzazione e fruizione dei beni culturali, in una logica di *marketing* “culturale” e “turistico” e di potenziamento dell'offerta, strettamente mirato ad “intercettare” una domanda culturale (e turistica) d'area attuale o potenziale, più o meno qualificata.

Se è innegabile che l'esistenza o meno di risorse artistiche, architettoniche e paesaggistiche è certamente destinata ad assumere una certa rilevanza per qualsiasi piano di sviluppo culturale a livello di area, è comunque necessario che le predette risorse siano inserite in piani/programmi integrati di sviluppo culturale (cfr. art.112 del Codice) che, a loro volta, assumano a presupposto:

- tutti gli elementi immateriali che qualificano il concetto stesso di cultura *in loco* (l'innovazione, la creatività, la qualità della vita, ecc.);
- l'esistenza di filiere culturali differenti, anche appartenenti a diversi settori produttivi, e la possibilità di valorizzarne le sinergie in funzione di un sviluppo culturale complessivo dell'intero territorio e della collettività di riferimento;
- la necessità di sostenere un processo di sviluppo culturale complessivo del territorio e della collettività di riferimento quale presupposto di una forte identificazione dello stesso territorio e della stessa collettività in quello che si potrebbe definire un “Distretto Culturale Evoluto” (di seguito “D.C.E.”): il D.C.E., in particolare, dovrebbe essere riconosciuto quale “obiettivo” della crescita economica, sociale e culturale del territorio e della collettività e, al tempo stesso, “condizione” della crescita medesima.

Solo un'effettiva collaborazione tra soggetti presenti nel territorio e con competenze territoriali (MIBAC, altri Ministeri, regioni, enti territoriali, altri enti pubblici, imprenditori, università, scuole, associazioni culturali e di volontariato, fondazioni, ecc.), la cui azione è istituzionalmente finalizzata alla tutela di interessi e al raggiungimento di scopi diversi, può consentire la creazione di un D.C.E. inteso quale sistema di offerta integrata tra risorse culturali, produttive, ambientali e infrastrutturali connesse tra di loro e in grado, al tempo stesso, di:

- qualificare e giustificare, anche sotto il profilo della relativa sostenibilità e della qualità dei servizi offerti, la configurabilità del D.C.E. in termini di “eccellenza”;
- identificare sotto il profilo culturale e sociale il territorio e la collettività di riferimento;
- rappresentare e costituire il volano dello sviluppo economico e produttivo del territorio.

L'esigenza prioritaria è dunque quella di individuare meccanismi di crescita dell'intero contesto territoriale e sociale di riferimento, in grado di garantirne la necessaria attrattività, all'interno del quale inserire ed integrare

un processo adeguato di promozione e valorizzazione dell'offerta culturale di eccellenza nella logica propria del D.C.E.. Con ciò non si intende sostenere che l'offerta culturale esistente non possa costituire elemento qualificante della stessa attrattività del territorio, bensì che tale offerta non è certamente in grado e/o sufficiente, salvo alcune particolari eccezioni, di determinare autonomamente quell'attrattività del territorio che, unica, può garantirne la caratteristica di eccellenza.

Da ciò, l'esigenza di individuare un processo finalizzato a favorire lo sviluppo della necessaria condizione di attrattività del territorio che:

- coinvolga tutti i soggetti istituzionali e non, interessati a favorire un reale processo di crescita e sviluppo culturale, sociale e ed economico del territorio;
- eviti il sorgere di conflitti suscettibili di condizionare negativamente il raggiungimento di qualsiasi risultato utile, attraverso l'adozione di processi gradualisti di "costruzione" del D.C.E..

Sotto il primo profilo sopra citato, emerge evidente la necessità di coinvolgere, sin dall'inizio del processo, non solo i soggetti pubblici istituzionalmente competenti in relazione ai beni culturali ricompresi nell'area del D.C.E., ma anche tutti gli altri soggetti pubblici (regione, provincia, comune, università, scuole, ecc.) e privati (rappresentanti locali dei diversi settori produttivi, delle banche e delle fondazioni, delle associazioni culturali e di volontariato, ecc.) in grado di intervenire con propri beni, attività o risorse nel settore culturale, e di proporre ed attuare politiche di sviluppo sociale ed economico in grado di integrarsi con la strategia di valorizzazione del D.C.E., anche attraverso interventi in settori diversi da quelli propriamente culturali che appaiano in grado di favorire l'attrattività del territorio e, per questa via, idonei a garantire la sostenibilità nel medio e lungo periodo delle politiche di sviluppo propriamente culturale a livello di D.C.E..

Il secondo dei profili sopra indicati, rende a sua volta opportuno pensare un processo/modello di costituzione, organizzazione e gestione del D.C.E., suscettibile di implementazione graduale, che identifichi una fase di "organizzazione a rete", ancorché formale, degli attori coinvolti e preveda come "successiva" – ed eventuale – la progressiva strutturazione del D.C.E., anche attraverso la costituzione di organismi dotati della necessaria autonomia programmatica e gestionale.

3. Un modello "a rete"

Un possibile modello di organizzazione e gestione di un D.C.E. potrebbe essere una struttura "a rete", in grado di rispondere alla duplice esigenza di:

- garantire la massima partecipazione a tutti gli attori, istituzionali e non, coinvolti (*rectius*, da coinvolgere) in ragione di una strategia di sviluppo culturale, sociale ed economica dell'intero territorio di riferimento del D.C.E. e della collettività ivi insediata;
- definire e condividere una programmazione unitaria dello sviluppo culturale a livello di D.C.E. che fondi sull'attrattività del territorio il proprio presupposto e risulti fortemente integrata con una più generale strategia di sviluppo sociale ed economico di quest'ultimo.

In una prima fase il D.C.E. dovrebbe configurarsi quale organizzazione a rete di tutti gli attori dello sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio di riferimento, disciplinata formalmente attraverso un accordo da stipularsi ex art.112, comma 4, del Codice.

Tale accordo, in particolare, dovrebbe essere sottoscritto da tutti gli attori pubblici coinvolti in ragione del territorio, dei beni e/o delle attività interessate (MIBAC, altri Ministeri, regione, province, comuni, ecc.).

Sotto il profilo dei contenuti, l'accordo potrebbe configurarsi in termini di protocollo di intesa, ancorché immediatamente vincolante e precettivo nei confronti di tutti i soggetti firmatari anche con riferimento agli ulteriori atti e/o accordi attuativi del medesimo; in particolare, detto accordo dovrebbe individuare e disciplinare:

- lo scopo (obiettivo) perseguito, da individuarsi nella definizione delle strategie e degli obiettivi comuni di valorizzazione e nell'elaborazione dei conseguenti piani strategici di sviluppo culturale in integrazione con le infrastrutture ed i settori produttivi collegati (art.112, comma 4, del Codice);
- le modalità ed i tempi di approvazione dei piani di sviluppo culturale elaborati, anche attraverso convocazione di apposite conferenze di servizi ex artt.14 e ss. della legge n.240/1990 e s.m.i.;
- l'impegno a stipulare, laddove previsti nei piani di sviluppo o necessari in ragione degli interventi in questi inseriti, uno o più accordi ex art.34 del D.Lgs. n.267/2000;
- l'impegno a stipulare, laddove previsti nei piani di sviluppo o necessari in ragione degli interventi in questi inseriti, uno o più accordi con privati interessati e/o con associazioni culturali o di volontariato ex art.112, comma 9, del Codice;
- l'impegno a stipulare, laddove previsti nei piani di sviluppo o necessari in ragione degli interventi in questi inseriti, uno o più accordi con università, scuole, istituti di formazione ex art.119 del Codice, o con fondazioni ex art.121 del Codice;
- l'individuazione delle risorse finanziarie, ordinarie o straordinarie, per quanto di competenza dei diversi soggetti firmatari, adeguate a garantire l'attuazione dei piani di sviluppo elaborati, con riferimento a tutti gli interventi in questi ultimi previsti, ancorché non strettamente riferibili a beni culturali (ad esempio, interventi di natura infrastrutturale, sociale o produttiva);
- l'impegno a dare attuazione ai procedimenti necessari per accedere alle risorse individuate, con l'impegno ad accelerare e semplificare, in ragione del quadro normativo di riferimento, le procedure tecniche ed autorizzatorie relative agli interventi inseriti nei piani elaborati;
- l'impegno a mettere a disposizione le risorse professionali necessarie per attuare gli interventi previsti nei piani di sviluppo;
- le procedure di controllo e di monitoraggio dello stato di attuazione dei piani di sviluppo culturale e dell'adempimento degli impegni assunti con l'accordo o in esecuzione del medesimo;
- gli strumenti sanzionatori e, se del caso, sostitutivi, in ipotesi di accertati inadempimenti agli impegni formalizzati in accordo.

Sempre l'accordo potrebbe disciplinare:

- la costituzione di un Tavolo di concertazione permanente con gli altri attori privati dello sviluppo sociale e economico del territorio di riferimento, le modalità di nomina dei relativi componenti e le norme di funzionamento;
- la costituzione di un Comitato di coordinamento, le modalità di nomina dei relativi componenti e le norme di funzionamento;
- la costituzione di un Comitato scientifico, le modalità di nomina dei relativi componenti e le norme di funzionamento;
- la costituzione di un Ufficio di Assistenza Tecnica di supporto al Comitato di coordinamento, le modalità di nomina/incarico dei relativi componenti e le norme dei funzionamento;
- la costituzione di un Ufficio di Assistenza Progettuale di supporto al Comitato scientifico, le modalità di nomina/incarico dei relativi componenti e le norme dei funzionamento;
- la costituzione di una Segreteria Tecnica, le modalità di nomina dei relativi componenti e le norme di funzionamento.

In sostanza, l'accordo dovrebbe configurarsi quale strumento di concertazione prioritaria delle strategie di sviluppo culturale nei termini disciplinati dall'art.112, comma 4, del Codice:

- vincolante già sotto il profilo delle modalità e dei termini di partecipazione al processo pianificatorio/programmatorio da parte dei soggetti pubblici firmatari;
- integrato con le istanze di sviluppo sociale ed economico del territorio e della collettività di riferimento, come manifestate e recepite dagli operatori locali attraverso il Tavolo di concertazione permanente;
- preordinato all'elaborazione di un piano strategico pluriennale di sviluppo condiviso, in grado di favorire e/o accompagnare l'attrattività del territorio medesimo quale presupposto della stessa valorizzazione dell'offerta culturale del D.C.E..

Al contempo, il predetto accordo non dovrebbe, già nell'immediato, incidere sulle competenze "autonome" dei diversi soggetti pubblici e privati in merito all'attuazione degli interventi previsti nei piani di sviluppo condivisi, se non sotto il profilo del rispetto delle forme procedurali e/o contrattuali e dei tempi all'uopo già disciplinati in accordo o appositamente concordati e, quindi, accettati in sede di programmazione degli interventi medesimi; ciò dovrebbe garantire il superamento delle conflittualità conseguenti ad un'eventuale modifica dell'assetto di competenze e funzioni quale risultante *rebus sic stantibus*.

Analogamente, i meccanismi di controllo e di monitoraggio disciplinati già in accordo, dovrebbero garantire la verifica costante non solo del puntuale adempimento dei soggetti firmatari agli impegni assunti con l'accordo (e, si aggiunge, anche a quelli conseguenti agli accordi stipulati in esecuzione del primo), ma anche dell'efficacia e dell'efficienza delle strategie di sviluppo definite e del piano di sviluppo culturale elaborato ed approvato, evitando in tal modo "invasioni" di competenze e/o responsabilità cui conseguirebbero inevitabilmente rigidità e conflittualità difficilmente superabili.

L'accordo in esame, in sostanza, si configurerebbe quale strumento formale di organizzazione a rete di un "sistema" articolato di soggetti pubblici e privati, rispettoso delle sfere di autonomia, di competenza e di interesse di ciascuno di essi, attraverso il quale:

- fare emergere una strategia unica e condivisa di sviluppo culturale, intesa quale sistema di valori (artistici, culturali, sociali, intellettuali) in grado di qualificare il territorio e la collettività in esso insediata, strettamente integrata con le peculiarità produttive e infrastrutturali del territorio medesimo ed in grado di favorirne o potenziarne l'attrattività;
- coinvolgere, già nella fase di elaborazione dei piani di sviluppo culturale, tutti i soggetti portatori di istanze e di opportunità di crescita culturale, sociale ed economica del territorio, al fine di favorirne l'identificazione con la stessa strategia di sviluppo culturale definita;
- vincolare tutti i soggetti coinvolti, già in fase di programmazione, a dare attuazione agli interventi nelle forme, nelle modalità e nei tempi concordati.

4. Possibili funzioni, organizzazione e gestione del modello a rete

Le funzioni disciplinate dall'accordo dovrebbero essere le seguenti:

- funzione di programmazione strategica;
- funzione di programmazione tecnica;
- funzione di controllo e monitoraggio;
- funzione di gestione dell'accordo.

A ciascuna funzione dovrebbero essere dedicati i seguenti organi, istituiti in base a modalità di costituzione e funzionamento disciplinate già nell'accordo:

- il Comitato di coordinamento, per quanto concerne la funzione di programmazione strategica e la funzione di controllo e monitoraggio, a sua volta supportato, nell'espletamento delle predette funzioni, dall'Ufficio di Assistenza Tecnica;
- il Comitato scientifico, per quanto concerne la funzione di programmazione tecnica, a sua volta supportato, nell'espletamento delle predette funzioni, dall'Ufficio di Assistenza Progettuale;
- la Segreteria tecnica per quanto concerne la funzione di gestione dell'accordo.

Nella **funzione di programmazione strategica** dovrebbero essere ricondotti i processi propriamente decisionali afferenti all'approvazione delle strategie di sviluppo del D.C.E., in sinergia/integrazione con le politiche di sviluppo a livello territoriale e/o di area (sviluppo culturale, sociale, produttivo, infrastrutturale, ecc.) e dei conseguenti piani ed interventi.

Per l'espletamento di tale funzione, il Comitato di coordinamento si dovrebbe avvalere del supporto dell'Ufficio di Assistenza Tecnica (organo tecnico) e delle indicazioni/proposte risultanti dal Tavolo permanente di concertazione.

Nella **funzione di programmazione tecnica** dovrebbero essere ricondotti i processi propriamente valutativi (tecnico-scientifici) afferenti all'individuazione, predisposizione e proposizione di piani ed interventi coerenti con le strategie di sviluppo definite dal Comitato di coordinamento.

Si ritiene opportuno evidenziare che la funzione di programmazione tecnica dovrebbe comunque mantenere un respiro propriamente "programmatorio", funzionale all'individuazione (previa valutazione, anche comparativa) dei diversi interventi da inserire nei piani di sviluppo, senza procedere ad alcun approfondimento e/o elaborazione tecnica di natura propriamente progettuale (se non nei termini di prefattibilità o fattibilità imposti ai fini della stessa programmazione).

Per l'espletamento di tale funzione il Comitato scientifico si dovrebbe avvalere del supporto tecnico di un Ufficio di Assistenza Progettuale (organo tecnico).

Nella **funzione di controllo e monitoraggio** dovrebbero essere ricondotti i processi propriamente decisionali afferenti la verifica dello stato di attuazione e dei risultati delle strategie di sviluppo e dei piani approvati, nonché dell'adempimento, da parte dei soggetti firmatari, agli impegni assunti sia nell'accordo principale che negli accordi esecutivi successivi.

Anche per l'espletamento di tale funzione il Comitato di coordinamento si dovrebbe avvalere del supporto dell'Ufficio di Assistenza Tecnica (organo tecnico) e delle indicazioni/proposte risultanti dal Tavolo permanente di concertazione.

Nella **funzione di gestione dell'accordo** dovrebbero essere ricondotte tutte le attività comunque preordinate a garantire la regolare e corretta applicazione delle disposizioni dell'accordo (e degli eventuali accordi esecutivi) che più direttamente interessano e riguardano il funzionamento degli organi sopra indicati, l'organizzazione operativa delle relative funzioni, sotto i diversi profili logistici, temporali, materiali, nonché l'acquisizione ed il trasferimento di informazioni e comunicazioni con i singoli soggetti firmatari dell'accordo e degli eventuali accordi esecutivi, in conformità e rispondenza alle procedure definite dall'Ufficio di Assistenza Tecnica per ciascuna delle funzioni di programmazione (strategica e tecnica) e per la funzione di controllo e monitoraggio.

Alla funzione di gestione dell'accordo rimarrebbero viceversa estranee le attività propriamente esecutive ed attuative dei singoli interventi inseriti nei piani di sviluppo, invero rimessa alla competenza esclusiva (sia per quanto concerne la fase propriamente tecnico-progettuale, che per quanto concerne le fasi realizzative e di gestione contabile) dei soggetti già firmatari dell'accordo e/o degli accordi esecutivi (fatto salvo, evidentemente, l'obbligo di trasmissione delle informazioni e comunicazioni preordinate all'espletamento della funzione di controllo e di monitoraggio in conformità e rispondenza alle procedure definite dall'Ufficio di Assistenza Tecnica).

Nei box che seguono vengono declinate, con un maggiore dettaglio, le competenze dei diversi organi sopra indicati.

Comitato di coordinamento

Funzione di programmazione strategica

- approvazione delle strategie di sviluppo del D.C.E.
- approvazione dei piani di sviluppo del D.C.E. predisposti dal Comitato scientifico
- approvazione degli accordi da stipulare in esecuzione dell'accordo principale
- approvazione delle procedure standardizzate di trasmissione delle informazioni e delle comunicazioni per la programmazione strategica
- approvazione delle modifiche delle strategie di sviluppo del D.C.E. in ragione delle risultanze del controllo e del monitoraggio
- approvazione delle modifiche dei piani di sviluppo del D.C.E. predisposti dal Comitato Scientifico in ragione delle risultanze del controllo e del monitoraggio

Funzione di controllo e monitoraggio

- approvazione delle procedure standardizzate di trasmissione delle informazioni e delle comunicazioni per il controllo ed il monitoraggio
- approvazione delle procedure standardizzate di esecuzione delle attività tecniche di controllo e di monitoraggio
- valutazione delle risultanze del controllo e del monitoraggio
- adozione di provvedimenti sanzionatori o sostitutivi in applicazione delle previsioni dell'accordo

Comitato scientifico

Funzione di programmazione tecnica

- elaborazione dei piani di sviluppo in conformità alle strategie di sviluppo approvate dal Comitato di coordinamento
- elaborazione delle modifiche dei piani di sviluppo in conformità alle modifiche delle strategie di sviluppo approvate dal Comitato di coordinamento in ragione delle risultanze del controllo e del monitoraggio

Tavolo di concertazione permanente

Funzione di programmazione strategica

- definizione delle politiche di sviluppo relative ai settori delle infrastrutture, educativi, produttivi e sociali da integrare con le politiche di sviluppo del D.C.E. a livello strategico
- individuazione dei soggetti firmatari degli accordi da stipulare in esecuzione dell'accordo principale

Funzione di programmazione tecnica

- individuazione degli interventi relativi ai settori delle infrastrutture, educativi, produttivi e sociali da inserire nei piani di sviluppo del D.C.E.

Ufficio di Assistenza Tecnica

Funzione di programmazione strategica

- definizione delle procedure standardizzate di trasmissione delle informazioni e delle comunicazioni per la programmazione strategica
- supporto al Comitato di coordinamento nelle attività di istruttoria e di valutazione relative alla definizione ed approvazione delle strategie di sviluppo e dei piani di sviluppo del D.C.E. e delle eventuali modifiche
- predisposizione degli schemi degli accordi da stipulare in esecuzione dell'accordo principale

Funzione di programmazione tecnica

- definizione delle procedure standardizzate di trasmissione delle informazioni e delle comunicazioni per la progettazione tecnica

Funzione di controllo e monitoraggio

- definizione delle procedure standardizzate di trasmissione delle informazioni e delle comunicazioni per il controllo ed il monitoraggio
- definizione delle procedure standardizzate di esecuzione delle attività tecniche di controllo e di monitoraggio
- supporto al Comitato di coordinamento nelle attività di istruttoria e di valutazione dei risultati dei controlli e del monitoraggio
- supporto al Comitato di coordinamento nelle attività di adozione dei provvedimenti sanzionatori o sostitutivi in applicazione delle previsioni dell'accordo

Ufficio di Assistenza Progettuale

Funzione di programmazione tecnica

- supporto al Comitato scientifico nell'elaborazione dei piani di sviluppo del D.C.E. e delle eventuali modifiche

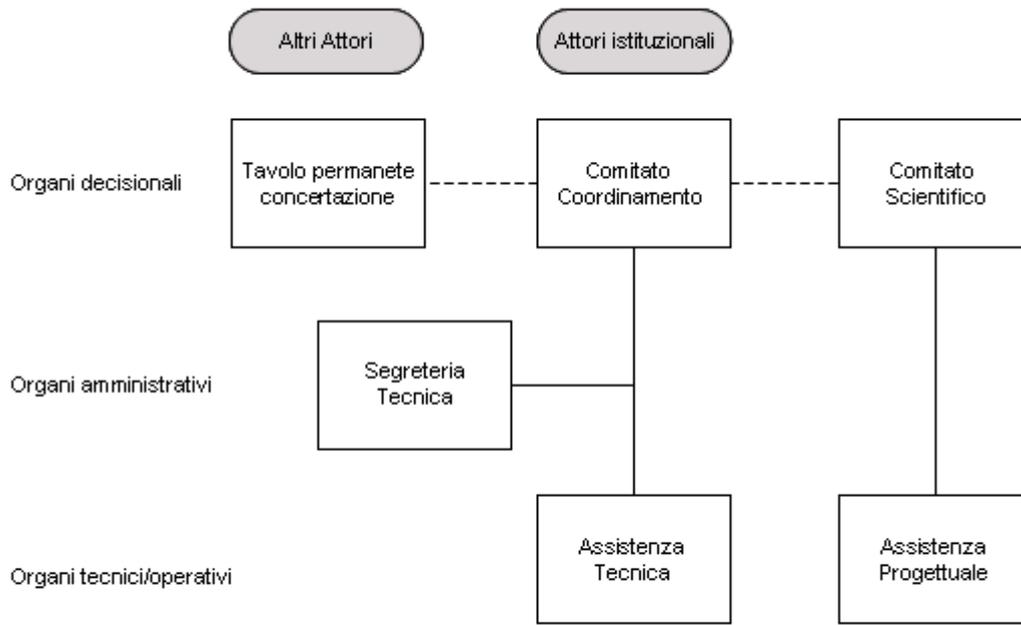
Segreteria Tecnica

Funzione di gestione dell'accordo

- gestione della segreteria dell'accordo
- organizzazione operativa e logistica delle attività degli altri organi dell'accordo
- protocollo ed archivio dell'accordo

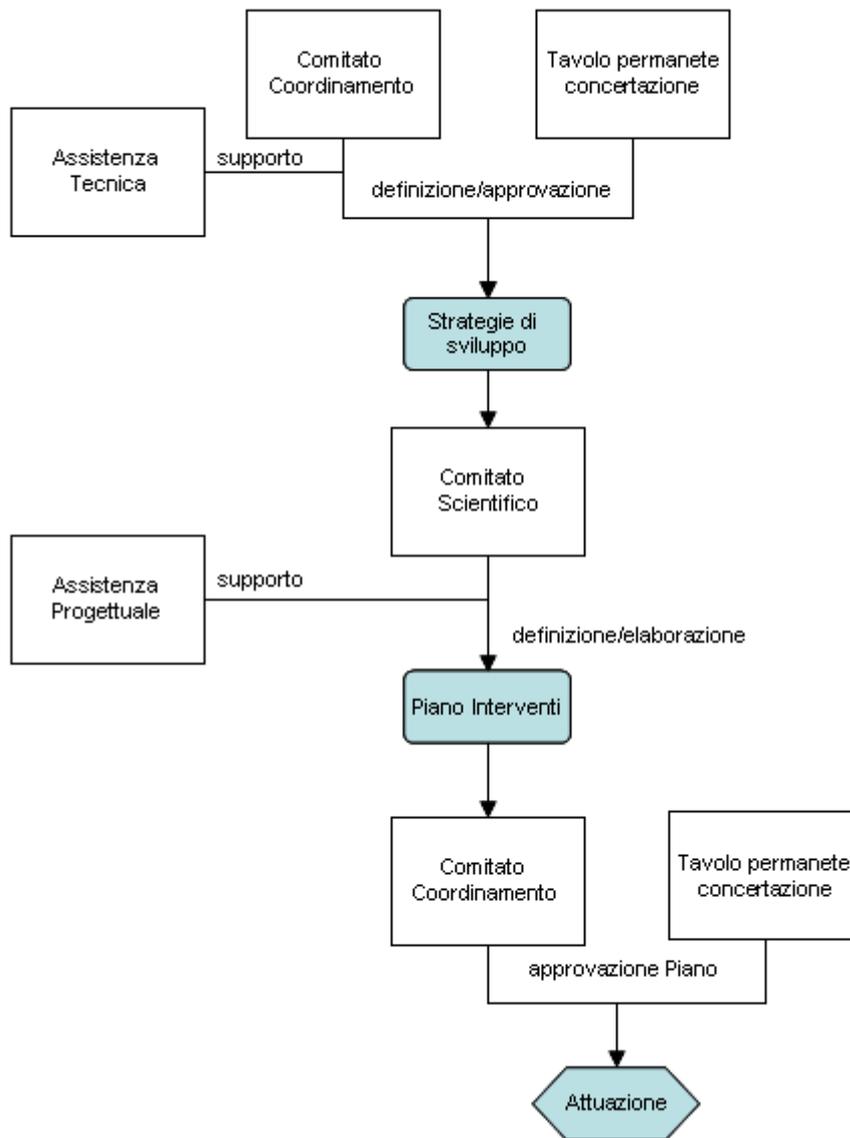
Volendo dare evidenza all'organizzazione ed ai processi sopra indicati, si considerino i seguenti schemi che rappresentano nell'ordine: la struttura organizzativa e i flussi procedurali della programmazione e del controllo e monitoraggio.

Struttura a Rete

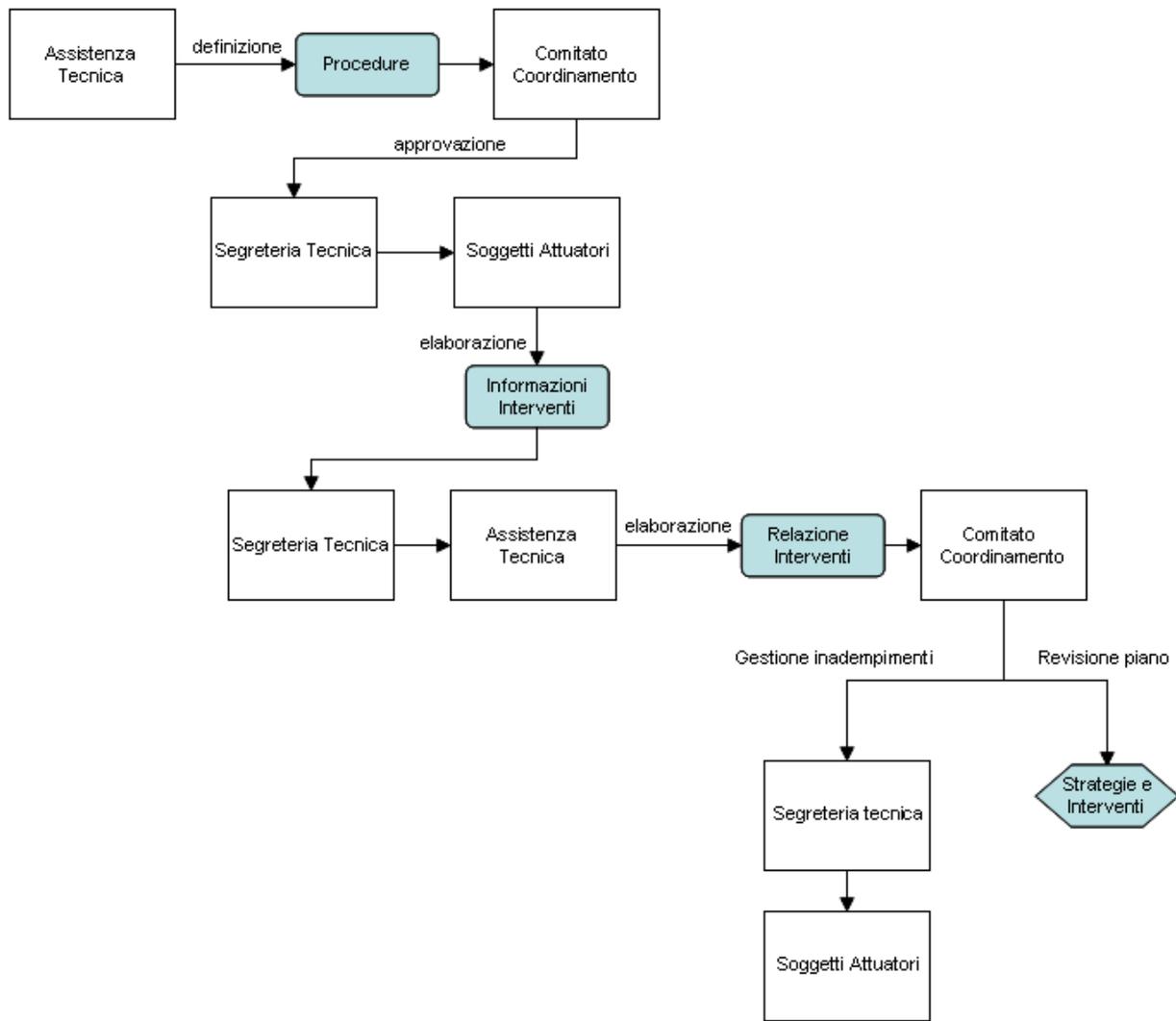


— linea funzionale
- - - - linea di coordinamento

Processo Programmazione: strategie e interventi



Processo Controllo e Monitoraggio: attuazione



Per quanto infine concerne il profilo della composizione degli organi sopra indicati, si prospettano le seguenti ipotesi.

Comitato di coordinamento

Il Comitato di coordinamento dovrebbe essere composto da membri rappresentanti tutti i soggetti firmatari dell'accordo, all'uopo delegati e legittimati ad esprimere definitivamente ed in termini vincolati, se del caso anche mediante l'applicazione delle procedure di cui agli artt.14 e ss. della legge n.240/1990, la volontà del soggetto rappresentato.

Tra i membri del Comitato di coordinamento dovrebbe essere inoltre individuato il Referente Unico dell'accordo.

Per la partecipazione al Comitato di coordinamento non dovrebbe essere previsto alcun compenso *ad hoc*, fatta salva la possibilità di riconoscere meri rimborsi spese e, per i membri già dipendenti dei soggetti firmatari dell'accordo, di ricorrere agli strumenti di incentivazione e/o premianti in conformità alle vigenti disposizioni legislative.

Comitato scientifico

Il Comitato scientifico dovrebbe essere composto dai membri designati dalle PP.AA. aderenti (MIBAC, Direzioni Regionali, Soprintendenze, istituti museali, aree archeologiche, regione, province, comuni) con specifiche competenze scientifiche in relazione agli interventi di tutela, conservazione, valorizzazione e fruizione dei beni culturali agli stessi afferenti ed in materia di processi di sviluppo economico.

I membri del Comitato scientifico dovrebbero essere tutti dipendenti dei soggetti firmatari dell'accordo.

Per la partecipazione al Comitato scientifico non dovrebbe essere previsto alcun compenso *ad hoc*, fatta salva la possibilità di riconoscere meri rimborsi spese e di ricorrere agli strumenti di incentivazione e/o premianti in conformità alle vigenti disposizioni legislative.

Tavolo di concertazione permanente

Del Tavolo di concertazione permanente dovrebbero fare parte tutti i membri del Comitato di coordinamento ed i rappresentanti degli operatori dei diversi settori dell'università, della scuola, della formazione, del mondo produttivo e finanziario, del sociale, del *no-profit*, ecc., comunque interessati alla definizione di una strategia di sviluppo integrata del territorio di riferimento del D.C.E..

La partecipazione al Tavolo di concertazione permanente non dovrebbe prevedere alcun compenso o rimborso spese, fatta eccezione per i membri del Comitato di coordinamento (cfr. box Comitato di coordinamento).

Ufficio di Assistenza Tecnica

L'Ufficio di Assistenza Tecnica dovrebbe essere composto di nn.3/5 risorse, tutte esterne ai soggetti firmatari dell'accordo.

I membri dell'Ufficio di Assistenza Tecnica dovrebbero essere in possesso di:

- specifiche competenze in materia di programmazione/progettazione di piani di sviluppo culturale integrato;
- specifiche competenze manageriali in materia di beni culturali;
- specifiche competenze giuridico-amministrative;
- specifiche competenze economiche e finanziarie;
- specifiche competenze in materia di procedure di controllo e monitoraggio di programmi integrati di sviluppo e di investimenti pubblici.

Tutte le risorse dovrebbero essere selezionate con procedure di evidenza pubblica, con costi da ripartire tra tutti i soggetti firmatari dell'accordo; in alternativa, le predette risorse potrebbero essere selezionate ed attivate nell'ambito di programmi/progetti di assistenza tecnica già ammessi a finanziamento pubblico (ad esempio, a valere su Fondi Strutturali).

Ufficio di Assistenza Progettuale

L'Ufficio di Assistenza Progettuale dovrebbe essere composto di nn.3/5 risorse, tutte esterne ai soggetti firmatari dell'accordo.

I membri dell'Ufficio di Assistenza Progettuale dovrebbero essere in possesso di:

- specifiche competenze in materia di progettazione tecnica di interventi di tutela, conservazione, valorizzazione e fruizione di beni culturali;
- specifiche competenze in materia di predisposizione e sviluppo di *business plan*;
- specifiche competenze in materia di programmazione economica e finanziaria e contabilità pubblica;
- specifiche competenze in materia di comunicazione e *marketing*.

Tutte le risorse dovrebbero essere selezionate con procedure di evidenza pubblica, con costi da ripartire tra tutti i soggetti firmatari dell'accordo; in alternativa, le predette risorse potrebbero essere selezionate ed attivate nell'ambito di programmi/progetti di assistenza già ammessi a finanziamento pubblico (ad esempio, a valere su Fondi Strutturali).

Segreteria Tecnica

La Segreteria Tecnica dovrebbe essere istituita presso la sede del Referente Unico dell'accordo.

Della Segreteria Tecnica dovrebbero fare parte nn.3 risorse, di cui una con mansioni di coordinamento, in possesso di specifiche competenze organizzative ed operative.

Le predette risorse dovrebbero essere tutte dipendenti dell'amministrazione cui appartiene il Referente Unico dell'accordo, senza costi aggiuntivi, fatta salva la possibilità di ricorrere agli strumenti di incentivazione e/o premianti in conformità alle vigenti disposizioni legislative.

5. Dinamiche ed equilibri finanziari

Il modello organizzativo prospettato, incentrato sulla presenza di una struttura a rete funzionale a favorire l'integrazione e il coordinamento dei diversi soggetti interessati in ragione dell'accordo (ovvero degli accordi

esecutivi a stipularsi), esclude la necessità di individuare risorse finanziarie aggiuntive dedicate al funzionamento degli organi dell'accordo medesimo (salvo che per i limitati costi puramente "organizzativi" afferenti alla Segreteria Tecnica, ovvero ai costi degli Uffici di Assistenza Tecnica e Progettuale la cui copertura non sia possibile garantire attraverso l'attivazione di contribuzioni *ad hoc*).

Restano viceversa ferme le esigenze di individuare, in alternativa ai tradizionali canali di finanziamento, le risorse finanziarie indispensabili a garantire la copertura dei costi degli investimenti del piano di sviluppo. Senonché, si tratta di esigenze la cui soluzione, nel modello proposto, viene direttamente rimessa, quale banco di prova della stessa opportunità/capacità di "fare D.C.E.", alla capacità dei soggetti pubblici di attivare, giusta l'integrazione delle politiche di sviluppo a livello territoriale e la vincolatività degli impegni assunti in sede di sottoscrizione dell'accordo (da declinarsi, se necessario, anche in successivi accordi esecutivi), non solo canali finanziari pubblici diversi o aggiuntivi a quelli tradizionali, bensì processi di crescita sociale, economica e quindi culturale, in grado di favorire, anche in ragione dell'affermazione di una nuova attrattività (anche, ma non solo, culturale) del territorio, nuove dinamiche economiche che possano effettivamente garantire la sostenibilità nel medio - lungo periodo delle politiche e degli interventi programmati.

6. Lo sviluppo del modello

La progressiva strutturazione dell'organizzazione a rete è condizionata non solo dall'effettiva capacità dei soggetti pubblici interessati di addivenire alla stipulazione dell'accordo presupposto alla predetta organizzazione e del correlato modello di gestione, ma anche dai risultati, in termini di efficacia ed efficienza, delle funzioni espletate in esecuzione dell'accordo e dell'effettivo equilibrio eventualmente raggiunto tra la prima (l'organizzazione) e le seconde (le funzioni); equilibrio che non necessariamente potrà corrispondere a quanto previamente ipotizzato.

Ad ogni modo, volendo comunque immaginare le possibili evoluzioni del modello proposto, assumendo chiaramente quale presupposto l'effettiva e valida implementazione dell'organizzazione a rete nei termini già illustrati, si ritiene possibile indicare i due seguenti ulteriori momenti di sviluppo progressivo del modello di gestione del D.C.E..

Un primo momento intermedio, in particolare, potrebbe essere qualificato in termini di "organizzazione accentrata" e, sostanzialmente, si concretizzerebbe nella costituzione, da parte di tutti i soggetti già firmatari dell'accordo di cui alla fase precedente, di una persona giuridica *ad hoc* cui affidare l'elaborazione e l'implementazione dei piani di sviluppo nei termini di cui all'art.112, comma 5, del Codice, se del caso aperta, nel rispetto delle disposizioni di legge, alla partecipazione anche di persone giuridiche private senza scopo di lucro ai sensi del comma 8 del medesimo art.112.

La costituzione di tale organismo (magari con forma giuridica di fondazione) consentirebbe evidentemente di accentrare in un unico soggetto le funzioni già espletate, nell'ipotesi di organizzazione a rete descritta nel precedente paragrafo, sia dal Comitato scientifico che dai due Uffici di Assistenza Tecnica e Progettuale, oltreché della stessa Segreteria Tecnica; rimarrebbero sempre ferme, viceversa, le funzioni del Comitato di

coordinamento, da espletarsi in raccordo con il nuovo organismo, da un lato, e con il Tavolo di concertazione permanente, dall'altro.

In detto organismo, in particolare, verrebbero accentrate, al fine di ottimizzarne efficacia ed efficienza, le attività di programmazione tecnica e di controllo e monitoraggio (ossia, le attività propriamente "tecniche") comunque connesse e conseguenti alla definizione ed attuazione dei piani di sviluppo, di cui all'art.112, comma 4, anche in funzione della "*integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati*".

In un secondo momento, all'organismo già costituito ex art.112, comma 5, potrebbero essere conferiti in uso da parte dei soggetti firmatari dell'accordo i beni culturali a questi ultimi afferenti, al precipuo scopo di avviare una gestione unitaria dei suddetti e delle relative attività di valorizzazione in stretta rispondenza alle ipotesi normativamente disciplinate dall'art.115 del Codice e, comunque, sempre in raccordo con le strategie ed i piani di sviluppo approvati dal Comitato di coordinamento, sentito il Tavolo di concertazione permanente.

In tal modo, ferme restando le competenze decisionali dei soggetti pubblici di riferimento, l'organismo costituito verrebbe non solo ad accentrare le funzioni propriamente tecniche (*in primis*, di programmazione) già proprie del Comitato scientifico, ma ad essere investito anche della competenza e della responsabilità di gestire le attività di valorizzazione dei beni culturali conferiti in uso, direttamente ovvero indirettamente (attraverso la relativa esternalizzazione a terzi concessionari), ma sempre in rispondenza alle strategie ed ai piani predefiniti, garantendo altresì:

- da un lato, l'ottimizzazione delle risorse eventualmente derivanti dall'attivazione delle diverse attività/iniziative gestite, ivi comprese le iniziative di sponsorizzazione e/o i contributi e liberalità dei privati, in una logica di intervento non più a livello di singolo bene, bensì a livello di D.C.E.;
- dall'altro lato, la progressiva riduzione o, comunque, l'efficientamento dei costi di gestione, senza per questo incidere negativamente sulla qualità dei servizi culturali (e, più in generale, dell'offerta culturale) proposti.

7. L'attuazione del modello

L'applicazione del modello descritto nei precedenti paragrafi e dei suoi possibili sviluppi organizzativi e strutturali potrebbe avvenire mediante un processo di analisi e di implementazione/sperimentazione attraverso i quali:

1. *in primis*, individuare un D.C.E. che soddisfi le condizioni minime indispensabili di applicazione del processo integrato di sviluppo culturale, quale presupposto di qualsiasi politica di intervento di settore effettivamente sostenibile nel medio - lungo periodo (attività 1);
2. successivamente, implementare/sperimentare il modello di gestione a rete, adeguandone contenuti e caratteristiche al contesto istituzionale e territoriale di riferimento, anche in ragione dei programmi e/o piani di sviluppo integrati di area eventualmente già previsti e disciplinati nell'ambito dei documenti di programmazione del territorio di riferimento, in particolare, P.O. regionali (attività 2).

In particolare, l'attività di analisi sub 1 (attività 1) dovrebbe essere orientata alla verifica della sussistenza delle condizioni "minime" di applicabilità del modello di gestione a rete ed interessare direttamente:

- il contesto istituzionale di riferimento del D.C.E., al fine di accertare la sussistenza delle condizioni necessarie, anche sotto il profilo propriamente della "cultura amministrativa", per implementare e sperimentare validamente ed utilmente modelli di integrazione/interazione interistituzionale;
- il contesto socio-economico di riferimento e, in particolare, il maggiore o minore livello di attrattività sia dell'offerta culturale che del territorio nel suo complesso;
- le condizioni economiche indispensabili a consentire, quanto meno in fase di *start up*, l'implementazione e la sperimentazione del modello di gestione proposto, avuto riguardo a:
 - disponibilità ed individuazione delle risorse professionali interne da dedicare;
 - imputazione dei correlati costi alla/e amministrazione/i di riferimento;
 - individuazione delle risorse finanziarie necessarie a garantire il funzionamento degli organi propriamente tecnici (Ufficio di Assistenza Tecnica ed Ufficio di Assistenza Progettuale) del modello medesimo e, comunque, dei costi organizzativi connessi e conseguenti al relativo funzionamento.

I risultati di tale attività, da svolgersi evidentemente anche attraverso azioni di indagine, rilevazione e verifica *in loco* in ragione di protocolli *ad hoc*, sarebbero a loro volta assunti a presupposto dell'individuazione del D.C.E. con riferimento al quale implementare il modello di gestione proposto, attraverso un'azione (attività 2):

- *in primis* (attività 2.1.), di concertazione (istituzionale ed amministrativa) tra i diversi soggetti istituzionali e non da coinvolgere nel modello, ivi compresi la definizione ed il perfezionamento dell'accordo ex art.112, comma 4, del Codice;
- quindi (attività 2.2.), di implementazione del modello, attraverso la costituzione degli organi dell'accordo e lo *start up* delle relative funzioni, se del caso intervenendo, anche attraverso risorse umane e finanziarie *ad hoc*, nella gestione delle attività proprie dell'Ufficio Tecnico di Assistenza e dell'Ufficio di Assistenza Progettuale.

Sia la prima che la seconda fase dovrebbero essere accompagnate da un'attività di monitoraggio costante (attività 3), finalizzata a consentire:

- con riferimento all'attività 2.1, di valutare *ex ante*, in ragione dei processi di concertazione previsti ed applicati, nonché dei relativi risultati, l'utilità ed opportunità di procedere all'effettiva implementazione del modello di gestione nei termini ipotizzati e/o di modificarne la struttura organizzativa e/o funzionale in rispondenza alle eventuali esigenze, criticità o opportunità rilevate nella fase concertativa;
- con riferimento all'attività 2.2, di valutare *in itinere* i risultati, in termini di efficacia ed efficienza, del modello di gestione concretamente implementato al fine di:
 - individuare e proporre eventuali soluzioni correttive e/o integrative, mirate al superamento di eventuali criticità rilevate ed all'ottimizzazione e/o revisione dei processi organizzativi e funzionali predefiniti;
 - valutare la ripetibilità del modello implementato anche su altri D.C.E..