

Università degli Studi di Palermo

DAL PARCO VALLE DEI TEMPLI AL SISTEMA DEL PATRIMONIO ARCHEOLOGICO DI SICILIA

Management pubblico, logiche reticolari e sviluppo socio-economico del territorio

Adriano Varrica

Executive Summary

Relatori Prof. Vincenzo Fazio e Prof.ssa Iolanda Lima

OBIETTIVI DELLA TESI

La tesi qui presentata nasce da un'attività di ricerca che ha riguardato l'amministrazione pubblica del patrimonio archeologico di Sicilia e propone una riforma di tale settore regionale, finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- portare a termine il processo di managerializzazione introdotto dalla L.r. 20/2000 con l'istituzione del Parco archeologico e paesaggistico della Valle dei Templi;
- valorizzare l'esperienza pionieristica del Parco Valle dei Templi, mutuandone il modello e istituendo altri parchi archeologici (Selinunte, Siracusa, Villa del Casale, Parco Erimo, Mozia);
- favorire la creazione di relazioni virtuose tra il patrimonio archeologico e il territorio, con precipuo riferimento al suo sviluppo socio-culturale ed economico;
- riunire da un punto di vista gestionale, ove possibile, i siti archeologici con i corrispondenti musei;
- riformare e rendere più agile il funzionamento delle Soprintendenze;
- permettere un efficace esercizio del potere di direttiva e di controllo sull'Amministrazione periferica da parte dell'Assessorato, incrementando l'accountability complessiva del sistema;
- riformare l'esercizio dei cosiddetti "Servizi aggiuntivi" introdotti col decreto Ronchey, traendo spunto dall'esperienza francese della Réunion des Musées Nationaux;
- creare una struttura di coordinamento e concertazione tra le varie Amministrazioni che si occupano di gestire il patrimonio archeologico regionale, al fine di fissare iniziative comuni sotto il brand S.I.R.P.A. (Sistema Integrato Regionale del Patrimonio Archeologico).

IL PERCORSO DI RICERCA E LE METODOLOGIE UTILIZZATE

Il progetto di tesi è stato sviluppato in diverse fasi. Un primo momento è stato dedicato allo studio della struttura e del funzionamento dell'Amministrazione regionale del patrimonio archeologico. Il background scientifico di riferimento è quello legato al dibattito (italiano e internazionale) sulle esigenze di managerializzazione del settore pubblico dei beni culturali nonché sulle

esperienze reticolari tra le istituzioni museali. Lo spunto per la tesi è stato fornito dalla L.r. 20/2000, la cui portata innovativa ha permesso di approfondire le premesse e i risultati della riforma relativa all'Amministrazione regionale del patrimonio archeologico. Per questo ci si è concentrati sull'esperienza gestionale dei primi sei anni di attività del Parco Valle dei Templi, unico risultato della L.r. 20/2000. L'interesse per tale modello gestionale è motivato dalle sue spiccate forme di autonomia – scientifica, amministrativa, organizzativa e, soprattutto, di bilancio – rispetto all'Assessorato, in analogia con la sperimentazione effettuata nel medesimo periodo a livello ministeriale con la Soprintendenza Archeologica di Pompei. Lo studio ha riguardato inoltre le ragioni della mancata istituzione degli altri enti parco e la conseguente impossibilità di realizzare il sistema regionale dei parchi archeologici, altro interessante intervento previsto dalla L.r. 20/2000.

La ricerca effettuata¹ ha rappresentato la base per sviluppare in maniera coerente e ragionata la proposta di intervento. A livello di metodologie di ricerca è stata costruita una continua dialettica tra la ricerca teorica e le indagini sul campo, con intensi periodi trascorsi a stretto contatto con le Amministrazioni (in particolare il Parco Valle dei Templi, l'Assessorato e la Soprintendenza di Palermo). Le visite presso tali strutture e i numerosi e interessanti colloqui svolti con dirigenti e funzionari, oltre a risultare fondamentali in fase di analisi, hanno rappresentato l'occasione per individuare e dibattere le soluzioni istituzionali e organizzative oggetto della proposta.

STRUTTURA DELLA TESI

La prima parte introduce le criticità relative alla struttura e al funzionamento dell'Amministrazione regionale del patrimonio archeologico. Si fa riferimento ai contenuti della L.r. 20/2000 e ai risultati della sua attuazione: l'esperienza di autonomia del Parco Valle dei Templi e la mancata realizzazione del sistema dei parchi archeologici. Partendo da queste esperienze, gestionali e legislative, è stata sviluppata la proposta di riforma, a cui è dedicata interamente la seconda parte. A conclusione della tesi si trovano due appendici. La prima propone le modifiche della L.r. 20/2000 che si dovrebbero apportare per dare inizio al processo di riforma.

La seconda appendice, invece, richiama un nuovo modo di interpretare il ruolo del patrimonio archeologico rispetto al territorio, mutuandolo da importanti studi già esistenti (cfr. Valentino P.A., Misiani A., 2004). Si è ritenuto di inserire queste pagine per esplicitare il significato di “centralità territoriale” che il patrimonio archeologico dovrebbe assumere e che dipende fortemente dalle modalità di gestione esistenti.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E PATRIMONIO ARCHEOLOGICO: L'ESPERIENZA TRENTENNALE DI DEVOLUZIONE IN SICILIA

La Regione Siciliana a partire dal 1975 gode di autonomia legislativa e amministrativa in materia di “antichità e belle arti”. I due interventi legislativi del 1977 (L.r. 80) e del 1980 (L.r. 116) definiscono ancora oggi il quadro generale per l'amministrazione dei beni culturali e riprendono in buona parte regole di funzionamento e strutture esistenti a livello ministeriale, replicandone il modello centralizzato e rigido.

A ciò si aggiungano i rischi e le problematiche che la prossimità tra gli interessi locali, la classe politica e l'Amministrazione di settore genera, specie in un contesto socio-economico e istituzionale complesso quale quello della Sicilia. Emblematiche le parole di Salvatore Settis: “nessuno, tuttavia, si dà la pena di analizzare, prima di procedere a spron battuto verso un allegro devoluzionismo,[...]le conseguenze della devoluzione dei beni culturali alla regione in Sicilia, in vigore dal 1975. Si vedrebbe che sono conseguenze in gran parte negative: le nomine pubbliche dei soprintendenti, assoggettati agli assessori regionali, la separazione di musei e territorio, il prevalere delle istanze politiche su quelle tecniche. La tendenza, a quel che pare, è dunque a svuotare le soprintendenze delle loro funzioni di ricerca e della loro indipendenza di giudizio tecnico” (Settis, 2005). In questo panorama si rileva un intervento normativo, la L.r. 20/200, basato su alcuni principi di fondo fortemente innovativi:

1) introdurre per la Valle dei Templi un modello di gestione fortemente autonomo rispetto all'Assessorato;

2) introdurre uno strumento di pianificazione su scala territoriale (il Piano del Parco) affinché le attività di gestione e valorizzazione generino virtuosi effetti sul territorio;

3) introdurre una forma gestionale autonoma e agile per la gestione dei più importanti siti archeologici di Sicilia;¹¹

4) mettere in rete le strutture di gestione dei siti archeologici in maniera da creare un sistema regionale che possa incrementare l'efficacia e l'efficienza delle attività di valorizzazione.

La L.r. 20/2000 si propone di realizzare una necessaria riforma nell'Amministrazione regionale del patrimonio archeologico, introducendo e sperimentando forme di gestione più autonome e dinamiche. Non è un caso che tale intervento segua di poco la sperimentazione della Soprintendenza Archeologica di Pompei, prima in Italia a godere di una forma speciale di autonomia rispetto al Ministero. La stessa forma, pur con le dovute differenze, assegnata per legge al Parco.

Nonostante la premessa legislativa sia da considerarsi di prim'ordine, i risultati effettivi sono ridotti, a causa di successivi interventi – legislativi e amministrativi - che hanno depotenziato il valore della riforma. Il solo risultato concreto è rappresentato dall'esperienza gestionale del Parco Valle dei Templi, attivo a partire dal 2002.

Si è in presenza di una struttura istituzionale autonoma con un organo decisionale, il Consiglio, composto da membri tecnico-scientifici e membri espressione delle esigenze socio-economiche del territorio, e un'organizzazione al cui vertice vi è il Direttore, dotato di ampi poteri operativi.

L'attività di ricerca svolta sull'esperienza di amministrazione del Parco nel periodo 2002-2008 evidenzia una qualità gestionale difficilmente paragonabile a quella degli altri siti archeologici regionali. Riguardo al processo di managerializzazione il bilancio risulta invece controverso in quanto "la dialettica tra risorse, obiettivi e risultati, posta alla base della riforma del management pubblico può dirsi appena accennata, essendo carente nei suoi tratti caratterizzanti, in primo luogo nel controllo delle risorse. Il più elevato livello di autonomia decisionale e operativa del Parco rispetto a quello delle soprintendenze provinciali, rappresenta la dimensione più importante e innovativa di tale esperienza e contribuisce a confermare empiricamente l'utilità

di politiche di decentramento organizzativo anche nell'amministrazione dei beni culturali. L'agilità amministrativa dell'ente risulta alla base di un dinamismo e di un'efficacia assolutamente sopra la media, testimoniata dai buoni risultati raggiunti. Ragionando però in termini assoluti, l'esclusione del Parco da qualsiasi decisione e intervento riguardo il personale lo priva di una fondamentale leva strategica, rendendo inefficace qualsiasi seria riflessione riguardo la responsabilizzazione gestionale.[...]Analogamente all'esperimento di Pompei, la mancata assegnazione di autonomia nell'ambito delle risorse umane rappresenta un contributo peggiorativo alla legge istitutiva del Parco, la quale prevedeva che solo per il primo triennio l'ente si sarebbe servito di personale proveniente dall'Amministrazione regionale. Tale previsione, abrogata propria alla scadenza del sopra citato triennio, mirava a facilitare lo start-up organizzativo del Parco, seguendo il ragionevole criterio di ampliarne gradatamente le competenze e l'autonomia rispetto all'Assessorato. La scelta di abrogare questa norma piuttosto che modificarla, magari ampliando il numero di anni di transizione, rivela un approccio fortemente centralizzato e la volontà di non completare l'esperienza di piena autonomia del Parco" (Varrica A., 2010). Per ciò che riguarda il titolo II della L.r. 20/2000, quello relativo all'istituzione del sistema dei parchi archeologici di Sicilia, invece, non è possibile esprimere alcun giudizio a causa della completa inattuazione dello stesso. Si segnala semplicemente la previsione legislativa di un modello gestionale meno "autonomo" rispetto a quello pensato per la Valle dei Templi.

L'INNOVAZIONE POSSIBILE: IL SISTEMA INTEGRATO DEL PATRIMONIO ARCHEOLOGICO DI SICILIA

Lo studio dell'Amministrazione regionale del patrimonio archeologico, proposto nella prima parte, rappresenta il punto di partenza per lo sviluppo di una proposta di intervento, il cui obiettivo ultimo, declinato in una serie di interventi intermedi, è quello di favorire una gestione pubblica del patrimonio archeologico efficace, efficiente e orientata all'integrazione virtuosa con il territorio e con le sue strutture socio-economiche e culturali.

In primo luogo si ritiene che l'introduzione di una logica manageriale nell'Amministrazione regionale, basata sul processo di responsabilizzazione gestionale, rappresenti la condizione necessaria affinché si possa parlare

concretamente di una modernizzazione di tale ambito di intervento pubblico. Ciò significa creare una indissolubile dialettica che leghi gli obiettivi da raggiungere, le risorse a disposizione e i risultati ottenuti.

Gli obiettivi devono essere fissati con una fase di negoziazione, tenendo in considerazione le risorse a disposizione della struttura che deve raggiungerli. Tale “contrattazione” - sperimentata con successo sia in Francia che in Gran Bretagna - mette a confronto la dimensione politica, cui spetta definire le linee strategiche, e quella amministrativa, incaricata di raggiungere i risultati. È inoltre necessario che l'Amministrazione sia *free to manage*, libera di agire e per queste ragioni l'autonomia rappresenta il presupposto affinché si possa parlare con cognizione di causa di una logica manageriale nella P.A. dei beni culturali. Dunque le esperienze della Soprintendenza di Pompei e del Parco Valle dei Templi destano un particolare interesse nel panorama amministrativo italiano: esse rappresentano dei veri e propri esperimenti in un'Amministrazione pubblica caratterizzata da un forte accentramento dei poteri e da una completa mancanza di responsabilizzazione delle strutture periferiche. In entrambi i casi, pur non potendo parlare di managerializzazione, la semplice autonomia di bilancio, unitamente alla piena autonomia scientifica, sono state sufficienti per ottenere una qualità gestionale ben al di sopra di quella raggiunta dalle “comuni” soprintendenze, costrette in procedure e vincoli burocratico-amministrativi vessanti, che rendono difficoltosa la gestione ordinaria. A chiudere il processo di responsabilizzazione vi è la valutazione delle performance.

In questa fase l'Amministrazione periferica “giustifica” l'utilizzo delle risorse mostrando i risultati raggiunti. Questa fase è collegata al concetto di *accountability* ovvero “l'esigenza di render conto da parte di coloro che hanno ruoli di responsabilità nei confronti della società, del loro operato e delle loro azioni” (Pezzani, 2001).

La seconda importante convinzione su cui si basa il progetto di riforma qui presentato è quella per cui la messa a sistema degli enti regionali che si occupano di gestire il patrimonio archeologico sia decisiva per affermare la forte vocazione turistico-culturale del territorio siciliano, con benefiche ricadute a livello socioeconomico per l'intera isola.

Mettere in rete le istituzioni museali tra loro, come dimostrano valide esperienze nazionali e internazionali (cfr. Bagdadli, 2001), rappresenta il modo per usufruire

di importanti economie di scala e di scopo, abbattendo i costi e, soprattutto, potendo realizzare delle politiche che per le singole strutture non sarebbero altrimenti fattibili. Biglietti integrati, campagne di comunicazione comuni, iniziative culturali e mostre tematiche sono alcuni degli interventi realizzabili. Ancor più valore può emergere quando la logica di sistema non riguarda solo le istituzioni culturali ma tutte le componenti socio-economiche di un'area.

14

Nel progettare la proposta di riforma ci si è basati su una serie di principi chiave:

- fattibilità degli interventi e sostenibilità finanziaria degli stessi;
- gradualità del processo di riforma;
- innovazione a partire, ove possibile, dai modelli già esistenti e attivi;
- importazione di best practices internazionali (principalmente Francia e Gran Bretagna).

Con riferimento al primo punto, è evidente che una riforma complessiva non possa essere effettuata a costo zero. Un investimento risulta necessario pur se molte delle operazioni suggerite, come evidenziato, genererebbero un'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse, consentendo un impatto sostenibile sulla spesa pubblica. Riguardo la gradualità della riforma si ritiene che il passaggio ad un'Amministrazione periferica più autonoma e responsabile rappresenti la preconditione per gli obiettivi di livello superiore, ultimo dei quali la creazione del Sistema.

Con lo scopo di minimizzare i cambiamenti necessari per ottenere i risultati desiderati, si è cercato di partire dai modelli amministrativi già esistenti. Ciò non ha precluso la considerazione di esperienze amministrative sviluppate a livello internazionale, in particolare in Gran Bretagna e Francia. Nel primo caso si è guardato all'esperienza manageriale del British Museum e a quella che ha investito tutto il sistema britannico con i funding agreements. Per ciò che riguarda la Francia, invece, l'attenzione è stata dedicata alla riforma della P.A. in un'ottica manageriale, di cui il Louvre rappresenta un esempio, specie con riferimento alle questioni di accountability. Inoltre, la gestione dei servizi museali condotta dalla Réunion des Musées Nationaux ha ispirato il recupero e la valorizzazione della Beni Culturali S.p.a. , in luogo del modello "servizi aggiuntivi" vigente a livello nazionale. Passando alla concreta declinazione dei

principi di fondo sopra citati, il primo intervento riguarda le strutture istituzionali che si occupano della gestione del patrimonio archeologico.

In primo luogo si propone di completare il processo di managerializzazione del Parco Valle dei Templi. In questa maniera per la prima volta nella storia amministrativa dei beni culturali in Italia, si avrebbe un ente pienamente responsabile da un punto di vista gestionale, facendo della Sicilia un laboratorio per la sperimentazione e l'innovazione di nuovi modelli nel settore pubblico. Gli aspetti su cui intervenire sarebbero i seguenti:

- assegnazione all'ente di autonomia anche in tema di risorse umane, riprendendo

15

la versione iniziale della L.r. 20/2000 e abrogando la modifica del 2005 che ha sancito la “normalizzazione” dell'esperimento “Parco”;

- piena accountability del Parco e conclusione del ciclo di responsabilizzazione gestionale attraverso la formula, mutuata dall'esperienza del British Museum, del one block grant, vale a dire un contributo annuale da parte dell'Assessorato, senza alcuna destinazione d'uso ma con il vincolo sui risultati;
- finanziamenti da parte dell'Assessorato fissati su scala triennale e vincolanti secondo un accordo contrattuale per il quale il Parco si impegna a raggiungere determinati obiettivi in corrispondenza di un fissato livello di risorse (sul modello del Contrat de performance tra Louvre e Ministero francese);
- passaggio del Museo archeologico di Agrigento sotto la gestione del Parco, con conseguente realizzazione di importanti economie di scale e, soprattutto di scopo (aspetti scientifici e culturali, oltre che di fruizione).

Contestualmente si dovrebbe mutuare il medesimo modello “Parco” per tutti gli altri siti archeologici la cui complessità gestionale e la cui rilevanza turistico culturale sono paragonabili a quella della Valle dei Templi: Selinunte, la Villa del Casale e la zona archeologica di Siracusa. In quest'ultimo caso si mutuerebbe anche l'idea di rendere unitaria la gestione delle aree archeologiche con quella del Museo P. Orsi. Vista l'importanza e il flusso di visitatori che riguarda tali “luoghi della cultura” e date le economie di scala e di scopo potenziali, già

questo intervento sarebbe in grado, se ben realizzato, di ottimizzare a tal punto le risorse da finanziare

parte del sostegno alla fase di cambiamento istituzionale. Senza contare che, a livello territoriale, Siracusa potrebbe contare su un'istituzione culturale autonoma in grado di promuovere importanti e coordinate politiche turistico-culturali. Altre due proposte sono Mozia e il Parco Elimo. Nel primo caso la criticità più rilevante è che l'isola di Mozia è di proprietà della Fondazione Whitaker. In virtù dell'autonomia concessa dallo Statuto, spetta alla Regione trovare forme innovative anche nei rapporti con le istituzioni private: si potrebbe delegare la scelta del presidente del parco alla fondazione.

Discorso diverso quello relativo alla proposta di istituzione del Parco archeologico Elimo. Si tratta di tenere in considerazione che esistono tematismi che caratterizzano alcuni siti archeologici in Sicilia e che spesso collegano indissolubilmente le loro storie. Con riferimento alla storia degli Elimi è possibile identificare Segesta, Entella ed Erice. Si propone di affidare a un unico ente la gestione di siti archeologici accostabili sotto il punto di vista scientifico e storico. Si permetterebbe così a siti più piccoli (Erice) o ancora non pienamente affermati (Entella) di sfruttare i vantaggi legati ad una struttura gestionale in comune con un sito archeologico di rilevanza internazionale quale Segesta. Inoltre ciò significherebbe costituire una massa critica dimensionale che renda ancor più vantaggiosa la creazione di una struttura autonoma.

Si potrebbe valutare la creazione di tali enti di gestione per altre aree caratterizzate da tematismi comuni e distanza geografica non eccessiva. Questo approccio eviterebbe l'eccessiva proliferazione di strutture, sfruttando le economie di scala e di scopo che la gestione di grandi e importanti aree archeologiche inevitabilmente crea. Così i benefici sarebbero maggiori e l'impatto sulla spesa pubblica si ridurrebbe sia in termini di fondi per lo start-up che per l'ordinaria conduzione delle attività.

L'idea del Parco Elimo è un esempio per mostrare come, data la copiosità del patrimonio archeologico siciliano, si potrebbe ottimizzare l'investimento necessario per una struttura autonoma, proponendo peraltro una promozione di aree meno conosciute attraverso l'effetto traino di quelle di fama internazionale. Il proposito di modernizzare la gestione del patrimonio archeologico siciliano non riguarda solamente i parchi archeologici, bensì tutti quei siti per i quali

sarebbe comunque opportuno creare una gestione autonoma (ad es. Solunto e Himera), pur non avendo ad oggi un flusso di visitatori tale per cui le entrate possano coprire

parte dei costi da sostenere. Per queste ragioni si propone la creazione di strutture più leggere rispetto a quelle previste per i parchi archeologici. Cercando di superare i limiti riscontrati nel titolo II della L.r. 20/2000 (comitato tecnico-scientifico composto da troppe figure politiche, scarsa autonomia rispetto all'Assessorato), il modello proposto prevede un comitato costituito da cinque esperti, ivi compresa la figura del presidente. Tra questi membri, nominati dall'Assessorato, rientra d'ufficio il soprintendente competente.

Tale comitato rappresenterebbe l'organo decisionale e sarebbe affiancato da un comitato territoriale composto da attori istituzionali e non, con compiti consultivi e propositivi; in questa maniera la comunità di riferimento avrebbe la possibilità di coordinare le proprie azioni con quelle del sito.

Individuiamo dunque due modelli di gestione: i parchi archeologici e i siti archeologici a gestione autonoma. I primi presentano una ben più larga autonomia in tema di acquisizione e gestione del personale e utilizzano un finanziamento erogato annualmente dall'Assessorato con il quale fare fronte a tutte le spese di funzionamento. Diversamente, il personale dei siti archeologici a gestione autonoma fa capo e viene retribuito dall'Assessorato e il contributo viene assegnato sulla base delle spese di funzionamento sostenute negli anni precedenti, fermo restando la possibilità di ottenere finanziamenti per interventi straordinari.

Le aree archeologiche non rientranti in alcuno dei due modelli resterebbero sotto la gestione delle soprintendenze.

Con la presenza negli organi decisionali di parchi e siti archeologi le soprintendenze manterrebbero un ruolo centrale nell'indirizzare la tutela, partecipando attivamente ai processi decisionali e assistendo le strutture di gestione nelle fasi di progettazione e realizzazione.

Anche le Soprintendenze sarebbero oggetto di una riforma in quanto stanno gradatamente perdendo la loro importanza anche a causa di procedure di funzionamento inadatte.

Il problema dell'autonomia operativa esiste anche per le soprintendenze. Innanzitutto autonomia di bilancio. In questo caso significherebbe concedere un

contributo per l'ordinario e assegnare alle soprintendenze la possibilità di utilizzare le risorse finanziarie sulla base delle reali esigenze che solo la quotidianità può stabilire.

Il fatto che oggi tali organismi debbano muoversi all'interno dei capitoli stabiliti ad inizio anno dal bilancio regionale, senza poter trasferire fondi pur avendone la disponibilità, rende eccessivamente rigido il sistema, non consentendo il regolare svolgimento dell'attività. In questa maniera si realizzerebbe una forma di autonomia che permetterebbe a tali organi di svolgere il proprio compito agilmente e pur nel rispetto di quanto assegnato dall'Assessorato. Quest'ultimo, inoltre, attraverso il bilancio delle soprintendenze sarebbe dotato di un'interessante fonte informativa, ponendo le condizioni affinché l'assegnazione dei contributi si basi sui risultati ottenuti e sul grado di efficienza raggiunto da ciascun organismo territoriale.

L'attribuzione di maggiore autonomia e responsabilità all'Amministrazione periferica necessita di completarsi con un Assessorato in grado di giocare efficacemente il proprio ruolo di indirizzo e controllo dell'attività amministrativa. In tal senso bisogna richiamare il ciclo di responsabilizzazione gestionale, concentrandosi in particolare sulla negoziazione del binomio "obiettivi-risorse" e sulla verifica delle performance raggiunte dall'Amministrazione. Ad oggi non esiste alcuna forma di negoziazione tra il centro e la periferia.

Sotto questo punto di vista si prende a riferimento la riforma portata avanti in Francia con eccellenti risultati. La fase di negoziazione tra Amministrazione centrale e enti periferici è stata istituzionalizzata con la *contractualisation*, la stipula di un contratto, siglato al termine di un tavolo di confronto in cui le due parti si impegnano, l'una a fornire le risorse e l'altra a raggiungere gli obiettivi che essa stessa dichiara di ritenere raggiungibili in corrispondenza di quelle risorse. D'altra parte anche questa fase risulterebbe poco efficace in assenza di un adeguato sistema di misurazione delle performance che possa consentire la piena *accountability* delle strutture amministrative. Per questo maggiori attenzioni dovrebbero essere dedicate al controllo di gestione, fondamentale sia per la conduzione operativa e strategica del singolo ente che con riferimento alla trasparenza dell'attività pubblica.

Un altro intervento riguarda i "servizi aggiuntivi" e la valorizzazione della Beni Culturali S.p.a. – a capitale interamente pubblico – sul modello della Réunion

des Musées Nationaux. L'idea alla base è quella di avere una struttura centrale con conseguenti economie di scala e scopo – che si occupi di erogare i servizi ai siti archeologici.

L'ultimo step della proposta di riforma è la creazione del Sistema Integrato Regionale del Patrimonio Archeologico (S.I.R.P.A.), una struttura di coordinamento costituita dagli enti competenti della P.A., con le seguenti finalità:

- realizzazione politiche di marketing e di promozione del territorio regionale basate sull'attrattività turistica e culturale del patrimonio archeologico;
- condivisione di esperienze gestionali, sia con riferimento al restauro e alla conservazione che rispetto alle pratiche amministrative;
- creazione sinergie nel campo della ricerca archeologica, sia attraverso il continuo aggiornamento dei risultati, sia con il coordinamento di iniziative di ricerca dei singoli istituti;
- progettazione servizi di fruizione innovativi e specifici per il patrimonio archeologico, che permettano al visitatore di un sito il rimando alle "storie" di altri siti del Sistema;
- progettazione di itinerari e percorsi intra-sistema e incremento dell'offerta turistico- culturale regionale;
- attivazione e gestione del Centro regionale visitatori ovvero un call center multi-lingue per fornire assistenza e informazioni sull'offerta culturale e i servizi del S.I.R.P.A. ai visitatori potenziali (pre-visita) e effettivi;
- realizzazione attività di formazione, aggiornamento e riqualificazione del personale degli istituti pubblici coinvolti;
- predisposizione tavoli di discussione e concertazione con operatori economici, istituzionali e della società civile;
- coordinamento sistemi controllo di gestione dei vari istituti e predisposizione studi di impatto attività del S.I.R.P.A.;
- progettazione e partecipazione a bandi per finanziamenti pubblici (in particolare U.E.) e privati (fund raising);
- concertazione politiche culturali di sistema con individuazione annuale dei tematismi comuni da sviluppare;
- aumento della capacità decisionale su scala regionale e del potere contrattuale rispetto agli operatori economici e alle politiche del territorio.

A livello di strutturazione istituzionale il S.I.R.P.A. avrebbe come organo decisionale la Conferenza permanente del patrimonio archeologico, composta da rappresentanti dell'Amministrazione periferica e presieduta dall'Assessore, che potrebbe svolgere il ruolo di indirizzo politico in maniera concertata e coinvolgente.

La Conferenza avrebbe l'obbligo di riunirsi almeno sei volte l'anno e tutti gli istituti facenti parti del S.I.R.P.A. dovrebbero uniformarsi alle direttive, in modo da garantire l'efficacia degli interventi. Per sviluppare adeguatamente le varie tematiche e predisporre delle proposte di azione alla Conferenza verrebbero costituite delle Commissioni, elette ogni biennio tra i membri dell'organo decisionale, con i seguenti ambiti di competenza: Marketing e comunicazione, Ricerca archeologica e restauro, Valorizzazione e territorio, Amministrazione, risorse umane e accountability. Le Commissioni si riunirebbero esclusivamente in teleconferenza. A livello di organigramma, invece, si prediligerebbe una struttura agile con un Direttore del Sistema, una Segreteria e quattro unità operative in corrispondenza degli ambiti di azione delle Commissioni.