

Human Foundation

Valutazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018

*Gli effetti dell'iniziativa sul territorio, sul
partenariato istituzionale e sul sentiment di
Palermo*

Sommario

1. Introduzione	2
1.1 Cultura e sviluppo territoriale: potenzialità e limiti del modello di sviluppo	2
1.2 Presentazione generale del lavoro di valutazione.....	5
1.3 Chi siamo.....	6
2. Obiettivi e metodologia della ricerca	7
2.1 Approccio e principi metodologici della ricerca valutativa	7
2.2 Domande di ricerca e criteri valutativi	8
2.3 Metodi di analisi	9
2.4 La raccolta dati: strumenti di rilevazione e lettura dei dati	12
3. Analisi di contesto.....	15
3.1 Le Capitali della Cultura Italiane	15
3.2 Il contesto locale: Palermo	16
3.3 Il modello di intervento: Palermo Capitale della Cultura 2018.....	21
4. Gli stakeholder di Palermo Capitale della Cultura	27
5. Teoria del cambiamento	29
6. Analisi dei risultati	32
6.1 Il partenariato interistituzionale	32
6.2 Lo sviluppo economico e sociale del territorio.....	47
6.3 Il <i>sentiment</i> di Palermo	84
7. Conclusioni e raccomandazioni	109
7.1 Conclusioni.....	109
7.2 Raccomandazioni.....	112
8. Bibliografia	114

1. Introduzione

1.1 Cultura e sviluppo territoriale: potenzialità e limiti del modello di sviluppo

Esiste una larga letteratura critica oramai su genesi e sviluppo delle "capitali culturali", a fare inizio da quelle europee, con la prima occorrenza, Atene, nel 1985, quando su iniziativa dell'allora Ministra europea per la Cultura, *Melina Merkouri*, si volle superare un'idea solo economicistica di sintesi politica, avanzando l'ambizioso progetto di (ri)costruzione di un 'immaginario culturale europeo', a partire dai patrimoni culturali che le regioni storiche dell'Europa hanno nei secoli costruito e trasmesso agli Stati nazionali ottocenteschi e da questi poi istituzionalizzati.

Era un grandioso progetto che si basava sulla convinzione (per certi versi già mazziniana) che fosse possibile riattivare le culture nazionali ai fini della costruzione di una appartenenza sovranazionale, rispetto cui i diversi lasciti nazionali potessero divenire visibili quali componenti visibili e integrabili, come poi la stessa Unione Europea dopo Maastricht, nel 1992, a 34 anni dopo il Trattato di Roma, avrebbe tentato di portare avanti a livello politico vero e proprio. La grandiosità della iniziativa si rende evidente dalla lunga storia delle capitali culturali europee, e dalla geografica storico-politica del loro svolgimento, sino a Matera e Plowdiw, oggi, nel 2019.



Storia più modesta risulta invece quella delle “capitali culturali nazionali”, nella fattispecie quella italiana che vanta, nella recente storia, ancora poche occorrenze, dal 2015 ad oggi, Ravenna, Cagliari, Lecce, Perugia, Siena, Mantova, Pistoia e, appunto Palermo; Parma, la prossima nel 2020. È una storia però interessante, perché coglie il fallimento (per lo meno nelle sue più ampie dimensioni) dell’idea di una Grande Europa, e rilancia l’attenzione e l’interesse per le realtà minori, per le entità meno eclatanti eppure importanti, ma diverse per storia, realizzazione, efficacia; e si tratta delle varie storie all’interno dell’Europa e all’interno delle varie nazionalità, mai come in questo periodo così scricchiolanti.

A parte tali vicende più stringate, appunto, v’è da sottolineare che subito dopo le candidature di Atene e Firenze, due indubbi centri di irradiazione culturale su tutta l’Europa (e oltre), iniziò subito un accanito dibattito su cosa significasse “cultura europea”, e cosa significasse “capitale”. Nell’idea di fondo giaceva l’intento di legare ad un “centro” storico-artistico una peculiare interpretazione della “cultura europea” nella sua interezza, che, in particolare, nella manifestazione classica delle arti figurative e architettoniche potesse rispondere a una sorta di “canone”, comparabile per eccellenza di stili e di ideazionalità.

Applicare l’idea del 1985 apparve subito piuttosto complicato, anche perché apparteneva ad un’idea di “arte alta”, tipica dell’applicazione di un “genio” in monumenti e arti figurative, secondo una dizione che definiremmo “vasariana”; e che si opponeva alle forme invece della cultura e dell’arte *in fieri*, processuale, alla cultura viva, nel più ampio senso antropologico, che male sopporta il criterio della comparazione e della “classifica” di eccellenza.¹

È probabilmente dopo la candidatura a capitale culturale europea di Liverpool (2008), che si assiste ad un’interpretazione “rigenerativa” della assegnazione, tramite l’approntamento di un assetto profondamente urbanistico-architettonico ed economico-sociale dei programmi di promozione. Al centro era la rigenerazione urbana delle città-candidate, che offrivano un vero e proprio piano di sviluppo delle aree, delle zone e delle attività che le normali strategie politiche non riuscivano a condurre in porto (*gentrification*, forse, in testa).

Dobbiamo ricordare, al contempo, che dagli anni Ottanta del secolo scorso in poi, l’orizzonte economico era rapidamente mutato, con l’irruzione capillare del mercato, la crisi del fordismo e dell’industria pesante, la crisi delle autonomie nazionali-statali, ed ancora di più delle compagini sovranazionali (Europa compresa), la nascita di nuovi modi di pensare il tempo e lo spazio, il rinnovato ruolo attribuito alla “cultura”, non più (e non solo) collante ideativo di condivisione ma anche fonte e risorsa economicamente centrale e redditualmente appetibile.

L’inedita coesistenza fra cultura (ovviamente priva del suo antico codice vasariano) ed economia ha riconfigurato il ruolo del “centro”, con novità riguardanti sia il passaggio dal *residente* al *city user*, sia un diverso modo di configurarsi fra *in* ed *out*, fra appartenenza territoriale e fruizione delle risorse.

Probabilmente esistono due strade per ri-diventare “centro”: investire *ex novo* con le tecnologie *high tech* e con il capitale creativo² su spazi dismessi o di nuova identificazione, oppure investire capitale economico sul precedente capitale culturale accumulato nei secoli (e che in Italia corrisponde a tutta la storia post-

¹ Occorre rammentare che, anche che per quanto riguarda il ‘core’ (presunto) della europeità/occidentalità, non poche furono (ed ancora qua e là emergono) schiette prese di posizione ‘ideologiche’, quali la sua attribuzione alla ‘civiltà cattolica’, in senso post-carolingio, oppure al protestantesimo, all’illuminismo, alla scienza, allo Stato, al Soggetto, alcuni dicono persino al ‘mercato’ (ma su ciò v’è molta contesa), e così via. E non v’è chi non veda a quali complesse teorie dovremmo ricorrere per porre in una relazione piena di senso il passato e il futuro dell’Europa. Teorie che non abbiamo, e cui al momento optare per tesi di tipo ‘ibrido’, da scandagliare a fondo, senza ricorrere a recenti scorciatoie che il dibattito sulle attuali migrazioni nel Mediterraneo stanno generando, e, al contempo, senza nemmeno salvarsi l’anima con un generico richiamo a una retorica ‘sintesi europea’.

² Per ‘capitale creativo’ e per ‘classe creativa’ si intende qui la linea inaugurata da Richard Florida tramite la valorizzazione dei ‘talenti’, sia tecnologici sia umani, i cui esiti in Italia sono ancora da analizzare.

Rinascimento). L'alternativa sembra, insomma, essere quella fra la Silicon Valley, Copertino e San José da una parte, e il *Tempelhofer Park* di Berlino, la *Piramide* del Gran Louvre di Parigi o i *Docks* di Londra. Nel primo caso possiamo parlare di valorizzazione "creativa", nei secondi casi di valorizzazione "culturale", che corrispondono rispettivamente al turismo creativo e al turismo culturale.

Il grande progetto che Palermo ha in questi ultimi anni con coraggio e fatica messo in campo ed efficacemente performato con la sua nomina a Capitale italiana della Cultura, appartiene a questo ultimo percorso. Ha favorito la crescita di consapevolezza della propria città a favore delle coorti di persone e dei ceti sociali che hanno più a cuore il ruolo e la rilevanza della cultura nelle sue duplici manifestazioni: l'oggettivazione monumentale della storia figurativa ed architettonica (patrimonio di chiese, e palazzi, circuito arabo normanno...) e le pratiche artistiche (realizzazione della Biennale di Arte contemporanea Manifesta 12, musei, attività teatrale...). Ciò ha permesso di (ri)costruire uno quadro di senso storico e identitario dello spazio metropolitano e della vita dei residenti, sia quelli ignari della propria storia culturale sia quelli bene interessati, e lanciare una immagine attrattiva di Palermo a livello nazionale.

La complessità degli attori e dei decisori sulla scena, nonché le plurime azioni degli *stakeholder* durante l'anno di candidatura hanno ricompattato le reti di riconoscimento cittadino e rafforzato la posizione della città all'interno della segmentazione del mercato dell'offerta culturale, con ricaduta positiva sulla fiducia nei soggetti decisori più complessivi.

Rimangono ovviamente altri campi da osservare in future linee di ricerca, altre aree da presidiare, altri gruppi con cui interloquire, che il presente lavoro ha esplorato solo marginalmente. Ci riferiamo in particolare alle periferie, il cui ingaggio nel panorama culturale palermitano, avviato già nel recente passato e sviluppatosi in occasione della nomina del 2018, appare importante, a fronte delle difficoltà infrastrutturali in termini di mobilità e spostamento su cui l'amministrazione locale sta operando.

In particolare, però, ed infine, le complesse vicende delle trame insieme locali e globali del traffico delle persone, delle idee e dei prodotti inducono a ripensare con cautela alla dimensione del "tempo". E invitano a riflettere sulla necessità di monitorare e scorgere ancora più in profondità i processi e soprattutto gli esiti delle azioni di valorizzazione e impegno (sia economico sia culturale) negli spazi su cui si esercitano i piani di sviluppo, dedicando specifica attenzione alle *varietà dei tempi* che l'azione umana produce: tempi della fruizione, tempi dell'abitare, tempi del produrre, tempi dell'associarsi. Tempi che raramente sono sincronici. Ma i passi iniziali e fondamentali sono stati posti in essere.

Professor Alessandro Simonicca

La Sapienza, Università di Roma - Dipartimento di Storia Antropologia Religioni Arte Spettacolo

1.2 Presentazione generale del lavoro di valutazione

Il report presenta i risultati della **valutazione** degli **effetti** prodotti da **Palermo Capitale della Cultura Italiana 2018** (di seguito anche "PCC") sui principali attori in essa coinvolti. Il lavoro è stato svolto da parte di **Human Foundation Do&Think Tank per l'innovazione sociale**, su incarico di **Fondazione Sant'Elia**, organismo per la promozione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale della Città Metropolitana di Palermo, deputato alla gestione e all'attuazione di PCC.

La valutazione di un'iniziativa di tale complessità ha richiesto lo sviluppo di **tre specifiche linee di indagine**: innanzitutto, l'analisi del sistema di **partenariato** nato tra le istituzioni culturali coinvolte, al fine di identificarne i livelli di performance e di collaborazione; in secondo luogo, un'indagine sugli **effetti economici e socioculturali** che PCC ha avuto **sul tessuto turistico-ricettivo locale**; infine, una *sentiment analysis*, tesa a identificare variazioni nella percezione della città da parte dei suoi fruitori.

Nel condurre tali analisi, la ricerca ha coinvolto una **molteplicità di attori**, implicati a vario titolo in Palermo Capitale della Cultura: i residenti e gli operatori economici locali, i turisti italiani e stranieri, le piccole e grandi istituzioni culturali che animano il territorio, i soggetti e gli organi che hanno composto la *governance* di PCC.

L'approccio metodologico adottato è quello della **Theory Based Evaluation** (Weiss, 1997), un tipo di ricerca che parte dallo studio della teoria sottostante un modello di intervento, per poi analizzarne i possibili effetti (o *outcome*). È stata dunque realizzata una **Teoria del Cambiamento** (o TOC, *Theory of Change*), mirata a ipotizzare tali cambiamenti per i principali stakeholder di PCC. Successivamente, gli *outcome* mappati sono stati misurati e compresi nel loro sviluppo attraverso l'utilizzo di **metodi misti** quali-quantitativi (Creswell, PlanoClark, 2011).

Complessivamente, la ricerca ha indagato l'esperienza di Palermo Capitale della Cultura Italiana 2018 attraverso i **criteri** di *rilevanza*, *efficacia*, *efficienza*, *processo* e *sostenibilità*, tracciando un bilancio complessivo dell'esperienza per la città e i suoi attori chiave, al fine di migliorare la performance e la collaborazione con gli stakeholder strategici.

1.3 Chi siamo

Fondazione Sant'Elia

Fondazione Sant'Elia è un organismo a totale partecipazione della Città Metropolitana di Palermo, con sede nello storico Palazzo Santa Croce e Trigona di Sant'Elia. Nasce a fine 2010, per impulso dell'allora Consiglio Provinciale di Palermo, al fine di promuovere, tutelare e valorizzare il patrimonio artistico, monumentale e culturale del territorio. La Fondazione realizza attività tese alla diffusione della cultura e dell'arte quali strumenti per la crescita della società civile.

In occasione della candidatura di Palermo a Capitale Italiana della Cultura, Fondazione Sant'Elia è stata individuata dal Comune di Palermo quale responsabile del management di progetto e strumento attuativo dello stesso. Per l'iniziativa, attraverso la sua direzione e l'Ufficio di Coordinamento costituito per PCC, si è occupata di: redigere il progetto esecutivo e coordinare le attività realizzate dai singoli soggetti; curare i servizi trasversali di gestione economico finanziaria, comunicazione e marketing; garantire il raccordo con il Comitato Scientifico e le singole istituzioni aderenti.

Human Foundation. Do & Think tank per l'innovazione sociale

Human Foundation è una fondazione che promuove soluzioni in risposta ai crescenti bisogni sociali, favorendo la collaborazione tra istituzioni pubbliche, imprese, imprese sociali, investitori pubblici e privati, operatori economici e mondo della finanza. Mission di Human Foundation è la diffusione della cultura dell'innovazione sociale, della valutazione e della finanza ad impatto.

Tra le sue attività, Human Foundation ha maturato una solida esperienza nelle valutazioni di interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale italiano. In tal senso, Fondazione Sant'Elia ha richiesto alla fondazione di elaborare un'analisi degli effetti sociali ed economici di Palermo Capitale della Cultura sul territorio, sul partenariato istituzionale e sul *sentiment* di Palermo.

Team di ricerca

Dott. Federico Mento – CEO Human Foundation

Dott.ssa Marta Rossi – Valutatrice

Si ringraziano per la preziosa collaborazione alla realizzazione del report:

Le componenti dell'Area Valutazione di Human Foundation:

Dott.ssa Francesca Broccia

Dott.ssa Marialuisa Macedone

Dott.ssa Federica Piron

La Sapienza, Università di Roma - Dipartimento di Storia Antropologia Religioni Arte Spettacolo

Si ringrazia il Professor Alessandro Simonicca per il supporto scientifico al presente report . Alla ricerca ha inoltre preso parte il team da lui coordinato, costituito da Mara Bernardini, Alice Recine, Giulia Rieti e Andrea Santoro. I ricercatori hanno contribuito in particolare allo studio della letteratura di settore, all'analisi del contesto, alla definizione della Teoria del Cambiamento, all'impostazione degli strumenti di rilevazione e alle attività di ricerca sul campo.

DataRock

Ha collaborato nella realizzazione della *sentiment analysis*, raccogliendo, processando e sistematizzando i dati relativi alla percezione di Palermo presenti nel web.

2. Obiettivi e metodologia della ricerca

Human Foundation ha realizzato un'analisi valutativa ex post degli *outcome*, ossia dei cambiamenti di breve, medio e lungo periodo che Palermo Capitale della Cultura ha generato per gli stakeholder inclusi nel campo di analisi: residenti, turisti, operatori economici e istituzioni culturali locali. La ricerca, a livello di **processo**, ha preso in considerazione in particolare l'esperienza di partenariato vissuta dalle istituzioni culturali che hanno aderito a PCC.

La ricerca si è posta i seguenti obiettivi:

- **Comprendere i punti di forza e debolezza** di Palermo Capitale della Cultura, identificando delle **raccomandazioni di miglioramento della performance e di cooperazione** con stakeholder strategici;
- **Identificare fattori e driver abilitanti** rispetto ai processi di creazione e/o rafforzamento dello **sviluppo socio-economico locale**;
- **Analizzare le variazioni nella dimensione del *sentiment*** al fine di comprendere se ed in che misura vi sono stati dei cambiamenti rilevanti nella percezione esterna e interna di Palermo a seguito di Palermo Capitale della Cultura.

2.1 Approccio e principi metodologici della ricerca valutativa

La presente valutazione segue l'approccio della **Theory Based Evaluation (TBE)**, un approccio basato sull'analisi della "teoria del progetto" (Weiss, 1997), ossia degli assunti sottostanti l'intervento, e sulla successiva interrogazione delle evidenze esistenti per scoprire in che misura e come tali teorie siano state adeguate ed efficaci (Merlo, 2014). Perno della ricerca è stata quindi la **Teoria del Cambiamento** (o TOC, *Theory of Change*), un metodo *theory based* che consente di descrivere, in forma specifica e misurabile, il processo che può condurre al cambiamento sociale desiderato da un intervento, concatenando causalmente risorse (*input*), attività, risultati tangibili (*output*), e i cambiamenti generati dal progetto (*outcome*) (CFTOC, 2017).



Figura 1. Il flusso logico della Teoria del Cambiamento

Tramite lo studio dei documenti di progetto e della letteratura di settore esistente, è stata dunque sviluppata una TOC di Palermo Capitale della Cultura (cfr. Capitolo 5), che individua gli effetti attesi di PCC

per gli stakeholder compresi nel campo della ricerca e ipotizza le connessioni logiche tra questi cambiamenti.

La TOC ha costituito il *framework* teorico per lo sviluppo degli strumenti di rilevazione, con i quali si è misurato e compreso l'effettivo percorso di cambiamento vissuto dagli attori coinvolti nell'iniziativa (cfr. Capitolo 6).

La valutazione ha impiegato dei **metodi misti** (Creswell, PlanoClark, 2011), che integrano analisi qualitative e quantitative di tipo descrittivo. Tali metodi consentono di analizzare la complessità dell'oggetto del presente studio, ossia un intervento incentrato sulla valorizzazione del patrimonio culturale (Herzfeld, 2006)³, una tipologia di bene comune che implica sia aspetti economico-materiali che simbolici e intangibili, insiti nel concetto stesso di "capitale culturale" (Throsby, 2001).⁴

Lo studio si è avvalso di **fonti secondarie**, ossia di dati raccolti tramite una sistematica *literature review* sul contesto dell'intervento e lo studio dei documenti di progetto, nonché dei documenti strategici della Pubblica Amministrazione a livello locale, utili ad inquadrare la genesi e la strutturazione di Palermo Capitale della Cultura e la sua relazione con le politiche locali e nazionali. Particolare attenzione è poi stata dedicata alla raccolta e all'analisi di dati statistici che descrivono la recenti dinamiche di sviluppo di Palermo e del suo territorio nel settore turistico-culturale. Questi dati hanno consentito, da un lato di contestualizzare i cambiamenti generati dall'iniziativa in esame nell'ambito dell'evoluzione recente del territorio, e dall'altro di identificare i principali risultati a livello di output conseguiti da PCC. Tali dati sono stati triangolati e approfonditi grazie a un'estensiva analisi di **fonti primarie**, ossia dei dati raccolti tramite il coinvolgimento diretto degli stakeholder. Tali fonti sono state utilizzate per comprendere e misurare i cambiamenti a livello di *outcome*, per identificare i contributi (input) delle organizzazioni partner valorizzati dal progetto, nonché per indagare i processi di implementazione e la sostenibilità dell'intervento.

2.2 Domande di ricerca e criteri valutativi

A partire dall'approccio e dalla metodologia sopradescritte, la ricerca ha declinato i propri obiettivi in altrettante domande di ricerca:

- I. Palermo Capitale della Cultura Italiana ha consentito di rafforzare i **legami** e la **cooperazione** tra le **istituzioni culturali locali**?
- II. In che misura, e come, Palermo Capitale della Cultura Italiana ha contribuito allo **sviluppo economico e sociale del territorio**, agendo sulla fruizione turistica?
- III. Vi è stata una variazione nella dimensione di "**sentiment**" di Palermo, legata a Palermo Capitale della Cultura Italiana?

Al fine di rispondere a tali domande, i dati primari e secondari raccolti sono stati analizzati attraverso i criteri valutativi di:

³ In ambito antropologico, il patrimonio culturale viene riconosciuto come un processo continuo, frutto dell'identificazione, della preservazione e della valorizzazione dei beni naturali, artistici e culturali, considerati patrimonio collettivo di una comunità (Herzfeld, 2006).

⁴ In economia della cultura, per "capitale culturale" si intende "un bene capitale che incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta a qualunque valore economico esso possieda" (Throsby, 2001, p. 75).

- **Rilevanza:** gli obiettivi del progetto affrontano problemi importanti per gli stakeholder e per il contesto di intervento?
- **Efficacia:** quali sono i cambiamenti più importanti generati dal progetto, attesi o inattesi, nel breve, medio e lungo periodo? Quali fattori incidono, positivamente o negativamente, sul successo dell'intervento?
- **Efficienza:** le risorse a disposizione del progetto e i contributi dei singoli partner sono stati adeguatamente valorizzati e ottimizzati per raggiungere i risultati attesi?
- **Processo:** quali sono le dinamiche di progettazione e di implementazione dell'intervento, in particolare per quanto riguarda i partner istituzionali?
- **Sostenibilità:** i cambiamenti generati dal progetto, come potranno permanere e sostenersi a conclusione dell'intervento?

2.3 Metodi di analisi

I tre filoni di indagine sviluppati nella valutazione hanno previsto l'utilizzo di specifici *framework* metodologici per guidare il disegno di ricerca, la raccolta e l'analisi dei dati. E' stata dunque realizzata una ricognizione della letteratura scientifica esistente, al fine di individuare i metodi più efficaci ai fini della presente valutazione. Di seguito si presentano i metodi adottati per ciascuna linea di lavoro.

2.3.1 L'analisi del partenariato: il *partnership model*

Per quanto riguarda l'analisi del partenariato interistituzionale, la ricerca si è rifatta al *partnership model* elaborato da Lambert, Emmelhainz e Gardner (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1996; Lambert, Knemeyer, Gardner, 2004). Pur se riferito alla progettazione di modelli di partenariato nell'ambito della gestione della catena di distribuzione, il *partnership model* fornisce un'utile cornice per analizzare le varie componenti delle forme di partnership istituzionale, quali quella del Tavolo Interistituzionale di Palermo Capitale della Cultura. Il modello consta di quattro fasi di analisi (cfr. Fig. 2):

- L'analisi dei **drivers** della partnership, ossia delle motivazioni dei soggetti a istituire un partenariato;
- L'analisi dei **fattori abilitanti**, intesi come i fattori che facilitano la partnership;
- La definizione delle **componenti di gestione della partnership**, quali i meccanismi di pianificazione e operativi, le forme di comunicazione interna, i livelli di motivazione e di impegno, gli investimenti nella partnership;
- La misurazione degli effetti (**outcomes**) della partnership.

Per gli scopi della presente indagine, che si configura come una valutazione *ex post* piuttosto che come un lavoro di progettazione, particolare enfasi è stata data all'analisi delle **componenti di gestione della partnership**, alla misurazione degli **outcome** e all'identificazione **dei fattori abilitanti e disabilitanti** della stessa.

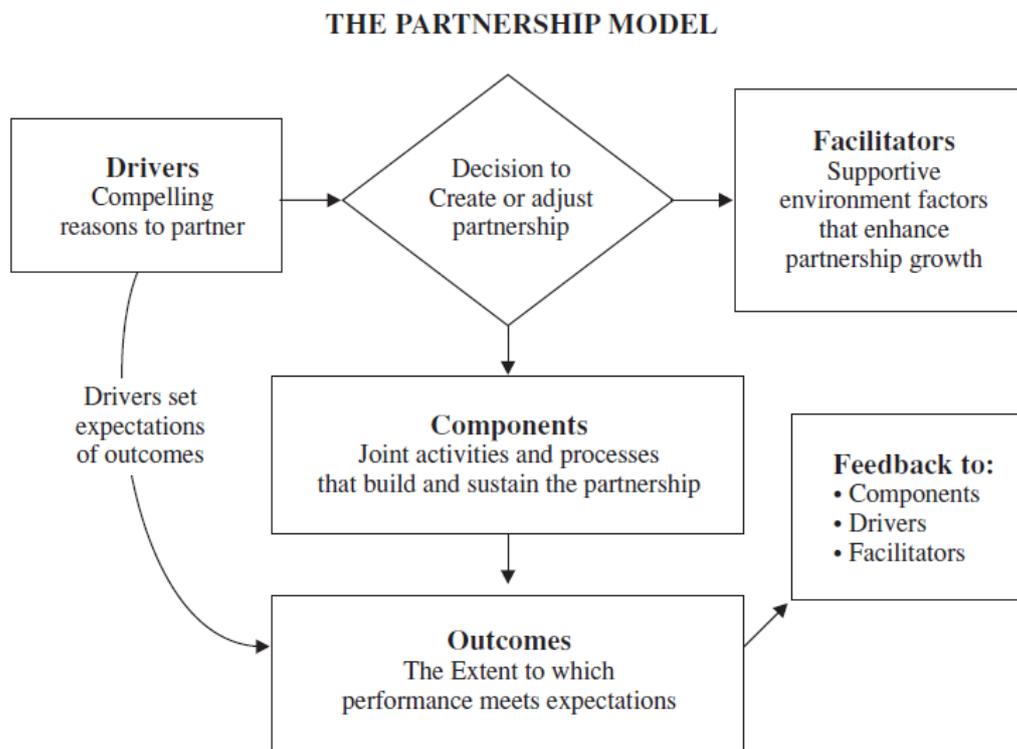


Figura 2. Componenti del Partnership Model (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1996)

2.3.2 L'analisi dello sviluppo locale a base culturale: il Finnish Event Evaluation Tool

L'analisi dello sviluppo economico sociale e culturale prodotto localmente da Palermo Capitale della Cultura è stata condotta attraverso il **Finnish Event Evaluation Tool (FEET)** (Pasanen, Mikkonen, Taskinen, 2009). Punto di forza del modello è il suo **approccio olistico e multistakeholder** alla valutazione di eventi e festival culturali. Da un lato, infatti, il FEET indaga tre aspetti diversi e interrelati: **i profili e le motivazioni dei visitatori**, **gli impatti economici e quelli socio-culturali** dell'iniziativa. Dall'altro, il FEET prevede di coinvolgere una **pluralità di attori** nelle indagini (cfr. Fig. 3): organizzatori dell'evento, visitatori locali e non, residenti e operatori economici del territorio, policy maker. Come riscontrato dalla sperimentazione del metodo in

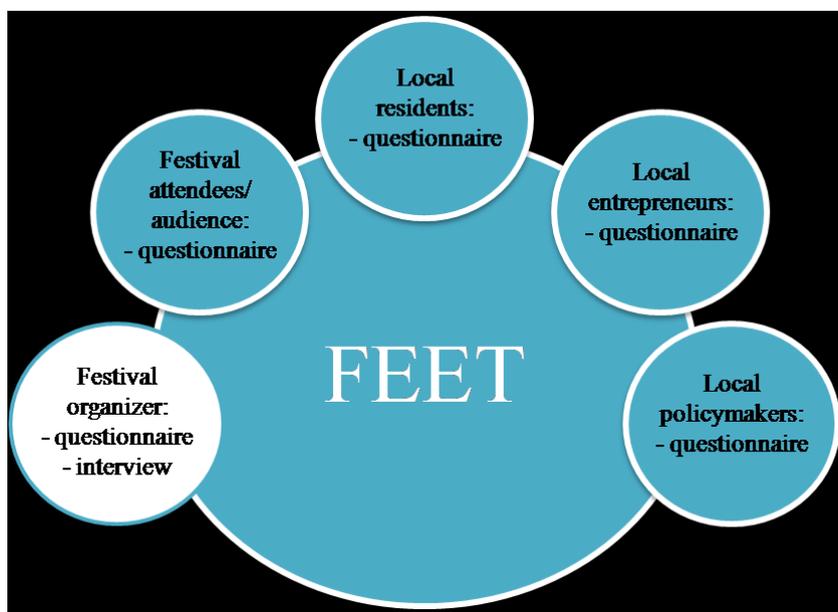


Figura 3. Componenti del FEET (Pasanen, Mikkonen, Taskinen, 2009)

Finlandia, il FEET appare particolarmente efficace per stimare l'impatto di iniziative culturali localizzate **in comuni di medie e grandi dimensioni**.

Come previsto dal framework e in risposta ai limiti del metodo evidenziati in fase di sperimentazione (Pasanen, Mikkonen, Taskinen, 2009), gli strumenti proposti dal FEET sono stati rimodulati per rispondere

alle specificità del contesto di ricerca palermitano e dell'impianto di ricerca ex post, così da massimizzare le risposte da parte dei soggetti coinvolti.

2.3.3 L'analisi del sentiment e il ROI (Return on Investment) delle attività di comunicazione

Per quanto riguarda l'ultimo filone di indagine, la ricerca si è avvalsa di una **sentiment analysis**, una tipologia di analisi testuale, ossia un'analisi statistica di dati testuali, che permette di comprendere l'opinione espressa nei confronti di un determinato oggetto di ricerca (Bolasco, 1999). Nel caso in esame, è stata condotta un'analisi testuale del contenuto delle recensioni online su Palermo, al fine di rilevare possibili variazioni nel sentiment espresso dagli utenti a seguito di PCC.

L'analisi si è basata sull'uso del **classificatore bayesiano naif**, un algoritmo addestrato su un ampio campione di opinioni su Twitter e recensioni di film, che permette di mappare le emozioni positive e negative presenti in un corpus testuale.

Più nello specifico, tale analisi è stata elaborata raccogliendo e comparando tra loro le recensioni sulle maggiori attrazioni culturali palermitane, rilasciate nel 2017 e nel 2018 su rilevanti piattaforme del settore ricettivo e ristorativo (Tripadvisor e Airbnb). Per ciascuna attrazione culturale e a livello aggregato, sono stati identificati: il **numero totale di recensioni** rilasciate nel 2017 e nel 2018; il **rating medio** nel 2017 e nel 2018; l'**emotion rating medio** nel 2017 e nel 2018, ossia il *rating* ponderato sulla base della maggior frequenza di parole positive o negative presenti nelle recensioni.

Sempre nell'ambito dell'indagine sui cambiamenti della percezione di Palermo, si è poi realizzata un'analisi del **ROI (Return on Investment)** sulla comunicazione istituzionale di PCC 2018. Il ROI permette di calcolare il ritorno in termini economici dell'investimento effettuato nelle attività di comunicazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018. Tale rapporto si ottiene dividendo i benefici ottenuti da un'attività di comunicazione, approssimati tramite valori di mercato, per le risorse economiche investite nella medesima attività.

In particolare, a livello di risorse sono stati computati gli importi investiti dal Comune di Palermo per le attività delle due agenzie di comunicazione incaricate della promozione di PCC 2018. A livello di valore economico generato, invece, sono stati presi in esame le uscite sulla stampa nazionale, in termini di qualità e quantità della copertura mediatica raggiunta (AMEC et al., 2015) e il CPC, costo per click, dei follower raggiunti sulle principali piattaforme social grazie alla campagna di comunicazione di PCC.

Al netto dei limiti insiti nell'applicazione del ROI per indagare rigorosamente l'efficacia della comunicazione istituzionale (AMEC et al., 2015), tale analisi ha consentito di restituire, sinteticamente e secondo un principio prudenziale, un quadro del valore generato dalle attività di comunicazione e promozione dell'iniziativa, offrendo apprendimenti rispetto all'efficienza della stessa.

2.4 La raccolta dati: strumenti di rilevazione e lettura dei dati

Al fini della raccolta dei dati, nell'ambito della ricerca sono stati elaborati e utilizzati i seguenti **strumenti di rilevazione qualitativi e quantitativi**, impiegati per raggiungere i **diversi stakeholder** di Palermo Capitale della Cultura:

Stakeholder	Strumento di rilevazione	N. di soggetti coinvolti	Obiettivo
Partner istituzionali	• Focus group	9	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare gli input messi a disposizione dai partner nell'ambito di PCC • Comprendere il processo di elaborazione e implementazione dell'intervento
	• Questionario semi-strutturato self reported	32	
	• Questionario aperto self reported	33	<ul style="list-style-type: none"> • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento • Rilevare il contributo specifico di PCC, rispetto ad altri eventi e politiche culturali locali • Misurare e comprendere i cambiamenti generati da PCC per gli stakeholder inclusi nella valutazione
Operatori economici locali	• Focus group	12	<ul style="list-style-type: none"> • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento • Rilevare il contributo specifico di PCC, rispetto ad altri eventi e politiche culturali locali • Misurare e comprendere i cambiamenti generati da PCC per gli stakeholder inclusi nella valutazione
	• Intervista semi-strutturata	12	
Residenti	• Focus group	7	<ul style="list-style-type: none"> • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento • Rilevare il contributo specifico di PCC, rispetto ad altri eventi e politiche culturali locali • Misurare e comprendere i cambiamenti generati da PCC per gli stakeholder inclusi nella valutazione
	• Questionario semi-strutturato self reported	150	
	• Intervista semi-strutturata	35	
Turisti	• Questionario semi-strutturato self reported	118	<ul style="list-style-type: none"> • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento • Rilevare il contributo specifico di PCC, rispetto ad altri eventi e politiche culturali locali • Misurare e comprendere i cambiamenti generati da PCC per gli stakeholder inclusi nella valutazione • Stimare quantitativamente l'impatto economico-turistico di PCC sul territorio
	• Sentiment analysis	38.577 recensioni online	
Guide turistiche	• Intervista semi-strutturata	4	<ul style="list-style-type: none"> • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento

			<ul style="list-style-type: none"> • Rilevare il contributo specifico di PCC, rispetto ad altri eventi e politiche culturali locali • Misurare e comprendere i cambiamenti generati da PCC per gli stakeholder inclusi nella valutazione
Comune di Palermo - Assessorato alla Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Intervista semistrutturata 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondire analisi del contesto e del modello di intervento • Comprendere il processo di elaborazione e implementazione dell'intervento • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento • Rilevare il contributo specifico di PCC, rispetto ad altri eventi e politiche culturali locali
Fondazione Sant'Elia - Direzione e Ufficio di Coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Intervista semi-strutturata 	7	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondire analisi del contesto e del modello di intervento • Comprendere il processo di elaborazione e implementazione dell'intervento • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento • Rilevare il contributo specifico di PCC, rispetto ad altri eventi e politiche culturali locali
Team di Comunicazione e Ufficio stampa PCC	<ul style="list-style-type: none"> • Intervista semi-strutturata 	5	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere il processo di elaborazione e implementazione dell'intervento • Validare la TOC dell'intervento • Individuare fattori abilitanti e disabilitanti dell'intervento

Gli strumenti sintetizzati nella tabella sono stati rivolti sia a beneficiari diretti e indiretti dell'intervento, sia ai soggetti e agli enti coinvolti nell'ideazione e implementazione dell'intervento (cfr. Capitolo 4).

Per quanto riguarda i beneficiari di Palermo Capitale della Cultura, è stato strutturato un **questionario semi-strutturato retrospettivo**, diffuso tra aprile e maggio 2019 tramite e-mail agli utenti registrati sul sito web ufficiale di Palermo Capitale della Cultura. Tale campione ha permesso di raggiungere sia **turisti italiani e stranieri**, sia **residenti** del Comune e della Città Metropolitana di Palermo che avevano verosimilmente preso parte alle iniziative presenti nel calendario. Il questionario era composto da due sezioni, una di profilazione e l'altra strutturata coerentemente con gli output e gli outcome esposti nella TOC dell'intervento. Per ogni domanda, i rispondenti fornivano delle risposte in base a una scala Likert a 5 punti unipolare che andava da 1 ("per niente") a 5 ("moltissimo"). Sono state considerate particolarmente positive le risposte con punteggio pari a 4 ("molto") e a 5 ("moltissimo"), utilizzando i punteggi complessivi per misurare la percezione dei rispondenti rispetto ai cambiamenti attesi da PCC. I questionari presentano diversi livelli di completezza nelle risposte; pertanto, nell'analisi dei risultati viene riportato il numero totale di rispondenti per ciascuna domanda.

Nel caso dei turisti, è stata inoltre condotta una sentiment analysis, attraverso la libreria **NLTK** in linguaggio Python, che implementa efficacemente l'algoritmo del classificatore bayesiano naif.

Anche per i **partner istituzionali** è stato sviluppato un **questionario semi-strutturato retrospettivo**, diffuso tramite e-mail tra aprile e maggio 2019. La strutturazione dello strumento ha seguito quella del questionario per i residenti e i turisti, con una prima parte di profilazione del rispondente e una seconda tesa a indagare i cambiamenti vissuti dallo stakeholder grazie a Palermo Capitale della Cultura. Anche le opzioni di risposta, da 1 a 5, hanno ricalcato quelle fornite a residenti e turisti e sono state considerate più o meno positive utilizzando il criterio sopra riportato. A questo primo questionario è seguita, tra giugno e luglio 2019, una breve **survey a risposta aperta**, mirata specificamente alla raccolta delle informazioni relative ai contributi investiti dai singoli partner nell'iniziativa di Palermo Capitale Italiana della Cultura.

I dati quantitativi emersi dai questionari di residenti, turisti e partner istituzionali sono stati triangolati con un ricco repository di **dati qualitativi raccolti sul campo**⁵ in due fasi, rispettivamente a marzo e ad aprile 2019. Nella prima, sono state **condotte interviste semi-strutturate in profondità** con i **soggetti e gli organi tecnici** deputati, a vari livelli, all'ideazione, al coordinamento o alla gestione di **Palermo Capitale della Cultura**. Queste interviste hanno consentito di comprendere maggiormente il contesto di intervento e le modalità di implementazione dell'iniziativa; nonché di validare la TOC dell'intervento.

Nella seconda fase di rilevazioni sul campo, sono stati condotti presso Fondazione Sant'Elia quattro **focus group** rivolti ai beneficiari di PCC, rispettivamente: rappresentanti dei residenti, di ristoratori e commercianti, degli albergatori, e dei partner istituzionali. Parallelamente, sono state realizzate 47 **interviste** a residenti e operatori locali, condotte in **vari quartieri del centro storico**⁶. Infine, sono state realizzate **interviste semi-strutturate in profondità** a guide turistiche locali, che hanno restituito il proprio sguardo di addetti ai lavori sui cambiamenti apportati da PCC nel contesto turistico-ricettivo di Palermo.

Gli appunti e le trascrizioni delle interviste e dei focus group sono stati sottoposti ad un'**analisi tematica**, al fine di individuare e analizzare le categorie più ricorrenti e significative per gli stakeholder e le relazioni tra le categorie stesse. Ciò ha consentito una maggiore comprensione e un approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari, non solo per quanto riguarda la misurazione degli *outcome* generati da PCC; ma anche rispetto ai processi e alla sostenibilità implicati in questi cambiamenti, nonché al contributo specifico di Palermo Capitale della Cultura al loro sviluppo.

⁵ Durante i Focus Group sono stati consegnati i moduli per il consenso all'utilizzo dei dati personali. Data la preferenza per l'anonimato espressa dalla maggior parte dei partecipanti, si è seguito il seguente schema di abbreviazioni:

FG A = Focus Group Albergatori

FG C = Focus Group Cittadini

FG RiCo = Focus Group Ristoratori e Commercianti

GT = Guida Turistica

P = Partner

R = Residente

⁶ Nello specifico, le interviste, condotte dal 1 al 5 aprile 2019, si sono svolte nelle aree di Monte di Pietà, Borgo Vecchio, Kalsa, Ballarò, Corso Vittorio Emanuele, Zisa, Vucciria e presso la Stazione Centrale di Palermo. Occorre inoltre segnalare che il numero riportato rappresenta una stima al ribasso, in quanto spesso si è trattato di interviste di gruppo che hanno coinvolto più di un rispondente.

3. Analisi di contesto

Nel presente capitolo si descrive il **contesto** istituzionale, storico, sociale e culturale di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018, nonché le principali caratteristiche del **modello di intervento**.

Innanzitutto, si illustrano la genesi e le caratteristiche fondamentali dell'iniziativa "Capitale Italiana della Cultura", che costituiscono il quadro istituzionale di PCC 2018. Successivamente, si approfondisce la storia di Palermo, città in cui Capitale Italiana della Cultura ha avuto luogo, al fine di comprendere la costruzione del complesso patrimonio culturale che PCC 2018 ha inteso valorizzare. Passando al presente di Palermo, si riportano le principali innovazioni amministrative, urbanistiche e culturali messe in campo dal Comune per riattivare la città negli ultimi anni. Infine, dopo una descrizione del quadro socio-demografico e culturale in cui si è iscritta PCC, si entra nel dettaglio del modello dell'iniziativa, descrivendo il processo di candidatura, gli obiettivi e le linee di intervento, la programmazione culturale proposta e la struttura della governance che ha implementato l'iniziativa.

3.1 Le Capitali della Cultura Italiane

L'iniziativa "Capitale Italiana della Cultura"⁷ nasce nel 2014, traducendo in ambito nazionale l'omologa "Capitale Europea della Cultura". Essa prevede ogni anno l'elezione di una Capitale Italiana della Cultura e **si prefigge come obiettivo quello di tutelare e valorizzare il patrimonio culturale delle città italiane, incoraggiandone e promuovendone lo sviluppo, favorendo una rivalutazione e una maggiore visibilità del territorio e agevolando un incremento turistico a livello nazionale ed europeo**⁸.

Il titolo di Capitale Italiana della Cultura⁹ è assegnato da una commissione nominata dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali ed è conferito per la durata di un anno, sulla base di un'apposita procedura di selezione. Per quanto concerne il **finanziamento** dei progetti presentati dalla città vincitrice, il Fondo per lo sviluppo e la coesione ha stanziato una quota nazionale nel limite di € 1 milione per ciascuno degli anni 2015, 2016, 2017, 2018 e 2020 che con la legge del bilancio 2018 (L. 205/2017 art. 1 co. 326)¹⁰ si è estesa anche a gli anni successivi al 2020.

Per l'anno 2015 è stato conferito il titolo di Capitale Italiana della Cultura a **Cagliari, Lecce, Perugia-Assisi, Ravenna e Siena**, le cinque città finaliste nella selezione della Capitale Europea della Cultura 2019. Per la Capitale Italiana della Cultura del 2016 ha ottenuto il titolo la città di **Mantova** e per l'anno 2017 la città di **Pistoia**, mentre nel 2018 è spettato alla città di **Palermo**. Per il **2019**, anno nel quale Matera è Capitale

⁷L'iniziativa è stata introdotta con il Decreto Legge Art Bonus, vedasi:

<https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2014-05-31&atto.codiceRedazionale=14G00095¤tPage=1>.

⁸**Come da bando, infatti**, "l'iniziativa è volta a sostenere, incoraggiare e valorizzare la autonoma capacità progettuale e attuativa delle città italiane nel campo della cultura, affinché venga recepito in maniera sempre più diffusa il valore della leva culturale per la coesione sociale, l'integrazione senza conflitti, la creatività, l'innovazione, la crescita e infine lo sviluppo economico e il benessere individuale e collettivo" (MIBAC, 2018), vedasi:

https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1459433701961_BANDO_PER_IL_TITOLO_CAPITALE_CULTURA_2018.pdf;

http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1494937876716_Bando_Capitale_Italiana_Cultura_2020_rev1.pdf

⁹Vedasi art. 7, co. 3-quater, del **D.L. 83/2014** (L. 106/2014).

¹⁰All'articolo 7, comma 3-quater, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2014, n. 106, è aggiunto, infine, il seguente periodo: "Il titolo di "Capitale Italiana della Cultura" è conferito, con le medesime modalità di cui al presente comma, anche per l'anno 2021 e per i successivi. Per l'attuazione del presente comma è autorizzata la spesa di 1 milione di euro annui a decorrere dall'anno 2021.", vedasi: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2L5?urn:nir:stato:legge:2017;205>

Europea della Cultura, non è stato previsto il conferimento del titolo italiano, mentre per il 2020 è stata designata **Parma**.¹¹

In occasione della nomina annuale, la città designata organizza eventi, mostre ed iniziative che mirano alla rigenerazione culturale e territoriale del luogo, da un lato conferendo ai **residenti** la possibilità di riscoprire la propria città e di aumentarne il valore identitario, e dall'altro concedendo ai **turisti** maggiori driver, ispirazioni e motivazioni per i propri viaggi e soggiorni.

Ad un primo livello, dunque, "Capitale della cultura italiana" favorisce la promozione e valorizzazione del territorio, la riqualificazione urbana e il miglioramento dei servizi della città vincitrice del bando, specialmente per l'accoglienza turistica. In un senso più ampio, l'obiettivo ultimo dell'iniziativa è sviluppare una maggior **consapevolezza** di ciò che si definisce "**cultura**" e del **valore** che le si attribuisce, aprendo le porte ad una riflessione critica e allo stesso tempo stimolando all'azione gli stakeholder chiave del territorio. "Capitale Italiana della Cultura" mira così ad essere un'iniziativa utile non solo alla valorizzazione del Paese, ma anche alla sua comprensione e riscoperta, ricordando e sostenendo l'importanza della cultura, intesa come bene comune e accessibile a tutti.

3.2 Il contesto locale: Palermo

3.2.1 La città: breve inquadramento storico culturale

Quinto comune italiano per popolazione (con i suoi 668.405 abitanti) e centro storico-culturale del Mediterraneo, la città di Palermo sta vivendo negli ultimi anni trasformazioni complesse, in cui un ruolo fondamentale gioca il suo **ricchissimo patrimonio**. Crocevia tra Europa, Africa e Medioriente per oltre duemila anni, Palermo è infatti un **prisma complesso**, nel cui paesaggio materiale e immateriale si leggono le tracce di Fenici, Bizantini, Arabi, Normanni, Francesi e Spagnoli.

La città fu fondata nel VII secolo a. C. dai **Fenici** che la denominarono Ziz (il fiore). Il nome cambiò poi con la conquista **romana**, che avvenne nel 253 a. C. sotto un influsso culturale greco talmente forte da suggerire proprio un nome **greco**: "πᾶν-ὄρμος" ossia "tutto porto", per il grande approdo naturale di cui disponeva la città con l'attraversamento dei fiumi Kemonia e Papireto.

Nel VI secolo d. C., e fino al IX secolo, la città conoscerà il dominio **bizantino**, che imprime un retaggio capace di influenzare l'arte del periodo arabo-normanno successivo. Alla civiltà **araba** si deve lo spostamento definitivo della capitale della Sicilia a Palermo. Si tratta di un periodo non soltanto di tolleranza ma anche di convivenza pacifica tra fedeli cristiani, ebrei e musulmani. Tale convivenza verrà garantita anche sotto la **dominazione normanna**, avviata dalla conquista di Roberto d'Altavilla nel 1072, con una distribuzione multietnica sul territorio palermitano che vedeva gli arabi abitare nel quartiere della Kalsa, i latini insistere sulle zone dell'Albergheria e i Greci stanziarsi nella zona che contorna la Cattedrale. Come già accennato, la **vocazione multietnica** di Palermo emergeva anche **nell'espressione artistica della città**, impreziosita da palazzi dall'evidente richiamo orientale. L'armonia permise ai cittadini di continuare le fiorenti attività economiche ed è proprio su tale florido e dinamico tessuto sociale, economico, religioso e artistico che s'insediò, nel XII secolo, il governo di **Enrico VI d Svevia**.

Sotto il governo svevo, Palermo venne innalzata a centro politico e culturale dell'Impero nell'Italia meridionale. La **Scuola poetica siciliana** rimane certamente il segno più evidente dello sviluppo letterario e culturale che raggiunse la corte federiciana. In seguito alla breve **parentesi angioina** (1266-1282), Palermo venne ricompresa nell'**orbita spagnola**. È proprio nel XV secolo che l'assetto urbanistico della

¹¹Vedasi: http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html_125625682.html

città viene interessato dall'apertura di via Maqueda, dalla fortificazione delle mura e dalla costruzione di palazzi nobiliari e chiese di assoluto rilievo, quali Santa Maria dello Spasimo, oltre alla pregevole piazza dei Quattro Canti.

Dopo la reggenza spagnola si susseguiranno le **brevi dominazioni dei Savoia (1713-1718)** e **dell'Austria (1720-1735)** fino al **regno borbonico**, che vedrà la fine nel 1860 con **l'unificazione italiana**.

Quello a cavallo tra Ottocento e Novecento è un periodo complesso che, se da un lato catalizza l'attenzione sul Meridione come uno spazio da nazionalizzare e da strappare all'arretratezza e ai resistenti gruppi criminali, costruendo uno **stigma** dalla lunga persistenza, dall'altro caratterizza Palermo per un elevato **dinamismo artistico e culturale**. A quest'epoca risale la costruzione del Teatro Massimo (1891) e del Politeama (1892), nonché un vivace periodo Liberty seguito nei primi vent'anni del Novecento.

A seguito delle due Guerre Mondiali, il percorso di ricostruzione della città subisce infiltrazioni mafiose, con ripercussioni sul sostrato urbano. Palermo, infatti, vive un importante **impoverimento a livello fisico e simbolico**, protrattosi fino agli anni Novanta: il centro storico, il porto e il paesaggio collinare circostante diventano luoghi lontani dal vivere quotidiano dei suoi abitanti. Sarà poi con il volgere del secolo, anche in concomitanza con il nuovo assetto geopolitico che concentra l'attenzione internazionale sul **Mediterraneo** e sui **crecenti flussi migratori**, che Palermo comincerà una **rinascita al contempo fisica, strutturale e identitaria**, avviando un processo che trova il suo pieno sviluppo nelle più recenti politiche amministrative, urbanistiche e culturali del Comune.

3.3.2 Palermo oggi: contesto socio-demografico e culturale

In occasione della nomina di Palermo a Capitale della Cultura Italia, l'ISTAT ha pubblicato un approfondimento (ISTAT, 2018) che permette di presentare il tessuto socio-demografico, culturale e turistico su cui si sono inserite le politiche locali e, nel loro ambito, l'iniziativa PCC.

Nel 2018, la popolazione palermitana si presenta **in calo**, passando, dai 734.238 mila (1980) a circa 668 mila (2018) residenti. Inoltre, i residenti risultano in progressivo **invecchiamento**, pur registrando un'età media (43,3 anni) inferiore a quella nazionale (45,2 anni). Importante è la presenza di **residenti stranieri**, quasi triplicatasi negli anni duemila, giungendo a 25.663 cittadini registrati nel gennaio 2018 (il 3,8% dei residenti, è l'8,5% a livello nazionale). In linea con il suo passato multiculturale, Palermo è il comune siciliano con la maggior presenza multietnica, grazie alle 127 nazionalità presenti nella città, provenienti soprattutto **dal Sud-Est asiatico e da diversi paesi dell'Africa**. Occorre segnalare che Palermo presenta una quota rilevante di immigrazione "matura", frutto della stabilizzazione di comunità da lungo tempo presenti e che progressivamente acquisiscono la cittadinanza italiana.

Per quanto riguarda il sistema museale e artistico della città, la ricchezza e la varietà del patrimonio culturale si rispecchia **nell'eterogeneità dei musei e degli spazi espositivi palermitani**. Nell'ultimo censimento Istat, aggiornato al 2015, la città di Palermo contava ben **25 musei aperti al pubblico**, visitati da oltre **450 mila persone**. Tale volume di utenti è pari a 7 visitatori ogni dieci abitanti, oltre un quarto dei quali (**28,6%**) composto da **stranieri**, una quota significativamente superiore rispetto alla media del Mezzogiorno (21,5%). D'altra parte, queste strutture presentano evidenti gap da colmare per imporsi stabilmente a livello internazionale. La fruizione da parte degli stranieri risente della scarsità di personale che parla la lingua inglese (presente solo nel 44% dei musei, a fronte di circa il 60% della media nazionale) e di materiale informativo in inglese (presente solo nel 56% dei musei). Inoltre, nel 2015 solo il 40% dei musei dispone di un **sito web** (55,8% la media Italia) e solo il 4% di essi offre un servizio di biglietteria

online (a fronte del pur modesto 6,4% nazionale). In linea con la media regionale e nazionale, oltre un museo su tre è presente su Facebook, Twitter, Instagram, ecc. D'altra parte, i musei palermitani si distinguono per la capacità di attrarre il **pubblico dei giovani**, con il 16% di visitatori ricompresi tra i 18 ed i 25 anni (rispetto al 13,5% della media regionale e al 14,4% di quella nazionale).

Questo pubblico appare particolarmente orientato ad una **concezione classica di cultura**: nel 2015, il 54,3% dei residenti siciliani ha frequentato musei archeologici e di arte antica, un valore superiore a quello medio italiano (50,9%) ma inferiore al valore medio del Mezzogiorno (58,1%). Allo stesso tempo, i siciliani appaiono più interessati del resto degli italiani al patrimonio etno-antropologico, presentando un 20% di visitatori di questi musei (a fronte del 15,8% registrato sia nel Mezzogiorno che a livello nazionale).

PROSPETTO 4. STRUTTURE MUSEALI PRESENTI A PALERMO, IN SICILIA, NEL MEZZOGIORNO E IN ITALIA. Anno 2015, valori medi e percentuali (a)

INDICATORI	PALERMO	SICILIA	MEZZOGIORNO	ITALIA
N. musei, monumenti e aree archeologiche	25	257	1.255	4.976
Quota sul totale dei musei, monumenti e aree archeologiche censite	0,5%	5,2%	25,2%	100,0%
Numero di musei per kmq	0,2	1,0	0,1	1,6
Numero di musei per 10.000 abitanti	0,4	0,5	0,6	0,8
Tipologia prevalente di istituto: musei e raccolte d'arte	48,0%	68,1%	75,9%	83,6%
Tipologia prevalente di collezioni esposte: storia e scienze naturali	16,0%	6,6%	6,5%	7,0%
N. visitatori totali	455 mila	5,2 milioni	21,2 milioni	110,6 milioni
Quota di visitatori sul totale	0,4%	4,7%	19,2%	100,0%
N. medio di visitatori	18.202	20.383	16.905	22.220
Quota di musei con biglietti di accesso a pagamento	60,0%	54,9%	46,2%	48,3%
Quota di stranieri sul totale dei visitatori	28,6%	26,2%	21,5%	34,9%
Quota di anziani (con più di 65 anni) sul totale dei visitatori	18,5%	19,8%	15,8%	19,9%
Quota di giovani (dai 18 ai 25 anni) sul totale dei visitatori	16,0%	11,7%	13,5%	14,4%
% di istituti dotati di personale che parla inglese	44,0%	42,0%	50,0%	58,8%
% di istituti che dispone di materiale informativo per i visitatori in inglese	56,0%	50,2%	49,6%	55,2%
% di istituti dotati di sito web dedicato	40,0%	54,9%	49,2%	55,8%
% di istituti dotati di servizio di biglietteria on line	4,0%	1,6%	4,7%	6,4%
% di istituti dotati di connessione Wi-Fi gratuita	12,0%	11,7%	17,4%	18,1%
% di istituti dotati di account sui social media (Facebook, Twitter, Instagram, ecc.)	36,0%	28,4%	35,3%	39,3%
QUOTA DI ISTITUTI PER ATTIVITÀ SVOLTE:				
Allestimento di esposizioni e/o mostre temporanee	40,0%	37,4%	40,4%	43,4%
Spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale	40,0%	38,1%	45,8%	49,3%
Attività didattiche	44,0%	41,6%	50,5%	56,1%
Attività di studio o ricerca specificamente finalizzate ad approfondire la conoscenza del territorio di appartenenza	24,0%	28,4%	34,7%	33,0%
Campagne di comunicazione e/o promozione specificamente rivolte al pubblico locale, residente sul territorio	44,0%	43,2%	52,4%	52,2%
AREE D'INTERVENTO RITENUTE PRIORITARIE:				
Campagne di informazione e comunicazione per aumentare il pubblico dei visitatori	48,0%	35,4%	29,2%	26,0%
Organizzazione di manifestazioni ed eventi per ampliare l'offerta	12,0%	8,2%	10,8%	11,0%
Interventi urgenti di manutenzione e/o restauro dei beni e delle collezioni	12,0%	8,9%	9,3%	10,2%

(a) I valori percentuali sono calcolati sul totale dei rispondenti

Fonte: Istat, Indagine sui musei e gli istituti similari, Anno 2015

In generale, Palermo presenta un'elevata **vivacità culturale**. I residenti, infatti, sembrano approfittare non solo del sistema museale, ma anche di altre forme di fruizione culturale quali teatri, cinema e concerti presenti in città. L'interesse dei residenti verso la cultura appare in crescita: nel 2015-2016, ben il 26,9% ha dichiarato di aver partecipato ad attività regionali, mentre nel 2005-2006 si registrava un valore pari a 17,8%. Tuttavia, permangono forti distanze rispetto a molte grandi città capoluogo del Centro-nord (Milano 56,0%; Torino 47,1%; Roma 36,1%).

Per quanto riguarda i **servizi ricettivi a disposizione dei turisti** richiamati dal ricco patrimonio culturale di Palermo, nel 2016 l'Istat riscontra forti margini di sviluppo per il turismo nazionale e straniero. La Sicilia rappresenta circa il 4% dell'offerta ricettiva italiana in termini di esercizi ricettivi e di posti letto. Al suo interno, la provincia di Palermo copre il 14,6% dell'offerta complessiva regionale e il 17,3% in termini di posti letto. Il solo comune di Palermo presenta 430 esercizi ricettivi, con la maggior parte dei posti letto (71,5%) concentrati in strutture alberghiere. In particolare, si tratta nel 79% dei casi di alberghi a 4 o 5 stelle, un valore che contraddistingue l'offerta di Palermo come qualitativamente alta rispetto ai valori regionali e nazionali. Per quanto riguarda la domanda, nel 2016 Palermo si colloca al 42esimo posto dei comuni italiani più turisticizzati, grazie a **1 milione 190.951 presenze** registrate negli esercizi ricettivi, mentre nel 2017 ha raggiunto **1 milione 349 385 presenze**, attestandosi al 38esimo posto nella graduatoria ISTAT. I turisti provengono quasi in egual misura dall'Italia e dall'estero, ma sono quest'ultimi a trattenerci maggiormente a Palermo (**2,3 notti** contro **1,9 dei clienti italiani**), dimostrandosi, come nelle altre località del meridione, meno propensi a un turismo "mordi e fuggi". In generale, il numero medio di notti trascorse per ogni arrivo (**2,1 notti**) è di poco inferiore a quello registrato nel resto della Sicilia e del Mezzogiorno (rispettivamente 3,1 e 3,8). Inoltre, le presenze appaiono **fortemente concentrate nel periodo estivo**, con la clientela residente che registra arrivi soprattutto nei mesi di giugno, luglio e agosto (54,4% del totale complessivo annuo) e la clientela non residente che si concentra nei mesi di luglio, agosto e settembre (47,2% delle presenze annue).

PROSPETTO 5. CAPACITÀ E FLUSSI TURISTICI A PALERMO, IN SICILIA, NEL MEZZOGIORNO E IN ITALIA.
Anno 2016

INDICATORI	PALERMO	SICILIA	MEZZOGIORNO	ITALIA
Totale esercizi ricettivi	430	6.135	30.511	178.443
Totale posti letto	11.400	196.178	1.233.899	4.942.187
% posti letto di esercizi alberghieri sul totale	71,5	61,7	51,3	45,5
% posti letto di alberghi a 5 e 4 stelle sul totale dei posti letto alberghieri	70,9	53,3	49,0	37,5
Totale arrivi	567.331	4.408.499	20.495.364	116.944.243
Totale presenze (notti trascorse)	1.190.951	13.698.160	78.929.909	402.962.113
Numero medio di arrivi per abitante	0,8	0,2	1,0	1,9
Numero medio di presenze per abitante	1,8	0,7	3,8	6,7
Numero medio di notti trascorse per cliente	2,1	3,1	3,8	3,4
% di arrivi di turisti stranieri sul totale arrivi	47,1	44,1	34,9	48,5
% di presenze di stranieri sul totale presenze	51,7	50,2	36,3	49,5
N. medio di notti trascorse da clienti italiani	1,9	2,8	3,8	3,4
N. medio di notti trascorse da clienti stranieri	2,3	3,5	4,0	3,5

Fonte: Istat, la Rilevazione Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, Anno 2016

3.2.3 Palermo oggi: le recenti politiche locali

Per quanto riguarda l'assetto amministrativo di Palermo, il Comune ha intrapreso un'innovazione delle proprie forme organizzative e consultive, riconoscendo di fatto l'accoglienza, la cultura e la partecipazione come volano per la coesione sociale e lo sviluppo locale.

In tal senso, occorre innanzitutto segnalare l'istituzione della **Consulta delle Culture**, organismo operativo dal 2013, composto dai rappresentanti dei cittadini comunitari, extracomunitari, apolidi e possessori di doppia cittadinanza. Il Sindaco ha così definito la Consulta: "La Consulta è un importante simbolo di Palermo, della sua capacità di unire, far dialogare, far ragionare; è soprattutto simbolo della necessità di

ripartire proprio dalle culture, dalle loro unicità e dalla loro ricchezza, per ricostruire rapporti fra le persone, fra i popoli, fra gli Stati".¹² Tale intento si concretizza nel nuovo concetto di **diritto universale alla mobilità**, esplicitato con forza nel 2015 con la **Carta di Palermo**, in cui viene proposto di modificare la legge sulla cittadinanza, assegnandola come diritto alla mobilità.

Altro organo consultivo ad elevata vocazione partecipativa è la **Consulta della Pace**, composto da associazioni che operano di concerto con l'amministrazione locale per la promozione dei principi della non violenza e della pacifica convivenza. Per quanto riguarda la tutela dei diritti dei minori, nel 2013 è stata istituita la figura del **Garante dei diritti per l'infanzia e l'adolescenza**, coerentemente agli indirizzi programmatici dell'UNICEF.¹³ Nel 2017, inoltre, Palermo è **Capitale Italiana dei Giovani**, nell'ambito delle politiche di formazione, di lavoro e di integrazione dei giovani palermitani, tese a invertire la tendenza dell'emigrazione.

In questo quadro politico-amministrativo, per quanto concerne l'assetto urbanistico della città, l'Amministrazione Comunale ha posto un focus particolare sulla **rivitalizzazione del centro di Palermo**, al fine di migliorare la fruibilità cittadina e altresì di valorizzare uno dei centri storici più grandi di Europa, rappresentativo del complesso sostrato storico e culturale poc'anzi descritto. Riattivare il centro storico è stato quindi un obiettivo importante dell'Amministrazione, che ha così lavorato sia sulla vivibilità e la significatività identitaria dell'area per i cittadini, che sulla presentabilità di una delle "vetrine" maggiori della città.

In tal senso, occorre ricordare la **pedonalizzazione del centro storico**, che ha inizialmente compreso il tratto di via Maqueda, via Vittorio Emanuele - Cassaro Alto, espandendosi poi lungo Via Vittorio Emanuele - Cassaro Basso, piazza Beati Paoli, via Giovanni Paisiello e piazza Aragona. Nel 2018, l'area pedonale si estende ai mercati storici di Via Sant'Agostino, Via Bandiera e del Capo. Questi spazi diventano contestualmente oggetto di lavori di abbellimento e funzionalizzazione, tesi a riqualificare lo spazio pubblico.

Al contempo, si è agito sul rafforzamento dei trasporti pubblici, con l'inaugurazione a fine 2015 della **rete tramviaria**, investendo contemporaneamente sulla **mobilità dolce**, tramite l'istituzione di nuove piste ciclabili da Via del Carabiniere a Piazzetta Salerno e individuando nuove aree per lo stallo del neonato servizio di bike sharing e car sharing in Piazza Magione, via Ausonia, piazza Giulio Cesare, via Simone Guli e in piazza Antonino Caponnetto.

In questo contesto, l'**arte** diventa un mezzo importante per il recupero dei quartieri più periferici, ma anche delle parti più svantaggiate del centro storico, che ha tra le sue peculiarità proprio quella di ricomprendere sia i maggiori siti e monumenti della città che aree dalle grandi difficoltà economiche, sociali e culturali. In tal senso, le aree di Danisinni, Sperone, Ballarò, Kalsa, Zen, Magione e la zona portuale sono state teatro di **interventi partecipativi di recupero degli spazi pubblici**, quali l'Orto urbano di Danisinni, il Giardino dello Zen e i murales che colorano e risignificano le pareti dei quartieri più difficili di Palermo.

Infine, per quanto riguarda le politiche in ambito culturale, costruendo sul proprio background multiculturale e sugli asset contemporanei, negli ultimi anni il Comune di Palermo e le realtà del territorio hanno deciso di investire nelle **risorse patrimoniali, creative e artistiche come driver di sviluppo metropolitano**.

I traguardi raggiunti già prima della nomina a Capitale della Cultura sono stati molteplici e manifestano il modo sapiente con cui la città ha saputo valorizzare e capitalizzare la cultura locale, nelle sue

¹² Vedasi: <http://leolucaorlando.it/la-consulta-delle-culture/>.

¹³ In particolare, vedasi l'iniziativa Child-friendly Cities: <https://childfriendlycities.org/>.

manifestazioni più varie. Nel 2015, un riconoscimento di prestigio internazionale è stato l'inserimento nella lista dei beni dell'umanità UNESCO dell'**itinerario arabo-normanno**, un complesso di edifici, tra cui il Palazzo Reale, la Cattedrale e il Castello della Zisa, che rispecchiano il plurisecolare sincretismo della città. Per quanto riguarda il panorama artistico attuale, inoltre, nel 2018 Palermo ha ospitato **Manifesta 12**, Biennale nomade europea di arte contemporanea. A un livello più generale, l'investimento sulla cultura sta poi riguardando la stessa progettazione di Palermo: la città, infatti, si sta riorganizzando attorno a una serie di **distretti culturali** che, nel quadro di rigenerazione urbana poc'anzi descritto, si propongono di riattivare la città attraverso ammodernamenti fisici e nuovi usi degli spazi, in particolare nelle aree del centro storico e del porto.

3.3 Il modello di intervento: Palermo Capitale della Cultura 2018

3.3.1 Candidatura e vittoria di Palermo al titolo di Capitale Italiana della Cultura²⁴

La candidatura di Palermo a Capitale Italiana della Cultura si pone in continuità con il processo di trasformazione urbana, sociale e culturale sopra descritto. In data 30 giugno 2016, la città di Palermo ha presentato in rete la propria candidatura con la Città Metropolitana di Palermo, e altri undici partner: l'Accademia di Belle Arti di Palermo, il Conservatorio di Musica di Stato "Vincenzo Bellini" di Palermo, la Fondazione Manifesta 12, la Fondazione Sicilia, la Fondazione Teatro Biondo, la Fondazione Teatro Massimo, la Fondazione The Brass Group, il Museo Antonino Pasqualino, il Museo Civico-Castelbuono e l'Università degli Studi di Palermo. In data 31 gennaio 2017, il Ministro dell'allora MIBACT, Dario Franceschini, ha dato lettura dell'esito dei lavori della Giuria ed ha proclamato la città di Palermo "Capitale Italiana della Cultura 2018". "La candidatura – recita la motivazione – è sostenuta da un progetto originale di elevato **valore culturale** e di grande **respiro umanitario** fortemente e generosamente orientata all'inclusione, alla formazione permanente alla creazione di capacità e di cittadinanza senza trascurare la valorizzazione del patrimonio e delle produzioni artistiche contemporanee. Il progetto è supportato dai **principali attori istituzionali** oltre che **del territorio** e prefigura anche **interventi infrastrutturali** in grado di lasciare un segno duraturo e positivo. Gli elementi di **governance**, di **sinergia pubblico-privato** e di **contesto economico** contribuiscono a rafforzare la sostenibilità e la credibilità". Questa dichiarazione evidenzia alcuni **principi distintivi del progetto** di Palermo Capitale Italiana della Cultura: l'attenzione al patrimonio culturale locale nelle sue molteplici conformazioni e accezioni, il connubio tra cultura, sviluppo economico-turistico e inclusione sociale, la corallità dell'iniziativa grazie al coinvolgimento di attori pubblici e privati del territorio, e il focus sugli spazi urbani, in particolare del centro storico.

Come già sottolineato, tali elementi si pongono **in continuità con il pluriennale lavoro di ricostruzione simbolica e materiale di Palermo**. A tal proposito si è espresso il sindaco Leoluca Orlando:

"Questo riconoscimento conferma lo straordinario momento di rinascita della nostra città e il suo essere divenuta capitale del dialogo e dell'arricchimento tra le culture, che è la base di una Cultura che guarda al futuro. Dopo il riconoscimento di Capitale italiana dei Giovani e dopo l'attribuzione a Palermo di "Manifesta", la biennale di arte contemporanea che la nostra città ospiterà l'anno prossimo, arriva quindi un nuovo importante strumento per

²⁴ Per approfondimenti, si rimanda a: Dossier di candidatura di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018, <https://www.comune.palermo.it/js/server/uploads/31012017161757.pdf>; Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018, <https://www.comune.palermo.it/capitale-cultura-2018.php>; Capitale Italiana della Cultura, http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html_1398816910.html; Fondazione Sant'Elia, *Interventi delegati per l'esecuzione del Progetto Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018*

confermare il rinnovato ruolo di Palermo nello scenario nazionale e internazionale” (Leoluca Orlando, Comune di Palermo)

3.3.2 Obiettivi e assi di intervento

Obiettivo di Palermo Capitale della Cultura Italiana è stato **trasformare le complessità e contraddizioni della città in elementi rigenerativi** per il compimento di un processo di trasformazione simbolica e materiale posto in essere dal Comune di Palermo negli ultimi anni. La candidatura di Palermo partiva dall'idea che il **diritto alla cultura** non vada concepito soltanto come diritto per tutti all'accesso al patrimonio esistente, ma debba essere pensato come creazione delle condizioni sociali ed economiche per l'espressione artistica contemporanea.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, la programmazione delle attività si è fondata sui seguenti **assi strategici**:

- La *riorganizzazione del sistema di gestione degli spazi culturali* in 4 Poli: spazi espositivi, spazi teatrali/performativi, spazi bibliotecari/archivistici, spazi etnoantropologici;
- Il *rafforzamento del rapporto pubblico-privato* ed in particolare la valorizzazione dell'associazionismo attivo in città;
- La *collaborazione con le Istituzioni Culturali* della città, tra cui l'Università di Palermo, l'Accademia di Belle Arti, il Teatro Massimo, il Teatro Biondo e il Conservatorio;
- Il *rapporto tra cultura e economia* ed in particolare il sostegno alle imprese culturali;
- Le *collaborazioni internazionali e l'attrazione di investimenti esteri*;
- L'*innovazione tecnologica* per la fruizione dei beni e delle attività culturali e *l'innovazione di processo: sociale, culturale ed economica*;
- L'*attivazione di processi virtuosi nel rapporto tra patrimonio culturale (materiale e immateriale) e produzione artistica contemporanea*.

3.3.3 Il programma culturale

La scelta distintiva di Palermo Capitale Italiana della Cultura è stata la **valorizzazione del ricco e eterogeneo panorama culturale locale**, e dunque della già esistente **capacità creativa culturale locale**, piuttosto che la creazione di un calendario di eventi straordinari ed estemporanei. In tal ottica, è proprio il riconoscimento del dinamismo e del valore culturale presente sul territorio che può **rinnovare l'immagine e la narrazione di Palermo**, con ricadute importanti in termini economici, sociali e culturali.

Questa caratteristica è stata evidenziata nelle interviste realizzate per il presente studio con gli ideatori e coordinatori dell'iniziativa:

“Quello che a noi interessava per prima cosa mettere in evidenza era la capacità di questa città di produrre eventi culturali e di rafforzare il proprio sistema culturale, che è un sistema già vivace per anni di politiche a ciò mirate” A. Ticali – Sovrintendente Fondazione Sant'Eia

“Noi abbiamo costruito il progetto (...) facendo leva non su un calendario di eventi, immaginando quindi che Palermo Capitale della Cultura fosse un festival, ma proponendo fin da subito la città come un sistema di attività culturali e di beni culturali. Intendo per cultura un contenitore abbastanza eterogeneo, quindi non solo eventi culturali come mostre, spettacoli, ecc., ma tutte quelle attività che producono un cambiamento nel paradigma vissuto dalla città. Volendo sintetizzare al massimo, la costruzione di una narrazione su Palermo” – A. Cusumano – Ex Assessore alla Cultura del Comune di Palermo

In tal senso, PCC ha assunto come attrattori principali e motori di sviluppo culturale, sociale ed economico la realizzazione di **Manifesta 12** e la valorizzazione dell'**itinerario arabo normanno** riconosciuto nella World Heritage List dell'Unesco.

Nel dossier di candidatura presentato dal Comune di Palermo, un'attenzione particolare è stata posta su **Manifesta 12**, fra le principali biennali di arte contemporanea su scala mondiale. Manifesta è un progetto che si basa sulla collaborazione tra gli attori internazionali e locali e sul coinvolgimento della comunità locale. Manifesta 12 a Palermo si prefiggeva di permettere ai cittadini di riconoscere le proprie responsabilità e i propri diritti, volendo agire da incubatore e supportare le comunità locali attraverso molteplici interventi culturali. In tal senso, Manifesta 12 ha inteso attivare un ripensamento delle strutture socio-economiche e culturali della città, rendendo i palermitani maggiormente consapevoli delle peculiarità architettoniche, urbanistiche e culturali di Palermo e stimolando una riappropriazione dello spazio urbano e del suo patrimonio da parte dei suoi abitanti. Il programma di Manifesta 12, come ogni edizione della biennale, prevedeva una serie di eventi collaterali, cioè eventi indipendenti e ideati specificamente, in linea con il concept curatoriale, incentrato sul tema del Giardino Planetario. Queste attività hanno ulteriormente arricchito la biennale che già coinvolgeva più di 20 artisti internazionali e 20 location nella città di Palermo e sono rientrate integralmente nella programmazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura.

Altrettanto importante è stato il volano UNESCO, che nel 2015 ha proclamato il **percorso arabo-normanno di Palermo, Monreale e Cefalù patrimonio dell'umanità**. I monumenti che fanno parte dell'itinerario riconosciuto come patrimonio UNESCO sono il Palazzo Reale o dei Normanni, la Cappella Palatina, la Cattedrale, la Chiesa di San Giovanni degli Eremiti, la Chiesa di Santa Maria dell'Ammiraglio o della Martorana, Chiesa di San Cataldo, il Castello della Zisa, il Ponte dell'Ammiraglio nella città di Palermo; il Duomo e il Chiostro a Monreale e, infine, il Chiostro e la Cattedrale a Cefalù. La vastità dell'itinerario permette di cogliere l'ampio respiro territoriale di PCC, che ha inteso coinvolgere nella programmazione culturale l'area della **Città Metropolitana di Palermo**, estendendosi da Monreale a Castelbuono e attraversando i comuni della costa, tra i quali Bagheria e Cefalù.

Nella cornice di Palermo Capitale della Cultura sono state inoltre raccolte iniziative realizzate e autofinanziate da un ricco e stratificato tessuto di oltre 250 organizzazioni, associazioni e altre realtà culturali locali, che hanno inserito nel calendario di PCC 2018 la propria programmazione culturale. Di particolare interesse sono **iniziative e festival** già consolidati e radicati sul territorio, nati grazie all'azione di operatori culturali pubblici, privati e del terzo settore. Tra le manifestazioni già esistenti inserite a pieno titolo nel programma culturale di Palermo Capitale Italiana della Cultura si ricordano:

- *Le vie dei Tesori*: si tratta di una manifestazione organizzata e promossa dall'Associazione Le Vie dei Tesori Onlus. Attiva sin dal 2006, è tra i più grandi festival italiani dedicati alla valorizzazione del patrimonio culturale, monumentale e artistico della città.
- *La via dei Librai*: si tratta di un progetto di rete che coinvolge enti pubblici, privati e religiosi, istituzioni scolastiche, associazioni, organizzazioni no-profit e operatori economici impegnati nella promozione dei libri e della lettura.
- *Il Festival delle Letterature Migranti*: festival delle letterature che migrano tra i popoli e tra le culture e da un genere all'altro. Questo Festival si offre al Mediterraneo e al mondo per ricordare le nostre Storie comuni, per riflettere sul Contemporaneo, per dare al futuro un volto gioioso.
- *Queer film festival*: unico festival internazionale a tematica queer che si propone di promuovere, attraverso il mezzo audiovisivo, il contrasto alla discriminazione sociale e di diffondere la cultura della diversità. *Queer Short* è il concorso internazionale per cortometraggi legato al Sicilia Queer Film Fest.
- *Festival di Morgana*: festival attivo dal 1975 e promosso dall'Associazione per la conservazione delle tradizioni popolari. La rassegna dell'opera dei pupi si compone di un ciclo di spettacoli eseguiti al museo delle marionette Antonio Pasqualino e in altri teatri palermitani. Nel 1985, la rassegna dell'opera dei pupi è divenuta Festival di Morgana, assumendo rilevanza internazionale. La

cadenza annuale del Festival è un'occasione per ampliare le collezioni del Museo e pone le basi per lo studio sistematico di tradizioni e pratiche teatrali extraeuropee.

- *Festino di Santa Rosalia*: si tratta della tradizionale festa in onore della patrona della città. Questo evento vede coinvolte insieme le istituzioni religiose e civili della città che il 14 e il 15 luglio di ogni anno si ritrovano in strada insieme ai cittadini.

3.3.4 La governance

In coerenza con l'**approccio partecipativo** dell'amministrazione comunale, la *governance* di Palermo Capitale Italiana della Cultura ha inteso coinvolgere i principali attori operanti a vario titolo nel settore culturale locale, quali istituzioni politiche e culturali, associazioni e rappresentanti del territorio.

Il sistema si è articolato in una serie di **organismi tecnico-amministrativi**, che hanno consentito l'elaborazione della proposta culturale, la sua gestione e la sua comunicazione e promozione:

Organo della governance	Componenti	Ruolo nella governance
Comitato di pilotaggio	<ul style="list-style-type: none"> • Leoluca Orlando, Sindaco di Palermo e della Città Metropolitana di Palermo • Carla Di Francesco, Segretario Generale MIBACT • Nello Musumeci, Presidente della Regione Siciliana • Andrea Cusumano, Assessore alla Cultura del Comune di Palermo • Dacia Maraini, Presidente del Comitato scientifico 	Il comitato ha raccolto le massime istituzioni coinvolte, con l'obiettivo di elaborare di concerto l'indirizzo strategico di PCC. In tal senso, esso ha offerto le direttive utili al management di progetto e agli organi tecnico-esecutivi per l'articolazione delle linee progettuali di PCC.
Comitato Scientifico	<ul style="list-style-type: none"> • Dacia Maraini (Presidente) • Roberto Alajmo (Teatro) • Alessandro Rais (Cinema) • Gianni Riotta (Giornalismo) • Eliana Calandra (Letteratura) • Fausto Torta (Sport) • Francesco Giambrone (Musica) • Giovanni Ruggieri (Turismo) • Mario Zito (Arti visive) • Pietro Longo (Partecipazione Cittadina) • Roberto Giambrone (Danza) • Lina Bellanca (Beni Culturali) • Giuseppe Bucaro (Beni di Culto) • Delfina Nunes (Consulta delle Culture) • Francesco Lo Cascio (Consulta della Pace) • Francesco Bertolino (Presidente commissione cultura del Comune di Palermo) • Pasquale D'Andrea (Garante per l'infanzia e dell'adolescenza) 	Il Comitato, composto da esperti nei più vari aspetti della cultura, ha avuto il compito di valutare le iniziative presentate tramite apposito format dalle istituzioni e dalle associazioni del territorio, non presenti nel Tavolo Interistituzionale. In tal senso, il Comitato ha individuato le iniziative di sicura qualità e coerenza con gli obiettivi di PCC, che sono state fatte rientrare nel calendario unico dell'iniziativa. Ha inoltre supportato il Tavolo Interistituzionale e orientato l'offerta culturale proposta da PCC.
Tavolo Interistituzionale	<ul style="list-style-type: none"> • Comune di Palermo • Città Metropolitana Di Palermo • Fondazione Sant'Elia • 63 Istituzioni culturali: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Accademia di Belle Arti</i> ○ <i>Associazione Amici della Musica</i> 	Il Tavolo, originariamente costituito dalle 11 istituzioni presenti nella candidatura di PCC si è successivamente ampliato fino ad accogliere 63 realtà culturali del territorio.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Düsseldorf Palermo</i> ○ <i>Associazione Tavola Tonda</i> ○ <i>Assessorato Regionale dei beni culturali e dell'identità siciliana</i> ○ <i>Automobile club Sicilia</i> ○ <i>Babel</i> ○ <i>BIAS</i> ○ <i>Biblioteca Centrale della Regione Siciliana</i> ○ <i>Biblioteca Comunale</i> ○ <i>Comune di Cefalù</i> ○ <i>Comune di Monreale</i> ○ <i>Comunità Ellenica siciliana trinacria</i> ○ <i>Conservatorio di Musica di Stato Vincenzo Bellini di Palermo</i> ○ <i>Consorzio Crazy - Arca</i> ○ <i>Consulta della Pace di Palermo</i> ○ <i>Consulta delle Culture di Palermo</i> ○ <i>Cooperativa sociale Colorè</i> ○ <i>CRESM</i> ○ <i>Diocesi di Cefalù</i> ○ <i>Diocesi di Monreale</i> ○ <i>Diocesi di Palermo</i> ○ <i>Ecomuseo del mare</i> ○ <i>Filmoteca regionale</i> ○ <i>Fondazione Buttitta</i> ○ <i>Fondazione Federico II</i> ○ <i>Fondazione Manifesta 12</i> ○ <i>Fondazione Merz</i> ○ <i>Fondazione Rigoli Centro Internazionale di Etnostoria</i> ○ <i>Fondazione Sicilia</i> ○ <i>Fondazione Teatro Biondo</i> ○ <i>Fondazione Teatro Massimo</i> ○ <i>Fondazione The Brass Group</i> ○ <i>Fondazione Unesco</i> ○ <i>Fondazione Whitaker</i> ○ <i>FOSS</i> ○ <i>GAM-ZAC</i> ○ <i>GESAP</i> ○ <i>Goethe Institut</i> ○ <i>Istituto Cervantes</i> ○ <i>Istituto di cultura francese</i> ○ <i>Istituto Gramsci</i> ○ <i>Istituto Storia Patria</i> ○ <i>Laboratorio d'If</i> ○ <i>Legambiente Palermo</i> ○ <i>Liceo Coreutico E musicali</i> ○ <i>Museo Abatellis</i> ○ <i>Museo Antonino Pasqualino</i> ○ <i>Museo Civico di Castelbuono</i> ○ <i>Museo del Mare</i> ○ <i>Museo Diocesano</i> ○ <i>Museo Pitrè</i> 	<p>Scopo del Tavolo è stato elaborare in modalità partecipata la proposta culturale integrata del territorio, presentata nel calendario unico degli eventi di PCC. Ciò è avvenuto attraverso riunioni periodiche di condivisione e di allineamento sull'avanzamento delle attività e grazie alla presentazione delle proposte da parte dei singoli partner attraverso appositi format.</p>
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Museo Riso</i> ○ <i>Museo Salinas</i> ○ <i>Palazzo Butera Massimo e Francesca Valsecchi</i> ○ <i>Piccerè</i> ○ <i>Polo museale Universitario</i> ○ <i>Sicilia Film Commission</i> ○ <i>Soprintendenza BB.CC. di Palermo</i> ○ <i>Soprintendenza del Mare</i> ○ <i>Teatro al massimo</i> ○ <i>Teatro Libero</i> ○ <i>Università degli studi di Palermo</i> 	
Management di Progetto	<ul style="list-style-type: none"> ● Fondazione Sant'Elia: Antonio Ticali 	Fondazione Sant'Elia è stata individuata dal Comune di Palermo quale responsabile del management di progetto e strumento attuativo dello stesso. Attraverso la sua direzione e l'Ufficio di Coordinamento costituito per PCC, si è occupata di: redigere il progetto esecutivo e coordinare le attività realizzate dai singoli soggetti; curare i servizi trasversali di gestione economico finanziaria, comunicazione e marketing; garantire il raccordo con il Comitato Scientifico e le singole istituzioni aderenti.
Ufficio di Coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Antonio Ticali, project manager ● Area Management e Progetti: Cetti Lipari; ● Area Marketing, sponsorship e comunicazione: Margherita Orlando; ● Area Sviluppo e relazioni: Donatella Gariffo; ● Area Amministrazione: Marianna De Santis 	
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Agenzia Gomez & Mortisia ● Agenzia TheNewPlace 	Le due agenzie, alternatesi nella fase iniziale e in quella successiva di PCC, hanno curato la comunicazione web e social dell'iniziativa
Ufficio Stampa	<ul style="list-style-type: none"> ● Simonetta Trovato ● Gioia Sgarlata 	L'Ufficio Stampa di PCC, in collaborazione con L'Ufficio Stampa del Comune, ha curato la copertura e la diffusione dell'iniziativa

4.Gli stakeholder di Palermo Capitale della Cultura

L'analisi ha identificato tutti gli stakeholder coinvolti nel progetto, analizzando per ciascuno il grado di **materialità** del cambiamento vissuto. Il concetto di materialità fa riferimento alla **rilevanza** (l'importanza che lo stakeholder attribuisce al cambiamento vissuto) e alla **significatività** (l'intensità del cambiamento vissuto, ossia se esso è capace di influenzare azioni, decisioni e stili di vita) di un cambiamento per un'organizzazione e/o per i suoi stakeholder.

L'analisi della materialità si è basata su riferimenti bibliografici, in particolare sul *framework* del FEET, nonché sulle informazioni ricavate attraverso le rilevazioni esplorative condotte presso gli organi tecnici di PCC. Nella tabella che segue, per ogni stakeholder viene definita la sua inclusione nel campo di analisi e la misurazione o meno dei cambiamenti (outcome) vissuti grazie a PCC, riportando la motivazione alla base della rispettiva scelta.

Stakeholder	Inclusione/Esclusione nel campo di analisi	Misurazione di outcome	Motivazione
Comune di Palermo – Assessorato alla Cultura	Incluso	No	Soggetto chiave nell'ideazione e organizzazione di PCC che in qualità di ideatore dell'intervento non viene ricompreso nella misurazione di outcome. Lo stakeholder è altresì coinvolto nelle attività di ricerca per comprendere il modello di intervento e gli effetti che PCC ha generato nei soggetti inclusi nella TOC
Fondazione Sant'Elia	Inclusa	No	Soggetto chiave nell'ideazione e organizzazione di PCC che in qualità di attuatore dell'intervento non viene ricompreso nella misurazione di outcome. Lo stakeholder è altresì coinvolto nelle attività di ricerca per comprendere il modello di intervento e gli effetti che PCC ha generato nei soggetti inclusi nella TOC
Ufficio di Coordinamento	Incluso	No	Struttura tecnico-operativa di PCC, che in qualità di attuatore dell'intervento non viene ricompresa nella misurazione di outcome. Lo stakeholder è altresì coinvolto nelle attività di ricerca per comprendere il modello di intervento e gli effetti che PCC ha generato nei soggetti inclusi nella TOC
Comunicazione e Ufficio Stampa	Inclusi	No	Strutture tecnico-operative di PCC, che in qualità di attuatrici dell'intervento non vengono ricomprese nella misurazione di outcome. Gli stakeholder sono altresì coinvolti nelle attività di ricerca per comprendere il

			modello di intervento e gli effetti che PCC ha generato nei soggetti inclusi nella TOC
Guide Turistiche	Inclusi	No	Soggetti che vivono indirettamente e non in modo significativo i cambiamenti relativi a PCC. Lo stakeholder è altresì coinvolto nelle attività di ricerca per comprendere il contesto dell'offerta culturale e ricettiva locale e gli effetti che PCC ha generato nei soggetti inclusi nella TOC
Partner Istituzionali	Inclusi	Sì	Istituzioni che vivono un cambiamento significativo e rilevante grazie alla partecipazione a PCC
Operatori economico-ricettivi locali (albergatori, ristoratori, commercianti)	Inclusi	Sì	Soggetti che vivono cambiamenti significativi e rilevanti nella propria attività lavorativa grazie a PCC
Residenti	Inclusi	Sì	Soggetti che vivono cambiamenti significativi e rilevanti nella propria esperienza abitativa della città grazie a PCC
Turisti	Inclusi	Sì	Soggetti che vivono cambiamenti significativi e rilevanti nella propria esperienza turistica nella città grazie a PCC
Altre organizzazioni culturali del territorio	Escluse	No	Soggetti non coinvolti per basso livello di materialità nei cambiamenti legati a PCC
Città Metropolitana	Esclusa	No	Soggetti non coinvolti per basso livello di materialità nei cambiamenti legati a PCC
Regione Sicilia	Esclusa	No	Soggetti non coinvolti per basso livello di materialità nei cambiamenti legati a PCC
MIBAC	Esclusa	No	Soggetti non coinvolti per basso livello di materialità nei cambiamenti legati a PCC

5. Teoria del cambiamento

La TOC riportata graficamente (cfr. Fig.4) illustra il percorso di cambiamento che si ipotizza sia stato attivato dagli input messi a disposizione per Palermo Capitale della Cultura Italiana 2018 e dalle attività realizzate a partire da tali risorse. Come si evince dall'illustrazione, l'intervento ha coinvolto diverse tipologie di stakeholder, ossia residenti, turisti, operatori economici locali e partner istituzionali di PCC, attivando per loro diverse *outcome chain*, o catene di cambiamento. Per ognuna di esse, il percorso di cambiamento interessa diverse attività e diversi outcome.

Il concatenarsi di tali cambiamenti vissuti dagli stakeholder di PCC può contribuire nel lungo periodo al raggiungimento di alcuni effetti di medio-lungo periodo, in particolare il **miglioramento della percezione interna ed esterna di Palermo**, il **rafforzamento dello sviluppo territoriale a base turistico-culturale** e la **creazione di un'offerta culturale locale integrata**. Nella TOC (cfr. Fig. 4), tali effetti sono posizionati oltre la cosiddetta *accountability line*¹⁵, che separa graficamente gli *outcome* nei confronti dei quali Palermo Capitale della Cultura ha una responsabilità generativa, e quelli, posizionati oltre la linea tratteggiata, verso i quali PCC presenta una contribuzione meno diretta, in quanto anche fattori esterni all'intervento contribuiscono in maniera determinante al loro sviluppo.

Stakeholder: Residenti

Palermo Capitale della Cultura Italiana 2018 ha presentato l'offerta culturale della città in modo sistematico, integrandola su vari canali quali: un sito web con calendario ufficiale, una newsletter, social media, televisione e ben 12.000 uscite stampa.

Ciò può aver permesso di rendere **l'offerta culturale locale più visibile e conosciuta**, in primis fra i palermitani stessi. Le iniziative e le attività accolte nel calendario ufficiale, proposte dai partner e da altre realtà culturali locali tramite apposite procedure, sono state circa 2.700. Rendendo l'informazione culturale della città più accessibile, il primo riscontro atteso riguarda la **fruizione** dei residenti ai luoghi e alle attività culturali, che si attende sia aumentata sensibilmente.

Di conseguenza i cittadini palermitani possono aver sperimentato **la riscoperta e la maggior consapevolezza del patrimonio culturale locale** che quotidianamente vivono. Ciò favorirebbe un **aumento del senso identitario e di appartenenza alla città**, intesa come una matrice fisica, storica e culturale comune (MIBAC, 2016).

Nel lungo termine, Palermo Capitale della Cultura Italiana 2018 può dunque aver generato miglioramenti della *percezione interna* della città.

Stakeholder: Turisti

L'offerta culturale palermitana durante PCC 2018 ha senz'altro inteso coinvolgere i turisti. Grazie alla piattaforma web e al calendario, disponibili anche in inglese, le attività e le iniziative proposte possono essere state conosciute e consultate da qualsiasi parte del mondo in prossimità del viaggio a Palermo. L'iniziativa intendeva infatti valorizzare il patrimonio artistico e culturale della città, incrementandone il turismo sia a livello nazionale che a livello europeo e internazionale. Si ipotizza che l'ampia offerta culturale proposta abbia **aumentato l'attrattività turistica** della città, rendendola una meta privilegiata per i turisti.

¹⁵ In valutazione, per *accountability* si intende la "responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti, del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica)" (Social Value Italia, 2016, p. 9).

Grazie alla facilitazione della **conoscenza** e della **fruizione** dei luoghi e degli eventi culturali, i turisti possono aver giovato di una più approfondita **conoscenza del patrimonio culturale cittadino**, vivendo **un'esperienza di visita soddisfacente e significativa**.

L'ampliamento e la sistematizzazione dell'offerta culturale, il miglioramento della fruizione dei luoghi e degli eventi culturali e di conseguenza l'aumento dell'attrattività turistica della città, possono contribuire a lungo termine sia al **miglioramento della percezione esterna di Palermo**, che a uno **sviluppo territoriale a base culturale** per la città e i suoi abitanti (Lanzani e Pasqui, 2011).

Stakeholder: Operatori economici locali

L'investimento nella promozione e valorizzazione culturale e territoriale attuato da Palermo Capitale della Cultura Italiana 2018 ha verosimilmente innescato cambiamenti a breve, medio e lungo termine anche per gli operatori economici locali.

Come sopra specificato, per il modello di intervento (Comune di Palermo, 2018) l'iniziativa può costituire un incentivo allo sviluppo delle due dimensioni tra loro interrelate che costituiscono gli elementi fondamentali dell'attrattività turistica di un territorio: la **domanda** e l'**offerta** di beni e servizi culturali (Innocenti, 1990). Da un lato, infatti, **la maggior visibilità del patrimonio locale** e l'aumento della **fruizione** dei luoghi e degli eventi culturali da parte dei visitatori possono comportare l'**intensificazione e diversificazione in chiave culturale ed esperienziale della domanda di servizi turistico-ricettivi**. Dall'altro, si ipotizza che proceda parallelamente un **rafforzamento dell'offerta** in termini di strutture ricettive, ristorazione, commercio, infrastrutture, servizi e trasporti, capace di gestire e supportare la nuova portata e tipologia dei flussi turistici sul territorio.

Questa serie di miglioramenti contribuisce ad innescare uno **sviluppo dell'economia locale** in senso turistico-culturale, che può dispiegare il suo potenziale per il territorio nel lungo periodo.

Stakeholders: Partner istituzionali

Al fine di sistematizzare e rendere più visibile l'offerta culturale locale, i partner di progetto hanno costituito un tavolo di lavoro inter-istituzionale, ricevendo il supporto delle strutture tecniche di Palermo Capitale della Cultura Italiana.

Se prima di Capitale Italiana della Cultura le attività culturali proposte apparivano sconnesse nel tempo e negli obiettivi fra loro, questa iniziativa può aver permesso la **messa a sistema dei partner istituzionali**. Di conseguenza, l'**offerta culturale** di Palermo ne può risultare **potenziata e valorizzata** all'interno di una cornice coerente e integrata di attività, in cui il valore culturale prodotto dall'insieme dei partner è più della somma del contributo delle singole parti. In tal modo, si possono creare delle partnership e delle collaborazioni di varia intensità, che **rafforzano il network** dei singoli partner, prospettando eventuali collaborazioni future. La buona riuscita del nuovo sistema culturale locale aumenterebbe la **consapevolezza dell'importanza di muoversi in sinergia** e dunque la **propensione a lavorare in rete** da parte degli operatori culturali (Weiss et al. 2002). Tale consapevolezza e motivazione può favorire, anche ad iniziativa conclusa, la **creazione di un'offerta culturale locale integrata e strutturata**, sostenuta dai partner di PCC in concerto con i principali attori pubblici e privati del territorio.

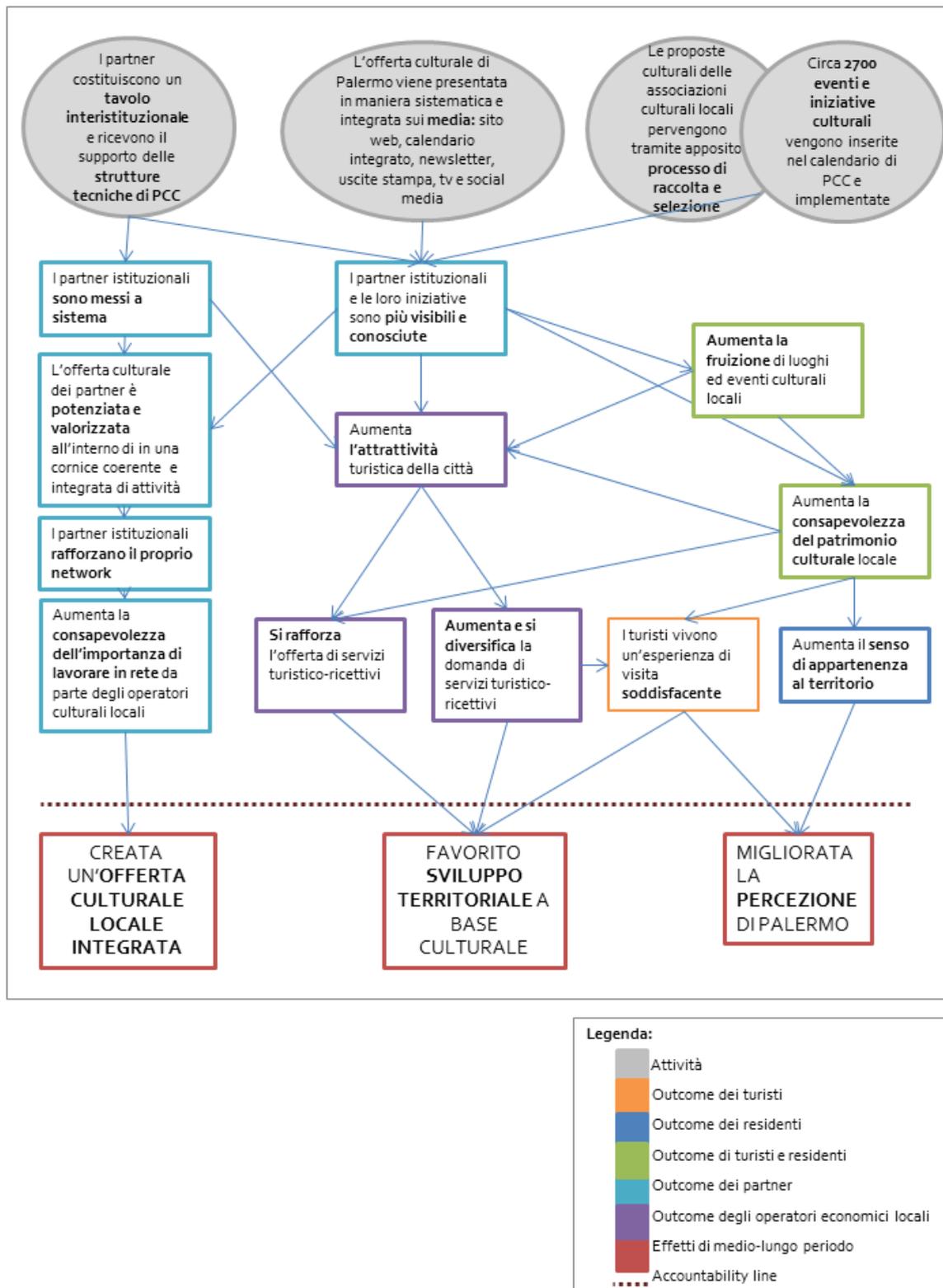


Figura 4. Teoria del Cambiamento (TOC) di Palermo Capitale della Cultura

6. Analisi dei risultati

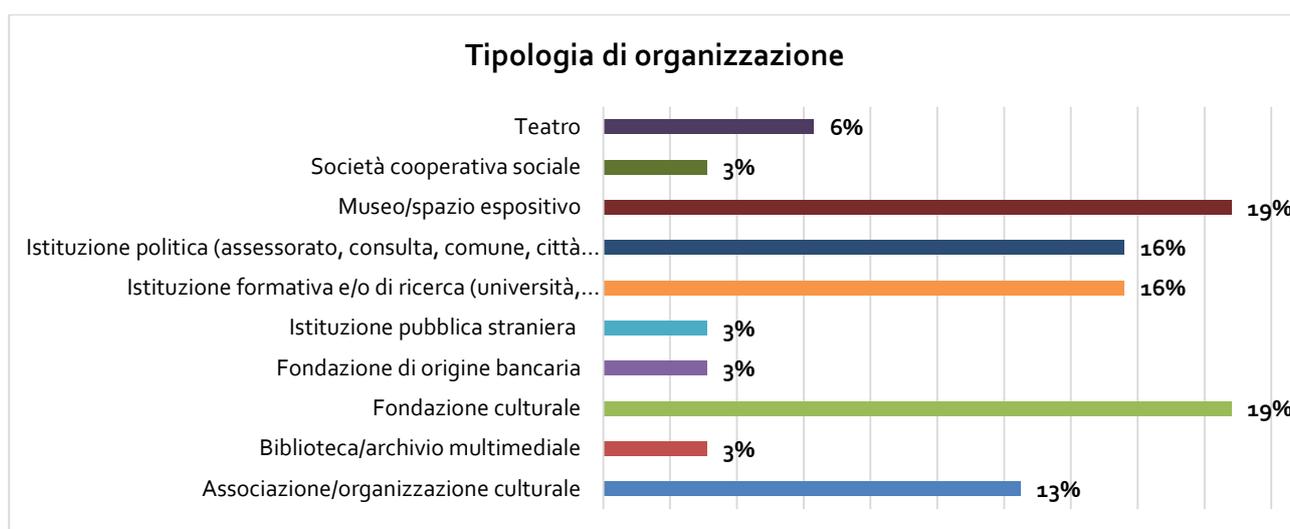
Il presente capitolo riporta i risultati delle tre linee dell'indagine valutativa (cfr. 2.2), condotte attraverso la triangolazione di fonti primarie e secondarie e l'applicazione di metodi quali-quantitativi. In tal senso, in primo luogo si analizzerà **l'esperienza del partenariato interistituzionale** (cfr. 6.1), a cui seguirà un'esplorazione dei **cambiamenti socio-economici** generati da Palermo Capitale della Cultura per gli operatori locali, i visitatori e i residenti di Palermo (cfr. 6.2). Infine, le **variazioni nella percezione esterna e interna del territorio** a seguito di PCC saranno stimate a partire dalla *sentiment analysis* e dalle rilevazioni dirette con gli stakeholder chiave di PCC, che verranno ricollegate alle attività di comunicazione messe in campo per la promozione dell'iniziativa (cfr. 6.3).

6.1 Il partenariato interistituzionale

Di seguito si indaga attraverso il *partnership model* (cfr.2.3.1) l'esperienza vissuta dai partner istituzionali nell'ambito dell'organizzazione e dell'implementazione di Palermo Capitale della Cultura, per comprendere in che misura, e come, essa abbia consentito di rafforzare i legami e la cooperazione tra le istituzioni culturali locali. A tal fine, dopo aver **presentato le istituzioni** coinvolte nell'indagine, si illustreranno i contributi da esse apportati per la realizzazione di PCC. Tale valore verrà contestualizzato alla luce degli *input* complessivamente a disposizione dell'iniziativa. Successivamente, si analizzerà il partenariato in termini di **processo**, per comprendere le modalità con cui esso si è articolato e ha lavorato, il ruolo dei singoli partner nella promozione di PCC e la loro soddisfazione rispetto all'esperienza vissuta. Infine, la valutazione misurerà l'**efficacia** di PCC nel generare i cambiamenti (*outcome*) mappati per questi stakeholder nella TOC (cfr. Capitolo 5), identificando **fattori abilitanti** e **disabilitanti** di tale percorso di cambiamento, il **contributo** specifico dell'iniziativa al loro verificarsi e la **sostenibilità** di questi effetti nel lungo periodo.

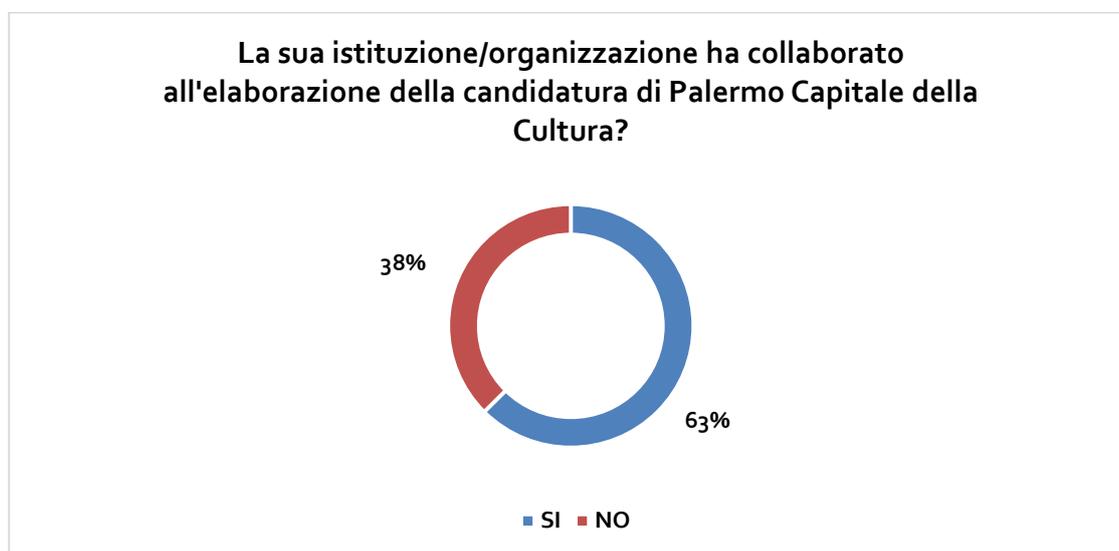
6.1.1 I partner coinvolti nella survey

Come illustrato in precedenza (cfr. 2.4), la ricerca ha coinvolto direttamente i partner istituzionali di Palermo Capitale Italiana della Cultura attraverso un focus group e un questionario semi-strutturato. Quest'ultimo è stato articolato in maniera modulare per approfondire le dimensioni di efficacia, processo e sostenibilità dell'iniziativa. Attraverso la survey sono state raggiunte **32 istituzioni culturali** che hanno preso parte all'iniziativa.



Come è possibile evincere dal grafico di riferimento, più della metà del campione è composta da organizzazioni che sono riconducibili alla categoria "Museo/spazio espositivo" (19%) e, parimenti, "Fondazione culturale". Una percentuale altrettanto significativa di rispondenti rientra nella categoria "Istituzione formativa e/o di ricerca" (16%) e, in egual misura, nella categoria "Istituzione politica" (16%), riferita a enti del Comune, della Città Metropolitana o della Regione. Infine, una porzione di rispondenti (13%) è riconducibile alla categoria "Associazione/organizzazione culturale".

Il campione raggiunto presenta un **elevato grado di coinvolgimento in PCC**. Infatti, a fronte delle 12 istituzioni che hanno preso parte alla candidatura di Palermo al titolo di Capitale Italiana della Cultura, più della metà delle istituzioni e organizzazioni coinvolte nella survey dichiara di aver collaborato all'iniziativa fin dall'elaborazione della candidatura (63%), dato che suggerisce un forte senso di ownership dei partner nei confronti di PCC. Inoltre, la maggior parte di esse ha preso parte ai lavori del Tavolo Interistituzionale (81%), organo chiave della *governance* di PCC per l'elaborazione e l'implementazione del programma culturale integrato (cfr. 3.3.4)¹⁶.



¹⁶ Si segnala la possibilità di un bias nell'interpretazione della domanda del questionario da parte dei rispondenti, in quanto tutte le istituzioni coinvolte nella survey appartengono al Tavolo Interistituzionale.

6.1.2 Il contributo dei partner: gli input di PCC

I partner di Palermo Capitale Italiana della Cultura hanno giocato un ruolo fondamentale per l'implementazione dell'iniziativa, a partire dalla messa a disposizione di cospicue risorse sia materiali che immateriali.

Per comprendere il valore di tale contributo, occorre innanzitutto presentare un quadro complessivo delle risorse preventivate per PCC 2018. Il Dossier di Candidatura (Comune di Palermo, 2016, pp. 57-58) riporta un **budget previsto** per Palermo Capitale Italiana della Cultura pari a € 6.455.000.

Tale budget è costituito da stanziamenti ordinari dell'area cultura del **Comune** di Palermo,¹⁷ uniti al contributo dei **soggetti pubblici e privati locali**. Il bilancio previsionale sopra riportato potrà essere compiutamente verificato a chiusura dei bilanci annuali del Comune e dei singoli partner. Occorre altresì evidenziare che i fondi stanziati dal MIBAC (già MIBACT), pari a **€ 1 milione**, non sono stati erogati contestualmente all'implementazione dell'iniziativa, riducendo di circa il 15% le risorse disponibili per PCC nel corso del 2018. A fronte di tali rimodulazioni del budget, si segnala il contributo successivamente erogato dalla Regione Sicilia, pari a circa **€ 1 milione**, che ha permesso di finanziare 28 iniziative ricomprese nel calendario di Palermo Capitale della Cultura. Tale disponibilità è frutto di un rapporto di collaborazione instaurato tra Comune e Regione, attestato anche dall'ampliamento del Comitato di Pilotaggio di PCC all'amministrazione regionale. Inoltre, il bilancio previsionale non riporta i contributi addizionali messi a disposizione dalle **istituzioni e organizzazioni** che hanno aderito al partenariato di PCC **successivamente al fase di candidatura**, nonché delle molteplici iniziative autofinanziate dalle oltre **250 organizzazioni culturali locali esterne al Tavolo Interistituzionale**, la cui programmazione culturale è stata inserita nel calendario di PCC. Sebbene la numerosità di quest'ultime non consenta di fornire in questa sede una stima in termini di input monetari, il dato relativo al numero di attività realizzate da tali organizzazioni appare di assoluto rilievo per presentare lo sforzo profuso dalla città di Palermo durante PCC.

Un'analisi più mirata può essere altresì condotta per quanto riguarda i contributi dei soggetti del Tavolo Interistituzionale. In tal senso, tramite il coinvolgimento diretto dei partner con i due questionari loro diretti, la presente indagine ha cercato di rendere conto delle risorse consuntive investite dal partenariato istituzionale in Palermo Capitale della Cultura, che rappresentano l'**investimento culturale del territorio**.

Innanzitutto, nel questionario semi-strutturato è stato chiesto ai rispondenti di specificare con quali **risorse** la propria organizzazione avesse contribuito alla realizzazione delle iniziative di Palermo Capitale della Cultura. I dati raccolti evidenziano che la quasi totalità delle risposte ottenute confluisce, nello specifico, in quattro categorie di riferimento riconducibili a "**Risorse umane**" (78%), "**Risorse materiali**" (66%), "**Prestazione di servizi**" (56%) e "**Risorse finanziarie**" (47%).

Attraverso la somministrazione della seconda survey, è stato inoltre possibile ottenere una stima complessiva delle **risorse finanziarie investite** dalle 33 organizzazioni rispondenti per la realizzazione delle iniziative inserite in Palermo Capitale della Cultura. I partner che hanno investito maggiormente nel

¹⁷ Nel Dossier tali stanziamenti sono così descritti: "in particolare, la previsione indicativa di € 4.355.000 comprende non soltanto le spese direttamente sostenute dall'Amministrazione per lo svolgimento di attività considerate ordinarie per il loro carattere annuale (Festino di Santa Rosalia, Natale, Teatro dei Ragazzi, ...) ma anche i contributi versati alle istituzioni culturali partecipate che nel 2018 inseriranno i propri calendari di attività all'interno del programma Capitale Italiana della Cultura 2018" (Comune di Palermo, 2016, p. 57). Nell'ottica di valorizzare la partnership pubblico-privato, il Comune ha inoltre aperto un avviso per la ricerca di sponsorizzazioni a sostegno delle iniziative di PCC, attraverso un metodo di incontro dell'offerta e della domanda tra cultura e sponsor pubblici e privati (vedasi: <https://www.comune.palermo.it/noticext.php?id=16940>).

progetto sono primariamente **istituzioni politiche locali**, quali il Comune e la Regione, e **fondazioni culturali, teatri e musei**. Ciò può essere legato, da un lato, all'elevata percentuale di rispondenti rientrati in queste categorie, e dall'altro alla maggior solidità tendenzialmente posseduta da tali realtà. I dati raccolti indicano che, in totale, le organizzazioni partner rispondenti hanno investito € **38.565.419,78**, evidenziando un **contributo di assoluto rilievo** per la realizzazione di Palermo Capitale della Cultura. Tale stima è **prudenziale**, in quanto, come evidenziato in precedenza, il campione è costituito da circa la metà dei componenti del partenariato. Allo stesso tempo, si rileva l'importanza dei contributi segnalati dai rispondenti, che permettono di apprezzare il ruolo importante delle amministrazioni locali e dei partner che fin dalla candidatura al titolo di Capitale Italiana della Cultura hanno sostenuto l'iniziativa, quali la Fondazione Manifesta 12, la Fondazione Teatro Massimo e la Fondazione Teatro Biondo.

Tipologia partner	Apporto per Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018 ¹⁸	Partner rispondenti alla survey
Altro	€ 4.547.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Automobile club Sicilia • BIAS • Cooperativa Sociale Colorè • Fondazione Sicilia • Goethe Institut • Istituto Cervantes • Istituto di cultura francese
Associazione/organizzazione culturale	€ 99.500,00	<ul style="list-style-type: none"> • Amici della Musica • Babel • Comunità Ellenica Siciliana Trinacria
Fondazione culturale	€ 28.575.401,50	<ul style="list-style-type: none"> • Fondazione Buttitta • Fondazione Manifesta 12* • Fondazione SantElia • Fondazione Teatro Biondo • Fondazione Teatro Massimo • Fondazione The Brass Group • Fondazione Unesco • Fondazione Whitaker • FOSS
Istituzione formativa e/o di ricerca	€ 92.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Accademia di Belle Arti di Palermo • Conservatorio di Musica di Stato Vincenzo Bellini
Istituzione politica	€ 3.503.290,48	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorato Regionale dei beni culturali e dell'identità** • Assessorato Regionale al turismo*** • Comune di Palermo****
Istituzione religiosa	€ 130.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Diocesi di Monreale

¹⁸ Per apporto si intende la stima complessiva dei costi delle iniziative realizzate, promosse o confluite nel programma unico di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018, dichiarata dai rispondenti alla survey,

*Dato comprensivo delle iniziative realizzate dagli altri partner e confluite nel programma di Manifesta12

**Dato comprensivo dell'apporto della Soprintendenza BB.CC e della Soprintendenza del Mare

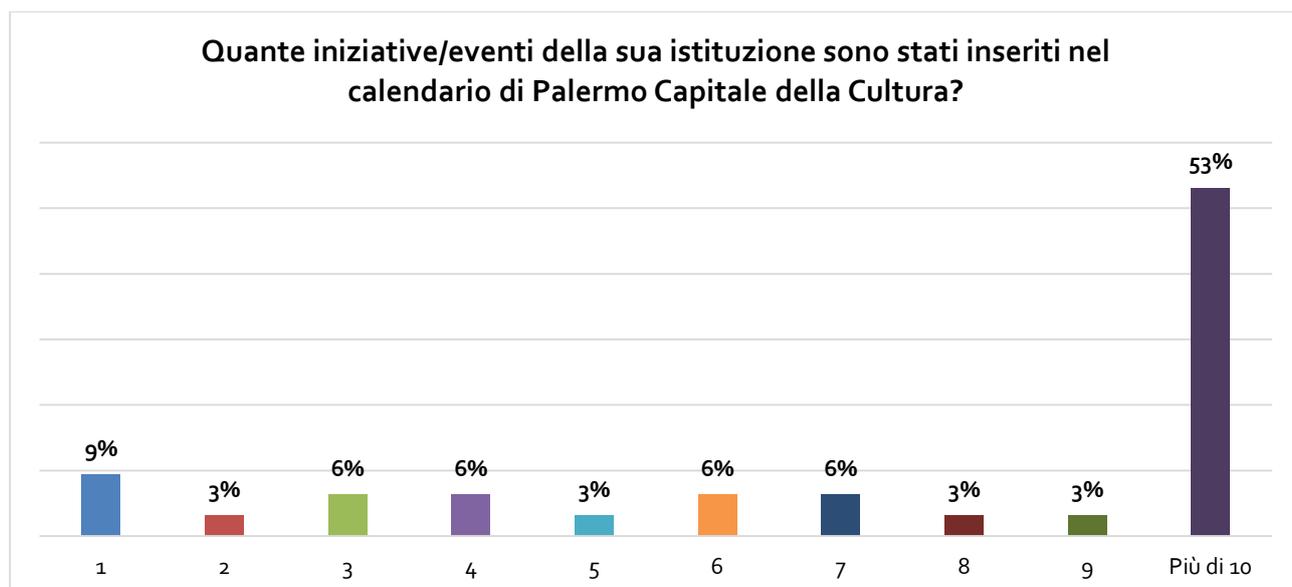
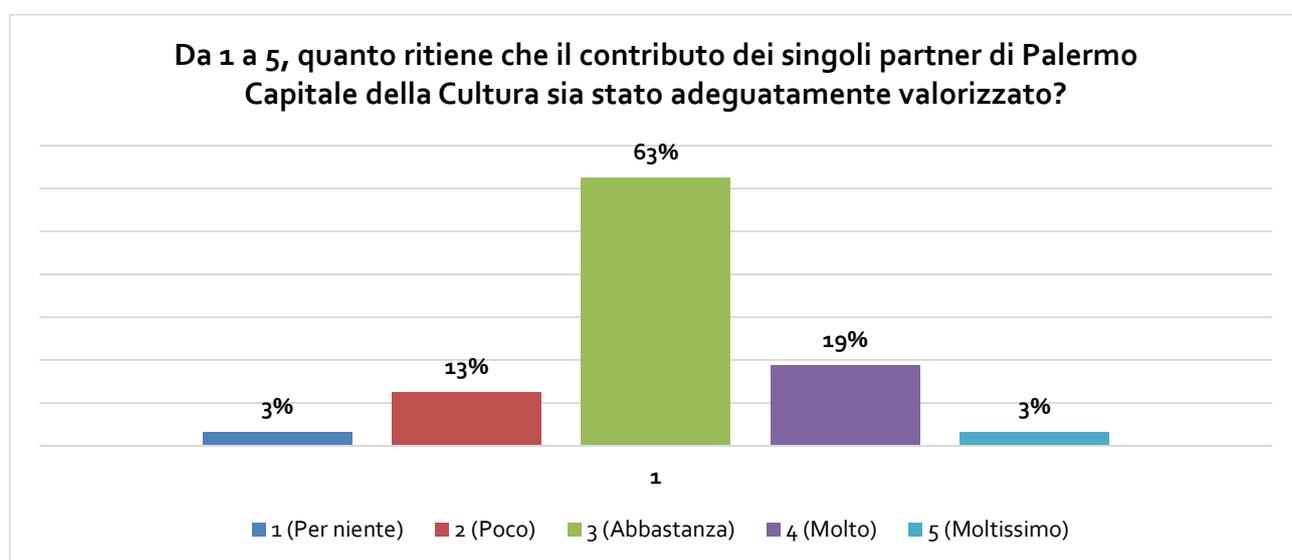
***Dato comprensivo dell'apporto della Sicilia Film Commission

****Dato comprensivo dell'apporto della Biblioteca Comunale

*****Dato comprensivo dell'apporto del Museo Diocesano di Palermo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Diocesi di Palermo*****
Museo/spazio espositivo	€ 858.227,80	<ul style="list-style-type: none"> • Dusseldorf Palermo • GAM-ZAC • Museo Abatellis • Museo Civico di Castelbuono • Museo Riso
Rete/hub culturale	€ 50.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzio Crazy-Arca
Teatro	€ 710.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro Libero
TOTALE INPUT PARTNER	€ 38.565.419,78	

Secondo la maggior parte dei rispondenti al questionario semi-strutturato (63%), il proprio **contributo** è stato abbastanza **valorizzato** nell'ambito dell'iniziativa. Il 53% ha infatti indicato che nel calendario di Palermo Capitale della Cultura la propria organizzazione è stata promotrice di **più di dieci eventi o iniziative**.

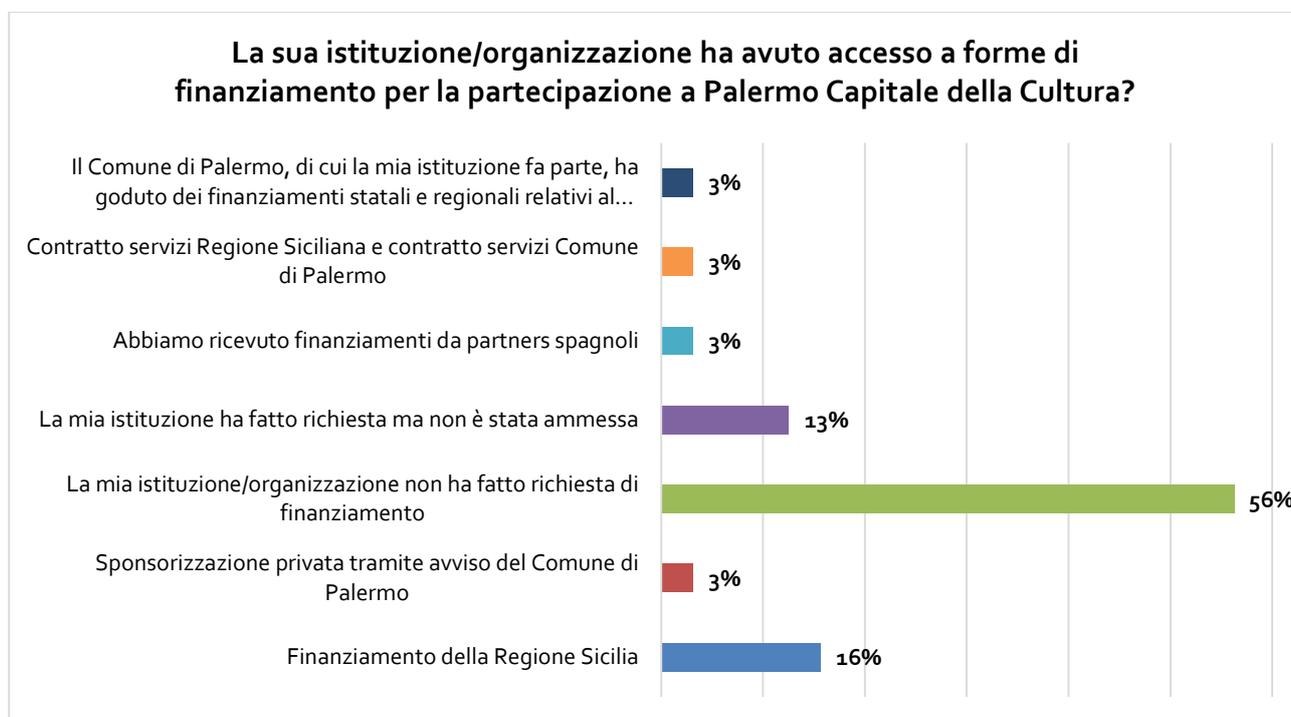


Il dato trova riscontro nel ricco ed eterogeneo **calendario** unico di PCC, che ha raccolto oltre **2.700 iniziative**, presentate sia dai componenti del Tavolo Interistituzionale sia dalle altre realtà culturali del

territorio. L'importanza del contributo dei partner, inoltre, è riconosciuta anche dal management di Palermo Capitale della Cultura:

"Il regolamento prevede che associazioni, fondazioni ed organismi diversi dalle persone fisiche possono proporre iniziative aderenti ai principi ispiratori della progettualità di Palermo Capitale, come declinati nel dossier di candidatura. In questo modo abbiamo voluto consentire a chiunque di essere parte attiva della festa Palermo Capitale, responsabilizzando i proponenti circa la qualità delle iniziative e il reperimento degli spazi e delle risorse per la sostenibilità di progetto. I proponenti hanno colto la sfida e con orgoglio e determinazione, hanno voluto essere parte di un processo che abbiamo sostenuto in termini di comunicazione". A. Ticali – Sovrintendente Fondazione Sant'Elia

Infine, è stato chiesto ai rispondenti, di indicare se la propria organizzazione avesse avuto **accesso a forme di finanziamento** per la propria partecipazione nell'ambito dell'iniziativa. L'analisi delle risposte registrate, ha permesso di evidenziare un dato significativo, ovvero che il 56% delle organizzazioni partner non ha avanzato alcuna richiesta per ottenere un finanziamento contro il 12% di organizzazioni che invece ha formalizzato una richiesta che però è stata negata. Il 16% delle organizzazioni ha invece ottenuto un finanziamento da parte della Regione Sicilia. Alcune organizzazioni hanno inoltre indicato di aver ricevuto finanziamenti statali e regionali (3%) o finanziamenti da partner esteri (3%).

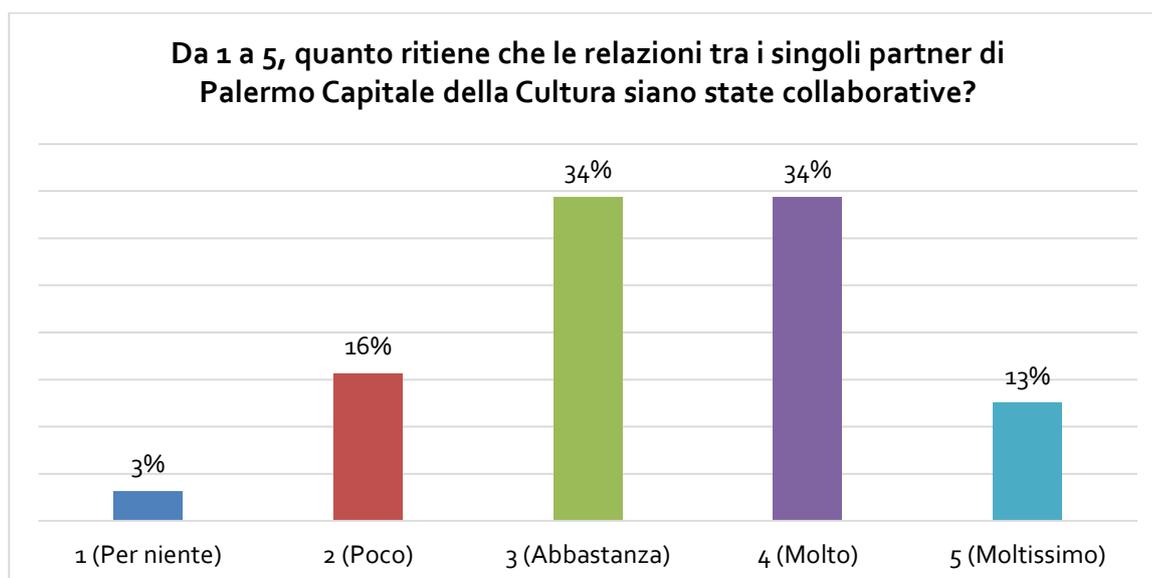


6.2.3 Il processo del partenariato: componenti di gestione della partnership

Per quanto riguarda la dimensione valutativa del "processo" (cfr.2.2), il questionario ha esplorato diverse **componenti di gestione della partnership** (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1996): le modalità relazionali tra i singoli partner, con un focus specifico sulla definizione dei ruoli, la soddisfazione rispetto ad alcuni aspetti legati all'iniziativa, la comunicazione e il livello di soddisfazione in relazione all'organizzazione di Palermo Capitale della Cultura.

In relazione alla **natura collaborativa** delle relazioni tra i partner, più della metà delle risposte registrate si è equamente distribuita tra i punteggi 3 (Abbastanza) e 4 (Molto), entrambi scelti dal 34% dei rispondenti.

Questo dato suggerisce che la maggior parte delle organizzazioni abbia percepito il circuito relazionale all'interno del quale erano state inserite come positivo e cooperativo.



La collaborazione tra i partner è emersa anche nel focus group condotto con rappresentanti del partenariato, dove è stato evidenziato inoltre come l'instaurarsi di questi rapporti sia stato favorito dalla **numerosità degli incontri** e dalla **capacità da parte del management di progetto di coordinare** le relazioni tra attori molto eterogenei, che si trovavano a collaborare in una forma più strutturata:

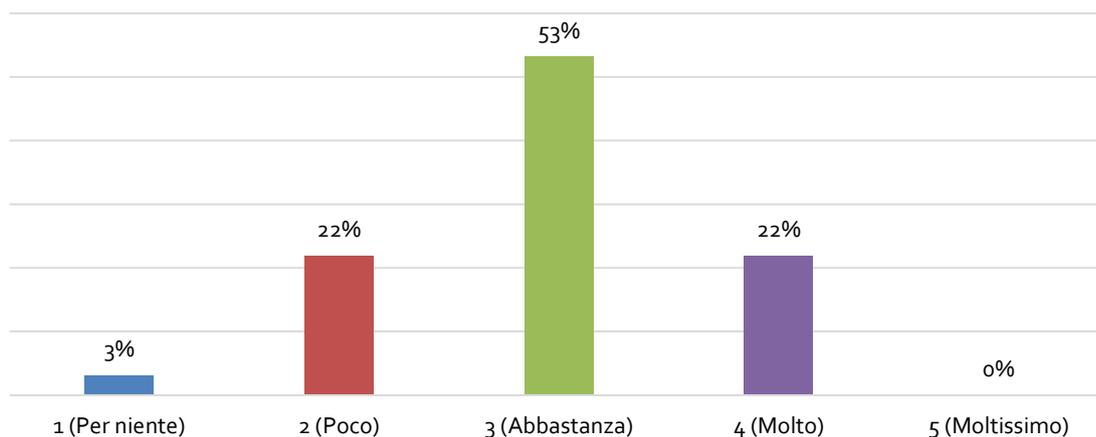
“La cosa più bella di quest’anno è stata questa **profonda collaborazione e disponibilità** reciproca che credo sia veramente inusuale e personale. Ci tengo a dirlo: si sono costruiti dei rapporti personali che non sono cosa da poco e costituiscono una rete fertile sulla quale la città potrebbe e dovrebbe continuare ad investire” – (P.1)

“Se tu misuri **le volte in cui ci siamo incontrati** nel 2016 e le volte in cui ci siamo incontrati nel 2018, ti rendi conto che la frequenza di incontri è dieci o venti volte superiore, quindi qualcosa di diverso c’è stato” – (P.2)

“Allora, **molte volte mettersi insieme è difficile**, perché scatta immediatamente il problema: ‘Ci vediamo a casa mia o a casa tua? Chi siede a capotavola e chi accanto?’. Misurazioni reciproche e alcuni processi diventano complicati. Io credo che la Fondazione Sant’Elia nella *governance* del processo abbia veramente fatto miracoli considerate le condizioni in cui si è trovata a lavorare, che erano condizioni di assenze iniziali di risorse, di assenza di risorse umane già collaudate, ma è una struttura che si è velocemente professionalizzata rispetto all’obiettivo cammin facendo” – (P.3)

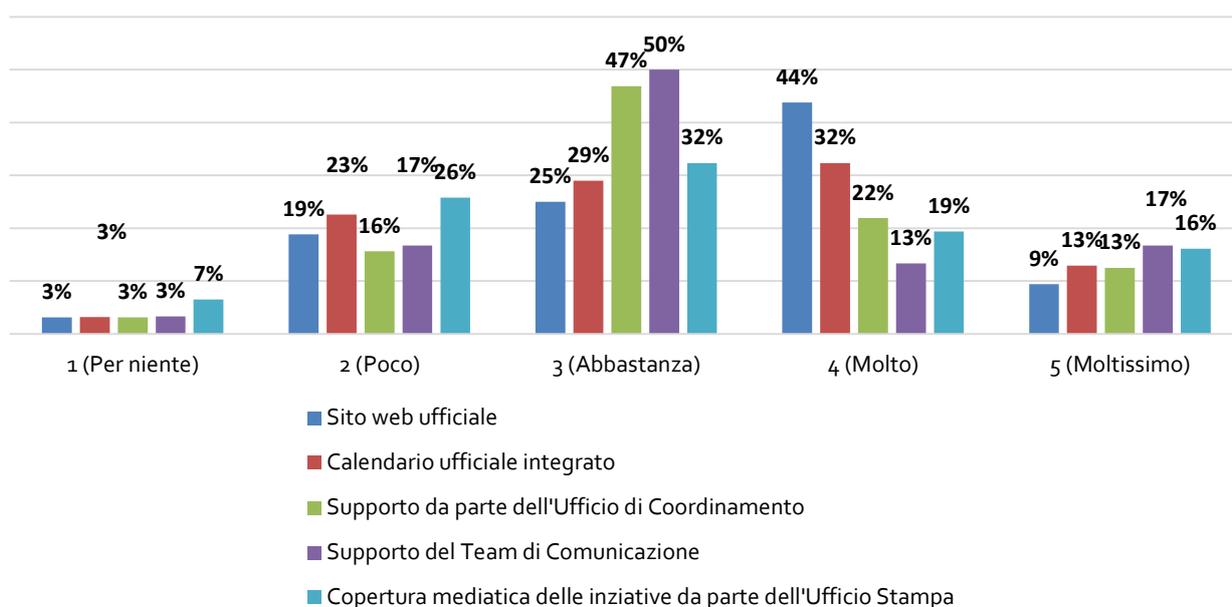
Parimenti positiva appare essere l’opinione dei rispondenti rispetto alla domanda che indaga quanto i **ruoli** tra i singoli partner siano stati definiti in maniera chiara. Anche rispetto a questa domanda, poco più della metà delle risposte (53%) si sono polarizzate intorno al punteggio 3 (Abbastanza). Tuttavia, il 22% dei rispondenti ha opinato che la definizione dei ruoli sia apparsa poco chiara.

Da 1 a 5, quanto ritiene che i ruoli dei singoli partner di Palermo Capitale della Cultura siano stati definiti in modo chiaro?



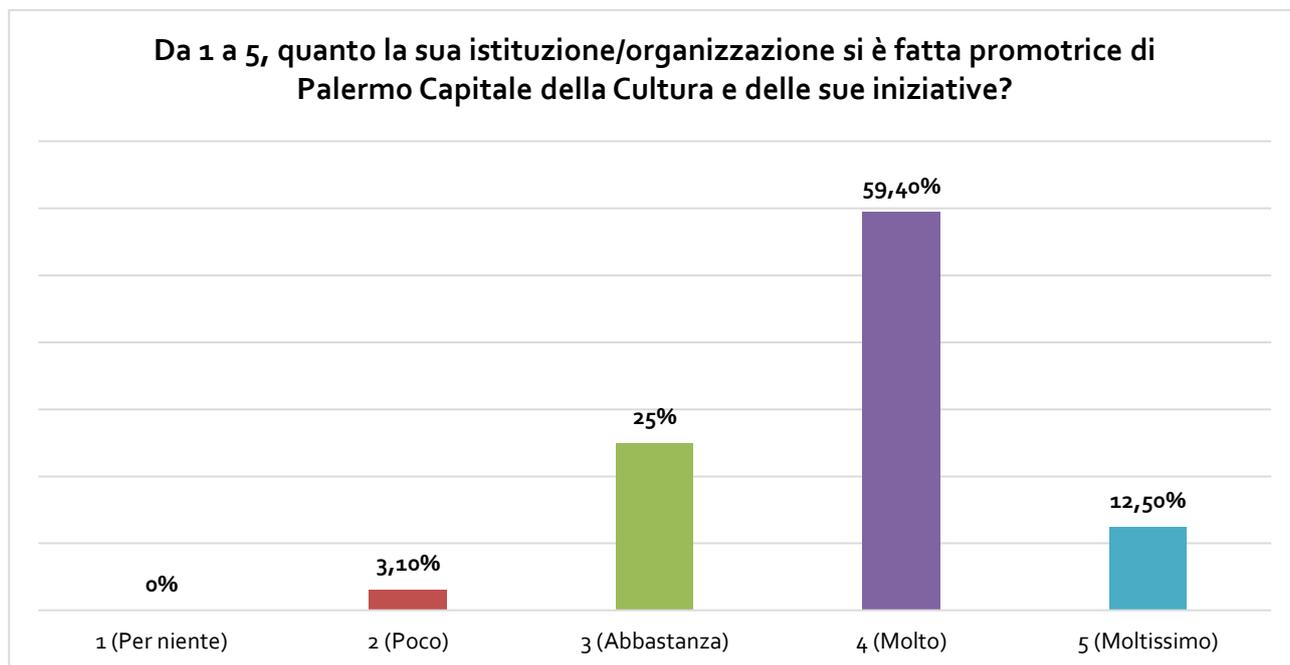
È stato inoltre chiesto ai rispondenti di indicare il proprio livello di soddisfazione rispetto ad alcune dimensioni specifiche dell'implementazione e del coordinamento di Palermo Capitale della Cultura. Queste dimensioni fanno riferimento a cinque elementi, così come indicato nel grafico che segue. Infatti, le dimensioni che hanno registrato percentuali più alte di risposte pari a 3 fanno riferimento al **Team di Comunicazione** (50%), al **supporto da parte dell'Ufficio di Coordinamento** (47%) e al **sito web ufficiale** (44%). Elevato appare il livello di soddisfazione espresso in relazione al **calendario ufficiale** (32%), aggiornato quotidianamente sul sito web di PCC e stampato in formato cartaceo a cadenza mensile o bimestrale, e alla **copertura mediatica delle iniziative** (32%).

Da 1 a 5, quanto è soddisfatto dei seguenti aspetti di Palermo Capitale della Cultura:

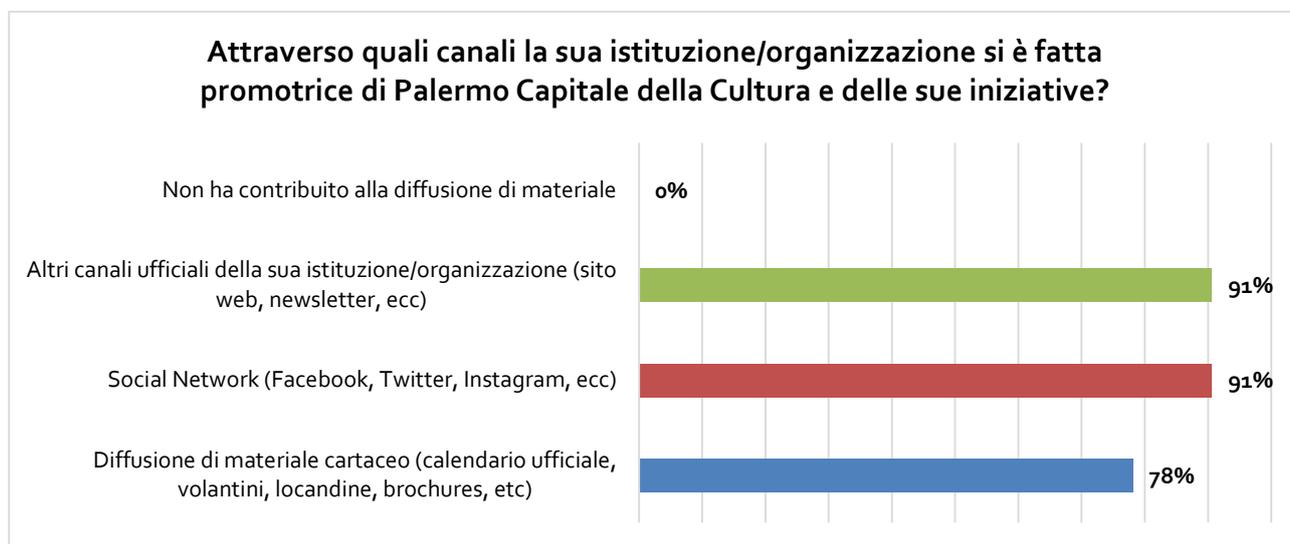


Nell'ambito dell'importante lavoro di coordinamento del Team di Comunicazione e dell'Ufficio Stampa (cfr. 6.3.3), anche i componenti del partenariato appaiono aver contribuito in maniera sostanziale alla comunicazione di PCC. Infatti, i rispondenti alla survey hanno assegnato punteggi elevati anche per la

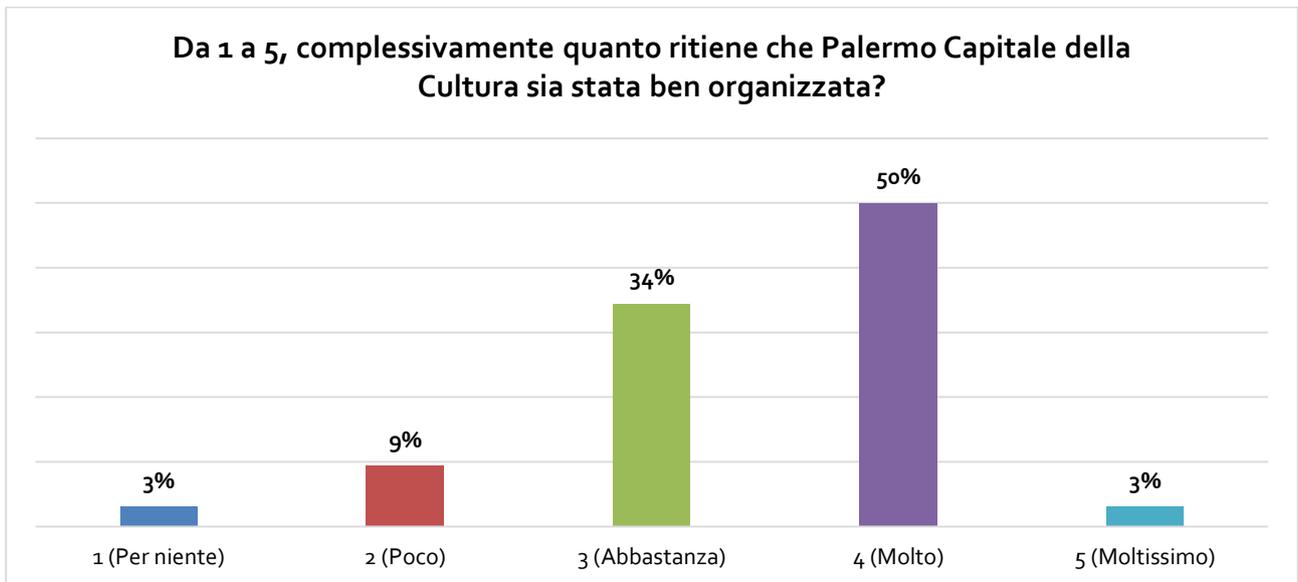
domanda che indaga quanto l'organizzazione si sia fatta **promotrice delle iniziative** di Palermo Capitale della Cultura. Il 59% delle risposte si è polarizzato intorno al valore 4 (Molto) mentre il 25% delle risposte riporta il valore 3 (Abbastanza).



I canali attraverso cui le organizzazioni hanno promosso l'iniziativa sono nella quasi totalità dei casi legati all'utilizzo di internet, nello specifico, **canali ufficiali dell'organizzazione** (91%) e **social network** (91%). In percentuale minore, seppur significativa (79%), alcune organizzazioni hanno indicato di aver diffuso materiale cartaceo per promuovere l'evento.



Infine, più che positiva appare l'opinione dei rispondenti rispetto al **livello di organizzazione dell'iniziativa**. La quasi totalità dei rispondenti ha infatti dichiarato di valutare molto (50%) o abbastanza (34%) ben organizzata Palermo Capitale della Cultura, un dato che restituisce sinteticamente la soddisfazione dei partner rispetto al processo di *governance* e di implementazione di PCC.

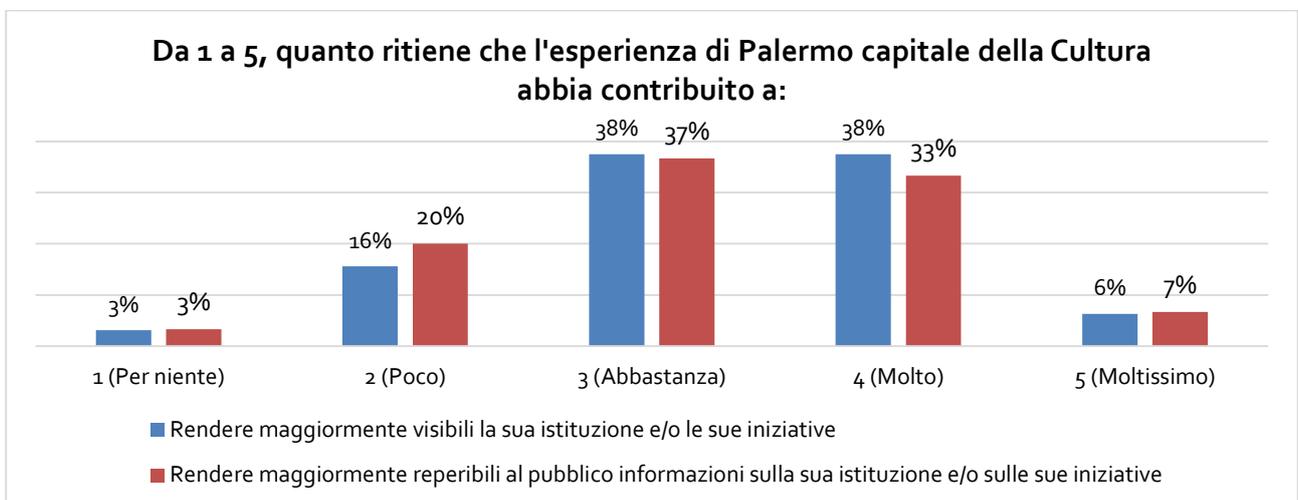


6.2.4 Gli effetti di PCC sui partner

La partecipazione all'ideazione e implementazione di Palermo Capitale della Cultura nelle modalità poc'anzi descritte, ha attivato per i componenti del partenariato una serie di cambiamenti (*outcome*), che verranno qui di seguito analizzati per misurare l'efficacia di PCC nei confronti di questi stakeholder.

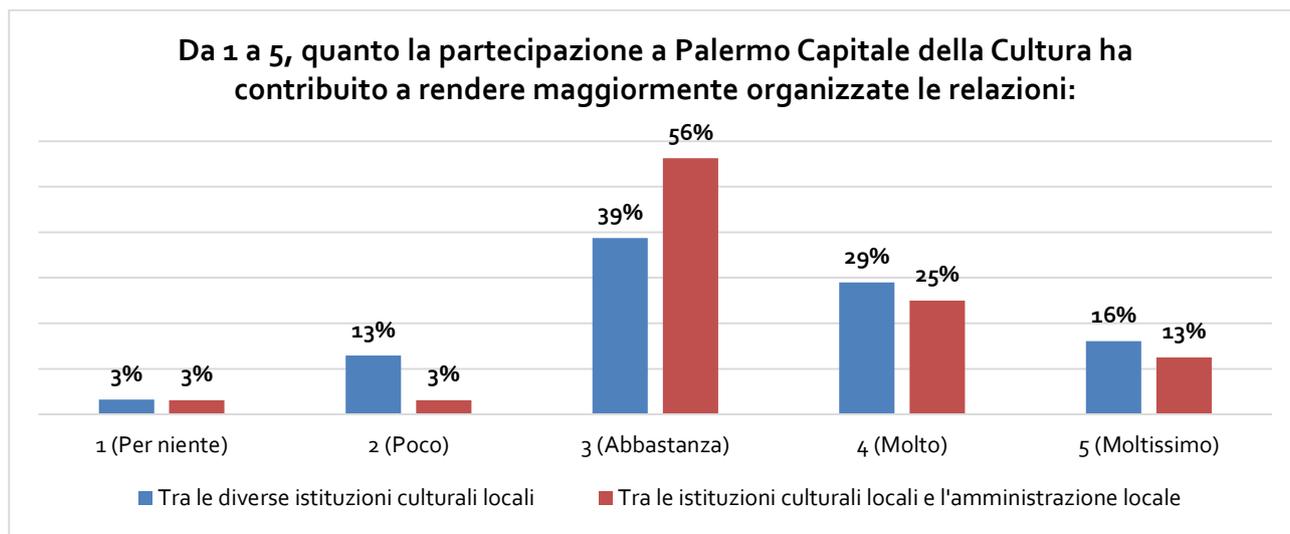
I partner istituzionali e le loro iniziative sono più visibili e conosciute

Innanzitutto, secondo i rispondenti al questionario, la partecipazione a Palermo Capitale della Cultura ha reso **maggiormente visibile la propria organizzazione** e **maggiormente reperibili al pubblico le sue iniziative**. Come mostrato nel grafico di riferimento, le risposte si sono polarizzate intorno ai valori più alti della scala, interessando più della metà del campione. Percentuali più esigue sono state registrate rispetto alla percezione che l'evento sia stato poco utile ai fini di far conoscere la propria organizzazione all'esterno (16%) e rendere maggiormente accessibili e diffuse le informazioni sulle proprie attività (20%). Alla luce dei dati di processo emersi dal questionario e dal focus group, questi miglioramenti appaiono essere stati **favoriti dalla copertura mediatica e dalla comunicazione** delle iniziative di PCC (cfr. 6.3.3).



I partner istituzionali sono messi a sistema

È stato poi chiesto alle organizzazioni aderenti all'indagine, quanto la partecipazione a Palermo Capitale della Cultura abbia contribuito a rendere maggiormente organizzate le relazioni tra i partner. Nello specifico, gli item di riferimento hanno esplorato due dimensioni distinte. Nel primo caso, i rispondenti hanno espresso la propria opinione rispetto al livello organizzativo delle **relazioni tra le singole istituzioni culturali locali**; nel secondo caso, invece, è stato chiesto di esprimere il proprio parere rispetto al livello organizzativo delle **relazioni tra le istituzioni culturali e l'amministrazione locale**. Come mostrato nel grafico di riferimento, anche rispetto a questa variabile le risposte registrate si sono polarizzate intorno ai valori più positivi della scala utilizzata. Il 56% dei rispondenti, in particolare, ha indicato che l'iniziativa ha reso più organizzate le relazioni tra le singole organizzazioni e l'amministrazione locale.



Tale dato trova riscontro nel focus group, durante il quale i partner hanno sottolineato la capacità di PCC di **mettere a sistema** le diverse istituzioni e organizzazioni culturali già presenti ed attive sul territorio, creando una **cornice istituzionale, operativa e comunicativa** comune:

“Abbiamo lavorato a una matrice comune per la prima volta, ma anche la stessa idea di operatività. Il marchio per esempio, non è una cosa banale avere tutti lo stesso marchio, è un legante. Fondazione Sant’Elia è stata brava, ci sono una serie di cose che sono successe e ci hanno indirizzato a lavorare insieme. Come si dice: **siamo stati messi a sistema**”. – (P.1)

“Anche l’intento di fare qualcosa che coinvolgesse interamente la città è qualcosa che si è molto rafforzato. C’erano molte iniziative, ma il **cappello comune** è nato con Palermo Capitale della Cultura” – (P.5)

L’offerta culturale dei partner è potenziata e valorizzata all’interno di in una cornice coerente e integrata di attività

Nell’ambito di PCC, il cooperare all’interno di questa cornice comune ha permesso alle istituzioni culturali del territorio di divenire parte di un sistema integrato, che ha generato un **valore culturale potenziato** rispetto a quello prodotto dall’azione dei singoli enti e organizzazioni. Questo **“effetto moltiplicatore”** è stato descritto da alcuni partecipanti al focus group, che hanno evidenziato come lo sforzo dei singoli partner sia stato amplificato nella cornice di PCC, in cui il tutto è risultato maggiore della somma delle singole parti:

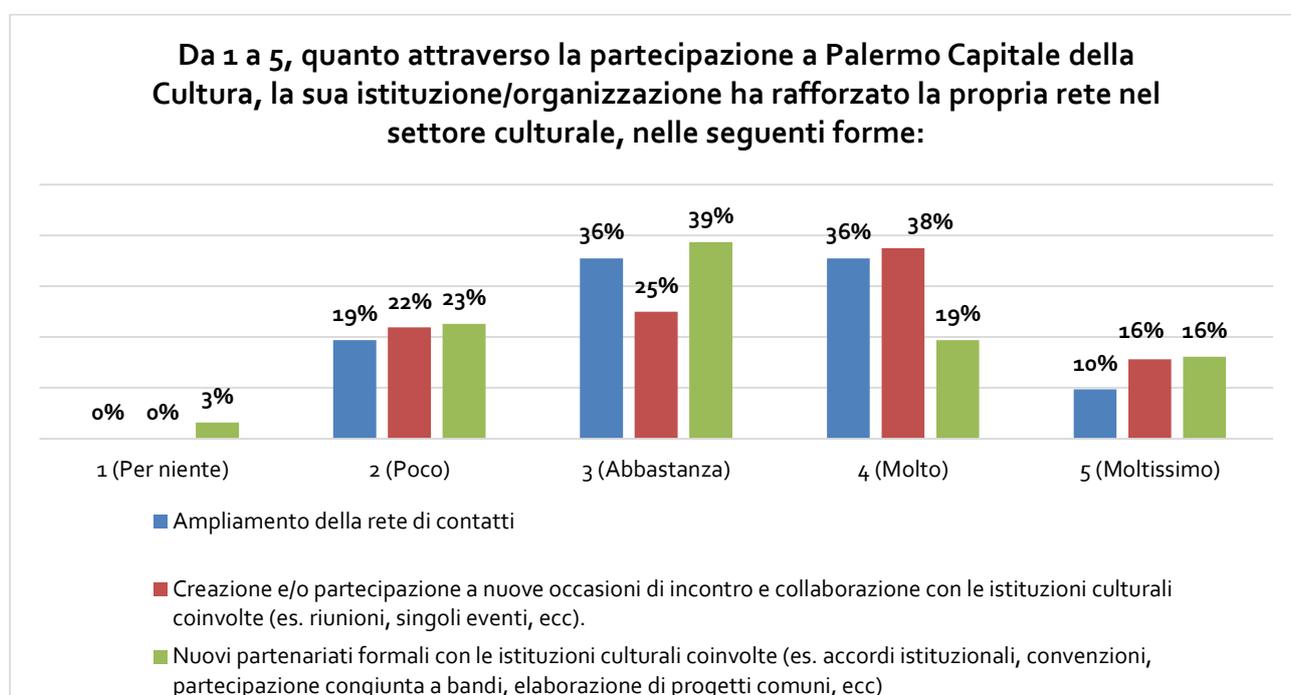
“Poi sono venute fuori anche **nuove energie**. C’è stato un impegno di tutti, tutti hanno collaborato e diventa complicato dire quali sono le cose nuove” – (P.1)

“L’importante credo che non sia tanto oggi evidenziare quello che non ha funzionato nel processo, ma soprattutto come fare a mantenere quegli aspetti positivi di questo processo che hanno generato connessioni, che hanno generato i **meccanismi di moltiplicazione dell’investimento**, perché 10 euro investiti in attività culturali due anni fa valevano 10 euro, 10 euro investiti in attività culturali dentro Capitale Italiana della Cultura probabilmente hanno avuto un valore 50.” – (P.6)

I partner istituzionali culturali rafforzano il proprio network

Come ipotizzato nella TOC, il riscontro dell’efficacia del lavoro in comune sembra aver favorito l’instaurarsi di relazioni tra i vari componenti del partenariato, che ne hanno ampliato il network. Al fine di comprendere quanto i partner istituzionali avessero **rafforzato il proprio network**, è stata inserita nel questionario una domanda che ha esplorato questa dimensione attraverso item specifici, che descrivono tre forme di collaborazione di intensità crescente. Gli item, nel dettaglio, si riferiscono all’**ampliamento della rete di contatti**, alla **creazione o partecipazione a nuove occasioni di incontro o collaborazione** e, infine all’**istituzione di nuovi partenariati**.

Il grafico di riferimento mostra che, rispetto a questa dimensione, le risposte si sono maggiormente polarizzate lungo i valori della scala che vanno da 2 (Poco) a 4 (Molto). I valori più alti fanno riferimento alla percezione dei rispondenti che l’iniziativa sia stata molto utile a creare nuove occasioni di incontro e collaborazione con le altre istituzioni culturali (36%) e abbastanza efficace nella creazione di nuovi partenariati formali (39%). Valori altrettanto elevati sono stati registrati rispetto alla possibilità offerta alle organizzazioni da Palermo Capitale della Cultura di ampliare la propria rete di contatti.

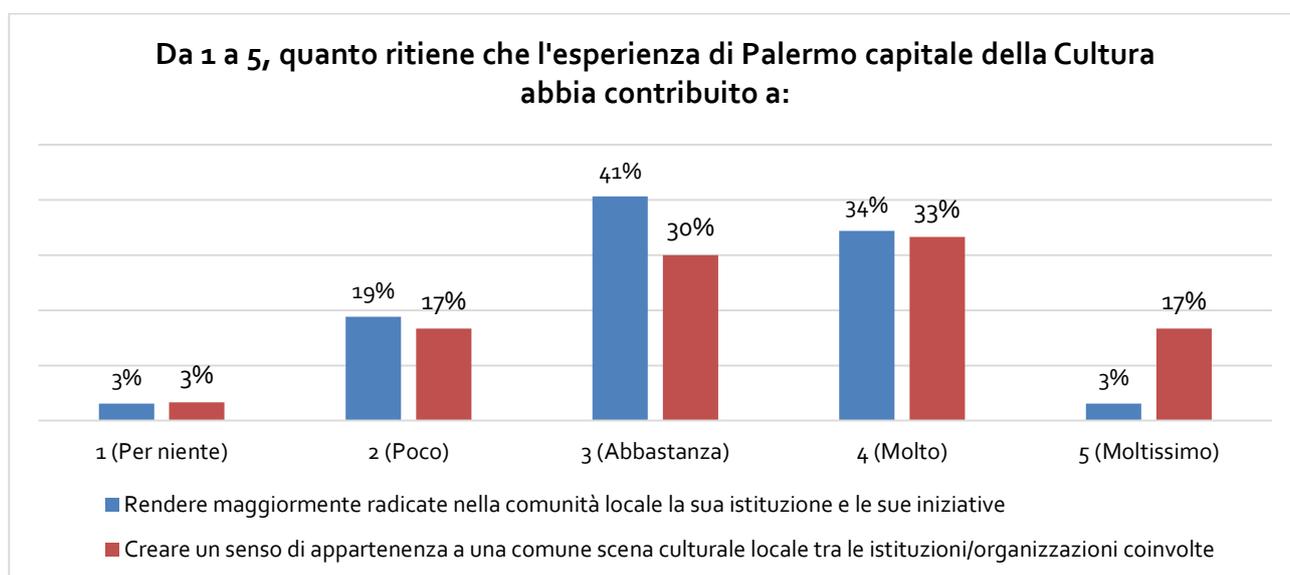


Tuttavia, alcuni rispondenti hanno espresso un’opinione differente, affermando che rispetto alle dimensioni sopra citate l’iniziativa sia stata poco incisiva. Tale dato può essere spiegato dal fatto che, soprattutto nel caso delle istituzioni più consolidate, i partner presentavano già prima di PCC un’ampia rete di contatti. Allo stesso tempo, come sottolineato da alcuni partecipanti del focus group, PCC appare

aver **qualificato** tali relazioni, contribuendo a creare un orizzonte di senso comune nei confronti dello sviluppo culturale della città:

“Magari si lavora un po’ più nel silenzio e Palermo Capitale della Cultura ha funzionato come catalizzatore per far venire fuori degli elementi in più. Vuoi o non vuoi ci conosciamo tutti in questa città, ecco perché ci si ritrova sempre, qualcuno ha usato il termine “scampagnata” o “gita scolastica”, probabilmente il senso è giusto, **sono rare le persone che non si conoscevano** (...) Palermo era viva, era viva in un’altra maniera, magari nelle sue condizioni singolari, individuali di ciascuno di noi. Ha, certo, sicuramente contribuito a rafforzare una rete e ad **avere anche tutti insieme un interesse nei confronti della nostra città**, questo lo dobbiamo sicuramente riconoscere.” – (P.2)

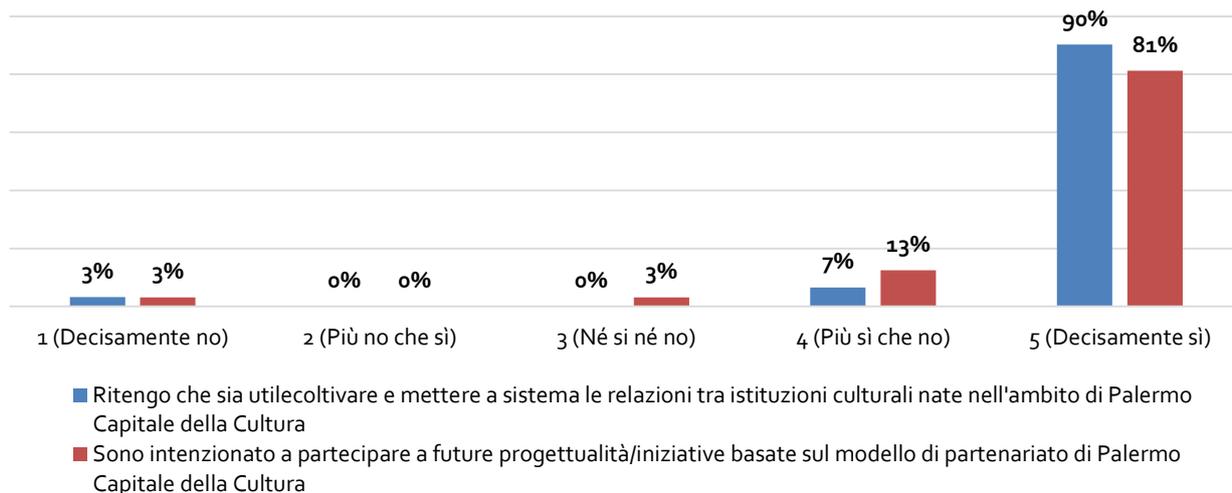
Tale ipotesi appare confermata dai questionari, in cui più della metà dei rispondenti ha dichiarato che l’esperienza di Palermo Capitale della Cultura ha contribuito abbastanza (30%) o molto (33%) a **creare un senso di appartenenza a una comune scena culturale locale** tra gli enti coinvolti. La maggior parte dei rispondenti ha inoltre dichiarato che PCC ha contribuito a radicare maggiormente nella comunità locale la propria istituzione e le sue iniziative, sebbene con una concentrazione maggiore di risposte pari a 3 (41%).



Aumenta la consapevolezza dell'importanza di lavorare in rete da parte degli operatori culturali locali

Per quanto riguarda l’ultimo *outcome* mappato nella TOC per questo gruppo di stakeholder, l’analisi dei dati ha permesso di evidenziare un aspetto interessante dell’esperienza degli operatori culturali nell’ambito dell’iniziativa, ovvero l’emergere della **consapevolezza dell’importanza di lavorare in rete**. Infatti, come evidente nel grafico di riferimento, la quasi totalità del campione (90%) ritiene utile coltivare e mettere a sistema le relazioni nate grazie alla partecipazione a Palermo Capitale della Cultura. Inoltre, ben l’81% dei rispondenti ha espresso la propria intenzione di aderire a possibili iniziative future nella modalità operativa del partenariato sperimentata nell’ambito di PCC.

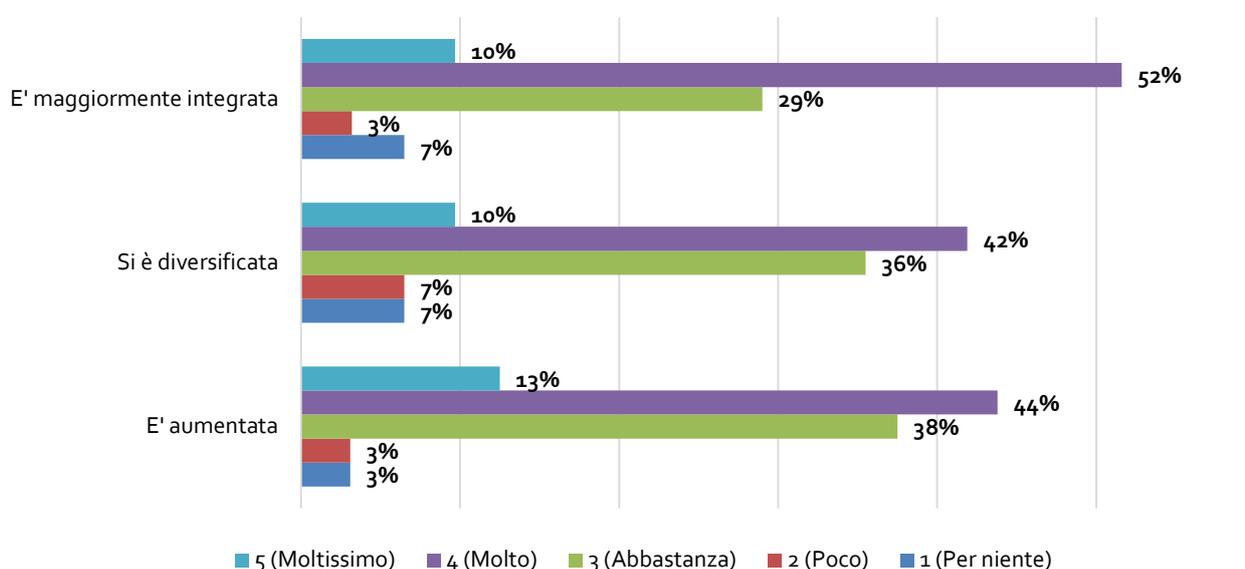
Da 1 a 5, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:



Effetti di medio-lungo periodo: la creazione di un'offerta culturale locale integrata

In conclusione, grazie ai peculiari componenti di gestione della *partnership* messi in campo, Palermo Capitale della Cultura risulta efficace nel generare gli *outcome* mappati nel percorso di cambiamento ipotizzato per i partner dalla TOC (cfr. Capitolo 5). Grazie a tale percorso, PCC appare aver contribuito alla generazione di un effetto di medio-lungo periodo, ossia la creazione di un'offerta culturale integrata del territorio palermitano. Infatti, nel questionario è stato chiesto ai rispondenti di esprimere la propria opinione rispetto ai cambiamenti generati da PCC sull'offerta culturale locale, attraverso degli item specifici. Il grafico di seguito evidenzia la percezione di un generale rafforzamento della proposta culturale del territorio, che per la maggior parte dei rispondenti, dopo la manifestazione, è oggi maggiormente variegata (42%) e in aumento (42%). Alla luce delle osservazioni qualitative sopra riportate, il dato più significativo in una prospettiva di lungo periodo è tuttavia quello relativo alla percezione di **un'offerta culturale locale molto più integrata** (52%) grazie all'esperienza di partenariato e di messa a sistema vissuta dalle istituzioni e organizzazioni locali.

Da 1 a 5, grazie all'esperienza di Palermo Capitale della Cultura, quanto oggi l'offerta culturale locale:



Per quanto riguarda l'**attribuzione** di tale cambiamento, nel focus group da un lato è stato rilevato come la spinta verso la creazione di un'offerta culturale unica di Palermo e della Città Metropolitana si inserisca in un **panorama culturale locale già molto attivo e consolidato**, nonché nel **pluriennale percorso di politiche** a sostegno della cultura e del vivere urbano (cfr. Capitolo 3), due fattori preesistenti a PCC che hanno facilitato il percorso di cambiamento finora descritto. Dall'altro lato, in riferimento specifico al 2018, è stato sottolineato l'importante il contributo di **Manifesta 12**, che ha agito all'interno e in sinergia con PCC:

"Quindi questo **tavolo** non è soltanto il risultato di Palermo Capitale Italiana della Cultura, ma è realmente il tavolo che ha consentito di avere, di realizzare Capitale Italiana della Cultura. Per quanto riguarda Manifesta, è avvenuto dentro PCC per le sue dimensioni sia fisiche, sia finanziarie, di coinvolgimento di persone qui in città, di comunicazione a livello internazionale, ha avuto un ruolo molto deciso, molto forte. (...) Io credo che tutto questo alla fine abbia scatenato dei meccanismi **moltiplicatori**. La presenza di Manifesta ha fatto sì che altre strutture locali si attivassero a fare cose, Capitale Italiana le ha inglobate ed è riuscita a trovare la capacità di far convergere tutte le cose positive che si andavano creando" – (P.7)

La citazione permette di sottolineare nuovamente l'importanza degli input offerti dai partner di PCC per il raggiungimento dei risultati sopra descritti. In tal senso, nell'esperienza di PCC, **efficacia e efficienza** sono andate di pari passo, consentendo di **massimizzare il contributo** dei componenti del partenariato, nonché quello degli organi tecnici istituiti per PCC e dell'amministrazione locale, in particolare in termini di comunicazione e di servizi, lasciando **un'eredità** importante per la valorizzazione del patrimonio culturale locale nel prossimo futuro:

"Quando eravamo seduti attorno al tavolo di Palermo Capitale della Cultura, lo sapevamo che i soldi non erano tanti, ma le istituzioni che davano semplicemente i **servizi** e la **comunicazione** erano la ricchezza. Forse dovremmo puntare di più sulla comunicazione e quei soldi che ci sono, non li spendiamo per il mega evento di cui ne gode solo una persona, li spaliamo per tutti per comunicazione e servizi" – (P.4)

Il riferimento al lungo periodo pone necessariamente la questione della **sostenibilità** dei cambiamenti generati per i partner da PCC. I partecipanti al focus group hanno evidenziato come le relazioni interistituzionali rafforzatesi nel 2018 costituiscano **patrimonio prezioso**, su cui è possibile costruire fin da oggi una proposta culturale locale pienamente rafforzata e integrata, capace di costituire un driver di sviluppo locale e turistico sia nazionale che internazionale.

"Ci tengo a dirlo: si sono costruiti dei rapporti personali che non sono cosa da poco e costituiscono una **rete fertile** sulla quale la città potrebbe e dovrebbe **continuare ad investire**. Lo stiamo facendo per La Kalsa, per organizzare in quel quartiere un sistema tipo UNESCO nella parte Sud della città" – (P.1)

Allo stesso tempo, si avverte il rischio di disperdere tale patrimonio di relazioni, di identità e di prassi comuni se la messa a sistema della rete culturale locale non verrà **formalizzata e istituzionalizzata** tramite un **coordinamento** centrale forte ed efficace:

"In questo momento le istituzioni, noi operatori culturali, siamo seriamente preoccupati di vedere un patrimonio che sta rischiando di disperdersi e stiamo ritornando di nuovo ognuno nei **nostri** gusci. Io divento autoreferenziale, faccio questo con l'accademia e purtroppo questo è un peccato mortale, perché è un disperdere un'energia, delle capacità, delle possibilità che ci siamo ritrovati ad avere insieme. I rapporti si mantengono, ma se non si alimentano alla fine ritorneremo ognuno a fare quello che facevamo prima. (...) Allora forse il tavolo, la **regia** che si nominava prima, dovrebbe avere il coraggio e lo sforzo di fare quel salto di qualità, perché non abbiamo bisogno di Palermo Capitale della Cultura che ci lega. **Abbiamo scoperto che è bello legarci, bene, come continuiamo?** In questo momento, c'è un senso di smarrimento in cui sembra quasi che abbiamo perso identità" – (P.4)

“Questa dovrebbe essere l’occasione da parte del comune per creare un coordinamento per non disperdere quello che è stato fatto e queste energie attuali, perché poi con la disponibilità di tutti, con i rapporti personali che si sono instaurati, è tutto più semplice. Siamo in un momento positivo, una congiuntura astrale molto positiva, tutto questo se non si mette a sistema con una regia che poi da comunicazione ad un ufficio stampa (...). Questo coordinatore, chi è?” – (P.8)

In tal senso, appare importante che l’amministrazione locale sappia identificare le modalità per gestire e mettere in forma la grande eredità lasciata da PCC, facendo tesoro della maggior **consapevolezza rispetto all’importanza di lavorare in rete** attestata dai partner coinvolti nella presente indagine e della loro propensione ad aderire a possibili iniziative future che replichino la modalità operativa del partenariato vissuta nell’ambito di PCC.

Occorre infine evidenziare una serie di **fattori esterni a PCC** che possono consentire di consolidare nel tempo il rafforzamento dell’offerta culturale favorito dall’iniziativa. In tal senso, Andrea Cusumano, ex Assessore alla Cultura del Comune di Palermo, ha evidenziato l’importanza di alcuni asset, in corso di elaborazione o già presenti sul territorio che, unendosi al sistema di partenariato lasciato in eredità da PCC; possono favorire la sostenibilità degli effetti generati dall’intervento sul panorama culturale, nonché turistico (cfr. 6.2), di Palermo:

“La SISPI, che è la società del comune per la digitalizzazione e per l’informatica, sta costruendo questo nuovo **portale integrato**; in più, a brevissimo, uscirà un avviso per una gestione di una **biglietteria elettronica integrata**, che è una cosa che in città non c’era, e che consentirà di mettere a sistema non solo le attività così come abbiamo fatto sino ad ora, lavorando insieme, progettando insieme, utilizzando gli spazi insieme, non solo comunicarlo, cosa che sarà possibile attraverso il portale, attraverso l’ufficio stampa condiviso, ma anche la possibilità di acquistare biglietti e avere anche un controllo rispetto alla fruizione complessiva dei vari eventi. (...) E questo **sistema dei festival** consente di avere già da sé, insieme al **partenariato interistituzionale**, una **programmazione** dal grande capitale culturale, senza dover aggiungere altro, peraltro diffusa sui dodici mesi. Quindi io ritengo che con lo **strumento della tassa di soggiorno**, con lo **strumento della biglietteria integrata**, con lo **strumento della comunicazione anticipata degli eventi**, mettere insieme le attività del partenariato interistituzionale e di questi festival già di fatto costituiscono una programmazione strutturale della città molto vivace senza dover continuare a produrre un calendario di eventi come quello di Capitale Italiana della Cultura” –
A. Cusumano – Ex Assessore alla Cultura del Comune di Palermo

6.2 Lo sviluppo economico e sociale del territorio

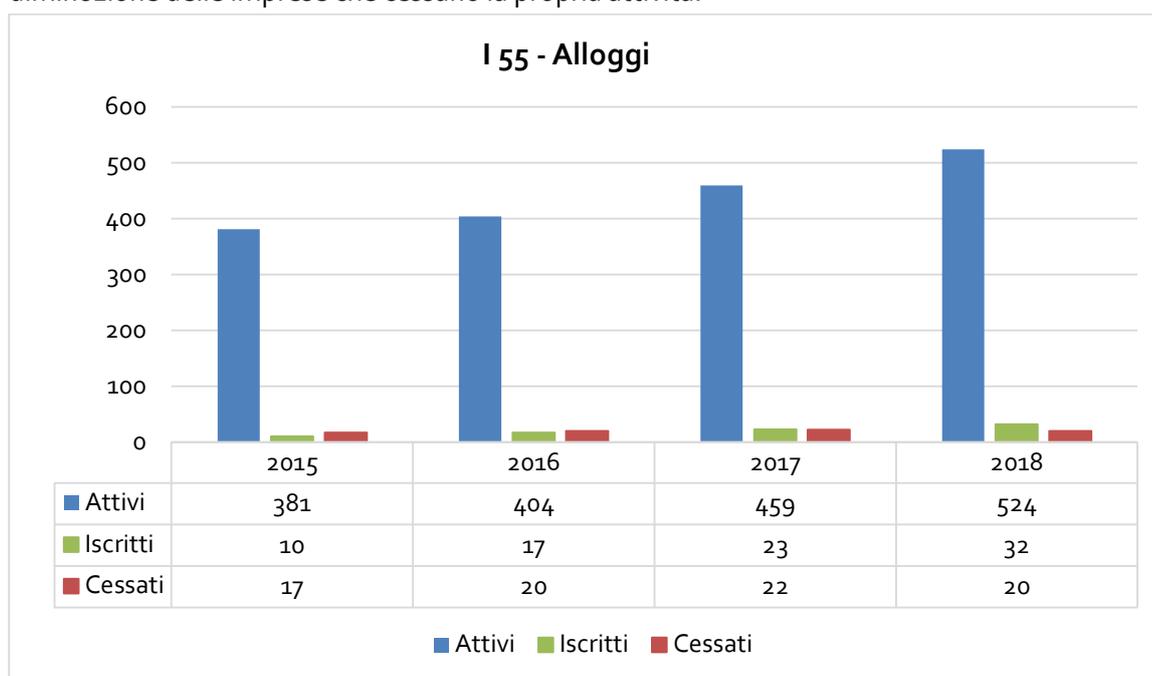
A partire dall’impianto valutativo definito dal FEET (cfr. 2.3.2) e dalla Teoria del Cambiamento di PCC (cfr. Capitolo 5), il presente capitolo indaga come Palermo Capitale Italiana della Cultura abbia influito sullo sviluppo economico e sociale del territorio, a livello di *output* e di *outcome*.¹⁹ A tal fine, si illustreranno i principali *output* generati dall’intervento per quanto riguarda la domanda e l’offerta turistica di Palermo. Successivamente, verranno analizzati i risultati della valutazione a livello di *outcome*, relativi agli operatori economici locali, ai turisti e ai residenti di Palermo e della Città Metropolitana di Palermo. Per questi gruppi di stakeholder, beneficiari diretti o indiretti dell’intervento, si analizzerà l’**efficacia** di Palermo Capitale della Cultura nel generare i cambiamenti ipotizzati nella TOC, evidenziando inoltre i **fattori** che hanno **facilitato** o **inibito** il loro sviluppo, la loro **sostenibilità** nel lungo periodo e l’**attribuzione** di PCC nei loro confronti. Infine, in relazione agli operatori economici locali, verrà presentata una **stima dell’impatto economico di PCC** sul territorio, elaborata tramite un modello di calcolo costruito a partire dallo studio della letteratura di settore e dai dati primari raccolti dalla presente indagine.

¹⁹ Per *output*, si intendono i risultati, ossia i prodotti diretti, tangibili e misurabili delle attività realizzate da un progetto (Social Value Italia, 2016, p. 25). Essi si distinguono dagli *outcome*, cambiamenti o effetti, generati sui beneficiari dall’intervento (ivi, 24).

6.2.1 Gli output di PCC sulla domanda e sull'offerta turistica

Di seguito si riporta una panoramica dei **risultati raggiunti a livello di output** da Palermo Capitale della Cultura per quanto riguarda lo sviluppo territoriale in chiave turistica. I dati fanno riferimento a fonti di tipo secondario, che possono restituire un quadro complessivo dei cambiamenti vissuti dal circuito turistico di Palermo nel 2018. In tal senso, non si tratta di dati direttamente e totalmente attribuibili alle attività di Palermo Capitale della Cultura, ma di tendenze a cui PCC ha contribuito. L'analisi a livello di *outcome* presentata nella successiva sezione del report consentirà di approfondire l'efficacia e l'attribuzione di PCC rispetto a tali risultati (cfr. 6.2.2).

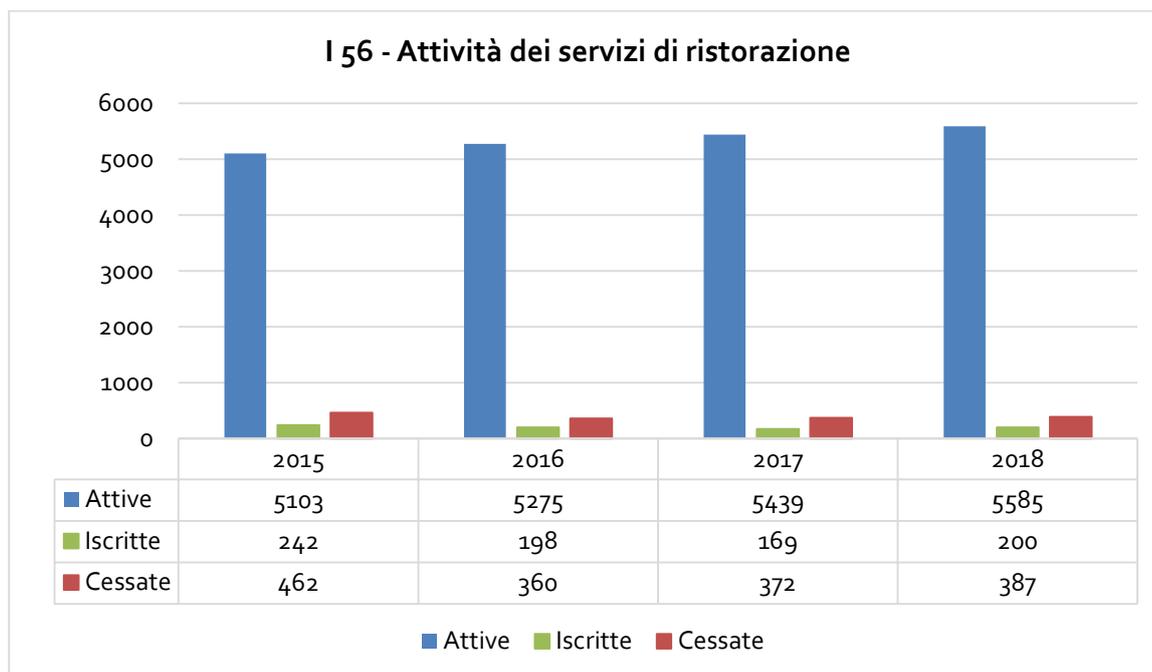
Rispetto all'**offerta turistica**, si sono presi in considerazione innanzitutto i dati riferiti ai servizi ricettivi e di ristorazione presenti a Palermo (InfoCamere, 2019)²⁰ Per quanto riguarda le **attività ricettive**, dal 2015 al 2018 è possibile rilevare una tendenza positiva sia nelle attività ricettive attive che nelle imprese che avviano la propria attività. Palermo Capitale della Cultura si inserisce dunque in un momento di crescita del circuito turistico di Palermo, a cui concorrono anche fattori strutturali del mercato immobiliare locale (cfr. 6.2.2). Nello specifico, **l'incremento tra il 2017 ed il 2018 è superiore all'incremento degli anni precedenti**, segno dell'impulso con cui la manifestazione ha contribuito allo sviluppo della città. Si rileva inoltre come tra il 2017 ed il 2018 il trend delle cessate attività si inverte in senso positivo, con una diminuzione delle imprese che cessano la propria attività.



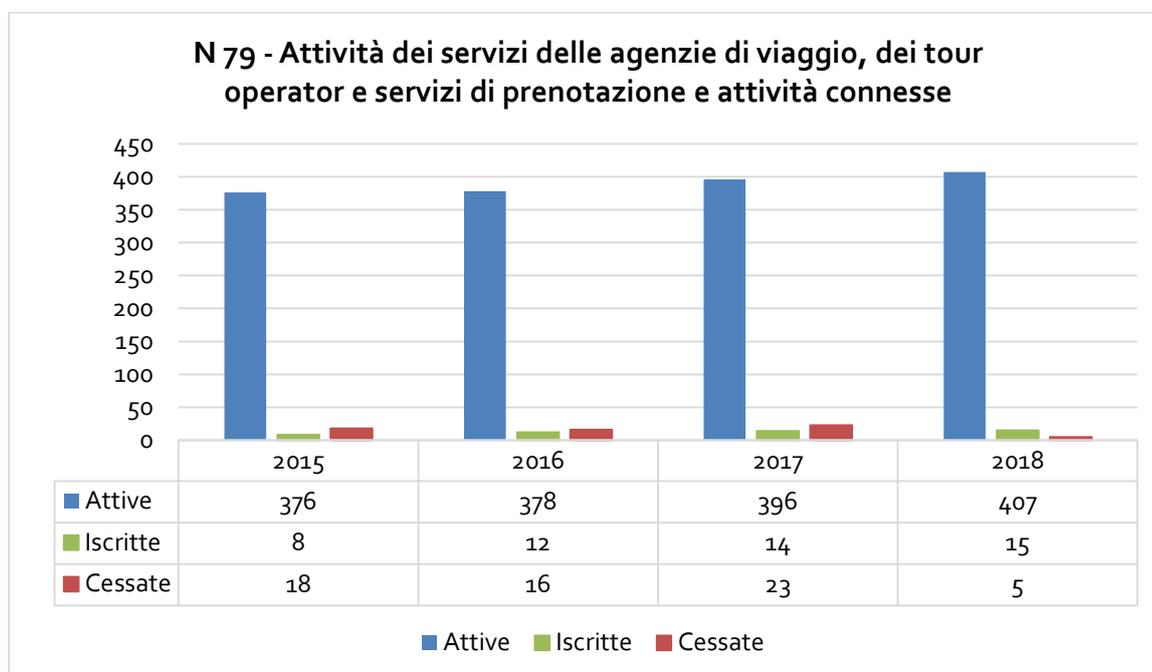
Interessante anche il dato sugli operatori indiretti del circuito turistico, ovvero i **ristoratori**. Anche per queste attività si rileva una tendenza positiva dal 2015 al 2018, in particolare per le imprese attive. Per quanto riguarda questo settore, non coinvolto in maniera diretta ed esclusiva dai flussi turistici, l'incremento tra il 2017 ed il 2018 non è esponenziale come per i servizi ricettivi. È possibile dunque

²⁰ Fonte dei dati riportati nel presente capitolo è Movimprese, l'analisi statistica trimestrale della nati-mortalità delle imprese condotta da InfoCamere, per conto dell'Unioncamere, sugli archivi di tutte le Camere di Commercio italiane. In particolare, sono state prese in esame le attività su cui PCC, per la natura dell'intervento, può aver avuto un impatto maggiore, ricomprese nei codici ATECO I 55 (Alloggi), I 56 (Attività dei servizi di ristorazione), N 79 (Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse) e R 90 (Attività creative, artistiche e di intrattenimento), R 91 (Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali).

ipotizzare che il contributo di Palermo Capitale della Cultura sia stato in un **consolidamento** delle attività e nello sviluppo di nuove abilità e competenze rispetto alla relazione con i turisti (cfr. 6.2.2).

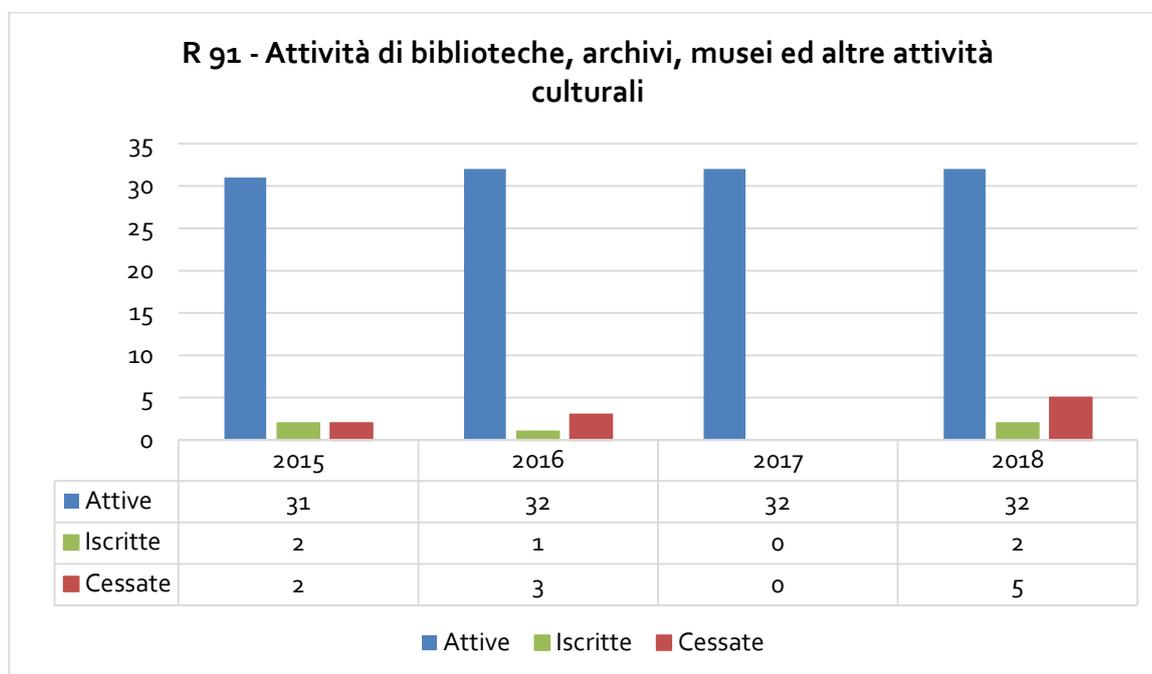
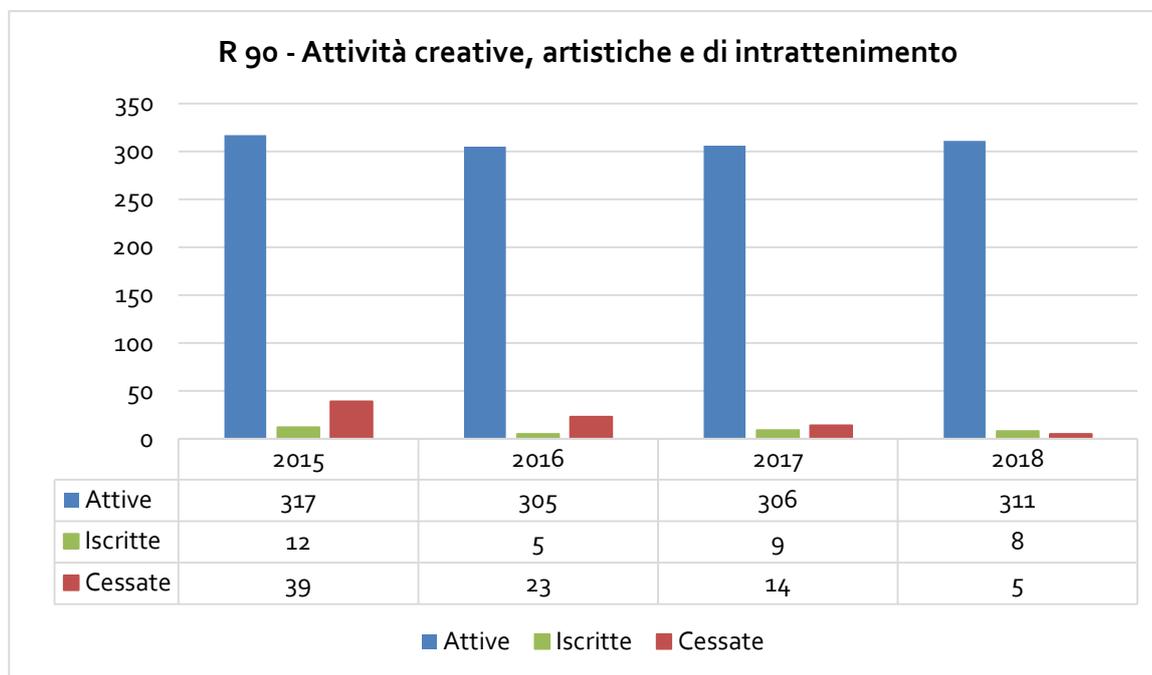


In merito alle attività direttamente connesse con i flussi turistici come **le agenzie di viaggio, i tour operator e i servizi di prenotazione**, si conferma un trend positivo vissuto dalla città di Palermo in questo settore tra il 2015 ed il 2018. Palermo Capitale della Cultura non appare dunque aver contribuito ad un aumento esponenziale di queste attività, quanto piuttosto ad un loro consolidamento e a una diminuzione del numero di imprese che hanno cessato la propria attività.



Una simile tendenza si riscontra anche per le **attività ricreative e culturali**, che registrano un dato pressoché stabile sia quanto al numero di attività creative, artistiche e di intrattenimento, sia rispetto alle biblioteche, archivi, musei e altre attività culturali attive. Come già evidenziato, infatti, tali realtà rappresentano un asset variegato e consolidato a Palermo, che PCC ha inteso valorizzare. In tal senso,

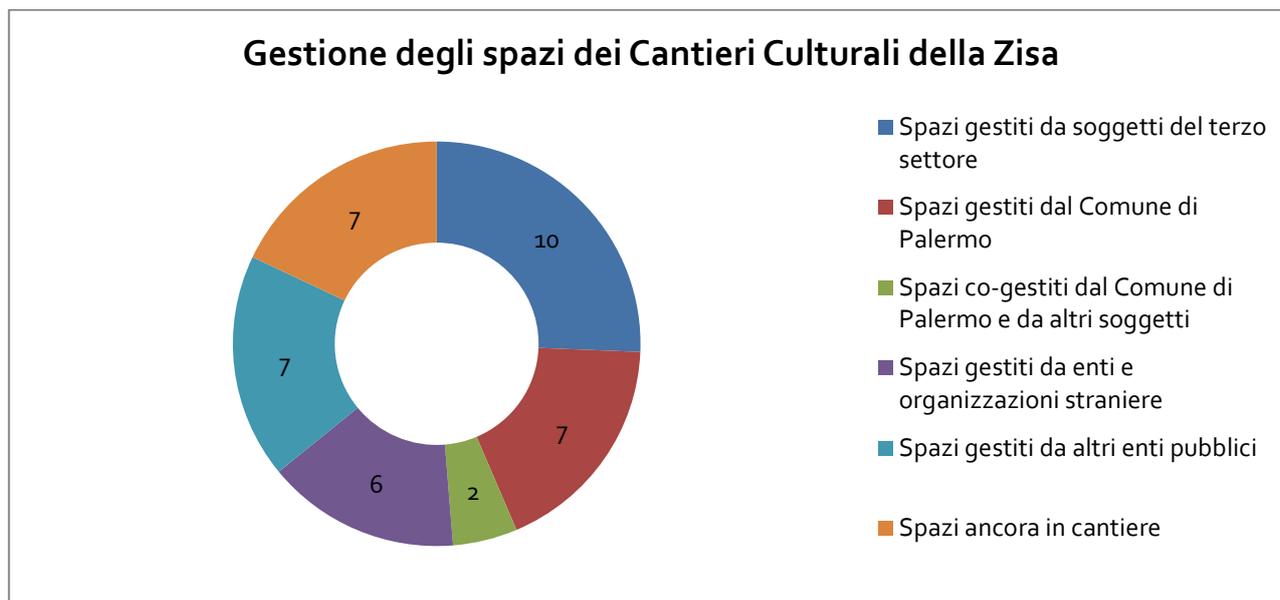
l'intervento di Palermo Capitale della Cultura ha cercato di mettere a sistema il già ricco patrimonio storico e culturale della città. Allo stesso tempo, occorre ricordare l'importante lavoro di apertura di luoghi dedicati alla cultura operato dall'amministrazione locale negli ultimi anni, che ha permesso di assegnare spazi comunali a soggetti del terzo settore. Esempio è il caso dei Cantieri Culturali della Zisa, su cui viene di seguito proposto un approfondimento (cfr. Box 1).



Box 1. Caso Studio: I cantieri Culturali della Zisa

Il territorio – Il quartiere della Zisa nasce come parco extraurbano dei sovrani normanni, inglobato nel corso dei secoli dal tumultuoso sviluppo della città. L'ex giardino reale, oggi situato nel cuore di Palermo, si è trasformato in una zona popolare, nella quale sono ancora presenti immobili dal notevole rilievo architettonico e storico come il Castello normanno della Zisa, le ville settecentesche e i più recenti palazzi in stile Liberty, nonché il complesso delle ex officine Ducrot, testimoni del passato industriale dell'area. La morfologia materiale e sociale della Zisa si presenta come particolarmente complessa; il quartiere, infatti, è stato plasmato da varie ondate di espansioni urbanistiche, che hanno determinato l'isolamento dei monumenti e dei tessuti storici, gli sventramenti dell'edilizia popolare e gli squilibri sociali. Nell'area del Castello, queste realtà oggi convivono con centri effervescenti di cultura e di associazionismo, determinando un quadro articolato nel quale si inserisce l'esperienza dei Cantieri Culturali.

Cantieri Culturali- Nel 1995 il Comune di Palermo ha acquistato e recuperato il grande complesso industriale delle ex officine Ducrot, storico mobilificio del grande manifatturiere Liberty. I capannoni ancora presenti alla Zisa sono un esempio di archeologia industriale, che testimonia il passato produttivo sia della zona che della città nel suo insieme, importante polo industriale italiano tra ottocento e prima metà del novecento. Tramite la progressiva riqualificazione degli stabili, si è attivato il progetto dei Cantieri Culturali, che, in linea con le più moderne politiche urbanistiche europee, ha l'obiettivo di trasformare le officine in un *cultural district*. L'ex struttura industriale si articola in **39 spazi**, gestiti da enti pubblici e privati (Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018)²¹.

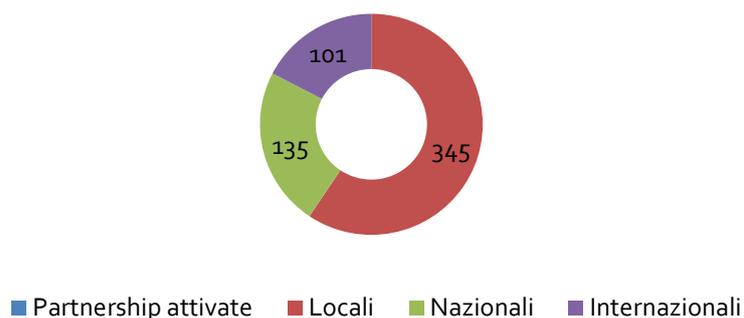


Fonte dati: Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018

Queste strutture ospitano, tra le altre, importanti istituzioni culturali internazionali come l'**Institut Français de Palerme** e il **Goethe-Institut**, centri artistici come l'**Accademia delle Belle Arti di Palermo**, il Laboratorio di Scenografia Teatro Biondo e la sede locale del **Centro Sperimentale di Cinema**, nonché organizzazioni del terzo settore come la Fondazione De Seta, Arci Tavola Tonda e il community hub Cre.Zi.Plus. I Cantieri, inoltre, hanno dato vita a **589 partnership**, creando un'importante rete di soggetti locali, nazionali e internazionali attivi nel settore culturale (Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018).

²¹ Il Bilancio non comprende i dati riferiti alle attività direttamente gestite dal Comune di Palermo.

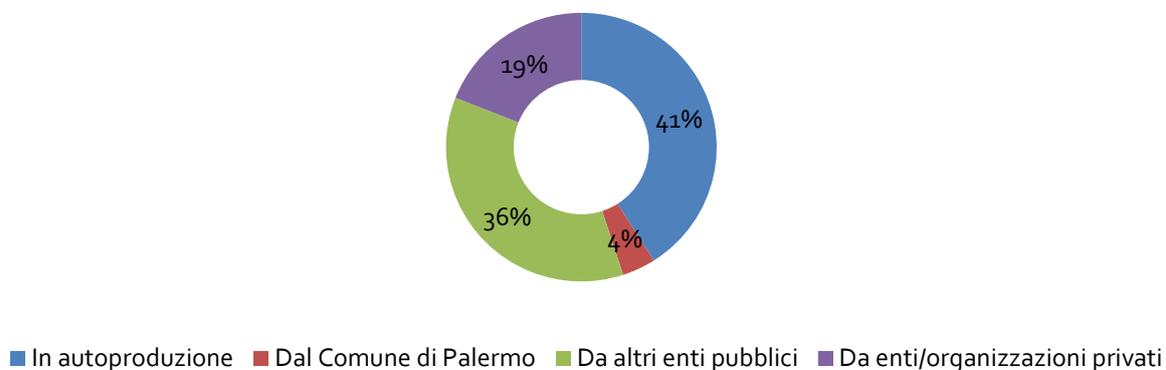
Partnership attivate



Fonte dati: Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018

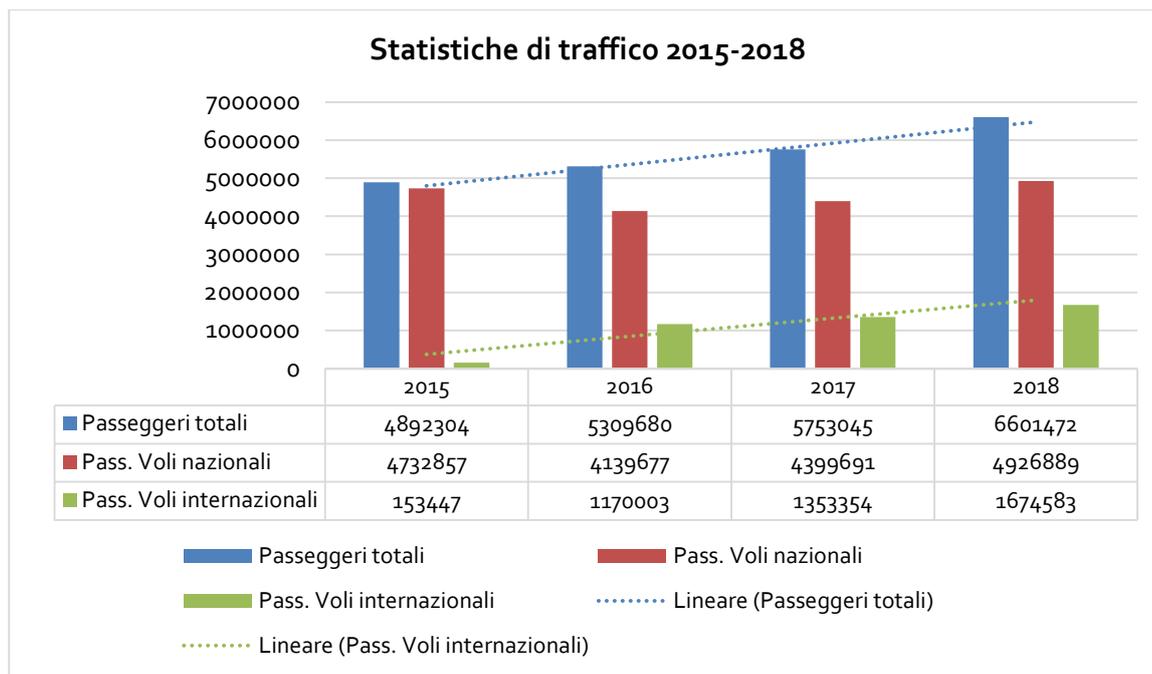
Nel solo 2018, grazie al lavoro di 420 persone impegnate nella gestione dei Cantieri, hanno avuto luogo **1.033 attività culturali**, tra cui convegni, conferenze, mostre, installazioni, spettacoli teatrali e letture, workshop e laboratori (Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018). L'intenso programma di eventi offerto dalle variegate realtà sopramenzionate sta riattivando il territorio, mutandone il senso del luogo e attirando un vasto pubblico locale e non (sono **75.800 i fruitori** delle attività del 2018) (Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018). Questa ricca offerta culturale è stata resa possibile grazie ai **€ 3.037.720 di investimenti** sostenuti nel medesimo anno da enti pubblici (40%) e privati (19%), nonché dall'impegno delle stesse realtà presenti nei Cantieri (41%) (Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018).

Investimenti sostenuti per le attività realizzate

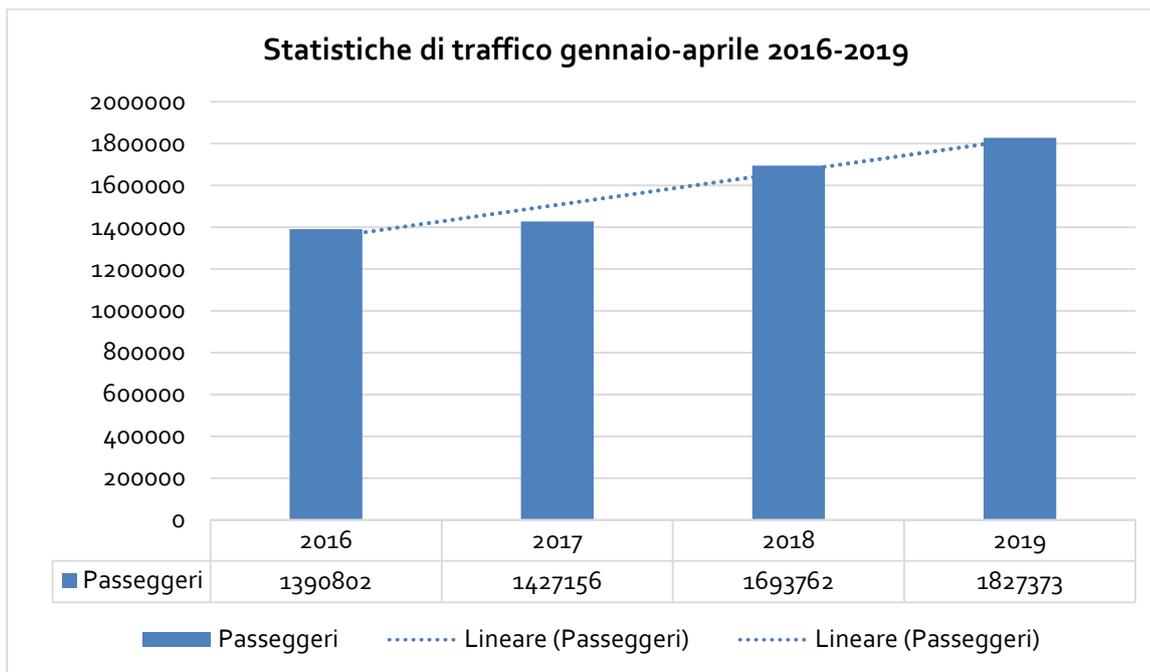


Fonte dati: Cantieri Culturali, Bilancio attività 2018

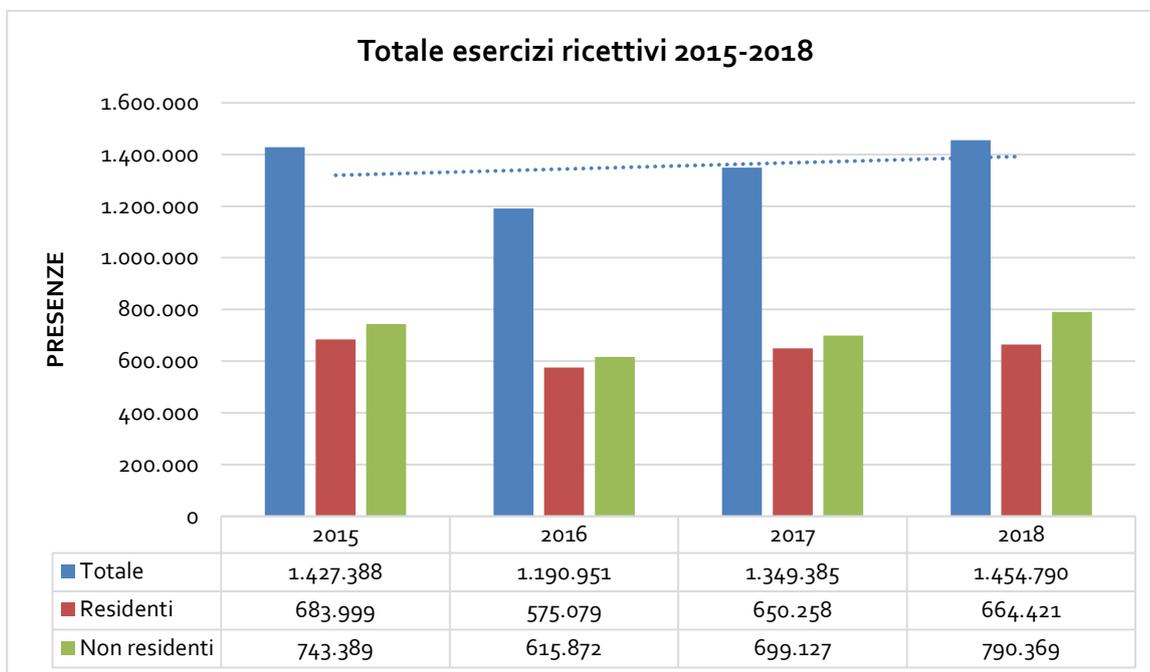
Per quanto riguarda la **domanda turistica** si sono esaminati i dati disponibili rispetto agli arrivi a Palermo e alle presenze nelle attività alberghiere ed extralberghiere locali. Come evidenziato dai dati di GESAP, la società che gestisce l'aeroporto Falcone-Borsellino, il **traffico aereo** ha in generale **un trend molto positivo** (GESAP, 2018). Questo andamento è poco lineare per quanto riguarda i passeggeri nazionali, che, dopo un calo nel 2016, hanno ripreso ad aumentare superando nel 2018 i numeri del 2015. Palermo Capitale della Cultura sembra dunque aver contribuito a **riportare Palermo tra le mete del turismo nazionale**. Diverso è invece il trend per i passeggeri internazionali, con un aumento esponenziale tra il 2015 ed il 2016 (i passeggeri aumentano di circa sette volte). Tale dato è ricollegabile ai nuovi collegamenti attivati dal 2016, con linee aeree da e per New York e la Russia. Tra il 2017 ed il 2018 si evidenzia un ulteriore aumento, segno dell'**attenzione internazionale** che Palermo sta avendo negli ultimi anni.



Se si guardano più nel dettaglio i dati forniti dal GESAP, è evidente questo trend ascendente. Il seguente grafico riporta il numero di passeggeri rilevato nei primi quattro mesi dell'anno, dal 2016 al 2019. Nel triennio vi è una crescita media di passeggeri, sia nazionali che internazionali. In particolare, dal grafico si evince un passaggio molto positivo tra il 2017 ed il 2018, nonché **l'aumento anche nei primi mesi del 2019**. Questo dato positivo è estremamente importante da monitorare per comprendere la **sostenibilità** dei cambiamenti generati nell'attrattività della città a cui PCC ha contribuito (cfr. 6.2.2).



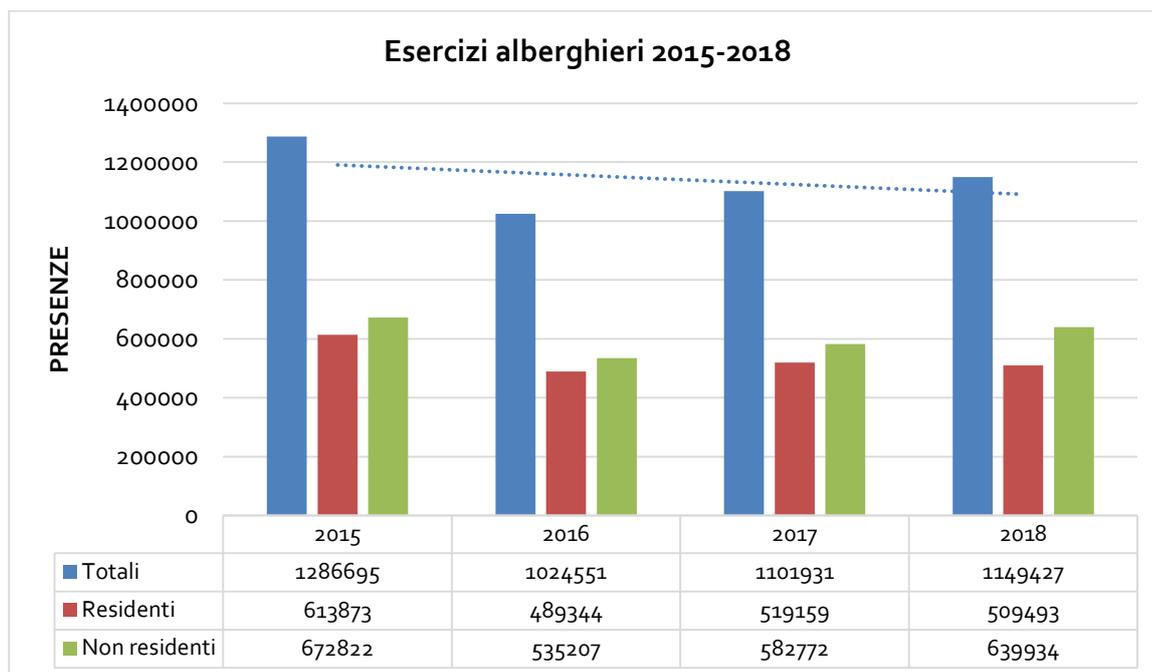
E' possibile rilevare questo aumento di turisti anche dalle **presenze negli esercizi ricettivi**, che forniscono dati utili anche rispetto alla **tipologia di turista**, sempre più orientato all'offerta extra-alberghiera (Osservatorio Turistico Regione Sicilia, 2018). Uno sguardo complessivo al trend di esercizi alberghieri ed extralberghieri restituisce un'immagine positiva: dopo un calo di circa il 16% nelle presenze totali tra il 2015 e il 2016, infatti, il numero di turisti che hanno pernottato in esercizi alberghieri ed extralberghieri di Palermo è tornato a crescere, superando nel 2018 il valore di 3 anni prima, con una crescita di circa l'8% tra il 2017 e il 2018.²²



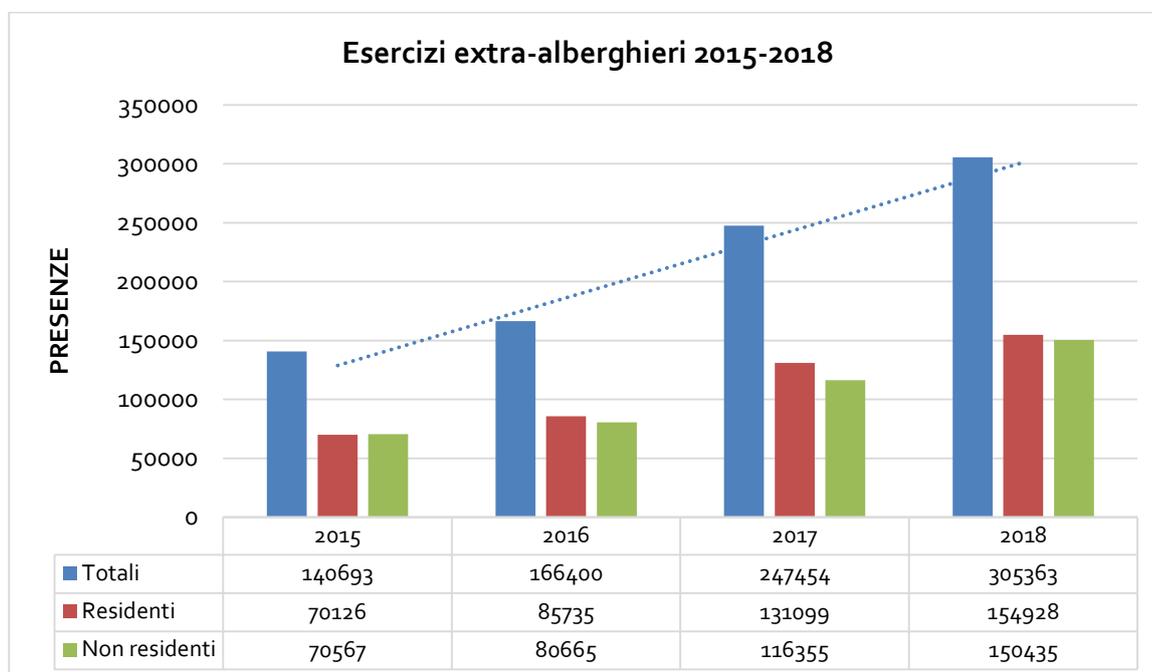
Scendendo più nel dettaglio, i dati sulle presenze negli esercizi alberghieri seguono un trend non molto positivo, cui è associabile il calo registrato a livello aggregato tra 2015 e 2016. Tra queste due annualità, infatti, vi è stata una performance nettamente negativa, con una diminuzione delle presenze sia nazionali

²² I dati sono forniti dall'Osservatorio Turistico Regione Sicilia, Dipartimento del Turismo, dello Sport e dello Spettacolo (2018). Per gli anni dal 2014 al 2017 i dati sono di fonte ISTAT, per il 2018 i dati sono provvisori.

che internazionali. Tra il 2017 ed il 2018 vi è stato invece un aumento delle presenze sia nazionali che internazionali, senza però riuscire a tornare ai numeri registrati nel 2015.



Una maggior comprensione di questo dato viene dal raffronto con le presenze registrate negli **esercizi extra-alberghieri**, come i B&B, verso i quali è andato direzionandosi il flusso turistico di Palermo. In questo caso, infatti, si può parlare di una tendenza più che positiva, con un costante aumento tra il 2015 ed il 2018. Questo trend è da riscontrarsi sia per gli arrivi nazionali che internazionali. In linea con i dati sul traffico aereo, nel 2018 le presenze internazionali hanno raggiunto le presenze di turisti internazionali.



In tal senso, è ipotizzabile che la tipologia di turisti richiamati a Palermo nel 2018 abbia preferito strutture non alberghiere. Una conferma in tal senso arriva dal dossier redatto da Fondazione Fitzcarraldo su Manifesta 12, un'iniziativa che, come si è visto, è rientrata a pieno titolo nel calendario di PCC. Per i rispondenti a questa survey, i B&B e le altre tipologie di *guest house* risultano essere la prima scelta per il

pernottamento (69%) mentre soltanto il 15% ha scelto l'opzione dell'hotel. Anche i dati raccolti per il presente studio tra i turisti partecipanti alle iniziative di PCC indicano che il B&B sia stata la soluzione più adottata per il pernottamento (21,4%), a fronte di un 15,2% che ha usufruito di un hotel. Inoltre, a questa tendenza hanno contribuito anche alcune politiche del Comune di Palermo, in particolare l'accordo siglato tra Airbnb e Comune per semplificare la riscossione dell'imposta di soggiorno da parte dei fruitori della piattaforma. Grazie alla tassa di soggiorno, che Airbnb versa nel bilancio del Comune di Palermo, è inoltre possibile ipotizzare che la tendenza positiva rispetto alle strutture extra-alberghiere, oltre una ripercussione rispetto al circuito turistico ed economico locale, abbia anche avuto delle conseguenze positive per il bilancio comunale, il cui peso potrà essere pienamente valutabile nel prossimo futuro. Rispetto a questa ipotesi, è opportuno notare come l'entità delle risorse raccolte attraverso l'imposta di soggiorno siano aumentate tra il 2017 ed il 2018, **passando rispettivamente da 1,9 a 2,6 milioni di euro**. Nel primo trimestre del 2019, inoltre, si rileva un'ulteriore crescita rispetto al 2018, che testimonia l'aumentata capacità di riscossione da parte dell'Amministrazione locale nonché una crescente capacità attrattiva della città rispetto ai flussi turistici.

6.2.2 Gli effetti di PCC sugli operatori economici

Con **operatori economici** si intendono gli operatori privati che concorrono sia in maniera diretta che indiretta all'offerta turistica (Innocenti, 1990). Se per gli **operatori economici diretti** la clientela è formata da turisti, per gli **operatori indiretti** alla clientela di popolazione residente si aggiunge una percentuale consistente, sebbene non caratterizzante, rappresentata da turisti.

In questa sede, con operatori economici si sono considerati gli **albergatori** che offrono servizi ricettivi e che hanno una relazione diretta con il turismo e i **ristoratori e commercianti** che, pur se non esclusivamente legati all'economia generata dai flussi turistici, contribuiscono con la propria attività all'attrattività di un territorio. Essi sono dunque sia beneficiari dello sviluppo economico e sociale prodotto dal turismo che generatori dello stesso.

Aumenta l'attrattività turistica della città

Come discusso nel capitolo dedicato alla Teoria del Cambiamento, gli effetti su tali operatori economici riguardano in particolare la rafforzata **attrattività** di Palermo rispetto al turismo. L'attrattività è formata da due poli distinti che devono necessariamente integrarsi e dialogare: da una parte la domanda di servizi legati al turismo, dall'altra il rafforzamento dell'offerta di questi servizi, necessaria ad affrontare con efficacia l'aumento dei flussi di visitatori.

Aumenta e si diversifica la domanda di servizi turistico-ricettivi

Rispetto alla **domanda di servizi ricettivi**, sia gli operatori diretti che indiretti hanno sottolineato un aumento in termini quantitativi dei turisti, ma anche una diversità della domanda di servizi e della tipologia di visitatori.

Nei focus group, gli albergatori hanno evidenziato un aumento rilevante delle prenotazioni, stimato tra il 20% ed il 30%. In particolare, nel 2018 queste nuove prenotazioni sono avvenute con anticipo perché legate ad eventi culturali specifici presenti nel calendario di PCC, ma anche nella programmazione di Manifesta. Si può dunque ipotizzare che questo aumento sia importante non solo dal punto di vista **quantitativo**, ma anche dal punto di vista **qualitativo**: ricevere prenotazioni con anticipo permette infatti una maggiore pianificazione di lungo termine della propria attività:

“Abbiamo lavorato bene l’anno scorso grazie a questi eventi che la città di Palermo sta realizzando per cercare di rilanciare la città (...). Ho avuto **un 30% in più**... noi, su 44 posti letto e 26 camere che abbiamo, posso dire che è andata bene” – (FG A.1)

“Concordavo con la signora che sì, l’anno scorso è stato un anno molto particolare in termini di quantità di prenotazioni, le prenotazioni arrivavano **con largo anticipo** e i **prezzi erano molto alti**” – (FG A.2)

“A livello di turismo io ho notato, avendo l’attività [una casa vacanze] che c’è stato un aumento, poi per quanto riguarda le altre cose non credo” – (R.1)

Anche gli operatori indiretti, quali ristoratori e negozianti, hanno evidenziato un aumento dell’afflusso dei turisti, collegandolo con Palermo Capitale della Cultura, che ha garantito una più efficace e capillare **pubblicità** della città e una **ricca offerta di eventi e attività culturali**:

“Sì, io sto lavorando in questo pub, che è un cocktail bar vintage e siamo pieni di turisti, siamo accanto Palazzo Pantelleria che è pieno pieno di persone che vengono in continuazione a vedere Palermo (...). Sì, con Palermo Capitale della Cultura hai detto bene. Cioè diciamo il titolo che ha acquistato Palermo ha fatto sì che ...” (R.2)

Oltre ad un aumento numerico di visitatori si sottolinea anche una diversità nella **tipologia di turismo**. Rispetto agli anni precedenti, nel 2018 gli operatori coinvolti nella ricerca hanno rilevato scostamenti per quanto riguarda il **più elevato livello culturale** dei turisti e la loro **provenienza**, in quanto in molti provenivano da paesi stranieri. Questa diversità non si traduce necessariamente in un maggiore potere d’acquisto, ma in una ricerca e fruizione di attività e servizi diversi, più orientati verso un **turismo culturale ed esperienziale**. Infatti, questi turisti chiedono informazioni agli operatori economici sulla storia e la cultura della città e cercano di comprendere e di fare esperienza del territorio anche attraverso il rapporto con gli abitanti e con i commercianti. È importante notare che nei focus group, da un lato, si è sottolineato come, a concorrere a questi cambiamenti, sia stato **l’interagire tra PCC nel suo complesso e Manifesta 12**, in quanto quest’ultima, parte integrante della programmazione di PCC, ha costituito un driver importante per il turismo culturale nel 2018. Dall’altro, si è evidenziato come sia in aumento la domanda di **turisti giovani**, per esempio di studenti che attraverso i programmi Erasmus hanno la possibilità di vivere dei mesi in città.

“I miei appartamenti sono anche appartamenti abbastanza semplici, niente di così lussuoso, ma in realtà tutte le persone che sono venute erano di livello alto” Al di qua dei Candelai – (FG A.3)

“...Sì sì, quantomeno culturalmente, **culturalmente di livello alto**” Quattro quarti – (FG A.4)

“Ho agganciato diversi tipi di clienti, dall’artista, al fai da te, al curioso, insomma” Hotel Cortese – (FG A.5)

“Sì, non entra la famiglia di americani in shorts e con la maglia ‘W Bush’. Entravano i due francesi o i due danesi che palesemente avevano il dépliant di Manifesta, la mappa di Palermo, stavano lì a cercare, **chiedevano informazioni**. Di contro, l’anno precedente c’erano le famiglie di turisti che...” – (FG RiCo.1)

“Ragazzi diamogli un nome, è un **turismo culturale**, secondo me. Quello che percepivo io girando per il centro città, per il centro storico, tre mesi prima, quindi da gennaio/febbraio e da aprile in poi, man

mano che arrivava la primavera, subito prima di Pasqua, era una sensazione di stupore incredibile nel vedere frotte di persone camminare per strada e fermarsi agli angoli a fotografare i capitelli, i balconi, e non più soltanto i cassonetti della spazzatura. Cosa che davanti il mio ufficio capita” (FG RiCo.2)

Questa diversità nella tipologia di turisti influisce anche sulla tipologia del loro soggiorno. Come richiamato precedentemente, i soggiorni del 2018 sono stati spesso prenotati con anticipo e, rispetto ai flussi turistici precedenti, **sono durati più giorni**. Un altro elemento interessante riscontrato dagli albergatori è che spesso i turisti, divenuti maggiormente consapevoli della ricchezza del patrimonio locale grazie a PCC (cfr. 6.2.4), hanno espresso la volontà di **replicare l'esperienza di visita per un periodo più prolungato**. Palermo comincia così a configurarsi non più come una meta di turismo mordi e fuggi, ma come luogo da scoprire e da vivere per qualche giorno:

“Lo abbiamo notato spesso: molte persone sono venute per la prima volta a Palermo e non immaginavano assolutamente che ci fosse talmente tanto da vedere che, per esempio dicevano ‘Peccato, **potevamo restare di più**, pensavamo fossero sufficienti 2 o 3 giorni, e invece non lo sono” – (FG A.4)

“I pernottamenti sono stati non più di 1/2 giorni ma di **3/4**, ma anche settimane intere a stare qui a Palermo, cosa strana perché di solito 1 giorno e via, magari non riuscivano a dormire la notte perché grazie ai pub, alla musica sparata, questo problema” – (FG A.5)

Si rafforza l'offerta di servizi turistico-ricettivi

Per quanto riguarda la **rafforzata offerta ricettiva**, le interviste e i focus group hanno messo in evidenza sia l'aumento delle attività interessate dallo sviluppo turistico che una maggiore consapevolezza dell'importanza di innovare i propri servizi.

Gli albergatori sottolineano da una parte come le strutture ricettive locali siano riuscite a rispondere alla nuova domanda ricettiva, dall'altra come vi sia stata una crescita, spesso poco regolamentata, di case in affitto. Questa crescita deve comunque essere inserita all'interno di una tendenza crescente non ascrivibile interamente a PCC, quanto piuttosto a un percorso di sviluppo che, come osservato in precedenza, si è avviato sul territorio negli ultimi anni (cfr. 6.2.1). Inoltre, gli albergatori hanno evidenziato che questa crescita è stata favorita dal mercato immobiliare locale, che, soprattutto nel centro storico di Palermo, presenta una grande mole di appartamenti e stanze inutilizzati, che affittate ai turisti sono molto più profittevoli che se affittate a residenti. Per contro, sia gli operatori economici che i partner istituzionali hanno sottolineato il contributo specifico di PCC all'arrivo di **grandi investitori internazionali** nel territorio, sia nel settore immobiliare che in quello più prettamente ricettivo:

“Una cosa che voglio sottolineare è una richiesta costante di **operatori economici nazionali e internazionali** che cercano **spazi** a Palermo. Dico, Capitale della Cultura ha reso Palermo molto appetibile da un punto di vista degli investimenti diciamo” – (P.1)

“Una galleria internazionale di peso che voglia aprire a Palermo la propria sede, un museo con un progetto culturale come quello di Massimo e Francesca Valsecchi, una grande catena alberghiera extralusso come Rocco Forte che decide di prendere Villa Egea sono tutti strumenti e operazioni che non sono scollegate tra di loro ma che dimostrano un processo avviato, che continuiamo a spingere, di **valorizzazione del territorio in una prospettiva internazionale**.” A. Cusumano – Ex Assessore alla Cultura del Comune di Palermo

Per quanto riguarda la ristorazione e il commercio, invece, Palermo Capitale della Cultura è stata un **volano per il consolidamento di nuove attività economiche**, che hanno orientato la propria offerta

proprio su una tipologia di turismo che cerca un rapporto più diretto e autentico con la vita quotidiana dei territori.

In tal senso, gli operatori raggiunti dall'indagine hanno riscontrato un ulteriore livello del rafforzamento dell'offerta turistica, ovvero la maggior **consapevolezza dell'importanza di innovare** gli esercizi esistenti, in particolare rispetto alla tipologia di offerta proposta e alle modalità del rapporto con i turisti. Questo aspetto è particolarmente sottolineato dai ristoratori e commercianti, strutturalmente meno abituati ad avere i turisti come propri clienti. Questo processo è dipeso anche dalla specifica tipologia di turisti che Palermo Capitale della Cultura ha richiamato sul territorio, che hanno cercato un **rapporto diretto con gli abitanti e i commercianti** e la fruizione di **prodotti e servizi** percepiti come maggiormente **autentici e locali**:

"lo ho dovuto prendere informazioni sulla mia stessa città per poter rispondere alle domande dei turisti" – (FG RiCo.4)

"Ma finalmente non era solo quello, finalmente era un turismo che entrava con occhio critico per guardare tutto, tutti gli angoli. Ed era incredibile per quello, perché te lo trasmettevano. I turisti, a te palermitano, te lo trasmettevano. Questa è una sensazione che mi sono portato dietro per tutto l'anno. Perché era quella sensazione che **ti responsabilizzava** davanti a qualcuno che guardava le cose con senso critico costruttivo" – (FG RiCo.5)

Questa maggiore consapevolezza si è tradotta in una **maggiore conoscenza della propria città** (cfr. 6.2.5), nonché in una **maggiore abilità nella comunicazione e nel marketing**, sviluppata per rispondere alle esigenze di turisti dall'elevato livello culturale e spesso provenienti da paesi stranieri:

"Anche in termini di comunicazione, tornando alle cose basiche, all'annuncio in vetrina. [Il commerciante] ha dovuto usare non più solo l'italiano ma anche **l'inglese**. Mi ricordo una cosa su cui noi non lavoriamo moltissimo, che sono i saldi estivi, e in centro c'è stata un'evoluzione in tal senso. Non era più la percentuale di sconto messa lì, ma aveva le sue declinazioni. Anche in termini di **decoro, di bellezza**. Si è andati uno step oltre il necessario secondo me. Si è voluto investire sulla bellezza, perché la gente che stava in giro notava che c'era bellezza e lo trasmetteva questo" – (FG RiCo.5)

"Ci evolviamo insieme al turista che viene" Molti volti – (FG RiCo.6)

In tal senso, la nascita di nuove attività ricettive e la rimodulazione dell'offerta degli esercizi commerciali possono essere lette anche alla luce della maggiore consapevolezza delle risorse culturali locali promossa da PCC (cfr. 6.2.5). Rendendo maggiormente evidente il valore storico e culturale di Palermo ai suoi visitatori e ai suoi stessi abitanti, l'iniziativa appare aver consentito ai palermitani di avere maggior contezza delle possibilità di sviluppo di Palermo, rafforzando in loro un senso di **agency nei confronti del proprio territorio**. Le interviste qui sopra riportate suggeriscono che tale attivazione personale, per gli operatori economici, possa avere influito anche sullo sviluppo di uno **spirito imprenditoriale** in senso più prettamente economico.

Ritornando al rapporto tra domanda e offerta come chiave per comprendere l'attrattività turistica del territorio, si può affermare che la maggior attenzione sulla città e la richiesta di autenticità da parte dei turisti abbiano spinto gli operatori a cercare di valorizzare la componente identitaria della propria offerta. Per gli operatori indiretti partecipanti al focus group, Palermo Capitale della Cultura appare quindi aver stimolato una **rimodulazione della domanda e dell'offerta ricettivo-turistica locale in chiave identitaria**:

"Da quello che abbiamo sentito, credo che in fondo quello che potremmo dire è che sia rispetto alla domanda sia rispetto all'offerta, la richiesta sia e sia stata di identità, naturalmente declinata in vari modi. Perché anche i cittadini palermitani in qualche modo riscoprono l'identità della città, e con questa la propria. Quindi in qualche modo, forse, questo è quello che possiamo indicare sia dai turisti sia in generale per tutte le attività. E l'altra appunto è la relazione.

Cioè di fatto andare da qualcuno, incontrare qualcuno, scoprire qualcosa e qualcuno che ha qualcosa da dirti, e te la dice in un modo per te accessibile ecc. sono sintesi, è una sintesi semplice e per certi versi banale, ma è un punto di forza. Credo che **Palermo Capitale della Cultura** sia stata tesa a fare da **catalizzatore delle identità della città**, sintetizzandole perché arrivassero meglio in qualche modo. Poi potremmo chiederci quanto ci sia effettivamente riuscita, quanto si potesse fare di diverso e di più..." – (FG RiCo.6)

Occorre infine notare che le rilevazioni hanno fatto emergere una serie di **fattori** che hanno parzialmente **limitato** lo sviluppo degli *outcome* fin qui analizzati. In particolare, sono stati ricordati **aspetti infrastrutturali**, a livello **urbano, interurbano ed extraurbano**, che incidono direttamente sulla fruibilità dei servizi ricettivi e commerciali, ma anche, in maniera indiretta, sulla fruizione dei servizi culturali, ricadendo poi su tutto il sistema di offerta turistica.

"Io sono danneggiato perché ho una casa vacanze proprio qua in zona, c'è il vicolo pienissimo di **spazzatura** e diamo un'immagine proprio bellissima del centro storico, dei Palazzi. Io ogni volta mi devo scusare con i turisti" – (R.3)

"L'isola pedonale di via Maqueda è sicuramente una cosa buona. Tra gli effetti negativi, la **ZTL** limitata a quattro strade non è assolutamente produttiva, in quanto esalta la zona e quelli che ci stanno dentro ne pagano le conseguenze" – (O.E.1)

"Io per esempio consigliavo le **navette**, quelle gratuite, che partono mi sembra da Piazza Indipendenza e vanno a finire fino al Foro Italico, se non sbaglio. Le ho consigliate l'anno scorso, per fare anche un tour della città gratuito, non funzionavano completamente. Niente, niente completamente. Proprio oggi c'è il giro ciclistico, oggi, ieri subito si sono portati tutte le macchine, perché lo hanno fatto da un giorno all'altro. Neanche hanno messo le insegne" – (R.4)

"C'è stata una buona organizzazione ma si sarebbero dovute rafforzare le infrastrutture. Per esempio, è difficile **raggiungere Monreale**. So che hanno aumentato il numero di autobus, ma non so se effettivamente abbiano migliorato i collegamenti verso Monreale" – (O.E.2)

"I **trasporti urbani e interurbani**. Non si può parlare di Città Metropolitana se poi non ci sono rapporti viari di trasporto pubblico che funzionano e che mettono in relazione l'area urbana con l'area metropolitana, non esistono" – (P.1)

"Eh tuttavia credo che oggi siano necessarie, mi fa ricordare la signora che ci sono per esempio alcuni **voli** che iniziano ad arrivare a Palermo **da capitali europee o da città europee** tardissimo. Cioè non è pensabile che a gennaio e febbraio l'aeroporto di **Palermo non abbia voli diretti** per Parigi, per Oslo, per altre città che invece avrebbero tutto l'interesse probabilmente turisti che avrebbero tutto l'interesse a venire a svernare a Palermo in questi periodi ed è invece lo zero assoluto. (...) Che poi tra l'altro potrebbe essere anche un momento **in cui organizzare delle manifestazioni** perché comunque una fetta di turisti in estate viene comunque, mentre nei mesi di novembre/marzo, da novembre a marzo non vengono proprio e ripeto, qua la nostra temperatura è meravigliosa, e potrebbe attirare veramente migliaia, migliaia di turisti se però ci fossero voli" – (FG A.5)

"Il problema è anche il **costo del volo**. Se da Milano costa 300 euro andata e ritorno perché devo venire a Palermo?" – (FG A.6)

Effetti di medio-lungo periodo: è favorito lo sviluppo del territorio

In generale sia gli albergatori che i ristoratori e i commercianti hanno evidenziato un **aumento delle proprie entrate** nel 2018 grazie all'afflusso di turisti. In particolare, gli albergatori si pongono la questione della **sostenibilità** di questo flusso turistico, sia in termini **quantitativi** che per quanto riguarda la **qualità** dei soggiorni, ossia la durata e la destagionalizzazione dei flussi turistici. Se alcuni intervistati hanno

sottolineato come ancora nel 2019 si possano registrare numeri interessanti, qualcuno ha notato come oggi le prenotazioni non avvengano più con anticipo perché non legate ad eventi specifici:

“Stiamo lasciando una scia dall’anno scorso a quest’ anno, in base alle prenotazioni che ci sono nei mesi di aprile/maggio che sono abbastanza allettanti, speriamo che continui nel corso dell’anno” - (FG A.1)

“Oggi, per via di tante altre cose, comunque anche quest’ anno devo dire che io ho avuto un incremento sugli appartamenti intorno al 20% (...) più a bruciapelo ma le prenotazioni arrivano, cioè oggi per dopodomani” – (FG A.2)

“[L’incremento del] Il turismo ... credo sia anche per i prossimi anni, che non è che siamo partiti da Palermo Capitale della Cultura e poi ci siamo fermati lì a quell’ annetto, secondo me ‘spara’ bene anche i prossimi anni a Palermo” – (R.1)

I commercianti hanno sottolineato come l’aumento dei visitatori **non sia un cambiamento strutturale**, in quanto permane la questione della scarsa **destagionalizzazione** dei flussi turistici. I numeri registrati nei periodi di bassa stagione, tra novembre e febbraio, non sembrano cambiati rispetto agli anni precedenti.

“[Al Cassaro Alto] ci sono alcune botteghe storiche, quindi c’è una prospettiva temporale diversa. Comunque, non c’è la possibilità di valutare il cosiddetto consolidamento in un anno. Sicuramente **un trend positivo**, di miglioramento, di aumento c’è stato. Ho detto poco fa della via dei Librai, che nel suo secondo anno è arrivata a circa 30 mila presenze sul territorio, e che nel quarto anno supera i 70 mila. Ora come facciamo a misurare che questo è successo perché c’era PCC? Non è così semplice. Quello che posso dire è che nell’arco dell’anno i commercianti testimoniano che **i periodi di bassa sono stati gli stessi**. Non c’è stato un radicale cambiamento rispetto ai flussi, cioè per quanto possano essere aumentati non hanno cambiato la stagionalità. Se tra novembre e febbraio è magra, è rimasta magra. Quindi non è stato un cambiamento strutturale. **Ma è ovvio, stiamo parlando di un anno**” – (FG RiCo.1)

Inoltre, gli operatori hanno fatto notare come l’aumento dei flussi turistici **sia una strategia in atto da tempo** e che occorra **strutturarla e rafforzarla**. Per quanto riguarda più specificamente il 2018, è stato sottolineato come **PCC e Manifesta**, inserendosi in questa evoluzione già in corso del settore ricettivo locale, abbiano contribuito congiuntamente a richiamare turisti culturali sul territorio. In particolare, gli albergatori hanno riscontrato un’azione sequenziale delle due manifestazioni, per cui PCC è apparsa determinante a partire dalla primavera del 2018, attirando sia turisti culturali che più *mainstream* grazie all’eterogeneità del suo calendario; Manifesta, in quanto rassegna di arte contemporanea, invece, avrebbe richiamato un pubblico ancor più specializzato, soprattutto a partire dall’autunno 2018:

“Ho altri appartamenti in centro storico dislocati sia tra la Kalsa, il Capo, su via Roma. (...) Per Palermo Capitale della Cultura io in realtà negli altri appartamenti molta gente ne era informata e ha diciamo visto e usufruito delle attività che Capitale della Cultura aveva fatto. A mio avviso è stata una macchina che ha funzionato, anzi oggi mi preoccupa che non c’è questa macchina che ha prodotto tanti eventi durante il ... devo dire è stata più incisiva nel primo periodo dell’anno sino a tutto agosto, poi da agosto devo dire l’effetto di Manifesta è stato importante” – (FG A.3)

Gli operatori economici riconoscono dunque a Palermo Capitale della Cultura un grande impulso ad un processo già in atto, ma sottolineano anche come occorra ancora lavorare per rendere strutturale questo tipo di turismo. In tal senso, appare importante la creazione di **una proposta culturale e ricettiva efficace e integrata**, che consenta pianificazioni e investimenti di lungo periodo e di **rafforzare il posizionamento** di Palermo su scala internazionale:

“(...) Dall’ altro lato sono preoccupato perché ci vogliono gli **eventi** assolutamente, questo non c’è dubbio”
“Eh appunto perché se non ci rilanciamo, io sto sapendo che Il Cairo sta facendo delle piattaforme, sta facendo degli aeroporti, si sta organizzando proprio sulla vendita di pacchetti di cose e noi non riusciamo a riunirci magari tutti, a fare **un progetto comune** per portare avanti questa città mi sa che finita l’onda... questo mi preoccupa” – (FG A.4)

“Noi dobbiamo continuare a mantenere questo **standard qualitativo**, soprattutto questo aspetto della città, va migliorato, noi non siamo la perfezione, abbiamo appena iniziato, ma dobbiamo continuare su questa linea: migliorare, migliorare, migliorare, a tutti i livelli noi, con le guide (...) facendo corsi di aggiornamento (...), lo stesso devono fare i ristoratori, i trasporti. Per esempio, per quanto riguarda i trasporti, Palermo ha un biglietto giornaliero, ma lo sappiamo noi, lei andando in giro per la città ha visto qualcosa che le dicesse che c’è il biglietto giornaliero? Palermo non ha **una carta trasporto e museo**, come la potrebbe avere Barcellona o Parigi. Perché purtroppo ci sono i piccoli **feudi**, perché tre monumenti sono gestiti dalla Soprintendenza, alcuni dai servizi aggiuntivi, altri dalla curia, ma all’interno della curia, li hanno affidati a varie associazioni... E questo è da migliorare. Anche a livello regionale, la Campania ce l’ha. E per avere una cosa così, la **pubblicizzi** a costo zero, basta una conferenza stampa” (GT.1)

6.2.3. Stima dell’impatto economico di PCC²³

Apprestarsi a comprendere gli impatti economici di un evento complesso, sia nel tempo che nello spazio, come l’iniziativa di Palermo Capitale della Cultura rappresenta un’indubbia sfida metodologica. Non solo per l’ampiezza del campo dell’analisi, quanto per ragioni che influiscono sulla solidità delle basi di dati da interrogare per procedere alle stime. Vi sono, infatti, barriere a livello sistemico: in Italia vi è una scarsa consuetudine alla raccolta dei dati e, laddove questa attività venga realizzata, le istituzioni preposte tendono a preservare i dati per stringenti politiche a tutela della privacy. Inoltre, nel caso del presente lavoro di ricerca, il disegno valutativo ex post presenta, rispetto ad un impianto di analisi ex ante, delle evidenti lacune nella costruzione dell’infrastruttura di raccolta dei dati.

Al fine di superare tali limiti metodologici, nell’implementazione della presente analisi, si è proceduto a realizzare un *benchmarking* di esperienze comparabili a PCC per comprendere le modalità di stima degli impatti economici sul territorio. In tal senso, attraverso una literature review, lo studio ha preso in esame la reportistica ex post del programma European Capital of Culture (ECoC), che del resto ha costituito la buona pratica da cui il Decisore Pubblico ha determinato di istituire il programma “Capitale Italiana della Cultura”. Nelle intenzioni della Commissione Europea, il programma EcoC nasce come “piattaforma per il posizionamento della città e come un catalizzatore per la rigenerazione economica e culturale” (Garcia, Cox, 2013). Dall’analisi della reportistica EcoC, emergono diverse dimensioni di analisi, su cui si è concentrata l’attenzione dei ricercatori e dei policy maker. In particolare nel lavoro di meta-valutazione *European Capitals of Culture: success strategies and long-term effects* (Garcia, Cox, 2013), le dimensioni di impatto maggiormente analizzate dalle pubblicazioni scientifiche e dalla reportistica relativa a ECoC sono evidenziate nel seguente grafico:

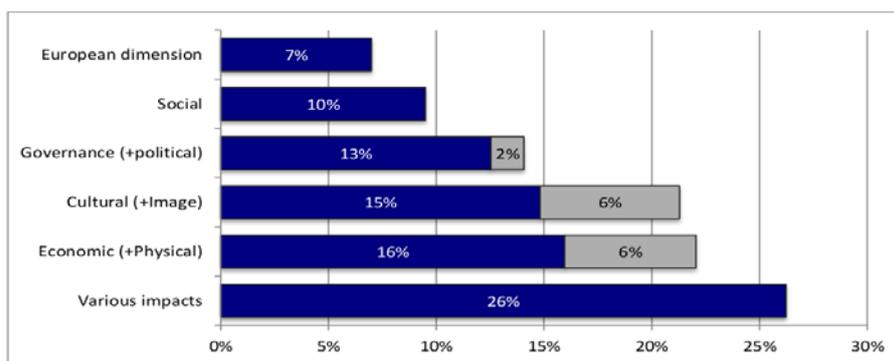


Figura 5. Principali dimensioni di analisi dell’impatto nelle valutazioni EcoC

²³ Vedasi anche la stima dell’impatto economico di Manifesta 12 elaborata da Fondazione Fitzcarraldo, che ha rilevato un impatto diretto lordo dell’iniziativa, ricompresa nel programma di PCC 2018, pari a € 11.183.712. Tale importo è stato calcolato sulla base della spesa media dei partecipanti a Manifesta 12 non residenti a Palermo. Di interesse per un quadro della crescita economica di Palermo legata al turismo appare anche il dato relativo alla tassa di soggiorno (crf. 6.2.1), che ha permesso di raccogliere 1,9 milioni di euro nel 2017, passando a 2,6 milioni nel 2018, risorse poi cresciute ulteriormente nel primo trimestre del 2019.

È interessante notare, inoltre, come la natura del soggetto promotore della attività di ricerca influenzi gli obiettivi di analisi: le città ospitanti, infatti, hanno manifestato maggior attenzione alle dimensioni culturali e di *governance*, mentre il mondo dell'accademia ed i soggetti valutatori ha concentrato le analisi sulla dimensione economica.

I limiti di metodologici sopra evidenziati sono stati largamente riscontrati anche nel lavoro di meta-valutazione EcoC, che segnala appunto persistenti fragilità nei processi di raccolta e gestione dei dati, soprattutto di natura quantitativa, da parte delle città ospitanti. I tentativi di stima, proposti dalle differenti esperienze di valutazione, risentono certamente della fragilità dei data set; allo stesso tempo vi sono dei limiti di natura temporale, poiché la quantificazione degli impatti sul medio e lungo periodo necessita di un tempo di osservazione congruo alla raccolta delle evidenze. Non sorprende, dunque, che le analisi abbiano affrontato in misura più consistente gli **impatti economici diretti**, legati alle spese sostenute dai visitatori, piuttosto che ricomprendere gli impatti indiretti (ad es., le maggiori entrate fiscali), rispetto ai quali la variabile tempo è determinante ai fini della stima.

Se il programma EcoC possiede, dunque, delle evidenti analogie con "Capitale Italiana della Cultura", al medesimo tempo è opportuno notare come le città ospitanti abbiano potuto contare su budget per l'implementazione delle attività decisamente più consistenti delle risorse messe a disposizione di PCC. Pur considerando il supporto, sia finanziario che *in kind*, delle organizzazioni coinvolte nel tavolo istituzionale (cfr. 6.1.2), non possiamo non segnalare la **disparità di mezzi** tra le due esperienze. Allo stesso tempo, le città ospitanti EcoC hanno beneficiato, negli anni precedenti alla realizzazione delle iniziative, di importanti stanziamenti da parte del sistema pubblico, per "infrastrutturare" la città, sia da un punto di vista fisico che nell'offerta culturale. Ad esempio, nel caso di Liverpool, città EcoC 2008, il City Council ha incrementato dell'84% gli stanziamenti a favore delle politiche culturali; un'analogica dinamica si riscontra per la città di Lille, EcoC 2004, con una crescita della spesa per la cultura del 52,8%. In tal senso, nella costruzione di un'analisi di *benchmark* che favorisse la comparabilità, si sono qui tenute in considerazione tre variabili dei casi studio esaminati:

- il **periodo** di realizzazione di EcoC;
- il **dimensionamento della popolazione** delle città ospitanti;
- l'**entità delle risorse stanziate** per la realizzazione delle iniziative.

Alla luce delle difficoltà metodologiche e temporali nella stima degli effetti indiretti, si è preferito, in una prospettiva di rigore e solidità dell'analisi, concentrare l'attenzione sugli effetti direttamente connessi con PCC, ed in particolare sulla spesa di coloro che hanno avuto come principale driver la proposta di valore legata all'offerta culturale di Palermo Capitale della Cultura 2018 (cfr. 2.4).

In primo luogo, si è proceduto alla **stima della spesa diretta**, attraverso la somministrazione del questionario ad un campione di individui che hanno preso parte alle attività di Palermo Capitale della Cultura. Il questionario presentava delle domande specifiche finalizzate a raccogliere delle proxy in grado di stimare la spesa media di ciascun partecipante, in particolare:

- a) *Potrebbe indicare quanto ha speso per il pernottamento a Palermo e/o nel territorio della Città Metropolitana di Palermo? (Fornisca una stima in euro);*
- b) *Potrebbe indicare quanto ha speso durante la sua esperienza di visita per i pasti (colazione, pranzo, snack, cena)? (Fornisca una stima in euro. Se è un residente, escluda le spese non connesse all'esperienza "turistica");*
- c) *Potrebbe indicare quanto ha speso durante la sua esperienza di visita per i trasporti? (Fornisca una stima in euro. Se è un residente, escluda le spese non connesse all'esperienza "turistica").*

Allo stesso tempo, in una prospettiva assolutamente prudentiale, si è determinato di non computare nel calcolo degli impatti diretti i cittadini residenti nel Comune di Palermo ed i residenti nei comuni della Città Metropolitana. Tale scelta è coerente con il *framework* FEET (cfr. 2.3.2), in quanto quelle stesse spese dei residenti, potrebbero essere state impiegate altrove in ambito cittadino. Al fine di procedere ad una stima solida delle spese sostenute, abbiamo poi triangolato le informazioni raccolte attraverso il questionario con le interviste ed i focus group agli operatori economici. Come già evidenziato nella precedente sezione, gli operatori intervistati ritengono che PCC abbia contribuito a rafforzare l'offerta turistica e ricettiva, incrementando pertanto i ricavi degli esercizi della ristorazione e dell'accoglienza.

Rispetto, dunque, all'individuazione delle proxy, si è pervenuti alle seguenti stime:

Tipologia di spesa	Valore in euro per visitatore
Spese per il pernottamento	€ 260,6
Spese per i pasti	€ 266,1
Spese per il trasporto	€ 103
Spesa totale	€ 629,8

Considerando che la spesa media, rilevata da ISTAT, per turisti residenti in Italia che pernottano negli esercizi ricettivi è pari a 404 euro per viaggio, la stima proposta appare certamente congrua, anche alla luce della disponibilità a pagare del profilo del turista culturale. In merito all'individuazione della stima del numero di visitatori, facendo riferimento al lavoro di *benchmarking* sulla meta-valutazione di EcoC, si è qui determinato che soltanto il **25% del flusso turistico ex novo registrato nel 2018** può essere credibilmente attribuito a PCC. Prendendo dunque in esame la crescita del flusso di visitatori tra il 2017 ed il 2018, l'Osservatorio Turistico Regionale, in base ai dati ISTAT, ha rilevato un incremento del 7,81%, in termini assoluti 105.405 presenze in più su base annua (Osservatorio Turistico Regionale, 2018).

Moltiplicando il numero di visitatori attribuibili a PPC per il valore delle spese medie del visitatore, si ottiene una stima dell'impatto economico direttamente generato dall'iniziativa sul territorio:

Stima dell'impatto economico diretto di PCC = (Nuove presenze registrate nel 2018 * 0,25) * (Spese per il pernottamento + Spese per i pasti + Spese per il trasporto)

$$26.351 * € 629,8 = € 16.337.775$$

Numero di visitatori attribuibili a PCC	Valore in euro per visitatore	Stima dell'impatto economico diretto di PCC
26.351	€ 629,8	€ 16.337.775

Tale dato approssima l'impatto economico diretto generato da PCC sul territorio. Al netto delle osservazioni di natura metodologica sopra illustrate, appare comunque rilevante riportare la stima della spesa registrata nei questionari per i **residenti del Comune e della Città Metropolitana di Palermo**.

Tipologia di spesa	Valore in euro per visitatore residente a Palermo	Valore in euro per visitatore residente nella Città Metropolitana
Spese per i pasti	€ 87,9	€ 64,3
Spese per il trasporto	29,1	€ 31,2
Spesa totale	€ 117	€ 95,6

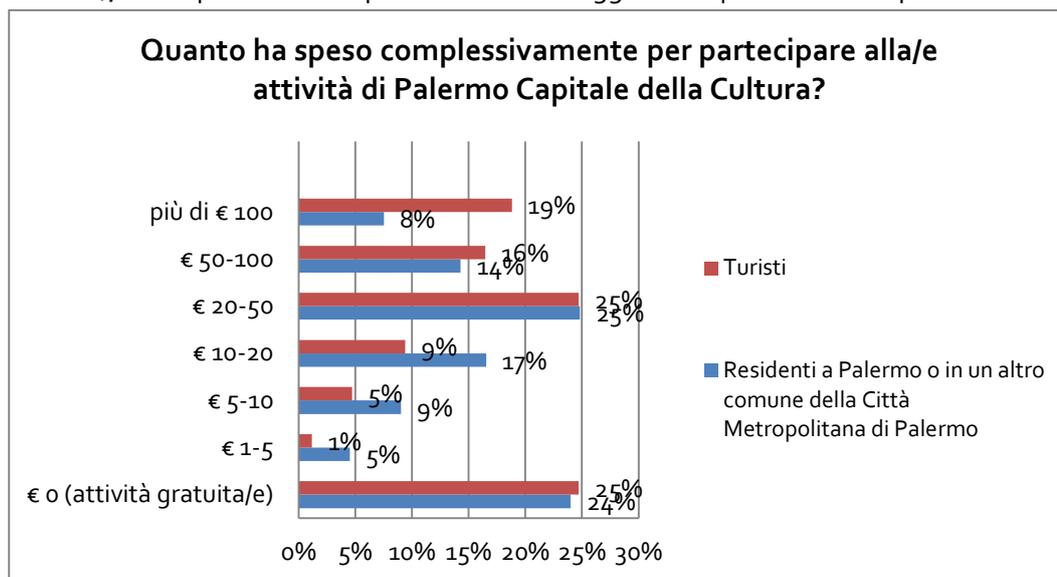
Un ulteriore spunto di analisi circa gli impatti economici, è legato alla stima delle **spese** sostenute dai visitatori per accedere alle **iniziative previste nell'ambito di Palermo Capitale della Cultura**. Il questionario riportava il seguente quesito:

a) *Quanto ha speso complessivamente per partecipare alla/e attività di Palermo Capitale della Cultura?*

La domanda, a risposta chiusa, conteneva i seguenti campi, con opzione singola:

- a) € 0
- b) € 1 - € 5
- c) € 5 - € 10
- d) € 10 - € 20
- e) € 20 - € 50
- f) € 50 - € 100
- g) Più di € 100

Dai questionari è emerso che sia nel caso dei visitatori non residenti che per i visitatori residenti, i segmenti di spesa con il maggior numero di rispondenti sono rispettivamente la fascia a), circa il 25% ed un valore analogo per la fascia e). Una differente propensione alla spesa si rileva dalle preferenze rispetto alla fascia g), dove i visitatori non residenti hanno un valore pari al 19% a fronte dell'8% dei residenti, mentre nella fascia d), sono questi ultimi a presentare una maggiore frequenza nelle risposte.



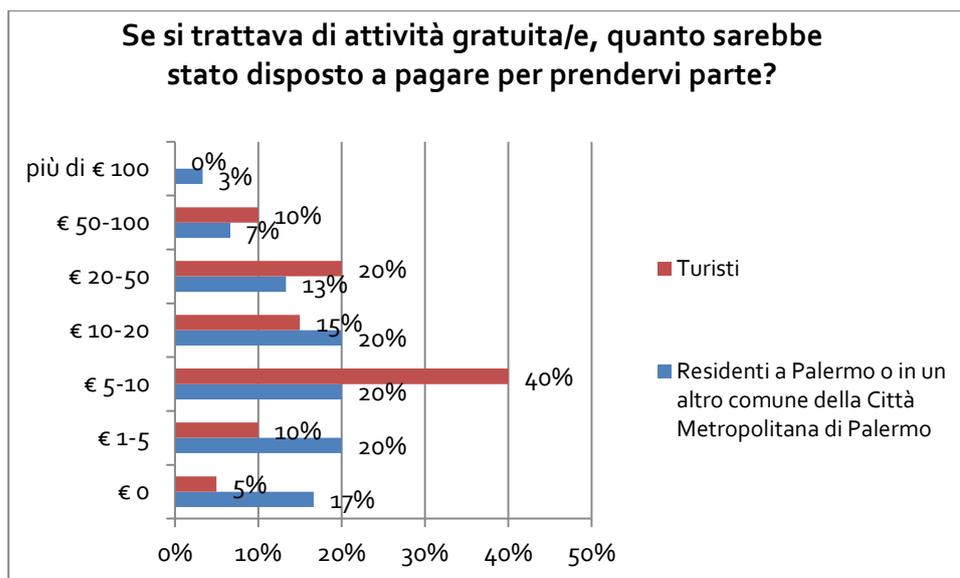
Al fine di esplorare la disponibilità a pagare, il questionario presentava il seguente quesito:

a) *Se si trattava di attività gratuita/e, quanto sarebbe stato disposto a pagare per prendervi parte?*

La domanda, a risposta chiusa, conteneva i seguenti campi, con opzione singola:

- a) € 0
- b) € 1 - € 5
- c) € 5 - € 10
- d) € 10 - € 20
- e) € 20 - € 50
- f) € 50 - € 100

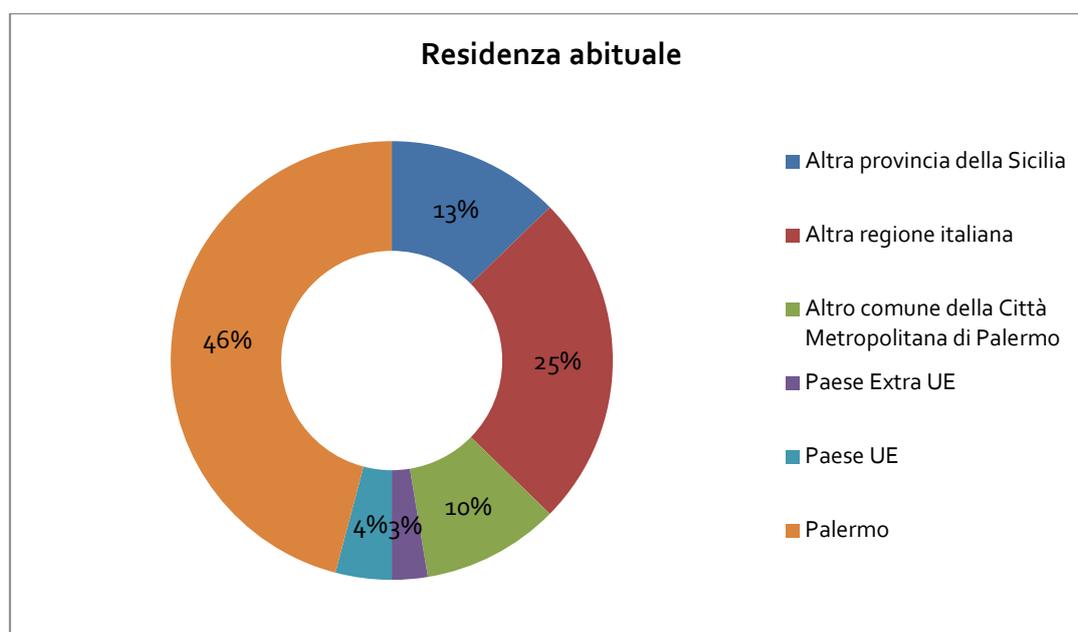
g) Più di € 100



Il questionario consente di verificare l'esistenza di **una chiara disponibilità a pagare per quelle iniziative culturali, realizzate a titolo gratuito**. Rispetto alle preferenze, residenti e visitatori non residenti registrano una disponibilità che si concentra nelle fasce c) d) e), con i visitatori non residenti con una propensione doppia rispetto ai residenti nella fascia c).

6.2.3 Turisti e residenti: il campione coinvolto nella survey

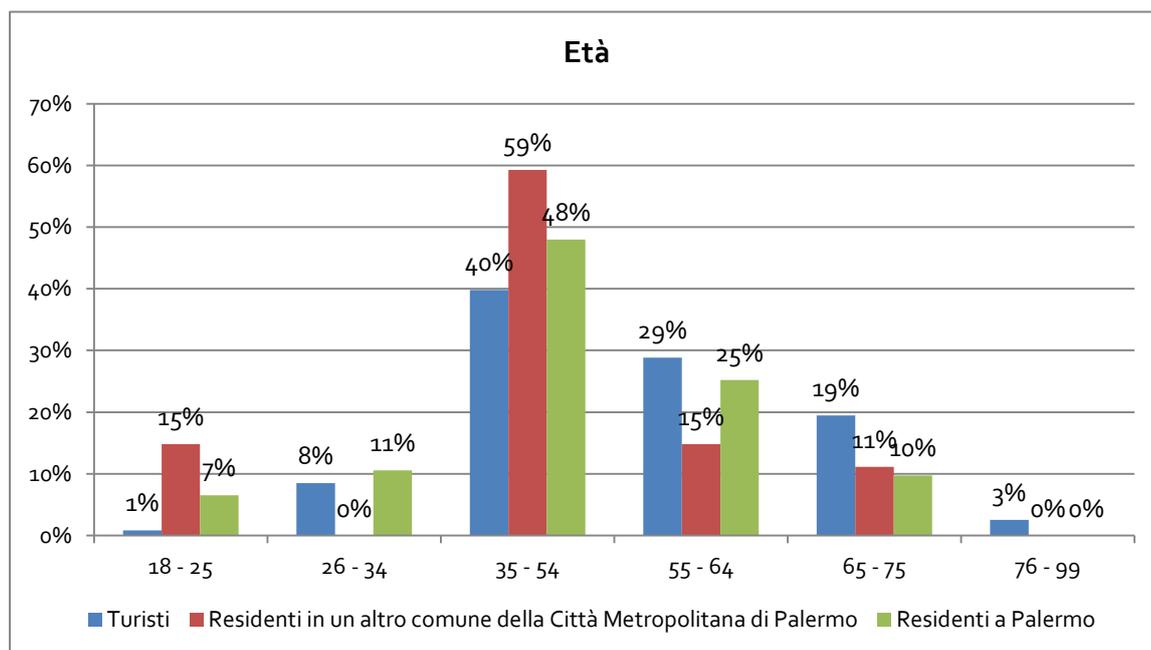
Come illustrato precedentemente (cfr. 2.4), la presente indagine ha condotto una survey per misurare e comprendere i cambiamenti vissuti dai turisti e dai residenti del Comune e della Città Metropolitana di Palermo grazie al Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018. Qui di seguito, vengono illustrate le caratteristiche del campione raggiunto tramite il questionario.

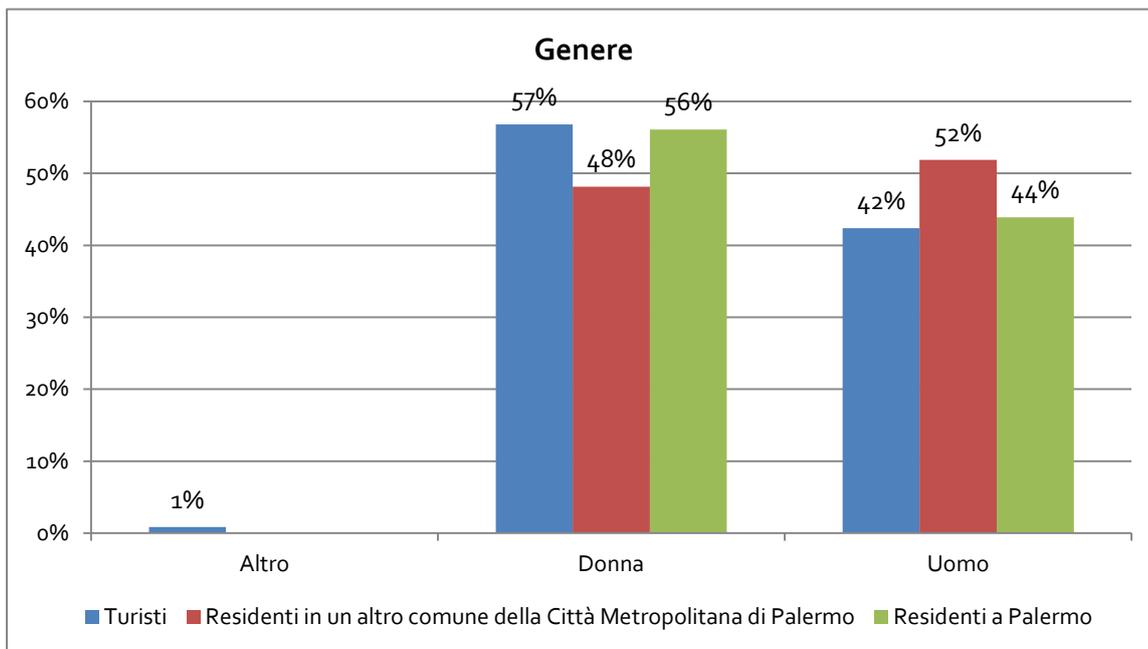


I rispondenti al **si ripartiscono quasi equamente tra residenti di Palermo (4,6%) e turisti italiani e stranieri estranei al territorio palermitano (complessivamente, il 44% dei rispondenti)**. Il restante 10% dei rispondenti proviene da un altro dei comuni della Città Metropolitana.

Dal resto della Sicilia proviene il 13% dei turisti. Le altre regioni Italiane vendono una prevalenza di turisti provenienti da Lazio (25%), Lombardia (23%) e Piemonte (11%). Vi è poi una leggera prevalenza di turisti europei rispetto a quelli extra UE.

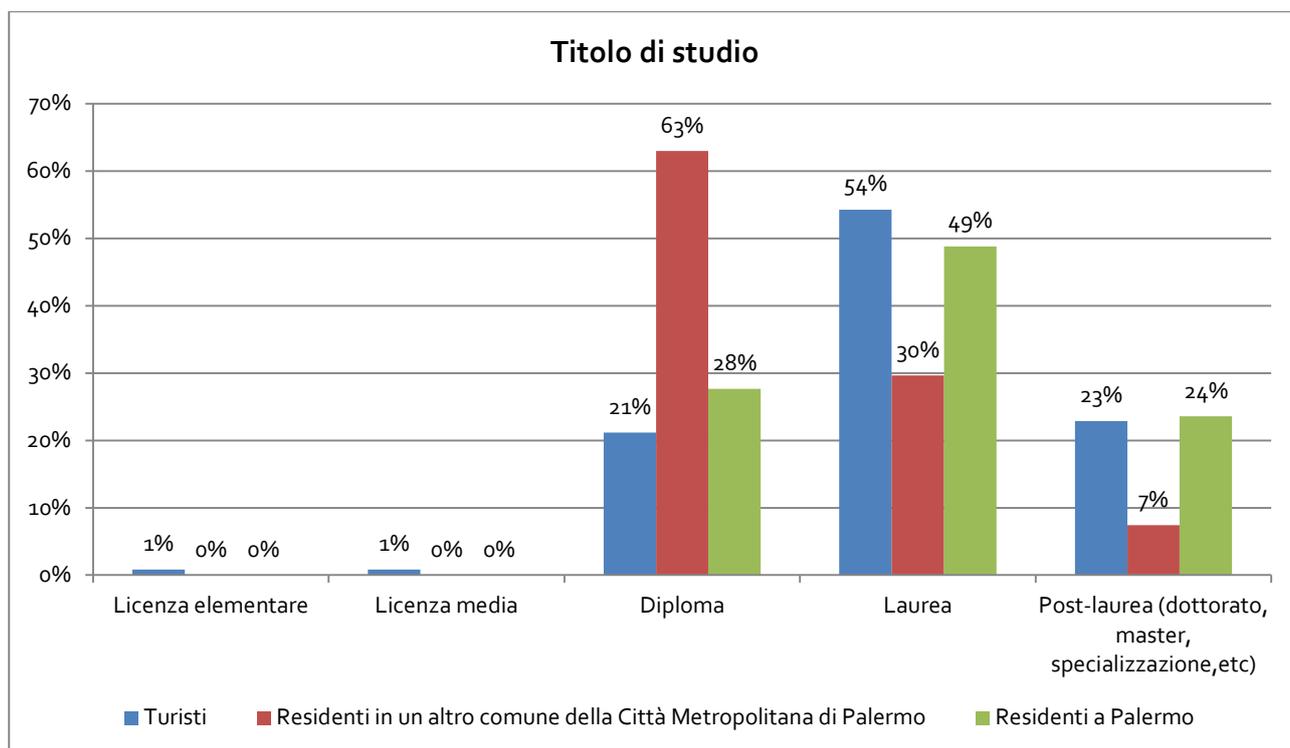
Per quanto riguarda il profilo socio-demografico dei rispondenti, questi si collocano soprattutto nelle fasce comprese **tra i 35 e i 54 anni**, in particolare nel caso dei residenti di Palermo e della Città Metropolitana. E' interessante notare come le fasce più giovani siano scarsamente presenti. I generi, invece, sono equamente distribuiti tra i diversi gruppi di rispondenti.

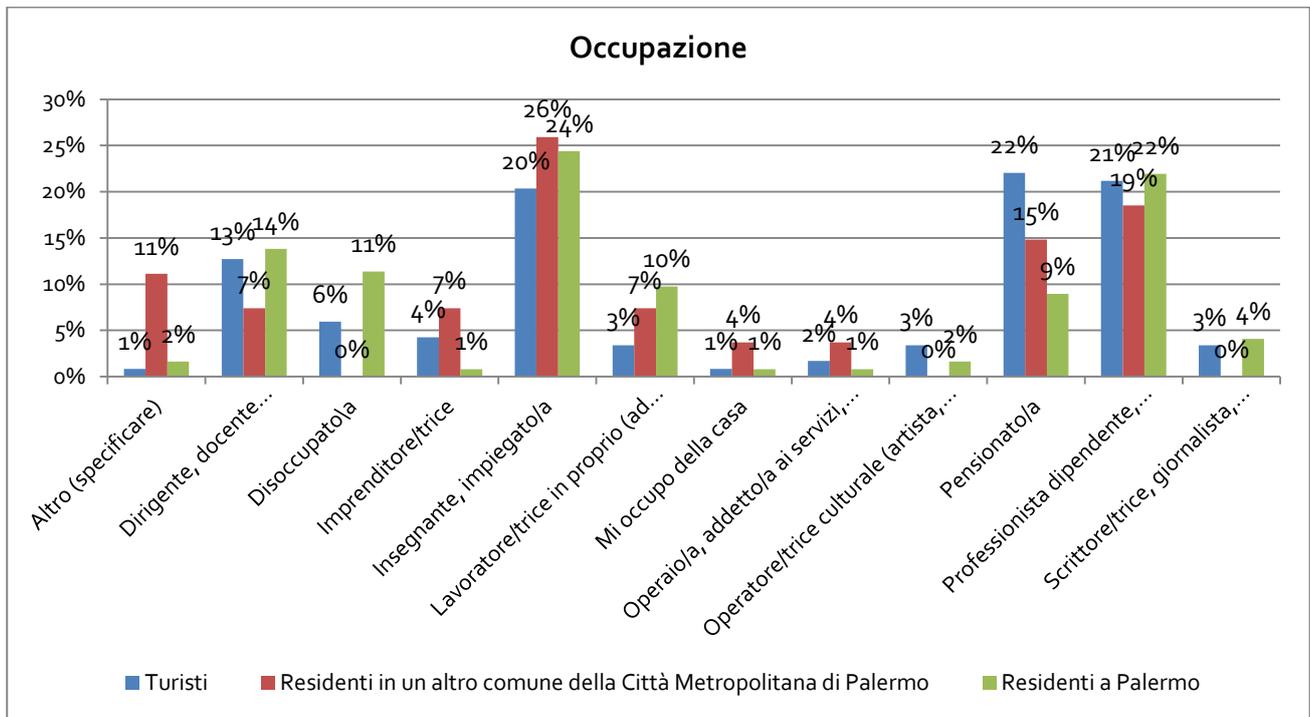




Residenti e turisti hanno conseguito **elevati titoli di studio**, conseguendo nella quasi totalità dei casi almeno un titolo di secondo grado, con una presenza importante di istruiti di terzo livello: mediamente, circa un quarto dei rispondenti ha infatti conseguito un titolo post-laurea.

Per quanto riguarda lo stato occupazionale, prevalgono **gli impiegati e i professionisti dipendenti**, con inoltre un'importante rappresentanza di **pensionati**, soprattutto tra i turisti.

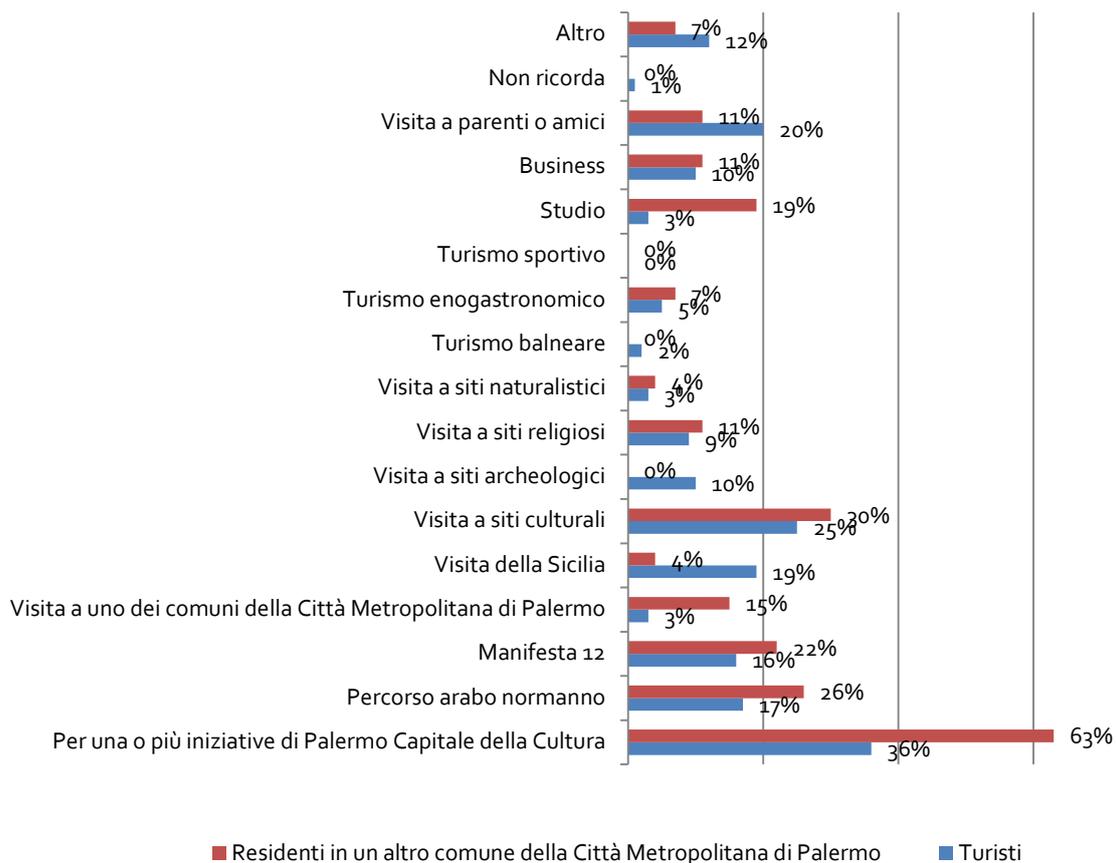




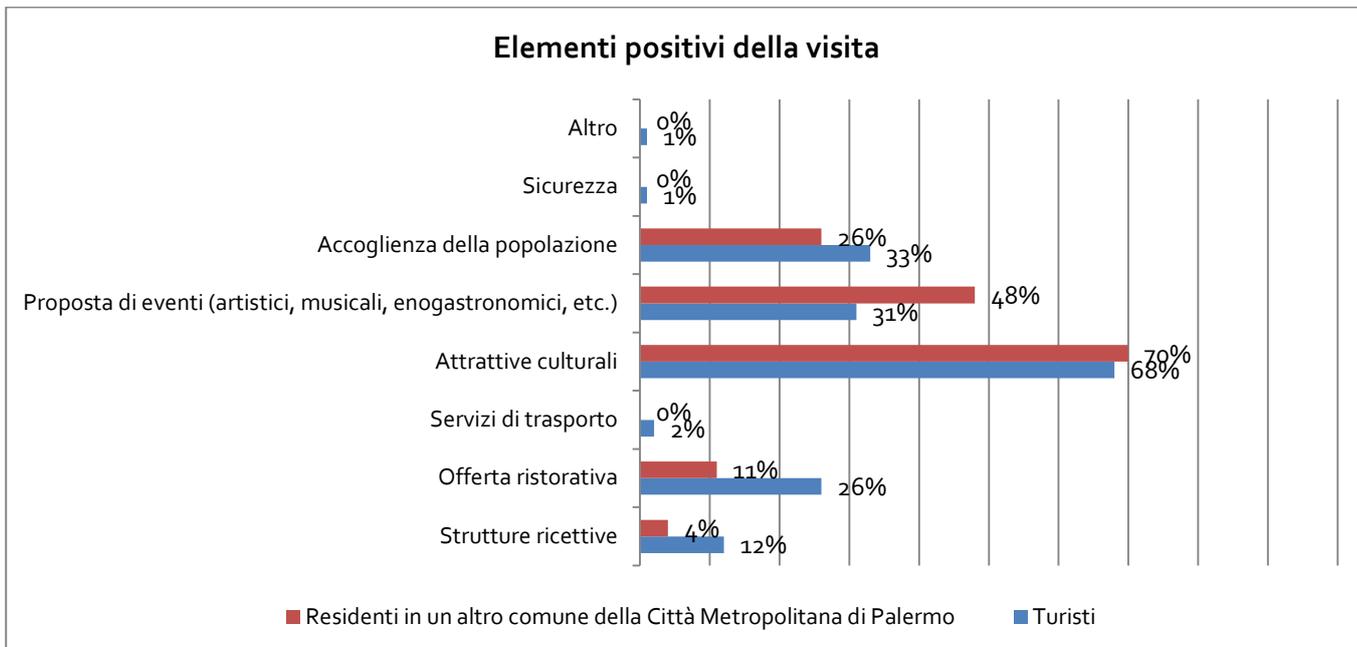
Questa profilazione socio-demografica permette di inquadrare i rispondenti in **livello socio-culturale piuttosto elevato**. Tale dato, per quanto riguarda i visitatori, suggerisce un'identificazione del campione raggiunto come **turisti culturali**.

Tale ipotesi appare confermata dai dati emersi rispetto alle motivazioni della propria visita. Per coloro che non risiedono a Palermo, infatti, il questionario ha indagato inoltre le motivazioni alla visita della città e del suo territorio e gli elementi positivi e negativi di tale esperienza.

Motivazioni della visita

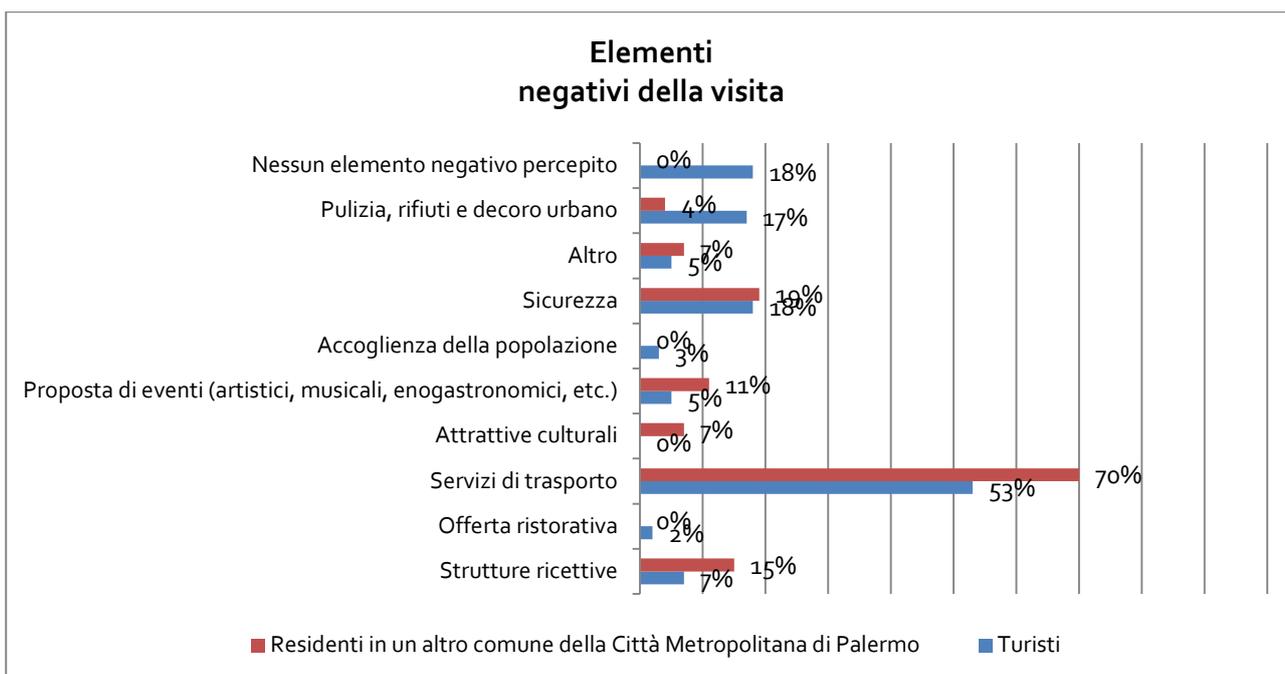


Alla richiesta di selezionare da 1 a 3 motivazioni della propria visita, **Palermo Capitale della Cultura** risulta essere il **driver** maggiore sia per i turisti (36%) e ancor più per i residenti della Città Metropolitana (63%). Importanti spinte alla visita appaiono anche la **visita a siti culturali**, il **percorso UNESCO arabo normanno** e **Manifesta 12 quale elemento specifico della programmazione di PCC 2018**, suggerendo che si tratta di turisti alla ricerca di **un'esperienza di soggiorno approfondita e riflessiva**, capace di coniugare la visita più beni culturali del territorio. Inoltre, circa un quinto dei turisti associa la visita a Palermo a quella del resto della Sicilia (19%), mentre altrettanti residenti della Città Metropolitana si sono recati a Palermo anche per studio (19%); tale dato suggerisce che per loro la visita culturale sia stata associata a un quotidiano pendolarismo interurbano.



Alla richiesta di indicare un massimo di due elementi positivi e di due elementi negativi della propria visita, coerentemente alla profilazione dei rispondenti come turisti culturali, i rispondenti hanno indicato un apprezzamento particolare proprio verso le **attrattive culturali**, seguite dagli **eventi artistici, musicali e enogastronomici**, che rappresentano la cultura locale in un senso più ampio. Molto apprezzata è stata anche **l'accoglienza della popolazione locale**.

E' interessante notare come **le strutture ricettive siano ritenute un elemento positivo della visita dal 12% dei turisti**, segnalando importanti margini di crescita per il sistema ricettivo locale. Ad essere indicato come elemento negativo dalla maggior parte dei rispondenti è tuttavia **il sistema di trasporti pubblici**, seguito a distanza dal senso di scarsa **sicurezza** e dal riscontro di uno limitato **decoro e pulizia negli spazi pubblici**. Infine, è interessante notare come il 18% dei turisti non abbia riscontrato alcun elemento negativo nella propria visita.

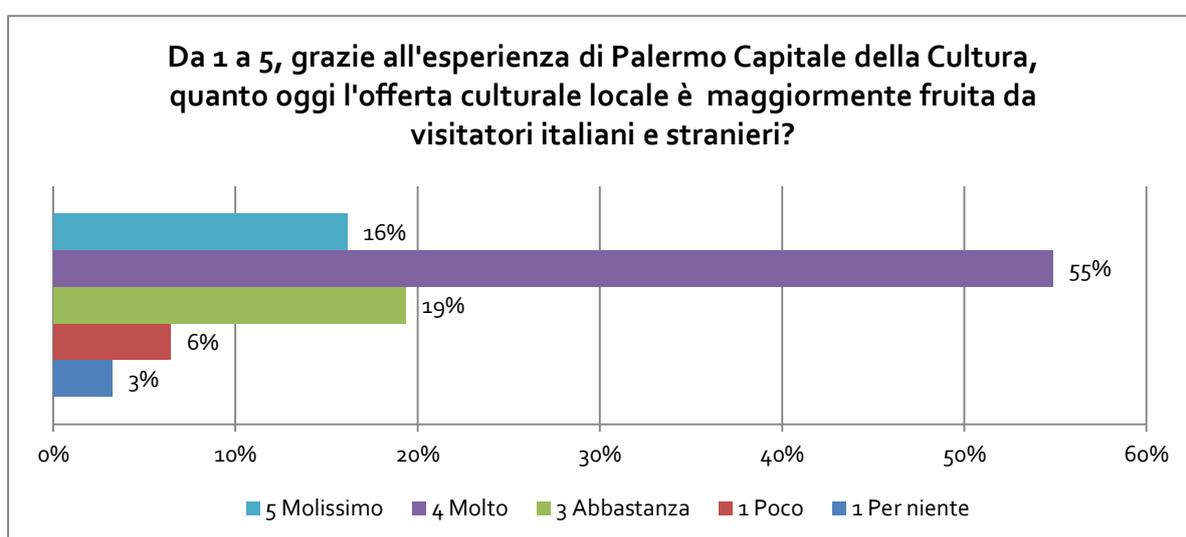


6.2.4 Gli effetti di PCC sui turisti

Dopo aver descritto il campione raggiunto dalla survey, qui di seguito si riportano per ciascun *outcome* mappato nella TOC i risultati relativi ai visitatori italiani e stranieri. Come spiegato in precedenza (cfr. 2.4), a tal fine i dati della survey sono stati triangolati ed approfonditi con i dati qualitativi raccolti attraverso interviste e focus group con i diversi stakeholder coinvolti da PCC. Il medesimo procedimento è stato applicato per l'analisi dei risultati dei residenti del Comune e della Città Metropolitana di Palermo, che seguirà la presente sezione nel report.

Aumenta la fruizione di luoghi ed eventi culturali locali

Il primo *outcome* identificato nella TOC per i turisti è l'aumento della loro fruizione di luoghi, attività e eventi culturali di Palermo. Tale cambiamento è stato percepito in misura elevata dalle istituzioni e dagli enti culturali del **partenariato**. Su una scala da 1 a 5, la maggior parte dei partner ha infatti dichiarato che l'offerta culturale locale è oggi maggiormente fruita dai visitatori italiani e stranieri, assegnando un punteggio pari a 4 (55%) o a 5 (16%).



La visione offerta dai partner appare confermata dai risultati del questionario dei turisti, nel quale il 56% dei rispondenti ha dichiarato di aver partecipato a **3 o più attività di PCC**, indicando come i visitatori abbiano approfittato della ricchezza della proposta culturale inclusa nella cornice dell'iniziativa.

Tale dato appare legato anche alla miglior **accessibilità delle informazioni** relative ai siti e alle attività culturali locali, consentito dalle attività di sistematizzazione e comunicazione dell'offerta locale poste in essere con PCC (cfr. 6.3.3). In tal senso, nei questionari rivolti ai turisti sono indicati i canali più efficaci per la diffusione e comunicazione delle iniziative di PCC. I rispondenti, infatti, hanno dichiarato di essere venuti a conoscenza dell'iniziativa soprattutto grazie a mezzi di comunicazione quali **televisione, radio, giornali e siti web** (74%) e ai **social network** (Facebook, Twitter e Instagram) (27%). Meno rilevante appare il contributo del materiale cartaceo ufficiale (volantini, calendario degli eventi, brochure) (11%) e dei tour operator (1%). Su questo aspetto, nelle interviste con le guide turistiche è stato evidenziato un ritardo nella ricezione del materiale e delle informazioni di PCC, in parte ricollegabile alle tempistiche dell'iniziativa Capitale della Cultura Italiana nel 2018 e al budget disponibile per le attività di comunicazione:

“Abbiamo avuto delle difficoltà perché effettivamente durante l’anno **non avevamo aggiornamenti, è arrivato un po’ tardi il calendario.** (...) Verso la fine dell’anno si è sentita maggiormente la presenza a livello di comunicazione di Palermo Capitale della Cultura” – (GT.1)

La survey dei turisti suggerisce che la maggior fruizione dell’offerta culturale locale favorita da PCC abbia significato spesso la scoperta di **luoghi precedentemente sconosciuti della città e del suo territorio.** Ciò è risultato vero per il 65% dei turisti, trovando inoltre conferma nelle interviste con le guide turistiche e con gli organizzatori dell’iniziativa:

“La cosa positiva di Palermo Capitale della Cultura è stata la possibilità di visitare quei **palazzi** che solitamente al turista danno l’impressione di qualcosa di veramente decadente, mentre altri spazi pubblici sono stati recuperati. In particolare, quelli che si trovavano sull’asse principale del **centro storico** potevano essere inseriti nei giri che si concentrano da quelle parti. Si tratta di percorsi che sono per lo più anche pedonali, quindi c’è anche la possibilità di vedere quelle parti meno aristocratiche della città” – (GT.2)

“Il turista ha avuto più opportunità di vedere monumenti che erano aperti in occasione di Palermo Capitale della Cultura e di partecipare ad eventi che altrimenti non si sarebbero svolti” I.Proface e M.Riccobono - Team Fondazione Sant’Elia

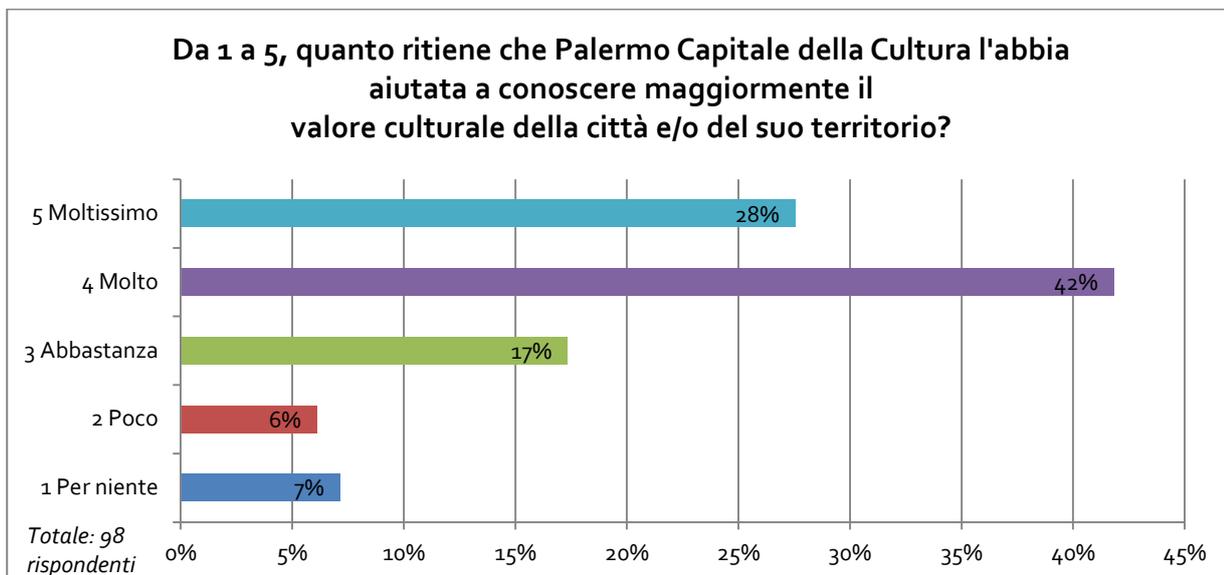
La dimensione urbana e diffusa dell’iniziativa appare aver contribuito alla **riattivazione di spazi e aree della città,** nell’ottica di trasformare Palermo in un **polo culturale articolato sul territorio.** Tale elemento appare essere stato facilitato dalla **messaggio in rete delle diverse istituzioni culturali locali,** come evidenziato dall’ex Assessore alla Cultura Andrea Cusumano:

“Mettere a sistema tutti gli operatori già esistenti (...) consente (...) il **vivere la città come un polo culturale diffuso,** quindi non l’individuazione di siti istituzionali forti in cui le attività culturali vengono realizzate e basta, ma l’attivazione costante di un sistema di rete che consente di allargare a macchia d’olio, in tempi anche molto celeri, visto che è un meccanismo già collaudato, le iniziative culturali” A. Cusumano – Ex-Assessore alla Cultura del Comune di Palermo.

Il **centro storico** è stato lo spazio privilegiato di questa riscoperta della città. Infatti, tra i luoghi precedentemente sconosciuti visitati in occasione di PCC, quelli menzionati più di frequente nei questionari sono localizzati in varie aree del centro. In particolare, tra i 141 siti o aree indicati dai turisti e dai residenti, i più visitati sono stati i palazzi storici di Palermo (13 occorrenze), Palazzo Butera (11), Palazzo Forcella De Seta (9) e le chiese palermitane (19), in particolare quella di Santa Caterina (4) e di Santa Maria dello Spasimo (4), gli oratori (5) e la zona della Zisa (5). Anche i partner evidenziano una maggior efficacia di PCC nel rianimare il centro storico (media 3,94) piuttosto che nel riattivare i quartieri periferici (media 2,87), sebbene non siano mancate iniziative in località quali Danisinni e lo Zen. Un **fattore disabilitante** rispetto ad un’ulteriore estensione e diffusione territoriale di PCC è il **sistema di trasporti pubblico,** percepito da turisti e operatori economici come non ancora adeguato a coprire la città nella sua interezza. Questo fattore ha inciso in misura minore sulla fruizione dei siti e delle iniziative culturali localizzati nel centro storico, oggi per vasta parte pedonalizzato e accessibile attraverso forme di mobilità non motorizzata.

Aumenta la consapevolezza del patrimonio culturale locale

La maggior parte dei turisti raggiunti dichiara che, su una scala da 1 a 5, PCC l’ha aiutata a conoscere maggiormente il valore culturale della città e/o del suo territorio, in una misura pari a 4 (42%) o a 5 (28%).



	Turisti di un'altra provincia siciliana	Turisti di un'altra provincia italiana	Turisti di Paesi UE	Turisti di Paesi extra UE
1 Per niente	11,5%	5,5%	9,1%	0%
2 Poco	7,7%	7,3%	0%	0%
3 Abbastanza	7,7%	18,2%	27,3%	33,3%
4 Molto	38,5%	49,1%	27,3%	16,7%
5 Moltissimo	34,6%	20,0%	36,4%	50,0%

E' interessante notare che questi punteggi più elevati siano stati frequenti per tutte le tipologie di visitatori, nazionali e internazionali. Tale dato suggerisce che PCC abbia permesso una riscoperta del valore storico e culturale di Palermo **sia per i turisti stranieri, sia per i visitatori italiani.**

Come ipotizzato nella TOC, tale cambiamento appare legato da un lato alla miglior visibilità e comunicazione dell'offerta culturale locale, e dall'altro alla sua fruizione diretta da parte dei turisti recatesi a Palermo in occasione di PCC. In tal senso, le operazioni del team di **comunicazione** e dell'ufficio **stampa**, nonché le attività di comunicazione realizzate dai **partner**, a fronte dei limiti sopra ricordati, risultano essere state efficaci nel diffondere l'iniziativa. Questo dato è emerso sia nelle rilevazioni con gli operatori economici, sia nelle interviste con lo staff di PCC. In particolare, nell'intervista con l'Ufficio Stampa è stato sottolineato come il valore della città e la complessità del suo patrimonio siano stati posti all'attenzione nazionale e internazionale, facendo perno sui valori cardine di una **nuova narrazione di Palermo** sviluppatasi negli ultimi anni (cfr. Capitolo 3):

"Con le newsletter nazionali e internazionali, con i grandi eventi ma anche con le piccole iniziative si è cercato di **creare una narrazione su Palermo**, non soltanto un elenco di eventi, mettendo in risalto quelli che erano i valori che stavano dietro l'idea e il titolo di Palermo Capitale della Cultura: il tema dell'**accoglienza**, della **partecipazione**, del **rispetto culturale**, della trasformazione di Palermo da capitale della mafia a **capitale della cultura**. Tutto questo ha creato una narrazione attorno a Palermo che ha funzionato, perché poi i grandi settimanali e i grandi mensili hanno puntato proprio su questo, **sul risveglio e sul cambiamento profondo della città**" G.Sgarlata – Ufficio Stampa PCC

"Gli osservatori nazionali e internazionali hanno capito che la città stava cambiando: nella rassegna stampa internazionale e nazionale sono frequenti titoli come '**Palermo è cambiata**', '**Vedete Palermo**', '**Meraviglia Palermo**', '**Palermo si alza e rinasce**'" S.Trovato – Ufficio Stampa PCC

“Gli **articoli sulle riviste** sono stati un fattore positivo. Ieri ho fatto il check-in a due ragazzi austriaci, che volevano andare a vedere il Palazzo delle Aquile e incontrare il sindaco. Ma com’ è possibile? Perché si ricordano degli articoli sull’accoglienza” – (FG A.1)

“Il fatto che l’anno scorso Palermo sia stata Capitale della Cultura ha apportato dei benefici per la città. **Siamo usciti sul New York Times** e (...), per quanto so, questo ha fatto sì che la città si popolasse di turisti” – (R.1)

Infine, nelle interviste con il team di Fondazione Sant’Elia è stato sottolineato come questo aumento di visibilità, e la conseguente riscoperta del patrimonio culturale locale, abbia interessato anche i comuni della Città Metropolitana:

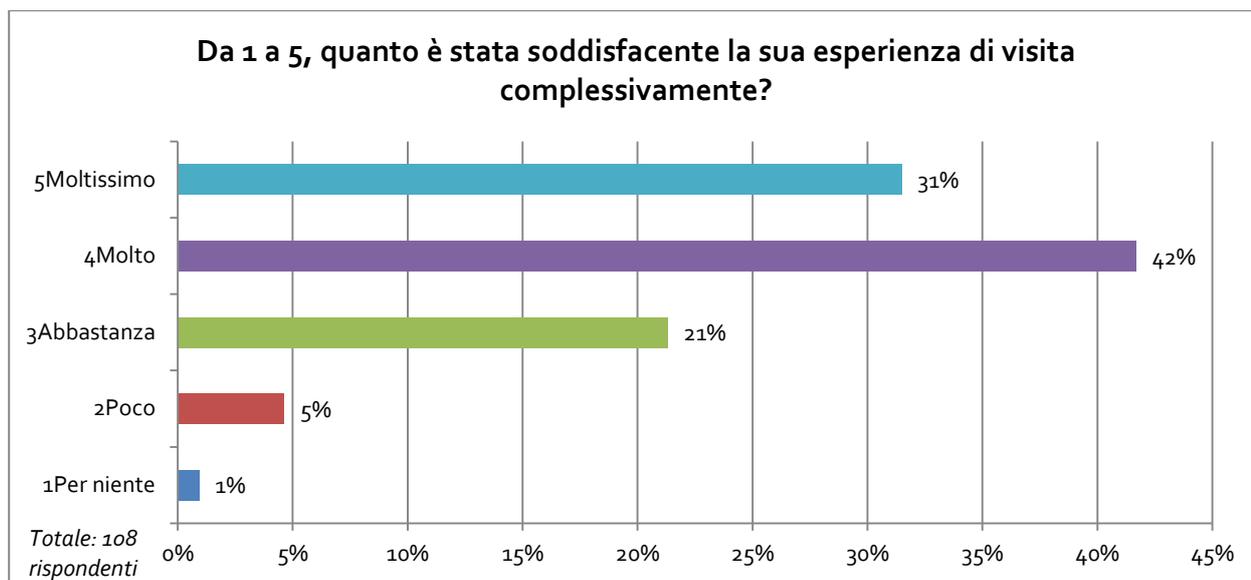
“Sicuramente con Palermo Capitale **hanno acquisito molta visibilità**, perché comunque non erano comuni molto turistici (...). C’erano dei paesi che erano poco conosciuti e grazie a questa iniziativa sono stati valorizzati” E. Valenti – Team Fondazione Sant’Elia

“Si sono fatti conoscere, sicuramente c’è stato un incremento della **pubblicità** nei loro confronti” I. Proface – Team Fondazione Sant’Elia

“Quando il **turista** arriva in Sicilia visita le principali città: Palermo, Catania, Siracusa, Ragusa. Adesso invece magari **si va addentrando nei paesini limitrofi e circostanti a Palermo**” E. Valenti - Team Fondazione Sant’Elia

I turisti vivono un’esperienza di visita soddisfacente

La maggior parte dei turisti ha dichiarato di aver vissuto un’esperienza di visita soddisfacente, in una misura pari a 4 (42%) o a 5 (31%).



	Residenti in un altro comune della Città di Palermo	Turisti provincia siciliana	Turisti altra provincia italiana	Turisti Paesi UE	Turisti Paesi extra UE
1 Per niente	0%	0%	7%	9%	0%
2 Poco	9%	40%	11%		33%
3 Abbastanza	27%	44%	42%	18%	17%
4 Molto	45%	16%	40%	45%	50%
5 Moltissimo	18%	0%	0%	27%	0%

Tale miglioramento può essere collegato, da un lato, alla **più approfondita conoscenza e comprensione del patrimonio culturale locale** poc'anzi esaminata, e dall'altro, a un **rafforzamento dell'offerta turistico-ricettiva**, sviluppatosi parallelamente all'aumento e alla diversificazione dei flussi turistici, maggiormente orientati verso una forma di **turismo culturale e esperienziale** (cfr. 6.2.2).

Come visto in precedenza, le **attrattive culturali** sono l'elemento della visita più frequentemente apprezzato dai visitatori raggiunti dall'indagine. Tale dato appare coerente con l'elevata **soddisfazione registrata rispetto alle attività di PCC**; nei questionari, infatti, l'89% dei turisti ha indicato un gradimento pari a 4 o a 5. Anche la metà dei rispondenti residenti in un altro comune della Città Metropolitana si è espressa rispetto alla propria esperienza di visita, ritenendola, nel 75% dei casi, soddisfacente in misura pari a 4 a o 5. Infine, anche i partner hanno riscontrato un maggior gradimento delle attrattive culturali palermitane da parte dei visitatori, dichiarando che grazie a PCC oggi **l'offerta culturale locale è maggiormente apprezzata dai turisti**, in una misura pari a 4 (55%) o a 5 (13%).

Occorre comunque notare che elementi negativi quali i limiti nel sistema di **trasporti** urbano e interurbano, il senso di scarsa **sicurezza** e la percezione di carenze nel **decoro** e nella **pulizia degli spazi pubblici**, evidenziati dagli operatori economici e dai turisti stessi, possono incidere sulla possibilità di vivere un'esperienza di visita pienamente soddisfacente e significativa. Pertanto, tali aspetti necessitano un ulteriore rafforzamento per massimizzare l'attrattività e la fruibilità della città, e il conseguente senso di appagamento derivato dal comprende ed entrare in contatto con un contesto storico, urbano e culturale altro (Simonicca, 2015, 2006).

Effetti di medio-lungo periodo: è favorito lo sviluppo del territorio

L'analisi delle catene di cambiamento vissute rispettivamente dagli operatori economici locali (cfr. 6.2.2) e dai turisti permette di affermare che PCC ha contribuito ad attivare nel medio-lungo periodo uno sviluppo economico-turistico sul territorio, facendo leva sul patrimonio storico e culturale di Palermo. Come già evidenziato dagli operatori economici nei focus group, per quanto riguarda più specificamente i turisti, la consapevolezza di quanto sia complesso e ricco il patrimonio culturale palermitano, unita alla soddisfazione per l'esperienza di visita avuta, ha infatti spesso stimolato nel turista **la voglia di trattenersi per più tempo o di ripetere il viaggio** a Palermo per approfondire la conoscenza della città e del suo territorio.

Il ritorno dei visitatori del 2018 e, più in generale, il pieno sviluppo di un turismo culturale destagionalizzato potrà essere pienamente valutato solo nel prossimo futuro, attraverso successive rilevazioni. Allo stesso tempo, è fin da oggi riscontrabile un impatto economico positivo dei flussi turistici dello scorso anno, legati in particolare a PCC e, al suo interno, a Manifesta (cfr. 6.2.3). Come più volte ricordato, affinché lo sviluppo economico del settore ricettivo locale avviato nel 2018 possa perdurare e rafforzarsi nel tempo, risultano importanti delle operazioni di rafforzamento dei servizi urbani e interurbani, nonché una piena sistematizzazione e integrazione dell'offerta culturale locale avviata grazie a PCC.

Effetti di medio-lungo periodo: migliora la percezione esterna di Palermo

In secondo luogo, come si approfondirà nel capitolo dedicato alla *sentiment analysis*, l'insieme dei cambiamenti sopra discussi appare direttamente legato a un miglioramento nella **percezione esterna di Palermo** e del suo territorio. In tal senso, PCC, in continuità e di concerto con politiche e iniziative poste in essere negli ultimi anni dall'amministrazione locale e dalle realtà culturali del territorio, appare aver contribuito in maniera significativa a rinnovare la narrazione di Palermo e ad ampliare gli immaginari

possibili della città e del suo futuro. In particolare, valorizzando il complesso e stratificato patrimonio locale in una cornice istituzionale coerente e integrata, PCC ha permesso alla **cultura** di inserirsi con maggior forza **tra gli elementi caratterizzanti di Palermo** quali le bellezze balneari e l'accoglienza della popolazione, migliorando al contempo il suo ruolo di possibile driver per la visita della città:

"La percezione che oggi c'è della città è completamente **diversa**" – (FG A.4)

"I turisti si sono resi conto che Palermo non è solo 'sole, cibo e mafia', ma anche greci, romani e tutto il resto. Adorano parlare di queste cose, ma adesso, in più, alla fine di tutta la conversazione, ti chiedono: 'Per palazzo Abatellis dove devo andare?'" (FG RiCo.1)

"Palermo Capitale della Cultura ha dato **più visibilità** in più alla città e ha fatto un po' **ricredere le persone che vengono a Palermo**" – (R.1)

Nei focus group e nelle interviste è emerso come in questa rinnovata percezione esterna di Palermo permangano alcuni elementi più critici, come la disorganizzazione della città e in una certa misura la trascuratezza di alcuni spazi pubblici. Allo stesso tempo, molti operatori economici e residenti coinvolti hanno riscontrato come i turisti oggi provino verso Palermo **minore diffidenza e paura**, conoscendola in maniera più approfondita. Inoltre, occorre sottolineare come sia il perimetro stesso di questa percezione esterna ad essere cambiato, in quanto oggi viene scoperta la complessità del patrimonio culturale di Palermo **anche a livello internazionale**, un dato, questo, avvertito nelle interviste e nei focus group come novità specifica di PCC. Infine, è da evidenziare come per rendere duratura la miglior percezione esterna di Palermo a cui ha contribuito PCC, la città debba ancora lavorare a livello di miglioramenti strutturali che facilitino la sua fruizione, anche solo "immaginaria" (Appadurai, 2012). Ciò è stato rilevato da alcuni residenti intervistati:

"Se tu città diventi o sai di essere Capitale della Cultura, sai che verranno molte più persone, sarai più visitata rispetto a prima, quindi ti impegni per presentarti in maniera migliore. Ci sono stati dei miglioramenti "amministrativi", ma sono durati soltanto per il tempo della manifestazione" - Residente_3_CantieriCulturali_AR_Sbodinatura.

In chiusura, occorre ricordare che, come nel caso degli operatori economici, isolare il contributo specifico di PCC ai cambiamenti vissuti dai visitatori di Palermo nel 2018 è un'operazione complessa. Nelle interviste e nei focus group, infatti, questi *outcome* sono stati spesso contestualizzati nel più ampio quadro delle iniziative politiche, urbanistiche e culturali. Per quanto riguarda quest'ultime, particolarmente rilevanti sono stati sia eventi più puntuali posti in essere sia nel 2018, quali **Manifesta**, sia iniziative affermatesi negli ultimi anni, quali i **festival cittadini** (la Via dei Tesori, una Marina di Libri...), o ancora le **attività strutturali delle piccole e grandi realtà culturali locali**, spesso entrate nella cornice istituzionale di PCC 2018. È il complesso di questi fattori, e l'interazione tra questi in un quadro politico e culturale coerente, che appare aver concorso allo sviluppo della catena di cambiamento analizzata per i turisti.

"Questo fenomeno di riproposta del patrimonio culturale è **iniziato tre annetti fa**. Il cambiamento già stava cominciando tre anni fa. Palermo Capitale della Cultura, (...) se ha influito è stato per il turismo, cioè per gli stranieri che vengono in Sicilia. Adesso che è finito l'anno, speriamo che continui così" – (R.2)

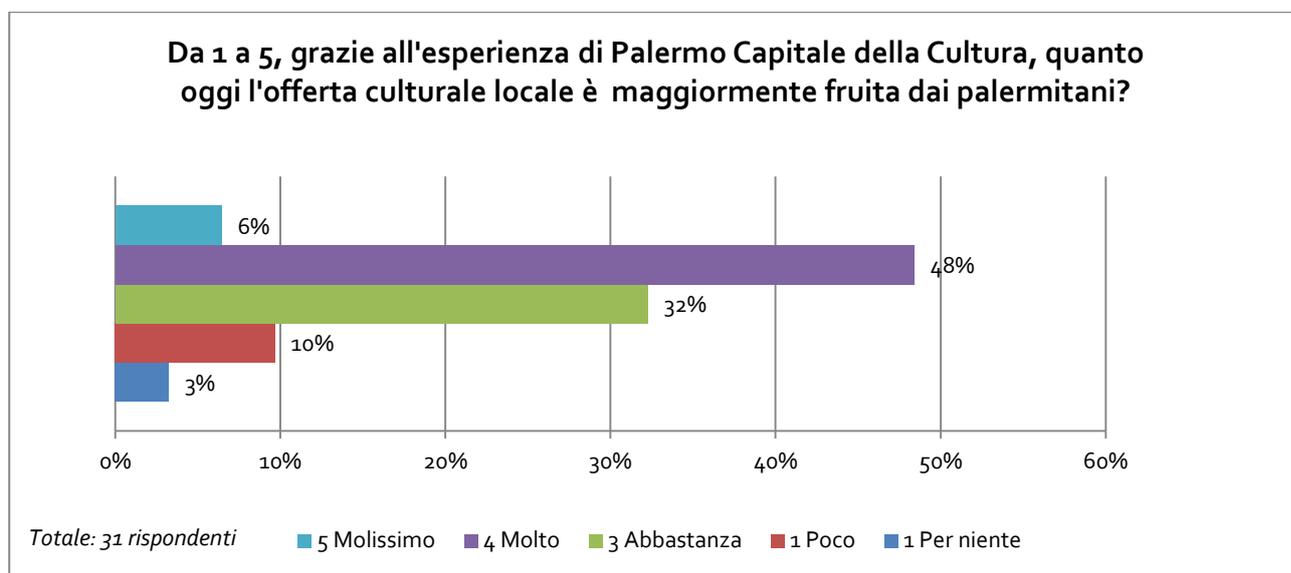
"Palermo Capitale della Cultura penso sia un **tassello per uno sviluppo positivo di questa città**, è un pezzo, dovrebbe essere più incentivato" – (FG A.5)

"Palermo senza le **pedonalizzazioni** non era nulla, le pedonalizzazioni senza Palermo Città della Cultura, la gente dove andava a passeggiare?" – (FG A.6)

6.2.5 Gli effetti di PCC sui residenti di Palermo

Aumenta la fruizione di luoghi ed eventi culturali locali

Anche per quanto riguarda i residenti, i partner di PCC hanno riscontrato **un aumento della fruizione dell'offerta culturale locale**, sebbene con picchi meno elevati di quelli registrati in merito ai turisti. Su una scala da 1 a 5, infatti, il 6% dei rispondenti ha assegnato all'*outcome* un punteggio pari a 5 e il 48% un punteggio pari a 4.



Le interviste realizzate a Palermo con i residenti permettono di approfondire tale percezione. Innanzitutto, in occasione di PCC molti intervistati hanno notato una **più ampia proposta** di eventi culturali e **l'apertura di spazi e monumenti** solitamente chiusi al pubblico:

"Sì, perché c'è stato Palermo Capitale della Cultura e **hanno aumentato gli eventi**, questo sì." – (R.1)

"Ci sono state **più aperture** per quanto riguarda tutti i vari monumenti, soprattutto di Via Maqueda e di tutto il corso di Via Vittorio Emanuele... Chiese che io che abito a Palermo da quindici anni non le avevo mai viste aperte. Grazie a Palermo Capitale ho visto per la prima volta aperti dei posti in cui tu ci passi davanti praticamente cinque o sei volte al giorno" – (R.2)

In tal senso, PCC appare aver valorizzato la pedonalizzazione e l'apertura straordinaria dei siti culturali poste in essere negli ultimi anni dall'amministrazione locale e dai festival e iniziative cittadini (cfr. Capitolo 3).

La conoscenza di questa proposta culturale, valorizzata e sistematizzata da PCC, è passata soprattutto attraverso **radio, televisione, stampa e siti web** (per l'80% dei residenti di Palermo e per il 71% di quelli dei comuni limitrofi) e, in misura più importante rispetto ai turisti, attraverso i **social network** (per il 40% dei residenti di Palermo e il per il 52% di quelli dei comuni limitrofi). Il 27% dei palermitani e il 24% dei residenti del resto della Città Metropolitana hanno invece conosciuto PCC grazie al materiale cartaceo ufficiale. Nelle interviste, **la quasi totalità dei palermitani coinvolti era a conoscenza della nomina di Palermo a Capitale della Cultura** (45 su 47), un dato che suggerisce un'efficace diffusione locale dell'iniziativa. Occorre comunque notare che gli intervistati hanno espresso sia valutazioni diversificate su questo aspetto, da un lato sottolineando i molteplici canali di diffusione di PCC, dall'altro ritenendo la comunicazione non adeguata a far conoscere la molteplicità degli eventi in corso nel 2018:

"Lo dicevano al tg, queste cose qua. E poi comunque facevano...Tipo alla via dei Tesori lo dicevano che Palermo era Capitale della Cultura, almeno dell'anno scorso, quindi c'erano dei manifesti." – (R.4)

"Non c'erano pubblicità che coinvolgevano proprio tutta la città. C'era un singolo individuo che magari risultava interessato e si andava a ricercare qualcosa, qualche evento. Però non c'erano cartelloni che attirano l'occhio." – (R.5)

Come nel caso dei turisti, anche i residenti di Palermo e degli altri comuni della Città Metropolitana raggiunti dalla survey hanno ampiamente approfittato dell'offerta culturale di PCC. L'81% di loro ha infatti dichiarato di aver preso parte a 3 o più attività presenti nel calendario. Allo stesso tempo, nelle interviste, che hanno coinvolto un più ampio profilo di residenti, non necessariamente interessati al PCC e al panorama culturale locale, solo in 11 casi su 47 i residenti avevano partecipato alle iniziative presenti in calendario.

Andando ad osservare la qualità della fruizione culturale stimolata da PCC, anche per i residenti l'iniziativa è stata spesso l'occasione di **scoprire luoghi e siti precedentemente sconosciuti**, dotandoli nuovamente di **significato**. Nei questionari, ciò è risultato vero per il 55% dei residenti di Palermo e per ben il 70% di coloro che abitano nei comuni limitrofi.

Quanto alla localizzazione delle iniziative, anche i residenti hanno riscontrato **una concentrazione nel centro storico** delle attività ricomprese in PCC, sottolineando in alcuni casi come questo abbia limitato una piena valorizzazione del patrimonio locale e il **coinvolgimento** dei palermitani meno interessati alla cultura:

"Diciamo che dovevamo far vedere le periferie di Palermo, senza far vedere soltanto il centro. Diciamo che il centro è bello, pulito, sistemato e noi volevamo far vedere la parte più periferica" – (R.6)

"[Palermo Capitale della Cultura] ha colpito chi apprezza l'arte, chi ha qualche interesse nella cultura. Per il palermitano medio, diciamo così, è una cosa che è arrivata, se n'è andata e non se n'è accorto. (...) Le zone in periferia sono rimaste quelle che sono rimaste, è stato valorizzato solo il centro, ma dico la città è tutta da valorizzare. Qui alla Zisa basta che giri l'angolo e trovi un'opera d'arte, una cosa di valore, non stanno solo in centro" – (R.7)

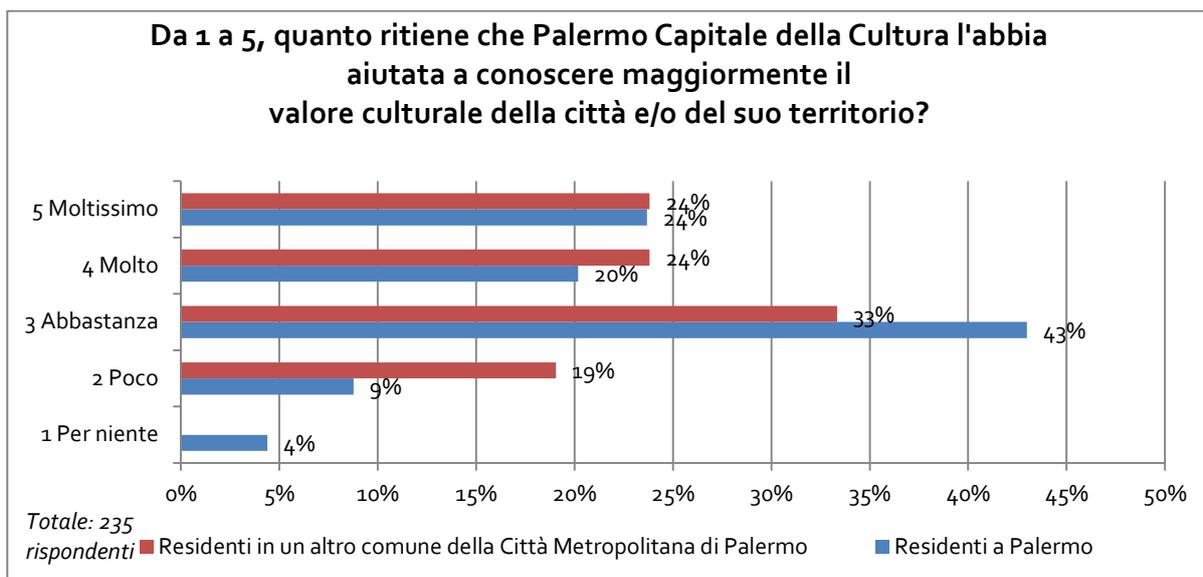
La maggior fruizione del patrimonio locale, dunque, appare aver interessato principalmente fasce di **popolazione dal capitale culturale già relativamente elevato** (Bourdieu, 1979). Nell'intervista con l'ufficio stampa di PCC è stato comunque sottolineato come alcune iniziative localizzate in aree periferiche siano state in grado da un lato di allargare il perimetro della fruizione di Palermo, e dall'altra di coinvolgere anche nuove tipologie di spettatori:

"Tutta la gente che va a Brancaccio anziché nei quartieri centrali a vedersi un concerto non è cosa da tutti i giorni. Quindi la magia, la cosa veramente bella che è successa è stata questa, cioè **l'allargamento della città come palcoscenico e luogo di cultura** e la partecipazione di **classi sociali differenti** e anche di persone che non erano abituate che si sono stupite del potere della bellezza e della cultura" Gioia Sgarlata – Ufficio Stampa PCC.

Aumenta la consapevolezza del patrimonio culturale locale

PCC appare efficace nell'aver **migliorato la consapevolezza del patrimonio culturale** del territorio da parte dei residenti, che nella maggior parte dei casi hanno assegnato all'*outcome* un punteggio pari a 5 (24% sia dei residenti di Palermo sia di quelli dei comuni limitrofi) o a 4 (20% dei residenti di Palermo e 24% di quelli dei comuni limitrofi).

Rispetto ai turisti, si segnala una più elevata concentrazione di risposte mediane (punteggio 3). Il dato appare comprensibile alla luce della *local knowledge* (Feld, Basso, 1996), ossia alla conoscenza del territorio e dei suoi beni culturali, già posseduta dai suoi abitanti.



Le interviste confermano quanto ipotizzato nella TOC, legando questo cambiamento principalmente a due fattori. Da un lato, la comunicazione integrata dell'offerta culturale locale messa in campo in occasione di PCC appare aver posto all'attenzione del territorio il proprio patrimonio con rinnovata forza. Dall'altro, l'effettiva fruizione dei beni culturali che, come già sottolineato, ha interessato prevalentemente i residenti interessati alla cultura, ha permesso a costoro di riscoprire e dotare di significato monumenti, spazi e aree della città:

"Ora **si pubblicizzano** di più secondo me, si fanno conoscere di più alle persone le cose belle che abbiamo a Palermo. (...) Perché **non tutti conoscono tutto, tutti i monumenti, tutte le cose che abbiamo a Palermo**" – (R.8)

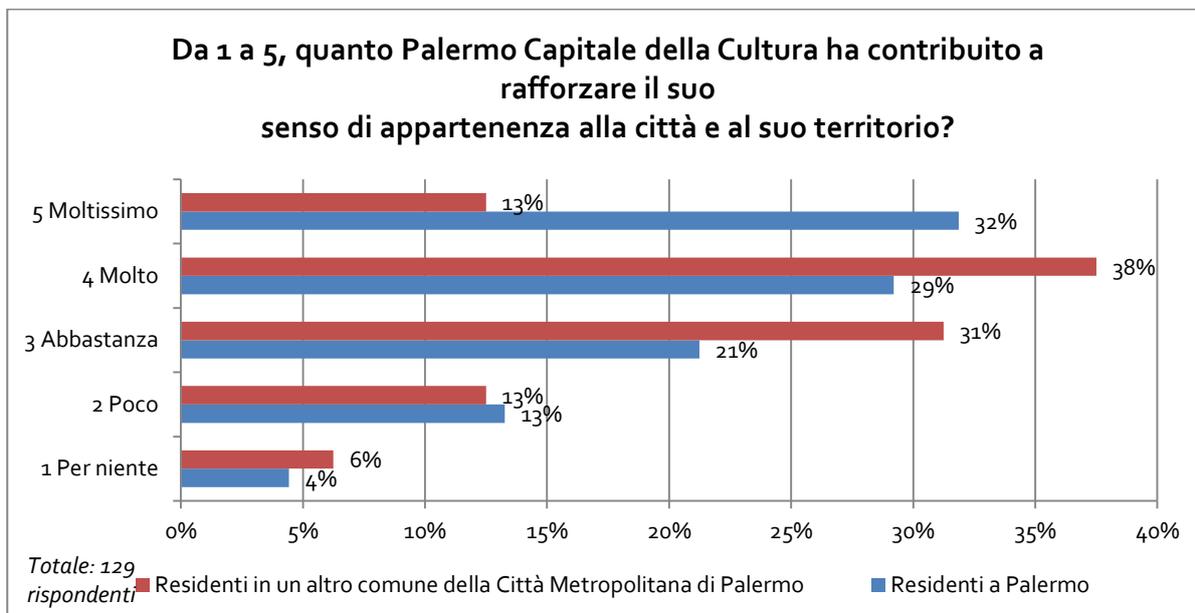
"Secondo me **ha dato più ai cittadini** che ai turisti (...) Forse perché siamo abituati ad avere determinati monumenti, comunque quadri, i musei, eccetera, invece (...) coloro che provengono da fuori vengono per vederli. Noi molto probabilmente il 90% delle volte non sappiamo cosa è quel monumento
Molto spesso facciamo le stesse vie tutti i giorni e **non ci rendiamo conto di quello che abbiamo intorno**" – (R.9)

"Diciamo che ha dato una **molla**, una spinta alla gente per vedere, conoscere, andare in giro e non fossilizzarsi nelle solite attività capito?
Sì infatti, fare anche cose che già c'erano, **magari non erano pubblicizzate e conosciute** dagli stessi palermitani
Sono diventati **turisti della propria città**" – (R.10)

"Avendo molti palazzi aperti hai la possibilità di conoscere luoghi che magari molto spesso sono chiusi. (...) lo personalmente, per esempio, **ho visitato molti palazzi e mi sento più informato**" – (R.11)

Aumenta il senso di appartenenza al territorio

Nei questionari si registra un'elevata efficacia di Palermo Capitale della Cultura nel **rafforzare il legame identitario tra gli abitanti di Palermo e il proprio territorio**. Infatti, ben il 32% dei residenti di Palermo e il 13% di coloro che abitano in uno dei comuni limitrofi hanno dichiarato che PCC ha contribuito a rafforzare il proprio senso di appartenenza alla città e al suo territorio in una misura pari a 5, mentre il punteggio 4 è stato assegnato dal 29% dei primi e dal 38% dei secondi.



Le interviste con i residenti permettono di qualificare ulteriormente questi risultati. Se molti intervistati hanno evidenziato un radicamento verso Palermo già molto elevato a prescindere dalle attività di PCC, ciò che l'iniziativa appare aver contribuito maggiormente a sviluppare è il **sentirsi parte di un territorio prestigioso**. Ciò appare legato al fatto che, come più sopra analizzato, il valore culturale di Palermo appare oggi maggiormente riconosciuto sia dai suoi abitanti, sia a livello nazionale e internazionale:

"Perché ovviamente è la tua città. In quell'anno è stata, come posso dire, **sul tetto del mondo**. Palermo Capitale della Cultura sponsorizzata in tutta Italia, ti fa sentire più **fiero** di essere di Palermo." – (R.12)

"**Tutta la gente del mondo è venuta, ha portato un po' di dignità, onore, commercio**, di cultura, di emancipazione" – (O.E.1)

E' interessante notare come tale *outcome* sia emerso anche nei focus group con **gli operatori economici** locali. In particolare, ristoratori e commercianti hanno sottolineato come, in qualità di palermitani, la valorizzazione del patrimonio culturale locale attivata da PCC, oltre a diventare una nuova chiave per rafforzare la propria offerta commerciale, abbia avuto ricadute sul proprio senso identitario:

"Io sono un po' più contento di essere palermitano personalmente." – (FG RiCo.1)

"Io credo che lo stimolo che da una cosa del genere è che ti trasferisce **un senso di orgoglio, di sicurezza che poi ti puoi rivendere**. Se io ti dico la culla della cultura quest'anno, allora tu dici: 'Non sono solo mondezza'. Già solo per questo aspetto il cittadino può offrire qualcosa di meglio. Infatti, se ci pensate, se da noi viene un turista e piove e noi diciamo 'Scusa sta piovendo', come se dipendesse da noi. Perché siccome l'unica cosa bella è il clima, quando piove pensi: 'E ora che fa questo che sta a Palermo?'. E invece no, abbiamo anche tante altre cose. Quindi quando si propone un evento che ti dà come punto di forza la cultura, tu dici: 'Allora non è solo il clima, ti posso offrire anche dell'altro'" – (FG RiCo.2)

Allo stesso tempo, alcuni intervistati hanno dichiarato di non percepire un maggior legame identitario con il proprio territorio e il suo patrimonio culturale conseguente a PCC:

"D: Se ti chiedessi di tentare di indicarmi se PCC possa aver influito sul coinvolgimento dei residenti nei confronti del vivere la città, risponderesti di sì o di no?

R: Di no, come ti ho detto. **Palermo Capitale durante il 2018 non l'hanno vissuta i palermitani, semmai i turisti.**" – (R.13)

Questo dato può essere verosimilmente ricollegato alla percezione da parte dei residenti di **livelli differenziati coinvolgimento** della popolazione locale, non solo in qualità di pubblico, come sopra ricordato, ma anche come parte attiva nell'organizzazione e nell'implementazione di PCC:

"Secondo me non si è spinta al punto tale da spronare gli studenti, soprattutto quelli che fanno il nostro percorso di studi [graphic design], a maggior ragione..."

R2: **Si, il coinvolgimento doveva essere un po' più...**

R1: Doveva essere un po' più pesante secondo me. Soprattutto per quello che abbiamo. Lo sappiamo molto bene che Palermo non usufruisce al 100% della bellezza che si ritrova a livello culturale. Quindi non ci ha coinvolto al 100% secondo me." – (R.14)

"Al di là della valorizzazione proprio fisica del territorio, **andavano valorizzate le competenze, le conoscenze, le maestranze.**" – (R.15)

"Doveva interessare **molte più fasce di età**" – (R.16)

Effetti di medio-lungo periodo: migliora la percezione interna di Palermo

Nel complesso, PCC risulta aver attivato per gli abitanti del territorio il percorso di cambiamento ipotizzato nella TOC (cfr. Capitolo 5). Il concatenarsi di questi *outcome* ha contribuito a **rinnovare la percezione di Palermo e del suo territorio** non solo per i visitatori, ma anche **da parte di chi la vive quotidianamente**. In tal senso, nei focus group con i residenti e operatori economici locali e nelle interviste con gli organizzatori dell'iniziativa, si è evidenziato come si sia passati da una **rassegnazione** nei confronti di una città vista come arretrata, complicata e difficilmente vivibile, alla **riscoperta** di un valore culturale e di una bellezza sconosciuti. Questa nuova visione e consapevolezza delle risorse presenti sul territorio, dunque, ha permesso di aprire **possibili scenari non pensati** in precedenza in quanto bloccati da un immaginario fisso e negativo rispetto alla propria città:

"Oggi Palermo è percepita come **una città possibile, nel senso che è possibile cambiare**, non è complicata, cioè dove è possibile, non dico facile, ma almeno possibile fare delle cose." – (FG C.1)

In altre parole, per i palermitani, il patrimonio culturale locale appare oggi offrire un potenziale di sviluppo possibile per il futuro della città. Ciò ha fatto spesso sì che i residenti e operatori economici locali **rafforzassero il proprio senso di agency nei confronti del territorio**, divenendo meno passivi nei confronti della fruizione della città e più propositivi nel credere in un suo possibile miglioramento:

"C'è stata una **ricaduta identitaria** rispetto a noi cittadini e operatori, che quindi abbiamo avuto questo **stimolo**, cioè: 'Siamo Palermo Capitale della Cultura e dobbiamo cogliere l'attimo'" – (FG RiCo.3)

"PCC **dava voglia di fare**" – (FG RiCo.4)

"Abbiamo avuto come...come se la città si fosse scrollata di dosso il vittimismo e si è un pochino **rimessa in moto**" S. Trovato – Ufficio Stampa PCC

"Ha la consapevolezza che esiste un tessuto culturale, quindi associazioni, fondazioni, musei... Forse manca qualche privato da questo punto di vista. Però **la consapevolezza che esiste questo sistema e che dunque andrebbe sfruttato in termini economici**, nel senso di attirare flussi turistici per migliorare i vari servizi, sia dal punto di vista privato che pubblico. La consapevolezza di poter utilizzare la cultura come mezzo per lo sviluppo di questa terra" M. Riccobono – Team Fondazione Sant'Elia

"C'è stato da una parte **un supporto d'immagine, di leggibilità**. E poi, dall'altra parte, uno stimolo per i **palermitani ad impegnarsi** di più nel miglioramento dell'offerta. (...) Un po' catalizzatore di energia, se possiamo dire così" – (FG RiCo.5)

"R(1): sì, però alla fine ecco, io spero che ora continuino a fare eventi, pubblicizzandoli meglio magari. C'è stato un sacco di turismo, anche per Manifesta

R(2): **è un circolo di soldi se funziona**

R(1): speriamo continui. " – (R.16)

"**Crea un nuovo senso di appartenenza**, un legame con le radici storiche e una **proiezione sul futuro** con un'idea progettuale di visione rispetto alla città" A. Cusumano – Ex Assessore alla Cultura del Comune di Palermo

"Secondo me quest'anno ha dato coraggio. Ha fugato l'idea del temporeggiare, del "vediamo come va", "aspettiamo un mese per fare questa cosa". **Ha dato coraggio, ha dato voglia di fare**. Ha fatto venire idee, ha fatto venire alla gente voglia di esprimersi perché probabilmente sono stati contagiati da questa atmosfera" – (FG RiCo.3)

"Palermo Capitale è stata **una finestra ideale del palermitano**, di come andrebbe vista e trattata la città" G. Landino
– Team Comunicazione PCC

Occorre sottolineare che, come nel caso dei turisti, anche per i palermitani coinvolti nelle rilevazioni i cambiamenti vissuti nel 2018 non sono esclusivamente riconducibili a PCC. Infatti, la maggior fruizione culturale della città, la rinnovata consapevolezza rispetto al proprio patrimonio culturale e il conseguente orgoglio identitario emergono nelle interviste e nei focus group come frutto di **un percorso di rinnovamento fisico e simbolico della città cominciato per lo meno tre anni fa**, e a cui hanno concorso tanto le **politiche urbanistiche e culturali** dell'amministrazione locale, quanto le **attività delle realtà culturali**, locali e non, consolidate o più contingenti. In particolare, tra quest'ultime va ricordata **Manifesta 12**, ospitata da Palermo nello stesso anno di PCC e rientrante nella sua programmazione. Nelle interviste e nei focus group, è stato evidenziato come le due iniziative abbiano agito in tandem, all'interno di un quadro amministrativo e culturale coerente e integrato, contribuendo ad attivare i cambiamenti sopra discussi e, nel più lungo periodo, a rinnovare la percezione e gli immaginari di possibili forme di sviluppo economico, nonché le forme di abitare la città.

"Sono state tutte e due delle cose che ci volevano per Palermo, ognuno con un suo aspetto differenziale..." – (FG C.2)

Rispetto alla **sostenibilità** di tali cambiamenti, i residenti hanno espresso spesso la preoccupazione che la promozione e valorizzazione del patrimonio culturale avvenuta nel 2018 possa non perdurare ora che la "grande festa" di PCC e Manifesta 12 è giunta al termine.

"Non mi sembra ci sia tanta **pubblicità** riguardo eventi nuovi in questo momento, magari sono disinformato io non lo so, però penso che quando Palermo è stata Capitale della Cultura c'è stata più pubblicità di questi eventi. (...) Non vorrei che il rischio fosse quello che si fermasse lì, dovrebbe continuare" – (R.18)

"A volte le iniziative che sono state fatte sono durate quel periodo dovevano durare, poi appena è finito l'anno non è restato niente" – (R.19)

In tal senso, alcuni di loro hanno sottolineato come per garantire la sostenibilità della valorizzazione culturale avviata occorranza interventi strutturali a sostegno della fruizione della città, sia a livello culturale, che fisico, quali la **sistematizzazione dell'offerta culturale** e la **manutenzione degli spazi pubblici**:

"Secondo me questo doveva servire e doveva creare l'occasione per strutturare meglio una proposta culturale in questa città e di **valorizzazione del territorio in pianta stabile, cioè per sempre**" – (R.20)

"D'altro canto però io mi sarei aspettata (...) anche un miglioramento di tantissime strutture che noi abbiamo e che in realtà non mi sembra ci sia stato; una sorta di **riabbellimento, di manutenzione**." – (R.21)

"Se non dai opportunità di crescita al territorio, **lo valorizzi solo per il momento** ma quella diventa quasi un qualcosa che serve (...) Sì, fine a sé stessa che poi alla fine non serve a nessuno. Quindi non alla città, non al territorio, nemmeno ai giovani o comunque alle organizzazioni esistenti sul territorio." – (R.21)

In tal senso, il consolidamento delle relazioni tra le istituzioni culturali palermitane nate durante PCC, unite a lavori per il rafforzamento della fruizione della città e del più ampio territorio palermitano da parte dei suoi abitanti, risultano fattori chiave per rafforzare e rendere duraturi i risultati raggiunti nel 2018. Tali fattori potranno consentire infatti di arrivare a una **programmazione dell'offerta culturale locale permanente e pienamente fruibile e accessibile ai palermitani**, capace di consolidare il rinnovato valore e ruolo ricoperto oggi della cultura nell'immaginario locale.

6.3 Il *sentiment* di Palermo

Il presente capitolo si concentra sulla **percezione esterna ed interna di Palermo**, al fine di comprendere se, come ipotizzato dalla TOC dell'intervento (cfr. Capitolo 5), l'opinione sulla città sia migliorata per i turisti e per i suoi residenti a seguito di PCC. In tal senso, si presenteranno i risultati della **sentiment analysis** condotta a partire dalla raccolta e sistematizzazione delle recensioni online sui maggiori siti culturali di Palermo rilasciate nel 2017 e nel 2018 (cfr. 3.3.4). In seguito, tali risultati verranno approfonditi grazie alle **fonti primarie** raccolte tramite il coinvolgimento diretto di turisti, residenti e partner istituzionali di PCC, che permetteranno di esplorare maggiormente il contributo di Palermo Capitale della Cultura al rafforzamento dell'immagine e del *sentiment* di Palermo. Infine, si proporrà un approfondimento sulle **attività di promozione e comunicazione dell'iniziativa**, che possono aver agito sul *sentiment* nei confronti di Palermo. In tal senso, si illustreranno i principali risultati della comunicazione istituzionale in termini di output e si calcolerà, attraverso il metodo ROI (Return on Investment), il valore economico generato dagli investimenti nelle attività di comunicazione di PCC 2018.

6.3.1 Il *sentiment* dei visitatori per Palermo e le sue attrazioni culturali

I 19 siti culturali palermitani sui quali è stata svolta la *sentiment analysis* sono stati selezionati in base al numero di recensioni ricevute sui portali Trip Advisor e Air BnB. Le recensioni, ovvero i **punteggi** assegnati ai siti culturali e i **commenti** scritti dai turisti durante gli anni 2017 e 2018, sono state raccolte, sistematizzate e visualizzate in grafici su base mensile. Tale disaggregazione dei dati permette di fare un confronto tra le recensioni ricevute nel 2017, prima di PCC, e quelle ricevute nel 2018, durante lo svolgimento di PCC, tenendo conto della distribuzione fisiologica dei flussi turistici durante l'anno.

L'indagine è stata condotta su tre elementi, tesi a rilevare aspetti diversi del giudizio sulla propria visita a Palermo espresso dai visitatori:

- 1) Il **punteggio** di gradimento, da 1 a 5, assegnato al sito culturale visitato.
- 2) Il **numero di recensioni** scritte dai turisti su ciascun sito culturale.
- 3) Il **livello di positività e apprezzamento** per l'esperienza espressi in ciascuna delle recensioni testuali scritte dai turisti, tradotto su una scala che va da 0 (per niente positivo) a 10 (del tutto positivo).

Uno sguardo d'insieme sui risultati, sia aggregati sia disaggregati per attrazione, rivela una **generale e diffusa percezione estremamente positiva delle principali attrazioni culturali della città da parte dei visitatori** che tra il 2017 e il 2018 hanno recensito online le loro esperienze.

Per quanto riguarda il **punteggio di gradimento** medio mensile registrato aggregando i risultati di ciascuno dei 19 siti, il seguente grafico mostra risultati molto positivi, equamente distribuiti nei diversi periodi dell'anno e senza rilevanti differenze tra il 2017 e il 2018. L'assenza di differenze tra il 2017 e il 2018, può trovare spiegazione nel criterio utilizzato dai turisti per esprimere il loro gradimento, ovvero **la fruibilità dell'attrazione culturale** (disponibilità di informazioni su orari e spostamenti, accessibilità, organizzazione, qualità dell'esperienza della visita in sé), che è stata influenzata principalmente dalle politiche di sostegno alla fruizione urbana implementate negli ultimi anni a Palermo e dall'azione delle istituzioni e organizzazioni culturali locali, e, in modo meno evidente, da manifestazioni temporanee quali PCC che, come visto nei precedenti capitoli, risultano maggiormente efficaci nell'influenzare **l'attrattività del sito**.

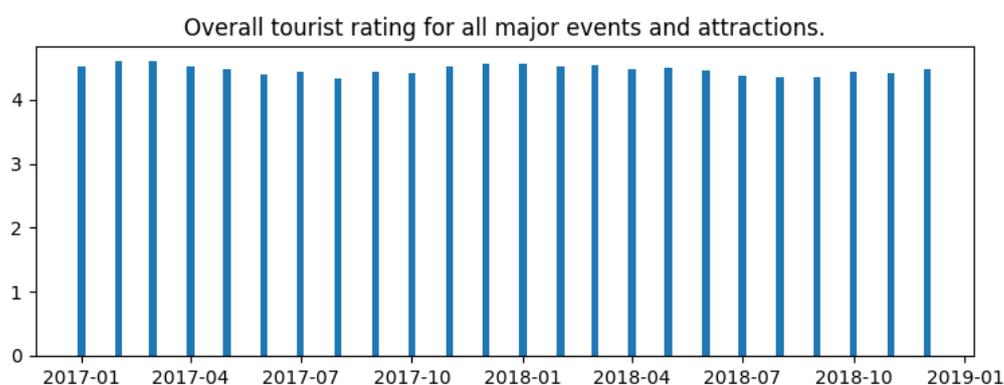


Figura 6. Punteggio di gradimento medio aggregato delle maggiori attrazioni ed eventi a Palermo, per mese.

Il **numero di recensioni** rilasciate online nel 2018 appare inferiore rispetto al 2017. Questi dati potrebbero dipendere dal tempo che intercorre tra l'esperienza di visita e l'espressione di un giudizio al riguardo. Infatti, i dati mostrano come il numero di presenze turistiche a Palermo sia in realtà incrementato del 7,81% nel 2018 rispetto all'anno precedente (Osservatorio Turistico Regione Sicilia, 2018). I dati mostrano inoltre un flusso di recensioni che si alza tra agosto e ottobre e si abbassa a novembre, dicembre e febbraio in entrambi gli anni osservati.

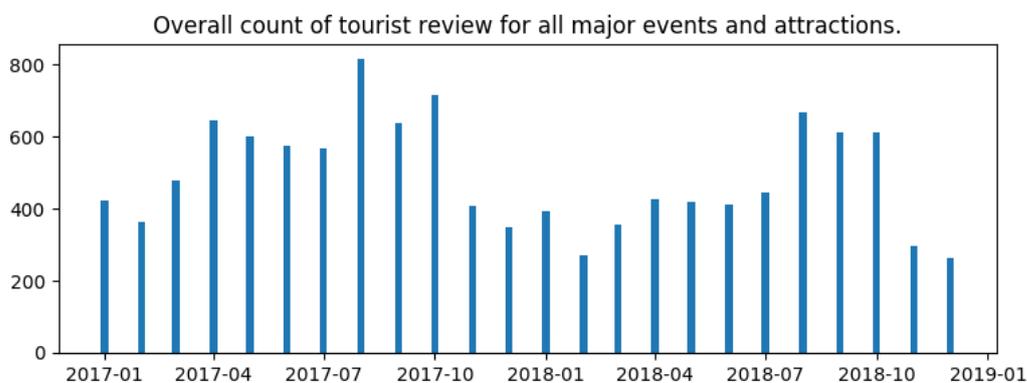


Figura 7. Somma del numero di recensioni scritte online sulle maggiori attrazioni culturali ed eventi di Palermo tra il 2017 e il 2018, per mese.

Il **livello di apprezzamento manifestato nelle recensioni testuali**, misurato aggregando i risultati di ciascuno dei 19 siti, aumenta leggermente e si mantiene più costante nel primo semestre del 2018 rispetto allo stesso periodo del 2017.

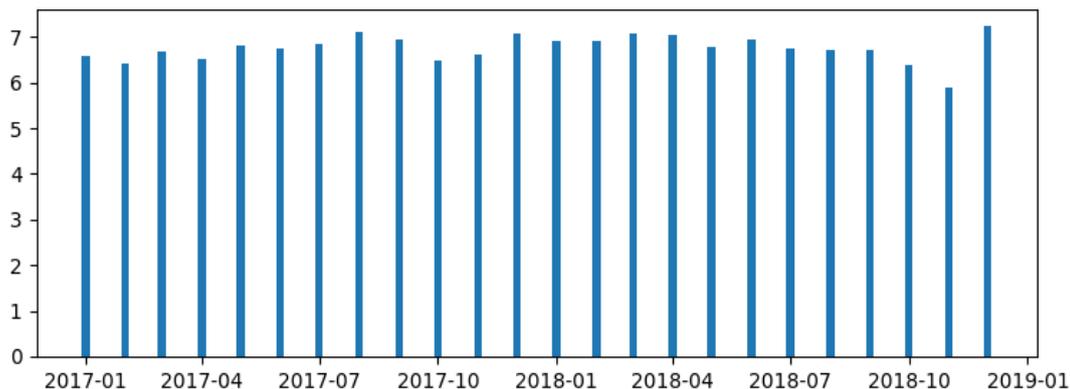


Figura 8. Livello medio aggregato di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali sulle maggiori attrazioni ed eventi a Palermo, per mese.

Per ciascun sito culturale, è stato calcolato il **punteggio di gradimento medio assegnato ogni mese dai turisti**. Come illustrato a livello aggregato, anche i grafici che seguono non rivelano **nessuna visibile differenza di tendenza tra il 2017 e il 2018**. Eccezione è fatta per Palazzo Steri – Chiaramonte – Carcere dei penitenziati, che mostra un punteggio di gradimento medio piuttosto alto durante tutto l’arco dell’anno nel 2018, al contrario del 2017, quando durante i mesi primaverili ed estivi ha registrato risultati meno soddisfacenti.

L’andamento generale dei risultati mostra, ancora una volta, grande apprezzamento per i siti culturali palermitani: le medie si attestano per la stragrande maggioranza delle attrazioni e dei mesi intorno al 4 (in una scala da 1 a 5). E’ il Castello della Zisa l’attrazione che ha registrato i punteggi medi meno soddisfacenti, mentre si osserva per la spiaggia di Mondello un minor apprezzamento per il luogo da parte dei turisti durante i mesi estivi, che potrebbe derivare dall’elevato affollamento del lido in tale periodo dell’anno.

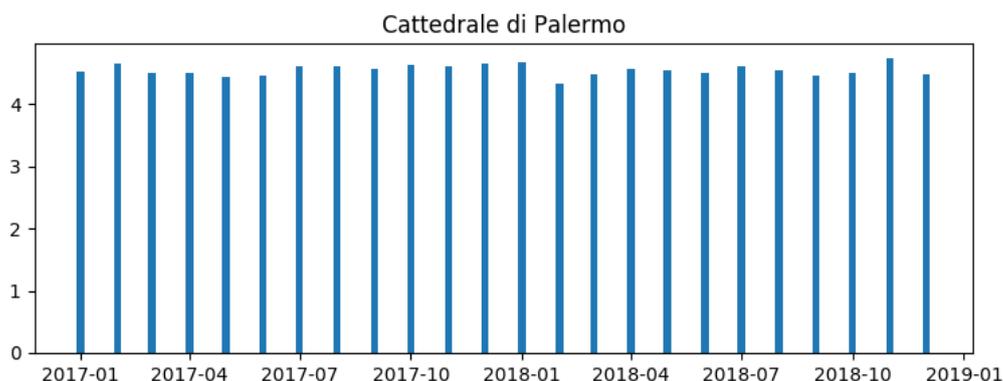


Figura 9. Punteggio di gradimento medio, per mese.

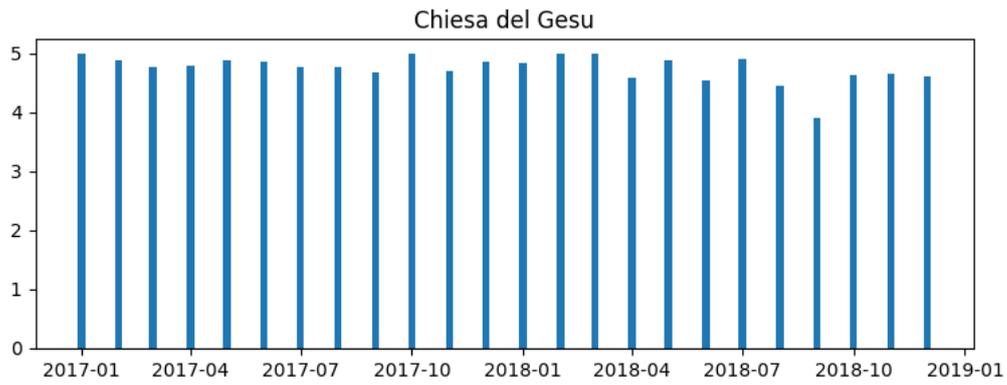


Figura 10. Punteggio di gradimento medio, per mese.

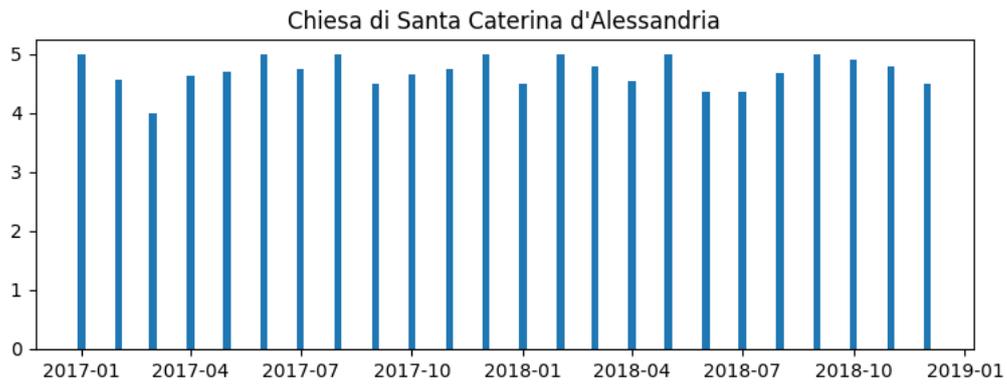


Figura 11. Punteggio di gradimento medio, per mese.

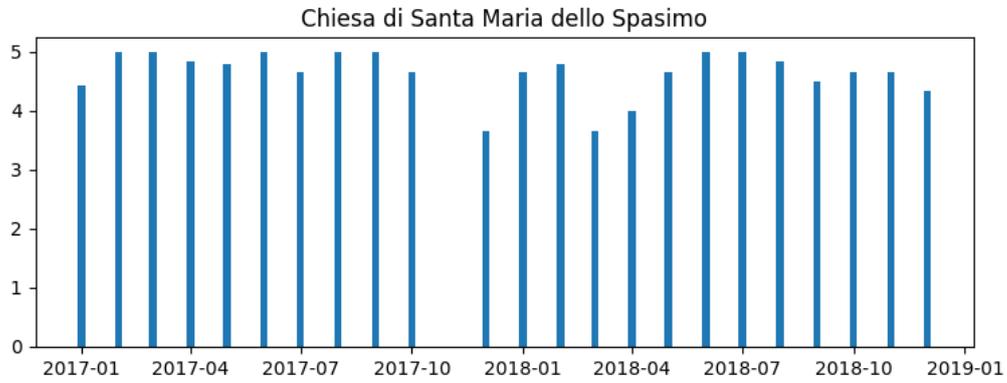


Figura 12. Punteggio di gradimento medio, per mese.

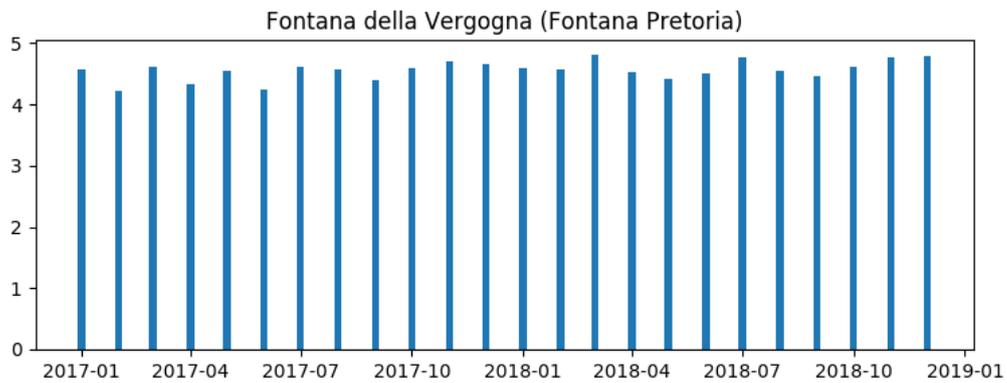


Figura 13. Punteggio di gradimento medio, per mese.

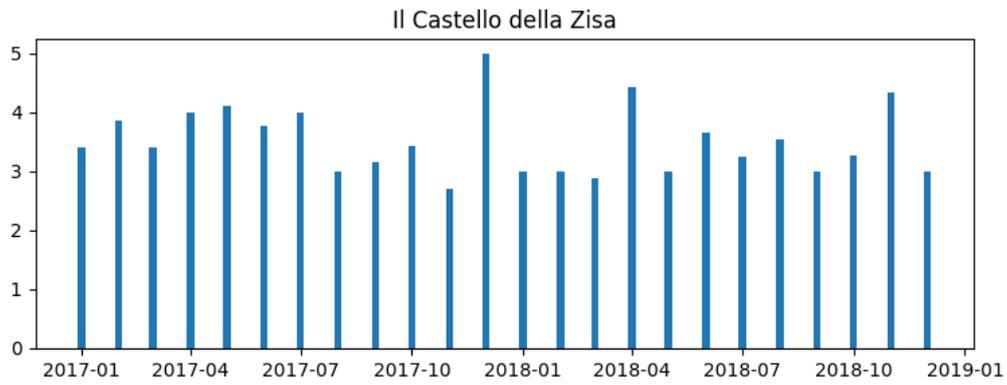


Figura 14. Punteggio di gradimento medio, per mese.

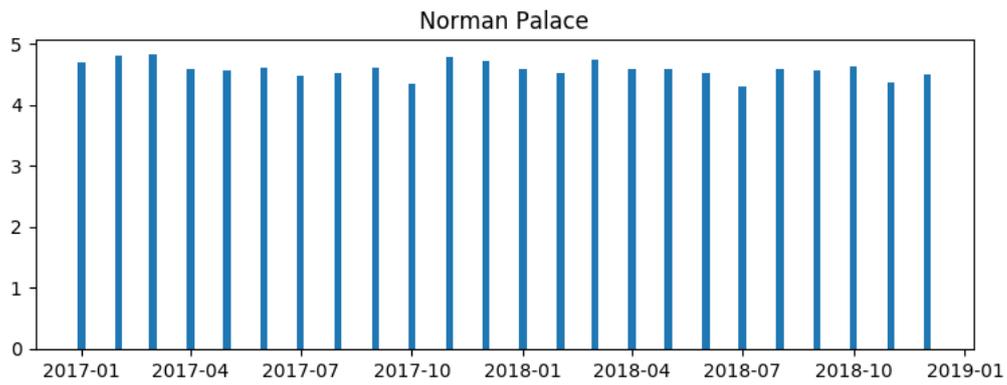


Figura 15. Punteggio di gradimento medio, per mese.

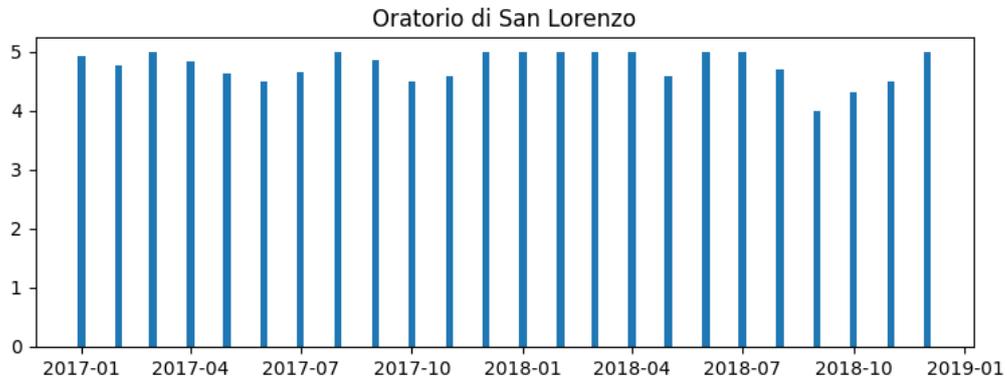


Figura 16. Punteggio di gradimento medio, per mese.

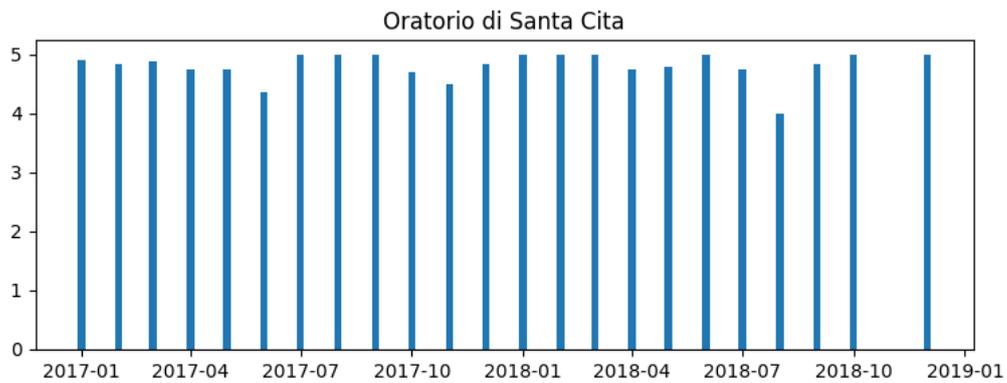


Figura 17. Punteggio di gradimento medio, per mese.

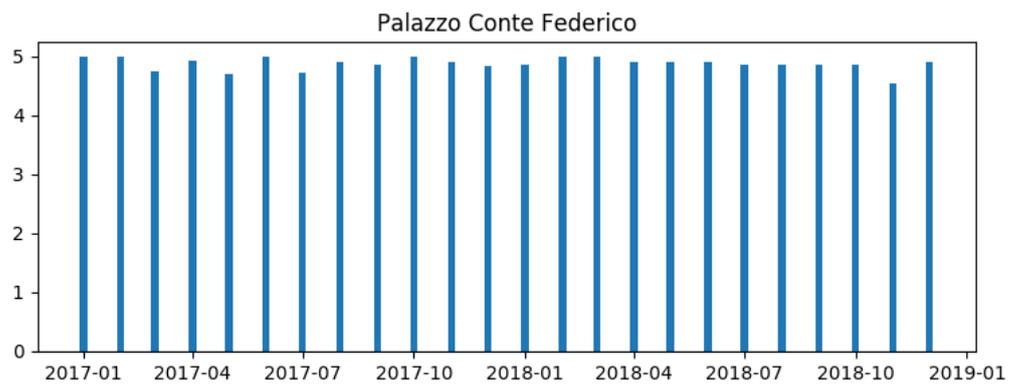


Figura 18. Punteggio di gradimento medio, per mese.

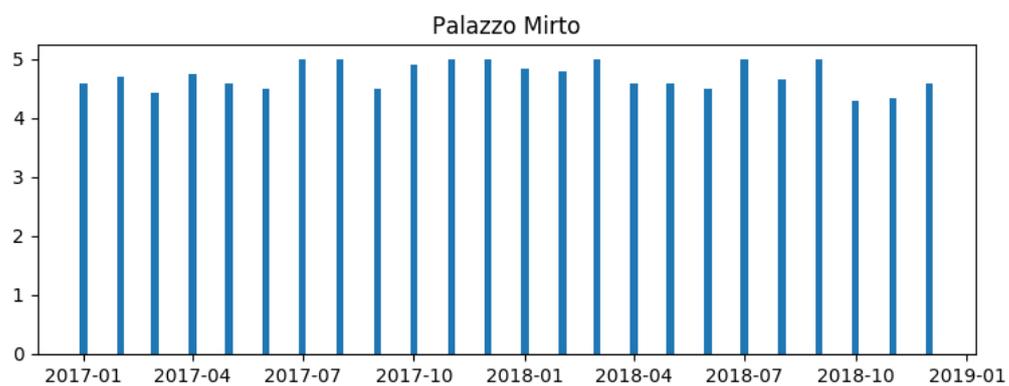


Figura 19. Punteggio di gradimento medio, per mese.

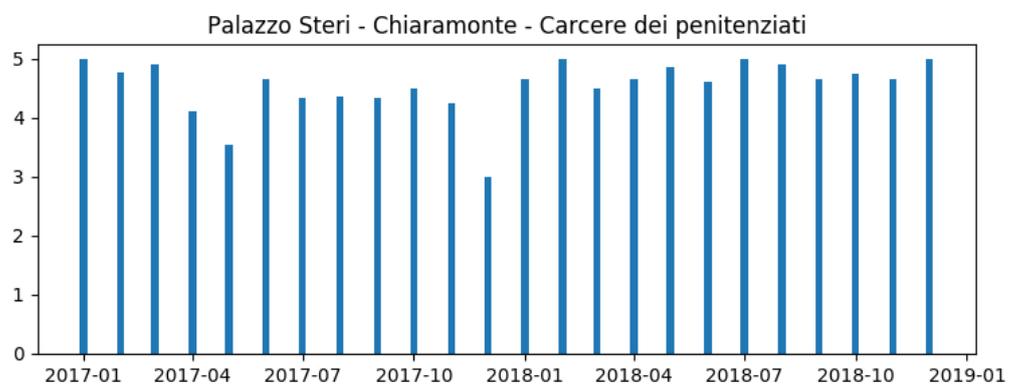


Figura 20. Punteggio di gradimento medio, per mese.

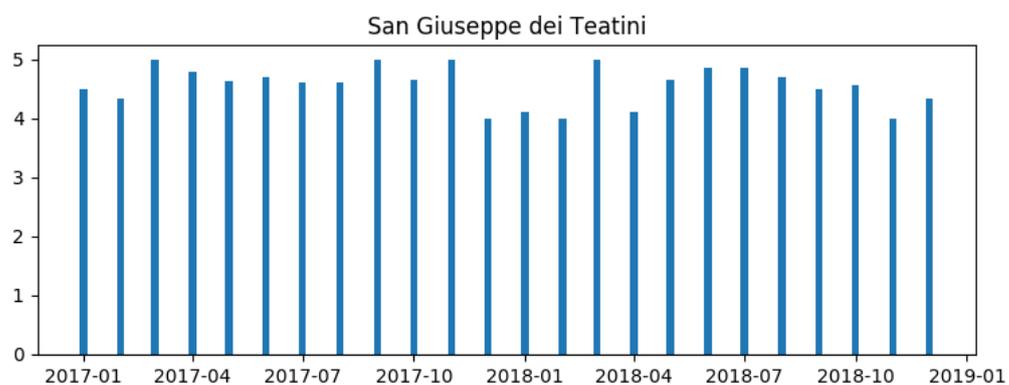


Figura 21. Punteggio di gradimento medio, per mese.

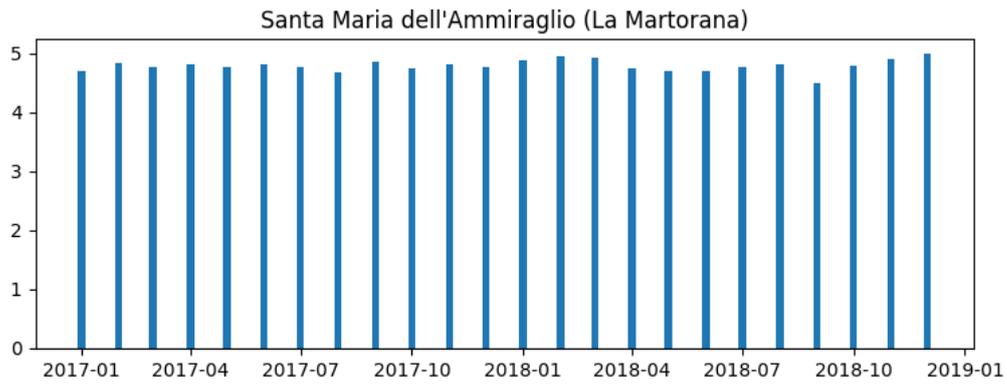


Figura 22. Punteggio di gradimento medio, per mese.

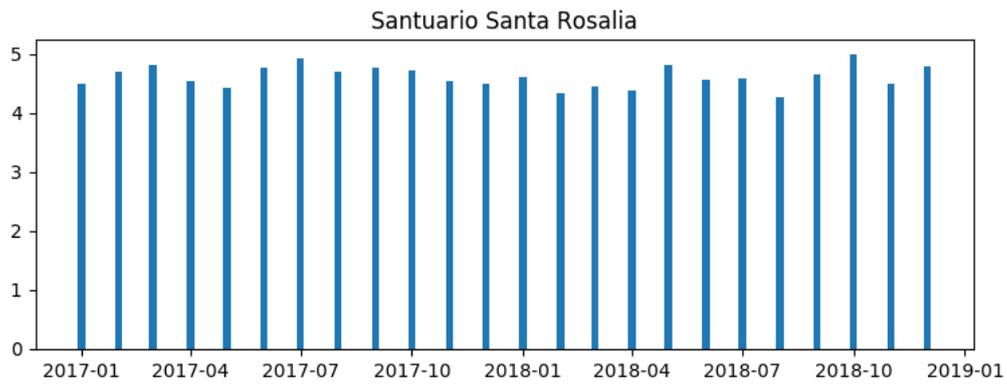


Figura 23. Punteggio di gradimento medio, per mese.

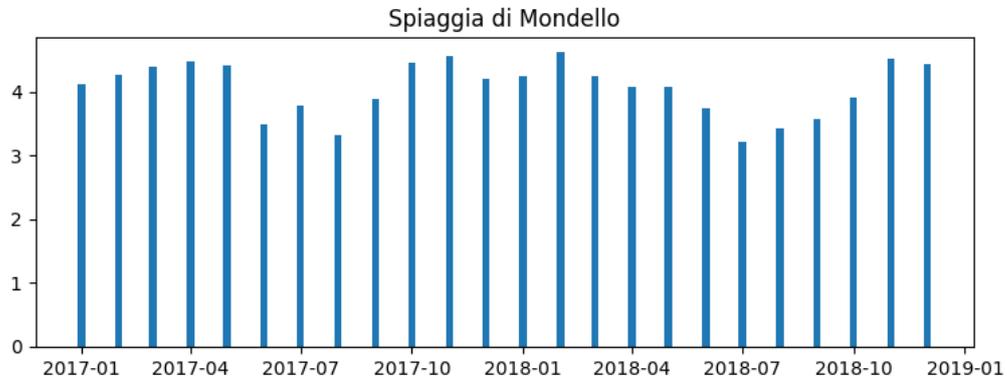


Figura 24. Punteggio di gradimento medio, per mese.

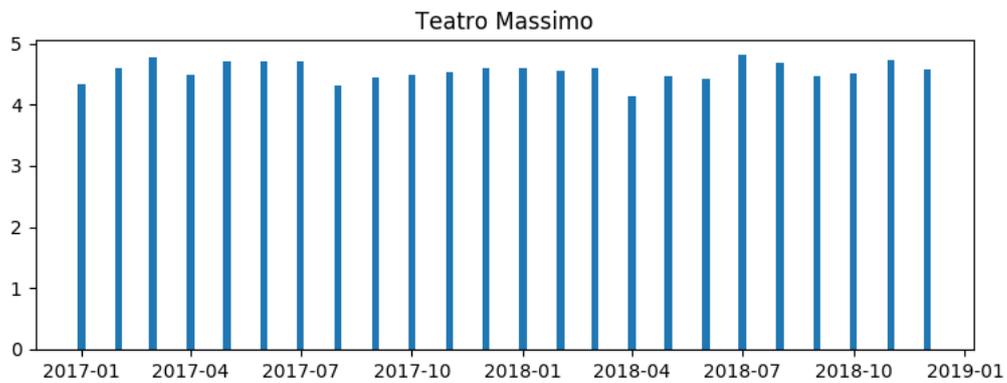


Figura 25. Punteggio di gradimento medio, per mese.

Come a livello aggregato, anche una volta disaggregato per sito culturale il **numero di recensioni** scritte dai turisti risulta più basso nel 2018 rispetto al 2017. La **Chiesa di Santa Caterina d'Alessandria** e **Palazzo Conte Federico** sono le due attrazioni culturali che hanno raccolto un numero di recensioni online più alto nel 2018 rispetto al 2017.

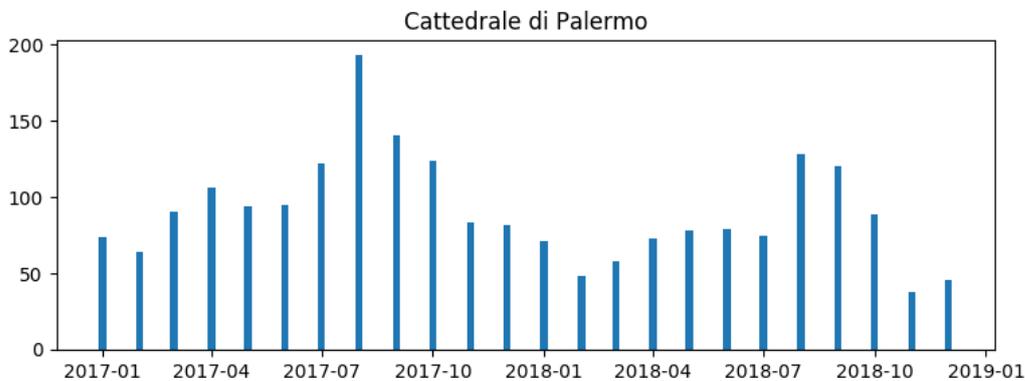


Figura 26. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

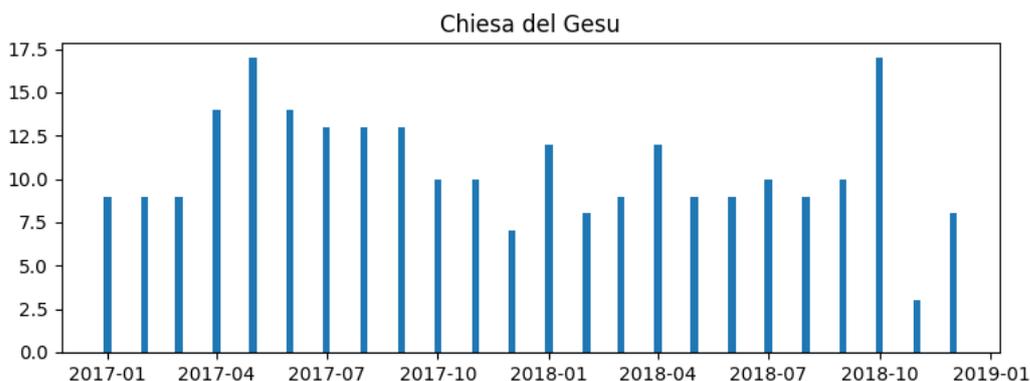


Figura 27. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

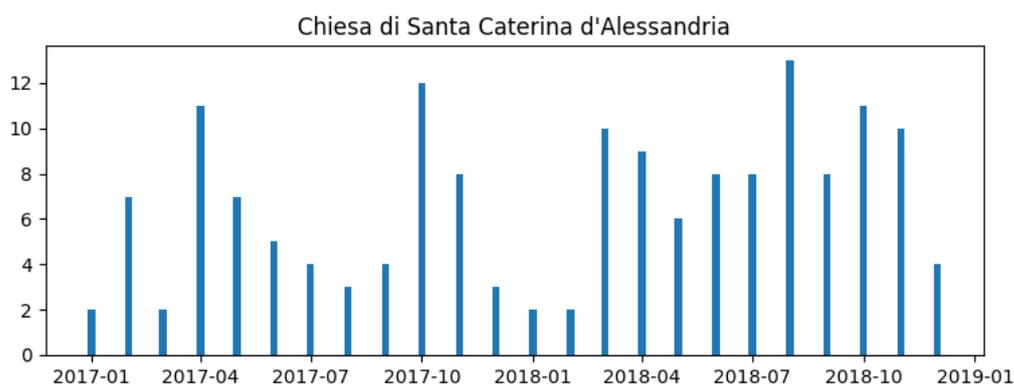


Figura 28. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

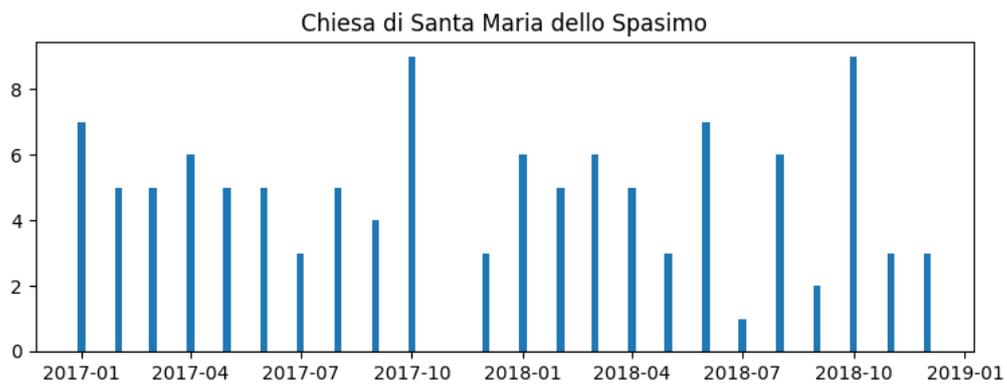


Figura 29. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

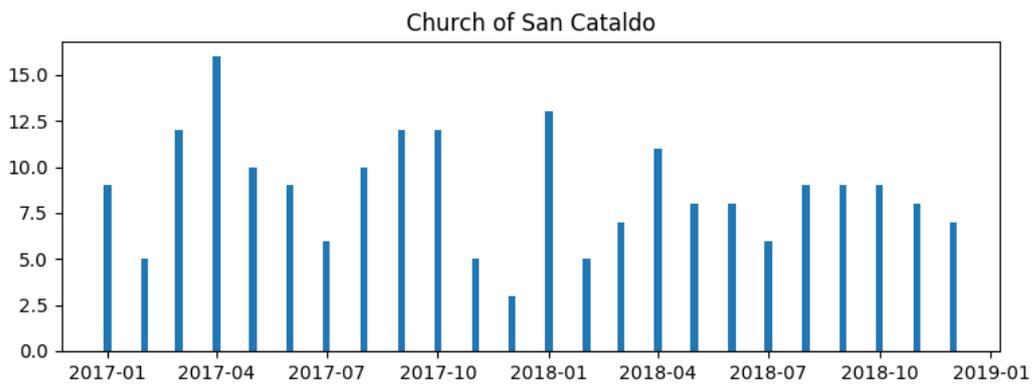


Figura 30. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

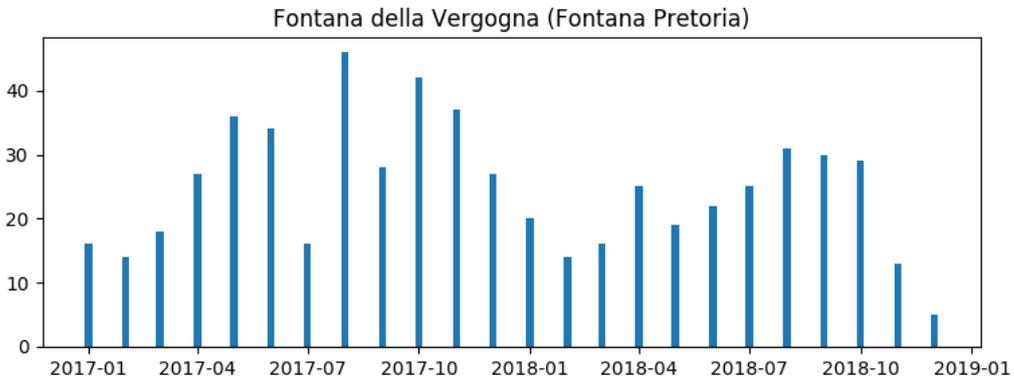


Figura 31. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

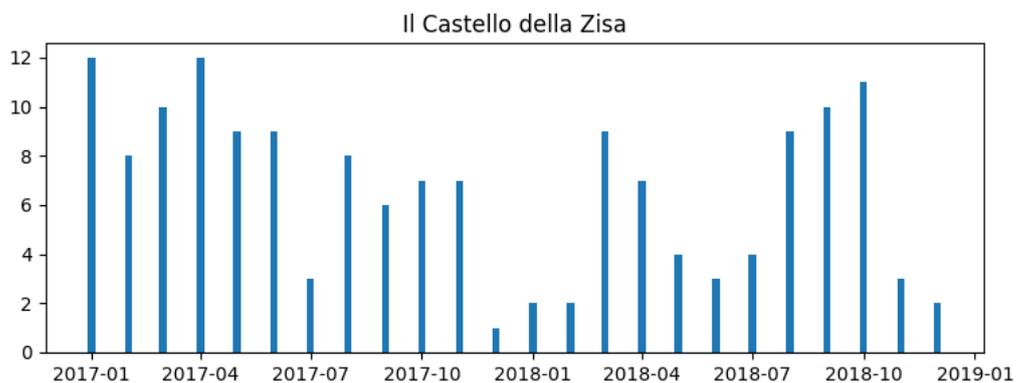


Figura 32. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

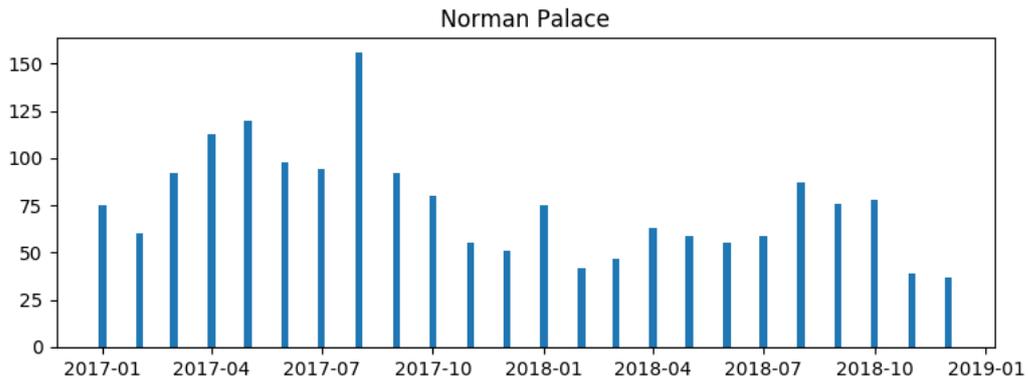


Figura 33. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

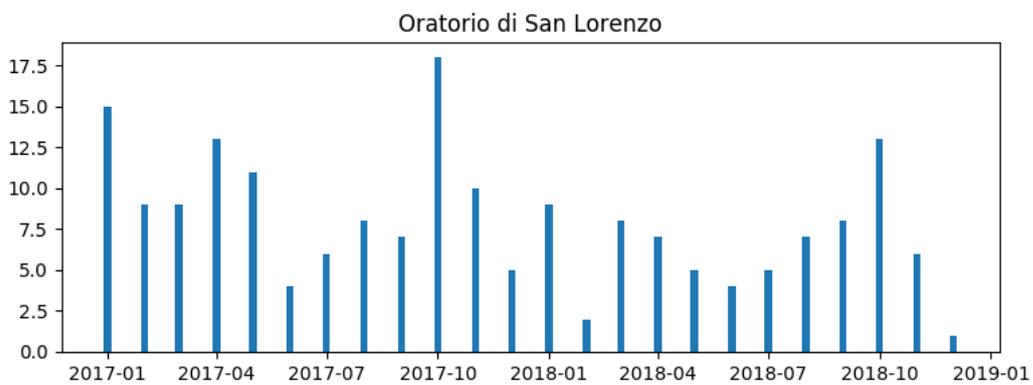


Figura 34. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

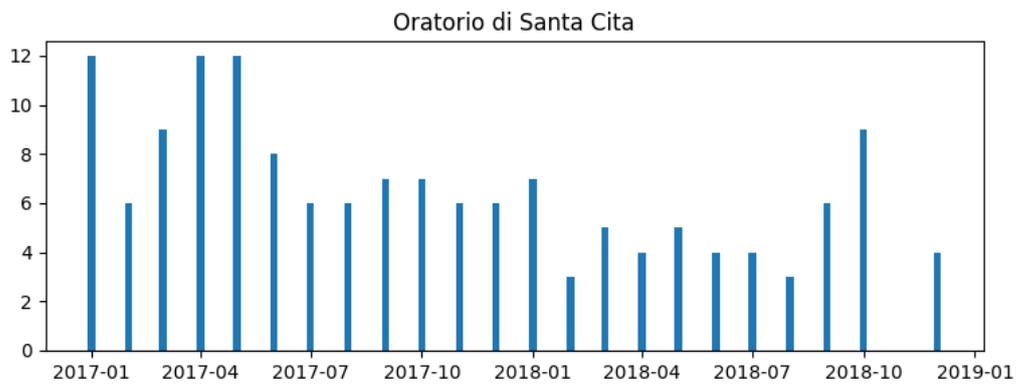


Figura 35. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

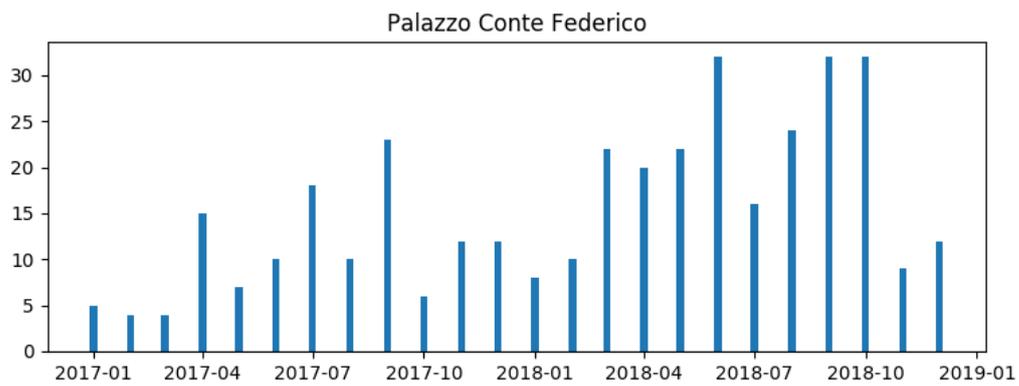


Figura 36. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese..

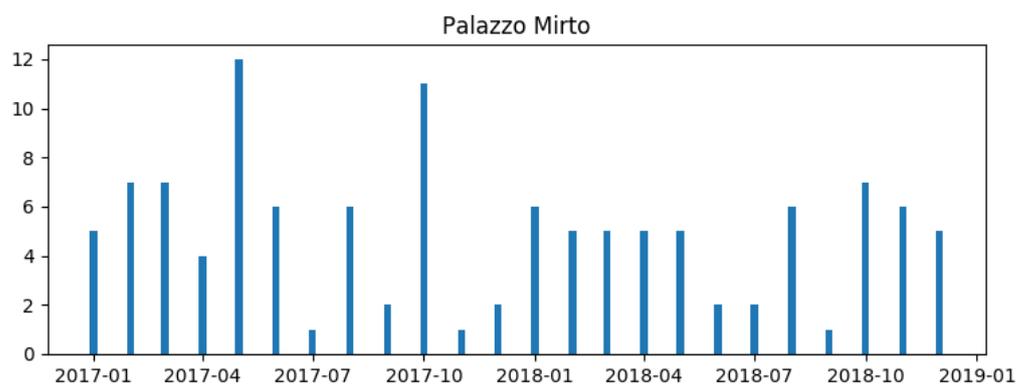


Figura 37. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

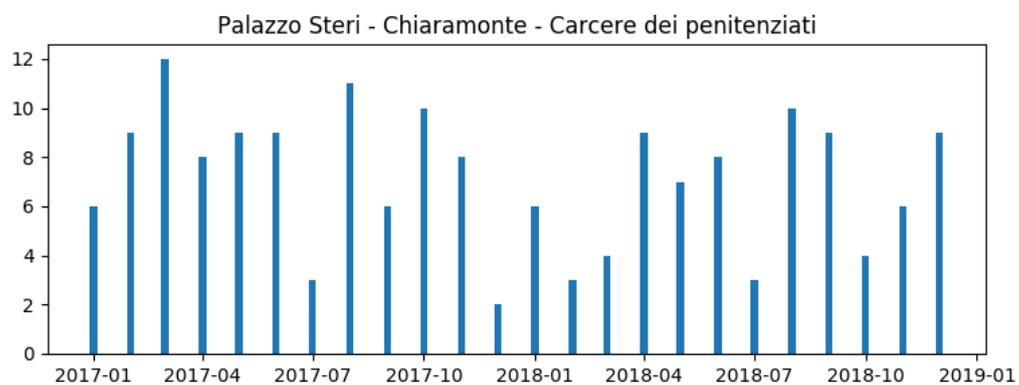


Figura 48. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

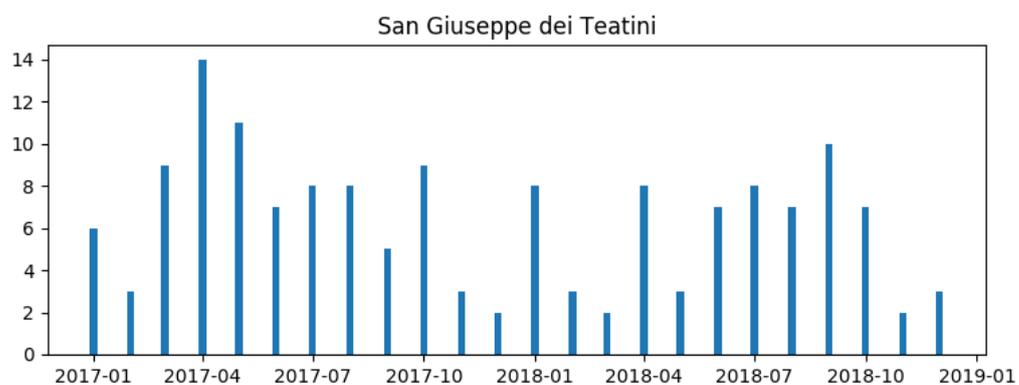


Figura 39. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

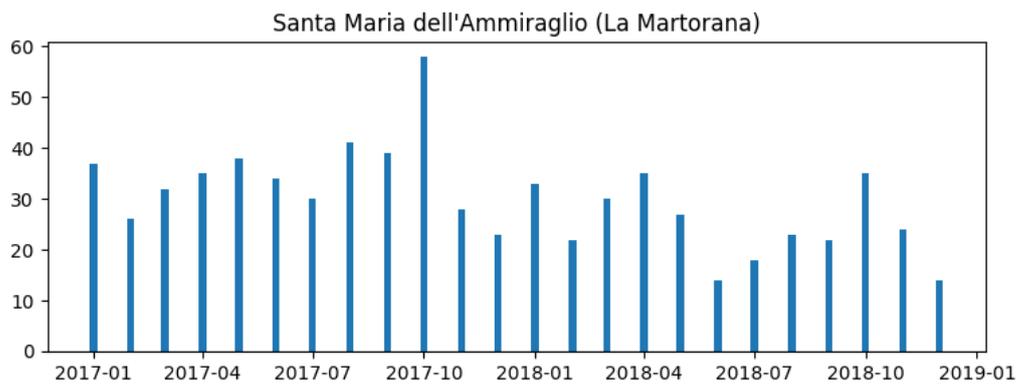


Figura 40. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

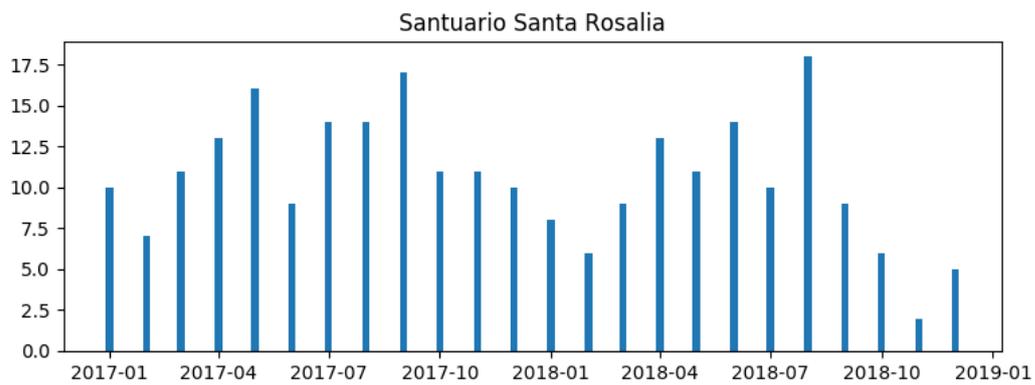


Figura 41.5 Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

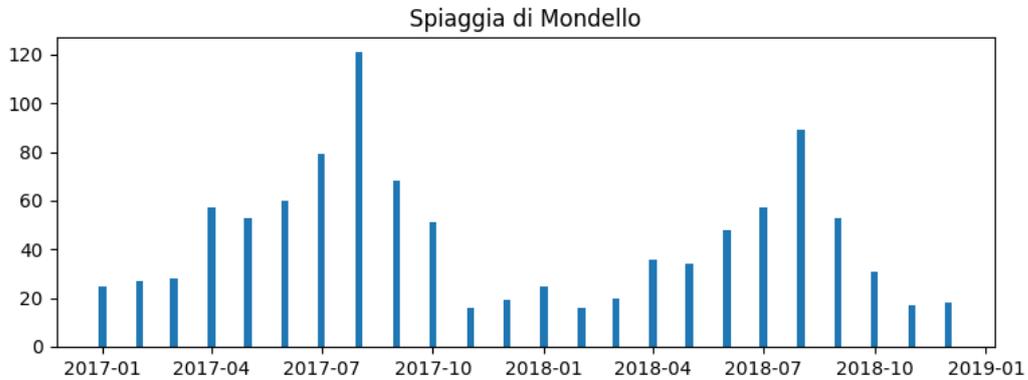


Figura 42. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

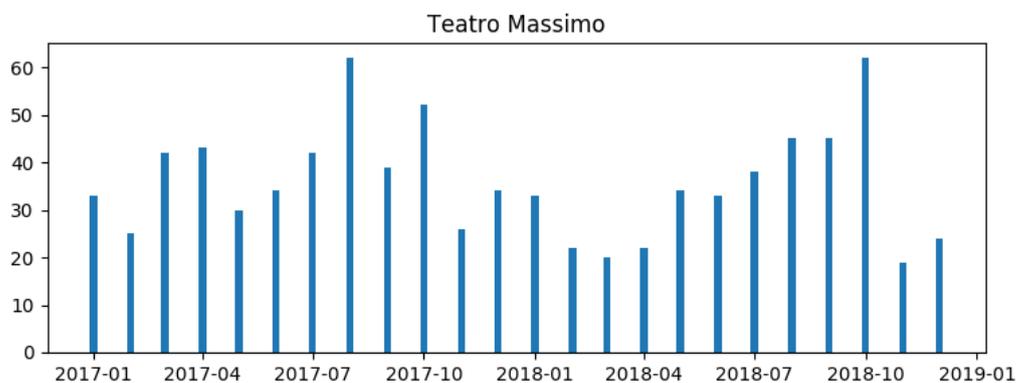


Figura 43. Somma del numero di recensioni scritte online, per mese.

Per buona parte dei siti culturali non sono state espresse recensioni testuali sufficientemente approfondite o lunghe in termini di numero di parole usate, fenomeno che ha permesso una rappresentazione soltanto parziale del *sentiment* positivo da essi generato. E' questo il caso, ad esempio del Castello della Zisa e di Palazzo Mirto.

Prendendo in analisi i risultati basati su un sufficiente numero di informazioni, si nota che **attrazioni consolidate** come la Cattedrale di Palermo, il Palazzo dei Normanni e il Teatro Massimo hanno registrato, nel corso di entrambi gli anni indagati, i **livelli più alti di positività e apprezzamento** per l'esperienza della visita espressi in ciascuna delle recensioni testuali scritte dai turisti. Simili risultati si registrano per il Palazzo Conte Federico, entrato già da alcuni anni nel circuito del turismo culturale grazie al festival Le vie dei Tesori, ricompreso nella programmazione di PCC. Al contrario, la chiesa di Santa Maria dell'Ammiraglio e la Fontana della Vergogna sono le attrazioni per le quali sono stati espressi sentimenti meno positivi, pur senza mai scendere sotto al 5, per la prima, e al 4, per la seconda, su una scala da 1 a 10.

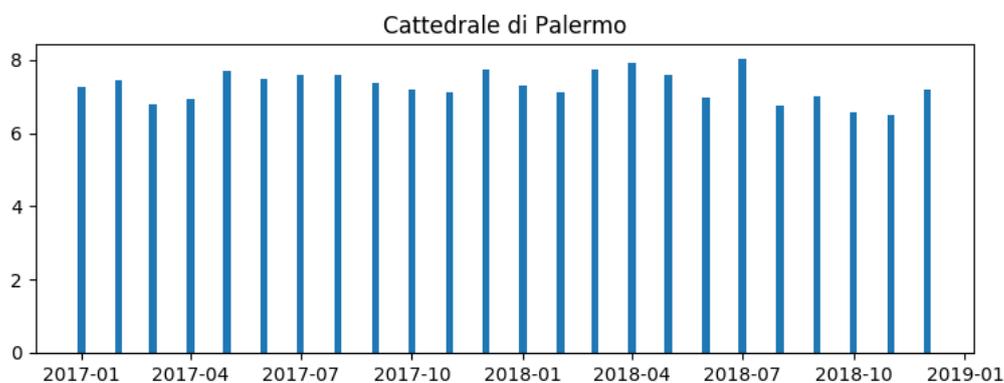


Figura 64. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

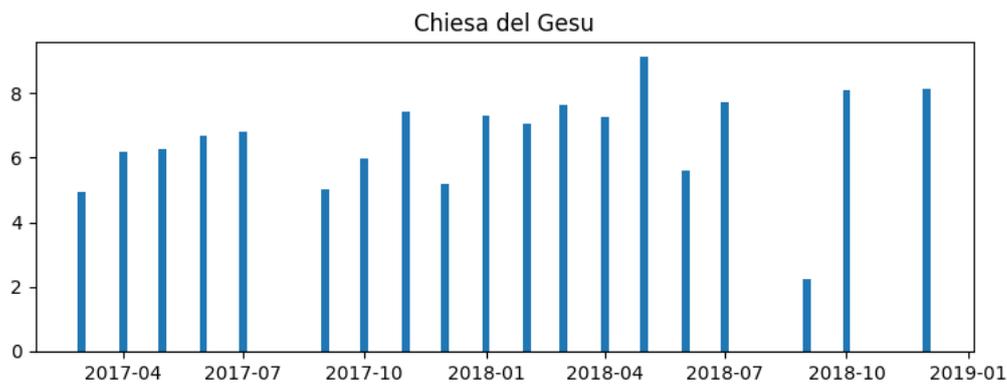


Figura 45. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

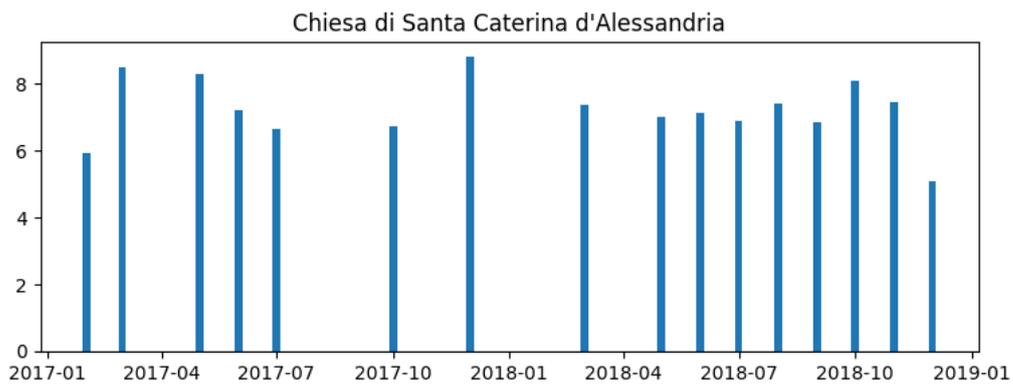


Figura 476. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

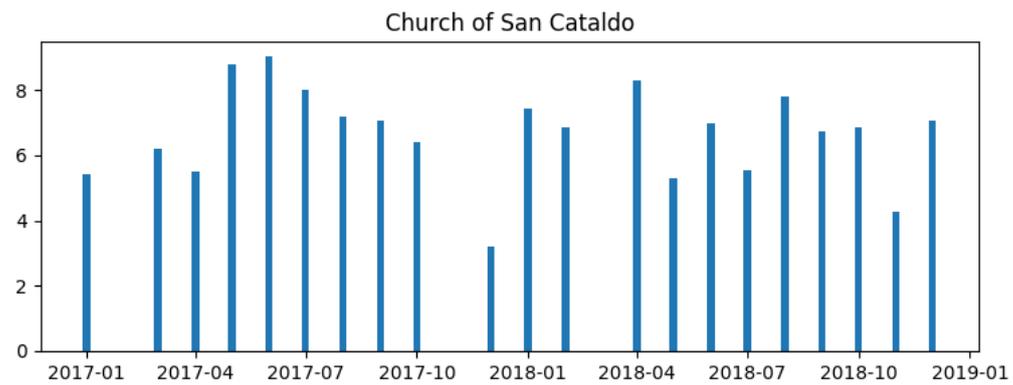


Figura 87. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

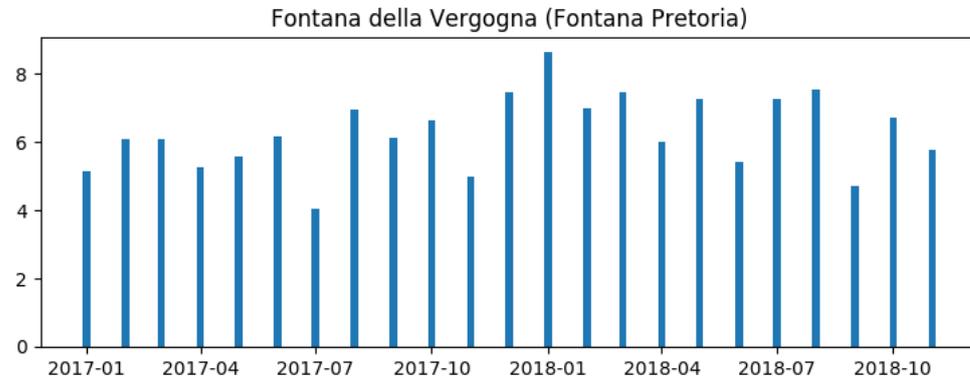


Figura 48. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

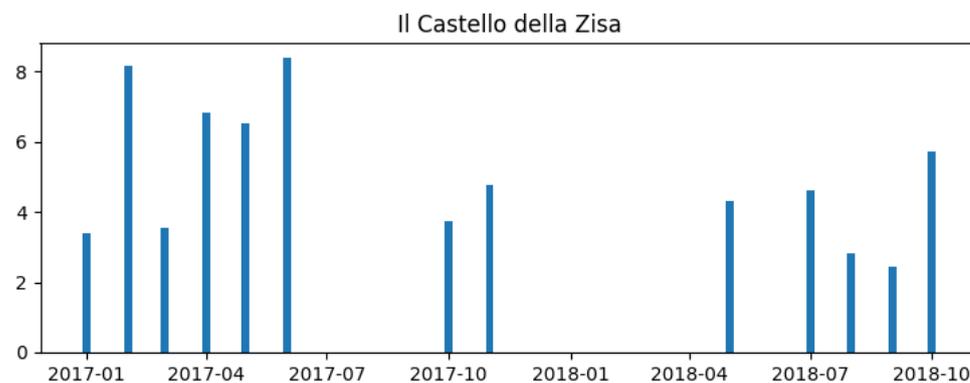


Figura 49. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

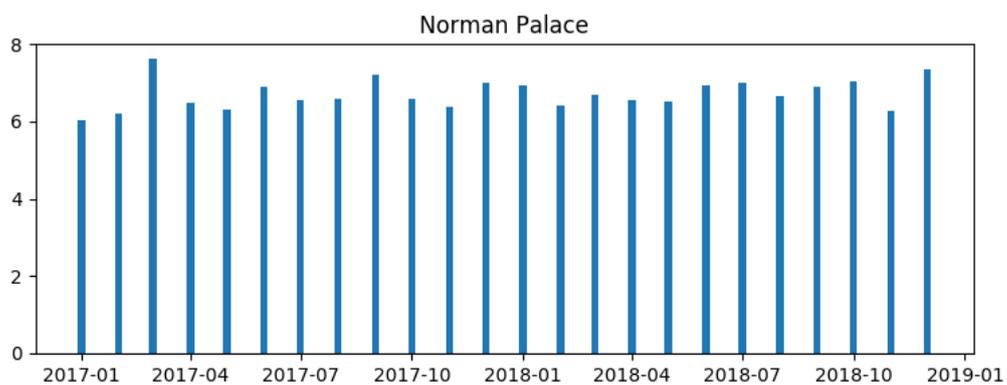


Figura 50. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

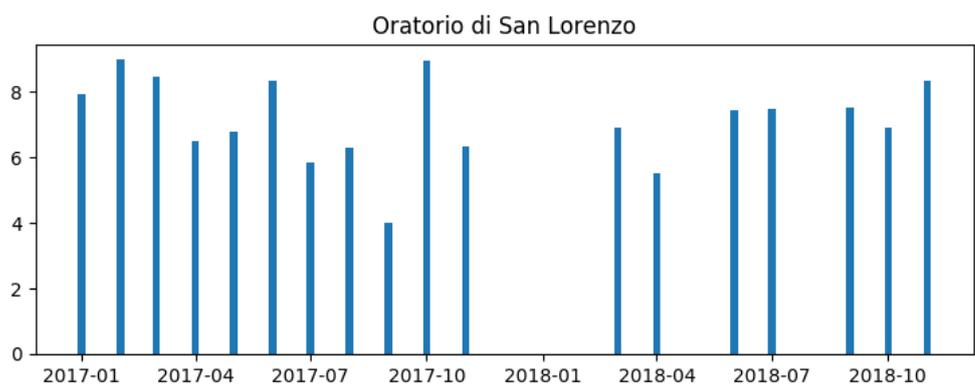


Figura 51. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

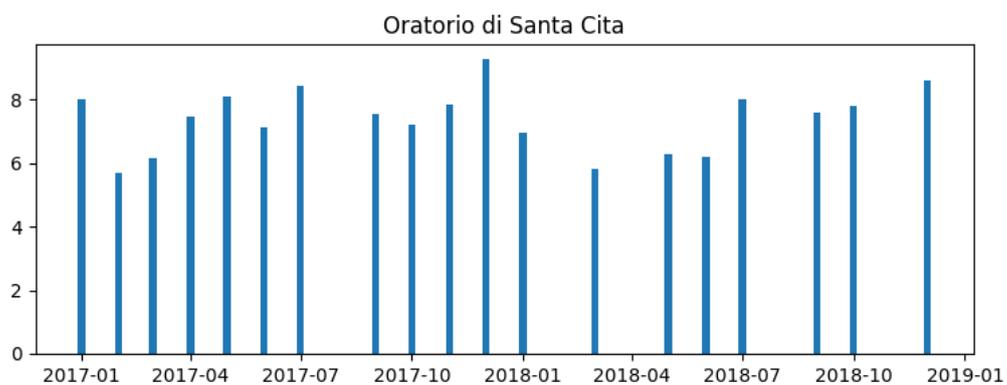


Figura 52. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

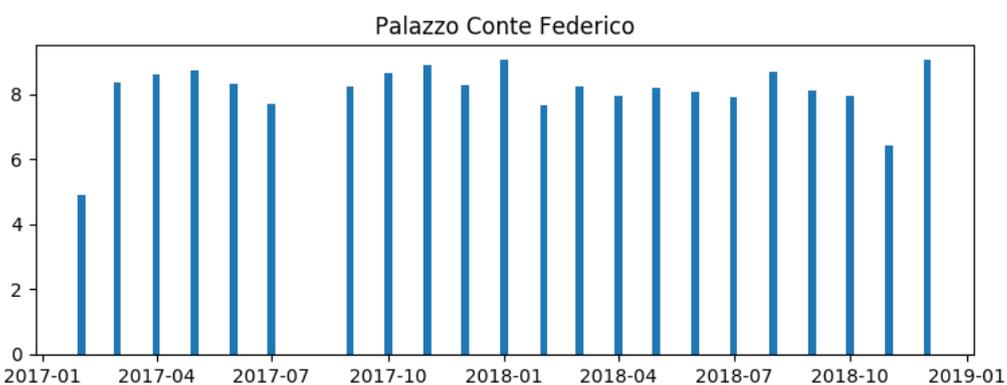


Figura 53. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

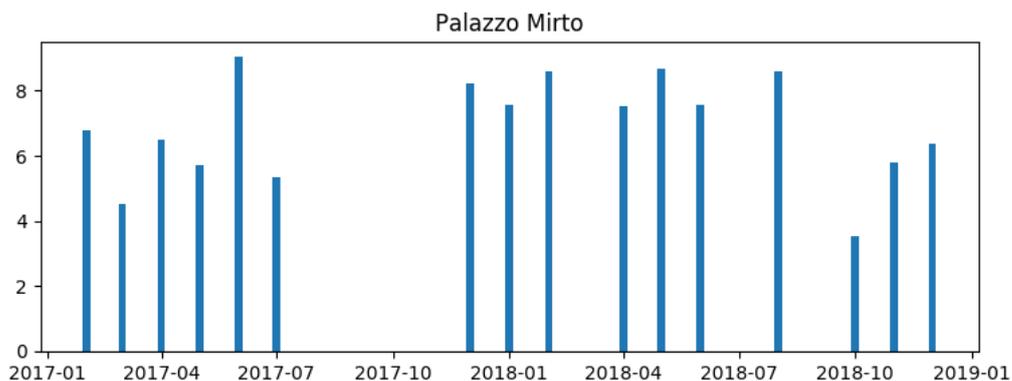


Figura 54. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

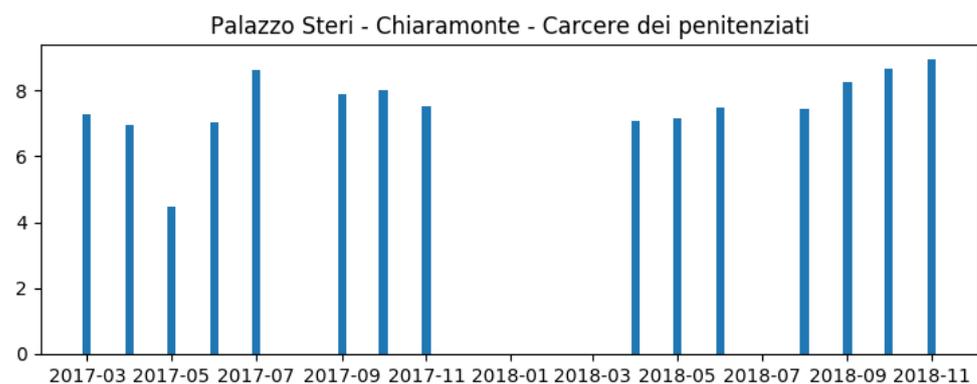


Figura 55. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

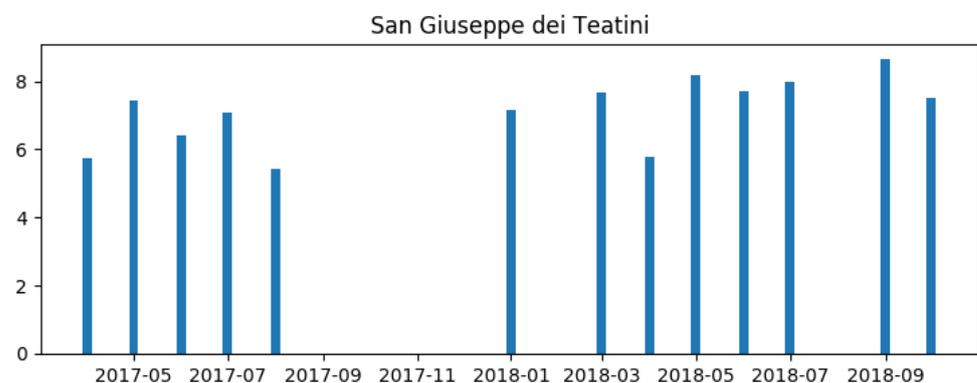


Figura 56. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

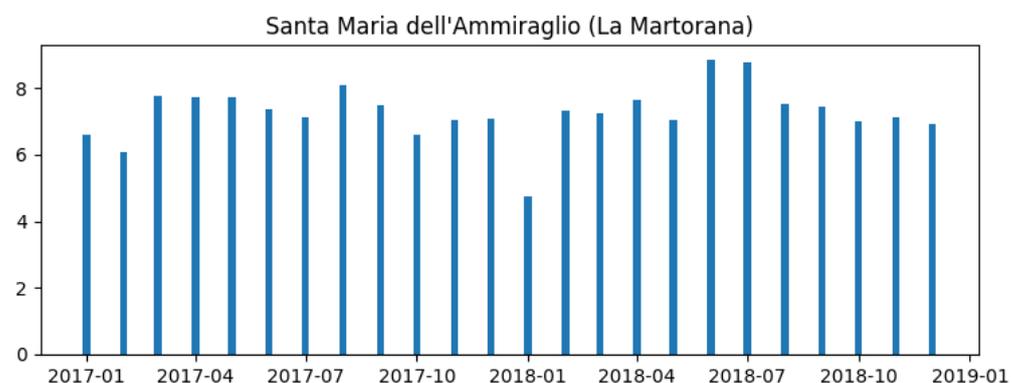


Figura 57. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

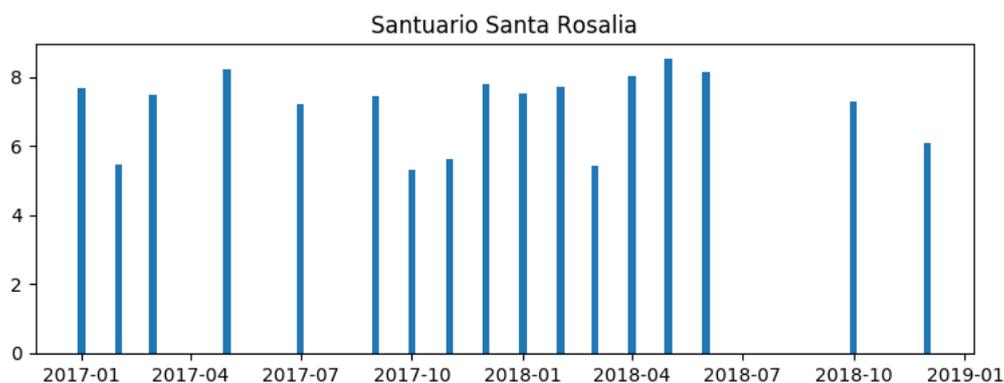


Figura 58 Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

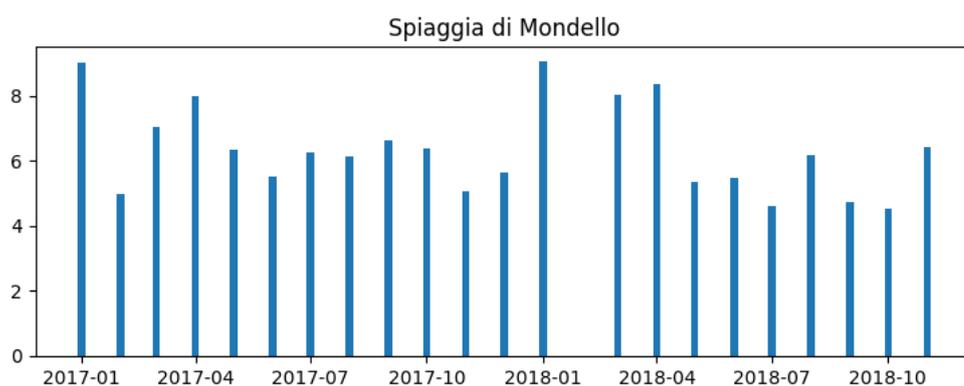


Figura 59. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

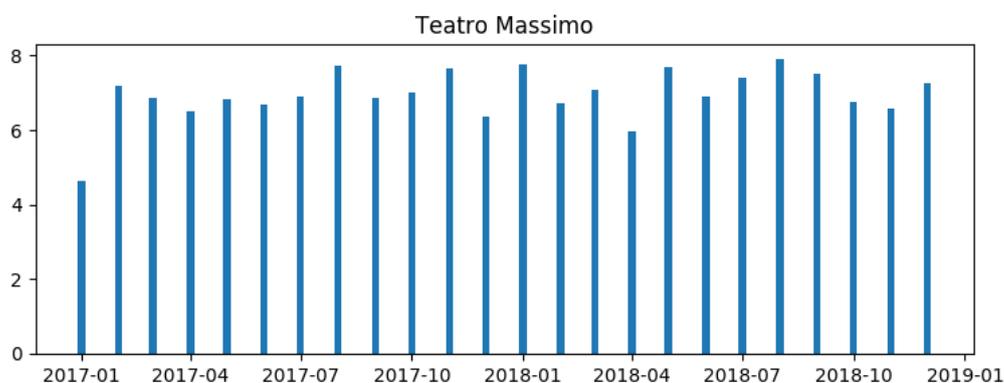


Figura 60. Livello medio di commenti positivi espressi nelle recensioni testuali, per mese.

Infine, 7 delle recensioni raccolte menzionano esplicitamente l’iniziativa **Palermo Capitale della Cultura**. Il *sentiment* espresso in tali recensioni presenta 5 opinioni positive, 1 neutra e 2 opinioni negative.

E’ interessante notare come alcune **recensioni positive** risalgano al 2017, suggerendo una buona comunicazione dell’ottenimento del titolo Capitale della Cultura. Inoltre, in due casi le recensioni positive sono state rilasciate da residenti, confermando la maggior consapevolezza da parte dei palermitani del proprio patrimonio culturale (cfr. 6.2.5).

Per quanto riguarda le **recensioni negative**, invece, queste segnalano elementi strutturali dell’offerta turistico-ricettiva da rafforzare, emersi anche nelle rilevazioni dirette condotte con gli stakeholder (cfr. 6.1,

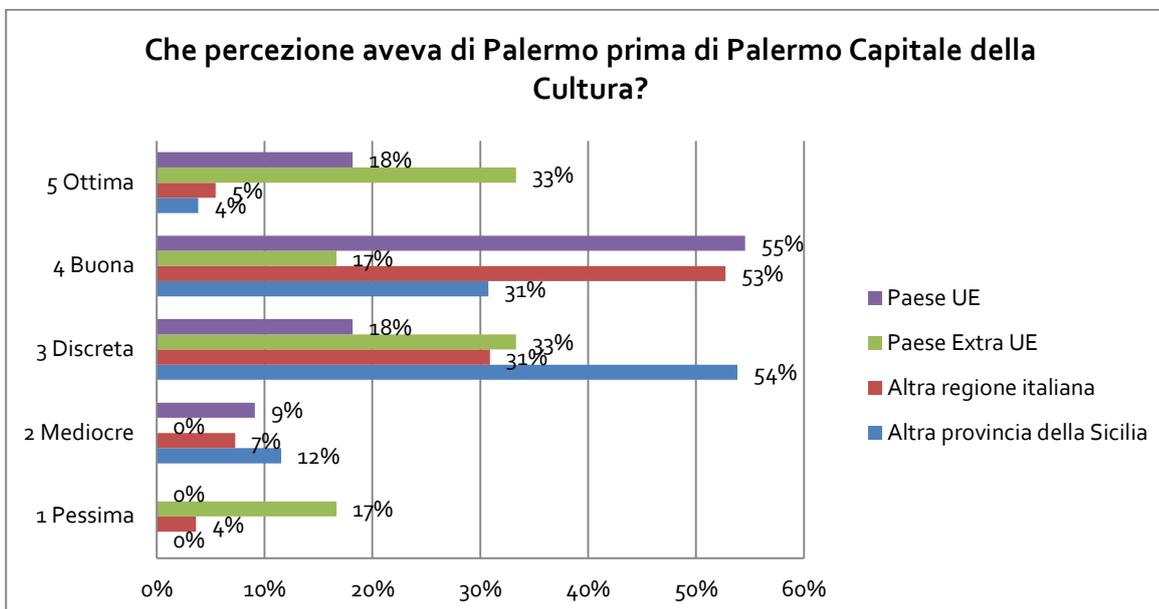
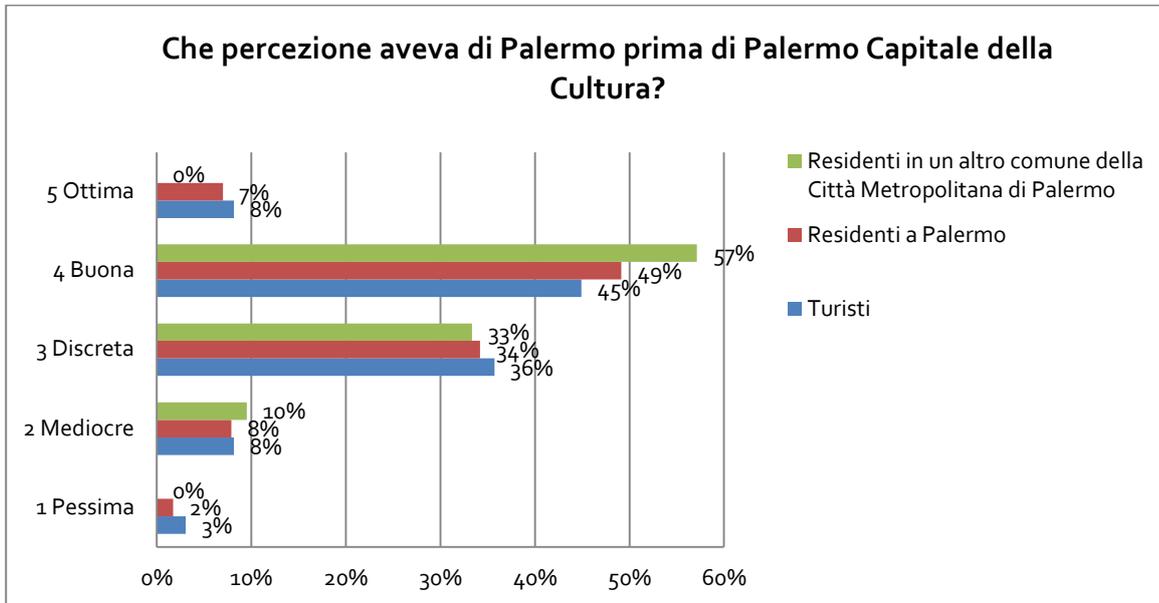
6.2). Tali carenze in termini di accessibilità e di cura dei siti, nell'ottica dei visitatori, penalizzano la città, soprattutto alla luce della maggior visibilità offerta dalla nomina a Capitale Italiana della Cultura.

Sentiment	Data	Sito culturale	Recensione
Positivo	11/04/2017	Chiesa del Gesù	"Un gioiello incastonato nel cuore della Palermo Vecchia, una delle chiese più belle della mia città, che credo possa vantare il più alto rapporto Chiese/abitanti d'Europa. Vale sicuramente una visita.... non ve ne pentirete!!! Saluti da Palermo... capitale della cultura 2018!!!"
Positivo	29/08/2017	Palazzo Mirto	"Un palazzo totalmente sconosciuto ad un palermitano nato alla Vucciria. Una vera sorpresa di bellezze in un quartiere che conoscevo degradato ma che invece ho rivisto rinato ai vecchi splendori in cui si trova lo splendido Palazzo Mirto. Consigliato soprattutto ai palermitani. E' una delle tante bellezze che erano nascoste ma che oggi riscattano la mia città che merita di essere nel 2018 la capitale della cultura."
Positivo	29/03/2018	Palazzo Butera	"Palazzo storico del centro di Palermo, acquistato recentemente dal collezionista Valsecchi per farlo diventare polo espositivo della sua enorme collezione. I 9.000 mt quadrati di superficie costituiranno così una nuova meta culturale della città, che non a caso, sarà la prossima capitale della cultura."
Positivo	13/09/2018	Palazzo dei Normanni	"Posto incantevole, suggestivo, Palermo capitale della cultura e questo è uno dei posti dove si deve assolutamente andare!!"
Neutro	19/10/2018	Cantieri Culturali alla Zisa	"Lo spazio è enorme, ed ospita vari uffici ed ambienti espositivi. Ci sono stata per vedere la mostra allo ZAC, nell'ambito di Palermo capitale della cultura. Lo spazio è molto grande, ed anche fuori ci sono aree con installazioni. Forse dovrebbe essere curato di più e pubblicizzato. Perché è un luogo davvero interessante."
Negativo	06/09/2017	Cattedrale di Palermo	"Che volete che dica, sono di Palermo e tutto in questa città è all'abbandono. Non mi vengano a dire che PA dovrà essere la capitale della cultura! Vergogna, peccato."
Negativo	17/02/2019	Santa Maria dell'Ammiraglio (La Martorana)	"La chiesa è meravigliosa. La gestione è pessima. Al luogo d'attrazione diamo il massimo, alla gestione diamo il minimo. La media è 3. Nel 2018, la capitale della cultura...fa sì che una delle attrazioni più importanti sia visitabile dalle 08.00 alle 09.00 del mattino. Poi basta. VERGOGNA."

6.3.2 Il sentiment di visitatori, residenti e partner per Palermo: il contributo di PCC

I questionari somministrati da Human Foundation hanno approfondito l'aspetto della percezione della città di Palermo, provando a indagare se e in quale modo questa sia cambiata in relazione a Palermo Capitale Italiana della Cultura.

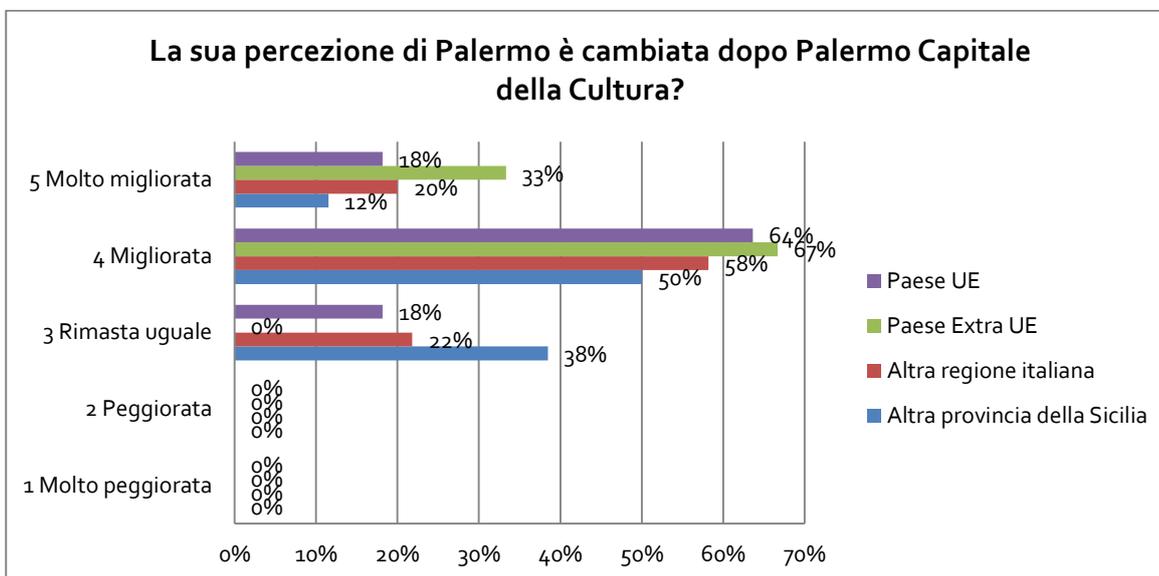
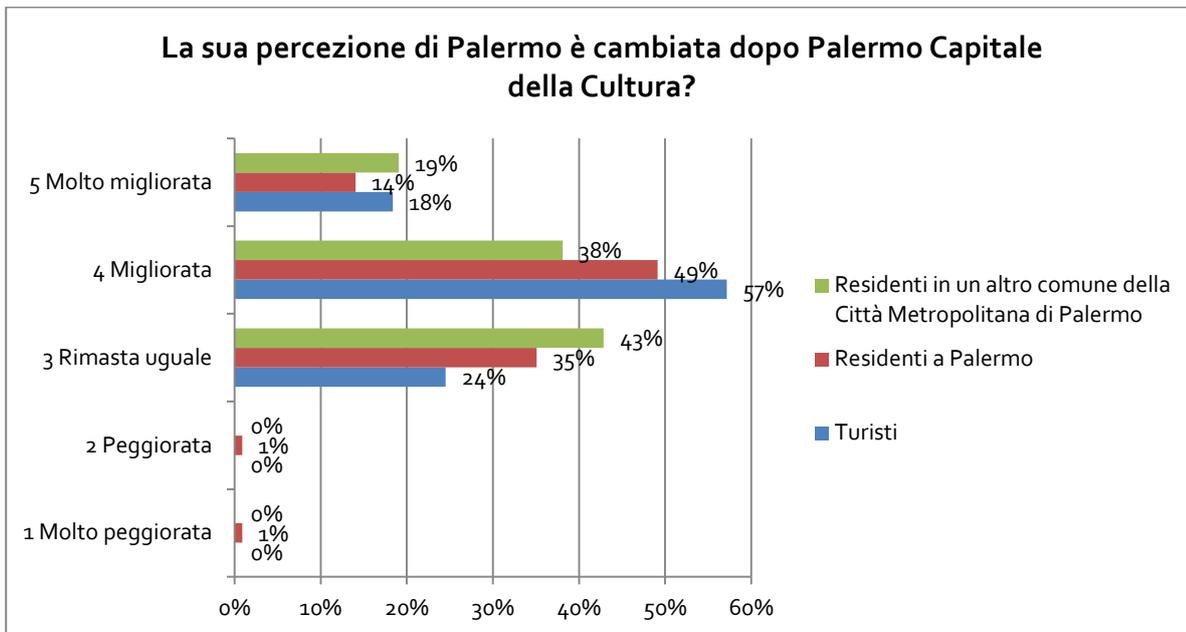
In una scala da 1 a 5, la **percezione della città prima di PCC** è descritta come "buona" (4) e "discreta" (3) dalla stragrande maggioranza dei rispondenti, indipendentemente dal loro luogo di residenza. I turisti provenienti da paesi extra UE sono il gruppo più sostanzioso di rispondenti (33%) che si è dichiarato entusiasta di Palermo precedentemente a PCC, assegnando alla domanda una risposta pari a 5.



Coerentemente con quanto analizzato in relazione all'obiettivo generale di PCC per turisti e residenti (cfr. 6.2.4; 6.2.5), la maggior parte degli stakeholder consultati hanno dichiarato di aver percepito **un miglioramento nella loro percezione della città di Palermo in seguito a PCC**.

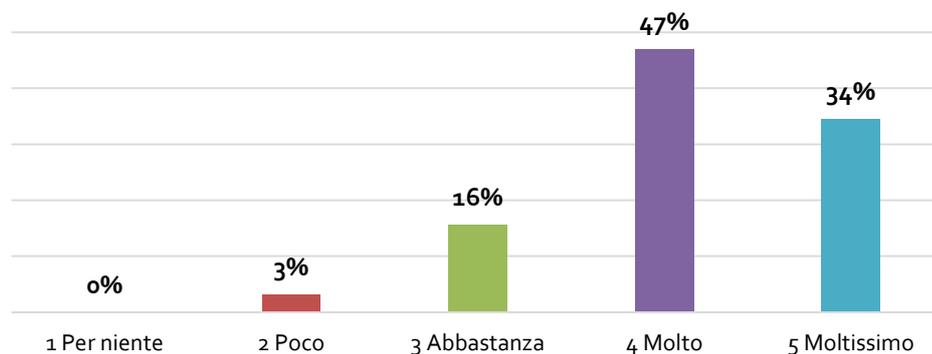
Coloro che hanno migliorato maggiormente la propria percezione della città in seguito a PCC sono i turisti e, tra questi, in particolar modo **i residenti in paesi extra UE**. Inoltre, più della metà dei rispondenti **residenti a Palermo** (il 63%) ha sentito un miglioramento nella propria percezione della città, contro il 35% che non ne ha percepito nessuno.

I residenti in altre province siciliane e i residenti in altri comuni della Città Metropolitana di Palermo sono i rispondenti che più degli altri hanno dichiarato di non aver modificato la propria percezione della città.



Infine, occorre sottolineare che **l'83% dei partner di PCC** ha apprezzato molto e moltissimo il contributo che PCC ha apportato al miglioramento dell'immagine della città, riscontrando la capacità dell'iniziativa di rafforzare la percezione di Palermo.

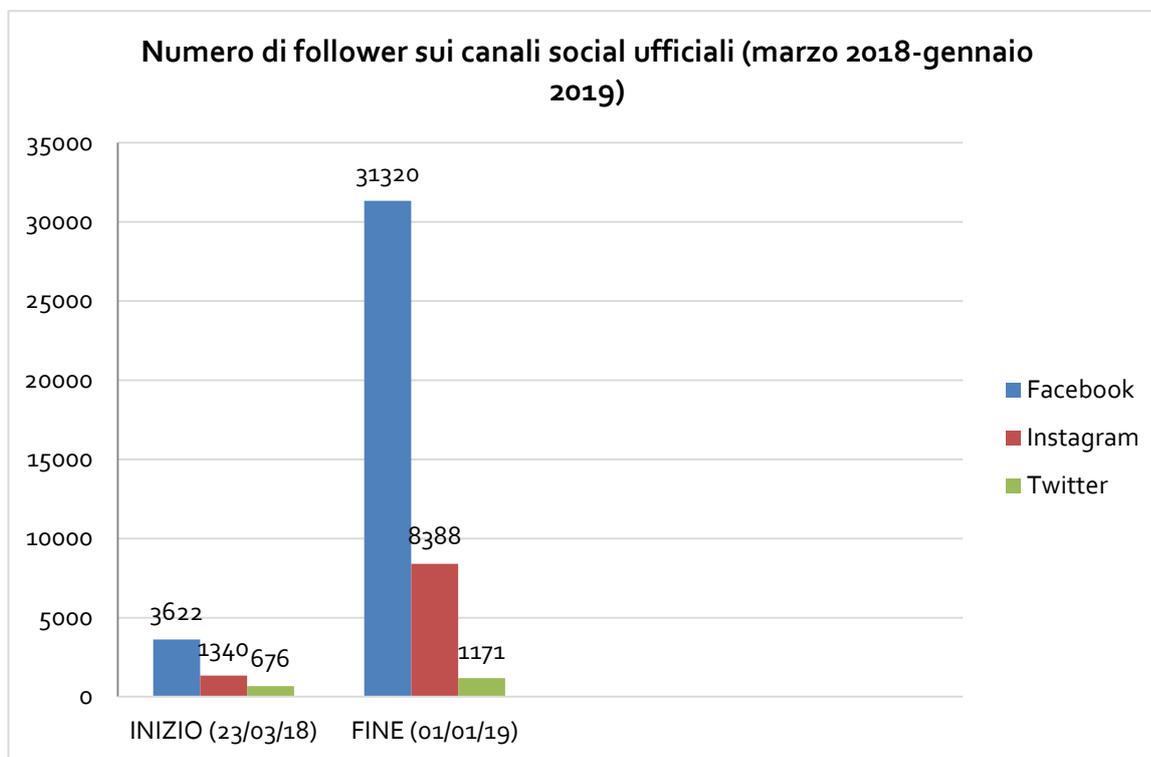
Da 1 a 5, quanto l'esperienza di Palermo Capitale della Cultura ha contribuito a offrire una nuova immagine della città di Palermo come città delle culture e a migliorarne la percezione?



Complessivamente, dunque, il coinvolgimento diretto dei beneficiari diretti e indiretti di Palermo Capitale Italiana della Cultura permette di rilevare il **contributo dell'iniziativa al miglioramento della percezione della città**, grazie alla maggior **visibilità** acquisita da Palermo e alla rinnovata **consapevolezza** rispetto al suo ricco ed eterogeneo patrimonio culturale, presentato in una cornice istituzionale, comunicativa e culturale integrata. In tal senso, in chiusura di capitolo si propone un'analisi delle attività di comunicazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura in termini di output prodotti e di valore economico da queste generato.

6.3.3 Le attività di comunicazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura: output e analisi del ROI.

I dati forniti da The New Place, l'agenzia incaricata di curare la comunicazione di Palermo Capitale della Cultura successivamente alla fase di avvio del progetto (cfr. 3.3.4), consentono di osservare a livello di *output* l'intenso lavoro di diffusione e promozione ufficiale di PCC 2018. L'agenzia ha infatti monitorato l'andamento delle attività di comunicazione realizzate tra marzo 2018 e gennaio 2019.



Innanzitutto, i dati registrano un **aumento rilevante nel numero di follower** di tutte le pagine ufficiali di PCC.²⁴ In particolare, il social più seguito risulta essere Facebook, che aumenta di ben otto volte i suoi follower nel periodo in esame. Anche la pagina Instagram di PCC ha visto un incremento nel numero di follower, sebbene ben più limitato di quello riscontrato su Facebook. Tale dato potrebbe suggerire una minor efficacia della comunicazione di PCC nel coinvolgere giovani utenti del web, dato il particolare utilizzo di Instagram da parte di questo gruppo di popolazione. Questa ipotesi appare confermata dal numero limitato di post su Instagram che hanno utilizzato il tag ufficiale di PCC (pari a 71).

Per quanto riguarda il numero totale di post pubblicati su tali canali, sono attestate **1.460 uscite**, di cui 1.375 immagini e 85 video. La loro distribuzione nel tempo mostra un **picco nei mesi di aprile** (213 post) e **maggio** (204). I primi mesi dell'anno si sono configurati dunque come una fase di avvio e di rodaggio per i lavori di comunicazione, durante i quali si sono succeduti due differenti team, confrontandosi sia con **tempistiche serrate** determinate dall'impianto istituzionale di Capitale Italiana della Cultura fino al 2018, sia con le **ristrettezze in termini di budget** in avvio di progetto (cfr. 6.1.2). Questi elementi sono emersi

²⁴ Si riportano di seguito i tag delle pagine ufficiali di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018:

- Facebook: @PALERMOCAPITALEITALIANACULTURA
-Instagram: @PALERMOCAPITALECULTURA
-Twitter: @PALACULTURA2018.

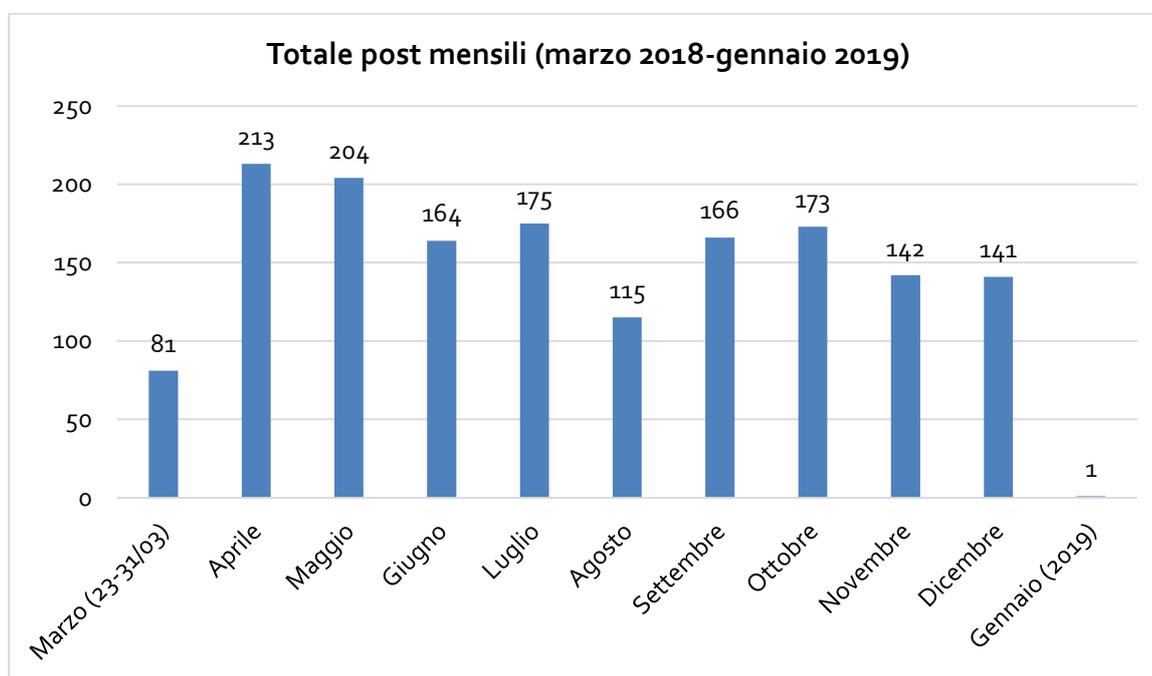
nel focus group con i partner istituzionali, che hanno contemporaneamente sottolineato l'importanza e la strategicità della comunicazione:

(P.2): "La comunicazione si deve anticipare. Questo vale per tutto quanto, Matera già un anno prima era in televisione"

(P.4): "Anche se parliamo di budget un po' diversi"

(P.1): "Posso dire una cosa? Parma, che sarà Capitale della Cultura 2020, nel 2018 aveva già tutto pronto, comunicazione, sito... Il problema diventa sempre più macro. Il problema è rigorosamente politico, politico nel senso nobile della parola. Che cosa deve diventare questa città? (...)"- Focus group partner

I picchi registrati dopo maggio, ossia a luglio, settembre e ottobre, possono essere collegati all'avvio di Manifesta 12, che ha inserito nel calendario di PCC i propri eventi da giugno a novembre. D'altronde, come evidenziato dal dossier realizzato da Fondazione Fitzcarraldo, il pubblico della Biennale ha conosciuto Manifesta in misura importante proprio grazie ai social media (18% dei visitatori italiani, 28% di quelli stranieri).



E' importante inoltre ricordare la **newsletter ufficiale** di Palermo Capitale della Cultura, che al 1 gennaio 2019 conta **1.553 iscritti**, provenienti principalmente dall'Italia (844) e dagli Stati Uniti (121).

Un approfondimento specifico meritano poi le oltre **12.000 uscite** registrate dall'Ufficio Stampa di PCC a livello nazionale e internazionale. Per quanto riguarda quest'ultima, come emerso nelle rilevazioni con partner, residenti ed operatori economici, la presenza di Palermo sulla **stampa internazionale** ha costituito un valore specifico di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018. La rassegna stampa internazionale è caratterizzata da una fitta eterogeneità fra agenzie, testate e pubblicazioni online. Si segnalano in particolare uscite su testate di rilievo, riportate in tabella:

Testata	Numero di articoli	Tiratura in copie
El Pais (Spagna)	4	473 407 ²⁵
Financial Times (Gran Bretagna)	1	180.053 ²⁶
Forbes Magazine (USA)	1	931,558 ²⁷
Frankfurter Allgemeine (Germania)	5	256,188 ²⁸
Le Figaro (Francia)	1	306.737 ²⁹
La Nation (Argentina)	1	108.116 ³⁰
The Guardian (Gran Bretagna)	3	141.460 ³¹
The New York Times (USA)	1	571,500 ³²
The Times (Gran Bretagna)	3	417.298 ³³

Gli articoli presenti sulle testate nazionali, invece, unitamente al numero di follower raggiunti sui principali social network, sono stati utilizzati per il **calcolo del ROI (Return on Investment)**, relativo agli investimenti nella promozione e comunicazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018.³⁴ Come già illustrato (cfr. 2.3.3) il modello di calcolo ROI, mettendo in rapporto valore economico generato e input investiti, indica l'efficienza economica di un investimento:

ROI della comunicazione di PCC 2018 = Valore economico delle attività di comunicazione / Investimenti in comunicazione

Nel caso in esame, il ROI della comunicazione dell'iniziativa Palermo Capitale della Cultura è pari a **€ 2,15**:

$$\text{€ } 302.642,99 / \text{€ } 140.629,24 = \text{€ } 2,15$$

²⁵ Dati aggiornati a dicembre 2010, https://web.archive.org/web/20110729154739/http://www.ojd.es/Introl/Portal/publicacion_detalle/LX10_Pr-rb_siYZ0_A6y71P4ZANY9Afh

²⁶ Dati aggiornati a gennaio 2019, <https://www.pressgazette.co.uk/national-newspaper-abcs-mail-titles-see-year-on-year-circulation-lift-as-bulk-sales-distortion-ends/>.

²⁷ Dati aggiornati al 2013, <http://abcas3.auditedmedia.com/ecirc/magtitlesearch.asp>.

²⁸ Dati aggiornati al 2016, <https://web.archive.org/web/20160928133552/http://en.faz.media/about-us/frankfurter-allgemeine-zeitung/>.

²⁹ Dati aggiornati al 2017, <https://www.internationalmediasales.net/international/portfolio/detail/le-figaro/>.

³⁰ Dati aggiornati a dicembre 2018, http://www.ivc.org.ar/boletin_xpress.html.

³¹ Dati aggiornati a gennaio 2019, <https://www.pressgazette.co.uk/national-newspaper-abcs-mail-titles-see-year-on-year-circulation-lift-as-bulk-sales-distortion-ends/>.

³² Dati aggiornati a dicembre 2016, <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0000071691/37d516f5-b9da-4ca8-a50f-d70630760094.pdf>.

³³ Dati aggiornati a gennaio 2019, <https://www.pressgazette.co.uk/national-newspaper-abcs-mail-titles-see-year-on-year-circulation-lift-as-bulk-sales-distortion-ends/>.

³⁴ dati utilizzati per tale calcolo non comprendono né il costo né il risultato della comunicazione di Manifesta 12.

In tal senso, per ogni euro investito in attività di promozione e comunicazione, **è stato generato un valore economico equivalente a più del doppio degli investimenti**. Inoltre, rispetto all'inizio del 2018, si ha avuto un **incremento del 115% del valore della visibilità dell'iniziativa**. Questi dati suggeriscono un'ottima **efficienza** della comunicazione istituzionale di PCC 2018, che è apparsa in grado di valorizzare le risorse a disposizione per diffondere e promuovere l'iniziativa sia online che offline.

Il calcolo del ROI ha implicato una serie di operazioni. Una volta acquisito il dato relativo all'investimento in comunicazione da parte del Comune di Palermo, pari a € 140.629,24,³⁵ è stato calcolato il valore economico complessivo generato tramite i due canali di comunicazione sopra ricordati:

a. valore economico degli articoli nazionali: le testate che hanno pubblicato articoli su PCC 2018, riportate nella rassegna stampa ufficiale, sono state suddivise in cluster a seconda della loro tipologia e tiratura. Successivamente, è stato assegnato un valore di mercato alle diverse uscite, distinte in base alla qualità e alla numerosità delle stesse.^{36 37} L'ipotesi sottostante a questo procedimento è che i valori economici delle pubblicazioni siano assimilabili al costo di spazi pubblicitari su queste testate. La somma dei valori degli articoli pubblicati sulle singole testate ha restituito il valore complessivo delle uscite stampa nazionali relative a Palermo Capitale Italiana della Cultura:

$$[N. \text{ di uscite} * \text{valore del cluster}]^1 + [N. \text{ di uscite} * \text{valore del cluster}]^2 + \dots + [N. \text{ di uscite} * \text{valore del cluster}]^n = \mathbf{€ 282.500,00}$$

b. valore economico dei follower dei profili social dell'iniziativa: per ciascun profilo social ufficiale di PCC 2018 (Facebook, Instagram e Twitter), è stato calcolato il valore di mercato dei follower raggiunti grazie alla campagna di comunicazione,³⁸ in base al CPC (cost-per-click) riportato su piattaforme di settore.³⁹ La somma di tali valori ha permesso di stimare il valore complessivo della campagna social di Palermo Capitale Italiana della Cultura:

$$[N. \text{ di follower raggiunti tramite campagna social PCC} * \text{CPC}_{\text{FB}}]^{\text{FB}} + [N. \text{ di follower raggiunti tramite campagna social PCC} * \text{CPC}_{\text{I}}]^{\text{I}} + [N. \text{ di follower raggiunti tramite campagna social PCC} * \text{CPC}_{\text{T}}]^{\text{T}} = \mathbf{€ 20.142,99}$$

La somma dei valori economici generati online e offline dalla comunicazione ufficiale di PCC 2018 (€ 302.642,99), messa in rapporto alle risorse in questa investite da parte del Comune (€ 140.629,24), ha permesso di calcolare il ROI delle public relations dell'iniziativa, pari a € 2,15.

³⁵ Come input sono stati computati gli importi destinati dal Comune di Palermo alle due agenzie che hanno curato la comunicazione e la promozione dell'iniziativa, come da Determinazione Dirigenziale n. 18 del 16.01.2018 (€ 39.864,98) e Determinazione Dirigenziale n. 237 del 15 giugno 2018 (€ 100.764,26), per un valore complessivo pari a € 140.629,24.

³⁶ I cluster sono stati elaborati in base ai dati FIEG, Federazione Italiana Editori Giornali, riferiti a tirature e diffusioni di quotidiani e settimanali (dati aggiornati a gennaio 2019) e di mensili (dati aggiornati a dicembre 2018). Vedasi: http://www.fieg.it/documenti_item.asp?page=2&doc_id=394. In mancanza di dati reperibili per la testata di riferimento, in via prudenziale si è assegnato il valore del cluster minore agli articoli su questa pubblicati.

³⁷ Tale procedimento non è stato metodologicamente viabile per gli articoli internazionali: data l'eterogeneità delle testate, online e offline, mappate nella rassegna stampa internazionale, non è infatti possibile trovare dei valori economici di riferimento per tali uscite.

³⁸ Si fa riferimento alla differenza tra il numero di follower registrati al 23/03/2018 e quelli presenti al 01/01/2019, periodo in cui è stata implementata la campagna di comunicazione di PCC 2018 (fonte dati: The New Place).

³⁹ Il CPC si riferisce alla cifra spesa per campagne pubblicitarie Pay-per-click, delle campagne online in cui l'inserzionista paga per il numero di click effettuati sull'annuncio. Il CPC è dunque utile per approssimare il valore dell'ingaggio di utenti web su specifiche piattaforme social. Nella presente ricerca, per il CPC di Facebook si è fatto riferimento ai valori riportati dalla piattaforma Wordstream, mentre per il CPC di Instagram e Twitter si è utilizzato come riferimento Hootsuite&AdEspresso.

7. Conclusioni e raccomandazioni

7.1 Conclusioni

La presente ricerca ha inteso esplorare gli effetti di Palermo Capitale Italiana della Cultura su **tre livelli**: il rafforzamento dei legami e della cooperazione tra i componenti del **partenariato istituzionale**; l'impatto dell'iniziativa sullo **sviluppo economico e sociale del territorio**, in particolare in relazione al settore turistico-culturale; il miglioramento della **percezione di Palermo** nell'immaginario dei suoi visitatori e dei suoi abitanti.

Queste tre linee di indagine sono state condotte all'interno del *framework* teorico della Teoria del Cambiamento (TOC), che ha consentito di ipotizzare il percorso di cambiamento vissuto dai principali attori locali coinvolti o a vario titolo impattati da PCC.

La ricerca è stata sviluppata grazie all'estensiva raccolta e all'approfondita analisi di **fonti primarie e secondarie**, nonché all'utilizzo di **metodi misti**, quali-quantitativi. In tal senso, la valutazione si è caratterizzata per un **intenso coinvolgimento degli stakeholder** chiave di PCC, sia per quanto riguarda i suoi beneficiari diretti e indiretti sia rispetto alle istituzioni e agli organismi tecnici che ne hanno seguito le fasi di elaborazione e di implementazione.

Volendo tracciare un bilancio complessivo dell'iniziativa, emerso dal lavoro valutativo, occorre innanzitutto evidenziare la **rilevanza** di Palermo Capitale della Cultura rispetto ai bisogni e alle necessità del contesto di intervento. PCC, infatti, si è inserita in un territorio particolarmente attivo e vivace, animato da piccole e grandi realtà operanti nel settore culturale. Allo stesso tempo, lo sforzo di tali istituzioni e organizzazioni, spesso prive di una connessione e di un orizzonte di senso comune, corre il rischio di venire disperso. Ciò impedisce una piena valorizzazione del ricco ed eterogeneo patrimonio culturale palermitano, sia per quanto riguarda le ricadute in termini di sviluppo economico e turistico del territorio, sia rispetto al rafforzamento della consapevolezza dei suoi abitanti dell'elevato valore culturale presente nella propria città. In tal senso, **fin dai suoi obiettivi programmatici, PCC è apparsa rilevante**, in quanto tesa a rispondere a **bisogni fortemente avvertiti dagli stakeholder del territorio**.

La misura in cui PCC ha contribuito a rispondere a tali bisogni (**efficacia**), le modalità in cui tale percorso di cambiamento si è sviluppato (**processo**), l'**efficienza** di tale processo e la **sostenibilità** nel tempo di questi cambiamenti vengono qui di seguito riassunte, a partire dalle tre domande di ricerca, alla base della valutazione.

1. PCC ha consentito di rafforzare i legami e la cooperazione tra le istituzioni culturali locali?

L'esperienza vissuta dalle istituzioni e organizzazioni del partenariato di PCC è stata analizzata attraverso il modello del *partnership model* (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1996), riscontrando **un'elevata efficacia dell'intervento nel rendere più collaborativi e sistemici i legami tra le istituzioni e le organizzazioni culturali del territorio**.

L'analisi ha evidenziato innanzitutto il ruolo fondamentale ricoperto dai partner per l'elaborazione, l'implementazione e la comunicazione dell'iniziativa. In particolare, per quanto riguarda la messa a disposizione di risorse, è stato rilevato un **investimento pari a € 38.565.419,78 da parte dei 33 rispondenti all'indagine**, corrispondenti a circa la metà dei componenti del partenariato. Tale contributo ha permesso di animare la grande festa di Palermo Capitale della Cultura, in cui hanno trovato spazio **oltre**

2700 iniziative provenienti dai membri del Tavolo Interistituzionale e dalle altre realtà culturali del territorio.

Il processo di *governance* si è rivelato collaborativo e fruttuoso, grazie a **modalità operative e di coordinamento particolarmente apprezzate dai partner**. In particolare, la numerosità degli incontri del Tavolo Intraistituzionale e il supporto da parte degli organi tecnici di PCC, quali l'Ufficio di Coordinamento e il Team di Comunicazione, hanno favorito l'instaurarsi **di relazioni altamente collaborative**, nonché **un'elevata diffusione delle iniziative proposte** dalle istituzioni del territorio.

Queste modalità di gestione della partnership hanno consentito di attivare il percorso di cambiamento ipotizzato nella TOC, dimostrando **l'efficacia** di PCC nel generare tutte le dimensioni di cambiamento (*outcome*) mappate. Da un lato, la copertura mediatica dell'iniziativa e la nuova visibilità di Palermo hanno reso **più note** le attività culturali dei partner. Dall'altro, lavorare all'interno della cornice istituzionale, operativa e comunicativa integrata di PCC ha permesso di **mettere a sistema** singole istituzioni e organizzazioni locali, creando un **"effetto moltiplicatore"** rispetto al valore culturale ed economico generato da questi stakeholder. Il riscontro dell'efficacia del lavoro in comune ha inoltre favorito l'instaurarsi di relazioni tra i vari componenti del partenariato, che ne hanno **ampliato il network**, non solo a livello quantitativo, ma anche qualitativo. Infatti, i contatti tra i partner sono connotati da un **inedito orizzonte di senso comune** nei confronti dello sviluppo culturale della città. Estremamente interessante appare inoltre la **maggior consapevolezza rispetto all'importanza del lavorare in rete e la motivazione a partecipare a future iniziative basate sul modello di partenariato di PCC**.

In tal senso, questo modello di partenariato, grazie alle sue caratteristiche di efficienza, partecipazione ed efficacia, lascia un'eredità importante per strutturare nel prossimo futuro un'offerta culturale pienamente integrata.

II. In che misura, e come, PCC ha contribuito allo sviluppo economico del territorio, agendo sulla fruizione turistica?

Palermo Capitale della Cultura risulta aver contribuito in maniera importante allo sviluppo economico del territorio. In tal senso, a partire dalle spese dirette sostenute dai visitatori coinvolti nella presente indagine, la valutazione ha elaborato un modello per la stima dell'impatto di PCC in termini economici. Tramite tale modello, **è stato stimato un valore in euro per visitatore pari a € 629,8 e un impatto economico diretto di PCC pari a € 16.337.775**.

L'analisi dei principali dati statistici sullo sviluppo del settore ricettivo palermitano e il coinvolgimento di operatori economici, visitatori e residenti, ha permesso di approfondire tale stima. PCC, inserendosi in un processo di **sviluppo locale in corso da tempo sul territorio**, risulta aver dato un forte stimolo per l'aumento dell'**attrattività di Palermo, rafforzando sia la domanda sia l'offerta turistico-ricettiva**. Infatti, l'iniziativa ha contribuito sia alla **crescita** che al **consolidamento** e alla **rimodulazione** delle attività alberghiere, commerciali e della ristorazione, che si sono confrontate con una nuova tipologia di **turista, più propriamente culturale e sempre più internazionale**, alla ricerca di prodotti e di servizi percepiti come maggiormente autentici e locali. In tal senso, gli operatori economici appaiono aver rafforzato un senso di **agency nei confronti del proprio territorio**, attivandosi in prima persona per innovare i propri prodotti e servizi.

Complessivamente, nel 2018, gli operatori coinvolti nell'indagine hanno riscontrato un aumento nei propri **ricavi** e un miglioramento nella **durata** della permanenza dei turisti, favorita dalla calendarizzazione degli

eventi di PCC e di Manifesta 12 e dalla riscoperta del patrimonio culturale locale da parte dei visitatori. Allo stesso tempo, il consolidamento di questi miglioramenti nell'attrattività della città e la **destagionalizzazione dei flussi turistici** rimangono una sfida importante, che potrà essere pienamente affrontata solo agendo su una serie di fattori che hanno parzialmente limitato lo sviluppo degli *outcome* ipotizzati nella TOC per questi stakeholder. In particolare, sono stati ricordati **aspetti infrastrutturali, a livello urbano, interurbano ed extraurbano**, che incidono direttamente sulla fruibilità dei servizi ricettivi e commerciali, ma anche, in maniera indiretta, sulla fruizione dei servizi culturali, ricadendo poi su tutto il sistema di offerta turistica.

Per quanto riguarda le ricadute più prettamente sociali di PCC, la **promozione e valorizzazione** dell'offerta culturale di Palermo grazie all'integrazione dell'impianto istituzionale, operativo e comunicativo, ha consentito sia ai turisti che ai residenti di **umentare la propria fruizione delle attrattive culturali locali**, riscoprendo così il **centro storico di Palermo**. La maggior visibilità e fruizione del patrimonio locale ha permesso a visitatori e residenti di **essere più consapevoli del valore culturale di Palermo**, consentendo ai primi di vivere **un'esperienza di visita più soddisfacente e significativa**, anche a fronte del rafforzamento dell'offerta ricettiva locale, e ai secondi di **rafforzare il proprio legame identitario** con un territorio di cui oggi ci si sente maggiormente orgogliosi.

In continuità e di concerto con politiche e iniziative poste in essere negli ultimi anni dall'amministrazione locale e dalle realtà culturali del territorio, PCC appare aver contribuito in maniera significativa a **rinnovare la narrazione di Palermo** e ad **ampliare gli immaginari possibili della città e del suo futuro**. In particolare per quanto riguarda i turisti, valorizzando il complesso e stratificato patrimonio locale in una cornice istituzionale coerente e integrata, PCC ha permesso alla **cultura** di inserirsi con maggior forza **tra gli elementi caratterizzanti di Palermo**, migliorando al contempo il suo ruolo di possibile driver per la visita della città. Per quanto riguarda i residenti, il concatenarsi di questi *outcome* ha contribuito a **rinnovare la percezione di Palermo da parte di chi la vive quotidianamente** in una chiave maggiormente proattiva.

III. Vi è stata una variazione nella dimensione di "sentiment" di Palermo, legata a PCC?

Infine, la **percezione esterna ed interna di Palermo**, come ipotizzato dalla TOC dell'intervento risulta essere migliorata sia per i turisti sia per i suoi residenti a seguito di PCC. Da un lato, la **sentiment analysis**, che attraversa il 2017 ed il 2018, fornisce una conferma circa l'efficacia della strategia di posizionamento di Palermo come hub culturale di rilevanza nazionale ed internazionale. Questa dinamica risulta essere un prezioso elemento abilitante per consolidare il percorso di cambiamento intrapreso con PCC. Dall'altro, i dati raccolti, attraverso il processo di coinvolgimento dei portatori di interesse, suggeriscono un soddisfacente livello di attribuzione tra l'iniziativa di PCC ed il miglioramento nella percezione esterna ed interna della città.

In questo quadro, le attività di comunicazione messe in campo su media tradizionali e digitali dall'Ufficio Stampa e dal Team di Comunicazione risultano essere state particolarmente efficienti, come testimoniato da un **ROI (Return on Investment) pari a € 2,15 per ogni euro investito nella promozione di Palermo Capitale Italiana della Cultura**.

7.2 Raccomandazioni

- **Raccomandazione 1: Rafforzare la sostenibilità degli impatti legati ai processi collaborativi degli attori culturali del territorio**

L'analisi valutativa ha evidenziato come l'esperienza di Palermo Capitale della Cultura abbia contribuito ad un rilevante cambiamento nella visione e nelle pratiche degli attori culturali, sia pubblici che privati, rispetto al valore inerente l'innescò di processi partenariali. Alla luce del progressivo posizionamento della città, in quanto centro di eccellenza per la fruizione turistico-culturale, uno dei fattori abilitanti per il successo di questa strategia è la messa a disposizione del patrimonio, materiale ed immateriale, che insiste nel territorio. In tal senso, risulta necessario disegnare una policy che, alla luce degli apprendimenti inerenti l'esperienza di PCC, possa costituire una dimensione di intervento partenariale. A tal fine, il sistema di governance di PCC, imperniato sulla centralità di Fondazione Sant'Elia, soggetto che ha svolto il compito di tessere le diverse iniziative, affinché fossero inserite in un ordito armonico, rappresenta senza dubbio un modello verso cui tendere per **la gestione collaborativa dell'offerta culturale**. I processi partenariali, infatti, necessitano di un importante investimento non solo di natura finanziaria, paradossalmente **l'effort maggiore per il successo del partenariato è legato alla gestione delle dinamiche di rete**. Al medesimo tempo, per favorire un approccio integrato e partenariale, l'Amministrazione Pubblica dovrebbe intervenire sui meccanismi di allocazione delle risorse, favorendo appunto le istanze di collaborazione su quelle di competizione.

Si raccomanda, in tal senso, di superare nella programmazione delle risorse in ambito culturale l'approccio dei bandi e degli avvisi competitivi, puntando invece sui meccanismi di co-progettazione, che andrebbero appunto a far emergere processi di collaborazione.

- **Raccomandazione 2: Sviluppare il sistema dell'accoglienza e della fruizione attraverso l'integrazione dell'offerta culturale**

Le evidenze circa le potenzialità del patrimonio materiale ed immateriale quale asset per lo sviluppo della città, necessitano di un importante sforzo, da parte degli stakeholder pubblici e privati, nella costruzione di una piattaforma integrata in grado di rendere "interoperabile" l'offerta culturale della città e delle aree limitrofe. **L'accessibilità e l'usabilità di siti storico-artistici o di eventi culturali rappresentano un valore aggiunto nel posizionamento della città**, per acquisire o fidelizzare nuovi e vecchi visitatori. Gran parte degli apprezzamenti negativi, legati all'esperienza del visitatore enfatizzano elementi legati alla dimensione organizzativa e logistica, sia della città che delle attrazioni culturali. Di contro, i soggetti coinvolti nel tavolo istituzionale hanno evidenziato come l'occasione di PCC abbia favorito una comunicazione più efficiente ed efficace delle proprie iniziative.

Si raccomanda, dunque, di procedere all'integrazione dell'offerta culturale, utilizzando ad esempio i canali web, affinché i visitatori possano fruire agevolmente del patrimonio storico-artistico del territorio.

- **Raccomandazione 3: Incrementare la disponibilità di risorse per la realizzazione di infrastrutture per il trasporto urbano/interurbano, i servizi per la fruizione della città**

Nelle attività di coinvolgimento degli stakeholder, locali e non, è emerso con forza l'impatto negativo di una sistema infrastrutturale ancora non adeguato a recepire il crescente flusso di visitatori. In

particolare, elementi segnalati come critici o disabilitanti sono: il sistema di trasporto urbano ed interurbano, la presenza di servizi igienici, i livelli di decoro degli spazi comuni. Tali fattori, inoltre, incidono negativamente nella costruzione di senso della città da parte dei residenti, poiché rischiano di indebolire lo sforzo fatto, nel corso di PCC, per l'affermazione di una narrazione di cambiamento possibile per la città.

Si raccomanda, in tal senso, di incrementare l'entità delle risorse destinate alle infrastrutture, anche attraverso il contributo di soggetti privati o della comunità.

- **Raccomandazione 4: Potenziare i meccanismi di partecipazione della comunità alla produzione e fruizione dell'offerta culturale**

In diversi momenti, l'analisi valutativa ha rilevato un alto livello di aspettative, innescato dall'esperienza di PCC, rispetto al coinvolgimento della comunità nella produzione e nella fruizione culturale. Accanto ai meccanismi partecipativi esistenti, come le Consulte della Cultura e della Pace, sarebbe opportuno porre in essere delle soluzioni in grado di attivare le comunità, attraverso delle consultazioni pubbliche sia sulle priorità di policy sia su singole iniziative. In particolare, secondo il punto di vista dei soggetti intervistati (residenti, studenti, operatori culturali, maestranze), tali azioni dovrebbero aver un focus privilegiato in quei territori socialmente meno infrastrutturati da un punto di vista di spazi e di momenti per la fruizione culturale.

Si raccomanda, in tal senso, di utilizzare lo strumento della call for ideas per alimentare la partecipazione dei cittadini, sia in forma singola che associata.

- **Raccomandazione 5: Rafforzare l'infrastruttura di raccolta dati per orientare il disegno delle policy**

Le esperienze di valutazione, come il presente lavoro, contribuiscono ad aumentare l'attenzione verso l'accountability strategica da parte del soggetto committente. In tal senso, sarebbe opportuno investire nella costruzione di una solida infrastruttura di raccolta di dati al fine di orientare il punto di vista del Decisore Pubblico rispetto al disegno delle policy. Al medesimo tempo, un maggior livello di accountability contribuisce a sedimentare il rapporto fiduciario che esiste tra il cittadino e l'Amministrazione Pubblica.

Si raccomanda, quindi, di costituire un osservatorio permanente sulle politiche culturali che possa produrre e diffondere conoscenza sul tema affinché il disegno delle politiche sia più rilevante ed efficace.

- **Raccomandazione 6: Sistematizzare l'esperienza di PCC in una prospettiva di knowledge-transfer in vista delle prossime iniziative di Capitale Italiana della Cultura**

Alla luce delle prossime iniziative nell'ambito di Capitale Italiana della Cultura, l'esperienza di Palermo può rappresentare un importante patrimonio di apprendimenti in termini di barriere/opportunità, per le città che intendono presentare nei prossimi anni la propria candidatura.

Si raccomanda che il MIBAC metta in atto delle azioni volte a disseminare e trasferire le conoscenze ed esperienze di PCC alle altre Amministrazioni locali che si apprestano ad organizzare o intendono presentare una propria candidatura al programma.

8. Bibliografia

AMEC et al., (2010), Barcelona Principles 2.0, disponibile al link: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Barcelona-Principles-2.0.pdf>

Appadurai A., (2012), *Modernità in polvere*, Edizione Italiana a cura di P. Vereni, Collana Culture e Società, Cortina Raffaello: Torino

Bolasco S., (1999), *Analisi multidimensionale dei dati*, Carrocci: Roma

Bourdieu P., (1979), *La distinzione, Critique sociale du Jugement*, versione italiana a cura de Il Mulino, Bologna 2005

Cantieri Culturali della Zisa, (2018). *Bilancio attività 2018*

Center for Theory of Change (CFTOC), (2017) , *What is Theory of Change?*, disponibile al link <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

Comune di Palermo, (2016), *Dossier di candidatura*, disponibile al link <https://www.palermocapitalecultura.it/wp-content/uploads/2018/05/dossier-candidatura.pdf>

Comune di Palermo, *Sezione dedicata Palermo Capitale della Cultura*, (2018), disponibile al: <https://www.comune.palermo.it/capitale-cultura-2018.php>

Creswell, J.W., PlanoClark, V.L., (2011) , *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.), Sage;

Feld S. & K. Basso (1996), *Senses of Place*. School for Advanced Research Advanced Seminar Series, School for Advanced Research Press (November 1, 1996)

Federazione Italiana Editori Giornali (FIEG), *Tirature e diffusioni di quotidiani e settimanali* (gennaio 2019) e mensili (dicembre 2018) , disponibile al link: http://www.fieg.it/documenti_item.asp?page=2&doc_id=394

Garcia B. & T. Cox., (2013), *European Capitals of Culture: success strategies and long-term effects*, disponibile al link: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/IPOL-CULT_ET\(2013\)513985_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/IPOL-CULT_ET(2013)513985_EN.pdf)

GESAP, *dati aeroporto Falcone & Borsellino*, (2018), disponibile al link: <https://www.gesap.it/wp-content/uploads/2015/07/GesAP-Traffic-Statistics-WEB-2018-1.pdf>

Herzfeld M., (2006), *Antropologia. Pratica della teoria nella cultura e nella società*, Seid Editori: Firenze

InfoCamere, (2019), *Capitolo Movimprese*, disponibile al link: <http://www.infocamere.it/web/ic-home/movimprese>

Innocenti P., (1990), *“Geografie del turismo”*, Carrocci: Roma

ISTAT, Focus Palermo Città della Cultura, dati aggiornati al 2018, disponibile al link: https://www.istat.it/it/files//2018/10/Palermo_interculturale_29_10_2018.pdf

Lambert D., Emmelhainz M. & J.T. Gardner, (1996), "Developing and Implementing Supply Chain Partnerships", The International Journal of Logistics Management, Vol. 7 Issue: 2, pp.1-18

Lambert D., Knemeyer M. & J. Gardner, (2004), "Developing and Implementing Partnerships in the Supply Chain", Journal of Business Logistics, Vol. 25, No.2

Lanzani A., Pasqui G., (2011), L'Italia al futuro. Città e paesaggi, economie e società, Milano: Franco Angeli

Merlo G., (2014). *La programmazione sociale: principi, metodi e strumenti*", allegato web n.52, Carocci: Roma

MIBAC, pagina dedicata a Capitali della Cultura, (2016), disponibile al link <http://www.capitalicultura.beniculturali.it/index.php?it/112/capitale-italiana-della-cultura>

MIBAC, Sezione di riferimento su Capitali Italiane della Cultura, disponibile al link: http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sitoMiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html_1398816910.html

Osservatorio Turistico Regione Sicilia, Dipartimento del Turismo, dello Sport e dello Spettacolo. Dati aggiornati al 2018

Pasanen, Mikkonen, Taskinen (2009), Impacts of Cultural Events in Eastern Finland – Development of a Finnish Event Evaluation Tool. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Volume 9, Article

Simonicca A., (2015), *Cultura patrimonio turismo. Dal Viaggio alla mobilità culturale, elementi dell'antropologia del presente*, Roma: CISU

Simonicca A., (2006), *Viaggi e comunità. Prospettive antropologiche*. vol.1, Booklet Milano, Roma: Meltemi;

Social Value Italia, (2016), Glossario. Disponibile da: http://www.socialvalueitalia.it/wp-content/uploads/2016/11/Glossario_Social-Value-Italia_ottobre2016.pdf

Throsby, D., (2001), *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press (Trad. it. Economia e cultura, Bologna, Il Mulino, 2005)

Weiss, E. S., Anderson, R. M., Lasker, R. D., (2002), Making the most of collaboration: exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. Health Education & Behavior, 29(6), 683-698

Weiss, C., (1997), Theory Based Evaluation: Past, Present and Future, in Rog, D.J., Fournier, D. (eds.), Progress and Future Directions in Evaluation: Perspective on Theory, Practice and Methods, San Francisco, Jossey Bass (Trad. it. La valutazione basata sulla teoria: passato presente e futuro, in Stame, N. (a cura di), *Classici della valutazione*, Milano, Franco Angeli, 2007)