

11-12 aprile 2024 - ArtLab Montalto delle Marche

Restituzione tavolo di lavoro Turismo e Cultura

Conduttore: Vincenzo Santoro, Responsabile Cultura, Turismo e Agricoltura ANCI

Rapporteur: Damiano Aliprandi, Responsabile Ricerca e consulenza, Fondazione Fitzcarraldo

Sul tema della valorizzazione turistica del patrimonio culturale nei borghi sono emersi da parte delle imprese molteplici spunti e prospettive di lavoro. Viene da tutti riconosciuta l'importanza della misura del PNRR dedicata ai Borghi Storici per lo sviluppo turistico locale ma se ne riconosce al contempo la complessità dal punto vista realizzativo. Particolare attenzione, in tale prospettiva, è stata posta al rapporto tra pubblico e privato. La sfida del turismo in aree marginali non può essere affrontata senza il coinvolgimento attivo delle imprese costruendo le condizioni per modalità di collaborazione e di vera e propria coprogettazione, superando il tradizionale modello dicotomico che tende a distinguere e tenere ben separate le funzioni delle Pubbliche amministrazioni da quelle degli operatori economici. In questo senso, le imprese invitate al Tavolo hanno suggerito di sperimentare nuovi paradigmi (DM Cultura) in cui i Comuni non considerino le aziende esclusivamente come meri esecutori e fornitori quanto, piuttosto, come partner attivi (Maggioli Cultura e Turismo) portatori di innovazione, know-how e technicalità (Maggioli Cultura) da incorporare fin da subito all'interno degli interventi di maggior peso strategico per la valorizzazione dei territori. Rispetto all'ampio ambito del turismo, tale logica partenariale dovrebbe essere applicata non solo agli investimenti in ITC ma anche al marketing e alla comunicazione, alla commercializzazione dei prodotti locali, ai trasporti e agli altri servizi per il visitatore/turista, senza dimenticare il tema della riattivazione e valorizzazione del patrimonio culturale, in particolare dal punto di vista della digitalizzazione dei contenuti e della loro promozione (Vodafone Italia). La partecipazione attiva delle imprese deve essere orientata ad incrementare la qualità di strategie, servizi e prodotti rispetto a quanto riuscirebbero a fare i Comuni o la rete di operatori locali (Costa Edutainment) così come a permettere la trasmissione di competenze dalle aziende ai funzionari comunali, così da rendere questi ultimi maggiormente autonomi e consapevoli delle potenzialità degli strumenti acquisiti (Luciano Piano Smart City, WindTRE).

Tutto questo, tuttavia, non è sufficiente. Le imprese, infatti, operano secondo logiche strettamente settoriali e apportano competenze e strumenti spiccatamente specializzati e "verticali". Si delinea, quindi, la necessità di ricoprire un ruolo di collettore, coordinatore e di vero e proprio "collante" tra i *player* coinvolti (ETT Solutions) che chiama in causa, in primis, i Comuni.

Un ulteriore contributo distintivo che le imprese si sentono di poter apportare riguarda l'attenzione per la sostenibilità finanziaria ed economica dei progetti, così come per la loro programmazione. Per un'azienda, infatti, la definizione di affidabili business-plan rappresenta sempre un requisito imprescindibile per valutare l'opportunità di un investimento e stimarne le ricadute dirette e indotte. Si lamenta, invece, una ricorrente sottostima di tali aspetti da parte delle Pubbliche Amministrazioni con conseguenze generalmente negative sia in termini

di efficacia, sia di efficienza della spesa, sia infine di impatti sul territorio (Credito Sportivo). Un'infrastruttura digitale o una copertura wifi non deve essere realizzate senza considerare in anticipo il profilo degli utenti e bacini potenziali di domanda; la realizzazione di strutture ricettive e turistiche non può trascurare l'effettiva capacità di carico delle reti stradali, l'esistenza e distribuzione di parcheggi, la qualità dei servizi di trasporto pubblico; la definizione di strategie di marketing territoriale non deve avvenire senza una corretta individuazione dei target. In questi e molti altri casi, l'approccio "a mercato" degli operatori economici e la loro abituale attenzione alla sostenibilità economica dei servizi può, invece, risultare di grande supporto per i Comuni già in fase di impostazione strategica e di selezione degli indirizzi operativi.

Le suggestioni provenienti dalle imprese, di conseguenza, hanno sottolineato la necessità di costruire alleanze strutturali con le Pubbliche amministrazioni. Qual è, quindi, la risposta/posizione dei Comuni su tale questione?

Per i Comuni le imprese rappresentano un partner strategico essenziale che deve essere coinvolto ma anche responsabilizzato. Lo sviluppo turistico del patrimonio culturale, infatti, non è da intendersi esclusivamente come una leva economica o un'opportunità di business, ma anche come *driver* di cambiamento per migliorare la qualità della vita per i cittadini e, auspicabilmente, attrarre di nuovi (Alleanza delle Cooperative Italiane Cultura e Turismo). Il tavolo di lavoro ha permesso di dare voce ai referenti comunali così da far emergere una importante dinamicità delle Amministrazioni nel cogliere le opportunità di partenariato consentite dal quadro normativo, con l'obiettivo di stimolare la partecipazione dei privati, aumentare il livello di *engagement*, affidare loro la gestione di servizi, spazi e iniziative.

Su questo punto, le testimonianze fornite dai Comuni partecipanti al Gruppo di lavoro hanno messo sul piatto un già ricco ventaglio di opzioni e strumenti già in corso di sperimentazione nei diversi territorio: dalle *public-company* (Borgo di Castel del Giudice), alla rete di imprese (Comune di Sauris) dai patti di collaborazione (Comune di Terni) alle cooperative di Comunità (Comune di Grinzane Morandi). In tutti questi casi, la spinta verso soluzioni di partenariato o di collaborazione strutturata con gli attori privati è stata motivata dalla consapevolezza dell'impossibilità da parte delle Amministrazione di poter far fronte da sole alla complessità delle sfide da affrontare e di sostenerne i costi economici, gestionali e organizzativi nel medio-lungo termine.

Una difficoltà che è emersa, in tale prospettiva, è quella di presidiare la realizzazione degli interventi senza perdere di vista il quadro strategico e, dove possibile, cogliere nuove opportunità o traiettorie. Nel caso del turismo è tanto più evidente, anche sulla scia della recente esperienza della Pandemia, quanto sia necessario mantenere approcci aperti e flessibili, accogliere gli elementi di innovazione, seguire l'attuazione degli interventi ma senza perdere di vista i cambiamenti in atto nella domanda turistica (Destination Makers). Compito molto arduo, se non impossibile, per Amministrazioni comunali di piccola dimensione in assenza di servizi di supporto ad hoc. Allo stesso tempo, proprio questa debolezza "strutturale" viene indicata come un fattore di forte criticità da parte delle aziende nella misura

in cui impedisce agli Enti comunali di svolgere quel ruolo sopra indicato di “guida” e collante tra le diverse specializzazioni. D’altra parte, i Comuni non possono che sottolineare la difficoltà a presidiare e guidare tali processi non solo per carenze di competenze e risorse interne, ma soprattutto per l’ingente mole di verifiche in itinere e vincoli a cui è sottoposta la gestione dei fondi PNRR, tali per cui viene difficile per gli uffici comunali e, in particolare per il RUP, “alzare la testa” (Comune di Gerace) e dedicarsi ai contenuti progettuali, non solo a quelli strettamente procedurali. In tale prospettiva, è stato espresso l’auspicio di poter disporre di consulenti qualificati (Comune di Rionero In Vulture) con competenze in project management culturale e turistica che affianchino i Comuni e li supportino dal punto di vista strategico e progettuale.

Damiano Aliprandi

Responsabile dell’Area Ricerca e Consulenza di Fondazione Fitzcarraldo, esperto di progettazione culturale, con particolare attenzione ai temi dell’amministrazione condivisa e dei partenariati pubblico-privati. E’ fondatore dell’Impresa sociale PRS Paratissima per la valorizzazione degli artisti emergenti e svolge attività di consulenza strategica per diverse istituzioni e organizzazioni culturali in Italia.

Vincenzo Santoro

Responsabile del Dipartimento Cultura e Turismo dell’ANCI (Associazione nazionale comuni italiani).