

Ministero dell'Economia e delle Finanze  
Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione  
Servizio per le Politiche dei Fondi Strutturali Comunitari

---

Servizi di ricerca valutativa sul Tema delle Risorse Culturali  
per la Valutazione Intermedia del Quadro Comunitario di Sostegno  
Obiettivo 1 – 2000-2006

---

## Sintesi Primo Rapporto

presentata dall'Associazione Temporanea di Imprese



Dicembre 2003

## Sintesi

Il Presente Documento è stato predisposto conformemente all'incarico per la "Ricerca Valutativa sul tema delle risorse culturali", affidato alla Associazione Temporanea di Imprese (ATI) formata dalle società IZI Metodi, analisi e valutazioni economiche Spa e Sercam Srl.

### 1. Impianto valutativo

L'impianto valutativo proposto si fonda su due presupposti: da un lato gli orientamenti comunitari e nazionali in tema di valutazione, dall'altro le peculiarità del QCS rispetto agli interventi nell'ambito dei beni culturali. E' noto, infatti, che la strategia individuata nel QCS per i beni culturali nasce da una negoziazione con la CE, dalla quale discendono le linee guida per l'attuazione degli interventi sul patrimonio culturale e per una maggiore garanzia della loro qualità. In sintesi, tali interventi devono:

- tendere prevalentemente alla concentrazione e all'integrazione;
- essere capaci di innescare sviluppo economico ed occupazionale stabile;
- prevedere un piano di gestione dei beni oggetto dell'investimento.

Pertanto, le analisi e le valutazioni effettuate nell'ambito della ricerca sono state finalizzate a produrre raccomandazioni, indicazioni e suggerimenti atti a:

- correggere/migliorare l'approccio integrato richiesto dal QCS;
- introdurre meccanismi correttivi finalizzati a ripristinare la coerenza con il QCS laddove necessario;
- coniugare le esigenze di qualità degli interventi e di loro coerenza con il QCS con le esigenze di velocità della spesa;
- diffondere le lezioni derivanti dalle "buone pratiche" rilevate.

### 2. Strumenti di valutazione e fonti informative

Nell'esecuzione della ricerca si sono adottate procedure plurime di rilevazione, confronto e verifica delle informazioni derivanti dalle diverse fonti disponibili, lungo un percorso metodologico che ha visto i seguenti passaggi:

- Analisi delle linee strategiche ed attuative dei POR ob. 1 (*desk e field* con interviste)
- Ricostruzione della base dati progettuali (con un'analisi critica delle carenze esistenti a livello di fonti informative)
- Identificazione di modelli interpretativi ricorrenti (procedurali, territoriali, economici, gestionali)
- Elaborazione della base dati in funzione dei modelli identificati
- Valutazione delle procedure attuative dei POR
- Selezione dei casi di studio in funzione dei modelli identificati
- Analisi dei casi di studio (verifica delle valutazioni sui POR e approfondimento degli aspetti gestionali)
- Sintesi valutativa per tematiche rilevanti in ambito beni culturali (rispetto alla letteratura ed alla prassi di settore)
- Individuazione delle criticità e suggerimenti correttivi

La valutabilità degli impatti generati, o generabili, dalla valorizzazione del patrimonio culturale è però fortemente ostacolata da carenze di fondo in ordine alla disponibilità di dati primari:

- mancanza o scarsa significatività di *dati statistici* riguardanti i consumi culturali e soprattutto le motivazioni culturali retrostanti i movimenti turistici;

- non esaustività e disomogeneità dei *dati catalografici*;
- inesistenza pressoché totale di *dati economico-patrimoniali*;
- persistente carenza di *dati progettuali* sistematici ed omogenei (nonostante l'esistenza di Monit 2000).

Per ovviare ad alcune delle carenze rilevate, è stata costruita una base dati a partire dai singoli progetti approvati con atti formali dalle Regioni e con l'assegnazione di risorse finanziarie, ancorché non definitive (cioè non corrispondenti a impegni giuridicamente vincolanti).

La base dati consente di distinguere tra progettazione monosettoriale, progettazione integrata a livello territoriale e settoriale, progettazione coerente (là dove acquisibile) e progettazione APQ.

Si riportano nelle tabelle allegate alcune delle elaborazioni svolte:

Tabella 1 e 2	Ripartizione delle risorse pubbliche programmate e assegnate per tipologia di azioni
Tabella 3	Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per tipo e livello di integrazione degli interventi
Tabella 4 e Grafico 1	Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per modelli territoriali e di sviluppo socio-economico
Tabella 5 e Grafico 2	Attuazione finanziaria (giugno 2003)

### 3. Il Processo di programmazione e attuazione dei POR

Una valutazione sulla pertinenza e coerenza degli interventi attuati nell'ambito dell'Asse II del QCS non può prescindere da un'analisi dettagliata a livello di singolo POR, analisi che deve prendere in considerazione due aspetti fondamentali: come le singole regioni hanno "recepito" gli orientamenti nazionale (QCS) nei singoli Programmi e come tali Programmi sono stati attuati.

Le analisi effettuate hanno permesso di delineare le procedure che ciascuna Regione ha implementato per l'attuazione degli interventi nell'ambito dell'Asse II, evidenziando punti di forza e di debolezza per ogni POR rispetto ai quali sono state evidenziate le azioni correttive suggerite.

In genere tutte le Regioni hanno dedicato alla progettazione integrata, territoriale o settoriale, una quota consistente delle risorse dell'Asse II.

Per il **POR Basilicata** il processo di programmazione e attuazione degli interventi nell'ambito dell'Asse II ha evidenziato diversi punti di forza e di debolezza. I punti di forza sono rintracciabili nel raggiungimento di un buon equilibrio tra capacità di regia regionale e processi *bottom-up* nella costruzione dei partenariati e nella progettazione degli interventi; nella rilevanza data al patrimonio culturale, sia a livello progettuale locale, che a livello finanziario centrale (raddoppio delle risorse Asse II); nei buoni rapporti di collaborazione tra Regione e MiBAC, sia a livello centrale che locale ed in una buona efficienza attuativa accoppiata ad una discreta capacità di spesa.

I punti di debolezza sono riconducibili principalmente al rischio che i progetti di rapido avvio compromettano la coerenza interna e l'efficacia territoriale dei PIT, e alla difficoltà di mettere a punto modelli gestionali efficaci e adeguati alle realtà locali.

Sulla base di tali premesse le azioni correttive dovrebbero appuntarsi su un maggiore coordinamento tra i progetti interni ai PIT e i progetti finanziati in ambito APQ, cercando di massimizzare l'impatto e la funzionalità delle reti e dei sistemi tematici ivi previsti, e su una definizione puntuale dei modelli gestionali da adottare per una gestione integrata dei servizi culturali e turistici nelle aree PIT.

Il processo di programmazione e attuazione del **POR Calabria**, in relazione agli interventi sul patrimonio culturale, presenta due punti di forza: in primo luogo un'attenzione programmatica agli aspetti imprenditoriali

della filiera beni culturali e, in secondo luogo una discreta efficienza attuativa, prevalentemente intesa come capacità di impegno e di spesa.

Parallelamente sono rinvenibili due punti di debolezza, riconducibili ad una notevole incoerenza nei processi attuativi rispetto agli obiettivi ed alle strategie dichiarate, soprattutto per quanto riguarda il rapporto PIS/PIT, e ad una certa carenza nella capacità di concertazione tra amministrazione centrale e territorio, con il rischio di deprimere le tensioni positive che ogni volta si creano dal basso, allorché si attivano strumenti innovativi di programmazione e di intervento.

Nel caso della Calabria le azioni correttive dovrebbero appuntarsi principalmente sulle azioni di sistema, che pure sono previste nell'ambito delle Misure 2.2 e 2.3. Tre sembrano essere le strade percorribili a questo fine: i) una puntuale ricognizione dei singoli interventi componenti i PS con lo scopo di integrare, in maniera fortemente concertata, la progettualità localmente espressa dai PIT; ii) la concertazione con i PIT circa le priorità ed i criteri per l'assegnazione delle risorse a valere sulle Misure 2.2 e 2.3, in modo che risultino realmente correlate e funzionali allo sviluppo di un indotto locale; iii) l'ideazione di azioni di sistema che siano capaci di dare maggiore coerenza interna ai PS e, allo stesso tempo, creare reti funzionali ad una migliore fruizione, reale e virtuale, del patrimonio culturale calabrese.

In **Campania** la programmazione e successiva attuazione dell'Asse II ha evidenziato un unico punto di debolezza rintracciabile nel ritardo accumulato rispetto alla fase di avvio dei processi realizzativi, e qualche perplessità circa gli strumenti di controllo di tali processi, specie di quelli in capo alle Soprintendenze.

Al contrario diversi sono i punti di forza emersi dall'analisi: la rilevanza data alla valorizzazione del patrimonio culturale nel contesto dello sviluppo regionale complessivo e locale; la notevole coerenza nel gestire il processo dalla fase di programmazione a quella di attuazione, nonostante il pragmatismo seguito nell'approccio al rapporto tra PIS e PIT; la complessità degli strumenti attuativi messi in atto, alcuni dei quali possono essere proposti come buone pratiche per il futuro; il coordinamento Regione/MiBAC, sia a livello centrale che periferico.

Le azioni correttive, dovrebbero concentrarsi soprattutto nell'adozione di strumenti efficaci ed innovativi di *project management*, con particolare riferimento alla gestione degli appalti. Anche per quanto riguarda i problemi gestionali a regime, la riflessione e la sperimentazione non può fermarsi solo all'attivazione della Società Scabec, pur non sottovalutandone l'importanza prospettica.

L'analisi dei processi di programmazione e attuazione del **POR Molise** non ha evidenziato punti di forza, mentre il punto di debolezza maggiore, e forse più evidente, può essere rintracciato nella progettazione integrata, che non solo appare piuttosto sfocata negli obiettivi, ma soprattutto fa emergere seri dubbi circa la sua finanziabilità effettiva. Questa appare pertanto la principale azione correttiva che la Regione Molise sarà chiamata ad affrontare nei prossimi mesi.

Il processo di programmazione-attuazione relativo all'Asse II del **POR Puglia** denota diversi punti di forza e di debolezza. Tra i primi si possono inserire la valorizzazione del patrimonio diffuso e del paesaggio culturale mediante il riconoscimento di una misura specifica a favore del patrimonio rurale, il ruolo guida riconosciuto alla progettazione integrata attraverso lo strumento PIS e la buona capacità istituzionale a livello locale nella formazione e nel funzionamento dei partenariati.

Tra i punti di debolezza è possibile invece evidenziare: la scarsa coerenza tra strategia POR, Asse II e modalità attuative, il grave ritardo nell'attuazione dei PIS (e dei PIT, ancorché poco influenti ai fini dell'Asse II), una sottovalutazione dei problemi gestionali a regime, relativamente ai PIS e, infine, una carente capacità di dialogo a livello istituzionale centrale, specie per quanto riguarda il rapporto Regione-MiBAC e sue strutture periferiche.

Pertanto, le azioni correttive, dovrebbero appuntarsi fondamentalmente sul rapporto tra progettazione integrata settoriale e progettazione integrata territoriale: sia rispetto ai contenuti che alle forme di concertazione col territorio, in riferimento anche alla trasparenza ed alla speditezza delle procedure decisionali. Avendo la Regione Puglia investito molto sui PIS sarebbe quanto mai negativo un insuccesso a livello di strategia, ancor più che di capacità di spesa.

Il processo di programmazione e attuazione degli interventi sul patrimonio culturale nell'ambito del **POR Sardegna** non è stato esente da criticità e punti di debolezza, fra cui si segnala la scarsa o nulla complementazione tra PIS e PIT, un rapporto dubbio tra Asse II e progetti di filiera, la mancanza di ipotesi gestionali, ad esclusione del settore dello spettacolo, un'eccessiva frammentazione dei processi decisionali. Parallelamente, l'analisi ha evidenziato diversi punti di forza: la valorizzazione del patrimonio archeologico industriale, l'attenzione specifica dedicata al settore dello spettacolo in tutti i suoi aspetti, praticamente unica nell'ambito del QCS, la strategia adattiva messa in atto per l'attuazione del CdP. Sulla base di tali riflessioni le azioni correttive dovrebbero essere finalizzate alla complementazione tra PI settoriali e PIT, alla messa a punto di politiche più mirate sull'incentivazione della filiera beni culturali e verso una riflessione più seria sui modelli di gestione del patrimonio storico architettonico e archeologico industriale.

L'analisi del processo di programmazione e successiva attuazione degli interventi nell'ambito dell'Asse II del **POR Sicilia** ha evidenziato diversi punti di forza, rinvenibili principalmente in una forte incidenza dell'Asse II sul POR, non solo in termini puramente quantitativi, in una chiarezza del modello strategico teorico, affidato alla complementazione attuativa PIT/PIR, in una discreta rilevanza data allo sviluppo della filiera produttiva dei beni culturali e in una buona risposta del territorio rispetto alla progettazione integrata.

Analogamente sono stati rintracciati dei punti di debolezza, riconducibili ad una scarsa efficacia ed efficienza attuativa dei PIR e quindi scarso rapporto PIT/PIR, con il rischio di un indebolimento generale della strategia POR, ad uno scarso coordinamento a livello intra-regionale e ad un'insufficiente attenzione concreta verso i problemi della gestione a regime degli interventi riguardanti il patrimonio culturale.

Le azioni correttive dovrebbero principalmente appuntarsi sul rilancio dello strumento PIR, cercando di rimettere a sistema e rendere realmente funzionali i "circuiti" individuati ed attuati nell'ambito della Misura 2.01.

#### 4. Modelli interpretativi e casi studio

L'analisi condotta sui singoli POR ha permesso di ricondurre le singole strategie regionali a uno o più "modelli" attuativi di strategie di sviluppo. I modelli individuati ai fini della Ricerca Valutativa sono i seguenti:

Dal punto di vista procedurale:

- A.1 modello duale centralizzato
- A.2 modello unitario strutturato
- A.3 modello intermedio

Dal punto di vista territoriale (o topologico):

- B.1 modello polarizzato
- B.2 modello lineare
- B.3 modello areale
- B.4 modello reticolare

Dal punto di vista dello sviluppo socio-economico:

- C.1 modello di sviluppo distrettuale
- C.2 modello di sviluppo turistico culturale
- C.3 modello di sviluppo ibrido

Le combinazioni lineari dei suddetti modelli e sotto-modelli sono numerose se viste in un'ottica puramente combinatoria, ma esistono, in realtà, molte corrispondenze tra modelli definiti secondo i diversi punti di vista. La modellizzazione effettuata ha consentito la selezione dei casi studio che hanno costituito uno dei punti fondamentali della ricerca valutativa. L'analisi dei casi studio ha peraltro confermato e rafforzato le valutazioni espresse sui singoli POR.

Riguardo ai modelli di modelli di sviluppo, si è riscontrata la tendenza a sfumare l'uno nell'altro, non solo per difetto di concezione, ma anche per difficoltà attuative, che rendono difficile la tenuta dell'idea forza originaria.

Per quanto riguarda gli aspetti gestionali, risulta difficile, al momento, effettuare una modellizzazione. Tuttavia i casi di studio analizzati hanno fornito elementi interessanti di riflessione proprio su questa problematica. Si possono rilevare due tipi di approccio.

A livello regionale si stanno attivando strutture complesse, in grado teoricamente di gestire interi sistemi di risorse e di servizi (culturali, turistici e commerciali), sia di tipo territoriale che settoriale. I casi più interessanti sono: la **SCABEC** in Campania, per quanto riguarda il patrimonio archeologico e museale regionale, in vista del prossimo trasferimento di titolarità dallo Stato alle regioni; l'**Associazione degli Enti Locali per lo Spettacolo** in Sardegna, per quanto riguarda il circuito pubblico dello spettacolo, sia a livello di contenitori che di eventi.

Il caso del "**Circuito Museale**" in Sicilia potrebbe rappresentare un'occasione abbastanza unica per la creazione e la sperimentazione di un vero "sistema museale integrato" (la Sicilia è infatti la sola Regione italiana che potrebbe farlo senza accordi con lo Stato), dotato di una sua specifica struttura gestionale. Al momento il problema non sembra percepito, dato il ritardo ed una certa confusione riscontrata nell'azione 2.01 a livello attuativo.

A scala locale, invece si nota un'attenzione prevalente all'attuazione del programma e all'avanzamento della spesa, più che alla funzionalità futura ed effettiva degli interventi realizzati, e si tende a confondere le problematiche della gestione attuativa con quelle della gestione funzionale (cioè a regime).

I casi studiati sono quelli dell'**Alto Basento** (in Basilicata), dell'area **Grecanica** (in Calabria), del **Calatino** (in Sicilia).

Il caso del **PIS Gargano** in Puglia è del tutto particolare, in quanto si fa riferimento ad un soggetto giuridico (l'Ente Parco) già esistente e dotato di competenze specifiche, non riguardanti direttamente il patrimonio culturale.

Tuttavia va notato che gli Enti Parco svolgono una rilevante azione di tutela, ma anche di gestione del patrimonio presente all'interno del territorio naturale protetto. Questo fatto non va assolutamente sottovalutato quando si parla di patrimonio diffuso e si tiene conto che una quota non indifferente del territorio nazionale è già sottoposto a qualche forma di protezione ambientale strutturata (cioè non solo a livello di generica tutela paesaggistica).

## 5. Gli impatti territoriali

La valutazione degli impatti territoriali legati alla valorizzazione del patrimonio culturale è stata effettuata con riferimento alle problematiche emergenti nel settore d'interesse, quali: la progettazione integrata, la filiera dei beni culturali, le politiche di marketing e di internazionalizzazione.

### La progettazione integrata

L'integrazione progettuale è notoriamente uno degli obiettivi chiave del QCS Obiettivo 1, ed in particolare dell'Asse II dei POR. La progettazione integrata settoriale (PIS), rinvenibile in molti POR talvolta accanto alla progettazione integrata territoriale (PIT), rappresenta spesso uno stratagemma per ovviare a condizioni di scarsa integrabilità delle competenze programmatiche, vuoi per motivi politico-amministrativi (dovuti alla settorializzazione delle competenze assessorili), vuoi per motivi tecnico-procedurali (dovuti all'impossibilità o all'incapacità di gestire processi effettivi di integrazione progettuale e partenariale).

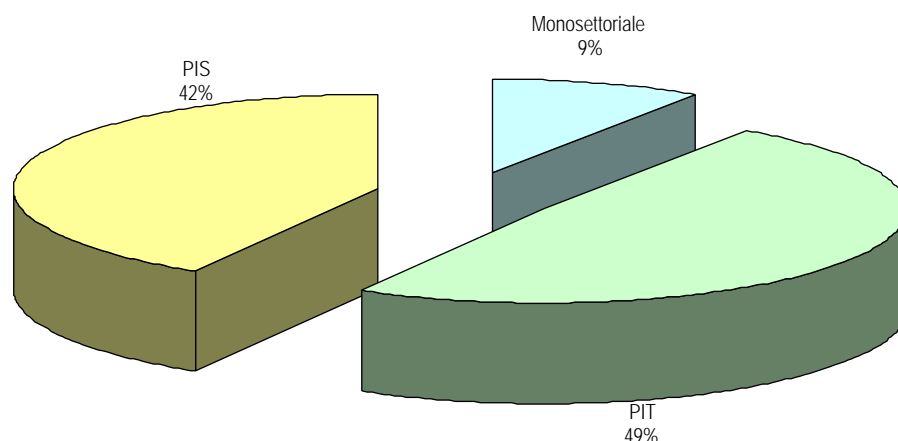
In realtà occorre riconoscere che la progettazione integrata può definirsi tale solo se di natura intersettoriale.

Nella maggioranza dei casi, invece, la PIS è stata interpretata e proposta in una logica turistica di tipo tematico: cioè sotto forma di itinerari turistici a tema. La strutturazione dell'attività turistica in itinerari o circuiti costituisce quindi più una sovrastruttura mentale di chi organizza l'attività turistica, che non una reale modalità di fruizione del territorio. Ciò equivale a dire che la progettazione settoriale di tipo tematico non ha quasi alcuna rilevanza strutturale ai fini di una pianificazione dei servizi turistici, e quindi ai fini degli impatti territoriali determinati dalla valorizzazione del patrimonio culturale. La riflessione dovrebbe dunque essere portata su un altro piano.

Le aggregazioni settoriali (o tematiche o tipologiche) di beni culturali rappresentano a tutti gli effetti sistemi potenziali di risorse legate da comuni problematiche a livello di tutela, conservazione, valorizzazione, funzionamento e gestione; si pensi ai sistemi museali, bibliotecari, archivistici, ma anche archeologici, culturali, monumentali, ecc. E' perciò non solo possibile, ma anche auspicabile, una doppia integrazione, settoriale e territoriale, del patrimonio culturale.

Bisognerebbe fare riferimento, perciò, non tanto al concetto di "*progettazione integrata settoriale*", quanto piuttosto a quello di "*progettazione a rete o di sistema*". Si tratterebbe allora, in sede di riprogrammazione, ovvero di utilizzo dei fondi rinvenienti dalla progettazione coerente, di ottimizzare gli investimenti destinandoli, in varie forme, e con varie dizioni a seconda dei POR, alla realizzazione di reti, circuiti, itinerari, sistemi e simili, studiando e valutando caso per caso un relazionamento molto più stretto tra PIT e PIS.

Graf.5.1 - Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per livello di integrazione progettuale



### La filiera dei beni culturali

Le risorse culturali concorrono alla strutturazione di molti settori produttivi e di servizio, sebbene il concetto stesso di "cultura" risulti molto difficile da separare nel mix dei fattori concorrenti alla produttività di un settore. I POR hanno dedicato un'attenzione abbastanza generica allo sviluppo di settori diversi da quello direttamente legato alla risorsa culturale (ovvero agli interventi infrastrutturali ad essa relativi).

Non è facile, in questo caso, non tanto immaginare quanto piuttosto attuare misure correttive. Teoricamente occorrerebbe concepire azioni assai più mirate, si tratterebbe cioè di *spacchettare* le singole azioni presenti nei POR mediante l'emissione di bandi più specifici e mirati. Si forniscono nel seguito alcune indicazioni per singoli comparti produttivi o di servizio.

- **Editoria.** Uno dei settori più interessanti e promettenti, anche sotto il profilo occupazionale, è quello dell'editoria elettronica, della multimedialità e del web. Va infatti tenuto presente che, in questo settore,

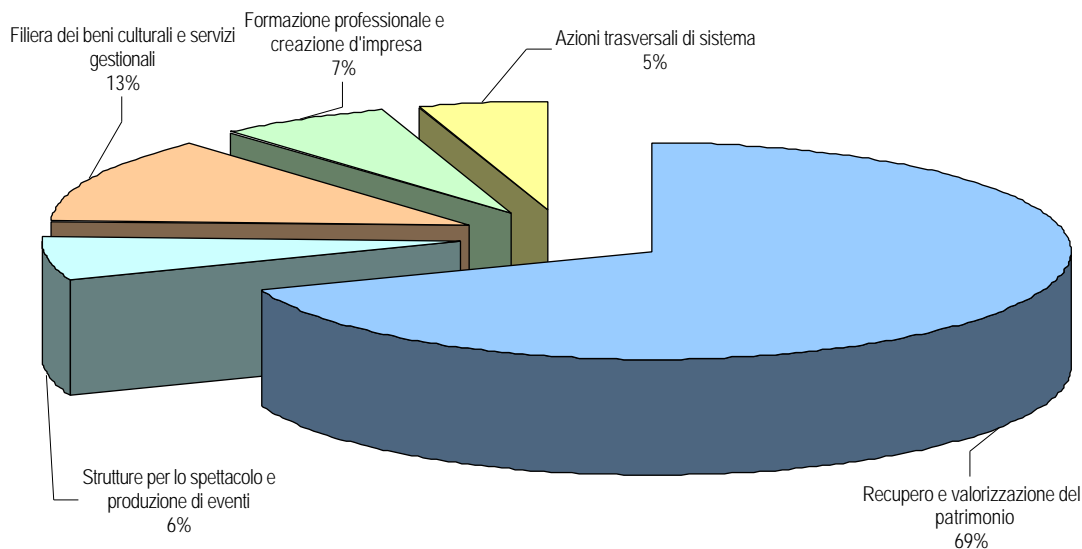
le attività di ricerca ed applicazione tecnologica, difficilmente potrebbero svilupparsi prescindendo da contenuti culturali specifici. Questo fatto andrebbe opportunamente sfruttato incentivando non solo la produzione di materiali centrati sulla conoscenza, l'interpretazione e la divulgazione del patrimonio culturale in generale, ma anche sul nesso tra questi materiali e la valorizzazione di specifiche risorse locali.

- **Turismo.** Beni e servizi culturali sono una componente fondamentale di un'offerta turistica integrata, specie se si desidera puntare su target di domanda più qualificati. Pertanto, i bandi e soprattutto i criteri di selezione delle iniziative imprenditoriali andrebbero ritagliati e definiti sulla base delle specifiche esigenze locali, tenendo conto, nei termini di riferimento e nella griglia valutativa, delle esigenze espresse dalle diverse realtà locali sottostanti i PI.
- **Restauro.** Anche questo settore presenta potenzialità notevoli, legate alla conservazione ed alla tutela del patrimonio, con lo sviluppo di tecnologie innovative e sperimentali, che spesso trovano applicazioni più diffuse nel settore delle costruzioni e impianti o in altri settori collegati. Diverse Regioni hanno previsto misure o azioni espressamente dedicate al recupero del patrimonio storico-architettonico privato, ottenendo in genere scarso successo. Una valida alternativa a questo tipo di approccio sarebbe da ricercare in una politica mirata all'incentivazione della PMI specializzata nel recupero edilizio e nel restauro conservativo.
- **Eventi.** La produzione e la distribuzione di eventi è sì legata alla produzione artistica, ma reca con sé un meccanismo organizzativo complesso, che coinvolge numerosi settori di servizio, collaterali all'industria dei media. Anche in questo caso occorrerebbe quindi incentivare non solo l'ideazione e la realizzazione di eventi culturali in sé, ma anche la PMI ed i servizi che operano in questo settore.
- **Oggettistica.** La produzione per il *merchandising* culturale (museale e non solo) può riguardare l'artigianato artistico legato alle tradizioni locali tipiche, ovvero può essere di tipo innovativo e fortemente creativo. Si tratta di un settore da incentivare fortemente, data la consistenza di laboratori artigiani e di PMI operanti al confine tra innovazione di processo e innovazione di prodotto, con applicazioni ad elevato contenuto tecnologico.

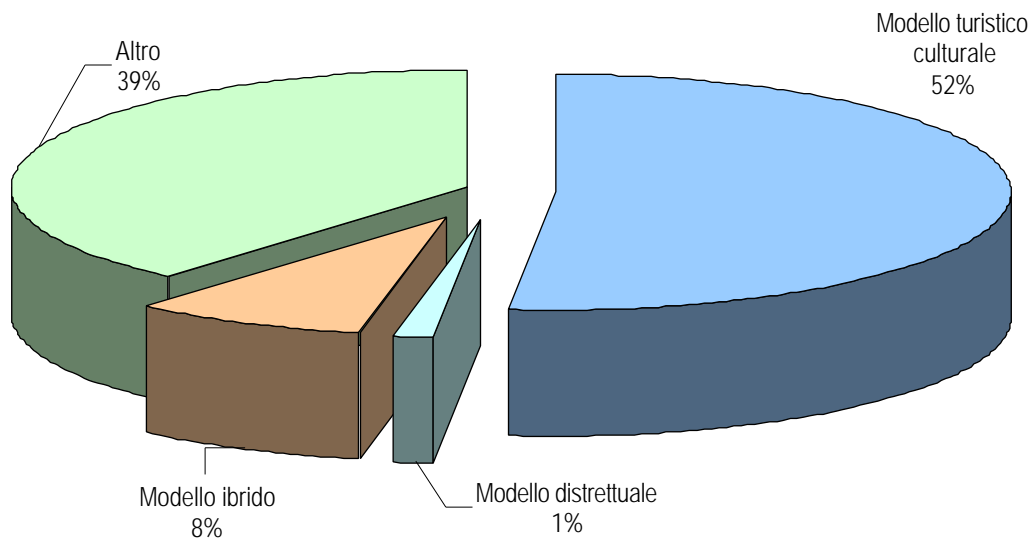
Esistono altri due aspetti (relativi per lo più a servizi o altri settori intermedi) che rivestono una notevole importanza nelle politiche d'incentivazione della filiera beni culturali: la produzione di contenuti e il miglioramento dell'ambiente culturale urbano e territoriale.

- **Contenuti culturali.** Sarebbe assai improprio parlare di un'*industria dei contenuti*, ma non è sbagliato enfatizzare l'importanza che la produzione di cultura riveste a monte dei settori precedentemente trattati. Di qui l'esigenza di promuovere ed incentivare un legame più stretto fra patrimonio culturale e *education*. Non si tratta solo di finanziare la ricerca, ma di incentivare l'innovazione di contenuti, metodi e tecniche didattiche.
- **Ambiente culturale.** Questo aspetto viene spesso sottovalutato, mentre è di fondamentale importanza per una produzione culturale legata alla contemporaneità. Se si vuole promuovere un territorio o una città come luogo d'arte e di cultura occorre che si crei un ambiente culturale vivo, attraente e dotato di una sua precisa identità; che si sviluppi, cioè, una produzione artistica locale, un mercato dell'arte e dell'antiquariato, un forte recupero dell'identità storico-culturale, delle tradizioni artigianali tipiche, della cultura materiale e immateriale dei luoghi. Si tratta perciò di incentivare una serie di politiche e di azioni volte al miglioramento dell'ambiente culturale urbano e territoriale.

Graf. 5.II – Ripartizione delle risorse pubbliche programmate per tipologia di azioni



Graf. 5.III – Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per modello di sviluppo socio-economico



### Marketing urbano e territoriale

La filosofia dello sviluppo locale è passata, nell'ultimo ventennio, dal paradigma del "riequilibrio" al paradigma della "sostenibilità". Questo nuovo approccio allo sviluppo comporta una visione olistica del territorio oggetto d'intervento, inteso come unità storico-geografica complessa, ma spazialmente determinata, sia nelle sue componenti ambientali che in quelle umane e sociali. Questa concezione è abbastanza nuova, dal punto di vista della teoria della pianificazione, ed implica il concetto di "identità" culturale, estesa a tutte le componenti produttive del territorio. Ecco perché, oggi, non ha più senso un'attività di programmazione che sia scissa da un'attività di *marketing territoriale*.

Purtroppo nella maggioranza dei POR Obiettivo 1 non v'è quasi traccia di questa esigenza e, laddove si prevede l'elaborazione di piani di marketing, questi riguardano in realtà solo lo sviluppo turistico e per di più sono previsti a valle degli interventi, riducendo così l'attività di marketing a mera attività di comunicazione e promozione d'immagine.

La principale azione correttiva da mettere rapidamente in atto sta nel riallineamento tra politiche di programmazione e politiche di marketing. Solo in questo modo sarà ragionevolmente possibile riprogrammare le azioni strutturali (soprattutto quelle produttive e gestionali) ed attivare le azioni promozionali previste da ogni POR.

## 6. Gli impatti istituzionali

Quando si parla di capacità gestionale si toccano problematiche molto differenti, a seconda delle diverse fasi temporali e procedurali considerate. Quattro sono i momenti principali da prendere in considerazione e valutare:

- capacità istituzionale a livello centrale, ovvero capacità gestionale a livello di programmazione;
- capacità istituzionale a livello locale, ovvero capacità gestionale a livello di partenariato locale e di progettazione degli interventi;
- capacità gestionale a livello attuativo, ovvero capacità gestionale in fase di realizzazione degli interventi;
- capacità gestionale a livello funzionale, ovvero capacità di gestione in fase di regime.

### **Capacità istituzionale a livello centrale e locale**

Se dovessimo formulare una considerazione generale circa la capacità politica ed amministrativa di rispondere alla sfida della programmazione integrata, ovvero della pianificazione per progetti, saremmo portati a rilevare una incongruità nell'attuale articolazione delle competenze politico-amministrative delle Regioni e più in generale della Pubblica Amministrazione. Una programmazione per progetti, infatti, esige un'articolazione delle competenze per linee orizzontali ed intersettoriali, mentre le amministrazioni regionali sono organizzate prevalentemente per linee settoriali verticali, ciascuna delle quali fa capo ad una competenza assessorile (settoriale o plurisettoriale) ben precisa e di tipo politico.

Tuttavia, mentre le amministrazioni regionali continuano ad operare prevalentemente per linee settoriali, le amministrazioni locali tendono sempre di più a fare proprio l'approccio integrato alla progettazione, ristrutturandosi anche sul piano amministrativo, gestionale o addirittura territoriale. Un tale processo presuppone l'esistenza di partnership locali molto affiatate ed efficienti. Sotto questo profilo la valutazione di quanto accaduto nella prima fase di attuazione dei POR Obiettivo 1 deve ritenersi generalmente positiva.

Non si ritiene in generale possibile fornire suggerimenti in ordine a possibili azioni correttive in quanto i problemi sono di natura prettamente istituzionale, anche se con evidenti risvolti sul piano operativo e gestionale. Si può solo auspicare che i processi evolutivi constatati a livello locale si consolidino. In tale ambito un ruolo importante spetta al MiBAC attraverso lo strumento degli **Accordi di Programma Quadro**.

Bisogna però preliminarmente riconoscere che gli APQ non hanno registrato effetti molto brillanti, escluse pochissime Regioni, il che significa che trattasi di uno strumento tutto da rivedere. In effetti gli APQ si sono limitati a selezionare, peraltro con molta fatica, un elenco di opere ritenute di interesse prioritario, più in base all'attività pregressa delle Soprintendenze territoriali che in base alle esigenze della strategia espressa nel QCS.

Tre sono le linee principali su cui muoversi per il futuro, le ultime due sono peraltro praticabili da subito:

- il ricorso più esteso alle Soprintendenze autonome (cioè dedicate alle risorse di eccellenza) ed il loro rilancio in funzione di quelli che, in linguaggio marketing, si possono definire *prodotti culto*. In questo

modo la Regione si troverebbe di fronte interlocutori dotati di investitura istituzionale e gestionale piena;

- il potenziamento dei settori demo-etno-antropologico e paesaggistico ai fini non tanto della selezione dei singoli beni appartenenti al patrimonio diffuso (la cui competenza gestionale sarà sempre più, se non esclusivamente, regionale o locale), quanto piuttosto in funzione dell'identità culturale complessiva di ogni area (o *prodotto territorio*, in linguaggio marketing);
- il supporto alla creazione di reti tematiche o settoriali, sia a livello nazionale che regionale, capaci di omogeneizzare e sistematizzare la gestione del patrimonio a fini conservativi.

### Capacità gestionale a livello attuativo

In questa fase intermedia, dato il basso livello di attuazione raggiunto dai singoli POR, risulta quasi impossibile valutare gli aspetti attuativi degli interventi secondo una logica classica. Pertanto, il criterio di valutazione qui utilizzato distingue tra le varie fasi del processo attuativo con più aderenza al suo reale svolgimento. In particolare, il passaggio dall'assegnazione del finanziamento all'impegno definitivo dei fondi appare particolarmente importante per gli interventi Asse II, in quanto presenta molte criticità legate alla concessione del nulla osta delle Soprintendenze. In effetti è proprio su queste procedure che si sono appuntate, negli ultimi mesi, le maggiori attenzioni delle AdG, anche attraverso modifiche ai CdP, ma soprattutto attraverso la messa a punto di linee guida e di veri e propri manuali di progettazione, nonché attraverso l'assistenza tecnica.

Le eventuali azioni correttive, in questa fase, riguardano più specificatamente l'assistenza tecnica e due aspetti in particolare: la problematica della qualità ed il project management.

La problematica della Qualità può essere vista in senso *generico* (miglioramento della progettazione in rapporto alla realizzazione degli interventi, onde minimizzare i rischi di contenzioso con gli enti attuatori, di varianti in corso d'opera, ecc.) ovvero in senso *specifico* (introduzione di sistemi di qualità, dalla fase di progettazione sino alla fase di gestione dei servizi connessi alla realizzazione degli interventi). In realtà i due punti di vista tendono sempre più a coincidere, in quanto il secondo finisce per garantire il primo.

La complessità attuativa dei Progetti Integrati evidenzia inoltre l'importanza crescente del Project Management, che consente di meglio articolare i processi progettuali e realizzativi nelle loro varie fasi e componenti, ottenendo consistenti benefici sia a livello qualitativo che finanziario. Purtroppo questo tipo di approccio, e la stessa esistenza di professionalità adeguate, è ancora molto poco praticato in Italia. Una tale carenza può divenire una vera e propria criticità nella fase degli appalti, quando trattasi di grandi opere e quando l'ente attuatore è una Soprintendenza, di norma abituata a forme di direzione lavori o di direzione artistica di tipo tradizionale.

## 7. La capacità gestionale a regime

Da un punto di vista giuridico al momento attuale è rilevabile, sull'intero territorio nazionale, una notevole presenza di enti locali nella gestione autonoma dei propri servizi ed attività culturali che, nella maggior parte dei casi assumono una delle tre diverse forme: Istituzione, Azienda Speciale, Fondazione.

In ogni caso la vasta produzione legislativa e normativa successiva al 1990 consente in vario modo l'affidamento della gestione a quasi tutte le figure giuridiche e societarie esistenti: associazioni, società di capitali (con/senza prevalenza di capitale pubblico), convenzioni, concessioni a terzi. La formula giuridica non costituisce insomma un problema, né costituisce un problema la titolarità pubblica o privata della gestione, dal momento che la crescente applicazione di sistemi e standard internazionali di qualità, anche alla gestione dei servizi culturali, tende a livellare qualsiasi differenza di affidabilità tra pubblico e privato.

E' utile piuttosto tentare una modellizzazione concettuale della gestione dal punto di vista dei soggetti che vi partecipano, si potrebbero così distinguere due modelli: un modello istituzionale (semplice o avanzato) ed un modello imprenditoriale.

- Modello istituzionale. Si tratta del modello sancito dalla legislazione vigente sui Beni Culturali di proprietà pubblica (o meglio statale) e si basa sulla disponibilità a pagare per fruire (vedere o visitare) un determinato bene o insieme di beni culturali. Il limite di questo modello consiste nel fatto che non consente che limitatissime innovazioni, e quindi lascia spazio a soggetti terzi di tipo imprenditoriale solo quando l'entità dei flussi di accesso sono in grado di generare ricavi sufficienti a compensare i costi di gestione.
- Modello imprenditoriale. Un modello imprenditoriale di gestione si basa su un'ottica totalmente ribaltata, tendente a realizzare servizi in grado di soddisfare un target di domanda latente e generare un sostanziale valore aggiunto. Un modello imprenditoriale avanzato può essere integrato, ovvero agire non solo sul patrimonio in sé, ma su un insieme più vasto di funzioni connesse alla fruizione del patrimonio e facenti con esso sistema, o virtuale, ovvero agire sulla creazione e la commercializzazione di servizi connessi solo virtualmente al patrimonio culturale, ma in realtà del tutto autonomi, in quanto operanti prevalentemente sul web.

Prescindendo momentaneamente dalla natura pubblica o privata del gestore, e considerando solo la sua capacità imprenditoriale (supponendola priva di vincoli istituzionali), è abbastanza evidente che l'attuale offerta di beni e servizi legati alla fruizione di una risorsa culturale, è mediamente molto scadente e men che proporzionale al valore della risorsa stessa, nel senso che quanto minore è tale valore, ancora minore (o tendente a zero) è la quantità e la qualità dei servizi offerti, sino ad arrivare alla pura e semplice inaccessibilità. E' anche abbastanza evidente che, entro certi limiti, l'offerta di servizi innovativi può migliorare sensibilmente la valorizzazione e la promozione della risorsa.

Esistono però due vincoli di cui tener conto:

- il *break even point* tra costi di ammortamento dell'investimento iniziale e costi d'esercizio da una parte, e ricavi dall'altra, è legato all'entità dei flussi e per flussi piccoli può anche non essere raggiungibile;
- se abbiamo a che fare con una strategia sistematica e generalizzata di valorizzazione e promozione del patrimonio minore, allora i differenziali di attrattività tra risorse simili e concorrenti tende ad annullarsi, perché esiste comunque un flusso globale (a scala nazionale e internazionale) interessato a quel tipo di offerta, su cui una politica finalizzata solo alla valorizzazione del patrimonio non incide se non minimamente.

Per cambiare l'ordine delle cose, occorrerà pertanto agire:

- sulla domanda allo scopo di accrescerne il volume complessivo;
- sull'offerta in maniera differente rispetto a quanto normalmente si fa.

Per quanto riguarda la domanda occorre tenere presente si tratta di una domanda in forte aumento, come testimoniano le indagini di mercato, le indagini di campo e il *trend* di crescita di particolari tipologie di offerta ricettiva non convenzionale.

Per quanto riguarda l'offerta occorre pensare a servizi che siano strutturati e commercializzati in maniera coerente con le caratteristiche di domanda appena dette, tenendo inoltre conto che tale domanda:

- è capace di esprimere un volume di acquisto non indifferente, perché concentrato nel tempo;
- è, per così dire, contingentata, nel senso che solo l'ammontare complessivo degli acquisti è programmato in anticipo, ma in maniera non troppo differenziata (si vede sul posto quel che si può comprare);
- è rivolta quasi esclusivamente a prodotti tipici o esclusivi o originali o innovativi, comunque connotabili in rapporto o in funzione del territorio.

Pertanto, solo un'integrazione spinta dell'offerta riesce a ripartire in maniera equilibrata costi e benefici tra tutti i soggetti istituzionali, imprenditoriali e sociali coinvolti nella gestione dei servizi culturali, turistici e commerciali.

Una tale integrazione non necessariamente deve prevedere un unico soggetto gestore, ma piuttosto soggetti capaci di svolgere azioni integratrici a livello di sistema. Per dimostrare che spesso si tratta di operazioni realizzabili o incentivabili con investimenti assai modesti, si portano alcuni esempi.

Sistemi di gestione fondati sull'organizzazione dell'offerta locale. Si fa qui riferimento a piccole strutture, che cominciano a nascere in tutte le regioni italiane e che si rivolgono prevalentemente alla domanda in entrata (agenzie di *incoming*). Esse soddisfano a domande di nicchia (in genere culturale e/o ambientale), organizzando e fornendo tutti i servizi necessari: dal viaggio all'accoglienza, dalla ristorazione alla visita guidata. Questo tipo di soluzione andrebbe fortemente incentivata all'interno di molti PIT a carattere rurale.

Sistemi di gestione fondati sulla partecipazione attiva della collettività. Si tratta di valutare e valorizzare i benefici economici e sociali derivanti dall'assegnare alla collettività competenze specifiche nella gestione di determinate categorie di servizi o di determinate funzioni nell'ambito di un servizio. In questi casi la partecipazione della comunità locale alla gestione del servizio copre una porzione non indifferente della funzione imprenditoriale vera e propria, contribuendo così ad abbassare notevolmente il *break even point* nel diagramma di redditività gestionale.

In molti casi non si tratta di incidere direttamente sull'offerta, ma di integrarla con l'organizzazione di nuovi servizi di tipo trasversale, capaci di creare un effetto "rete". Si citano due casi.

Sistemi di gestione fondati sul concetto di servizi a domanda. Si tratta di sistemi già largamente sperimentati nel settore dei trasporti in aree rurali a bassa densità insediativa. Si possono perciò applicare al caso di risorse culturali minori e territorialmente diffuse, tali cioè da rendere diseconomica qualsiasi gestione basata sulla permanenza del personale in loco.

Sistemi di gestione fondati sul concetto di fruizione virtuale. I servizi indotti o legati alla valorizzazione del patrimonio, una volta svincolati dalla materialità dei beni, sono destinati a modificarsi rapidamente, creando nuove forme di fruizione e d'uso, con implicazioni enormi sulla domanda di conoscenza, cultura, educazione e tempo libero.

## 8. Suggerimenti e azioni correttive

L'impostazione stessa della Ricerca Valutativa ha recepito con entusiasmo il suggerimento della committenza MEF a non rinchiudersi nel recinto della valutazione contabile, cercando piuttosto di affrontare i nodi e le criticità sostanziali dell'esperienza italiana in ambito QCS Obiettivo 1 2000-2006. Diverse sono le azioni correttive (in parte già accennate) che le analisi effettuate suggeriscono:

### Coordinamento e integrazione tra livello PIT e livello PIS

E' forse l'azione più importante e decisiva per il successo finale della strategia dell'Asse II ed implica:

- una messa in rete più sistematica e rigorosa degli interventi riguardanti ogni singolo PIS o PS o PIR (a seconda delle terminologie adottate regionalmente), cercando di creare reti tematiche specializzate (reti museali e sistemi catalografici regionali; reti locali integrate musei/biblioteche/archivi; reti paesistiche, ecc.);
- una ricucitura tra singoli PIT e PIS, integrando e correggendo con una logica top-down le carenze riscontrabili in una logica di valorizzazione bottom-up (cfr. la logica del PIR "Reti per lo sviluppo locale" in Sicilia);

- un ripensamento o aggiustamento, per quanto possibile, del ruolo MiBAC, attraverso gli APQ, passando da una prioritizzazione degli interventi infrastrutturali ad una prioritizzazione delle azioni di sistema, quali ad esempio: coordinamento delle reti tematiche specializzate; integrazione tra sistema museale nazionale (che non esiste) e sistemi museali regionali; connessione interregionale degli itinerari tematici e dei sistemi paesistici; rafforzamento e sistematizzazione dei valori identitari (di tipo demo-etno-antropologico) nella rete dei PIT meridionali.

### **Riallineamento tra politiche di programmazione e politiche di marketing**

Si tratta di un'azione da compiere a livello centralizzato (cioè a livello MEF e in parte MiBAC) per:

- supplire alle carenze della maggior parte delle Regioni (solo Campania, Sicilia e in parte Basilicata hanno esplicitamente previsto uno strumento di questo tipo per le risorse culturali) onde finalizzare gli investimenti in corso rispetto alla domanda reale e potenziale;
- svolgere un'attività di coordinamento tra i piani di marketing e le azioni di internazionalizzazione regionali, affinché non finiscano per farsi concorrenza reciproca.

### **Incentivazione mirata dei differenti settori che compongono la filiera beni culturali**

Si tratta di indirizzare e supportare le Regioni nell'impostazione e nella gestione dei prossimi bandi di gara riguardanti le attività produttive ed imprenditoriali implicate nella progettazione integrata (l'esempio Campania, riguardo all'attuazione della Misura 2.2 può essere proposto in termini di "buone pratiche"). I settori da privilegiare concernono: l'editoria tradizionale e multimediale, il turismo, il restauro, la produzione di eventi, il merchandising museale.

Sono inoltre ritenute molto importanti le azioni di sostegno che riguardano in vario modo: la produzione e la diffusione dei contenuti culturali e il miglioramento dell'ambiente culturale urbano e territoriale.

### **Supporto alle politiche ed alle azioni orientate all'integrazione dei servizi**

Al momento attuale è, e viene sentita, come la criticità maggiore del QCS Asse II. A nostro parere il problema è stato eccessivamente enfatizzato. L'analisi dei casi di studio ha fornito esempi significativi di soluzioni (o meglio ipotesi di soluzione) per la gestione di interi sistemi di risorse e di servizi, sia di tipo settoriale (CPS in Sardegna) che territoriale (SCABEC in Campania). Il sistema museale siciliano, inoltre, dovrebbe essere aiutato a divenire un caso di successo.

A scala locale (PIT), invece, si tratta di incentivare tutte le ipotesi o le impostazioni che tendono a privilegiare l'integrazione dell'offerta di servizi. Molte di queste soluzioni possono essere ricercate all'interno della stessa filiera beni culturali e quindi necessitano solo degli incentivi mirati, di cui al punto precedente.

Gli strumenti ipotizzabili per mettere in atto le azioni correttive suggerite, sono essenzialmente di tre tipi.

- Assistenza Tecnica. E' possibile utilizzare il PON ATAS per orientare e in qualche caso supportare le strutture amministrative regionali e locali. E' il caso, per esempio, della ricucitura PIT/PIS e delle politiche di gestione.
- Azione indiretta del MEF. L'UVAL e il Gruppo di Lavoro Risorse Culturali svolgono con continuità e sistematicità un lavoro non soltanto di indirizzo e orientamento. Molti dei suggerimenti contenuti nella presente ricerca, possono trasformarsi in documenti di indirizzo specifici. E' questo il caso, per esempio, del coordinamento PIT/PIS e delle politiche di incentivazione della filiera beni culturali.
- Azioni dirette del MEF. Alcune delle azioni suggerite non potrebbero essere attuate se non attraverso un intervento diretto, anche finanziariamente, del MEF. E' questo il caso, per esempio, delle politiche di marketing, sia a livello di coordinamento interregionale, che di supporto alle regioni che ne sono sprovviste.

Tuttavia, a nostro parere, l'intervento diretto del MEF potrebbe assumere una valenza ben più rilevante attraverso l'identificazione e l'attuazione di progetti pilota ad elevato contenuto dimostrativo, che potremmo definire "progetti laboratorio". Si tratterebbe cioè di individuare un numero molto limitato di Progetti Integrati, tra quelli già attivi, che abbiano le potenzialità e le capacità di trasformarsi in "casi di successo", infinitamente più efficaci di qualsiasi manuale di buone pratiche.

Tutto ciò che si è precedentemente suggerito in fatto di azioni correttive, potrebbe essere applicato e sviluppato in questi progetti, grazie all'apporto di risorse finanziarie aggiuntive, facendone dei veri e propri modelli dimostrativi della strategia progettata dal MEF per il QCS e per l'Asse II. Le risorse finanziarie per un'operazione di questo tipo potrebbero essere di vario tipo e provenienza:

- a livello centrale: risorse del PON ATAS o altre risorse specifiche del MEF;
- a livello locale: risorse rinvenienti dalla premialità e soprattutto dalla progettazione coerente.

A tal proposito è auspicabile che il MEF emani una direttiva indirizzata a tutte le AdG dei POR, affinché queste risorse non solo vengano utilizzate in maniera coerente con gli obiettivi del QCS e del POR, ma siano reimpiegate nelle Misure dell'Asse II, andando a finanziare nuovi progetti.

Tab. 1 - Asse II QCS Ob.1: Ripartizione delle risorse pubbliche programmate per tipologia di azioni

Tipologia di azioni/POR	Recupero e valorizzazione del patrimonio			Strutture per lo spettacolo e produzione di eventi			Filiera dei beni culturali e servizi gestionali			Formazione professionale e creazione d'impresa			Azioni trasversali di sistema			Totale risorse programmate POR	
	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Meuro	%
<b>Basilicata</b>	2.1.a/b/c	45,14	100%				2.1.b	0,00	0%							<b>45,14</b>	<b>100%</b>
<b>Calabria</b>	2.1.a/b-2.3.a	58,07	50%	2.2.b	29,04	25%	2.2.a-2.3.b/c	29,04	25%							<b>116,15</b>	<b>100%</b>
<b>Campania</b>	2.1.a/b/c	475,59	76%	2.1.d	0,00	0%	2.2	118,90	19%	2.3.a/b/d/e	29,78	5%				<b>624,26</b>	<b>100%</b>
<b>Molise</b>	2.1-2.2.a/b	30,47	88%				2.3	4,24	12%							<b>34,71</b>	<b>100%</b>
<b>Puglia</b>	2.1.a/b/c/d/e-2.2	205,20	82%	2.1.f	18,98	8%				2.3.a/b/c	19,45	8%	2.1.g	5,70	2%	<b>249,33</b>	<b>100%</b>
<b>Sardegna</b>	2.1-2.2-2.3	230,30	61%	2.3	107,62	28%				2.4	41,63	11%				<b>379,55</b>	<b>100%</b>
<b>Sicilia</b>	2.1.a/b/c/d/f	619,20	65%	2.2.d	0,00	0%	2.1.e-2.3	150,98	16%	2.4	71,45	7%	2.2.a/b/c	114,00	12%	<b>955,64</b>	<b>100%</b>
<b>Totale risorse programmate</b>		<b>1.663,97</b>	<b>69%</b>		<b>155,64</b>	<b>6%</b>		<b>303,15</b>	<b>13%</b>		<b>162,31</b>	<b>7%</b>		<b>119,70</b>	<b>5%</b>	<b>2.404,78</b>	<b>100%</b>

Tab. 2 - Asse II QCS Ob.1: Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per tipologia di azioni

Tipologia di azioni/POR	Recupero e valorizzazione del patrimonio			Strutture per lo spettacolo e produzione di eventi			Filiera dei beni culturali e servizi gestionali			Formazione professionale e creazione d'impresa			Azioni trasversali di sistema			Totale risorse Assegnate		Risorse non assegnate		Totale risorse programmate POR	
	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Azioni	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%
<b>Basilicata</b>	2.1.a/b/c	41,8	93%				2.1.b	3,31	7%							<b>45,14</b>	<b>100%</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	45,14	100%
<b>Calabria</b>	2.1.a/b-2.3.a	33,55	29%	2.2.b	8,39	7%	2.2.a-2.3.b/c	8,39	7%							<b>50,33</b>	<b>43%</b>	<b>65,82</b>	<b>57%</b>	116,15	100%
<b>Campania</b>	2.1.a/b/c	348,15	56%	2.1.d	1,66	0%	2.2	96,06	15%	2.3.a/b/d/e	25,42	4%				<b>471,29</b>	<b>75%</b>	<b>152,97</b>	<b>25%</b>	624,26	100%
<b>Molise</b>	2.1-2.2.a/b	25,31	73%				2.3	0,00	0%							<b>25,31</b>	<b>73%</b>	<b>9,40</b>	<b>27%</b>	34,71	100%
<b>Puglia</b>	2.1a/b/c/d/e-2.2	78,50	31%	2.1.f	0,00	0%				2.3.a/b/c	0,00	0%	2.1.g	0,00	0%	<b>78,50</b>	<b>31%</b>	<b>170,83</b>	<b>69%</b>	249,33	100%
<b>Sardegna</b>	2.1-2.2-2.3	157,60	42%	2.3	75,85	20%				2.4	8,18	2%				<b>241,63</b>	<b>64%</b>	<b>137,91</b>	<b>36%</b>	379,55	100%
<b>Sicilia</b>	2.1.a/b/c/d/f	590,60	62%	2.2.d	11,10	1%	2.1.e+2.3	24,10	3%	2.4	2,18	0%	2.2.a/b/c	17,40	2%	<b>645,38</b>	<b>68%</b>	<b>310,26</b>	<b>32%</b>	955,64	100%
<b>Totale risorse</b>		<b>1.275,54</b>	<b>53%</b>		<b>97,00</b>	<b>4%</b>		<b>131,86</b>	<b>5%</b>		<b>35,78</b>	<b>1%</b>		<b>17,40</b>	<b>1%</b>	<b>1.557,59</b>	<b>65%</b>	<b>847,19</b>	<b>35%</b>	<b>2.404,78</b>	<b>100%</b>

Tab. 3 - Asse II QCS Ob.1: Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per livello di integrazione degli interventi

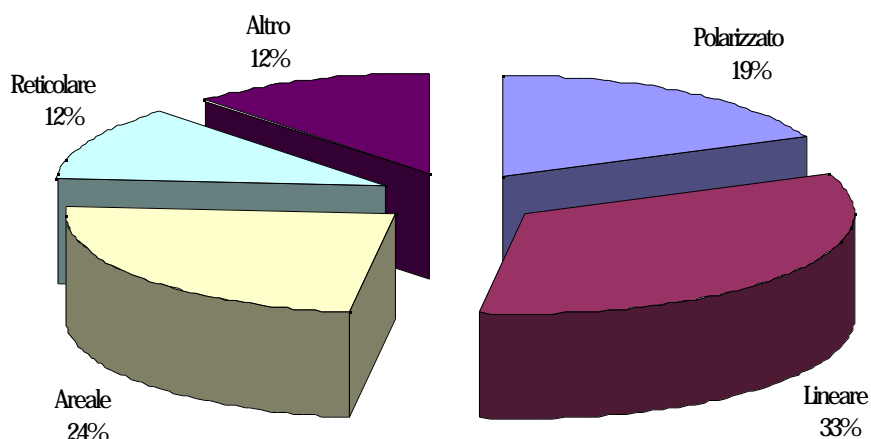
POR	Progettazione monosettoriale		Progettazione integrata territoriale		Progettazione integrata settoriale		Totale risorse Assegnate		Risorse non assegnate		Totale risorse programmate POR	
	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%
Basilicata	19,79	44%	19,10	42%	6,25	14%	45,14	100%	0,00	0%	45,14	100%
Calabria	3,20	3%			47,10	41%	50,30	43%	65,85	57%	116,15	100%
Campania			471,30	75%			471,30	75%	152,96	25%	624,26	100%
Molise	25,31	73%					25,31	73%	9,40	27%	34,71	100%
Puglia	78,50	31%					78,50	31%	170,83	69%	249,33	100%
Sardegna	21,46	6%	49,49	13%	174,67	46%	245,62	65%	133,93	35%	379,55	100%
Sicilia			224,70	24%	420,70	44%	645,40	68%	310,24	32%	955,64	100%
<b>Totale risorse programmate</b>	<b>148,26</b>	<b>6%</b>	<b>764,59</b>	<b>32%</b>	<b>648,71</b>	<b>27%</b>	<b>1.561,56</b>	<b>65%</b>	<b>843,21</b>	<b>35%</b>	<b>2.404,78</b>	<b>100%</b>

Tab. 4 - Asse II QCS Ob.1: Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per modelli

	Modelli Territoriali										Totale risorse assegnate	
	Modello polarizzato		Modello lineare		Modello areale		Modello reticolare		Altro			
	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%
Basilicata	1,03	2%			19,10	42%	6,25	14%	18,76	42%	45,14	100%
Calabria			36,83	73%			3,10	6%	10,41	21%	50,33	100%
Campania	250,02	53%	100,42	21%	120,90	26%					471,34	100%
Molise									32,02	100%	32,02	100%
Puglia									78,50	100%	78,50	100%
Sardegna			81,20	34%	49,49	20%	89,50	37%	21,46	9%	241,65	100%
Sicilia	40,50	6%	306,30	47%	184,20	29%	89,40	14%	25,00	4%	645,40	100%
<b>Totale risorse assegnate</b>	<b>291,56</b>	<b>19%</b>	<b>524,74</b>	<b>34%</b>	<b>373,69</b>	<b>24%</b>	<b>188,25</b>	<b>12%</b>	<b>186,15</b>	<b>12%</b>	<b>1.546,38</b>	<b>100%</b>

	Modelli di Sviluppo										Totale risorse assegnate	
	Modello turistico culturale		Modello produttivo distrettuale		Modello ibrido misto		Altro					
	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%
Basilicata	8,37	19%			10,73	24%			26,04	58%	45,14	100%
Calabria	36,83	73%							13,51	27%	50,33	100%
Campania	471,34	100%									471,34	100%
Molise									32,02	100%	32,02	100%
Puglia									78,50	100%	78,50	100%
Sardegna	193,70	80%	7,56	3%	5,27	2%			35,10	15%	241,64	100%
Sicilia	96,70	15%	13,40	2%	114,60	18%			420,70	65%	645,40	100%
<b>Totale risorse assegnate</b>	<b>806,94</b>	<b>52%</b>	<b>20,96</b>	<b>1%</b>	<b>130,61</b>	<b>8%</b>			<b>605,87</b>	<b>39%</b>	<b>1.546,38</b>	<b>100%</b>

Graf. 1- Asse II QCS Ob.1: Ripartizione delle risorse pubbliche assegnate per modelli



Tab. 5 - Asse II QCS Ob.1: Attuazione finanziaria al 30-06-03

	Risorse assegnate		Risorse impegnate		Risorse erogate		Risorse programmate	
	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%	Meuro	%
<b>Basilicata</b>	45,10	100%	17,40	39%	12,20	27%	45,14	100%
<b>Calabria</b>	50,30	43%	32,90	28%	9,60	8%	116,15	100%
<b>Campania</b>	471,30	75%	128,00	21%	34,80	6%	624,26	100%
<b>Molise</b>	32,00	92%	20,20	58%	9,00	26%	34,71	100%
<b>Puglia</b>	78,50	31%	69,00	28%	25,50	10%	249,33	100%
<b>Sardegna</b>	241,60	64%	80,70	21%	44,20	12%	379,55	100%
<b>Sicilia</b>	645,40	68%	222,60	23%	47,50	5%	955,64	100%
<b>Totale</b>	<b>1.564,20</b>	<b>65%</b>	<b>570,80</b>	<b>24%</b>	<b>182,80</b>	<b>8%</b>	<b>2.404,78</b>	<b>100%</b>

Graf. 2 - Asse II QCS Ob.1: Attuazione finanziaria al 30-06-03

