

BIC Notes

Quaderno trimestrale di promozione
d'impresa e sviluppo locale
Marzo 2006 - Numero 5



La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio

Valorizzazione del patrimonio culturale, occasione di sviluppo e di identità territoriale
Una buona pratica italiana: l'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza
Linee guida per una gestione ottimale dei beni culturali

Indice

Quaderno di BIC Lazio - Business Innovation Centre
su creazione d'impresa e sviluppo locale

Editoriale

- 3** I beni culturali come motore per lo sviluppo locale
Luigi Campitelli, Direttore Generale
BIC Lazio.

Focus

La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio

- 9** 1. Presentazione del progetto
- 11** 2. Definizione di un modello di governance del patrimonio culturale periferico della regione Lazio
- 48** 3. Prodotti e processi produttivi: dai tematismi territoriali della regione Lazio al marketing mix del prodotto turistico-culturale
- 98** 4. Analisi degli strumenti giuridici, finanziari e programmatici

Articoli

- 136** Valorizzazione del patrimonio culturale, occasione di sviluppo e di identità territoriale
Giulia Rodano, Assessore alla cultura, spettacolo e sport Regione Lazio
- 138** Una buona pratica italiana: l'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza
Pier Luigi Poldi Allaj,
Direttore Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza - Club di Prodotto
- 142** Linee guida per una gestione ottimale dei beni culturali
Giovanna Barni,
Presidente Pierreci

News

- 146** Notizie, iniziative ed eventi in corso.

Rivista trimestrale
anno 2 - numero 5 - marzo 2006

Direttore responsabile
Luigi Campitelli

Coordinamento
Simona De Quattro

Gruppo di lavoro
Giulia Barozzi
Roberta Bertolini
Erminia De Carlo
Michele Lombardi

Progetto grafico
Uttinacci & Turano - www.uet.it

Fotografie
Luca Orilia - www.lucaorilia.com

Impaginazione
Tracciati architettura e grafica - www.tracciati.it

Composizione e stampa
Officine Europee - 00047 Marino (Roma)
vicolo S. Spirito, 89

Copyright BIC Lazio
00182 Roma - via Casilina, 3/T
telefono +39 069 784 501
fax +39 0697 845 001
www.biclazio.it
comunicazione@biclazio.it

BIC Notes - quaderni di BIC Lazio - Business
Innovation Centre è inviato gratuitamente a quanti
ne faranno richiesta.

Registrazione al Tribunale di Roma n. 487/2003
del 24.11.2003

Spedizione in A. P. - 70% - Roma

Hanno collaborato:
Consorzio Universitario CUEIM
Massimo Montella
(coordinamento scientifico)
Renato Avallone
Annalisa Cicerchia
Ernesto Di Renzo
Claudia Golinelli
Marta Maria Montella
Cristina Simone
Michele Simoni

I beni culturali come motore per lo sviluppo locale

Luigi Campitelli,
Direttore Generale BIC Lazio

Dedichiamo questo numero ad un tema che ha assunto un rilievo significativo nelle nostre più recenti esperienze di accompagnamento ai percorsi di sviluppo locale. Nei contesti territoriali minori, nei quali abbiamo seguito gli attori locali nell'elaborazione di piani e programmi integrati di sviluppo, è infatti emerso come il patrimonio culturale sia uno dei principali fattori su cui fare leva per promuovere nuove opportunità.

L'assunzione di questo dato, peraltro ovvio e scontato per chi conosce questa regione ed in essa opera, ci ha spinti a fare uno sforzo di elaborazione per arricchire la cassetta degli attrezzi a disposizione nostra e degli attori del territorio. Il contributo di riflessione che vogliamo fornire riguarda le modalità di costruzione sul campo di una governance idonea a consentire che il patrimonio culturale periferico sia, per un verso, fattore di attrazione e motore dello sviluppo, e, per l'altro, elemento di qualificazione del territorio e di miglioramento della qualità della vita delle comunità locali. In altri termini, un patrimonio culturale ingente ed esteso su tutto il territorio non riesce ad essere fattore di sviluppo se scarsamente organizzato e se non viene maturata la consapevolezza della necessità di operare in termini di sistema, sia a livello locale (superando le conflittualità tra soggetti pubblici, ma anche costruendo opportune forme di cooperazione pubblico-privato) che regionale.

Il tema dell'attrattività e della capacità di stimolare le iniziative e le energie dei singoli all'interno di un coerente progetto di sviluppo presuppone l'utilizzo di categorie di analisi e strumenti di intervento diversi rispetto al passato. I soggetti pubblici non possono più intervenire limitandosi ad effettuare una serie di interventi puntuali. Viceversa, l'azione di sostegno allo sviluppo deve partire dall'individuazione e dall'analisi del potenziale di valore dello stock di risorse endogene, e in particolare di quelle culturali, posseduto dai diversi territori, per costruire efficaci strategie di prodotto spendibili su un mercato sempre più competitivo e sofisticato: occorre costruire, combinare e valorizzare risorse materiali ed immateriali, senza sottovalutare quelle umane, tutto all'interno di un coerente processo da costruire nel tempo.

Coerenza, anche nell'allocazione delle risorse, ed ottica di processo: ecco i concetti che emergono come essenziali per generare un'offerta attrattiva e costruire un prodotto turistico capace di collegare la risorsa Roma al Lazio e il Lazio ai mercati nazionali e internazionali.

Si parla di coerenza perchè non è possibile immaginare la valorizzazione delle risorse culturali senza metterle effettivamente al centro dei programmi, delle priorità d'intervento, della consapevolezza degli attori locali e, quindi, dell'agenda dei territori. Gli attori locali devono comprendere che la governance dei sistemi è fatta di priorità e, di conseguenza, di scelte coerenti con gli obiettivi e le strategie stabiliti. Le risorse culturali non possono essere percepite semplicemente come gioielli da mettere in mostra, ma come un patrimonio che deve arricchire il contesto sociale ed ambientale di cui fa parte. Quanto maggiore è l'armonia e la coerenza dell'insieme, tanto più il contributo ai processi di sviluppo diventa significativo. Solo un territorio capace di comunicare con chiarezza ed efficacia il valore delle proprie risorse culturali e della

propria identità è in grado di vendere tutta una serie di servizi e prodotti a questa legati, da quelli dell'ospitalità e del benessere alle produzioni tipiche, ecc.

Il concetto di ottica di processo, poi, diventa fondamentale, in quanto deve essere chiaro a tutti che non si può lavorare su questo terreno semplicemente per favorire determinati territori nell'accesso a risorse aggiuntive. Bisogna costruire il consenso e l'adesione ad un processo di sviluppo, nella consapevolezza che i fattori chiave per il successo sono le competenze e le relazioni esistenti. Partendo dall'individuazione e dall'analisi dello stock di capitale culturale, questo processo circolare passa attraverso la costruzione di programmi di valorizzazione condivisi. Questo grazie al rafforzamento delle reti e dei sistemi di relazione collegati per costruire una capacità di manutenzione ordinaria delle risorse culturali, che diventa essa stessa occasione di ulteriore valorizzazione, rafforzamento ed accrescimento del capitale culturale.

Un processo che i soggetti pubblici a livello locale e regionale possono certo favorire in diversi modi: promuovendo i grandi attrattori culturali, come sostiene Giulia Rodano, Assessore regionale alla cultura, spettacolo e sport, proprio in queste pagine; e spingendo affinché le aree integrate ex L.R. 40/99 finalmente e realmente si integrino e si colleghino in modo virtuoso e sinergico agli attrattori.

Resta comunque centrale quella funzione di animazione e di affiancamento agli attori sul campo nella capacità di costruire relazioni, progetti, nuove opportunità. Una funzione di servizio che BIC Lazio in questi anni ha sempre svolto e che si propone di svolgere con maggiore efficacia e continuità anche sulla base delle indicazioni, dei suggerimenti e delle correzioni di rotta che potranno venire dagli stessi attori, dagli Enti locali e dall'Amministrazione regionale.

Focus



Il modello di governance

Definizione di nuove formule strategiche e di modelli di gestione del patrimonio culturale periferico

I prodotti e i processi produttivi

Dai tematismi territoriali al marketing mix del prodotto turistico culturale

Gli strumenti

Individuazione e analisi degli strumenti di carattere normativo, finanziario e programmatico funzionali al progetto

La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio



BIC Lazio, in collaborazione con il
CUEIM, presenta uno studio sui
modelli di governance dei beni
culturali.

1. Presentazione del progetto.

Questo lavoro si propone di chiarire se i piccoli musei italiani e il patrimonio culturale periferico di limitata fama, perché di non eccelso rilievo formale-monumentale, abbiano la reale possibilità di generare un'offerta che, per qualità e quantità, attragga e soddisfi adeguatamente una vasta e composita domanda di conoscenza e di *entertainment*; e che, pertanto, consenta di realizzare un'importante quota delle prescritte utilità sociali, di attrarre sussidi pubblici e privati, di ottenere ricavi che assicurino la sopravvivenza di lungo periodo delle organizzazioni e del capitale, di indurre cospicui benefici di mercato per gli *stakeholder* esterni del settore turistico.

L'attenzione si concentra sul potenziale di valore e sull'accessibilità fisica e intellettuale dello stock di capitale culturale delle aree periferiche laziali, sulla coerente progettazione dei contenuti e delle modalità di erogazione di un'offerta *mission oriented* fortemente attrattiva, sui processi produttivi atti a ridurre i costi e, in particolare, il confine efficiente dell'organizzazione senza pregiudizio per la qualità dei servizi, sulle politiche di promozione, sulla soddisfazione degli utenti per effetto dell'ambiente fisico, del personale di contatto e di forme di consumo anche self-service, sui modelli di *governance* grazie ai quali raggiungere i risultati attesi.

La prima parte del presente rapporto trova il suo punto di forza nella carica innovativa di alcuni fondamentali assunti rispetto alla tradizionale contestualizzazione della relazione fra domanda e offerta.

Al fondo sta la consapevolezza del fatto che dalla metà del Novecento la domanda di conoscenza e di intrattenimento culturale e segnatamente turistico non è semplicemente aumentata, ma è, anzitutto, profondamente mutata, avendo incluso nuovi cluster animati da bisogni diversi, ancora normalmente delusi, determinati da un profondo cambiamento della nozione stessa di cultura, con tutto ciò che ne consegue, oltre che dalle ben note e correlate trasformazioni socio-economiche della situazione italiana e internazionale.

È rispetto alla capacità di soddisfare tali inediti bisogni che va dunque identificato e misurato il potenziale di valore insito nei piccoli musei della penisola e nel patrimonio culturale diffuso sul territorio periferico, nella consapevolezza che nell'idonea manifestazione di tale potenziale consistano le sostanziali opportunità sociali ed economiche conseguibili nel medio termine.

Conviene perciò notare da principio che quello di cultura è un concetto di nodale rilievo teorico-funzionale, il cui ventaglio di accezioni opera alla base di qualunque strategia di valorizzazione del patrimonio storico. Circoscrivere alcuni dei suoi contenuti semantici costituisce un'operazione teoretica imprescindibile per individuare le periferie di significato entro cui direzionare le possibili politiche.

In un primo momento si riteneva che il patrimonio storico degno di considerazione si esaurisse unicamente in quello di carattere monumentale, per la sua capacità di essere cosa pregevole e memoria, singola entità artistica e celebrazione didascalica; la vasta gamma del valore connessa alla funzione naturale e latamente economica dei prodotti era ridotta al solo pregio formale; privi d'interesse risultavano tutti i manufatti, i costumi, i valori e i comportamenti elaborati negli strati popolari: di qui lo scarso potenziale riconosciuto al capitale culturale, ritenuto minore, costituito dai piccoli musei locali e dal patrimonio culturale territoriale di non straordinaria eccellenza.

L'opinione successiva, d'impronta sistemica e funzionalista, ha portato ad individuare nella cultura il tutto integrato, l'apparato strumentale in grado di fornire risposte alle necessità di adattamento all'ambiente esterno, designando così il complesso delle attività e dei prodotti intellettuali e manuali dell'uomo-in-società, includendo quelle manifestazioni volatili o intangibili che, al pari di quelli materiali, risultano significative delle condizioni fisiche dell'esistenza, della sfera dei bisogni e della creatività dello spirito, come nel caso dei riti processionali, delle feste, dei pellegrinaggi, delle sacre rappresentazioni, delle danze, dei canti, dei lamenti funerari, delle *incanate*,

delle sagre, dei giochi pantomimici. Conseguentemente, si è giunti ad affermare la primaria importanza dei contesti e il notevole interesse di ogni testimonianza avente valore di civiltà; il privilegio italiano è stato riconosciuto nella continuità territoriale dei fenomeni culturali; le stesse discipline di merito archeologico e storico-artistico hanno modificato il proprio statuto per passare dalla caccia al tesoro all'anatomia del territorio e dalla storia dell'arte alla *histoire à part entière*; il ruolo dei musei italiani è stato finalizzato alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio culturale del territorio.

Per cogliere il vantaggio derivante da questo radicale mutamento concomitante con la marcata evoluzione socio-economica del contesto attuale, i paradigmi di maggior conto posti a fondamento del presente lavoro ed elaborati in funzione dei suoi specifici obiettivi sono quelli di seguito sommariamente descritti.

- *Cultura*: i bisogni avvertiti e le risposte date in un determinato luogo sulla scorta delle risorse materiali e immateriali disponibili.
- *Beni culturali*: il sistema dei documenti culturali storici materiali e immateriali esteso a dimensione urbanistica e con lata valenza antropologica (il paesaggio è il bene culturale per antonomasia).
- *Domanda di fruizione del patrimonio culturale storico*: è una domanda di servizi di accoglienza e d'informazione; la più consistente è mossa da un bisogno di conoscenza latamente storica e territorialmente contestualizzata, anziché settorialmente disciplinare e accademicamente astratta; più precisamente si tratta di un bisogno di comprensione - a fini dell'aumento del proprio capitale umano e dell'*entertainment* - del valore culturale intero o particolare di oggetti singoli o di complessi o, piuttosto, della cultura globale di un luogo nell'insieme delle sue varie manifestazioni: dalla forma e dall'organizzazione economica del paesaggio come palinsesto

della storia fino ai manufatti d'uso comune, ai prodotti agricoli, industriali, enogastronomici, artistici e alle manifestazioni immateriali dei valori comunitari civili e religiosi.

- *Valore del patrimonio culturale*: l'intera gamma delle utilità inerenti sia alla funzione naturale di oggetti singoli e di complessi sistemici anche di ampiezza territoriale (ovvero i loro significati rispetto alle molteplici ragioni per le quali ne sono state decise la produzione e le caratteristiche), sia alla "finzione" concernente il loro interagire con gli osservatori e la conseguente assunzione di valori aggiunti.
- *Offerta culturale*: accessibilità fisica dello stock di capitale culturale e accessibilità intellettuale del valore che vi è implicito; altro è l'offerta culturale, altro è lo stock di capitale culturale sul quale essa si esercita; l'offerta scaturisce dalla gestione dello stock; se l'offerta si limita all'offerta del supporto, produce un solo e minimale servizio funzionale ad una sola e minimale domanda: l'accessibilità fisica del bene; offerta e domanda interagiscono in forme di causazione reciproca; la chiara distinzione fra il capitale e il servizio è il fondamentale presupposto per l'analisi economica del mercato culturale e per la corretta definizione dei piani operativi.
- *Asset per il turismo culturale*: l'aurea mediocritas di un paesaggio piacevole, capillarmente tessuto di testimonianze di cultura fortemente contestualizzate, caratterizzato da prodotti artigianali, industriali ed enogastronomici di varietà, qualità e tipicità elevate, capace di accoglienza ottima e quieta, denso di possibili scoperte (invece del comunemente noto) accessibili sia fisicamente che intellettualmente, giacché i loro significati, singoli e d'insieme, sono resi facilmente comprensibili: toponimi e viabilità storica, urbanistica e architettura, paesaggio agrario e tecniche agricole, paesaggio industriale e

impianti produttivi, fede e riti, dialetti e tradizioni, luoghi e oggetti d'arte, archeologia, organizzazione economica del territorio, impianti e villaggi minerari, grotte e altre singolarità geologiche.

- *Vantaggio competitivo del territorio laziale*: minuziosa continuità territoriale di un ingente patrimonio culturale in un contesto spesso di alta qualità ambientale.
- *Museo*: organizzazione finalizzata alla tutela e alla utilizzazione pubblica di una raccolta di oggetti, di parchi o di singoli manufatti; potenziale strumento gestionale dell'intero capitale culturale territoriale.
- *Potenziale di valore del museo*: intrinsecamente relativo soprattutto nel caso della specie comune dei musei italiani: in considerazione della globalità territoriale del patrimonio culturale della penisola (nel quale aspetto consiste il maggior vantaggio competitivo del nostro Paese) non è separabile dal contesto, dalla mappa storico-antropologica di appartenenza.
- *Utilità*: le externalità positive di merito sociale e i benefici di mercato non incompatibili con esse, a cominciare da quelli che interessano i partecipanti esterni prossimi e incidono sullo sviluppo locale.
- *Prodotto-servizio culturale*: non è lo stock di capitale materiale, ma la estrinsecazione dei significati che vi sono impliciti con riferimento all'intera gamma del valore; il servizio culturale di maggiore doverosità istituzionale e redditività sociale e commerciale è di carattere indifferenziato.
- *Qualità del servizio*: contenuti e processi produttivi elaborati in *fine tuning* con il potenziale di utenza considerato nei suoi distinti cluster e cominciando dall'ambiente prossimo (motivazioni meritorie e economico-aziendali); meglio nessun servizio che un servizio imperfetto.

In ordine alla domanda turistica di carattere culturale le considerazioni di partenza attengono al fatto che il turismo internazionale è destinato ad assumere dimensioni sempre più rilevanti, investendo in maniera cospicua anche nuove aree geografiche fra cui Cina e Russia in particolare. Ma d'importanza non inferiore e costantemente crescente è, al tempo stesso, il turismo di estrazione nazionale e locale, al quale, pertanto, ci si rivolge prioritariamente, in considerazione sia dei maggiori benefici sociali che ciò comporta, sia della maggiore redditività che ne discende anche a fronte dei minori costi richiesti per le politiche di promozione.

Per intercettare e incrementare tali flussi, siano essi di provenienza remota o prossima, e per distribuirli più opportunamente nelle diverse aree e per l'intero arco dell'anno, anche allo scopo di decongestionare i luoghi oggi eccessivamente frequentati, occorre comunque passare da un turismo culturale addensato su pochi centri d'arte ad un mercato a struttura policentrica. A tal fine è necessario avviare processi di diversificazione dell'offerta culturale e ciò può essere efficacemente ottenuto tracciando e promuovendo una nuova itineraria attraverso il ricco patrimonio culturale delle zone rimaste ai margini dei percorsi consacrati dal grand-tour e supportandola con una letteratura periegetica atta a manifestare a tutti i cluster il valore di lata significazione storica incorporato nel patrimonio.

2. Definizione di un modello di governance del patrimonio culturale periferico della regione Lazio

Premessa

La strategia può essere interpretata come il modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'azienda di fatto ha adottato o che intende adottare, dove il successo imprenditoriale non è definito a priori, ma è parte integrante del modello al cui interno trova definizione. Essa, quindi, pare costituita dal com-

plesso delle scelte e delle azioni che contraddistinguono l'agire di un'azienda nel suo confronto con l'arena concorrenziale in cui si colloca.

Tali argomentazioni, dal gergo evidentemente aziendalista, sembrano collidere in termini ontologici con la realtà museale italiana, soprattutto locale, e con il sistema di valori su cui essa stessa poggia. Ma si tratta di un'impressione decisamente erranea e pericolosamente fuorviante, soprattutto per le scelte dei decisori pubblici. In verità, l'obiettivo del successo imprenditoriale, da intendersi più concretamente come l'aumento del profitto e della quota di mercato di una qualsiasi impresa, è, con le opportune osservazioni, attribuibile all'istituto museo. In tale ambito, infatti, il "profitto" è da intendersi connesso, da una parte, alle esternalità anzitutto sociali derivanti dal "consumo" di cultura e, dall'altra, alla teoria del valore. Quindi, nell'ottica per cui i benefici di carattere economico e monetario sono funzionali alla realizzazione dei benefici di tipo sociale, il museo dovrebbe guardare alla strategia come all'opportunità di definire un *modus operandi* che possa consentire di perseguire i fini istituzionali di conservazione e pubblicizzazione del patrimonio in condizioni di efficienza, efficacia ed economicità. Infatti, considerati, da una parte, i costi sempre crescenti e le scarse risorse finanziarie di cui i musei italiani, in maggioranza pubblici, dispongono e, dall'altra, le pessime condizioni strutturali in cui la quasi totalità di questi versa, un approccio di tipo manageriale alla gestione potrebbe assicurare un loro agire in quanto servizio sociale e *non profit*. In tal senso, la tutela del patrimonio, la soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura costituzionalmente sancito e la sopravvivenza degli stessi istituti nel lungo periodo potrebbero essere garantiti. Il successo imprenditoriale, quale fine ultimo di qualsiasi opzione strategica, consuona, quindi, con queste finalità dalle quali il museo, in quanto tale, non può prescindere.

In altri termini ancora conviene insomma constatare che ciò che dal punto di vista delle imprese commerciali risponde alle definizioni

di "profitto" e di "quota di mercato" è esattamente quello stesso che per i servizi pubblici in generale e segnatamente per i musei e per ogni bene culturale pubblico prende il nome di "sufficienti utilità" create, riuscendo a soddisfare il bisogno di cultura, e di "quota (crescente) di fruitori serviti".

Quanto sinora osservato assume una specificità in più se riferito agli istituti museali minori o locali, i quali soffrono dell'archetipo del "successo a chi ha successo" teorizzato da Lorenzoni e Odorici: "l'archetipo descrive le situazioni competitive nelle quali due attività dipendono dalle stesse risorse per il loro sostentamento. Nel momento in cui una delle due inizia ad avere più successo dell'altra, questa differenza si andrà accentuando perché consentirà alla prima di raccogliere molte risorse a scapito dell'attività più debole, per la quale la vita diventerà sempre più difficile. [...] Il successo si realizza solo fra coloro che hanno già visibilità, mentre non vi sono leve in grado di sostenere le organizzazioni collocate in mezzo al guado". Ciò significa che, a fronte di realtà museali sempre più grandi e che riscuotono sempre più successo, automaticamente penalizzate saranno le più piccole, che diventano così sempre meno frequentate. In Italia, infatti, a fronte di un numero di musei superiore a 4.000, come rilevato dall'ISTAT nella sua ricognizione del gennaio 1996, solo un numero compreso tra cinque e sei è in grado di raggiungere i 200.000 visitatori annuali, dato intorno al quale si situa il *break even point* per i servizi commerciali. Si stima, infatti, che la gran parte dei musei locali registri molto meno di 5/6.000 visitatori l'anno. I piccoli musei italiani sono, quindi, paralizzati dinanzi alla possibilità e alla necessità di creare valore in ragione dei limiti stessi che contraddistinguono la struttura operativa. La maggior parte di questi è inferiore persino a quella minima categoria estrema nota nella letteratura anglosassone come *one man museum* e tale condizione non può essere rimediata dagli enti proprietari, per lo più costituiti dai Comuni, i quali per questi come per altri servizi non dispongono individualmente delle risorse necessarie.

A fronte di queste osservazioni s'impone l'adozione di modelli di *governance* dei piccoli musei tipicamente italiani che ottengano due essenziali risultati.

Il primo concerne il riposizionamento competitivo dell'offerta culturale mediante una profonda innovazione di prodotto conseguente alla capacità di riconoscere l'alto potenziale di valore su cui solo i musei locali, a differenza degli altri, possono far leva grazie alla forte contestualizzazione delle proprie raccolte rispetto al territorio circostante: il che consente ad essi di creare un valore sia fortemente aumentato rispetto al solito, sia assolutamente peculiare, con l'aggiuntivo beneficio, grazie a quest'ultimo aspetto, di non dover più patire la insostenibile concorrenza delle grandi collezioni di capolavori, giacché queste non dispongono di tale opportunità.

Il secondo attiene alla necessità di adottare meccanismi gestionali in grado di far emergere tutto il potenziale sistemico insito nel territorio. L'intensa distribuzione del patrimonio artistico-culturale italiano sul territorio e la conseguente frammentarietà, ma complementarietà, dei patrimoni stessi dei musei impongono, cioè, modelli fondati sulla collaborazione che, da un lato, assicurino una più compiuta valorizzazione dei beni, mediante una completa e consapevole esposizione e fruizione del patrimonio, dall'altro, consentano di sfruttare i vantaggi derivanti dalle economie di scala, assolutamente indispensabili per far fronte alle difficoltà predette e per agire in termini di ottimizzazione delle già scarse risorse finanziarie a disposizione.

2.1 Le logiche del modello di *governance*

La definizione di un modello di *governance* per la valorizzazione del patrimonio culturale periferico della regione Lazio non può, dunque, prescindere da tre considerazioni preliminari:

- il patrimonio culturale è ingente, territorialmente continuo, temporalmente ininterrotto, ma non è organizzato e non è quindi accessibile non solo intellettual-

mente, ma nemmeno fisicamente. Esso, in una parola, manca di valorizzazione, che ricorre solo ove il patrimonio culturale museale, nella duplice dimensione materiale ed immateriale, risulti visibile, comprensibile e frequentabile;

- il sistema museale della regione è articolato in un grande numero di strutture, mediate di piccole o piccolissime dimensioni, estremamente varie quanto a caratteristiche ed oggetto delle collezioni ospitate, spesso non aperte al pubblico per carenza di personale e/o per insufficienti dotazioni;
- la conflittualità tra le amministrazioni comunali, combinata con una scarsa cultura della collaborazione tra pubblico e privato, rende le singole strutture sostanzialmente isolate dal contesto e lontane sia dai clienti potenziali, sia dagli altri *stakeholder* interessati a gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. Per tali motivi il patrimonio culturale periferico regionale, da un lato, non assume la valenza di fattore di attrazione rispetto all'utenza, dall'altro non rappresenta elemento di qualificazione del territorio e di incremento del livello di qualità della vita delle comunità locali.

Le criticità sinteticamente delineate in precedenza rendono necessario un cambiamento del sistema territoriale laziale di ampia portata e su più livelli. Da un lato, è necessario intervenire sulle singole strutture museali riqualificandone l'offerta attraverso formule innovative in grado di superare le tradizionali logiche di funzionamento di un museo. Dall'altro, è indispensabile stimolare approcci collaborativi tra i diversi attori, in maniera da superare i limiti strutturali ed operativi del singolo museo e da realizzare sinergie tra attori che gestiscono il patrimonio culturale ed attori che partecipano alla filiera turistica.

Il modello di *governance* proposto assume, perciò, come elemento qualificante della sua articolazione l'esistenza, nel territorio, di tre

distinti livelli di intervento:

- livello del singolo museo/risorsa del patrimonio culturale periferico;
- livello del singolo prodotto turistico cui uno o più musei/risorse possono concorrere;
- livello del territorio inteso come sistema vitale, in grado di assumere precise traiettorie di sviluppo e di evolversi, nel tempo, in maniera consonante con i cambiamenti nel sistema competitivo nazionale ed internazionale.

A livello di singola risorsa culturale periferica occorre ripensare la formula strategica con cui le differenti tipologie di strutture propongono la propria offerta al pubblico. Da istituzioni sostanzialmente orientate alla salvaguardia, alla tutela e alla conservazione del patrimonio "di appartenenza", a servizi sociali per l'uso pubblico dei "beni di fruizione", in grado di vivere in maniera osmotica con il territorio e di garantire sia alla comunità locale sia ai turisti un'adeguata soddisfazione del bisogno di cultura e di *entertainment*. Da luoghi di conoscenze specialistiche dedicate ad un numero ristretto di esperti ed appassionati a strumenti di informazione culturale geograficamente circostanziata e di lata apertura storica e antropologica all'indirizzo di una pluralità di turisti. In tale ottica vanno ricercate nuove formule strategiche quali quelle convenzionalmente indicate con le locuzioni di *museo-risarcimento*, *museo-rete*, *museo-piazza*, e *museo-stazione itineraria*.

A livello di prodotto turistico occorre considerare i meccanismi che, da un lato, possano collegare, in un *concept* unificante, le diverse attrattive di un territorio, dall'altro, integrare fattori di attrazione e fattori di supporto in un'offerta competitiva sul mercato nazionale ed internazionale. In tale ottica vanno ricercate soluzioni di *governance* in grado di consentire aggregazioni a geometria variabile, sia dal punto di vista della dimensione territoriale, sia dal punto di vista dei contenuti su cui le

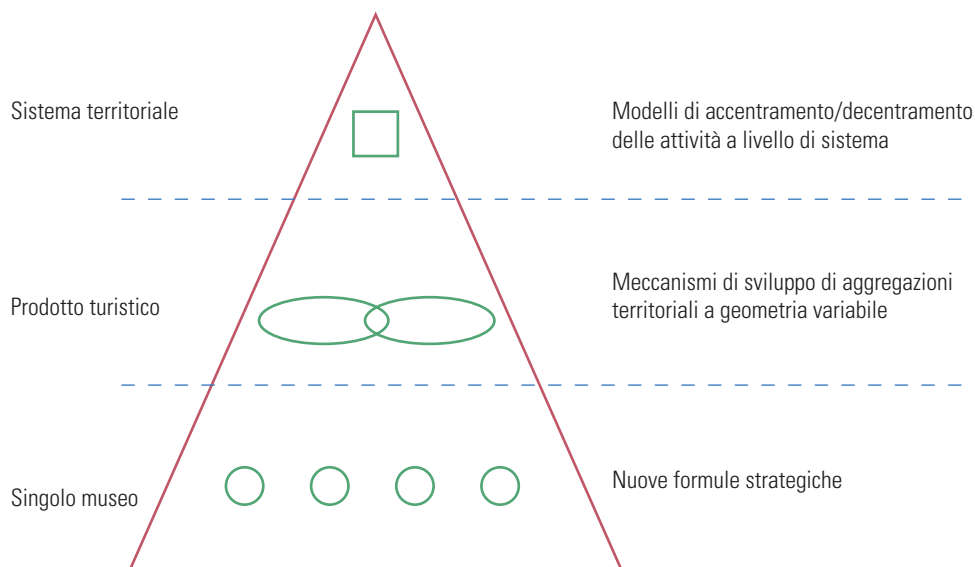
aggregazioni stesse si fondano.

A livello di territorio, infine, è necessario guardare alle modalità con cui le risorse sono allocate, in maniera da garantire, da un lato, efficienza ed efficacia all'intero sistema nel competere con altri territori, dall'altro, flessibilità nel destinare le risorse alle traiettorie di sviluppo che mostrano le maggiori probabilità di successo. In tale ottica vanno perseguite scelte in grado di combinare livelli di forte integrazione di alcune attività con livelli di forte distribuzione per altre, standardizzazione e personalizzazione, etero-organizzazione ed auto-organizzazione.

Al fine di tenere in debita considerazione i tre livelli considerati in precedenza il modello di *governance* del patrimonio culturale periferico della regione Lazio deve rispondere ad alcuni requisiti:

- elevato *leverage* rispetto alle economie di scala e di varietà attinenti ai processi di gestione delle strutture che compongono il patrimonio culturale periferico, giacché per consentire la sopravvivenza di strutture piccole e largamente sottodimensionate rispetto alle soglie di ottimo economico è necessario prevedere meccanismi volti ad unificare le attività in grado di generare le maggiori economie di scala e/o di varietà;
- capacità di agevolare dinamiche collaborative, sia a livello di amministrazioni proprietarie dei musei, sia a livello di strutture museali, giacché soltanto da logiche di partnership di tipo *win-win* possono scaturire iniziative volte a rafforzare le capacità competitive del territorio e ad attrarre quote consistenti di turismo locale, nazionale ed internazionale;
- apertura verso gli altri attori del sistema turistico (strutture della ricettività, della ristorazione, del trasporto, dello svago ed *entertainment*, dell'intermediazione turistica), giacché la valorizzazione del patrimonio culturale periferico avulsa da un percorso di costruzione delle condizioni per la permanenza del visitatore in un'area

Figura 1- Livelli di intervento del modello di governance.



non consente di avviare dinamiche di sviluppo a carattere turistico, mentre la creazione di sistemi in grado di integrare gli attori che gestiscono i fattori di attrazione di un'area, quali il sistema museale, con quelli che gestiscono i fattori di supporto, quali gli alberghi, rappresenta una condizione essenziale per ampliare il mercato di riferimento di un'area dalla clientela locale a quella proveniente da altri contesti;

- capacità di evolvere nel tempo sia rispetto ad una dimensione spaziale, sia rispetto ad una dimensione temporale.

Il principio ispiratore di tale approccio è di rendere il patrimonio culturale periferico della regione fattore di attrazione del territorio ed elemento qualificante attorno a cui costruire, secondo schemi a geometria variabile, prodotti turistici competitivi. Le strategie di valorizzazione del potenziale di valore e di ridefinizione della formula museale secondo nuove logiche d'offerta (rappresentate come primo livello dello schema) divengono quindi fattori di cambiamento del sistema. Le nuove for-

mule sono a loro volta promosse nel territorio e allo stesso tempo razionalizzate in termini di efficienza ed efficacia attraverso un modello di unificazione/decentramento dei processi museali di gestione (rappresentato come terzo livello dello schema). Il sistema che ne deriva, qualificandosi come fattore d'attrazione turistica, assume la funzione di elemento catalizzatore nella nascita e nello sviluppo di prodotti turistici orientati verso specifici segmenti di mercato sensibili ad un'offerta culturale fortemente ancorata ai luoghi ed ai saperi localizzati (secondo livello dello schema).

2.2 I vantaggi connessi all'adesione al modello di governance

L'adesione ad un modello di *governance* del patrimonio culturale periferico della regione da parte dei soggetti chiamati a gestire le singole strutture museali e assimilate è motivata da un pluralità di vantaggi.

È possibile distinguere i vantaggi di natura economica da quelli di altro tipo.

Tra i primi esistono benefici sia dal lato dei costi che da quello dei ricavi.

Dal lato dei costi, un modello sistemico di

gestione del patrimonio culturale periferico regionale induce principalmente una riduzione dei costi di produzione e di erogazione dei servizi grazie ad economie di scala, di varietà e di specializzazione che si conseguono, sia unificando nei nodi più efficienti alcuni processi *core e non core*, sia creando nuove componenti sistemiche a carattere associativo cui è demandata la gestione delle attività più critiche. Ad esempio, la rete consente di ripartire meglio i costi fissi dell'hardware per attività informatiche o quelli della progettazione e manutenzione del sito web (economie di scala), di sfruttare le sinergie derivanti dalla realizzazione congiunta di interventi di manutenzione di impianti e attrezzature; di aumentare l'efficacia delle attività di *fund raising* attraverso la specializzazione di un nodo della rete o attraverso la creazione di un organismo specializzato (economia di specializzazione).

Dal lato dei ricavi un modello sistemico di gestione consente di aumentare il pubblico (e quindi i ricavi) grazie sia alla maggiore visibilità dei musei e delle altre strutture rispetto al mercato dei potenziali visitatori, sia al rinvio reciproco di visitatori che le istituzioni appartenenti alla rete promuovono le une verso le altre (economie di rete).

Per quanto concerne invece i benefici di carattere non economico, il primo è rappresentato dall'accesso e dall'apprendimento di competenze e conoscenze altrui. Infatti per ogni nodo, anche se in genere con proporzioni differenti, la rete dilata il ventaglio di scelta di risorse e competenze a cui fare ricorso e, nello stesso tempo, riduce il tempo e gli investimenti necessari per apprendere competenze e conoscenze non ancora sviluppate al proprio interno, ma già acquisite da altri nodi.

Il secondo è l'ampliamento del portafoglio prodotti che la rete consente grazie alla collaborazione che può instaurarsi nell'erogazione di processi e nella conseguente offerta di servizi altrimenti non proponibili al mercato.

Sebbene i vantaggi dell'adesione ad una rete museale siano molto consistenti ed ampiamente documentati dalla letteratura specialistica sul tema, sussistono tuttavia delle criticità che devono essere tenute in debita

considerazione.

L'aspetto più delicato della rete concerne la dimensione politica. La rete, da un lato, implica collaborazione e ricerca di sinergie tra una pluralità di soggetti autonomi; dall'altro, corre il rischio di essere affetta da una non chiara distribuzione degli oneri, soprattutto quando questo aspetto è trascurato in fase di progettazione delle rete stessa. Ciò produce un'asimmetria di potere tra le parti alla quale è associata in genere un'asimmetria nell'appropriazione dei benefici. A livello empirico si constata che alcuni programmi di cooperazione tra istituzioni museali sono falliti a causa di conflitti che hanno avuto ad oggetto l'allocazione del tempo del personale, l'uso degli spazi, i criteri di ripartizione degli oneri comuni e quelli di ripartizione dei benefici collettivi.

Il secondo aspetto attiene ai costi di gestione delle relazioni. Si tratta di oneri di matrice organizzativa, quali i costi di coordinamento e controllo della rete e quelli di gestione dei conflitti.

L'entità di tali costi varia in funzione del modello di *governance* di rete prescelto: a livello empirico si riscontra che le reti meno accentrate hanno in genere un potenziale di conflitto relativamente più basso rispetto alle reti maggiormente accentrate. Esiste, in sostanza, un *trade off* tra le sinergie ottenibili da una gestione condivisa dei processi ed il potenziale conflitto tra gli attori, la cui valutazione va temperata però con la constatazione che l'efficienza della rete è positivamente correlata con l'effettivo livello di collaborazione e partecipazione dei nodi.

2.3 La definizione del modello di governance

Il percorso metodologico volto a definire il modello di *governance* del patrimonio culturale periferico della regione Lazio è stato suddiviso in 3 fasi:

- definizione di nuove formule strategiche in grado di massimizzare il potenziale di valore delle strutture coinvolte nella gestione del patrimonio culturale periferico

co e conseguente definizione dei prodotti, dei programmi e dei piani alla cui implementazione commisurare i modelli di *governance*;

- definizione di soluzioni alternative di modelli atti a gestire il patrimonio culturale periferico della regione in maniera sistematica; in particolare si fa riferimento da un lato a soluzioni con un elevato grado di strutturazione (quale ad esempio la costituzione di un Centro Servizi consortile), dall'altro a soluzioni caratterizzate da un maggiore livello di auto-organizzazione (quale ad esempio le aggregazioni temporanee basate su un progetto specifico);
- identificazione di meccanismi in grado di rendere il modello di *governance* aperto verso attori appartenenti al sistema turistico.

2.4 La definizione di nuove formule strategiche

Il punto di partenza per la formulazione della strategia sta nella consapevolezza della mancata estrinsecazione del potenziale di valore che caratterizza il patrimonio culturale periferico della regione e nella conseguente necessità di adottare strategie che siano funzionali a questo scopo. Nella convinzione per cui un'adeguata opera di valorizzazione e riqualificazione dei beni storici, artistici e ambientali in oggetto possa comportare considerevoli benefici in chiave turistica, risulta necessario individuare le fonti di tale potenziale di valore ed elaborare il complesso delle opzioni strategiche corrispondenti con il fine ultimo di renderlo manifesto, comunicarlo, renderlo fruibile.

Da notare al riguardo che dopo il comma 1, lettera e) dell'articolo 148 del D. Lgs. 112/98, che aveva inteso come valorizzazione "ogni attività diretta a migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ambientali e ad incrementarne la fruizione", il terzo comma del nuovo art. 117 del Titolo V della Costituzione ha inserito tale funzione fra quelle a legislazione concor-

rente, attribuendo pertanto un ruolo di primo piano all'organo di governo regionale.

Da un'analisi del materiale relativo ai siti di interesse turistico-culturale presenti sul territorio laziale si è giunti alla definizione di tre principi, in cui pare consistere principalmente il potenziale di valore del patrimonio in esame. Essi sono: la contestualizzazione, la complementarità e la capillarità.

Il primo di questi è intrinsecamente legato alla realtà italiana, in cui i musei locali, proprio a motivo della loro origine storica e della provenienza prossima delle loro raccolte, acquistano valore in quanto strumenti di accesso alla cultura del luogo. Una più completa comprensione di questo principio deriva dalla lettura del testo relativo all'ultimo degli otto ambiti in cui è ripartito il decreto sui Criteri tecnico-scientifici e standard per i musei emanato nel 2001 dal Ministro per i Beni e le Attività culturali, intitolato Rapporti con il territorio. Come si è già accennato in altri contesti, esso risulta essere l'unico elemento di differenza rispetto alla principale fonte di ispirazione del documento, il Codice deontologico dell'ICOM, che, in quanto elaborato a livello internazionale, non tiene conto di questa peculiare caratteristica italiana. Nel testo in oggetto, infatti, si pone l'attenzione sull'"inevitabile funzione di centri di interpretazione del territorio" che sorge in capo ai musei locali e sulla necessità di dar pieno sviluppo alla loro "vocazione territoriale". Essi sono definiti come presidi territoriali, in quanto chiamati a presentare le raccolte documentarie e le banche dati in possesso in modo da "fornire al visitatore le chiavi di lettura più idonee per una comprensione dei valori identitari del territorio, anche in prospettiva diacronica e favorendone lo sviluppo". È evidente che queste argomentazioni implicano la necessità di restituire all'oggetto significante esposto nel museo l'intera gamma dei suoi significati, che, quindi, divengono tali e assumono valore solo in relazione al luogo e al contesto di riferimento.

Il principio della complementarità è stato già in parte trattato in fase di definizione della necessità culturale di creare forme di organiz-

zazione in rete tra musei locali. Le raccolte contenute in ciascuno di essi, infatti, risultano frammentarie e si completano l'un l'altra. Complessivamente si tratta, per riprendere un'espressione di Cesare Brandi, di un "gioco dell'oca", in cui ogni tessera museale rimanda ad un'altra e, così facendo, aggiunge ad ognuna di esse valore. Quest'ultimo assume poi la sua più compiuta realizzazione nel momento in cui, abbandonate le mura della sala, si viene a contatto con l'intero tessuto culturale del luogo e lo si percepisce e comprende proprio in virtù della visita che c'è appena stata.

Il principio di capillarità, infine, si spiega da solo. Esso concerne quella incessante continuità territoriale dei fenomeni culturali che, come è stato osservato, fa dell'Italia il museo dei musei, e riguarda, al contempo, gli stessi musei locali, come confermano i dati precedentemente presentati, che hanno rilevato una miriade di istituti museali sparsi su tutto il territorio italiano.

Tali principi, in virtù dei quali si definisce il potenziale di valore del patrimonio storico, artistico e ambientale laziale, continuerebbero a godere di una potenzialità praticamente nulla, se non li adoperasse quali leve per la definizione delle opzioni strategiche da intraprendere per la valorizzazione del patrimonio stesso.

La formula del *museo-risarcimento*

La contestualizzazione delle raccolte contenute nei musei locali induce l'adozione della strategia nota come *museo-risarcimento*. Come sottolineato da Toscano, già Goethe e Schiller, nel primo numero della loro rivista *Propyläen*, avevano teorizzato questo concetto. A detta dei due autori, che scrissero sul finire del Settecento, tale nozione consiste nella necessità che il museo ricontestualizzi gli oggetti che espone rispetto all'ambiente circostante di cui sono espressione. Volendo usare le parole di Dragoni, l'adozione di questa strategia significherebbe "declinare la statuaria missione del museo per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale avendo riguardo all'intero territorio di cui conserva al proprio interno le testimonianze

materiali aventi valore di civiltà. Risarcendo i nessi fra gli oggetti museificati e l'ambiente vitale di loro provenienza, il museo diverrebbe, da un lato, l'infrastruttura volta a conoscere le entità, le caratteristiche, il valore, la ubicazione e lo stato di conservazione dell'intero patrimonio culturale, inteso come sistema territoriale, e la natura e la intensità dei rischi ai quali si trova esposto, per informare di ciò i pubblici uffici preposti alle sue cure e la stessa pubblica opinione, ad iniziare dalla comunità locale, e per mettere in opera i rimedi anzitutto preventivi di propria competenza e possibilità. Dall'altro sarebbe lo strumento atto a consentire al pubblico di comprendere [...] il valore aggiunto delle interazioni sistemiche del paesaggio e la sua preponderante importanza rispetto alla semplice somma degli oggetti che lo compongono. Proprio uno storico come Chastel, infatti, ha molto insistito sul vantaggio competitivo italiano della continuità territoriale dei fenomeni culturali". Compito del museo, e specificatamente del museo locale, dovrebbe, quindi, essere quello di "risarcire" gli oggetti dei valori e dei significati perduti al momento della loro museificazione e del loro costitutivo rapporto con il territorio di riferimento.

Alla luce di queste considerazioni, la strategia del museo-risarcimento è perseguibile attraverso una serie di scelte organizzative, gestionali ed espositive che risultano in particolar modo adeguate alla realtà laziale in esame. In primo luogo, col fine ultimo di ricostruire per intero la funzione naturale degli oggetti della raccolta, si dovranno ricostruire i legami tra questi ultimi e i luoghi di provenienza, per riconoscerne i committenti e le loro motivazioni, la collocazione e le funzioni assegnate, le ragioni sottostanti la scelta delle tecniche e dei materiali impiegati, la spiegazione delle soluzioni iconografiche e formali, gli impieghi originari, le successive modificazioni d'uso, di sede, di forma. Si tratta, cioè, di riportare alla luce l'intera gamma del valore economico dell'oggetto, che la musealizzazione ha nascosto in maniera progressivamente crescente. Opportune scelte di allestimento e di corredi esplicativi, infatti,



foto: Bomarzo (VT), Parco dei mostri

mediante l'estrinsecazione dei bisogni che quell'oggetto era stato destinato a soddisfare e attraverso l'esplicazione delle eventuali modifiche in termini di struttura, forma, collocazione che col tempo può aver subito, consentirebbero al visitatore-turista, ma anche e soprattutto residente, di tessere le fila di un discorso storico, artistico, economico e latamente culturale solo apparentemente interrotto.

In tal modo il risarcimento, cui dovrebbe concorrere il museo, si concretizzerebbe nella restituzione dell'intera gamma, questa volta, dei significati. Si parla, quindi, dei significati perduti, ovvero non più immediatamente comprensibili, e aggiunti, intendendo la finzione artificiale che l'oggetto ha assunto a seguito della musealizzazione. In tal senso un ruolo di primo piano sono chiamate a svolgere le politiche di marketing tipiche della gestione museale, con particolare attenzione alla politica informativa e a quella espositiva. La prima, infatti, mediante le didascalie, i pannelli, le guide, i video, le audio-guide, i libri o i cataloghi, e la seconda, attraverso forme di allestimento funzionali alla comunicazione desiderata, sono potenzialmente in grado di ricostituire il complesso dei significati, senza i quali l'oggetto sarebbe un significato privo del suo stesso significato.

Risarcendo e rendendo espliciti i legami storici fra gli oggetti della raccolta di un museo locale e la cultura del luogo intesa nella sua lata accezione antropologica, anche i valori civili e religiosi, le feste, i culti, le tradizioni potrebbero essere più consapevolmente riconosciuti. La strategia del museo-risarcimento agirebbe così in funzione del soddisfacimento della domanda di autenticità, che, intravista dai sociologi già a metà degli anni Settanta, caratterizza oggi molteplici segmenti di clientela turistica. A tal proposito si discute spesso dell'incontro con la comunità locale, che pare sempre più mediato dalla costruzione dell'interazione come *staged authenticity*, ovvero autenticità rappresentata, intesa come la presentazione e la ri-presentazione dell'identità locale, per cui l'autenticità sarebbe concepita come un processo dinami-

co e di volta in volta negoziato. Vi sono buone ragioni per accettare questa opinione, poiché è evidente che la riproposizione di usi e tradizioni locali col solo fine di attrarre sempre più turisti comporterebbe una perdita o un travisamento dei significati culturali autentici. Attraverso il museo, però, questo rischio potrebbe essere in gran parte evitato, in quanto gli oggetti, se adeguatamente e consapevolmente spiegati, documenterebbero un tessuto culturale che sarebbe reso esplicito nella sua forma più genuina. Si può dunque affermare che, se gli eventi, le feste, i culti possono per se stessi scadere in uno spettacolo a pagamento per i turisti affamati di autenticità, la loro correlazione con l'oggetto esposto in un museo considerato nella sua tangibilità e materialità consente di salvaguardare la cultura di un luogo nella sua forma primigenia. Il museo, quindi, è leggibile, da questo punto di vista, come il palcoscenico più autentico dell'autenticità culturale di un luogo e, in questo, la strategia del museo-risarcimento può vedere il suo principale punto di forza.

Infine, la stessa opzione strategica in oggetto è perseguibile mediante la ricostruzione dei rapporti tra quanto si è conservato e quanto, invece, è andato perduto. Attraverso una lettura delle cause di questi eventi, infatti, si traggono importanti informazioni per la comprensione della storia locale.

La strategia del museo-risarcimento si configura, quindi, come la possibilità di dare inizio, in sala, ad un racconto che continua fuori e che, inevitabilmente, rimanda alla trama delle relazioni storiche, sociali, economiche e culturali di un luogo. In conclusione, l'elemento della contestualizzazione, che si è detto essere tipico dell'offerta museale italiana e specificatamente laziale, si configura come una leva per la costruzione di un vantaggio competitivo di differenziazione sostenibile e difficilmente imitabile, ottenibile attraverso il perseguimento della strategia suddetta, ovvero mediante la messa in valore dell'intero stock di capitale culturale distribuito sul territorio. A fronte di queste argomentazioni vi sono poi buone ragioni per sostenere che tali scelte permetterebbero il

sorgere presso la comunità locale di un sentimento di appartenenza verso il museo e la sua raccolta. Da tale sentimento scaturirebbe automaticamente la volontà di contribuire alla conservazione del patrimonio non solo quanto alla componente fisica degli oggetti, ma altresì riguardo ai significati che vi sono riposti. In tal modo davvero si otterrebbe l'auspicata opera di valorizzazione.

La formula del *museo-rete*

Al principio della complementarietà si lega, invece, la strategia del *museo-rete*, anch'essa pienamente perseguibile nel contesto oggetto della nostra ricerca. La metafora del racconto, già presentata nell'ambito della strategia del museo-risarcimento, assume qui una specificità in più. Il racconto, infatti, continua non solo nel territorio circostante, ma si estende anche ai musei vicini, giacché le raccolte dell'uno si completano in quelle dell'altro. I patrimoni dei musei locali, infatti, sono frazionati e solo una messa in rete degli stessi consente un'offerta compiuta. La complementarietà è, quindi, una caratteristica dalla quale non si può prescindere nella definizione delle scelte strategiche finalizzate alla valorizzazione e riqualificazione dell'offerta culturale in oggetto.

Tale strategia va, dunque, implementata, permettendo l'accessibilità fisica e intellettuale ai musei vicini e complementari a quello di volta in volta in oggetto. Essi dovranno, quindi, essere presentati e bisognerà, inoltre, indicare i percorsi per raggiungerli, non solo al fine di facilitarne ed invogliarne il più possibile la visita, ma perché le raccolte museali sono complementari non soltanto fra loro, ma anche rispetto al patrimonio culturale diffuso nel territorio circostante. Come già precedentemente trattato, anche nel perseguimento di questa opzione strategica particolare importanza assumono le politiche di marketing dei musei locali. Un ruolo di primo piano è, infatti, giocato dalla promozione, piuttosto che dall'illustrazione dei percorsi da seguire mediante materiale a stampa, audiovisivi, CD e audio-guide. Inoltre un interessante strumento adottabile in vista dell'obiettivo di

indirizzare i flussi dei visitatori tra musei vicini è la *card*. Quest'ultima, infatti, a fronte di un evidente vantaggio economico per il visitatore, consente di collezionare ed offrire i fattori d'attrattiva che, in ragione degli obiettivi strategici di volta in volta fissati, risultano più significativi.

Nella presentazione di quest'opzione strategica si coglie ancora una volta l'occasione per riflettere sulla necessità culturale, oltre che economica, che dovrebbe ispirare la messa in rete dei musei locali. In un piano di marketing territoriale non si può, infatti, non tener conto della complementare interazione fra le raccolte e i servizi di cui ciascuno di essi dispone.

Le formule del *museo-piazza* e del *museo-stazione itineraria*

In ultima analisi sono le strategie del *museo-piazza* e del *museo-stazione itineraria*, che trattiamo insieme poiché entrambe legate al principio della capillarità. La prima è perfettamente spiegabile usando le parole di Dragoni: "la strategia del museo-piazza[...] consiste nell'attrezzare ambienti e servizi di sosta, di incontro e di attività socio-culturali liberamente accessibili anche per chi non fruisca della visita alle esposizioni permanenti, avendo anche cura di dotarli di apparati informativi che promuovano la frequentazione consapevole del territorio". La strategia del museo in quanto cardine di un itinerario, invece, presuppone che esso funga da punto di partenza per tracciati turistici innovativi e notevolmente più ricchi, in termini di capillarità e significati, rispetto ai percorsi dei granturisti. Tale ottica consentirebbe di operare in vista di una più adeguata distribuzione spaziale e temporale dei flussi turistici, nel perseguimento della sostenibilità economica, sociale e culturale del museo Italia.

Nei termini in cui è stata presentata, la strategia del museo-piazza sembra incontrare le esigenze culturali e sociali dei turisti e degli stessi residenti, che, in questo modo, vedrebbero nel museo un punto di riferimento per l'intera comunità. Quest'ultimo diverrebbe un luogo di sosta, di permanenza e non più

solo di visita. Il museo-piazza è, quindi, il luogo in cui iniziare la visita del luogo, dove i clienti possono trovare strutture dedite alla loro accoglienza, dove, mediante plastici di grande formato, possibilmente collocati a pavimento, viene loro offerta una prima rappresentazione della città o del territorio in questione. Questa strategia è, dunque, finalizzata a concepire il museo come una vera e propria vetrina dell'intero tessuto culturale locale e, da questo punto di vista, sarebbe interessante realizzare anche un'esposizione dei prodotti locali.

In virtù della loro capillare distribuzione sul territorio, infine, i musei locali possono essere il terreno ideale per il perseguimento della strategia del museo-stazione itineraria. In tal senso, essi costituiscono una rete di capisaldi per lo sviluppo di itinerari culturali su piccola scala. Tale scelta, che, come si è detto, contribuirebbe a distribuire in maniera più equilibrata i flussi turistici sul territorio e nell'arco dell'anno, assume una specificità in più se si tiene conto del contesto territoriale in cui si sta operando. Infatti, a fronte dell'obiettivo di far emergere l'intero patrimonio artistico, culturale e ambientale della regione Lazio, tentando di ridurre l'effetto catalizzatore esercitato dalla capitale, la progettazione di questo tipo di percorsi innovativi incontrerebbe il gusto dei residenti, anzitutto, e dei turisti più interessati. Come già affermato a proposito della strategia del museo-rete, importanti prodotti al servizio di queste scelte strategiche sono le card, ovvero strumenti di supporto alla visita e alla fruizione dell'offerta che, se integranti un gran varietà di attori locali, guidano il complesso delle azioni del turista nella destinazione.

Il perseguimento delle strategie del museo-risarcimento, museo-rete, museo-piazza e museo-stazione itineraria, quindi, si configura come l'opportunità di concretizzare e valorizzare il potenziale di valore sociale ed economico che sta nella contestualizzazione, nella complementarità e nella capillarità dei musei locali sparsi su tutto il territorio laziale. Si tratta di scelte strategiche a misura delle caratteristiche del patrimonio artistico, culturale e

ambientale italiano, che nelle potenzialità predette trova le fonti principali del suo vantaggio competitivo di differenziazione.

Come si è potuto notare dalla lettura delle pagine precedenti, le opzioni strategiche presentate implicano la realizzazione di forme di collaborazione in rete tra i musei locali, che si è detto essere una necessità culturale, prima che economica. In maniera più specifica, riportando le argomentazioni di Bagdadli, si può dire che le determinanti che spingono verso le organizzazioni a rete sono riassumibili in tre grandi categorie: l'efficienza economico-organizzativa, la complementarità delle risorse e un'ultima di tipo processuale.

La prima riguarda il perseguimento delle economie di scala, di saturazione e di specializzazione in relazione ai costi di impianto e di impresa. La seconda categoria è, invece, il risultato della sostanziale omogeneità tra le raccolte, della struttura economico-organizzativa simile, della condivisione dei medesimi ideali produttivi, della prossimità geografica e del medesimo assetto istituzionale. Tali condizioni tendono, infatti, a favorire lo scambio di risorse e innovazioni, superando le eventuali barriere e operando in vista della riqualificazione dell'offerta e dell'innovazione. Infine, in termini processuali, si fa riferimento all'alto livello di burocratizzazione del settore e alla tendenza, più volte mostrata in tempi recenti dall'organo di governo comunitario, statale e regionale, di promuovere e finanziare progetti di carattere congiunto. In tal senso assumono un'importanza fondamentale tanto la direttiva Ciampi-Cassese, quanto il Decreto ministeriale del 2001 sugli Standard per i musei, i quali stimolano l'adozione di standard di qualità e lo sviluppo di un atteggiamento *customer oriented* che, in virtù delle condizioni e dei vincoli strutturali più volte analizzati, sono realizzabili solo dalla rete.

"Il nuovo contesto italiano segnala [...] strategie produttive di valore per le quali ampie reti museali, efficacemente ed efficientemente organizzate in stabili forme di reciprocità, costituiscano una minuziosa trama di presidi territoriali, che, cogliendo appieno l'essenziale vantaggio di agire ad immediato

contatto del patrimonio, dell'ambiente, degli enti di governo e delle comunità di appartenenza, sappiano sviluppare con continuità processi volti a soddisfare cinque ordini di primarie esigenze: comunicare al più ampio pubblico, a cominciare dai residenti, nei tanti modi possibili oltre agli interessi accademici ed eruditi e alla domanda di intrattenimento, l'ubicazione, l'estensione, le caratteristiche, la originaria funzione naturale, i materiali, le tecniche costruttive, il significato e il valore intrinseco e documentario della generalità del patrimonio presente nei luoghi circostanti e la specie, la dimensione e l'urgenza dei rischi ambientali cui è incessantemente esposto; condurre una sistematica manutenzione programmata degli oggetti e dei luoghi in cui sono collocati; raccogliere e fornire ai governi locali le tempestive e mirate informazioni ad esse necessarie per il migliore esercizio di quelle competenze che dall'assetto del territorio allo sviluppo economico e ai servizi sociali decidono nei fatti la possibilità di salvaguardare e valorizzare il sistema dei beni culturali in via di ordinaria amministrazione e per effetto di un'attiva partecipazione comunitaria; raccogliere e fornire agli organi preposti alla applicazione del Testo Unico le conoscenze utili per la tutela delle cose vincolate; indurre attività tese a vasti ambiti territoriali, che, a cominciare da una nuova e ben organizzata itineraria, consentano una utilizzazione pubblica del patrimonio capace della maggiore remunerazione economica".

2.5 La definizione di modelli di gestione sistemica del patrimonio culturale periferico

Le formule del museo-risarcimento, museo-rete, museo-piazza e museo-stazione itineraria assumono pienezza di significato nella misura in cui sono accompagnate da un modello di gestione in grado di garantirne la fattibilità economica e la sostenibilità nel tempo. Si tratta, infatti, di strategie che richiedono, da un lato, per essere attuate, processi significativi di cambiamento delle strutture museali, e dall'altro, per funzionare, il raggiungimento di un dimensionamento delle

attività compatibile con i livelli di ottimo economico. Appare dunque necessario, per giungere a definire un modello di gestione delle attività museali a livello sistemico, procedere lungo un percorso articolato in 3 fasi:

- analisi dei processi in cui si articola la gestione museale;
- identificazione dei benefici, in termini di economie di scala e di varietà, connesse a scelte di gestione a livello sistemico dei singoli processi;
- definizione di diverse configurazioni possibili per la gestione a livello sistemico dei processi identificati.

Analisi dei processi

La visione sistemica del museo

L'analisi dei processi prende avvio da un visione sistemica del museo inteso come istituzione permanente *non profit* al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquista, conserva, ricerca, comunica ed espone materiali relativi all'uomo ed al suo ambiente per motivi di studio, educazione e divertimento.

A tal fine, l'istituzione museale viene letta in chiave sistemica: il museo è visto come insieme di elementi e di relazioni tra gli elementi. In particolare, l'accento viene posto sulle seguenti categorie: risorse e competenze di base, processi di governo e processi operativi, schematicamente rappresentati nella figura 2.

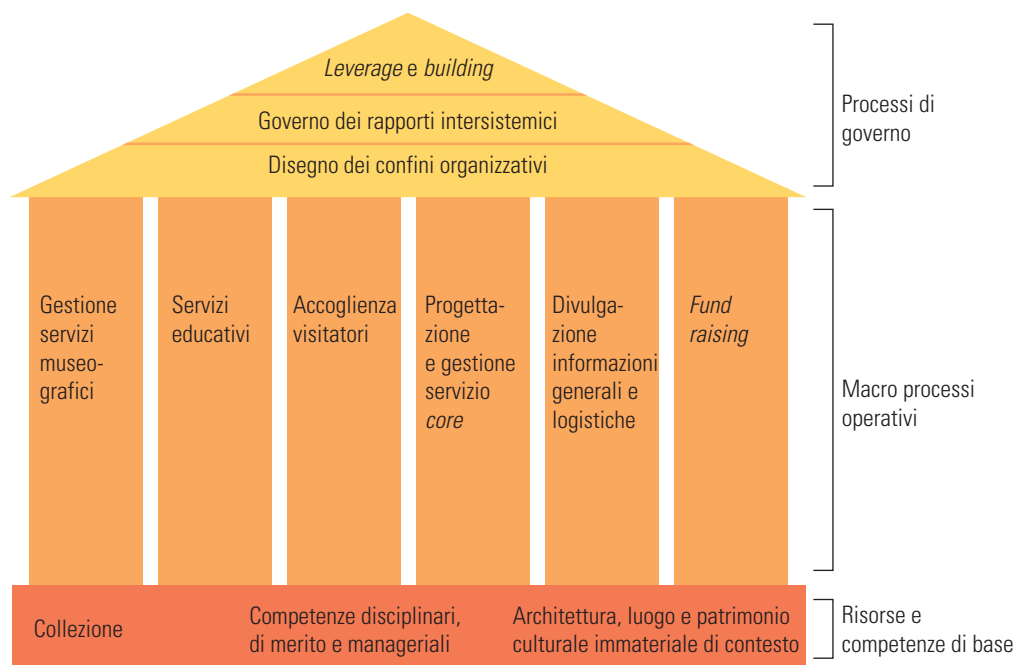
Risorse e competenze di base

Complesso di fattori tangibili ed intangibili da cui il museo trae la propria vitalità e dunque la propria capacità di sopravvivenza nel tempo. Fanno parte di questo coacervo di fattori: la collezione, le competenze disciplinari, di merito e manageriali, l'architettura, il luogo che ospita la collezione ed il relativo patrimonio culturale immateriale del contesto.

I processi di governo

Processi di pianificazione e di definizione del-

Figura 2 - Visione sistemica del museo.



l'indirizzo strategico presidiati dal soggetto preposto al governo dell'istituzione. Di seguito si propone una possibile tassonomia dei processi in parola.

Governo dei rapporti intersistemici: decisioni di entrare, rimanere ed uscire da una rete museale; costituzione e promozione di una rete museale.

Disegno, presidio e governo dei confini istituzionali: decisioni in merito all'internalizzazione/esternalizzazione di alcuni processi: es. esternalizzazione attività di contabilità, progettazione delle esposizioni; internalizzazione di alcune attività e decisione di svolgerle per conto terzi.

Processi di leverage e building

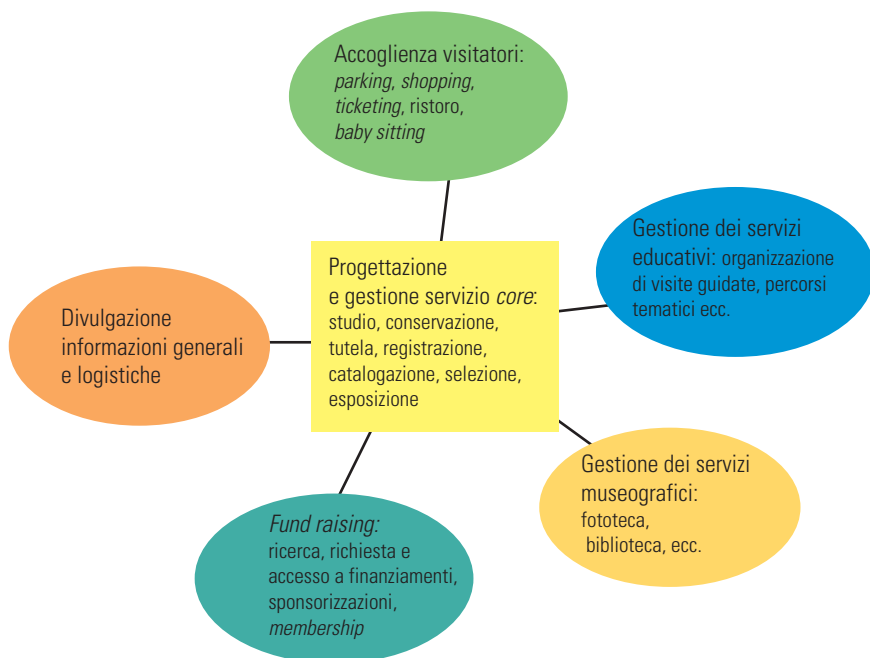
Leverage: sono processi di creazione di valore attraverso l'individuazione di modalità diverse ed alternative di combinare le risorse a disposizione. Si realizzano quando, ad esempio, musei che ospitano collezioni stabili creano

valore proponendo nuove chiavi di lettura delle opere e nuovi percorsi sia a livello virtuale che attraverso effettivi cambiamenti nella selezione delle opere e nei criteri espositivi.

Building: processi di creazione di un nuovo prodotto. Sono tipici di quelle istituzioni museali che basano la propria offerta principalmente su mostre temporanee, le quali assolvono il ruolo ricoperto nelle imprese industriali dal lancio di un nuovo prodotto avente permanenza sul mercato limitata.

In entrambi i casi la creazione di nuovi contenuti o lo sviluppo di quelli esistenti può essere attuata operando non solo per mezzo dei processi core, ma anche per mezzo di quelli ancillari. Nel primo caso, ad esempio, le mostre temporanee possono divenire un elemento utile a perseguire politiche di *leverage*, se comportano una differente valorizzazione del patrimonio artistico del museo, specie di quello custodito nei depositi e generalmente non accessibile al pubblico. Nel secondo caso

Figura 3 - I macro processi operativi di un museo.



lo sviluppo di eventi paralleli (ad esempio seminari e conferenze) in tema con la proposta del momento contribuisce a rafforzare la proposta dell'offerta.

Attraverso la ridefinizione del contenuto dei summenzionati processi è possibile addivenire ad un modello di *governance* del patrimonio culturale periferico della regione Lazio.

I processi museali operativi

Processi strumentali all'implementazione delle idee e dei piani dell'organo di governo.

I processi operativi museali sono riconducibili alle sei seguenti macro classi (vedi figura 3): progettazione e gestione del servizio core, gestione dei servizi museografici, gestione dei servizi educativi, accoglienza visitatori, divulgazione di informazioni generali e logistiche, attività di *fund raising*. La prima classe costituisce il fascio di processi centrali in quanto logicamente correlati alla ragion d'essere del museo; le altre cinque categorie danno luogo

a servizi ancillari e periferici che completano, arricchiscono o supportano l'espletamento dei processi *core*. Essendo i processi *core* oggetto di specifica disciplina normativa, e non rappresentando oggetto del presente studio, l'analisi che segue si focalizza principalmente sui processi *non core*, che impattano sulle percezioni dei clienti delle strutture museali e delle altre strutture assimilabili.

Nella presente sezione i diversi macroprocessi sono esaminati attraverso una griglia che ne sintetizza gli aspetti più rilevanti: caratteristiche del processo e driver del processo.

Caratteristiche del processo:

- attività, intese come unità elementari costituenti il processo;
- output/risultato del singolo processo;
- interdipendenze sequenziali o reciproche, configuranti i legami organizzativi tra il processo esaminato e gli altri processi museali;

Driver del processo:

- competenze/conoscenze, intese come elementi distintivi del capitale intellettuale in grado di consentire soddisfacenti livelli di performance del singolo processo;
- tecnologie/infrastrutture, ossia elementi distintivi del capitale fisico necessari a realizzare adeguate performance di processo;
- capacità relazionali, quali attitudine a creare, mantenere e sviluppare rapporti con altri attori in maniera da aumentare la performance di processo.

Tabella 1 - Allestimento esposizione.

Macroprocesso	Progettazione e gestione servizi core	Processo	Allestimento esposizione
Caratteristiche del processo			
Attività	Selezione opere; scelta dei criteri di esposizione; definizione delle condizioni di security; segmentazione virtuale del pubblico di visitatori (creazione di percorsi di visita alternativi in base a chiavi di lettura molteplici delle collezione: es. temi trasversali, tempo a disposizione del visitatore, corrente artistica); predisposizione segnaletica (totem informativi, pannelli esplicativi, didascalie); predisposizione supporti audio e multimediali; allestimento dell'ambiente dell'esposizione: scelta illuminazione, materiali di sfondo, accompagnamento sonoro, cura dell'acustica delle sale; definizione del budget.		
Output / risultato	Esposizione della collezione.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) accoglienza; servizi educativi; 2) produzione del catalogo e di altre pubblicazioni (libri, guide); 3) divulgazione informazioni, <i>membership</i> , <i>sponsorship</i> .		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Competenze di allestimento mostre ed esposizioni; conoscenze specializzate per insiemi omogenei di beni (es. per tipo di oggetti: statue, dipinti, reperti archeologici); per periodo storico, per area geografica.		
Tecnologie / infrastrutture	Luogo e architettura; tecnologie dei materiali e dell'illuminazione.		
Capacità relazionali	Capacità di promuovere e sponsorizzare eventi culturali presso scuole, istituti formativi e coinvolgimento di mass media.		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X	X	X
Media			
Bassa			

Tabella 2 - Costituzione e gestione fototeca.

Macroprocesso	Progettazione e gestione servizi museografici	Processo	Costituzione e gestione fototeca
Caratteristiche del processo			
Attività	Riproduzione iconografica delle opere della collezione; catalogazione e archiviazione (anche informatica) delle fotografie; definizione modalità di accesso e consultazione della fototeca.		
Output / risultato	Valorizzazione archivio fotografico.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) accoglienza; 2) catalogazione; 3) divulgazione informazioni, <i>membership</i> .		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Metodologie di archiviazione e catalogazione; gestione banca dati.		
Tecnologie / infrastrutture	Fotografia, tecnologie informatiche (informatizzazione del catalogo della fototeca), sito web, luogo di consultazione.		
Capacità relazionali	Capacità di promuovere e sponsorizzare servizi presso gli addetti ai lavori (studiosi, ricercatori).		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X	X	X
Media			
Bassa			

Tabella 3 - Costituzione e gestione biblioteca.

Macroprocesso	Progettazione e gestione servizi museografici	Processo	Costituzione e gestione biblioteca
Caratteristiche del processo			
Attività	Catalogazione libri, testi e documenti; concessione in comodato su richiesta.		
Output / risultato	Valorizzazione patrimonio librario accumulato.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) catalogazione testi e documenti; 2) accoglienza; 3) divulgazione informazioni, <i>membership</i> .		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Metodologie di archiviazione e catalogazione; gestione banca dati.		
Tecnologie / infrastrutture	Tecnologie informatiche (informatizzazione del catalogo della biblioteca), sito web, luogo di consultazione e lettura, fotocopiatrice.		
Capacità relazionali	Capacità di promuovere e sponsorizzare servizi presso gli addetti ai lavori (studiosi, ricercatori).		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X	X	X
Media			
Bassa			



Foto: Ceccano (FR), Castello Sindici.

Tabella 4 - Organizzazione visite guidate.

Macroprocesso	Progettazione e gestione servizi educativi	Processo	Organizzazione visite guidate
Caratteristiche del processo			
Attività	Scelta del target (es. scolaresche, studenti universitari, associazioni culturali, gruppi di turisti); progettazione percorsi didattici museali diversificati in funzione del target; scelta dei temi da proporre al pubblico; definizione orari e calendario visite; <i>pricing</i> e agevolazioni di ingresso; selezione e formazione personale.		
Output / risultato	Agevolazione della comprensione dell'oggetto esposto come singola unità e come parte di un complesso di valori di cui l'oggetto è partecipe.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) accoglienza; 2) allestimento mostre ed esposizioni; 3) divulgazione informazioni, <i>membership</i> .		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Competenze di allestimento mostre ed esposizioni; conoscenze specializzate per insiemi omogenei di beni (es. per tipo di oggetti: statue, dipinti, reperti archeologici); per periodo storico, per area geografica, conoscenza dei bisogni culturali e simbolici del target.		
Tecnologie / infrastrutture	Sito web; strutture destinate alle attività informative (es. aule multimediali, materiali didattici, tecnologie di supporto alle visite).		
Capacità relazionali	Capacità di promuovere e sponsorizzare eventi culturali presso scuole ed istituti formativi; capacità di suscitare interesse e curiosità nel corso della visita.		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X	X	X
Media			
Bassa			

Tabella 5 - Organizzazione lezioni e seminari.

Macroprocesso	Progettazione e gestione servizi educativi	Processo	Organizzazione lezioni e seminari
Caratteristiche del processo			
Attività	Definizione del contenuto didattico delle lezioni, degli incontri e seminari; selezione docenti ed esperti; distribuzione/spedizione degli inviti e del materiale promozionale; predisposizione materiali didattici; definizione orario e calendario degli incontri e delle lezioni; predisposizione budget.		
Output / risultato	Agevolazione della comprensione dell'oggetto esposto come singola unità e come parte di un complesso di valori di cui l'oggetto è partecipe; potenziamento visibilità dell'istituzione museale.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) accoglienza; 2) allestimento mostre ed esposizioni; 3) divulgazione informazioni, <i>membership</i> .		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Metodologia della didattica, conoscenza bisogni culturali del pubblico target.		
Tecnologie / infrastrutture	Sito web; strutture destinate alle attività didattiche (es. aule multimediali, laboratori sperimentali).		
Capacità relazionali	Capacità di promuovere e sponsorizzare eventi culturali presso scuole ed istituti formativi.		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X		X
Media		X	
Bassa			

Tabella 6 - Divulgazione informazioni generali e logistiche.

Macroprocesso				Divulgazione informazioni generali e logistiche			
Caratteristiche del processo							
Attività		Distribuzione di materiale informativo, produzione annunci stampa, pubbliche relazioni, pubblicità, promozione, attivazione, gestione e aggiornamento sito web, <i>help desk</i> .					
Output / risultato		Diffondere la conoscenza in merito ai temi centrali della collezione o della mostra e dei servizi ancillari offerti dal museo e dal territorio circostante.					
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi		1) allestimento esposizione e mostra; 2) accoglienza.					
Driver delle performance del processo							
Competenze / conoscenze		Marketing, pubbliche relazioni.					
Tecnologie / infrastrutture		Sito web, punti informazione, colonnine multimediali, materiale informativo.					
Capacità relazionali		Contatti con Enti territoriali (es. Provincia, Regione), contatti con altre istituzioni culturali (es. musei, Università, teatri, auditorium).					
Rilevanza		Competenze / conoscenze		Tecnologie / infrastrutture		Capacità relazionali	
Alta		X		X		X	
Media							
Bassa							

Tabella 7 - Accoglienza visitatori.

Macroprocesso Accoglienza visitatori			
Caratteristiche del processo			
Attività	Vendita biglietti; informazioni di percorso; gestione servizi ricreativi (es. caffetteria e punti ristoro); allestimento e gestione aree comuni (guardaroba, parcheggio, area di attesa); informazioni sulla storia del museo, sui luoghi circostanti.		
Output / risultato	Agevolare l'ingresso nel museo e rendere più gradevole la permanenza al suo interno.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) allestimento esposizione; 2) produzione servizi museografici ed educativi; 3) divulgazione informazioni.		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Lingue straniere.		
Tecnologie / infrastrutture	Biglietteria, punto ristoro, parcheggio, guardaroba, servizi igienici, <i>giftshop</i> , internet point, telefono pubblico.		
Capacità relazionali	Disponibilità all'ascolto, capacità di comunicazione, cortesia, attenzione alla <i>customer satisfaction</i> .		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X	X	X
Media			
Bassa			

Tabella 8 - Membership.

Macroprocesso	Fund raising	Processo	Membership
Caratteristiche del processo			
Attività	Ideazione e gestione campagna abbonamenti; concepimento formula di abbonamento e definizione delle politiche di prezzo; elaborazione sistema di prenotazione.		
Output / risultato	Aumento entrate finanziarie; fidelizzazione visitatori.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) allestimento mostre ed esposizioni; 2) accoglienza; 3) divulgazione informazioni.		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Marketing, pubbliche relazioni.		
Tecnologie / infrastrutture	Sito web.		
Capacità relazionali	Contatto con associazioni culturali, università, organizzazioni <i>non profit</i> .		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X		X
Media		X	
Bassa			

Tabella 9 - Sponsorship.

Macroprocesso	Fund raising	Processo	Sponsorship
Caratteristiche del processo			
Attività	Ricerca, selezione e contatto con potenziali sponsor, gestione della relazione con lo sponsor, definizione dell'apporto/contributo dello sponsor.		
Output / risultato	Donazioni, aiuti mirati, fornitura di servizi, ospitalità in azienda.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) conservazione, manutenzione, restauro; 2) allestimento mostre; 3) organizzazione eventi culturali (musica, teatro, danza).		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Competenze di finanza, gestione capitali finanziari; pubbliche relazioni.		
Tecnologie / infrastrutture	Sito web.		
Capacità relazionali	Sviluppo di contatti con aziende, fondazioni, privati; coinvolgimento mass media.		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X		X
Media			
Bassa		X	

Tabella 10 - Richiesta di finanziamenti agevolati.

Macroprocesso	Fund raising	Processo	Richiesta di finanziamenti agevolati
Caratteristiche del processo			
Attività	Studio normativa, predisposizione documentazione, gestione dei fondi.		
Output / risultato	Accesso a finanziamenti.		
Interdipendenza sequenziale o reciproca con altri processi	1) conservazione, manutenzione, restauro.		
Driver delle performance del processo			
Competenze / conoscenze	Conoscenza norme di legge, conoscenza procedure, conoscenza meccanismi istituzionali.		
Tecnologie / infrastrutture			
Capacità relazionali	Relazione con pubbliche istituzioni (es. Provincia, Regione), contatti con esponenti del mondo politico e culturale.		
Rilevanza	Competenze / conoscenze	Tecnologie / infrastrutture	Capacità relazionali
Alta	X		X
Media			
Bassa		X	

Identificazione dei benefici in termini di economie di scala e/o di varietà

L'analisi dei processi proposta nel precedente paragrafo consente di valutare le opzioni di unificazione e/o decentramento della gestione dei singoli processi in termini di benefici apportati all'intero sistema. Tali benefici si configurano sia a livello di economie di scala sia a livello di economie di varietà. Le prime si conseguono quando all'aumentare della scala dimensionale di un processo si riducono i costi unitari di produzione; le seconde quando i costi fissi possono essere ripartiti su processi e/o output eterogenei, riducendone in tal modo l'incidenza sul costo totale. A livello di rete, quindi, le economie di scala sono ipotizzabili allorché un singolo processo possa essere gestito in maniera unitaria, generando riduzioni di costo per una pluralità di nodi; quelle di varietà si realizzano nella misura in cui il medesimo asset tangibile e/o intangibile viene utilizzato a favore della

molteplicità degli attori della rete con livelli di efficienza ed efficacia maggiori di quelli conseguibili singolarmente dai nodi.

Nel seguito sono valutate le economie di scala e di varietà raggiungibili attraverso una gestione unitaria a livello di sistema e condivisa dai diversi attori dei seguenti processi:

- allestimento esposizione;
- organizzazione visite guidate;
- organizzazione lezioni e seminari;
- divulgazione delle informazioni;
- accoglienza dei visitatori;
- membership*;
- sponsorship*;
- richiesta finanziamenti agevolati;
- gestione fototeca;
- gestione biblioteca.

Allestimento esposizione

La limitata dimensione delle singole strutture museali e, conseguentemente, il ridotto dimensionamento del personale limitano la capacità di progettare e organizzare le esposizioni in maniera coerente con la formula strategica prescelta e con i dettami dei più avanzati approcci di proposizione del patrimonio culturale. La scelta di ricondurre in capo ad un unico soggetto gli adempimenti trasversali a tali attività, quantomeno in ordine all'esercizio della committenza, e la definizione di contracting-out con qualificati fornitori esterni consentono di generare perciò significativi benefici. Infatti elevati livelli di specializzazione, combinati con l'accumulo di esperienza conseguente alla replicazione delle attività in favore di più siti museali, potrebbero produrre crescenti livelli di efficacia nelle modalità di proposizione delle diverse collezioni. La gestione dell'allestimento rappresenta, invece, attività tipicamente di competenza della singola struttura, ma è comunque attuabile, derivandone significative economie di scala, mediante l'impiego di risorse condivise internalizzate nella rete o esterne ad essa, specie in funzione delle esigenze manutentive.

Organizzazione visite guidate

La visita guidata, nelle sue diverse forme, rappresenta una tipica attività da svolgere all'interno della singola struttura museale, la cui efficacia è legata sia alle capacità di personalizzazione del servizio rispetto alle esigenze del cliente, sia al livello qualitativo della prestazione. Estremamente ridotti sono dunque i benefici derivanti da una centralizzazione di tale attività in capo ad un unico soggetto, fuorché per le attività promozionali, con particolare riguardo alla vendita diretta nei confronti del potenziale locale, e di formazione del personale preposto all'erogazione del servizio di visita. Tali attività potrebbero essere gestite a livello di sistema territoriale, conseguendo non trascurabili economie di scala e, più ancora, notevoli vantaggi per la qualità del servizio dipendente dai comportamenti degli addetti *front office*.

Organizzazione di lezioni e seminari

Le attività didattiche e di divulgazione, integrate con la fruizione dell'esposizione museale, sono un elemento qualificante dell'offerta di un museo e, laddove svolte secondo modalità innovative (ad esempio attraverso la predisposizione di laboratori sperimentali aperti al pubblico), efficace strumento di differenziazione. Trattandosi di attività intimamente connesse con la natura e con le caratteristiche della struttura museale, sono gestibili in maniera unificata rispetto alle attività progettuali, alla formazione del personale interno al museo e all'acquisto e alla manutenzione delle attrezzature. Organizzazione e gestione necessariamente rientrano nel novero delle attività pertinenti, secondo le modalità sia dell'*insourcing* sia dell'*outsourcing*, alla singola struttura.

Divulgazione di informazioni

La divulgazione delle informazioni, parimenti a tutte le attività di comunicazione volte ad interessare ed informare il cliente potenziale, richiede il raggiungimento di determinate soglie dimensionali. Senza il necessario volume di investimenti ogni attività di comunicazione è destinata a produrre limitati effetti. L'assegnazione ad un unico soggetto delle attività progettuali e di gestione della divulgazione di informazioni consente, perciò, di ottenere significativi benefici:

- economie di varietà connesse alla possibilità di utilizzare competenze specialistiche nella predisposizione dei contenuti della comunicazione e nella pianificazione delle campagne informative al servizio di più strutture museali;
- economie di scala relative alla produzione di materiali informativi ed all'acquisizione di spazi all'interno dei diversi media;
- economie di scala e di varietà relative alla gestione di sistemi informativi su internet, messi al servizio dell'intero sistema territoriale.

Accoglienza dei visitatori

L'accoglienza dei visitatori rappresenta un'attività che, sebbene fortemente connessa alle caratteristiche ed al *layout* delle singole strutture museali, può essere per molti aspetti standardizzata. La gestione unificata consente dunque il perseguimento di economie di scala conseguenti al dimensionamento degli investimenti sulle tecnologie utilizzabili da più strutture museali (si pensi ad esempio alle tecnologie per l'automazione dei parcheggi) o all'ottimizzazione della gestione del personale (si pensi alla turnazione degli addetti alle vendite nei diversi *gift shop*). In particolare, rispetto alle tecnologie sono ipotizzabili significativi risparmi attraverso una gestione unificata delle attività di: selezione dei fornitori, definizione delle condizioni contrattuali, amministrazione della fornitura, valutazione delle tecnologie acquisite. Rispetto, invece, alla gestione del personale di *front office* i benefici si possono manifestare in conseguenza sia di una standardizzazione delle procedure di erogazione dei servizi rispetto a livelli elevati di efficienza ed efficacia, sia di una gestione unitaria dei turni di lavoro rispetto a più strutture museali contigue progettata ai fini di garantire una flessibilità del servizio.

Membership

Le attività volte a finanziare la struttura museale attraverso la raccolta di adesioni da parte di sostenitori possono beneficiare in termini di efficacia soprattutto dell'associazione di più strutture in un unico progetto di *fund raising*. Infatti, oltre alle economie di scala conseguibili attraverso la gestione di un'unica iniziativa valida per l'intero sistema territoriale, l'impatto sui potenziali sostenitori dell'iniziativa può risultare ampliato dal coinvolgimento di più musei diversi. Economie di varietà sono inoltre rinvenibili nella possibilità di riutilizzare le stesse competenze specialistiche nell'organizzazione delle attività di *membership* per più musei.

Sponsorship

Le possibilità di accedere ad un consistente numero di *sponsor* significativi si ampliano

considerevolmente al crescere della visibilità dell'iniziativa. La gestione delle sponsorizzazioni a livello unitario per l'intero sistema genera, perciò, economie di varietà su due livelli:

- aumento di efficacia nell'attività di ricerca degli *sponsor*;
- incremento del livello dimensionale degli *sponsor* reclutabili.

Genera inoltre economie di scala legate alla ripartizione del costo del personale dedicato a tale attività di *fund raising* su più nodi della rete.

Richiesta di finanziamenti agevolati

La concessione di finanziamenti agevolati richiede sia una competenza specialistica nel seguire l'iter previsto dai diversi enti pubblici, sia la capacità di costituire aggregazioni di attori in grado di gestire i finanziamenti eventualmente ottenuti. L'attribuzione ad un unico attore delle attività necessarie ad accedere agli incentivi e ai finanziamenti pubblici consente sia di ovviare al deficit di competenze delle singole strutture museali nel predisporre i progetti di finanziamento, sia di proporre forme aggregative in grado di accrescere le possibilità di ottenere il finanziamento stesso.

Gestione fototeca

La gestione di una fototeca a livello di singola struttura museale può richiedere ingenti investimenti in tecnologie legate al trattamento delle immagini analogiche e digitali. Sebbene si tratti di un'attività fortemente dipendente dalle specificità dei diversi siti, forti economie di scala sono perseguibili attraverso la gestione integrata sia della formazione degli addetti, sia degli acquisti di tecnologie comuni e dei servizi di manutenzione, sia delle attività di conservazione, vendita e affitto del materiale.

Gestione biblioteca

La gestione di una biblioteca a livello di sin-

golo museo richiede notevoli sforzi in termini sia organizzativi che gestionali. Sebbene si tratti di un'attività intimamente connessa alle caratteristiche di ogni sito museale, la formazione del personale e l'acquisto delle tecnologie possono beneficiare di consistenti economie di scala se effettuati con modalità integrate.

Nel seguito si fornisce una matrice di sintesi, in cui sono posizionati i diversi processi

analizzati in funzione dei livelli di economie di scala e/o varietà conseguibili attraverso una gestione unificata.

Figura 4 - Matrice di sintesi dei processi analizzati in funzione dei livelli di economie di scala e/o varietà conseguibili attraverso una gestione unificata.

Intensità delle
economie di scala

Accoglienza dei visitatori (Acquisto delle tecnologie di supporto)	Organizzazione visite guidate (Formazione delle risorse umane)
Accoglienza dei visitatori (Gestione risorse umane)	Divulgazione di informazioni
Gestione biblioteca (Acquisto di tecnologie di supporto)	<i>Membership</i>
Gestione fototeca (Acquisto di tecnologie di supporto)	Richiesta di finanziamenti agevolati
	<i>Sponsorship</i>
Organizzazione di lezioni e seminari (Erogazione e gestione)	Organizzazione di lezioni e seminari (Progettazione)
Allestimento e esposizione (Realizzazione e gestione)	Allestimento e esposizione (Progettazione ed organizzazione)
Organizzazione visite guidate (Erogazione e gestione)	
Accoglienza dei visitatori (Erogazione servizio)	
Gestione fototeca (Erogazione servizio)	
Gestione biblioteca (Erogazione servizio)	

Intensità delle
economie di varietà



Foto: Civita di Bagnoregio (VT), veduta.

Definizione delle configurazioni possibili

La gerarchizzazione delle funzioni del modello di governance

La valutazione delle economie di scala e/o di varietà conseguibili attraverso l'unificazione dei diversi processi operativi della gestione dei siti museali e delle altre strutture assimilabili che insistono sul territorio della regione Lazio consente di delineare gli aspetti funzionali del modello di *governance*. È indubbio, cioè, che al crescere dei benefici associati all'integrazione a livello sistemico di determinati processi aumenta la necessità di includere tali processi nel modello di *governance* del sistema.

Ordinando, perciò, i diversi processi in relazione alle dimensioni del vantaggio ottenibile da una *governance* e da una gestione operativa unitaria emerge un modello su tre livelli.

Il primo livello comprende i processi per i quali i benefici da una gestione unificata sono massimi. Si tratta, dunque, delle seguenti attività:

1. formazione del personale;
2. divulgazione delle informazioni per rendere note caratteristiche ed attrattive del patrimonio culturale periferico della regione;
3. *fund raising* volto ad accrescere le risorse finanziarie a supporto della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale periferico. In particolare:
 - attività di *membership*;
 - attività di *sponsorship*;
 - attività di acquisizione di finanziamenti agevolati.

Tali processi richiedono necessariamente una dimensione gestionale unitaria volta a conseguire tutte le economie di scala e di varietà che in potenza ciascuno di essi è in grado di esprimere.

Il secondo livello comprende le attività a cui sono connesse, in alternativa, significative

economie di varietà o significative economie di scala.

Tra le prime è opportuno menzionare:

1. la progettazione ed organizzazione degli allestimenti e dei servizi accessori coerentemente con le formule strategiche più appropriate alla valorizzazione del patrimonio culturale periferico (si vedano a proposito le metafore del museo risarcimento, museo-rete, museo-piazza e museo-stazione itineraria);
2. la progettazione di modelli di didattica e divulgazione in grado di arricchire l'esperienza del visitatore della struttura museale.

Tra le seconde, in base all'analisi svolta, vanno considerate:

1. I processi di *procurement* delle tecnologie di supporto a:
 - accoglienza dei visitatori nelle sue diverse articolazioni quali: *parking, ticketing, help desk, gift shop*, ristorazione, servizi igienici;
 - gestione della fototeca;
 - gestione della biblioteca;
2. La gestione delle risorse umane complessivamente necessarie ad erogare i servizi di accoglienza (ad esempio gli addetti alle biglietterie).

Infine l'ultimo livello riguarda le attività che consentono di conseguire i benefici più elevati a livello di sistema se governate e gestite in maniera decentrata. In particolare ciascun nodo del sistema dovrebbe gestire, oltre alle attività core, che sono state escluse dall'analisi in quanto indispensabili per qualificare una qualsivoglia struttura come museo, le seguenti attività:

1. gestione nel tempo degli allestimenti;
2. erogazione dei servizi di accoglienza ai

visitatori;

3. erogazione e gestione delle attività volte a creare valore aggiunto per i visitatori durante la fruizione del patrimonio culturale periferico (visite guidate);
4. erogazione e gestione delle attività di didattica e divulgazione;
5. erogazione dei servizi di fototeca e/o biblioteca, laddove disponibili.

Nel seguito si fornisce un quadro sinottico dei tre livelli in cui può essere strutturato il modello di *governance* del patrimonio culturale periferico della regione Lazio.

Le configurazioni possibili

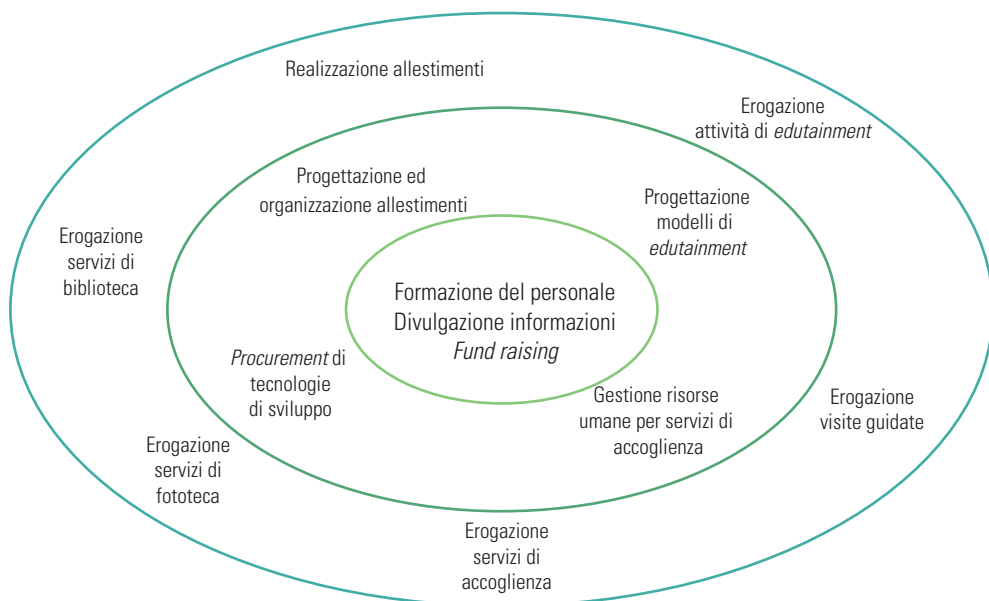
La gerarchizzazione delle funzioni nell'ambito del modello di *governance* del patrimonio culturale periferico della regione Lazio fornisce utili indicazioni circa l'esigenza di costruiri

re configurazioni in grado di produrre elevati livelli di unificazione e/o decentramento delle diverse attività.

Per i processi appartenenti al primo ed al secondo livello del modello appare estremamente importante ipotizzare una configurazione in grado di unificare in capo ad un numero ristretto di soggetti le funzioni previste. Tale unificazione può avvenire secondo un continuum di configurazioni che ai due estremi vede due logiche contrapposte.

La prima prevede la creazione di una nuova componente sistemica (denominata per semplicità *Centro Servizi - CS*), che assuma su di sé il governo e la gestione delle specifiche attività e che attraverso un modello associativo coinvolga i diversi attori del sistema. Si tratta di una soluzione che può anche assumere forma di impresa a proprietà condivisa fra i nodi della rete e finanche destinata a vendere a terzi i propri servizi e che assume i connotati di un'iniziativa indifferentemente *top down* o *bottom up*, con la creazione di una struttura

Figura 5 - Quadro sinottico dei 3 livelli in cui può essere strutturato il modello di *governance*.



organizzativa orientata a permanere nel tempo.

La seconda comporta l'aggregazione dei diversi attori intorno ad un'idea progetto per la gestione comune di determinate attività, anche prevedendo il progressivo ampliamento del numero di attori partecipanti e il consolidamento della configurazione nel tempo. Si tratta di un'iniziativa di tipo *bottom up*, che, al limite, non necessita di alcuna struttura organizzativa, se gli attori assumono interamente su di sé le attività, e può avere carattere temporanea nel tempo, salvo traiettorie evolutive di strutturazione progressiva.

In entrambi i casi, ove si ravvisino le condizioni di opportunità rispetto ai tempi e ai modi di attuazione delle politiche e dei programmi regionali finalizzati a che i musei locali conseguano i necessari standard per la generalità delle attività *core*, si dà la possibilità di progettare soluzioni strettamente limitate alla realizzazione degli specifici prodotti e servizi necessari unicamente ad implementare le ipotesi strategiche riferite alle formule del museo-risarcimento, del museo-rete, museo-piazza e del museo-stazione itineraria. Ciò, infatti, potrebbe costituire un opportuno sviluppo della organizzazione sistematica dei musei locali promossa dalla Regione relativamente alle funzioni *core* o, viceversa, potrebbe costituire un efficace volano, in quanto occa-

sione di soddisfacente sperimentazione settoriale dei vantaggi dell'integrazione, per il conseguimento degli obiettivi di più ampio spettro della politica regionale.

Il modello basato sul Centro Servizi

La definizione di un modello di *governance* fondato sulla creazione di una nuova componente sistemica in grado di gestire in maniera unificata i processi a più alta intensità di economie di scala e/o di varietà presuppone alcune condizioni:

- a) il Centro Servizi deve essere avviato parallelamente al processo di riconversione della formula strategica delle diverse strutture che gestiscono il patrimonio culturale periferico della regione;
- b) l'adesione al Centro Servizi da parte delle amministrazioni locali deve rappresentare, nell'ipotesi *top down*, una condizione per l'accesso a determinate risorse finanziarie regionali;
- c) il Centro Servizi deve essere inteso come struttura permanente in grado di contribuire sistematicamente alla valorizzazione in chiave turistica del patrimonio culturale periferico.

Figura 6 - Configurazioni per l'unificazione e/o il decentramento delle diverse attività.



Il modello da definire deve perciò rispondere ad alcuni requisiti minimi:

1. deve essere ampliabile nel tempo. Ad una configurazione organizzativa di start up semplice, realizzabile in tempi rapidi, compatibile con le risorse di gestione attivabili nel breve periodo, deve affiancarsi un piano di sviluppo, che consenta al Centro Servizi di crescere nel tempo, ampliando numero, tipologia e livello dei servizi erogati;
2. deve fondarsi su un modello associativo che conferisca stabilità nel tempo all'assetto di governo del Centro Servizi. Oltre alle modalità iniziali di adesione al centro devono esserne previsti i meccanismi di ampliamento;
3. deve creare valore per tutti gli *stakeholder* coinvolti, in maniera da rafforzare il ruolo del Centro Servizi nel sistema territoriale di riferimento. È essenziale che i servizi offerti dal centro siano riconosciuti da tutti come essenziali per il corretto svolgimento delle attività di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Le alternative make or buy

L'offerta di servizi del CS può seguire diverse logiche, che si pongono lungo un continuum che va da ipotesi di internalizzazione completa delle attività necessarie all'erogazione del servizio ad ipotesi di totale outsourcing.

Rispetto a ciascuno dei possibili servizi identificati le tre alternative principali sono:

- a. svolgimento delle attività attraverso un'organizzazione interna al CS (*insourcing*); il Centro Servizi si dota, cioè, attraverso rapporti contrattuali continuativi con i diversi prestatori d'opera, di tutte le risorse umane e materiali necessarie ad organizzare, gestire, erogare, monitorare il servizio in oggetto;
- b. svolgimento dell'attività attraverso accordi di partnership (*networking*); il Centro

Servizi stipula, cioè, accordi di collaborazione con organizzazioni terze, a cui demanda il compito di organizzare, gestire ed erogare il servizio. Si riserva la possibilità di concordare le modalità di organizzazione e gestione del servizio ed il monitoraggio del livello quali-quantitativo del servizio erogato; l'organizzazione a cui è demandata la gestione di particolari attività potrà essere uno dei soggetti facenti parte del network (*network interno*) oppure un'organizzazione esterna al network (*network esterno*);

- c. svolgimento dell'attività attraverso l'acquisto di servizi da terzi (*procurement*); il Centro Servizi acquista, sulla base di specifiche esigenze, l'erogazione di un servizio da organizzazioni terze. Si riserva il monitoraggio del livello quali-quantitativo del servizio erogato.

Le tre formule suddette presentano vantaggi e svantaggi, che, valutati per ciascuno dei servizi, possono indirizzare le scelte organizzative del Centro Servizi.

Da notare fin d'ora che la ipotesi a confligge con la reale possibilità di reperire sul mercato tutte le alte e specifiche competenze professionali richieste, di saturarne le potenzialità operative e di sopportarne gli elevati costi.

I criteri di scelta

La scelta, rispetto alle possibili opzioni strategiche, della configurazione ottimale del CS si fonda sull'utilizzo congiunto di una serie di criteri in grado di fornire indicazioni sulla coerenza delle scelte agli obiettivi del progetto e l'adeguatezza delle stesse ai vincoli legati all'iniziativa ed alle dinamiche relazionali tra gli attori del territorio.

Rispetto all'ampiezza dello scope del CS, ossia alla definizione dei servizi da includere nell'ambito di operatività del Centro Servizi, tre criteri impattano sulla scelta finale:

- a. il fattore temporale. È opportuno che la scelta relativa ai servizi da includere tra le attività del Centro Servizi sia fatta preve-

dendo almeno tre fasi:

- lo start up, rispetto alla quale può essere opportuno limitare il numero dei servizi da erogare, onde facilitare la nascita e l'avvio delle attività del CS in tempi ristretti;
 - lo sviluppo, rispetto alla quale l'ampliamento del *range* di servizi offerti dovrebbe consentire di sperimentare le potenzialità del centro nella sua configurazione ottimale;
 - il consolidamento, rispetto alla quale un ulteriore *fine tuning* sui servizi offerti è possibile in funzione degli scenari futuri di sviluppo turistico del territorio e dei meccanismi attivati per il finanziamento dei costi di gestione del CS;
- b. le modalità di contribuzione ai costi dei singoli servizi da parte degli enti. È infatti opportuno nella scelta dei servizi da offrire distinguere tra quelli erogati agli enti aderenti sulla base di una logica contributiva e quelli invece erogati in maniera opzionale sulla base di una logica contrattuale e di mercato;
- c. il valore creato dal singolo servizio per gli aderenti al CS. Rispetto a tale aspetto vanno considerati alcuni fattori che, oltre al livello di economie di scala e di varietà conseguibili attraverso l'accentramento della gestione, possono incidere sulla scelta di includere o meno il singolo servizio tra le attività del CS:
- il livello di autonomia decisionale richiesto dal singolo ente nelle attività legate allo specifico servizio. Al crescere del livello di autonomia atteso decresce la rilevanza attribuita all'ipotesi di delegare l'attività da svolgere al Centro Servizi;
 - la criticità per il singolo ente del servizio specifico in relazione alle attività di gestione del patrimonio culturale periferico. Al crescere del livello di criticità percepita

aumenta l'interesse verso l'attribuzione al Centro Servizi delle attività da svolgere;

- la disponibilità di risorse da impiegare autonomamente nello svolgimento del singolo servizio. Maggiore è la disponibilità di risorse che la singola amministrazione ritiene di avere per poter svolgere da sola l'attività minore è l'interesse verso un'attribuzione della stessa al Centro Servizi.

Il modello basato sull'aggregazione spontanea

Il modello basato sull'aggregazione spontanea si fonda su meccanismi collaborativi posti in essere dagli attori del sistema attraverso iniziative prettamente a carattere individuale. La dinamica è tipicamente quella dell'ideazione e realizzazione di un progetto che può sinteticamente essere scomposta in 5 fasi tipiche:

1. generazione di un'idea progetto;
2. condivisione dell'idea tra più attori;
3. predisposizione di meccanismi di collaborazione per la realizzazione congiunta dell'iniziativa;
4. realizzazione del progetto;
5. eventuale *follow up* evolutivo dell'iniziativa.

I fenomeni di auto-organizzazione che sostengono il modello rendono estremamente vari i risultati conseguibili. In alcuni casi l'iniziativa può esaurire la sua portata in un arco di tempo limitato. In altri può invece dar luogo a strutture che progressivamente si stabilizzano e consolidano, fino a divenire una nuova entità del sistema.

Identificazione dei meccanismi di apertura del modello verso gli operatori turistici

L'esigenza di valorizzare in chiave turistica il patrimonio culturale periferico della regione, mettendolo al servizio sia dei cittadini dell'area sia dei visitatori, richiede che il modello

di *governance* sia reso aperto alla partecipazione degli altri attori del territorio che a vario titolo possono concorrere alla formazione di un'offerta turistica competitiva.

La diversa natura delle spinte che possono indurre gli attori della filiera turistica a costruire intorno al patrimonio culturale periferico della regione Lazio un sistema allargato consente di distinguere tra:

- *reti volontarie*: la spinta nasce all'interno degli attori che si vogliono legare; tale forma aggregativa ha ragion d'essere sempre, ove la progettazione strategica sia convincente e le organizzazioni d'impresa abbiano sufficiente capacità telescopica; di norma, tuttavia, si avvera nella misura in cui il sistema del patrimonio culturale regionale abbia raggiunto un livello sufficiente di sviluppo da costituire un fattore di attrazione turistica; in tale scenario, infatti, per gli attori della filiera turistica diviene conveniente investire nelle capacità relazionali necessarie ad integrare la propria offerta con il sistema delle strutture che gestiscono il patrimonio culturale; aggregazioni spontanee, a geometria variabile, possono sorgere, sulla base di opportunità di mercato rappresentate da specifici segmenti interessati a fruire del territorio nelle sue diverse articolazioni;
- *reti non volontarie*: la spinta è esterna; le istituzioni possono essere stimolate ad interagire e a creare legami dall'esistenza di leggi o regolamenti che sanciscano l'obbligatorietà di un network o comunque ne incentivino l'attuazione (privilegiando, ad esempio, il finanziamento di progetti presentati congiuntamente dal sistema museale e dagli altri attori della filiera turistica, quali strutture ricettive, strutture della ristorazione, intermediari dell'offerta); tale scenario è plausibile soprattutto in presenza di condizioni iniziali che richiedono investimenti consistenti nella creazione e nella promozione di prodotti turistico-territoriali; uno stimolo esterno, nelle sue diverse forme, può

fungere da elemento catalizzatore del sistema, spingendo gli attori del territorio a partecipare al modello di *governance* del patrimonio culturale periferico, arricchendolo in termini di componenti sistemiche ed incrementandone la capacità competitiva; l'attuale contesto giuridico e sociale assegna di fatto un ruolo rilevante alle fondazioni ex bancarie.

Quanto alla forma che il sistema può assumere, a seguito dell'apertura del modello di *governance* del patrimonio culturale periferico regionale agli attori locali e non della filiera turistica, possiamo distinguere tra:

- *reti centrate* (o asimmetriche): caratterizzate dalla presenza di un nodo centrale, che svolge il ruolo di meta-organizzatore della rete; le reti spiccatamente asimmetriche sembra consentano una migliore razionalizzazione delle risorse, anche se presentano forti resistenze (e quindi, potenzialmente, un elevato livello di conflitto) da parte dei singoli attori, che rinunciano a fatica alla propria autonomia decisionale e al proprio potere personale; lo scenario in cui le reti centrate sono in grado di produrre maggiori risultati è quello in cui è necessario ottenere un cambiamento discontinuo e di ampia portata nel territorio, per rafforzarne la vocazione turistica; infatti il soggetto centrale, assumendo di fatto il ruolo di broker, si trova nella condizione ottimale sia per stimolare i singoli attori ad agire secondo precise linee guida e per monitorarne la condotta, sia per amplificare l'efficienza e la rapidità delle risposte del sistema ai cambiamenti del contesto; il nucleo centrale costituito per il governo del patrimonio culturale periferico potrebbe, nell'ipotesi di rete centrata, candidarsi ad essere anche il centro del network allargato comprendente gli attori della filiera turistica;
- *reti paritetiche* (o non centrate), caratterizzate dalla presenza di una pluralità di centri collegati tra loro, che rappresentano

gli hub in grado di far funzionare le diverse parti di cui si compone il sistema; lo scenario in cui le reti paritetiche producono le migliori performance è quello caratterizzato dalla necessità di adattamenti continui, ma di piccola portata, che rendano il sistema turistico fortemente consonante con le esigenze della domanda; si tratta, perciò, di situazioni in cui, esistendo già una capacità del sistema di competere e produrre risultati in termini di flussi turistici attratti, il policentrismo diviene fattore di integrazione combinato a flessibilità; il nucleo centrale costituito per la gestione del patrimonio culturale verrebbe a rappresentare, in questa ipotesi, uno degli hub del network turistico territoriale.

Infine, rispetto all'ampliamento del modello di *governance* del sistema culturale periferico della regione agli altri attori pubblici e privati della filiera turistica, è possibile ipotizzare l'utilizzo di meccanismi diversi, classificati in funzione del livello della forza dei legami tra gli attori:

- *legami informali*: contatti interpersonali, riunioni e tavole rotonde tra i rappresentanti delle diverse istituzioni; è la variabile più semplice e meno costosa, che sovente costituisce l'indispensabile presupposto necessario per la realizzazione delle reti formali;
- *task forces, gruppi temporanei*: gruppi interorganizzativi composti da membri appartenenti ai diversi nodi della rete; lavorano a tempo pieno o parziale fino alla soluzione del problema o alla realizzazione del progetto comune (es. organizzazione di una campagna promozionale del sistema territoriale);
- *team, comitati*: gruppi interorganizzativi a cui partecipano esponenti dei diversi nodi; si occupano di aspetti e problemi gestionali ricorrenti (es. gestione e manutenzione sito web attraverso cui è possibile consultare le informazioni sul sistema territoriale);

- *manager integratore*: soggetto individuale chiamato a coordinare le attività di un sistema interorganizzativo limitatamente ad un problema o ad una delimitata area gestionale (ad es. un responsabile che si occupa di gestire il calendario degli eventi culturali di un'area e di integrarlo con e attrattive proposte dal sistema museale territoriale);
- *unità organizzativa di integrazione*: unità organizzativa in cui confluiscono sia gli attori preposti alla *governance* del patrimonio culturale periferico della Regione, sia gli attori più rappresentativi della filiera turistica, allo scopo di coordinare ed implementare decisioni a cui viene assegnato un proprio budget (es. la progettazione di prodotti turistici orientati a specifici target interessati al turismo culturale ed alle altre forme di turismo connesse alla fruizione del patrimonio);
- *consorzio, cooperativa, fondazione, associazione*, ecc.: unità organizzativa permanente cui partecipano attraverso un modello associativo i diversi attori, chiamata nel tempo a ricoprire specifici ruoli all'interno del sistema (es. agenzia di promozione turistica).

Alcune linee guida per la regione Lazio

La situazione attuale del patrimonio culturale periferico della regione Lazio tende a fare propendere, rispetto ai diversi scenari proposti, verso una soluzione che presenti alcune particolari caratteristiche.

Relativamente al modello di *governance* del patrimonio culturale periferico regionale quanto evidenziato nella fase di analisi suggerisce di adottare una configurazione che segua la logica del Centro Servizi. Il Centro Servizi dovrebbe strutturarsi come organo partecipato dagli attori del territorio, dotato di risorse finanziarie volte a sostenere gli oneri di avviamento, focalizzato, quanto meno, sulla gestione dei processi appartenenti al primo livello del modello di *governance*. Tale soluzione produce infatti una serie di vantaggi:

- la creazione di una nuova componente sistemica genera una discontinuità nel sistema territoriale, che può rivelarsi utile ad avviare i consistenti processi di cambiamento richiesti dal patrimonio culturale periferico regionale;
- la predisposizione di una dotazione finanziaria di avviamento, ove si tratti di un'iniziativa *top down*, può rappresentare un incentivo ad aderire all'iniziativa;
- l'accentramento dei processi, quanto meno di quelli appartenenti al primo livello del modello, può generare elevate economie di scala e di varietà a beneficio di tutte le istituzioni del territorio. Tali economie, nel momento in cui si avvii un circolo virtuoso di sviluppo, possono liberare risorse finanziarie su scala territoriale da destinare a copertura dei costi di gestione del Centro Servizi.

Il modello di *governance* potrebbe inoltre rappresentare, attraverso interventi mirati da parte di BIC Lazio, un'evoluzione degli attuali consorzi comunali, per dar vita ai sistemi museali territoriali e/o tematici riconosciuti dalla Regione.

Relativamente all'estensione del modello di *governance* del patrimonio culturale periferico ai diversi attori della filiera turistica, ancora una volta è l'analisi del contesto laziale a suggerire alcune strade da perseguire.

Al fine di rendere l'iniziativa attrattiva per gli operatori turistici, sarebbe opportuno supportare la nascita di un network non volontario asimmetrico, in cui il Centro Servizi per il patrimonio culturale periferico assumesse una posizione centrale. Si potrebbero, cioè, ipotizzare una serie di progetti di creazione e promozione dell'offerta turistica legata al patrimonio culturale periferico, che, per essere finanziati dalla Regione, devono necessariamente prevedere tra i soggetti proponenti il Centro Servizi. Attraverso tale meccanismo gli attori della filiera turistica sarebbero incentivati a collaborare tra loro e il Centro Servizi assumerebbe un ruolo centrale nell'organizza-

zare l'offerta culturale-turistica del territorio.

Le forme di coordinamento tra Centro Servizi ed attori turistici interessati a partecipare alla definizione dei pacchetti di offerta potrebbero, in tale ipotesi, fare uso dei meccanismi di integrazione a minore impatto. Tra quelli analizzati in precedenza si potrebbero considerare le forme temporanee di raggruppamento accompagnate dalla costituzione di *task force* temporanee o comitati e *team* più duraturi nel tempo.

Per contro non è certamente da escludere la possibilità di iniziative *bottom up* costruite in modo da poter intercettare finanziamenti di varia provenienza settoriale e istituzionale (da quelli regionali e provinciali a quelli statali e comunitari, dai musei al turismo, dall'agricoltura all'artigianato, dalla formazione professionale agli aiuti alle imprese, ecc.) e, magari, supportate o addirittura promosse da fondazioni ex bancarie che vedano in questo ambito d'intervento e nella sperimentazione e nella stabile adozione di buone pratiche una reale opportunità per lo sviluppo del territorio.

Del resto la distinzione *bottom up* o *top down* ha certo una notevole significazione concreta già quanto alle modalità di processo e alle risorse per lo start up, nondimeno in uno e nell'altro caso è comunque vantaggioso operare in termini di programmazione negoziata.

3. Prodotti e processi produttivi: dai tematismi territoriali della regione Lazio al marketing mix del prodotto turistico-culturale

Premessa

La proposta contenuta in questo documento ha carattere fortemente innovativo sotto il profilo culturale e tecnico e rispetto alle modalità operative della Pubblica amministrazione in genere e delle autonomie in particolare.

La novità proposta non mette in discussione la natura e le finalità meritorie delle istituzioni museali; anzi efficacemente le implementa mediante strategie che, esaltando le distintive peculiarità della fattispecie museale italiana, consentono di esprimerne potenziali-



Foto: Civita di Bagnoregio (VT), cantina.

tà di assoluto valore sociale ed economico proiettate sulla generalità del territorio in funzione del suo sviluppo civile ed economico. Altresì i modelli organizzativi e gestionali prospettati sono improntati a valori di efficienza ed economicità. I costi di impianto e d'impresa, selezionati e perciò ridotti commisurando il confine efficiente ad uno specifico prodotto e conseguendo economie di scala e di specializzazione mediante forme di collaborazione in rete, si rendono compatibili con le effettive capacità di spesa degli attori locali e vengono remunerati tempestivamente.

Ponendo attenzione alle opportunità insite nella ottimale soddisfazione della domanda turistica e riservando ad altra occasione l'esame degli anche maggiori risultati economici che è lecito attendersi da un'ordinata attività di conservazione programmata e preventiva dello stock di capitale culturale, la leva progettuale prescelta insiste sulla strategia del *tematismo*.

In rapida sintesi la carica innovativa e i punti di forza del prodotto tematismo e del connesso processo di *ideazione/progettazione/costruzione* del ciclo produttivo così come concepiti da CUEIM attengono specialmente ai seguenti aspetti:

- visibilità, attrattività dell'offerta: tutti i vantaggi della mostra, ma non tutti i relativi oneri economico-organizzativi (a cominciare da quelli imputabili allo spostamento degli oggetti: autorizzazioni, imballaggi, trasporti, assicurazioni, ecc.);
- durevole persistenza dell'offerta nel corso del tempo (teoricamente illimitata) alla sola condizione di un'ordinaria manutenzione (della segnaletica, dei supporti informativi, dei servizi di erogazione);
- integrazione dello stock di capitale culturale musealizzato con quello diffuso sul territorio;
- integrazione dello stock di capitale culturale materiale con quello immateriale;

- implementazione di una nozione di cultura di lata ampiezza antropologica, a pieno titolo inclusiva anche dei prodotti agroalimentari e artigianali, che, emancipati dall'usuale ruolo aggiuntivo e di semplice complemento di colore, riscuotono notevole valore aggiunto specie in ottica *glocalistica*, nonché dei beni di archeologia industriale, delle tradizioni e delle manifestazioni locali civili e religiose, dell'ambiente naturale e della forma stessa del paesaggio;
- integrazione dell'offerta culturale con le infrastrutture presenti nel territorio;
- coinvolgimento di ampie categorie di *stakeholder*, da cui trarre anche sostegno finanziario.

Inoltre, il tematismo possiede i meriti progettuali di un Piano Territoriale Integrato (PIT) e in quanto tale:

- propone un modello di organizzazione territoriale multipla e variamente componibile più articolata e flessibile dell'ipotesi distrettuale e, differentemente da questa, non comporta il rischio di scadere nel grottesco all'atto di tipizzare fortemente un brand con un'operazione di semplificazione culturalmente assurda e sostanzialmente svalutativa;
- induce all'impiego integrato di fonti finanziarie eterogenee ad imputazione settoriale;
- consente un'azione verticale e, dunque, economica per il progressivo adeguamento delle strutture e dei servizi coinvolti, a cominciare dai musei, alla volta del pieno conseguimento di standard dotazionali e pre stazionali di elevato livello quali-quantitativo;
- consente il progressivo coinvolgimento di molteplici e sempre più numerosi attori e permette loro di approdare gradualmente,

per provata esperienza, a strutture organizzative condivise di dimensioni efficienti;

- consente una progressiva implementazione dell'organizzazione in sistema attraverso processi indifferentemente *top down* o *bottom up* a seconda del quadro politico-programmatico e amministrativo di riferimento.

3.1 I tematismi territoriali della regione Lazio

I tematismi sono una serie di possibili letture a tema in chiave valorizzativa del territorio laziale, caratterizzati dalla coesistenza di una molteplicità di componenti che ne qualificano le specificità. Tali componenti, volendone esporre i requisiti distintivi, possono essere così identificate:

- elevato carattere identitario per una o più aree della regione o per la regione nel suo insieme;
- radicamento storico, sociale, economico con il territorio;
- elevato stock di capitale fisico monumentale;
- elevato stock di capitale fisico culturale musealizzato;
- elevato stock di capitale naturalistico e paesaggistico;
- elevato stock di siti e beni culturali;
- elevato stock di capitale culturale immateriale;
- collegamento, attuale o potenziale, con più elementi della filiera produttiva di interesse turistico (dall'artigianato ai prodotti enogastronomici e alla ristorazione, dal turismo sportivo all'editoria specializzata).

Complessivamente, le potenzialità espresse dalla regione, quanto a generazione e a orga-

nizzazione di tematismi, sono da ritenersi pressoché illimitate, posta la complessità delle vicende storico-sociali, delle varietà antropologico-culturali, delle diversità geografiche e morfologiche e delle specializzazioni economico-produttive rinvenibili nell'intero quadro regionale. Volendone menzionare alcuni tra i più evidenti e significativi, a puro titolo di esempio, si possono citare:

1. litorale
2. montagna
3. agro e bonifica
4. mondo agropastorale
5. laghi e vulcanismo
6. acque fluviali e marine
7. natura (protetta)
8. etnie storiche
9. migranti, banditi e pastori transumanti
10. incursioni saracene
11. Papi
12. Santi, santuari, pellegrini e monasteri
13. vino
14. archeologia industriale e le miniere
15. Etruschi
16. Enea nel Lazio
17. Grand Tour nel Lazio
18. il paesaggio laziale nella pittura di ...
19.

Per puro esempio, sono stati sviluppati tre

tematismi: la ruralità agro-pastorale; la religiosità; il vino. Per ciascuno si è reputato opportuno tracciare un breve profilo identificativo che ne espliciti i rapporti con il territorio.

La Grande Campagna

Descrizione del tema e strategia

Il tema della ruralità agro-pastorale consente di operare in una direzione fortemente identitaria per tutto il Lazio non romano, e di recuperare il tema delle produzioni tipiche, agroalimentari ed enologiche, nonché la vasta rete delle tradizioni popolari in campo artigianale, linguistico e musicale. C'è poi la possibilità di dare spazio alla dimensione storica, notevolmente suggestiva e ricca, dando vita così a diversi prodotti tematici.

La ruralità agro-pastorale del Lazio era un tema classico già in epoca romana e, dal punto di vista turistico, è stato fortemente ispiratore, in epoca del Grand Tour, dell'opera dei vari pittori accademici e, ancora più tardi, di quella di fotografi, incisori, poeti, letterati, tra cui spiccano nomi famosi come quelli di De Chirico, Costa, Sartorio, Cambellotti e i Venticinque della campagna romana. Il contrasto fra una natura prepotente e le rovine romane o tra le vaste distese abbandonate del latifondo e i piccoli borghi, costituiscono per questi artisti un elemento di forte impatto emotivo, che di volta in volta si colora di motivazioni differenti: recupero del mito e vagheggiamento del passato; ricerca di una dimensione contemplativa dell'esistenza; denuncia politico-sociale contro la malaria, l'analfabetismo, il degrado morale, la sopraffazione e lo sfruttamento degli strati più subalterni della società laziale.

Fra gli elementi che si possono distinguere all'interno di questo tematismo sono particolarmente degni di nota:

- la campagna romanizzata e solcata da reperti (acquedotti, torri);
- le tradizioni alimentari di matrice popolare;
- il patrimonio demo-antropologico e la musica *burina*;
- il sistema dei latifondi e i grandi catasti storici;
- gli spazi e i percorsi della transumanza;

- l'arte figurativa e la pittura di paesaggio;
- le feste religiose e le cerimonie collettive, di antica e nuova origine, a sfondo agricolo-pastorale;
- i revival gastronomici di ambientazione folklorico-rurale.

Il fine della strategia di questo tematismo è rappresentare la pienezza e l'eterogeneità della cultura agropastorale laziale, la sua grande varietà di manifestazioni materiali e immateriali, l'offerta di prodotti agroalimentari di grande pregio e qualità, in un contesto che ha conservato una sostanziale impronta di tipo tradizionale. La strategia mira a mettere in luce con forza questo elemento identitario e a restituirgli unità su un territorio al contrario molto disperso.

L'idea di fondo deve unire i concetti di tradizione-qualità-naturalità, sia per sottolineare una caratteristica già presente nel Lazio agropastorale, sia per orientare prodotti e ricettività verso un'indispensabile qualificazione.

Radicamento territoriale del tema

I principali poli territoriali che nel Lazio rappresentano più direttamente il tema della ruralità agro-pastorale sono:

- l'agro pontino;
- la campagna romana;
- gli assi tiburtino e prenestino;
- il reatino;
- la valle del Sacco;
- la valle tiberina.

Ciascuno di questi poli, da antichissima data, ha rappresentato lo sfondo di svolgimento di attività economico-produttive che per secoli si sono svolte legando in maniera simbiotica l'uomo al suo ambiente di natura, la città alla campagna, il presente al passato. Attività i cui effetti sovrastrutturali hanno dato luogo ad una cultura rurale fortemente plasmata in senso popolare di cui ancora oggi è possibile cogliere i riflessi a livello di usi, costumi, consuetudini gastronomiche, riti, feste e cerimonialità collettive.

Tra i sei poli segnalati, che ovviamente non esauriscono la dimensione della ruralità agro-

pastorale della regione ma ne esprimono la componente di maggior rilievo, a fungere da centro di riferimento del tematismo è il borgo di Santa Maria di Galeria, nella valle dell'Arrone. Si tratta di un piccolo agglomerato rurale con tipica struttura colonica ed una chiesa romanica famosa per i matrimoni e per i numerosi film che vi sono stati girati (es. Non ci resta che piangere). A poche centinaia di metri dallo stesso borgo si trova inoltre Galeria antica, o Galeraccia, un abitato oggi abbandonato e totalmente riappropriato dalla vegetazione. Al suo interno ci sono i resti di una chiesa, di un mulino e altri edifici ormai in disuso. Tutto il comprensorio giace su uno degli angoli più belli e da tempo localmente alcuni gruppi stanno cercando di farne un parco o un'area protetta.

A privilegiare la scelta di questo sito intervengono i seguenti fattori:

- la dimensione fortemente agricolo-pastorale del suo contesto;
- la centralità geografica della sua sede in rapporto all'intero territorio rurale regionale;
- la sua collocazione strategica che lo situa al centro di una complessa rete di collegamenti tra siti storico-archeologici, elementi di grande attrattiva paesaggistica, luoghi di forte interesse naturalistico, centri a spiccata tradizione eno-gastronomica.

Gestione attuale

Allo stato attuale dell'offerta museale, culturale e turistica, il tematismo del Lazio rurale e agro-pastorale è molto frammentato. Esistono collezioni a Roma dei Venticinque della campagna romana (Franz, Coleman, Sartorio e gli altri), già organizzati recentemente in mostra tematica. Esistono nella campagna romana alcune strutture architettoniche che, sulla base della ristrutturazione di antiche dimore coloniali di proprietà nobiliare, ricostruiscono il modo in cui era organizzata l'azienda agricola latifondista, mettendone in luce la completezza di componenti economiche e l'integrazione

degli spazi: domestici, produttivi, di stoccaggio. Esistono, inoltre, istituzioni museali che contengono raccolte etnografiche di oggetti riferibili ad una civiltà contadina intesa nel senso più ampio della sua accezione del territorio. Tali raccolte risultano essere organizzate per lo più sulla base di un criterio che distingue i differenti mestieri e le diverse fasi lavorative adottate nella società contadina tradizionale (produzione del grano e della farina, aratura e lavorazione della terra, artigianato, tessitura e via dicendo). Complessivamente, l'attuale l'offerta - se di offerta si può parlare - appare puntiforme e rivolta esclusivamente a specialisti o a nostalgici (tali sono, per esempio, le associazioni degli ex coloni) e soprattutto non presenta livelli qualitativi omogenei: mentre la parte iconografica e artistica raggiunge spesso una buona qualità, le altre componenti sono ancora gestite in modo dilettantesco.

Le risorse di capitale fisico culturale musealizzato da mettere a sistema

- Etnomuseo dei Monti Lepini - Roccaforte
- Museo civico-etnografico - Borgo Velino
- Museo civico "E. Nardi" - Poggio Mirteto
- Museo civico delle Arti e Tradizioni Popolari - Micigliano
- Museo della Civiltà Contadina della Valle dell'Aniene - Roviano
- Museo delle Arti e delle Tradizioni Popolari - Canepina
- Museo delle Arti e Tradizioni Contadine - Roccasecca dei Volsci
- Museo demoantropologico - Pastena
- Museo demoantropologico - Cervaro
- Museo del Folklore e Civiltà Contadina - Atina
- Museo civico - Alatri
- Museo delle arti lanarie - Arpino
- Museo delle erbe e delle tradizioni - Collepardo
- Museo della pastorizia - Picinisco
- Museo della civiltà contadina - San Donato Val di Comino
- Museo della Media Valle del Liri - Sora
- Museo della civiltà contadina e del lino - Vallecorsa
- Museo della gente ciociara - Arce

- Museo della nostra terra - Leonessa
- Casa Museo Raniero - Toffia
- Museo olio della Sabina - Castelnuovo di Farfa
- Museo territoriale del lago Bolsena - Bolsena
- Museo della civiltà contadina - Calcata
- Museo della città e del territorio - Vetralla
- Museo della civiltà contadina - Anguillara Sabazia
- Museo della civiltà contadina - Cave
- Museo di Storia, Arte e Tradizione Popolare - Ariccia
- Museo della canapa - Pisoniano
- Museo dell'artigianato scomparso - Acilia
- Museo lepino della civiltà contadina - Sezze
- Museo della civiltà contadina - Tarquinia
- Dalla lestra al podere - Pontinia
- Museo delle arti ed usanze contadine - Aprilia.
- Sagra dei cecamati a Rocca Canterano
- Sagra dei cecaprete a Villa Santo Stefano
- Sagra delle cerase a Palombara Sabina
- Sagra dei ciammaruchigli a Capranica Prenestina
- Sagra della cicerchia a Campodimele
- Sagra della coppietta a Marcellina
- Sagra dei cuzzi a Roviano
- Sagra dei fagioli e bazziche a Cerreto Laziale
- Sagra della fagiolina Arsolana a Arsolì
- Sagra del fagiolo borbontino a Borbona
- Sagra del fallone a Stimigliano
- Sagra del filaretto a Filacciano
- Sagra del follacciano a Bellegra
- Sagra del formaggio pecorino ad Antrodoto
- Sagra delle fregnacce con la persa a Castelnuovo di Farfa
- Sagra dei funghi porcini a Vetralla
- Sagra della lachena a Castro dei Volsci
- Sagra della laina e ceci a Ausonia
- Sagra dei lepecchi e sposatelli a Capena
- Sagra delle lumache a Monterotondo
- Sagra dei marroni antrodoci ad Antrodoto
- Sagra dei ndremmappi a Jenne
- Sagra della nocciola a Caprarola
- Sagra dell'olio d'oliva a Montelibretti
- Sagra del pane casereccio a Genzano di Roma
- Sagra del pecorino e stringozzi a Posta
- Sagra della perzica a Palombara Sabina
- Sagra delle pinciarelle a Guidonia
- Sagra della polenta a Vico nel Lazio
- Sagra della porchetta a Ariccia
- Sagra della ricotta a Tuscania
- Sagra delle sagne e farro a Licenza
- Sagra della sbroschia a Marta
- Sagra degli spaghetti all'amatriciana ad Amatrice
- Sagra degli straccioni a Vallemaio
- Sagra delle strengozze a Cantalice
- Sagra degli strozzapreti a Capranica
- Sagra degli struffoli a Ferentino
- Sagra del tartufo a Borgorose
- Sagra della trippa in umido a Villa San Giovanni in Tuscia
- Sagra dei vertuti a Longone Sabino

Le risorse di capitale culturale immateriale da mettere a sistema

- Sagra degli abbottapezzent' ad Aquino
- Sagra dell'abbuoto e pecorino a Viticuso
- Sagra dell'acquacotta a San Martino al Cimino
- Sagra dell'acquata e castagne a Patca
- Sagra dell'agnello a Isola del Li
- Sagra dell'attozzata a Barbarano Romano
- Sagra del bacchanale a Campagnano di Roma
- Sagra della bistecca maremmana a Tarquinia
- Sagra della bufaletta a Pontinia
- Sagra delle caciottelle a Roccasecca dei Volsci
- Sagra della caldarrosta a Cervara di Roma
- Sagra della capra a Roccasecca dei Volsci
- Sagra del carciofo a Ladispoli
- Sagra del carciofo a Sezze
- Sagra della carne maremmana a Monte Romano
- Sagra della castagna a San Martino al Cimino
- Sagra delle castagnole a oeddo
- Sagra del castrato a Supino

- Sagra delle zazziche e veroli a Gerano
- Sagra delle zeppole ad Itri
- Festa della zampogna a Acquafondata
- Festa del solco diritto a Talentano
- Sposalizio dell'albero - Vetralla.

Le risorse di capitale naturalistiche da mettere a sistema

- Parco regionale antichissima città di Sutri
- Riserva naturale di Tuscania
- Riserva naturale regionale Monte Navegna e Monte Cervia
- Riserva naturale regionale Monti della Duchessa
- Riserva naturale regionale di Macchiatonda
- Parco naturale regionale di Veio
- Parco regionale dei Monti Aurunci
- Parco naturale regionale dell'Inviolata
- Parco naturale regionale dei Monti Lucretili.

Gli altri elementi della filiera turistica

Gli elementi che possono comporre la filiera turistica collegata a questo tematismo sono essenzialmente di tipo produttivo e comprendono:

- Agriturismi
- Aziende agricole
- Aziende enologiche.

Il Lazio nello spirito: Santi, monaci, pellegrini

Descrizione del tema e della strategia

Il sistema dell'offerta culturale legata alla religiosità è praticamente illimitato e potrebbe essere organizzato come calendario annuale di eventi e di luoghi che li ospitano, così come rete di percorsi tematici ispirati a personaggi, fatti storici, leggende, culti specifici.

Il Lazio come terra di Santi e di mistici, anche un po' speciali, nati magari altrove, ma qui operanti a lungo (come Jacopone da Todi, imprigionato nella Rocca di Castel San Pietro da Bonifacio VIII), risente certamente (e negativamente) della presenza ingombrante di Roma che ne offusca le sue notevoli e numerose risorse. San Pietro, le catacombe, le basiliche e tutti gli altri simboli mondiali della cristianità rappresentano infatti potenti magneti e formi-

dabili casse di risonanza così autorevoli da far ritenere che in essi si esauriscano tutte le possibilità offerte dalla regione in termini di stock di patrimonio religioso-spirituale. Al contrario, qualora si sposti l'asse dell'attenzione dalla capitale e si distacchi prospetticamente lo sguardo verso le periferie del territorio affiora la presenza di una dimensione fortemente sacralizzata dello spazio le cui tracce visibili si evidenziano sia a livello di elementi architettonici (monasteri, chiostri, pievi, santuari rupestri o semiruprestri, cappelle, edicole) che a livello di pratiche e comportamenti popolari (feste patronali, pellegrinaggi, sacre rappresentazioni, processioni). Basti pensare al santuario montano di Vallepietra che, dall'alto dei suoi 1800 metri di altitudine, richiama da secoli centinaia di migliaia di pellegrini che ad esso fanno meta (spesso scalzi e quasi sempre a piedi) per venerare la sacra e prodigiosa effigie della Santissima Trinità, provenendo da tutti gli angoli del Lazio e dell'Abruzzo. Immortalato da un celebre documentario di Pozzi Bellini (vincitore ad una delle prime edizioni del Festival di Venezia), questo pellegrinaggio culminante nel tradizionale "pianto delle zitelle" assembla in sé tutte le caratteristiche della religiosità popolare (elementi devozionali-penitenziali, comportamenti eterodossi, richiesta di un contatto diretto con il sacro, ricerca di guarigione) che ancora oggi trova nella regione spazi di espressione assai poco scalfiti dalle forme di secolarismo, di dogmatismo o di globalismo sincretico e relativizzante che domina i quadri comportamentali della cultura urbana. Basti pensare al santuario della Madonna di Canneto a San Donato Val di Comino, la cui contestualizzazione fortemente naturalistica e la cui dimensione agro-pastorale del suo territorio fanno da sfondo a pratiche della fede dove ricerca del divino e speranza di guarigione motivano stuoli di fedeli a calcare la navata recante la preziosa effigie mariana. La stessa effigie che, sebbene stilisticamente differente, costituisce il polo di attrazione di uno dei più famosi santuari di tutto il Lazio centrale: la Madonna del Divino Amore, celebre per la sua vastissima casistica miracolistica attestata da decine di migliaia di ex-voto esposti nelle sue sale interne.

Complessivamente, le categorie tabetiche nelle quali è possibile articolare questo tema sono molteplici:

- i Santi;
- i pellegrinaggi;
- i santuari;
- i monasteri, conventi e chiostrì;
- la via Francigena;
- le vie di S. Francesco;
- gli eremi;
- i culti e le feste patronali.

La strategia è orientata a mettere in luce, al di fuori del tradizionale sistema di riferimento della pratica religiosa, la valenza culturale e identitaria delle centinaia di itinerari spirituali di cui è intessuta la regione. Spiritualità diverse, da quelle monastiche, austere e operose, a quella combattiva di Jacopone da Todì, dalla mistica dei conventi di clausura e degli itinerari francescani alla lotta fra Impero e Chiesa di cui è stata teatro Anagni; dalle terre dei miracoli alle Sette Chiese in miniature dell'Isola Bisentina. Si tratta, insomma, di una riappropriazione laica e culturale della ricchezza di testimonianze di Santi, monaci e pellegrini, la cui presenza non è solo retaggio del passato, ma segna con attività spesso interessanti e degne di scoperta anche il presente.

Radicamento territoriale del tema

Poche aree del Lazio sono immuni da presenze religiose di rinomanza almeno regionale. Oltre a tutte le testimonianze tipiche della religiosità ufficiale e mondiale che in Roma trovano la loro massima attestazione, la regione è infatti interamente segnata da una presenza materiale del sacro che si esprime a più livelli territoriali: quello della realtà cittadina, quello del mondo rurale e di borgo, quello della dimensione naturale ed extra-urbana. A ciascuno di questi livelli corrispondono forme di devozione, generi di cerimonialità e tipologie architettonico-religiose assai diverse tra loro. Si va dalle diffusissime feste patronali connesse al ciclo liturgico-contadino alle sacre rappresentazioni allestite per il natale o la settimana santa; dalle sontuose processioni pubbliche come la

spettacolare macchina di Santa Rosa di Viterbo alle semplici benedizioni degli animali che ancora oggi sopravvivono in paesini come Vallecorsa; dai disadorni ambienti delle pievi di campagna alle addobbate navate dei monasteri benedettini. Tra le proposte di valorizzazione in chiave turistica che si possono distinguere all'interno di questo tematismo sono da ritenersi particolarmente degni di nota:

- le vie della spiritualità francescana;
- i monasteri benedettini;
- i luoghi della religiosità popolare;
- i santuari pellegrinali.

All'interno di queste quattro polarità concettuali, che ovviamente non esauriscono la dimensione della religiosità nella regione ma ne tratteggiano sicuramente la maglia di maggior rilievo, a fungere da centro di riferimento del tematismo è l'abbazia benedettina cassinese di Farfa, a Fara in Sabina in provincia di Rieti. Si tratta di un complesso monastico di origine medievale, dotato di un patrimonio architettonico, artistico e archivistico-librario di notevole valore, che per secoli ha giocato un ruolo fondamentale (religioso ma anche economico e culturale) non solo per la provincia di Rieti e il Lazio, ma per l'intera Italia centrale. A privilegiare la scelta di questo sito quale punto di irraggiamento del tematismo intervengono i seguenti fattori:

- l'essere il complesso monastico al centro di un territorio fortemente permeato di testimonianze religiose (materiali ed immateriali) di varia entità e matrice storica (popolare, francescana, benedettina);
- l'essere la provincia di Rieti una porzione del Lazio finora tagliata fuori dalle politiche di valorizzazione turistica del suo territorio e dunque maggiormente bisognosa di interventi programmatici;
- l'essere il territorio entro il quale ricade il complesso monastico particolarmente ricco di attestazioni culturali che, a causa di un protratto isolamento storico e geografico,

si è mantenuto fondamentalmente intatto nei suoi caratteri costitutivi.

Gestione attuale

Al di là di rare e recenti esperienze legate alla costruzione di itinerari religiosi specifici (si pensi per tutti al cammino Le vie di S. Francesco in provincia di Rieti), solo in occasione del Giubileo si è tentata una sistematizzazione di alcuni percorsi, come ad esempio quelli legati alla via Francigena, ma è evidente che in larghissima misura il funzionamento attuale del sistema delle polarità religiose è in buona misura puntiforme, con i diversi attrattori che esercitano ognuno per sé e spesso secondo tradizione e calendari la propria influenza sui flussi di visitatori.

La religiosità vissuta si abbina poi alla religiosità raccontata e rappresentata: dai misteri alle sacre rappresentazioni, dalle pitture agli affreschi alle statue, alla letteratura storica e classica, fino ai presepi.

Le risorse culturali materiali da mettere a sistema

- Abbazia di Casamari e Farmacia dei Monaci - Veroli
- Santuario S. Maria del Piano - Ausonia
- Abbazia benedettina di Montecassino - Cassino
- Santuario di S. Maria de Piternis - Cervaro
- Certosa di Trisulti e Museo della Farmacia - Collepardo
- Santuario della Madonna del canneto - Settefrati
- Chiesa parrocchiale di San Michele arcangelo - Vico nel Lazio
- Monastero di San Magno - Fondi
- Chiesa di S. Erasmo - Formia
- Santuario della Madonna della Civita - Itri
- Abbazia di Fossanova - Priverno
- Cattedrale di San Cesareo - Terracina
- Santuario della Madonna di Capodacqua - Cittareale
- Abbazia cistercense di San Pastore - Consigliano
- Abbazia benedettina di Farfa
- Grotta di S. Michele - Monte S. Giovanni in Sabina

- Convento di S. Giacomo - Poggio Bustone
- Convento La Foresta - Rieti
- Abbazia di S. Salvatore Maggiore - Rocca Sinibalda
- Santuario di S. Maria di Galloro - Ariccia
- Chiesa di S. Maria della Portella - Cervara di Roma
- Santuario della Madonna del Buon Consiglio - Genazzano
- Chiesa S. Maria Assunta - Gerano
- Madonna della Rocca - Jenne
- Eremo di Camaldoli - Monte Porzio Catone
- Santuario della Fortuna - Palestrina
- S. Francesco - Subiaco
- Cattedrale di S. Andrea - Subiaco
- Monastero di Santa Scolastica e Museo "Luigi Ceselli" - Subiaco
- Sacro Speco- Monastero di San Benedetto - Subiaco
- Chiesetta di S. Giovanni dell'Acqua - Subiaco
- Collegiata-grotta e catacombe di S. Cristina - Bolsena
- Museo degli arredi sacri in Santa Maria ad Rupes - Castel Sant'Elia
- Basilica S. Eusebio - Ronciglione
- Santuario della Santissima Trinità - Vallepietra.

Le risorse culturali immateriali da mettere a sistema

- Processione di San Marco - Vallecorsa
- Processione delle Torce - Sonnino
- Macchina di Santa Rosa - Viterbo
- Rappresentazione del presepe vivente - Greccio
- Pellegrinaggio alla SS.ma Trinità - Vallepietra
- Festa della Madonna di Galloro - Ariccia
- Festa di S. Maria delle Grazie - Allumiere
- Festa della Madonna del Colle - Lesola
- Festa della Madonna della Civita - Itri
- Pellegrinaggi alla Madonna di Canneto - Settefrati
- Barabbata - Marta
- Pellegrinaggio alla Madonna delle Grotte - Antrodoto
- Festa di S. Anatolia - Gerano



Foto: Ferentino (FR), Mura ciclopiche.

- Processione di Sant'Ambrogio - Ferentino
- L'infiolata - Genzano
- I Cristi infiorati - Artena
- Festa della Madonna di Costantinopoli - Campodimele
- Rappresentazione della Passione - Sezze
- Festa dell'Assunta - Fara in Sabina
- Processione dei ceri - Rieti
- Processione di Cristo Risorto - Tarquinia
- Processione delle zitelle - Palestrina
- Festa di Santa Scolastica - Subiaco
- Processione di San Benedetto - Subiaco
- Processione dell'Inchinata - Tivoli
- Sfilata dei Pugnaroni - Acquapendente
- Infiolata - Bolsena
- Presepio vivente - Corchiano
- Pranzo delle Anime del Purgatorio - Gradoli
- Processione dei Lumi - Latera
- Processione dei Penitenti - Civitavecchia
- Rappresentazione della Via Crucis - Castel di Leva
- Martirio di Santa Cristina - Bolsena
- Pellegrinaggio alla Madonna del Divino Amore - Roma.

Le risorse naturalistiche da mettere a sistema

- Riserva naturale Tevere-Farfa
- Oasi di Ninfa a Cisterna di Latina
- Parco naturale regionale dei Monti Simbruini
- Ente RomaNatura
- Parco regionale dei Monti Aurunci
- Parco naturale regionale Lago di Canterano.

Le risorse di capitale fisico culturale musealizzato da mettere a sistema

- Museo degli ex voto nella chiesa di S. Maria della Quercia - Viterbo
- Museo della Casa di Santa Rosa - Viterbo
- Museo della Macchina di S. Rosa in Palazzo degli Alessandri - Viterbo
- Museo di Bonifacio VIII nell'omonimo palazzo - Anagni
- Museo degli ex voto di S. Maria della Portella - Cervara di Roma
- Museo della Madonna del Buon Consiglio

- Genazzano.

Gli altri elementi della filiera turistica

Per le sue caratteristiche, il tematismo della spiritualità include due componenti significative, solo parzialmente messe a sistema finora (e di solito legate esclusivamente ai circuiti gestiti da soggetti ecclesiastici):

- le strutture della ricettività religiosa;
- l'editoria.

Bacco nel Lazio: Fontane che danno vino

Descrizione del tema e strategia

Da fatto folkloristico legato alle gite ai Castelli a oggetto di una ricerca sempre più attenta alla qualità, il vino del Lazio presenta numerose potenzialità per svolgere la funzione di filo conduttore sia di una proposta turistica indifferenziata, sia di una molteplicità di proposte rivolte a destinatari di tipo molto diversificato.

La pratica della vinificazione nella regione laziale rappresenta un fenomeno di lunga durata del quale risulta assai problematico datare gli inizi, sebbene i secoli dell'età del ferro la presentino già come una realtà pienamente affermata. I reperti archeologici rinvenuti, infatti, ne sanciscono una presenza sicura nel primo millennio A.C., mentre le documentazioni scritte ne comprovano l'esistenza nel corso dei suoi ultimi due, tre secoli. Tali documenti rinviavano ad alcune tra le più autorevoli pagine della storiografia classica e sono ricchi di particolari informativi che gettano luce chiara sulla qualità e la tipologia dei vini prodotti. Autori come Catone, Varrone, Columella, Virgilio, Plinio Il Vecchio, Catullo, Ovidio, hanno riempito pagine e pagine di opere con l'intento di spiegare le tecniche di coltivazione delle viti, di illustrare le caratteristiche dei singoli vitigni, nonché di decantare le qualità possedute dalle differenti tipologie di prodotti.

Dopo la grande stagione vinaria che ha caratterizzato tutta l'epoca della storia romana, a partire dalla caduta dell'Impero, come del resto avverrà nell'intero il territorio della penisola, anche nel Lazio le attività vitivinicole conoscono una brusca e radicale interruzione: vuoi per il diffondersi di carestie, vuoi per l'in-

sorgere di epidemie, vuoi per i continui saccheggi perpetrati dalle orde barbariche dilaganti al di qua delle Alpi. Successivamente, si deve all'azione dei monaci, e alla valorizzazione in chiave religiosa che il vino ha assunto in ambito liturgico-rituale, il fatto che l'allevamento della vite abbia subito una lenta ma graduale ripresa. Ripresa che, a partire dall'anno Mille, ha avuto dapprima come scenario gli spazi angusti dei conventi e delle abbazie, quindi, con il ripristinarsi delle condizioni di sicurezza e con il deciso intervento legislatore delle autorità cittadine, quello delle mura urbane e delle campagne.

Sulle sorti dei vini laziali nei secoli del Basso Medioevo, del Rinascimento, dell'Età dei Lumi e dell'Ottocento, diverse, seppure non abbondanti, sono le informazioni disponibili che documentano gli stati di evoluzione della viticoltura e le caratteristiche qualitative dei suoi prodotti. Queste, se da una parte arricchiscono le conoscenze di particolari informativi che testimoniano la grande abbondanza delle produzioni enologiche, dall'altra permettono di delineare uno scenario dai tratti sostanzialmente retrogradi e carichi di ritardi tecnologici.

Oggi nel Lazio, sebbene l'area di estensione della viticoltura riguardi soltanto alcune porzioni limitate del suo territorio, la pratica della vinificazione rappresenta una delle attività economiche maggiormente emergenti e una delle componenti più dinamiche del settore produttivo collegato all'agricoltura e al commercio. In particolar modo, la produzione del vino ha fatto segnare negli ultimi anni notevoli traguardi corrisposti da riconoscimenti ufficiali sia in campo nazionale che internazionale; traguardi ottenuti grazie soprattutto agli apporti forniti dalle innovazioni tecnologiche e dallo sviluppo della scienza enologica.

Se la visione pittoresca e folklorica dei luoghi del vino nel Lazio ha contribuito a renderli famosi, occorre evitare che essa diventi una prigione, una sorta di caricatura che può generare al massimo un escursionismo locale molto stagionalizzato.

Per uscire da questo vicolo cieco, è necessario non solo mettere a sistema i punti più inte-

ressanti dal punto di vista dei prodotti enologici, ma anche delle ricchezze paesaggistiche, naturalistiche e culturali, e raccordarli in modo innovativo con la nuova realtà produttiva delle cantine laziali, che negli ultimi anni stanno sperimentando nuove soluzioni e stanno puntando su produzioni di qualità (per esempio, lo Schiaffo di Anagni o gli esperimenti con le uve Shiraz per la produzione del Syrah).

Questo raccordo deve passare per una qualificazione della ricettività alberghiera soprattutto, ma anche extra-alberghiera, e della ristorazione, che, in alcune aree, come ad esempio nella Provincia di Viterbo, oppure in quella di Latina, sembra del tutto impermeabile ai pur eccellenti prodotti agroalimentari locali. Basti pensare che la Guida del Gambero Rosso raccomanda solo 8 ristoranti/osterie in provincia di Frosinone, solo 5 in provincia di Rieti, 4 in provincia di Viterbo e 16 in provincia di Latina (dove Ponza da sola ne annovera due).

Radicamento territoriale del tema

Nel Lazio, le aree geografiche che esprimono una maggiore vocazione vitivinicola sono concentrate essenzialmente nelle province di Roma, Frosinone e Viterbo. Quelle di Rieti e Latina, invece, date le loro caratteristiche pedomorfolologiche rispettivamente montuose e di bassa pianura, fanno registrare scarse disponibilità di produzioni vinarie. Storicamente le zone maggiormente legate alla cultura e alla produzione enologica sono: i Castelli Romani, il montefiasconese, il Piglio e il comprensorio di Cerveteri. Al loro interno, i vitigni coltivati sono assai numerosi e comprendono tanto varietà presenti su tutto il territorio della penisola, come il Montepulciano, il Trebbiano, il Cabernet, la Malvasia, lo Chardonnay, quanto varietà autoctone come la Passerina e il Cacchione. Dai loro prodotti si ricavano eccellenti vini bianchi e rossi, accompagnati dal marchio DOC e IGT, tra i quali si segnalano: l'Aleatico di Gradoli, il Bianco Capena, i Castelli Romani, il Cerveteri, il Cesanese del Piglio e di Olevano Romano, il Circeo, i Colli della Sabina, l'Est! Est!! Est!!!, il Frascati, l'Orvieto, il Velletri, il Vignanello.

Complessivamente, a contrassegnare la

struttura produttiva del comparto vitivinicolo agiscono fondamentalmente tre differenti componenti, di ineguale valore redditivo-economico e di difforme profilo motivazionale. Per una comodità espositiva che non ambisce certo ad esaurire la complessità del quadro esistente, esse possono essere sintetizzate nella seguente tipologia: la realtà degli imprenditori specializzati, la realtà dei coltivatori promiscui e la realtà dei cosiddetti "vinificatori" per passione.

Alla prima appartengono le numerose aziende vitivinicole specializzate che, abbandonando la coltivazione agraria promiscua e indirizzandosi verso quella esclusivamente viticola, hanno dato origine (nel corso degli anni 70- 80) a moderne imprese in grado di gestire in proprio l'intero ciclo lavorativo che dalla coltivazione delle uve conduce fino al loro trattamento e commercializzazione. Queste aziende, oltre a rincorrere una migliore qualità delle produzioni (grazie all'adozione dei più recenti avanzamenti in campo enologico, ampelografico e tecnologico) cercano di aprirsi sempre più alle regole del mercato, non mancando di partecipare con assidua frequenza alle più importanti rassegne nazionali ed internazionali che si svolgono nel settore (come il Vinitaly a Verona, o il Salone del Gusto a Torino).

Il tematismo del vino può fare perno a Monteporzio Catone per le seguenti ragioni:

- l'essere al centro di un'area a forte vocazione vitivinicola con produzione di DOC e IGT;
- l'essere inserito in un contesto ricco di attrattive paesaggistiche, archeologiche e artistico-architettoniche;
- l'essere dotato dell'unico museo specializzato esistente nel Lazio in tema di cultura vitivinicola;
- l'essere al centro di una rete di paesi dotati di una tradizione eno-gastronomica del tutto caratteristica al cui interno spicca la presenza di "fraschette", locali tradiziona-

li rinomati per la loro storica vocazione alla sola mescolta di vino.

Gestione attuale in chiave turistica

La valorizzazione in chiave turistico-vacanziera della cultura enologica laziale si affida essenzialmente alla celebrazione di feste e di sagre gastronomiche locali.

Accanto a questi eventi celebrativi di natura popolare, le strategie di valorizzazione del territorio aventi come riferimento il vino e la sua cultura individuano poi una serie di percorsi e di iniziative il cui reale stato di attuazione, o la cui efficacia in termini promozionali, non sempre possono definirsi pienamente realizzati. Di questi percorsi e di queste iniziative si segnalano: *Città del vino*; *Le Strade del vino*; *Cantine aperte*.

- a. *Città del vino* è un'associazione nazionale che raccoglie 525 comuni ed enti locali consorziati sia allo scopo di promuovere e valorizzare le risorse ambientali, storiche, turistiche e paesaggistiche dei territori del vino, sia per produrre un calendario unificato di iniziative e manifestazioni legate al mondo enologico. Nel Lazio Città del Vino raccoglie complessivamente 17 comuni: Atina, Castiglione in Teverina, Colonna, Cori, Frascati, Genazzano, Genzano di Roma, Lanuvio, Marino, Monte Porzio Catone, Montefiascone, Olevano Romano, Piglio, Roma, Serrone, Velletri, Vignanello, Zagarolo.
- b. *Le Strade del vino*, tra cui è da segnalare per importanza (ed unicità realizzativa) La strada dei vini dell'alta Tuscia, rappresentano (ipotetici) itinerari turistici in cui vengono segnalati i vigneti, le cantine, gli oliveti, i frantoi, le aziende agrituristiche e quelle di prodotti tipici e tradizionali, nonché le attrattive culturali, naturalistiche e storiche del territorio. L'obiettivo dell'iniziativa, attualmente esistente fondamentalmente sulla carta è quello di rafforzare il legame prodotto-territorio e di valorizzare e far conoscere le aree rurali della regione.

- c. *Cantine Aperte* è una manifestazione nazionale organizzata dal Movimento Turismo del Vino, che, nell'ultimo week-end del mese di maggio, permette ogni anno di visitare le aziende vitivinicole che aderiscono all'iniziativa. La manifestazione consiste in visite guidate all'interno degli spazi aziendali (vigneti, barrique, bottaie) e in degustazioni di vini di produzione propria. Nel 2005 si è celebrata la sua X edizione che ha visto nel Lazio la partecipazione complessiva di 19 aziende di cui: 11 in provincia di Roma; 3 in provincia di Viterbo, 4 in provincia di Latina, e 1 in provincia di Frosinone.

Le risorse di capitale culturale materiale (e musealizzato) da mettere a sistema

- Museo diffuso del vino a Monteporzio Catone
- Aree e reperti archeologici di Tuscolo
- Ville tuscolane
- Antica Via Tuscolana
- Il centro storico di Montefiascone
- Il centro storico di Bolsena.

Le risorse di capitale culturale immateriale da mettere a sistema

- Sagra dell'Uva di Marino
- Sagra del vino novello a Canale Monteranno
- Vendemmiale a Capena
- Sagra dell'uva a Castelforte
- Sagra dell'uva a Cerveteri
- Sagra del pizzutello a Tivoli
- Sagra del vino cecubo ad Esperia
- Sagra del vino a Castiglione in Teverina
- Sagra del vino cabernet a Gallinara
- Sagra del vino aleatico a Gradoli
- Sagra del vino ad Olevano Romano
- Sagra del vino a Paliano
- Sagra dell'uva a Boville Ernica
- Sagra dell'uva cesanese ad Acuto
- Sagra dell'uva e del vino ad Aprilia
- Sagra del vino cesanese a Piglio
- Sagra della cannaiola a Marta
- Corteo storico falisco di Montefiascone
- Sagra del vino a Cassino
- Sagra del vino a Genazzano

- Sagra del vino a Paliano
- Sagra del vino a Sabaudia
- Sagra del vino a San Gregorio da Sassola
- Sagra del vino a Vignanello
- Sagra del vino cesanese a Affile
- Sagra del vino cesanese a Serrone
- Sagra del vino novello a Roiate
- Sagra del vino novello a Cisterna di Latina
- Sagra del vino novello a Lanuvio.

Le risorse naturalistiche da mettere a sistema

- Riserva naturale di Monte Rufeno
- Parco naturale dei Castelli Romani
- Riserva naturale regionale di Monte Casoli di Bomarzo
- Parco regionale dell'Appia Antica
- Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise.

Gli altri elementi della filiera turistica

- I produttori di qualità del Lazio, organizzati in consorzio
- Enotecche di qualità
- Agriturismo
- Prodotti tipici locali.

3.2 Il percorso di valorizzazione del patrimonio culturale periferico

Le logiche del percorso di valorizzazione

I tematismi identificati in precedenza rappresentano chiavi interpretative del contesto laziale in grado di guidare l'organo di governo nella definizione delle strategie non solo per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale periferico, ma, facendo particolare riferimento alla domanda turistica, per lo sviluppo anche economico dei vari territori. Ogni tematismo, infatti, contiene tutte le componenti materiali ed immateriali, che, attraverso interventi mirati, possono divenire fattori di attrazione per il visitatore dell'area e, pertanto, di promozione dei prodotti locali presentati nella loro piena e legittima valenza culturale e di sviluppo delle attività commerciali del settore turistico.

La definizione di un adeguato percorso di valorizzazione del sistema territoriale richiede l'adozione di una prospettiva che, lungi dall'essere puramente teorica, sia in grado di coniugare

re le finalità e gli obiettivi propri dei soggetti pubblici con le istanze provenienti dal mercato.

Appare quanto meno opportuno che i criteri informativi di una siffatta azione siano coerenti con tre principi guida:

1. la remunerazione attesa dagli investimenti posti in essere deve essere valutata secondo la duplice prospettiva del ritorno sociale, da un lato, e di quello economico dall'altro. Se, infatti, è indiscutibile che la valorizzazione del patrimonio culturale periferico ha eminenti finalità di etica sociale, altrettanto evidenti sono i benefici economici che naturalmente discendono, solo a saperli cogliere, dalla capacità di soddisfare effettivamente le finalità meritorie. La redditività sociale e la conseguente redditività economica debbono essere dunque gli irrinunciabili e fra loro di fatto coincidenti obiettivi. In tal senso, possono essere distinte tre tipologie diverse di remunerazione degli interventi previsti. La prima, di minore entità, ha carattere economico-diretto e consiste nelle entrate ottenibili dalla vendita dei beni e dei servizi connessi all'offerta culturale di un'area (ad esempio i ricavi ottenibili dalle biglietterie delle strutture museali o dalla vendita di guide ed altro materiale informativo). La seconda, decisamente notevole, è rappresentata da benefici economici indotti, prevalentemente connessi allo sviluppo dell'offerta turistica basata sulla fruizione del patrimonio culturale periferico, a cominciare da quelli inerenti allo sviluppo quali-quantitativo della ricettività e alla valorizzazione anche commerciale dei prodotti agroalimentari e artigianali di un'area. La terza tipologia di remunerazione è di tipo prettamente socio-economico e può ravvisarsi nella conservazione dello stock di capitale culturale, nella soddisfazione dei bisogni di cultura degli *stakeholder*, nel rafforzamento del sentimento identitario della comunità, negli effetti occupazionali particolarmente rilevanti all'indirizzo di giovani e donne di elevato livello intellettuale;
2. gli interventi per la valorizzazione del patrimonio culturale periferico devono essere modulati in maniera da ottenere, in un arco temporale di breve-medio periodo, risultati tangibili e visibili. Tale necessità ha origine da una duplice constatazione. Da un lato il capitale investito, sia finanziario, sia, in senso lato, di impegno politico-istituzionale, richiedono un ritorno tempestivo. Progetti che abbracciano orizzonti temporali lunghi o che travalicano i confini naturali del mandato amministrativo non remunerano l'impegno delle pubbliche amministrazioni, come è invece necessario che accada nel sistema democratico, e faticano per altro a trovare sostenitori anche privati. Dall'altro risultati immediati e visibili, accompagnati da ritorni finanziari soddisfacenti, consentono sia di attrarre nuove risorse per procedere lungo il percorso di valorizzazione, sia di diffondere idee e prassi progettuali attraverso meccanismi imitativi;
3. le diverse iniziative poste in essere vanno comunque interpretate in un quadro di riferimento che fa della competitività la pietra angolare di misurazione della sostenibilità nel tempo di un qualsiasi progetto. In tal senso, anche la valorizzazione del patrimonio culturale periferico laziale non può sottrarsi al paradigma del rapporto qualità prezzo o, per meglio dire, del binomio soddisfazione dell'utente- efficienza della gestione. Infatti la soddisfazione dell'utente è condizione necessaria affinché si inneschino quei processi di passaparola, che, senza alcun dubbio, rappresentano il principale mezzo di promozione dei prodotti ad alta intensità di esperienza. L'efficienza della gestione, per contro, è foriera di flessibilità strategica, dovuta sia ai margini di manovra che questa consente sul prezzo, sia alle possibilità di reinvestimento del cash flow generato. Appare dunque critica la capacità di assemblare gli attori della filiera produttiva legata al patrimonio culturale periferico lungo un continuum che faccia dell'ottimizzazione del sistema del valore nel suo

insieme un obiettivo imprescindibile.

Concettualmente il percorso di valorizzazione del patrimonio culturale periferico della regione può essere ripartito in tre macrofasi:

1. la definizione di un master plan dei progetti necessari a rafforzare le risorse del territorio che risultano accomunate dall'appartenenza ad un medesimo tematismo. La necessità di dotarsi di un documento strategico che affonda le sue radici non soltanto nell'intento di ricondurre ad un medesimo iter logico interventi che per loro natura sono normalmente considerati eterogenei tra loro, ma anche nella necessità di far emergere quel plusvalore insito nella attuazione congiunta di più iniziative. La logica del master plan consente, cioè, di mantenere il necessario grado di apertura verso le istanze provenienti dagli attori pubblici e privati di un'area, garantendo al contempo elevati livelli di sinergia tra interventi diversi tra loro, ma legati da nessi di complementarità e/o propedeuticità;
2. l'ideazione e realizzazione di uno o più prodotti turistici incentrati sui fattori di attrazione valorizzati attraverso il master plan. Appare evidente, infatti, che i soli fattori d'attrazione rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente ad innescare dinamiche di sviluppo incentrate sull'attrazione di flussi turistici. Senza, cioè, lo sviluppo di servizi complementari (ricettività, ristorazione, svago e mobilità) rispetto alle attrattive primarie di un'area si amplia il rischio per un territorio di vedere depauperato il proprio potenziale di valore soprattutto in relazione a soggetti interessati a consumare quote significative del proprio tempo in una certa area;
3. lo sviluppo di un piano di marketing per la promozione dell'offerta turistica ideata a partire dal patrimonio culturale periferico laziale. Esiste, infatti, un numero crescente di evidenze empiriche circa il gap negativo di attrattività dei territori italiani, da ascri-

vere non alla natura ed alle caratteristiche delle risorse presenti, quanto alle deficienze nella declinazione ed attuazione di un adeguato marketing mix. La logica del piano di marketing consente dunque di aggirare tale insidioso problema, arrivando a soluzioni che fanno sì che le decisioni dei singoli operatori che partecipano all'offerta turistica si allineino lungo una traiettoria coerente e consonante con le caratteristiche e le esigenze del mercato target che si intende attrarre.

La definizione del master plan per il riposizionamento competitivo delle risorse

Il master plan rappresenta un documento programmatico in grado di collegare in maniera sistemica i diversi interventi necessari a riqualificare le risorse del territorio. Le modalità costitutive del master plan sono rappresentate da una raccolta di progetti che, pur mantenendo una loro autonomia, sono legati tra loro da nessi di propedeuticità e/o complementarità. Ogni intervento progettuale si qualifica, perciò, per alcuni obiettivi specifici, che, essendo derivati dal fine comune dell'intera azione, la valorizzazione del patrimonio culturale periferico laziale, ne declinano in maniera precipua uno o più aspetti. Individua, inoltre, le linee di azione più adeguate alla realizzazione dell'obiettivo, nonché le tipologie di competenze necessarie a svolgere le attività. Identifica, infine, gli attori del sistema territoriale potenzialmente coinvolgibili nell'intervento.

All'interno del master plan sono inoltre indicate le relazioni che in chiave logico funzionale collegano tra loro i diversi progetti, rendendoli di fatto parte integrante di un intervento strategico a carattere unitario.

I vantaggi derivanti al sistema territoriale dall'adozione di un master plan sono molteplici:

1. possibilità di disporre di uno strumento in grado di orientare le scelte dei diversi attori che concorrono ai processi decisionali che impattano su un'area. Infatti il master plan si pone come pietra angolare per indirizzare le scelte e valutare le proposte pro-

venienti dai soggetti pubblici e privati che concorrono al sistema;

2. possibilità di usare il master plan come mezzo di comunicazione in grado di innescare meccanismi di concertazione circa l'adozione di condotte gestionali comuni;
3. possibilità di declinare i diversi progetti contenuti nel documento per dar vita ad un progetto integrato a carattere esecutivo.

La creazione dell'offerta turistica

La riqualificazione delle risorse del sistema territoriale rappresenta il primo passo verso la valorizzazione del patrimonio culturale periferico regionale. Infatti, attraverso gli interventi mirati contenuti nel master plan, alle diverse componenti sistemiche identificate dai tematismi si conferisce un livello di accessibilità e fruibilità tale da configurarle come fattori di attrazione. Affinché, però, tali fattori diano luogo a flussi turistici di portata ed entità tali da creare valore economico per il territorio, è necessario completare l'attività progettuale attraverso l'identificazione di prodotti turistici specifici. Appare cioè opportuno costruire attorno a ciascun tema un complesso di servizi che metta in condizione il potenziale fruitore del territorio non soltanto di beneficiare del patrimonio culturale, ma anche di rendere la permanenza nei luoghi un'esperienza piacevole in tutti i suoi aspetti.

Mentre per la definizione del master plan è necessario focalizzare l'attenzione sulle criticità del territorio e delle risorse che lo compongono, la progettazione dei prodotti turistici richiede che al centro del ragionamento vi sia il fruitore del territorio con il suo insieme di bisogni ed esigenze. La creazione di un'offerta turistica attrattiva, basata sul patrimonio culturale periferico laziale, passa cioè per una rilettura dei tematismi e delle risorse materiali ed immateriali che vi concorrono alla luce delle tipologie di turismo che da questi possono essere attratte.

Nella definizione di uno o più prodotti turistici è dunque necessario che almeno 3 aspetti siano attentamente valutati:

1. i target rispetto ai quali i diversi tematismi possono svolgere una funzione di fattore di attrazione;
2. i fattori di supporto che possono rappresentare un completamento dell'offerta territoriale: tra i vari, appare opportuno menzionare la ricettività, la ristorazione ed i servizi per la mobilità;
3. gli standard qualitativi cui i diversi attori del sistema territoriale devono attenersi, per rendere l'offerta coerente con uno o più di uno dei target identificati.

Lo sviluppo del piano di marketing per la promozione dell'offerta

La definizione di uno o più prodotti turistici è condizione necessaria ma non sufficiente ad innescare significativi processi di sviluppo basati sul patrimonio culturale periferico laziale. Senza, infatti, un'adeguata azione promozionale, le diverse chiavi di lettura del territorio, sintetizzate dai tematismi individuati, rischiano di vedere limitato il proprio potenziale alla collettività locale e/o alla stretta cerchia di soggetti che ne hanno una conoscenza diretta. D'altro canto l'azione promozionale difficilmente può essere immaginata su larga scala, stanti i limiti di risorse cui un intervento in fase di avvio necessariamente va incontro. È necessario perciò prevedere un piano di marketing che combini in maniera ottimale una pluralità di istanze in apparenza contrapposte:

- ottenere visibilità per il patrimonio culturale periferico e per le iniziative che su di esso sono state poste in essere;
- enfatizzare gli elementi differenzianti rispetto ad altri territori del contesto nazionale ed internazionale;
- contenere la portata ed i costi delle azioni poste in essere, in maniera da allineare la dinamica degli investimenti di marketing a quella di sviluppo del sistema turistico-territoriale;

- specializzare le azioni (comunicazione, prezzo, distribuzione) rispetto ai diversi target identificati.

Il conseguimento contestuale di questi obiettivi rende necessaria l'adozione di un piano di marketing costruito in maniera tale da produrre un'azione al contempo ad alto impatto ed a basso costo. Appare importante a tal fine che l'intero impianto dell'azione sia costruito a partire da due concetti di base:

1. utilizzo di strumenti a carattere cognitivo (marca territoriale, segni distintivi dei luoghi e degli operatori, inserimento del territorio in format culturali), che garantiscano nel tempo rendimenti crescenti dell'azione promozionale;
2. adozione dei principi del co-marketing (politiche congiunte di prezzo, attività di comunicazione incrociata), che riducano l'onere finanziario gravante sul sistema territoriale.

Un piano per la promozione dell'offerta culturale periferica regionale non dovrebbe perciò prescindere quanto meno dalle seguenti linee di azione:

- sviluppo di una marca territoriale in grado di cogliere le peculiarità del territorio e dei tematismi in cui questo si articola;
- definizione di politiche di prezzo modulari, che consentano al potenziale fruitore di scegliere la forma tariffaria che massimizza la singola specifica funzione di valore;
- attivazione di partnership con attori del territorio laziale, che, per loro caratteristiche, possano sia amplificare i messaggi che provengono dal territorio, sia indirizzarli verso i target prescelti.

3.3 I progetti del master plan

Le criticità del sistema territoriale ed i progetti del master plan

L'analisi del sistema territoriale laziale, con particolare riferimento alle dotazioni di risorse del patrimonio culturale periferico, hanno evidenziato una serie di criticità che, se non rimosse, potrebbero di fatto limitare il potenziale di valore insito nei diversi tematismi territoriali.

Al pari di altri sistemi, al patrimonio culturale periferico laziale possono essere ascritti i sei limiti peculiari elencati di seguito:

1. mancanza di una definizione chiara di *concept* tematico-territoriali che possano guidare il fruitore nella comprensione del sistema di risorse e nella progettazione delle attività di fruizione; tale limite rende il patrimonio culturale periferico regionale, sebbene ricco, scarsamente differenziato, difficilmente percepito dalla clientela potenziale, limitatamente attrattivo;
2. limitata accessibilità del capitale fisico. Le diverse strutture (musei, siti archeologici, monumenti, luoghi di rilevanza culturale), che a vario titolo potrebbero concorrere alla valorizzazione dei tematismi identificati, spesso risultano essere limitatamente accessibili. Ai casi più estremi di impossibilità di visitare determinate attrattive, in quanto chiuse al pubblico, si affiancano casi in cui le visite sono fortemente vincolate in termini di giornate ed orari e/o limitate per la mancata adesione agli standard minimi di sicurezza per il pubblico;
3. limitata accessibilità intellettuale al patrimonio culturale. Le modalità con cui le esposizioni sono strutturate o la visita dei luoghi è organizzata privilegiano spesso approcci da specialisti del tema piuttosto che da fruitori di un territorio. A formule museali obsolete si aggiungono materiali informativi inadeguati o servizi di accompagnamento del pubblico per più ragioni



Foto: Ferentino (FR), Teatro romano.

mal progettati e mal erogati. L'esperienza di fruizione delle attrattive è proposta dalla maggior parte delle strutture più come un momento passivo di visita che come momento attivo di scoperta della cultura di un luogo;

4. mancanza di servizi di accoglienza del pubblico. Da una prima analisi delle diverse strutture sia museali sia di altro tipo emerge una forte carenza nei servizi di prima accoglienza del visitatore. Salvo casi sporadici, infatti, lo standard è rappresentato o da una totale mancanza di qualsivoglia servizio volto a ricevere il visitatore e ad orientarlo o da servizi gestiti da personale scarsamente qualificato;
5. assenza di servizi accessori rispetto alla mera fruizione del patrimonio culturale. Tali servizi, assenti o soltanto limitatamente presenti nelle strutture, oltre a rappresentare una possibile voce integrativa di ricavo, sono essenziali sia per arricchire l'esperienza del visitatore, sia per aumentarne il livello di qualità percepita. Servizi di *bookshop*, *photoshop*, caffetteria, oltre ad essere ormai percepiti come elementi tipici di un'offerta museale, arricchiscono il processo di fruizione del visitatore;
6. carenze nei servizi di mobilità infra-territoriale che colleghino tra loro le diverse attrattive facenti parte del medesimo tematismo. La mancanza di visione sistemica della dotazione di risorse del territorio ha, in larga parte, limitato lo sviluppo di infrastrutture e servizi per la mobilità in grado di facilitare il fruitore di un'area negli spostamenti lungo un itinerario. Tali servizi, se opportunamente organizzati, oltre a rappresentare un elemento di qualificazione dell'offerta territoriale, possono consentire di creare opportunità reddituali e lavorative aggiuntive.

Queste sei criticità richiedono un'adeguata risposta al fine di rendere effettivo il potenziale di valore insito nel territoriale laziale. La

valenza strategica di tali progetti, da un lato, li rende imprescindibili, dall'altro, rende necessaria, in fase esecutiva, un'opportuna attività di declinazione delle attività.

Nel seguito sono proposte sei schede progettuali corrispondenti alle diverse criticità individuate in precedenza.

Individuazione e sviluppo dei concept legati al patrimonio culturale periferico

Tale progetto è diretta conseguenza dell'approccio per tematismi e consiste in una pluralità di attività volte a definire in maniera operativa concetti tematico territoriali in grado di attrarre potenziali visitatori. Di alcuni possibili esempi di concept si è già dato conto nella parte del lavoro relativa ai tematismi territoriali.

Interventi per il recupero del capitale fisico e per il miglioramento dell'accessibilità fisica al patrimonio

Tali interventi sono riferiti alle diverse strutture che compongono il patrimonio culturale periferico regionale e che possono essere ricondotte ad un medesimo *concept* territoriale. Da un punto di vista operativo possono essere distinti quattro progetti diversi che concorrono al medesimo fine.

1. recupero parziale o totale di strutture attualmente non fruibili. Si tratta di interventi a carattere prettamente strutturale volti a ripristinare lo stato dei luoghi atti ad ospitare visitatori. È opportuno sottolineare che tali azioni di recupero possono essere modulate in maniera da intervenire esclusivamente sulla parte delle strutture coerente con il concept identificato, limitando in tal modo l'ammontare dei finanziamenti richiesti ed i tempi di attuazione;
2. adeguamento delle stesse agli standard relativi alla *safety*, almeno per le parti che si intende aprire al pubblico. Infatti, senza le necessarie garanzie per il pubblico, peraltro previste dalla legge, il patrimonio, quand'anche recuperato, risulterebbe non visitabile;

3. rimozione di eventuali barriere architettoniche che potrebbero rendere difficile l'accesso ai luoghi alle categorie di visitatori svantaggiati (portatori di handicap, disabili, anziani, madri con bambini piccoli);
4. definizione di meccanismi per sincronizzare giorni ed orari di apertura delle strutture appartenenti al medesimo *concept*. Infatti, senza un coordinamento forte tra le diverse componenti sistemiche che concor-

Tabella 11 - Individuazione e sviluppo dei *concept* tematico territoriali.

Nome del progetto	Individuazione e sviluppo dei <i>concept</i> tematico territoriali.
Fine	Far emergere la carica attrattiva intrinseca nei tematismi del territorio.
Obiettivi	1. Legare l'offerta del territorio ad un concetto evocativo di significati specifici per i diversi <i>stakeholder</i> di un'area. 2. Enfatizzare gli aspetti distintivi del territorio. 3. Indirizzare le attese dei potenziali fruitori dell'offerta culturale.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. ricognizione puntuale dello stock di capitale materiale ed immateriale primario e correlato: oggetti, monumenti, musei, siti, prodotti enogastronomici, tradizioni, usi, costumi accomunati da un concetto unificante; 2. codifica formale del concetto; 3. declinazione del concetto nei suoi aspetti principali; 4. identificazione delle componenti del sistema in grado di contribuire in misura maggiore al concetto definito nelle fasi precedenti; 5. mappatura delle criticità delle componenti del sistema selezionate.
Competenze richieste	
Pianificazione del territorio. Marketing territoriale. Discipline storiche specialistiche. Gestione dei beni culturali.	

Tabella 12 - Recupero parziale o totale delle strutture.

Nome del progetto	Recupero parziale o totale delle strutture.
Fine	Rendere le strutture adeguate, da un punto di vista funzionale, ad ospitare visitatori.
Obiettivi	1. Restaurare gli immobili. 2. Mettere in sicurezza le strutture. 3. Adeguare gli spazi fisici.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. ricognizione dei luoghi; 2. redazione di progetti esecutivi di intervento; 3. affidamento dei lavori; 4. realizzazione delle opere; 5. collaudo.
Competenze richieste	
Progettazione architettonica. Restauro. Ingegneria civile. Costruzioni edilizie.	

Tabella 13 - Adeguamento agli standard di *safety*.

Nome del progetto	Adeguamento agli standard di <i>safety</i> .
Fine	Rendere le strutture adeguate, da un punto di vista della sicurezza, ad ospitare visitatori.
Obiettivi	1. Adattare le strutture alla normativa vigente in termini di sicurezza. 2. Ottenere le necessarie autorizzazioni per ospitare il pubblico. 3. Rendere sicuri i luoghi in caso di emergenza.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. analisi dell'adeguatezza delle dotazioni rispetto agli standard di sicurezza; 2. redazione di un progetto di <i>safety & security</i>; 3. affidamento dei lavori; 4. realizzazione degli interventi; 5. richiesta delle autorizzazioni amministrative.
Competenze richieste	
Diritto amministrativo. Tecnologie legate alla <i>safe & security</i>. Progettazione architettonica.	

rono allo specifico concetto tematico-territoriale il visitatore incorrerebbe in una serie di diseconomie legate alla pianificazione e realizzazione di un itinerario tra più luoghi/attrattive.

Tabella 14 - Rimozione delle barriere architettoniche.

Nome del progetto	Rimozione delle barriere architettoniche.
Fine	Rendere le strutture adeguate ad ospitare visitatori svantaggiati (portatori di handicap, disabili, anziani, madri con bambini piccoli).
Obiettivi	1. Eliminare le barriere architettoniche. 2. Dotare le strutture di impianti specializzati per i portatori di handicap (ascensori, elevatori, toilette). 3. Realizzare eventuali spazi a valore aggiunto destinati ai visitatori svantaggiati.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. valutazione delle barriere architettoniche esistenti; 2. progettazione degli interventi di rimozione delle barriere e di adeguamento degli impianti; 3. affidamento dei lavori; 4. realizzazione degli interventi; 5. collaudo delle realizzazioni.
Competenze richieste	
Progettazione architettonica. Ingegneria civile. Costruzioni edilizie. Impiantistica speciale.	

Tabella 15 - Definizione dei meccanismi di sincronizzazione dei periodi di apertura.

Nome del progetto	Definizione dei meccanismi di sincronizzazione dei periodi di apertura.
Fine	Rendere i giorni e gli orari di apertura compatibili con logiche di fruizione legate ad un itinerario.
Obiettivi	1. Allineare giorni ed orari di apertura delle strutture appartenenti ad un medesimo <i>concept</i> tematico-territoriale. 2. Creare meccanismi per la visitabilità su richiesta di strutture piccole o piccolissime da parte di visitatori già presenti nell'area. 3. Sviluppare sistemi di prenotazione per gruppi di visitatori non ancora presenti nell'area.
Descrizione	Il progetto si articola in 6 fasi specifiche: 1. analisi degli orari e delle modalità di apertura al pubblico delle strutture facenti parte di un medesimo <i>concept</i>; 2. definizione, concertata, di un calendario dei giorni e degli orari di apertura; 3. progettazione di un servizio di prenotazione delle visite per le strutture normalmente chiuse; 4. realizzazione, in varie forme, del servizio prenotazione visite; 5. avvio dell'iniziativa e test dei servizi per l'accessibilità alle strutture; 6. eventuale <i>fine tuning</i> del calendario e del servizio di prenotazione visite.
Competenze richieste	
Gestione dei beni culturali. Gestione dei servizi. Marketing turistico. Start up di neo imprese.	

Interventi per il miglioramento dell'accessibilità intellettuale al patrimonio culturale

Tali interventi sono volti a migliorare le modalità con cui il patrimonio culturale periferico laziale è proposto al visitatore. Le criticità enunciate in precedenza richiedono interventi volti a modificare radicalmente le formule adottate dalle diverse strutture, sia museali sia assimilabili, in maniera da cogliere le tendenze più attuali nell'organizzazione dei processi di fruizione culturale.

Da un punto di vista operativo possono essere distinti otto progetti che concorrono ad un miglioramento dell'accessibilità intellettuale del patrimonio:

1. progettazione esecutiva delle diverse formule museali, coerentemente con le metafore strategiche presentate nella prima parte del lavoro (museo risarcimento,

museo piazza, museo itineraria) e loro condivisione da parte dei soggetti titolari delle diverse strutture. Senza un deciso riposizionamento, in prima istanza strategico, risulta, infatti, estremamente laborioso rendere attrattiva l'offerta culturale ospitata dalle numerose strutture censite sul territorio;

2. riorganizzazione degli allestimenti museali esistenti e degli apparati fissi di comunicazione coerentemente con i progetti esecutivi realizzati;
3. creazione di aree specifiche volte alla valorizzazione delle risorse immateriali che concorrono alla formazione del patrimonio culturale. Ci si riferisce nello specifico alle forme diverse in cui le tradizioni, gli usi e le consuetudini locali possono manifestarsi: dalle feste alle sagre, dalle produ-

zioni tipiche a quelle artigianali. La predisposizione di luoghi in cui rappresentare e spiegare le diverse modalità con cui la cultura dei luoghi ha avuto origine e ha trovato espressione rappresenta sia una modalità per promuovere il territorio sia un meccanismo per migliorare la qualità dell'esperienza del visitatore;

4. produzione di materiale informativo cartaceo, a carattere tematico, da distribuire sul territorio ed al di fuori dello stesso. La mancanza di guide, depliant illustrativi, brochure rende infatti impossibile agevolare il visitatore nell'identificazione delle attrattive e nella loro interpretazione alla luce del tema che le accomuna;
5. produzione di supporti multimediali frui-

bili via internet legati al *concept* tematico-territoriale. Il canale informatico rappresenta il necessario complemento al materiale informativo cartaceo nel fornire al turista gli strumenti concettuali per la comprensione dell'offerta territoriale;

6. predisposizione di un servizio di guide in loco, che possano fornire servizi a valore aggiunto ai visitatori di una determinata area. Il livello di servizio ottenibili da un soggetto adeguatamente preparato ed in grado di illustrare le peculiarità del patrimonio culturale laziale rappresenta uno strumento di valorizzazione imprescindibile delle risorse del territorio;
7. produzione di ulteriori materiali multimediali acquistabili/noleggianti nei luoghi

Tabella 16 - Progettazione esecutiva e condivisione delle nuove formule museali.

Nome del progetto	Progettazione esecutiva e condivisione delle nuove formule museali.
Fine	Diffondere tra gli attori del territorio le nuove formule strategiche per l'offerta museale.
Obiettivi	1. Definire nello specifico lo standard minimo di requisiti cui le diverse strutture legate ad un tematismo devono attenersi per aderire alle nuove formule. 2. Identificare le azioni mirate per la riorganizzazione delle collezioni esistenti coerentemente con il <i>concept</i> di riferimento. 3. Condividere con gli attori del territorio le nuove formule museali e stimolarne l'adozione fattiva e concreta.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. analisi puntuale dell'organizzazione delle collezioni e dei servizi delle singole strutture (musei, siti, monumenti) facenti parte di uno specifico <i>concept</i> tematico-territoriale; 2. definizione di un modello di riorganizzazione dell'offerta culturale delle diverse strutture; 3. identificazione di un piano delle priorità; 4. progettazione di iniziative di promozione e diffusione delle nuove formule museali (eventi, attività di marketing relazionale, pubblicazioni, incontri istituzionali); 5. realizzazione delle iniziative di diffusione.
Competenze richieste	
Discipline storiche specialistiche. Gestione dei beni culturali. Comunicazione. Marketing relazionale.	

Tabella 17 - Riorganizzazione degli allestimenti museali.

Nome del progetto	Riorganizzazione degli allestimenti museali.
Fine	Modificare le modalità con cui l'offerta culturale periferica della regione viene proposta ai visitatori.
Obiettivi	1. Attuare le linee programmatiche previste dalle nuove formule museali. 2. Rendere l'offerta museale ed assimilata coerente con il <i>concept</i> tematico territoriale prescelto. 3. Aumentare la fruibilità del patrimonio culturale periferico.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. pianificazione degli interventi operativi; 2. selezione dei contenuti della collezione; 3. riorganizzazione del <i>layout</i> degli spazi; 4. riallocazione degli oggetti fisici ed informativi inerenti alle collezioni; 5. realizzazione di interventi di illuminotecnica e di cartellonistica informativa.
Competenze richieste	
Discipline storiche specialistiche. Allestimento ed organizzazione esposizioni. Comunicazione. Antropologia culturale.	

Tabella 18 - Creazione di aree specifiche per la promozione delle risorse immateriali del territorio.

Nome del progetto	Creazione di aree specifiche per la promozione delle risorse immateriali del territorio.
Fine	Promuovere e valorizzare le manifestazioni degli aspetti più intangibili della cultura: manifestazioni folcloriche, prodotti tipici, produzioni artigianali, tradizioni enogastronomiche.
Obiettivi	1. Arricchire l'offerta museale di ulteriori elementi legati alle specificità del territorio. 2. Consentire al visitatore di acquisire informazioni in grado di spiegare le peculiarità dell'area. 3. Promuovere le specificità dell'offerta territoriale.
Descrizione	Il progetto si articola in 4 fasi specifiche: 1. censimento delle risorse intangibili del territorio; 2. selezione delle risorse maggiormente caratterizzanti; 3. predisposizione dei luoghi, all'interno delle strutture, dedicati ad illustrare le peculiarità dei prodotti e delle tradizioni del territorio; 4. allestimento dei luoghi secondo le logiche coerenti con le formule strategiche prescelte.
Competenze richieste	
Discipline storiche specialistiche. Allestimento ed organizzazione esposizioni. Comunicazione. Antropologia culturale.	

Tabella 19 - Produzione di materiale informativo cartaceo.

Nome del progetto	Produzione di materiale informativo cartaceo.
Fine	Rendere disponibili al visitatore informazioni nei luoghi di fruizione del patrimonio culturale periferico laziale.
Obiettivi	1. Aumentare la capacità del visitatore di interpretare correttamente l'offerta culturale legata ad un <i>concept</i>. 2. Arricchire l'esperienza del soggetto. 3. Offrire spunti ulteriori per organizzare la permanenza in una data località.
Descrizione	Il progetto si articola in 4 fasi specifiche: 1. raccolta del materiale conoscitivo; 2. organizzazione del materiale e redazione dei testi; 3. definizione degli standard editoriali; 4. produzione del materiale; 5. distribuzione del materiale.
Competenze richieste	
Discipline storiche specialistiche. Antropologia culturale. Altre competenze specifiche legate al <i>concept</i> tematico territoriale. Editing e stampa.	

destinati alla fruizione del patrimonio culturale laziale. La ricerca di varietà e di personalizzazione del processo di fruizione rendono necessario un ampliamento ed un diversificazione degli strumenti informativi messi a disposizione del visitatore.

In particolare le nuove tecnologie legate alla comunicazione mobile lasciano intravedere spazi ed opportunità che potrebbero in futuro rappresentare una traiettoria obbligata per lo sviluppo di un'offerta culturale disseminata;

Tabella 20 - Produzione di materiali fruibili via internet.

Nome del progetto	Produzione di materiali fruibili via internet.
Fine	Aumentare le modalità di accesso intellettuale alle informazioni.
Obiettivi	1. Ampliare la base informativa relativa al <i>concept</i> tematico-territoriale. 2. Offrire un canale informativo ad alto valore aggiunto alternativo alla documentazione cartacea. 3. Rendere navigabili e quindi personalizzabile la fruizione delle informazioni.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. raccolta di informazioni integrative, rispetto a quelle utilizzate per i supporti cartacei; 2. realizzazione di un sito web; 3. caricamento dei contenuti nel sito web; 4. aggiornamento continuativo delle informazioni; 5. monitoraggio dei risultati in termini di accessi.
Competenze richieste	
Discipline storiche specialistiche. Antropologia culturale. Altre competenze specifiche legate al <i>concept</i> tematico territoriale. <i>Web content management</i>.	

Tabella 21 - Predisposizione di un servizio di guide in loco.

Nome del progetto	Predisposizione di un servizio di guide in loco.
Fine	Offrire servizi a valore aggiunto legati alla fruizione di un <i>concept</i> tematico-territoriale.
Obiettivi	1. Individuare una formula profittevole per la gestione di un servizio di guide. 2. Avviare il servizio. 3. Garantire elevati livelli qualitativi ai visitatori nelle attività di accompagnamento.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. definizione del business plan dell'iniziativa; 2. realizzazione della struttura di servizi; 3. avvio dell'attività; 4. valutazione dei risultati; 5. eventuale <i>fine tuning</i> della formula adottata.
Competenze richieste	
Business planning. Gestione dei servizi. Marketing turistico. Discipline storiche specialistiche.	

8. realizzazione di segnaletica adeguata sia all'interno che all'esterno delle strutture muscali ed assimilate. La segnaletica e la cartellonistica rappresentano, infatti, oltre che un valido supporto alla mobilità del visitatore, il primo strumento di cui questi può disporre per conoscere le attrattive che si appresta a visitare.

Tabella 22 - Produzione di ulteriori materiali multimediali.

Nome del progetto	Produzione di ulteriori materiali multimediali.
Fine	Aumentare le modalità di accesso intellettuale alle informazioni.
Obiettivi	1. Rendere disponibili in loco strumenti multimediali alternativi alla guida turistica (colline multimediali, audio guide, servizi a valore aggiunto su cellulare). 2. Offrire informazione attraverso modalità più efficaci e più ricche rispetto agli strumenti cartacei (multimedialità). 3. Consentire al soggetto di scegliere tra modalità diverse di approfondimento delle informazioni.
Descrizione	Il progetto si articola in 6 fasi specifiche: 1. screening delle possibilità offerte dalle diverse tecnologie; 2. scelta degli strumenti che offrono i migliori rapporti prezzo performance; 3. raccolta/riutilizzo di materiale informativo; 4. creazione del contenuto multimediale; 5. distribuzione dei contenuti multimediali.
Competenze richieste	
Discipline storiche specialistiche. Antropologia culturale. Altre competenze specifiche legate al <i>concept</i> tematico territoriale. Comunicazione multimediale.	



Foto: Fossanova (LT), scorcio dell'Abbazia.

Tabella 23 - Realizzazione di segnaletica.

Nome del progetto	Realizzazione di segnaletica.
Fine	Orientare il visitatore nella fruizione del patrimonio culturale periferico.
Obiettivi	1. Offrire informazioni facilmente fruibili e di immediata comprensione al visitatore. 2. Consentire ai visitatori di orientarsi nella fruizione spaziale del concept tematico territoriale prescelto. 3. Agevolare il rapporto con i luoghi e le collezioni che questi ospitano.
Descrizione	Il progetto si articola in 6 fasi specifiche: 1. definizione dei contenuti informativi; 2. progettazione del layout grafico; 3. selezioni dei luoghi deputati all'affissione; 4. progettazione e produzione della segnaletica; 5. installazione della segnaletica.
Competenze richieste	
Discipline storiche specialistiche. Antropologia culturale. Altre competenze specifiche legate al concept tematico territoriale. Comunicazione.	

Tabella 24 - Riqualficazione del personale deputato all'accoglienza.

Nome del progetto	Riqualficazione del personale deputato all'accoglienza.
Fine	Formare e/o riqualficare gli operatori del <i>front office</i> .
Obiettivi	1. Aumentare la preparazione ed il livello di cultura del servizio del personale deputato ad accogliere il visitatore nelle diverse strutture. 2. Modificare il ruolo del personale deputato all'accoglienza: da biglietteria e sportello informazioni a gestore del visitatore. 3. Consentire al turista di avere un interlocutore adeguato.
Descrizione	Il progetto si articola in 4 fasi specifiche: 1. analisi dei fabbisogni formativi dei soggetti deputati alla gestione dell'accoglienza nelle strutture legate ad uno specifico <i>concept</i>; 2. definizione di un piano formativo; 3. erogazione della didattica; 4. verifica dei risultati.
Competenze richieste	
Gestione di attività formative. Organizzazione di attività didattiche. Gestione dei servizi. Competenze specifiche legate al <i>concept</i> tematico territoriale.	

Interventi per lo sviluppo dei servizi di accoglienza

Si tratta di interventi volti a garantire all'interno delle diverse strutture museali un servizio di accoglienza al visitatore in grado di produrre valore aggiunto rispetto all'intera permanenza del soggetto nell'area. La riqualificazione dell'offerta culturale e la valorizzazione del patrimonio culturale sono intimamente connesse, infatti, alla possibilità di rendere le diverse strutture oltre che più fruibili anche luoghi deputati a smistare i flussi in ingresso ed in transito.

Operativamente due sono i progetti più rilevanti:

- 1) formazione e/o e riqualificazione del personale deputato alla gestione dei servizi di accoglienza;
- 2) predisposizione di un sistema di erogazione dei servizi.

Interventi per lo sviluppo di servizi accessori

Si tratta di interventi mirati principalmente ad arricchire la formula museale di ulteriori elementi complementari in grado di rendere il processo di fruizione più ampio e gradevole per il visitatore. Le diverse iniziative sono inoltre accomunate dalla possibilità di tradurre l'attività in una fonte di reddito autonoma, qualora i flussi di visitatori attratti siano sufficientemente ampi e stabili nel tempo.

Due i principali progetti da porre in essere:

- 1) realizzazione di servizi per l'accoglienza all'interno delle principali strutture museali appartenenti ad un determinato *concept* tematico-territoriale.
- 2) realizzazione di servizi di *book & gift shop* presso le principali strutture museali.

Tabella 25 - Predisposizione di un sistema di erogazione dei servizi di accoglienza.

Nome del progetto	Predisposizione di un sistema di erogazione dei servizi di accoglienza.
Fine	Rendere le singole strutture museali luoghi elettivi per l'organizzazione della permanenza sul territorio.
Obiettivi	1. Rendere il <i>front office</i> delle strutture museali ed assimilate efficiente ed efficace. 2. Definire standard di erogazione del servizio comuni alle diverse strutture. 3. Integrare in un unico sistema le diverse strutture per l'accoglienza del territorio.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. definizione del business plan dell'iniziativa; 2. realizzazione della struttura di servizi; 3. avvio dell'attività; 4. valutazione dei risultati; 5. eventuale fine tuning della formula adottata.
Competenze richieste	
Business planning. Gestione dei servizi. Marketing turistico. Marketing relazionale.	

Tabella 26 - Realizzazione di servizi per l'accoglienza.

Nome del progetto	Realizzazione di servizi per l'accoglienza (caffetteria, degustazione di prodotti tipici locali).
Fine	Arricchire l'offerta museale con servizi accessori ad alto valore aggiunto.
Obiettivi	1. Rendere possibile presso le strutture museali una sosta più prolungata. 2. Offrire prodotti tipici locali, promuovendo il tal modo il territorio. 3. Aumentare il livello di servizio del patrimonio culturale periferico.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. definizione del business plan dell'iniziativa; 2. realizzazione della struttura di servizi e definizione delle convenzioni tra soggetto gestore e struttura/e museali; 3. avvio dell'attività; 4. valutazione dei risultati; 5. eventuale <i>fine tuning</i> della formula adottata.
Competenze richieste	
Business planning. Gestione dei servizi. Marketing turistico. Marketing relazionale.	

Tabella 27 - Realizzazione di servizi *book & gift shop*.

Nome del progetto	Realizzazione di servizi di <i>book & gift shop</i> .
Fine	Arricchire l'offerta museale con servizi accessori ad alto valore aggiunto.
Obiettivi	1. Rendere possibile presso le strutture l'acquisto di prodotti legati all'offerta culturale ed alle specificità del territorio. 2. Offrire al visitatore attraverso le strutture del museo la possibilità di acquisire ulteriori strumenti di approfondimento informativo sull'area e sulle sue attrattive. 3. Aumentare il livello di servizio delle patrimonio culturale periferico.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. definizione del business plan dell'iniziativa; 2. realizzazione della struttura di servizi e definizione delle convenzioni tra soggetto gestore e struttura/e museali; 3. avvio dell'attività; 4. valutazione dei risultati; 5. eventuale <i>fine tuning</i> della formula adottata.
Competenze richieste	
Business planning. Gestione dei servizi. Marketing turistico. Marketing relazionale.	

Interventi a supporto della mobilità infraterritoriale

Tali interventi sono volti in maniera prioritaria a consentire spostamenti più agevoli al visitatore, onde rendere la permanenza nell'area massimamente fruttuosa. Infatti tempi di percorrenza eccessivi all'interno del territorio finirebbero per rendere estremamente difficile la proposizione delle risorse appartenenti ad un medesimo *concept* quale sistema unitario.

D'altro canto, al fine di mantenere un elevato grado di fattibilità delle iniziative, non è ipotizzabile, almeno in prima istanza, la realizzazione di interventi infrastrutturali significativi. Si è optato, perciò, all'interno del master plan per la regione Lazio, per la focalizzazione esclusivamente su due progetti strategici:

- 1) realizzazione di aree di parcheggio prospicienti le strutture museali ed assimilate del patrimonio culturale periferico selezionate all'interno di uno specifico *concept* (in

alternativa stipula di convenzioni con aree di parcheggio già esistenti);

- 2) realizzazione di servizi di navetta in grado di collegare secondo itinerari circolari le principali strutture comprese in uno specifico *concept* tematico territoriale.

I legami logico funzionali tra i progetti del master plan

I diciotto progetti che compongono il master plan per la valorizzazione delle risorse del patrimonio culturale periferico della regione Lazio prendono origine dai tematismi identificati. Sebbene rappresentino un unicum sistemico, è opportuno evidenziare in questa sede i principali nessi di propedeuticità che si andrebbero a incontrare durante la fase realizzativa del piano.

A fini di esemplificazione si fornisce di seguito una rappresentazione sinottica dei nessi logico funzionali tra i diversi progetti descritti in precedenza.

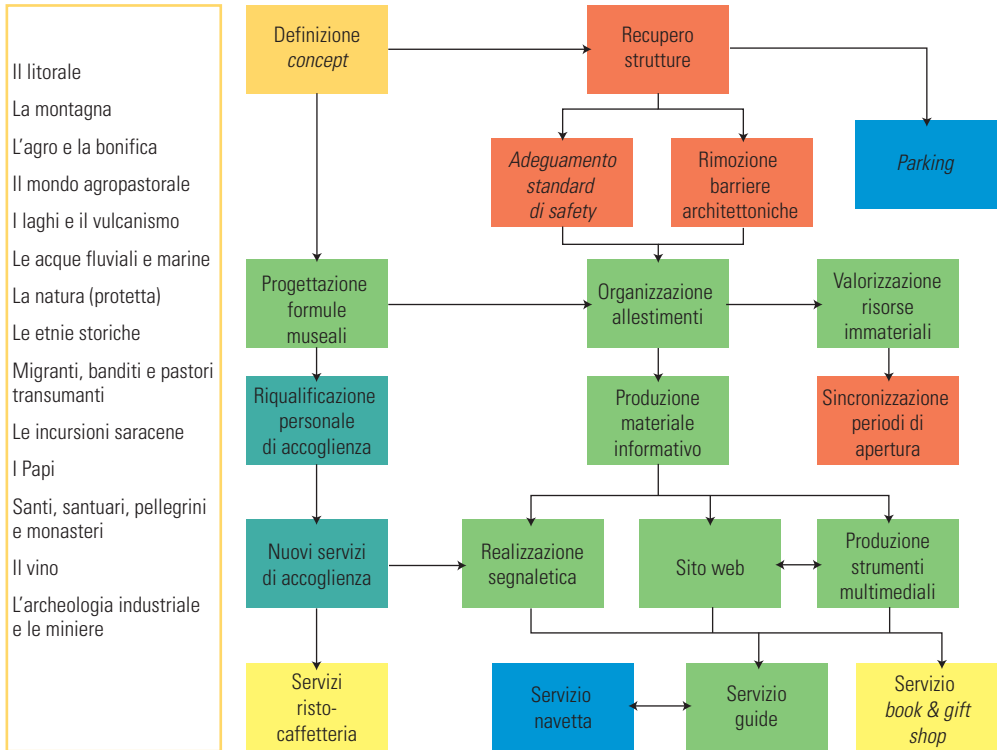
Tabella 28 - Realizzazione di aree di parcheggi e/o stipula di convenzioni con aree di parcheggio già esistenti.

Nome del progetto	Realizzazione di aree di parcheggio e/o stipula di convenzioni con aree di parcheggio già esistenti.
Fine	Agevolare la mobilità infraterritoriale ai visitatori muniti di mezzi propri di trasporto, sia individuali (autovettura), sia collettivi (autobus turistico).
Obiettivi	1. Rendere più semplice la visita di una struttura museale. 2. Accorciare i tempi di attesa tra la visita di un'attrattiva e la visita di quella successiva. 3. Limitare le probabilità di disservizi legati a problemi contingenti di viabilità urbana.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. individuazione delle diverse strutture e delle aree di parcheggio disponibili; 2. progettazione delle nuove aree da realizzare; 3. realizzazione dei nuovi parcheggi; 4. definizione di convenzioni quadro tra strutture museali ed aree parking; 5. attuazione delle convenzioni.
Competenze richieste	
Urbanistica. Ingegneria dei trasporti. Realizzazione di grandi opere edilizie. Diritto amministrativo.	

Tabella 29 - Realizzazione di servizi navetta.

Nome del progetto	Realizzazione di servizi navetta.
Fine	Assicurare la mobilità infra-territoriale ai visitatori non muniti di mezzi di trasporto propri.
Obiettivi	1. Rendere possibile la realizzazione di uno o più itinerari all'interno dell'area senza l'impiego di un'autovettura. 2. Rafforzare l'idea di sistema di risorse attraverso la definizione di collegamenti specifici tra le diverse attrattive. 3. Accorciare i tempi di attesa tra la visita di un'attrattiva e la visita di quella successiva.
Descrizione	Il progetto si articola in 5 fasi specifiche: 1. definizione del business plan dell'iniziativa; 2. realizzazione della struttura di servizi e definizione delle convenzioni tra soggetto gestore e struttura/e museali; 3. avvio dell'attività; 4. valutazione dei risultati; 5. eventuale <i>fine tuning</i> della formula adottata.
Competenze richieste	
Business planning. Gestione dei trasporti. Marketing turistico. Marketing relazionale.	

Figura 7 - Rappresentazione sinottica dei nessi logico - funzionali tra i progetti.



3.4 Le caratteristiche dell'offerta turistica basata sul patrimonio culturale periferico

I possibili target

Prima di analizzare le caratteristiche e le problematiche connesse all'offerta turistica basata sul patrimonio culturale periferico, appare utile delineare, seppur sinteticamente, i possibili profili dei destinatari di quell'offerta.

Esistono numerosissime classificazioni del personaggio turista; tutte derivano da rigorose ricerche empiriche di matrice sociologica e di marketing.

Compatibilmente con l'economia del presente lavoro, si propone di seguito una duplice tassonomia di prototipi costruita sulla base di due variabili: quella psicografica e quella relativa alla tipologia di approccio alla vacanza.

Variabile psicografica. I profili del turista vengono costruiti sulla base dei tratti della personalità che impattano sul comportamento turistico; si prendono in considerazione tratti quali: l'avventurosità (grado di rischio accettato), l'edonismo (grado di comfort desiderato), il dogmatismo (grado di difficoltà a cambiare idea), l'intellettualismo (grado di cultura cui si aspira), l'attitudine al cambiamento (grado di novità ricercato).

In funzione dell'intensità con cui sono presenti i suddetti tratti, è possibile delineare i tre seguenti profili di turista: l'*allocentrico*, il *mid-centrico* e lo *psicocentrico*. Le tre categorie non sono nettamente separate, ma si collocano lungo un ideale *continuum* secondo un'intensità di manifestazione dei relativi tratti crescente. La domanda turistica si ripartisce tra queste tre classi secondo una distribuzione "normale": la maggior parte degli elementi si colloca nella classe centrale - profilo *mid-centrico*; le classi estreme - profilo *psicocentrico* e *allocentrico* - sono invece quelle meno numerose.

Il *turista allocentrico* ama sperimentare situazioni e cose nuove; manifesta predisposizione ad interagire con l'ambiente che lo circonda; è intraprendente, nutre fiducia in se stesso. Chi risponde a questo profilo, predilige mete insolite, originali, lontane dai percorsi

si turisticamente massificate e si orienta per una *accomodation* del viaggio essenziale, che non limita, cioè, la propria sfera di discrezionalità nell'organizzazione del viaggio.

Lo *psicocentrico* configura una tipologia polare rispetto all'*allocentrico*: percepisce l'ambiente che lo circonda come una minaccia, rifugge le novità; nutre poca fiducia in se stesso, è tendenzialmente inibito e assiduamente preoccupato per il proprio benessere personale. Lo *psicocentrico* predilige località conosciute, atmosfere familiari, le soluzioni "tutto compreso" con alto grado di dettaglio del programma di viaggio.

Il *mid-centrico*, pur non rifuggendo le novità, ricerca nelle destinazioni una certa familiarità con gli ambienti abituali; presenta i diversi tratti con intensità media rispetto alle altre due tipologie.

Tipologia di approccio alla vacanza.

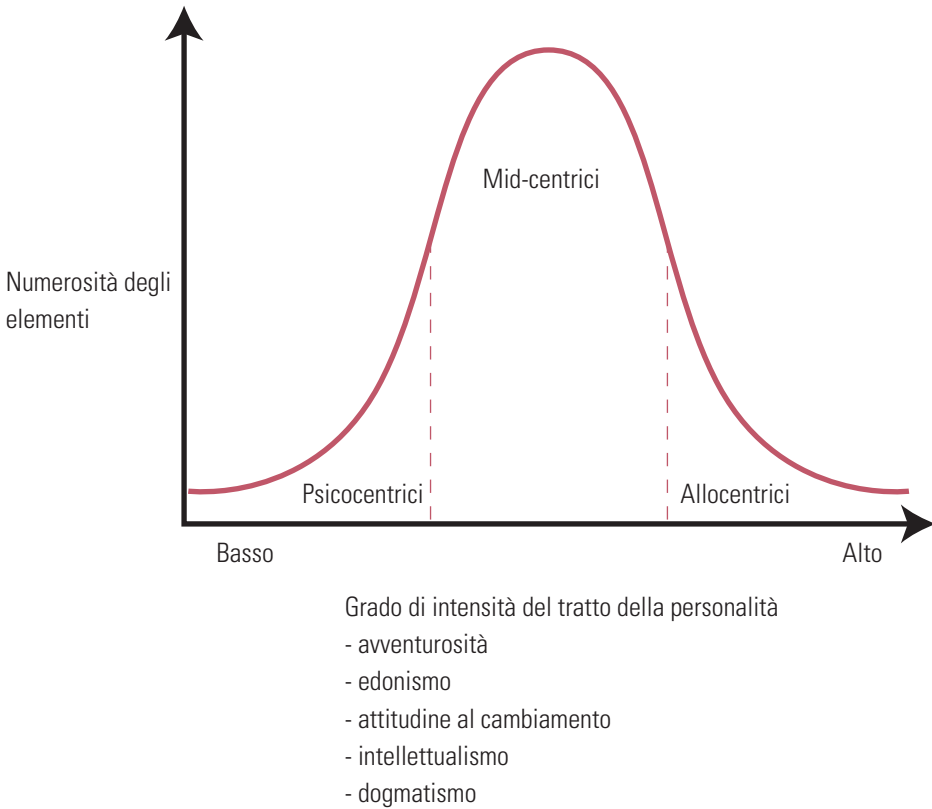
In funzione di tale variabile, si individuano i seguenti prototipi di turista: *sightseer*, *vacationer* e *drifter*.

Il *sightseer* è l'erede del viaggiatore Grand Tour: cerca di vedere e conoscere il più possibile, in genere nel corso della singola vacanza visita più di una località; si orienta per itinerari culturali ed è mosso dall'ansia di penetrare i luoghi visitati.

La vacanza è eminentemente occasione di riposo e distensione per il *vacationer*. Questi predilige luoghi con atmosfera familiare, pone l'accento sul soggiorno piuttosto che sul viaggio; essendo un turista stanziale, in genere, presenta minori problematiche rispetto al *sightseer*.

Il *drifter* è il profilo più nuovo; vi appartengono le giovani generazioni propense ad un tipo di turismo alternativo che rifugge da programmi e rigidità di tempi e propende, al contrario, per l'improvvisazione. Il *drifter* più che alla conoscenza dei luoghi sembra interessato a scoprire se stesso; da un punto di vista quantitativo il suo peso è marginale, ma la sua influenza culturale è relativamente molto più alta, in quanto egli sovente ricopre il ruolo di pioniere nella "scoperta" e nella promozione di località ignote al turismo dei grandi numeri.

Figura 8 - Variabile psicografica.



I fattori di supporto legati ai diversi target

Il complessivo sistema produttivo turistico si articola in una molteplicità di servizi ed attività che, anche se poco visibili al turista, concorrono spesso in misura cruciale a definire il livello di soddisfazione delle sue aspettative circa l'esperienza turistica. A tal proposito, quali sub sistemi della offerta turistica letta in ottica organica ed integrata è possibile individuare i seguenti servizi ed attività fondamentali: la ricettività, la ristorazione e la mobilità. Trattasi di categorie ampie e suscettibili di ulteriore scomposizione al loro interno. Tuttavia, ciò che preme sottolineare in questa sede è l'importanza della funzione di supporto che le attività ed i servizi in parola possono svolgere nell'ambito di un'offerta turistica

orientata a valorizzare il patrimonio culturale periferico considerato in questo documento: spesso aspetti quali la cura dei luoghi, l'accessibilità a parcheggi e punti di ritrovo, l'efficienza dei trasporti possono potenziare o ridurre, a seconda del loro livello quali/quantitativo, la qualità percepita dell'offerta turistica basata sulla valorizzazione del patrimonio culturale periferico.

La ricettività

La ricettività rappresenta un fattore di assoluta centralità nell'ambito dell'offerta turistica. Di norma, la spesa per i servizi ricettivi presenta un'incidenza relativa elevata sul costo totale del viaggio, mentre la qualità percepita del servizio ricettivo gioca un ruolo di rilievo nella valutazione dell'esperienza complessiva.

La ristorazione.

I servizi di ristorazione hanno una valenza particolare nel quadro dell'offerta turistica, in quanto configurano un'occasione di contatto tra il contesto, le sue tradizioni e la sua cultura ed il turista. Come noto, la cucina e, in generale, le tradizioni enogastronomiche rappresentano un'espressione degli usi e costumi di un luogo o di una regione e, proprio per tale motivo, sono un veicolo molto efficace per consentire al viaggiatore di interpretare e vivere più intensamente il contesto storico-culturale visitato.

La mobilità

Con il termine mobilità si indica l'attività di trasporto che consente il trasferimento delle persone nello spazio, in primo luogo per raggiungere la meta prescelta; in secondo luogo per effettuare spostamenti in loco o per percorrere tappe successive dell'itinerario seguito; in terzo luogo, per far ritorno a casa.

La mobilità chiama in causa non solo la varietà di mezzi cui il turista può ricorrere per realizzare lo spostamento (automobile propria o a noleggio, pullman, aereo, treno, ecc.), ma anche le infrastrutture di cui può usufruire nel corso dello spostamento, ad esempio parcheggi, punti ristoro e assistenza, oltre che, ovviamente gli stessi aeroporti, stazioni ferroviarie, ecc.

La valutazione della qualità dell'offerta turistica

La qualità è per certi versi un concetto evanescente e complesso, sia in quanto chiama in causa aspetti/variabili difficilmente misurabili, sia in quanto tali aspetti e variabili sono molteplici e non è possibile stabilire in modo oggettivo il modo in cui ciascuno interagisca con l'altro.

È necessario perciò definire cosa si intende per qualità dell'offerta turistica, comprendere qual è la fonte della soddisfazione per il turista e quali sono i fattori che la generano. A tal fine, si presenta un modello consolidato grazie al quale è possibile analizzare il processo sottostante la valutazione dell'esperienza turistica nel suo complesso e dei singoli servizi

che la connotano.

In base a tale modello, la valutazione di qualità di un qualsiasi servizio emerge dal confronto che il fruitore effettua tra il livello di *qualità attesa* (ossia il livello di qualità che egli si aspetta di ricevere nel momento in cui si avvicina al servizio) ed il livello di *qualità percepita* (ossia il livello di qualità che egli percepisce al termine della prestazione ricevuta). Nel caso in cui la qualità percepita eguaglia o supera quella attesa, il fruitore è soddisfatto ed il servizio può considerarsi qualitativamente adeguato; in caso contrario, il fruitore è insoddisfatto ed il servizio può reputarsi qualitativamente insufficiente.

Alla base del modello in parola è la convinzione che il punto di partenza per definire, analizzare e valutare la qualità di un servizio turistico risiede nell'utente e che questi formula il suo giudizio paragonando ciò che effettivamente riceve con l'aspettativa formulata antecedentemente alla fruizione.

Da quanto precede discende che è importante conoscere gli elementi in funzione dei quali si determina il livello di qualità attesa e quello della qualità percepita.

Le determinanti del livello della qualità attesa sono i seguenti cinque fattori: passaparola, esigenze del cliente, esperienze passate, prezzo, comunicazione dell'offerta.

Il passaparola consiste nel giudizio che al soggetto viene riferito da altre persone che hanno già fruito del servizio; le esigenze dell'utente sono date dalle peculiari e contingenti necessità che egli manifesta nel momento in cui si accinge a ricorrere alla prestazione; le esperienze passate rappresentano la pietra di paragone nel caso in cui il servizio sia stato già provato; il prezzo costituisce una misura sintetica e quasi oggettiva della qualità che ci si può aspettare; la comunicazione configura l'insieme dei messaggi relativi all'esperienza turistica che ha raggiunto l'attore e che ha concorso alla creazione dell'aspettativa nel suo immaginario.

La qualità percepita, invece, è funzione di due componenti: la dimensione tecnica e quella relazionale. La prima attiene ai contenuti oggettivi della prestazione ed ai suoi



Foto: Labro (RI), veduta.

aspetti essenziali; la seconda riguarda l'interazione che si viene a stabilire tra chi fornisce e chi riceve il servizio. Quest'ultima dimensione chiama in causa, in primo luogo, il comportamento del personale di contatto, ma include anche aspetti quali la struttura fisica in cui è erogato il servizio (vale a dire l'aspetto e l'adeguatezza degli edifici e delle altre infrastrutture, es. parcheggi, guardaroba, caffetterie, sale d'attesa, ecc.).

Per quanto riguarda il processo di valutazione della qualità del prodotto turistico, questo si snoda su due piani: il piano dei singoli specifici servizi (culturale, di ricettività, di mobilità, di ristorazione, ecc.) ed il piano del prodotto globale.

La valutazione della qualità degli specifici servizi deriva dal confronto tra la qualità attesa e quella percepita in relazione ad ogni singola prestazione. La valutazione della qualità del prodotto globale concerne invece l'esperienza turistica nel suo complesso, in tal caso, cioè, l'oggetto della valutazione non è il singolo servizio, ma l'esperienza vissuta com-

pletivamente ed unitariamente considerata. Incrociando le due dimensioni - quella relativa ai servizi specifici e quella relativa all'esperienza turistica - si possono individuare le situazioni rappresentate nella matrice sotto riportata.

Nei quadranti in alto a destra ed in basso a sinistra si ha la coincidenza tra le due dimensioni valutative, in un caso con il massimo di soddisfazione realizzabile, dato che l'esperienza è appagante nel suo insieme e tutti i singoli servizi ricevono una valutazione positiva; nell'altro, con il minimo di soddisfazione realizzabile, dato che, contrariamente a prima, l'esperienza è deludente sia nel complesso che a livello di singoli servizi fruiti.

Nei quadranti in basso a destra ed in alto a sinistra, invece, si verificano le valutazioni più controverse, in quanto a fronte di una valutazione positiva sul piano globale si riscontra una valutazione negativa su quello dei servizi singolarmente considerati e viceversa. Questi ultimi due quadranti descrivono valutazioni meno consuete, ma non per questo meno rea-

Figura 9 - Matrice della valutazione della qualità dell'offerta turistica.

Valutazione servizi specifici	Positiva	Servizi soddisfacenti Esperienza negativa	Piena soddisfazione
	Negativa	Totale insoddisfazione	Esperienza soddisfacente Servizi insufficienti
		Negativa	Positiva
		Valutazione dell'esperienza complessiva	

listiche. In particolare, quando le attrattive abbiano conseguito un giudizio positivo e l'esperienza nel suo complesso sia stata valutata negativamente, è probabile che si sia verificato un cattivo uso della destinazione, non adeguatamente sfruttata per quanto poteva offrire. Il problema in tal caso è quello della formazione e dell'informazione del turista nella fruizione della località e del suo contesto paesaggistico, storico culturale ed antropologico.

A questo punto si ritiene utile passare ad individuare gli indicatori sulla base dei quali viene formulato il giudizio di soddisfazione/insoddisfazione da parte del turista. A tal proposito, data l'inutilità di opinabili indicatori universali, sembra ragionevole individuare alcune coppie di fattori antitetici, in relazione ai quali ciascun turista sceglie quale tra i termini in gioco impiegare come criterio di valutazione della qualità. Tali coppie definiscono un *continuum* lungo il quale ognuno si può collocare a differenti livelli di distanza dai poli estremi.

Le coppie di fattori antitetici in funzione delle quali si pone in essere il processo valutativo possono essere ravvisate nelle seguenti:

- *tranquillità - stimolazione*: ricerca di riposo e quiete vs. ricerca avventure, stimoli, sollecitazioni;
- *familiarità - estraneità*: ricerca di condizioni abituali, consuete e routinarie vs. ricerca di esperienze esotiche e desuete;
- *strutturazione - indipendenza*: ricerca di schemi comportamentali eterodiretti vs. piacere della libertà;
- *organizzazione - creatività*: predefinizione dei contenuti della vacanza, bisogno di programmi vs. esperienza turistica costruita momento per momento.

Le coppie sono tutte ordinate ponendo al primo posto la variabile che connota un comportamento più tradizionale, che denota di norma un minor grado di competenza turistica; al secondo posto si trova la variabile verso

cui il turista tende normalmente mano a mano che sviluppa la sua competenza turistica.

Oltre ai binomi sopra elencati, vi è un'ulteriore variabile impiegata come criterio di valutazione della qualità da parte del turista; si tratta di una variabile unidimensionale: *l'autenticità*. Essa si riferisce sia al livello di genuinità che le esperienze ed i luoghi turistici dovrebbero possedere, sia alla percezione che il turista ha di partecipare realmente alla vita del luogo.

Alla luce di quanto precede, nel seguito si suggeriscono due possibili percorsi, tra loro complementari, volti ad elevare il livello di qualità percepita dell'esperienza turistica nel suo complesso. Il primo percorso consiste nella ricerca di un più efficace coordinamento tra i soggetti dell'offerta turistica che operano a livello locale; il secondo percorso consiste nella valorizzazione della partecipazione del turista al processo produttivo turistico.

I percorsi: coordinamento tra i soggetti dell'offerta turistica locale

Il sistema turistico nel suo complesso possiede natura mista. Infatti, se da un lato le singole prestazioni delle imprese ricettive e turistiche possono essere promosse e vendute solo se contestualizzate rispetto alle attrattive, all'immagine ed alle altre infrastrutture dell'area, dall'altro l'immagine e l'attrattiva della aree di competenza dei vari enti pubblici non sono proponibili né fruibili senza i servizi erogati dalle imprese private che in esse operano. La politica del prodotto turistico al livello territoriale può dare fertili risultati - sia per lo sviluppo territoriale che occupazionale - solo con il ricorso ad una sistematica cooperazione tra operatori pubblici e privati. In sostanza, se è vero com'è vero che l'esperienza del turista è per sua natura unitaria, allora essa dovrebbe essere gestita secondo un'ottica integrata anche dal lato dell'offerta. Il maggior coordinamento potrebbe inoltre essere una via per affrontare la spesso frammentaria articolazione del prodotto turistico locale; ogni operatore, oltre a preoccuparsi della qualità del proprio specifico output, potrebbe fungere da terminale atto a recepire, archiviare e comuni-

Figura 10 - I percorsi per il miglioramento della qualità percepita.



care agli altri operatori le istanze, le valutazioni complessive, i suggerimenti del turista con cui è venuto in contatto.

I principali ambiti in cui l'attività di coordinamento potrebbe trovare applicazione si possono individuare nei seguenti:

- *gestione dell'attività promozionale*: promozione del contesto geo-culturale con approccio unitario, coerente e coeso per mezzo di concertazione tra i vari operatori pubblici e privati, *profit* e *non profit*, coinvolti nell'offerta;
- *gestione dell'informazione*: da una parte, l'informazione è un ingrediente saliente nella progettazione e realizzazione del prodotto-località; dall'altra, l'evidenza empirica dimostra che l'informazione è efficace solo se gestita dagli operatori locali del settore secondo una logica di rete. Da ciò discende che il ricorso a piattaforme informative architettate e gestite secondo una logica cooperativa conferisce all'offerta turistica locale un valore aggiunto che avrà impatto positivo nel processo di valutazione della qualità da parte del turista.

Il percorso: la valorizzazione della partecipazione del turista

Il secondo percorso implica un insieme di iniziative ed azioni deputate a coinvolgere il turista in prima persona, con l'obiettivo di renderlo viepiù soggetto attivo della propria vacanza e non solo destinatario ultimo di una serie di servizi concepiti e prodotti da terzi. Il presupposto alla base di tale percorso è che il turista valuta tanto più positivamente la propria esperienza di viaggio quanto più riesce a conoscere, a penetrare a fondo il contesto geografico, culturale ed antropologico in cui il suo viaggio si compie: il patrimonio culturale periferico può essere apprezzato maggiormente, quando si possiedono gli elementi conoscitivi che ne rendono più consapevole la fruizione.

Il percorso in parola si struttura su tre livelli: livello informativo, livello formativo, livello propositivo. L'ordine con cui si presentano non è casuale ma è funzione del grado di coinvolgimento crescente del viaggiatore (vedi figura 10).

Livello informativo. Tale livello prevede una serie di iniziative ed azioni volte a segnalare e comunicare al viaggiatore tutte le opportunità rinvenibili in loco.

Livello formativo. Insieme di azioni ed iniziative volte ad agevolare il turista nella fruizione della località. Tra gli strumenti impiegabili a tale livello si segnalano:

Figura 11 - La valorizzazione della partecipazione del turista: i tre livelli del percorso.



- la segnaletica;
- gli apparati informativi fissi che offrono informazioni più dettagliate;
- i sussidi informativi mobili.

Livello partecipativo. È il livello che vede massimamente coinvolto il viaggiatore. Quest'ultimo partecipa attivamente alla costruzione del proprio soggiorno. L'obiettivo delle azioni intraprese a tale livello è quello di far sì che il viaggiatore si senta, seppur gradualmente e temporaneamente, parte della comunità territoriale, e che si produca una reciproca osmosi tra lui e la popolazione residente.

Concludendo questa sezione dedicata alla qualità dal lato dell'offerta, le principali problematiche connesse allo sviluppo di politiche e strumenti per la gestione della qualità sono di seguito riassunte:

- approfondita conoscenza delle esigenze delle diverse tipologie di turisti. A tal proposito occorre dedicare risorse volte a conoscere e monitorare il mercato e i diversi segmenti, al fine di disporre delle adeguate e necessarie informazioni idonee a supportare i processi decisionali relativi alla selezione e valutazione degli strumenti promozionali e comunicazionali;
- corretto bilanciamento tra standardizzazione e personalizzazione del prodotto.

La ricerca di soddisfare in modo più aderente le esigenze delle dei diversi segmenti di mercato implica la capacità di creare soluzioni ad hoc per ciascuno di essi, mantenendo però l'equilibrio tra le esigenze di personalizzazione ed i vincoli produttivi e gestionali delle diverse organizzazioni coinvolte nell'offerta turistica;

- risorse umane: competenza, capacità e comportamenti adeguati devono essere sistematicamente sviluppate e raffinate attraverso la diffusione dell'informazione, l'addestramento e la formazione;
- reclami: aspetto fondamentale per il monitoraggio della qualità percepita è la raccolta sistematica dei reclami e dei suggerimenti della clientela. Tale aspetto è inoltre importante per i vari *decision makers* in quanto consente a) di ottenere informazioni atte a supportare i processi di miglioramento continuo che è alla base delle politiche di qualità, b) gestire il dis-servizio predisponendo procedure adeguate e formando il personale;
- l'immagine: è necessario che la comunicazione all'utente crei e mantenga un'immagine positiva sia delle diverse organizzazioni che erogano i servizi, sia del contesto in cui esse sono culturalmente e/o geograficamente immerse.

Si elencano di seguito alcuni tipi di inter-

vento che è possibile progettare per implementare le politiche delle qualità:

- formazione, addestramento e controllo del personale;
- programmi di incentivazione del personale: flessibilità di orari, intercambiabilità dei ruoli (*job rotation*), autonomia decisionale e autocontrollo (*job enrichment*);
- informazione al cliente;
- introduzione di tecnologie informatiche: facilità e rapidità di prenotazione dei servizi turistici, rapidità nei servizi, gestione code e tempi di attesa al *front office*;
- ispezioni: mantenimento standard qualitativo dei servizi, soluzione di conflitti tra unità organizzative;
- fissazione standard di processo: rispetto dei tempi e sincronizzazione delle procedure, mantenimento standard qualitativo dei servizi, riduzione degli errori;
- manuali e mansionari.

3.5 Il marketing mix del prodotto turistico-culturale

L'obiettivo di valorizzare il patrimonio culturale periferico laziale, da un lato riposizionando le singole risorse in maniera che queste diventino fattori di attrazione e dall'altro costruendo, intorno ai singoli fattori, prodotti turistici, può giungere a reale compimento esclusivamente se l'iniziativa è accompagnata da una vigorosa azione di marketing. Come già si è accennato in precedenza, tale azione deve fondarsi su risorse finanziarie limitate, senza con ciò limitare la propria efficacia promozionale. È necessario perciò costruire il piano di marketing del prodotto turistico-culturale laziale scegliendo con accortezza le leve su cui puntare.

Quattro possono essere considerati i capisaldi inamovibili dell'azione:

- 1) iniziative volte a promuovere e diffondere l'immagine del sistema territoriale e della sua offerta culturale;
- 2) attività promozionali condotte secondo modalità innovative;
- 3) iniziative di pricing in grado di allineare nel tempo il corrispettivo pagato dal visitatore al valore da questi attribuito all'offerta territoriale;
- 4) attività di co-marketing con altri attori legati ad iniziative culturali ospitate dall'area.

L'immagine dell'offerta: **brand e segni distintivi**

L'immagine del territorio è il risultato di una pluralità di determinanti che si intrecciano tra loro concorrendo al processo esperienziale del visitatore. È dunque estremamente difficile incidere su di essa attraverso un'azione puntuale di marketing. Ogni tentativo è destinato a fallire, se non è in grado di modificare in maniera significativa il sistema territoriale nel suo insieme. Ciò non di meno esistono alcune leve che, se manovrate con accortezza, possono sortire effetti positivi, più di altre, sulle percezioni del visitatore. Una di queste è rappresentata dalla marca territoriale, intesa quale segno distintivo posto alla base di tutte le attività di comunicazione esplicita e implicita che dal territorio fluiscono verso i diversi fruitori. L'adozione di una politica chiara della marca consente infatti di raggiungere una pluralità di risultati interessanti sia verso gli attori esterni all'area sia verso quelli che di questa fanno parte. Verso i primi i benefici che generalmente vengono associati ad una politica di branding territoriale sono:

- ampliamento dei tratti distintivi del territorio;
- miglioramento della percezione da parte dei potenziali fruitori;
- possibilità di veicolare in maniera più cir-

costanziata il *concept* dell'offerta.

Rispetto ai secondi il beneficio principale è da ascrivere ad un rafforzamento dell'identità del territorio e conseguentemente del livello di adesione dei suoi attori a traiettorie di sviluppo condivise.

Nel definire un *brand* territoriale per il sistema culturale periferico laziale occorre, però, raggiungere il giusto equilibrio tra due istanze tra loro contrapposte. La prima è quella della ricerca dell'efficienza dell'azione di promozione della marca, che spingerebbe verso la scelta di un unico simbolo (marca unica) per rappresentare l'intera offerta basata sul patrimonio culturale periferico regionale. La seconda è, per contro, la spinta verso la ricerca dell'efficacia dell'azione, che indurrebbe a preferire la moltiplicazione dei simboli (marca individuale) al crescere del numero dei prodotti turistici proposti dal territorio. La soluzione tra le due ipotesi estreme è rappresentata dall'adozione di un unico simbolo declinato in funzione dei diversi tematismi con cui il territorio può essere proposto (marca unica con varianti). Tale scelta permette, soprattutto durante l'avvio delle iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale periferico regionale, di mantenere un'unità di azione, senza con ciò privarsi della possibilità di sperimentare le diverse chiavi interpretative con cui l'offerta territoriale può essere veicolata.

Le azioni di promozione: promozione incrociata, promozione via web, promozione sul territorio

Le iniziative promozionali sono attività necessarie ad accrescere la visibilità del territorio e della sua offerta culturale, che risultano particolarmente incisive se coniugate ad un uso accorto della marca territoriale. Infatti l'attività di comunicazione volta sia a stimolare la curiosità dei visitatori potenziali, sia a informarli sulle caratteristiche dell'offerta laziale connessa ai tematismi individuati, sortisce effetti di portata più ampia quando il messaggio è associato ad un simbolo cognitivo in grado di connotare il territorio.

Le forme promozionali che maggiormente si adattano al progetto di valorizzazione delle risorse culturali periferiche della regione possono essere ricondotte a tre macro-tipologie:

- 1) *promozioni incrociate*. Si tratta di iniziative a costo basso, in cui, tramite una serie di accordi istituzionali, si ottiene la possibilità di posizionare pannelli informativi in luoghi frequentati dal target prescelto. È ipotizzabile che particolarmente efficaci possano risultare iniziative di promozione incrociata effettuate nella città di Roma non solo in occasione di mostre ed esposizioni di particolare rilevanza, ma, soprattutto, realizzando durevoli installazioni di apparati informativi fissi presso i musei (e segnatamente presso i singoli oggetti interessati) e presso altri luoghi culturali che in sé o per alcuni degli oggetti in essi raccolti sono collegati al tematismo territoriale. L'apposizione di cartelloni volti a promuovere i *concept* tematici territoriali legati al patrimonio culturale periferico laziale potrebbe infatti pubblicizzare opportunità di tipo turistico ad un pubblico sensibile alle istanze della cultura e della novità;
- 2) *promozioni via web*. Anche tale tipo di iniziativa consente di raggiungere un'audience ampia, contenendo i costi. Infatti gli strumenti web già predisposti per migliorare l'accessibilità intellettuale al patrimonio culturale potrebbero essere agevolmente utilizzati anche quale veicolo promozionale dell'offerta territoriale. A tal fine, però, è necessario porre in essere alcune azioni mirate, che accrescano la facilità con cui l'indirizzo del sito può essere identificato da un generico navigatore. In estrema sintesi le iniziative da porre in essere sono:
 - scelta di un dominio del sito estremamente intuitivo e facilmente collegabile da un lato alla marca territoriale prescelta e dall'altro alla natura dell'offerta territoriale promossa;

- scelta di parole chiave (*meta tag*) che rendano facilmente classificabile il sito rispetto ai suoi fini ed ai suoi contenuti;
 - iscrizione del sito nei principali motori di ricerca, assicurando possibilmente, attraverso servizi a pagamento, che questo compaia sempre tra i primi risultati della ricerca svolta dal navigatore;
 - scambio di banner pubblicitari con altri siti appartenenti ad istituzioni e/o privati che si rivolgono al medesimo target.
- 3) *promozione sul territorio*. Rappresenta una forma di comunicazione particolarmente efficace, da un lato per il target rappresentato dai locali, dall'altro per i visitatori dell'area, che, essendo stati attratti da altre risorse, possono essere indotti a visitarne anche il patrimonio culturale. Prevalentemente è un'azione che può essere svolta facendo ricorso alla medesima cartellonistica utilizzata per aumentare l'accessibilità intellettuale al patrimonio. Infatti pannelli informativi, prima ancora di dare notizie puntuali sulle diverse risorse del patrimonio, ne segnalano l'esistenza ai visitatori che non ne sono a conoscenza.

Le iniziative di pricing: *bundling*, *versioning*, *prezzi civetta*

Una leva del marketing mix, cui spesso viene prestata scarsa attenzione, soprattutto quando ci si riferisce all'offerta culturale, è il prezzo. Le scelte strategiche che maggiormente si prestano a promuovere fattori di attrazione nuovi rispetto al sistema competitivo sono sostanzialmente tre:

- 1) *bundling dei prezzi*. Si tratta di una scelta volta a creare un corrispettivo unico che il visitatore paga a fronte di una pluralità di servizi. Ipotesi interessanti di *bundling* potrebbero riguardare sia la creazione di *card* museali in grado di consentire l'accesso ad una pluralità di strutture diverse, sia tariffe speciali in grado di combinare

servizi di mobilità e fruizione del patrimonio culturale se non anche servizi alberghieri, agevolazione per acquisto di prodotti artigianali ed enogastronomici presso esercizi convenzionati ecc;

- 2) *versioning*. Si tratta di una politica di differenziazione dei prezzi, volta a consentire al visitatore di scegliere tra una pluralità di opzioni costruite per assecondare le sue personali esigenze. A fronte di diverse modalità di fruizione del patrimonio culturale al visitatore sono offerte tariffe differenti. In combinazione con le scelte di *bundling* può dar vita a *card* museali dal contenuto e prezzo diversi;
- 3) *prezzi civetta*. Consiste in una scelta volta a tenere estremamente basso il prezzo di un'attrattiva per rivalersi sui servizi accessori a questa connessi. Il prezzo civetta rappresenta perciò sia un incentivo al visitatore, che è attratto dalla prospettiva dell'estrema economicità dell'offerta, sia agli operatori, che sono spinti a ricercare modalità alternative per trarre profitto dalla presenza del visitatore stesso.

Il co-marketing: iniziative congiunte con eventi culturali

Le iniziative di co-marketing rappresentano un'ulteriore iniziativa su cui puntare per raggiungere risultati significativi. Infatti attraverso azioni congiunte con altri attori del territorio è possibile raggiungere due traguardi estremamente interessanti. Il primo è rappresentato dalla possibilità di estendere il prodotto culturale oltre i suoi confini arricchendolo di ulteriori componenti. Le attrattive culturali possono cioè essere combinate con altre risorse estranee al patrimonio culturale, ma in grado di muovere rilevanti flussi (si pensi al balneare). Il secondo è di innescare processi virtuosi attraverso cui iniziative diverse si sostengono rafforzandosi vicendevolmente.

In tal senso un'opportunità particolare è rappresentata dalle manifestazioni culturali che presentano un forte radicamento territoriale. La scelta di intese con gli organizzatori

di tali eventi consente sia di promuovere l'offerta culturale, sia di proporre le specifiche attrattive quale estensione naturale della permanenza del visitatore nell'area.

4. Analisi degli strumenti giuridici, finanziari e programmatici

Premessa

Vengono qui di seguito individuati e analizzati gli strumenti di carattere normativo, finanziario e programmatico funzionali al progetto di riqualificazione dell'offerta turistico-culturale periferica del Lazio.

Dato l'obiettivo di creare mostre itinerarie che abbiano per capisaldi i musei, ma come prodotto il territorio nel suo insieme, l'analisi delle fonti abbraccia molteplici materie. Infatti, oltre al patrimonio culturale storico e al turismo, occorre considerare ambiti quali l'ambiente, con particolare riguardo ai parchi, alle riserve naturali e alle singolarità naturali; il territorio e il paesaggio, soprattutto per i centri storici; l'agricoltura; l'artigianato; i trasporti; la formazione professionale; le tradizioni popolari.

4.1 Normativa nazionale in materia di cultura

Circa la normativa nazionale in materia di cultura, vengono considerati distintamente i provvedimenti più significativi, segnalandone le relazioni reciproche e dedicando maggiore attenzione a quelli più interessanti ai fini del progetto in questione.

- L. 4 del 14 gennaio 1993, conversione in legge, con modificazioni, del Decreto-legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di stato;
- L. 59 del 15 marzo 1997, Delega al governo per il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni ed Enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa;
- L. 27 del 15 maggio 1997, Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e controllo;
- D. Lgs. 112 del 31 marzo 1998, Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dallo Stato alle Regioni ed agli Enti locali, in attuazione del Capo I della Legge 59/97;
- D. Lgs. 368 del 20 ottobre 1998, Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della L. 59/97;
- D. Lg. 267 del 18 agosto 2000, Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali;
- D.M. 10 maggio 2001, Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D. Lgs. 112/98);
- Legge Costituzionale 3 del 18 ottobre 2001, Modifiche al Titolo V della seconda parte della Costituzione;
- Sentenza della Corte Costituzionale 94 del 26-28 marzo 2003;
- D. Lgs. 42 del 22 gennaio 2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio.

Organizzazione e gestione dei musei alla luce del Titolo V della Costituzione e del documento sugli standard per i musei italiani

Anche nelle più recenti disposizioni statali inerenti ai musei, ovvero nel *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, (D.Lgs. 42 del 22 gennaio 2004) il museo viene definito come "una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio" (art. 101, comma 2, lettera a).



Foto: Labro (RI), scorcio.

Attestandosi sulla nozione di struttura, anziché su quelle di servizio, organizzazione o istituto, mentre si dà prova di un'indubbia evoluzione dalla tradizionale concezione di inerte *universitas rerum* sancita da tutta la precedente legislazione dello stato unitario, si resta però lontani, anche rispetto alla definizione fornita dall'ICOM (1) (istituzione permanente, *non profit* e aperta al pubblico, al servizio della società e del suo sviluppo, che acquisisce, conserva, ricerca, comunica ed esibisce, per motivi di studio, educazione e intrattenimento, la cultura materiale dell'uomo e del suo ambiente (1)), dal riconoscimento della primaria funzione del museo quale organizzazione di pubblico servizio finalizzata alla tutela e all'uso sociale del patrimonio culturale.

In questo contesto si inseriscono i processi di applicazione dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (D.M. 10 maggio 2001).

Redatto d'intesa fra Ministero, Regioni, ANCI e UPI e con il coinvolgimento del Comitato italiano dell'ICOM e dell'ANMLI, per dare attuazione all'articolo 150 del D. Lgs. 112/98, in funzione del trasferimento in gestione dei beni statali agli Enti territoriali nel quadro dei nuovi orientamenti sanciti dalla Legge 59 del 15 marzo 1997, questo decreto fissa finalmente per la generalità del territorio italiano, e quantomeno per l'intero ambito pubblico, un sistema di criteri e regole per definire i requisiti minimi necessari all'esistenza del museo e al suo funzionamento.

I suoi contenuti, anche se ispirati ai programmi di certificazione di qualità e alle connesse procedure di accreditamento dell'American Association of Museums, al

Codice deontologico dell'ICOM del 1986 (2) e al Registration Scheme for Museums and Galleries del Regno Unito, tengono però conto della peculiare situazione italiana, già per il fatto di aggiungere, ai sette ambiti normalmente previsti a livello internazionale, un ottavo ambito, dedicato al rapporto fra i musei e il territorio.

Precisamente, gli ambiti contemplati sono i seguenti:

- Ambito I - Stato giuridico;
- Ambito II - Assetto finanziario;
- Ambito III - Strutture del museo;
- Ambito IV - Personale;
- Ambito V - Sicurezza del museo;
- Ambito VI - Gestione e cura delle collezioni;
- Sottoambito 1 - Norme per la conservazione e il restauro, comprendenti l'esposizione e la movimentazione;
- Sottoambito 2 - Incremento e inalienabilità delle collezioni;
- Sottoambito 3 - Registrazione e documentazione finalizzata alla conoscenza del patrimonio;
- Sottoambito 4 - Regolamentazione dell'esposizione permanente e temporanea;
- Sottoambito 5 - Politiche di ricerca e di studio;

1. *Codice di deontologia professionale*, adottato dalla XV Assemblea generale dell'ICOM riunita a Buenos Aires il 4 novembre 1986.

2. Nella sezione "Glossary" del Codice deontologico dell'ICOM lo standard minimo (*minimum standard*) è così definito: "a standard to which it is reasonable to expect all museums and museum personnel to aspire. Certain countries have their own statement of minimum standard (uno standard verso cui è ragionevole che ogni museo tenda e che il personale di un museo aspiri. Alcuni Paesi hanno definito i propri standard minimi)".

- Ambito VII - Rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi;
- Ambito VIII - Rapporti con il territorio.

In ordine al significato di questo importante provvedimento le osservazioni di maggior conto sono le seguenti:

- l'intento è di passare da un modello di museo incentrato sul patrimonio ad un modello incentrato sul pubblico;
- gli standard minimi fissati dall'Atto non vanno considerati come prerequisiti dei quali i musei debbano già disporre per poter beneficiare dei sussidi pubblici, ma come obiettivi da raggiungere;
- l'applicazione degli standard deve essere attuata con flessibilità, declinando le disposizioni del decreto a livello di Regioni, Province e Comuni, per meglio corrispondere alle situazioni molteplici e contingenti, che contraddistinguono la realtà museale italiana;
- l'ambito VIII riconosce l'inevitabile funzione di centri di interpretazione del territorio degli istituti museali, ponendo in risalto il pieno sviluppo della vocazione territoriale del museo e l'obbligo, di quest'ultimo, di assumere un "ruolo attivo nei confronti del territorio di appartenenza [...] quale azione sussidiaria nei confronti delle istituzioni competenti, favorendo nelle forme più opportune lo sviluppo di logiche e di strutture di sistema (3)". Proprio questi assunti legittimano fortemente l'adozione delle strategie del museo-risarcimento, del museo-rete, del museo-piazza e del museo-stazione itineraria contemplate nel presente progetto.

Essendo mancato il trasferimento di gestione dei musei statali, previsto dall'articolo 150 del D. Lgs. 112/98, l'applicazione degli standard è ora rimessa unicamente alle Regioni, alcune delle quali, infatti, si sono incamminate in tale direzione (ad esempio, Lazio, Toscana, Lombardia, Calabria, Liguria e Puglia).

Nell'iniziativa regionale sembra dunque riposta l'unica possibilità di porre i musei italiani nelle necessarie condizioni di efficienza e di efficacia. Le ultime statistiche mostrano una situazione estremamente deficitaria soprattutto per i musei minori e locali.

Il numero complessivo oscillerebbe tra 3.554 e 4.120 (dati ISTAT rispettivamente del 1995 e del 1996). Tra questi solo cinque o sei riuscirebbero a superare i 200.000 visitatori l'anno, considerato il *break even point* per i servizi commerciali. Per le politiche da avviare, è importante notare che, dalle numerose indagini condotte dagli anni cinquanta ad oggi, risulta di proprietà pubblica una percentuale oscillante tra il 63% e il 77%. Il 48% risulta degli Enti locali. Il 13% e il 14,4% di proprietà ecclesiastica. Per la maggior parte si tratta di siti archeologici e opere d'arte, concentrati, geograficamente, soprattutto nell'Italia centro-settentrionale e nelle grandi città d'arte.

L'importanza della Legge Costituzionale 3/01, Modifiche al Titolo V della seconda parte della Costituzione, consiste nel fatto che lo Stato è titolare della potestà legislativa in materia di tutela, mentre alle Regioni è attribuita la competenza legislativa concorrente in materia di valorizzazione. Notevole appare anche il nuovo articolo 118, sia laddove afferma che "le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza", sia per la previsione

3. Ambito VIII - Rapporti con il territorio, in Ministero per i Beni e le Attività culturali, *Criteri tecnico-scientifici e standard per i musei*, (art. 150, comma 6, D.Lgs.112/98), elaborati dal Gruppo di lavoro (d.m. 25.7.2000).

contenuta nel terzo comma, secondo la quale la legge statale può contemplare "forme di intesa e coordinamento nella materia tutela dei beni culturali".

Da notare, tuttavia, che la distinzione fra tutela e valorizzazione è giuridicamente sfuggente e tecnicamente improbabile.

A fronte di un tale contesto, il contenzioso innanzi alla Corte Costituzionale è stato imponente fin da principio. La sentenza 94 del 28 marzo 2003, infatti, è stata la prima ad affrontare il delicato problema della linea di demarcazione tra i concetti di valorizzazione e tutela. L'occasione è venuta da un ricorso dello Stato verso la L.R. 31/01 del Lazio, la quale, nell'intento di valorizzare alcuni locali aventi valore storico-artistico, ne aveva compilato un elenco, prevedendo contributi regionali da elargire per la manutenzione, il restauro e gli arredi di detti beni. Poiché il finanziamento comportava anche l'imposizione di un vincolo di destinazione d'uso, lo Stato ha ritenuto che tale norma invadesse il campo della tutela.

La Corte Costituzionale, decidendo la controversia, ha distinto le azioni di tutela, in quanto tese a salvaguardare il valore culturale del bene, da quelle di valorizzazione, consistenti nell'esplicitazione del valore stesso. Così facendo, la Corte Costituzionale ha rimarcato le definizioni di tutela e valorizzazione già fornite dall'articolo 148 del D. Lgs. 112/98.

Altre importanti sentenze della Corte Costituzionale per l'applicazione del nuovo Titolo V della Costituzione sono la 303 dell'1 ottobre 2003 e la 6 del 13 gennaio 2004. Da esse emerge che il principio di sussidiarietà dovrebbe poter trovare applicazione anche ai fini dell'attribuzione delle competenze legislative. Nella sentenza del gennaio 2004 è infatti detto che "la qualificazione della normativa oggetto del conflitto (D.L. 7 del 2002 (4) e sua Legge di conversione 55 del 2002) come espressiva di una scelta del legislatore statale di considerare necessario il conferimento allo Stato della responsabilità amministrativa unitaria in materia, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza di cui all'articolo 118, primo comma, Costituzione, deve superare la preliminare obiezione delle Regioni ricorrenti sulla idoneità della fonte statale a compiere questa scelta anche là dove le norme costituzionali affidano solo limitati poteri legislativi allo Stato, come appunto nel caso delle materie di cui al terzo comma dell'articolo 117".

Nella sentenza 303/03, la Corte specifica che i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza "non possono trasformarsi in mere formule verbali capaci con la loro sola evocazione di modificare a vantaggio della legge nazionale il riparto costituzionalmente stabilito, perché ciò equivarrebbe a negare la stessa rigidità della Costituzione". Quindi

4. Decreto legge 7 febbraio 2002, n. 7, Misure urgenti per garantire la sicurezza del sistema elettrico nazionale. Nella sentenza in oggetto, la Corte ha riconosciuto, quindi, che la questione di legittimità costituzionale della suddetta norma, sollevata dalla Regione Umbria, non è indagabile alla luce del solo comma 3 dell'articolo 117, ai sensi del quale la materia "produzione, trasporto e distribuzione nazionale dell'energia elettrica" è materia di competenza legislativa concorrente, per cui lo Stato avrebbe emanato norme di dettaglio autoapplicative, ma va letta alla luce del primo comma dell'articolo 118 Cost. "È, infatti, indispensabile una ricostruzione che tenga conto dell'esercizio del potere legislativo di allocazione delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza di cui al primo comma del suddetto articolo, conformemente a quanto questa Corte ha già ritenuto possibile nel nuovo assetto costituzionale", nell'altra delle due Sentenze in esame, la n. 303/03 (Sent. n. 6/04).

In questa logica, quindi, con la normativa in esame, si è proceduto col ridefinire "in modo unitario ed a livello nazionale i procedimenti di modifica o ripotenziamento dei maggiori impianti di produzione dell'energia elettrica, in base all'evidente presupposto della necessità di riconoscere un ruolo fondamentale agli organi statali nell'esercizio delle corrispondenti funzioni amministrative".

l'eventuale deroga di competenze potrà essere giustificata solo a condizione che "la valutazione dell'interesse pubblico sottostante all'assunzione di funzioni regionali da parte dello Stato sia proporzionata, non risulti affetta da irragionevolezza alla stregua di uno scrutinio stretto di costituzionalità (5)" e, ancora, che "sia oggetto di accordi stipulati con la Regione interessata". Fondamentali sono, per questo, le "attività concertative e di coordinamento orizzontale, ovvero le intese, che devono essere condotte sul principio della *leale collaborazione*".

Assai rilevanti, tuttavia, appaiono le sentenze 9 del 13 gennaio 2004 e 26 del 20 gennaio 2004.

Nella prima, infatti, ci si pronuncia riguardo a un ricorso avanzato dalla Regione Toscana. Forte del nuovo testo dell'articolo 117 della Costituzione, che inserisce la "formazione professionale" al comma 4, ovvero tra le materie di competenza "residuale" e, quindi, esclusiva della Regione, la Toscana aveva proposto un conflitto di attribuzione nei confronti dell'articolo 3 del Decreto Ministeriale 420 (6) del 24 ottobre 2001, con il quale, pur "facendo salva, al comma 2, la possibilità, in via transitoria, di riconoscere il titolo di restauratore a chi abbia già conseguito il diploma presso una scuola di formazione regionale all'uopo istituita", veniva però previsto che, "in avvenire, detto titolo possa essere riconosciuto soltanto a chi abbia frequentato e concluso un corso (almeno quadriennale) presso una scuola statale", con ciò implicita-

mente stabilendo la fine delle scuole regionali. La Corte ha risolto il conflitto affermando che la norma statale non concerne l'ambito della formazione professionale, ma rientra nella materia tutela dei beni culturali, che, in virtù del nuovo testo costituzionale, è di esclusiva competenza statale. Lo Stato, infatti, in quanto incaricato di tutelare il patrimonio storico-artistico italiano, deve occuparsi, in prima persona, della formazione degli addetti al restauro, attività in cui la tutela stessa trova la sua più compiuta realizzazione.

La sentenza 26/2004 si riferisce in maniera più specifica all'ambito della valorizzazione. Essa, infatti, scaturisce da un ricorso delle Regioni Marche, Toscana, Emilia-Romagna e Umbria contro l'articolo 33 della L. 448 del 28 dicembre 2001, che al comma 1 dell'articolo 10 del D.Lgs. 368 del 20 ottobre 1998, dedicato ad Accordi e forme associative, aggiungeva la lettera b-bis), con la quale, nello stabilire che il Ministero può "dare in concessione a soggetti diversi da quelli statali la gestione di servizi finalizzati al miglioramento della fruizione pubblica e della valorizzazione del patrimonio artistico [...] secondo modalità, criteri e garanzie definiti con regolamento emanato ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della L. 400 del 23 agosto 1988" venivano anche indicati gli elementi da contemplare nel regolamento. In tal modo, secondo le Regioni, verrebbe disciplinata in dettaglio la materia valorizzazione, che, ai sensi del comma 3 dell'articolo 117 della Costituzione, è, invece, materia di competen-

5. Nella Sentenza n. 6/2004 si legge: "[...] perché nelle materie di cui all'art. 117, terzo e quarto comma Cost., una legge statale possa legittimamente attribuire funzioni amministrative a livello centrale ed al tempo stesso regolarne l'esercizio, è necessario che essa innanzi tutto rispetti i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza nella allocazione delle funzioni amministrative, rispondendo ad esigenze di esercizio unitario di tali funzioni. È necessario, inoltre, che tale legge detti una disciplina logicamente pertinente, dunque idonea alla regolazione delle suddette funzioni, e che risulti limitata a quanto strettamente legato a tale fine. Da ultimo, essa deve risultare adottata a seguito di procedure che assicurino la partecipazione dei livelli di governo coinvolti attraverso strumenti di leale collaborazione o, comunque, deve prevedere adeguati meccanismi di cooperazione per l'esercizio concreto delle funzioni amministrative allocate in capo agli organi centrali [...]".

6. Regolamento recante modificazioni e integrazioni al d.m. 3 agosto 2000, n. 294 del Ministro per i beni e le attività culturali concernente l'individuazione dei requisiti di qualificazione dei soggetti esecutori dei lavori di restauro e manutenzione dei beni mobili e delle superfici decorate di beni architettonici.

za concorrente. La Corte si è pronunciata affermando che la norma non è lesiva delle competenze regionali, in quanto "trattandosi di beni oggetto del servizio, per la cui concessione deve essere corrisposto canone allo Stato e per i quali, tra l'altro, è previsto il ritorno nella disponibilità del Ministero per i beni culturali alla cessazione della concessione, è evidente che la convenzione concessoria dei servizi disciplinata dalla disposizione in esame e del regolamento ministeriale ivi previsto non può che concernere servizi finalizzati a beni culturali, di cui appunto allo Stato sono riservate la titolarità e la gestione, oltre che la tutela". In tal modo l'applicazione del dettato costituzionale è stata declinata a partire dal rispetto del principio dominicale.

La sentenza della Corte Costituzionale 272 del 27 luglio 2004, infine, pur non essendo specificatamente riferita alla materia beni culturali, costituisce un ulteriore approfondimento delle questioni relative alle sfere di competenza statale e regionale. Essa, infatti, scaturisce da un ricorso della Regione Toscana, la quale, in riferimento agli articoli 117 e 118 della Costituzione, ha impugnato l'articolo 14, commi 1 e 2 del D.L. 269 del 30 settembre 2003, Disposizioni urgenti per favorire lo sviluppo e per la correzione dell'andamento dei conti pubblici, convertito, con modificazioni, nella L. 326 del 24 novembre 2003. Come si legge dal testo della Sentenza la normativa impugnata ha sostituito la distinzione fra servizi pubblici locali di rilevanza industriale e servizi pubblici locali privi di rilevanza industriale con quella fra servizi pubblici locali di rilevanza economica e servizi pubblici locali privi di rilevanza economica ed ha specificato che le disposizioni che disciplinano puntualmente le modalità di gestione dei servizi pubblici locali - anch'esse oggetto di modifica - attengono alla tutela

della concorrenza e sono inderogabili ed integrative delle specifiche normative di settore. La Regione Toscana sostiene che tali disposizioni, introducendo una disciplina dettagliata ed autoapplicativa dei servizi pubblici locali di rilevanza economica e dei servizi pubblici locali privi di rilevanza economica, non sarebbero ascrivibili a nessuna delle materie che, ai sensi del secondo comma dell'articolo 117 della Costituzione, sono di competenza legislativa esclusiva dello Stato. A parere della ricorrente, non si potrebbe far neanche riferimento alla competenza statale in materia di tutela della concorrenza, contemplata nel comma 2 dell'articolo 117, in quanto al massimo si potrebbe far riferimento alla promozione della concorrenza. La Corte si è pronunciata in favore della Regione Toscana.

Il contesto normativo cui riferire le politiche regionali e degli Enti locali in materia di musei appare dunque caratterizzato da una notevole incertezza relativamente a tutti gli ambiti di attività.

Decreto Legislativo 42 del 22 gennaio 2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio

Del Decreto Legislativo 42 del 22 gennaio 2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio, alcuni aspetti rivestono ai nostri fini il maggior rilievo.

In primo luogo importa che l'attenzione venga anche rivolta al tema della valorizzazione, venuto alla ribalta specie a seguito dell'intenso dibattito sviluppatosi a partire dagli anni Sessanta e segnatamente negli anni Novanta circa la gestione dei beni culturali e soprattutto delle organizzazioni museali (7). Secondo il Codice la valorizzazione "consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicura-

7. L. 59/97, L.127/97; D. Lgs. 112/98, che per primo ha definito le attività di tutela, gestione, valorizzazione e promozione con le relative competenze. La netta separazione tra tutela e valorizzazione è avvenuta con la Legge costituzionale 3/2001 Modifiche al titolo V della seconda parte della Costituzione.

re le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale (8)". Una considerazione particolare è inoltre riservata all'attività di fruizione degli istituti e dei luoghi della cultura, intendendo per essi le biblioteche, gli archivi, le aree e i parchi archeologici, i complessi monumentali, nonché il museo, riduttivamente definito, come segnalato in precedenza, quale "struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio (9)".

Secondo l'articolo 102 è compito dello "Stato, delle Regioni, degli altri Enti pubblici territoriali e di ogni altro ente o istituto pubblico" assicurare "la fruizione dei beni presenti negli istituti e nei luoghi indicati all'articolo 101".

I principi di valorizzazione dei beni culturali sono esplicitati nel capo II dello stesso titolo II, ove è detto che le attività di valorizzazione "consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6 (10)" ed è altresì prevista la possibilità di concorrere, cooperare o partecipare in capo ai soggetti privati, sicché la valorizzazione può essere ad iniziativa pubblica o privata, ma in entrambi i casi ispirata ai principi che le sono consoni (11).

L'articolo 112, dedicato alla valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica, precisa che la potestà legislativa regionale concerne la valorizzazione dei beni presenti

negli istituti e nei luoghi della cultura che non appartengono allo Stato o di cui quest'ultimo, in base alla normativa vigente, ha provveduto a trasferire la disponibilità (12) e prevede la possibilità di coordinare, armonizzare e integrare le attività di valorizzazione da parte dei singoli attori mediante la stipula di accordi su base regionale fra lo Stato, le Regioni e gli altri Enti pubblici territoriali, finalizzati a definire gli obiettivi e fissarne i tempi e le modalità di attuazione. Mediante tali accordi si dovrebbero individuare le forme più idonee di gestione degli stessi beni (13). Ai commi seguenti dello stesso articolo 112 sono espresse in maniera più specifica le modalità di definizione di tali accordi e le azioni da intraprendere in caso di mancato rispetto degli stessi.

Il comma 8, infine, prevede per i soggetti pubblici la possibilità di "stipulare apposite convenzioni con le associazioni culturali e di volontariato che svolgono attività di promozione e diffusione della conoscenza dei beni culturali".

Oltre alla delicata questione delle attività di valorizzazione dei beni culturali di proprietà privata (14), cui il Codice concede molta attenzione e per le quali sono previste misure di sostegno pubblico, particolare importanza assume l'articolo 114, riguardante i livelli di qualità della valorizzazione. L'articolato non richiama l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, approvato con D.M. del 10 maggio 2001, in attuazione del comma 6 dell'articolo 150 del D. Lgs. 112/98, ma si limita ad assegnare al Ministero, alle Regioni e agli altri Enti pubblici territoriali il compito di definire livelli uniformi di qualità della valorizzazione, anche con il contributo delle

8. Art. 6, parte I, D. Lgs. 42/2004.

9. Lettere a), comma 2), art. 101, capo I, titolo II, D. Lgs. n. 42/2004.

10. Comma 1), art. 111, capo II, titolo II, D. Lgs. n. 42/2004.

11. Commi 2), 3), 4), art. 111, capo II, titolo II, D. Lgs. n. 42/2004.

12. Comma 2), art. 112, capo II, titolo II, D. Lgs. 42/2004.

13. Comma 4), art. 112, capo II, titolo II, D. Lgs. 42/2004.

14. Art. 113, capo II, titolo II, D. Lgs. 42/2004.

Università. In capo ai soggetti che, in virtù dell'articolo 115 sono incaricati della gestione degli stessi beni, è poi il dovere di assicurare il rispetto di tali livelli.

Nell'articolo 117 si parla dei servizi aggiuntivi (15), prevedendo la possibilità di istituire negli istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 una serie di servizi di assistenza culturale e di ospitalità, tra cui:

- a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;
- b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
- c) la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
- d) la gestione di punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;
- f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;
- g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.

Circa i soggetti che possono assumere la gestione di tali servizi (per la definizione dei quali, ai sensi del comma 4 dello stesso articolo 117, si rimanda all'articolo 115), risulta utile il confronto con la precedente legge

Ronchey. La L. 4/93, infatti, aveva previsto il divieto di subappalto e modalità di aggiudicazione del servizio in funzione del prezzo e della qualità dell'offerta proposta. Tutto ciò non è contemplato dall'articolo 115 del Codice, che sancisce così l'ingresso di soggetti generalisti, non specializzati nel settore, e legittima al contempo l'avvio di una probabile catena di subappalti. Le innovazioni introdotte dal Codice appaiono dunque penalizzanti nei confronti delle imprese culturali e in particolar modo museali che volessero operare in vista di una gestione del patrimonio basata sui principi di efficienza, efficacia ed economicità.

4.2 Normativa regionale in materia di cultura

Nella ricognizione della normativa nazionale si è optato per un'analisi di carattere generale. Circa la Regione Lazio si procederà, invece, per campi tematici, ritenendo che ciò consenta una più facile presentazione dei documenti con particolare riguardo ai motivi di maggior interesse ai fini di questo lavoro. Gli atti presi in esame sono:

- L.R. 42/97, Norme in materia di beni e servizi culturali del Lazio;
- L.R. 14/99, Organizzazione delle funzioni a livello regionale e locale per la realizzazione del decentramento amministrativo;
- Atto integrativo all'Accordo di programma quadro in materia di beni e attività culturali tra il Ministero per i beni e le attività culturali e la Regione Lazio e sostitutivo di quest'ultimo - dicembre 2003;
- Piano settoriale regionale 2002 - 2004 in materia di Beni e Servizi culturali, L.R. 42/97, articolo 7;

15. La questione dei "servizi aggiuntivi" si lega al tema dell'esternalizzazione, entrambi introdotti per la prima volta in Italia dalla *Legge Ronchey 4/1993* e poi ripresi dal *D. Lgs. 139/97* e dal *D. Lgs. 368/98*.

- Piano annuale del 2004 di catalogazione e valorizzazione riferito alle aree: Valorizzazione del territorio e del patrimonio culturale e musei, archivi e biblioteche, L.R. 42/97, articolo 8;
- Decreto del Presidente della Giunta regionale 358 dell'1 agosto 2002, Attribuzione del marchio di qualità ai musei di Ente locale e di interesse locale del Lazio, L.R. 42/97;
- Decreto del Presidente della Giunta Regionale 373 dell'1 agosto 2002, Inserimento dei musei di Ente locale e di interesse locale e dei sistemi museali territoriali nell'organizzazione museale regionale, L.R. 42/97;
- L.R. 27/01, Interventi per la conoscenza, il recupero e la valorizzazione delle città di fondazione;
- Deliberazione della Giunta regionale 781 del 13 settembre 2005, Piano 2005 per i Beni e Servizi culturali (biblioteche, musei, archivi storici), L.R. 42/97.
- i requisiti necessari per l'inserimento dei servizi culturali pubblici e privati [...] nell'organizzazione regionale (16);
- i criteri per la cooperazione tra gli Enti locali, ai fini della realizzazione di sistemi dei servizi culturali (17);
- gli ambiti territoriali dei sistemi dei servizi culturali ed il sostegno alle necessarie attività di ricerca e di programmazione, nonché ad idonee forme integrative di gestione su base sistemica (18);
- i criteri, i contenuti e le metodologie dei corsi di formazione ed aggiornamento del personale addetto ai servizi culturali pubblici e privati, nell'ambito dell'esercizio delle funzioni e dei compiti amministrativi regionali di formazione professionale (19).

Il comma 3 dello stesso articolo 165 recita così: "la Regione coopera con lo Stato e con gli Enti locali mediante la commissione di cui all'articolo 171 ed anche mediante il coordinamento e lo sviluppo di sistemi integrati di servizi, nell'esercizio delle funzioni e dei compiti volti a conseguire la valorizzazione dei beni culturali, migliorandone le condizioni di conoscenza e di conservazione ed incrementandone la fruizione, con particolare riguardo a:

- a) il miglioramento della conservazione dei beni;
- b) il miglioramento dell'accesso ai beni ed alla diffusione della loro conoscenza;

Riparto delle competenze tra Regione, Province e Comuni

Recependo il D. Lgs. 112/98, emanato in attuazione del capo I della L. 59/97, l'articolo 165, capo VII della L.R. 14/99 riserva alla Regione, in materia di beni culturali, funzioni di indirizzo, coordinamento, sostegno alle attività, valutazione e monitoraggio degli obiettivi programmatici. In particolar modo spetta alla Regione determinare:

16. Lettera f), comma 1), art. 165, sezione II- Beni culturali, capo VII - Beni culturali, Promozione delle attività culturali, Spettacolo, L.R. 14/99.

17. Lettera g), comma 1), art. 165, sezione II- Beni culturali, capo VII - Beni culturali, Promozione delle attività culturali, Spettacolo, L.R. 14/99.

18. Lettera h), comma 1), art. 165, sezione II- Beni culturali, capo VII - Beni culturali, Promozione delle attività culturali, Spettacolo, L.R. 14/99.

19. Lettera n) comma 1), art. 165, sezione II- Beni culturali, capo VII - Beni culturali, Promozione delle attività culturali, Spettacolo, L.R. 14/99.



Foto: Labro (RI), Chiesa parrocchiale.

- c) la fruizione agevolata dei beni da parte delle categorie svantaggiate;
- d) l'organizzazione di studi, di ricerche, di iniziative scientifiche e di convegni in collaborazione con Università ed altre istituzioni culturali;
- e) l'organizzazione di eventi di carattere didattico e divulgativo in collaborazione con istituti d'istruzione;
- f) l'organizzazione di esposizioni e di mostre in Italia ed all'estero, in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati;
- g) l'organizzazione di itinerari culturali, individuati mediante la connessione fra beni culturali ed ambientali diversi, in collaborazione con gli enti ed organi competenti per il turismo;
- h) l'organizzazione di eventi culturali connessi a particolari aspetti dei beni o ad operazioni di recupero, di restauro e di acquisizione;
- i) l'organizzazione di ogni altra manifestazione di rilevante interesse scientifico-culturale, ivi compresa la documentazione, la catalogazione, le pubblicazioni e le riproduzioni".

Da notare, a complemento delle disposizioni di cui sopra, il comma 2 dell'articolo 2 della L.R. 42/97, ai sensi del quale "la Regione promuove il necessario raccordo con le politiche occupazionali e del turismo culturale".

La stessa L.R. 14/99 assegna inoltre alle Province, sempre in materia di beni culturali, funzioni di coordinamento, ma soprattutto di valorizzazione e promozione. Notevoli appaiono la lettera b) e la lettera c) dell'articolo 166. La prima, infatti, recita che compito delle Province è "la promozione della cooperazione tra Enti locali per la programmazione e la gestione delle strutture e dei servizi culturali, anche mediante l'istituzione di appositi

organismi tecnici di coordinamento"; la seconda prevede per le Province il dovere di "formulare proposte alla Regione, sentiti gli enti locali interessati, per la definizione degli ambiti territoriali dei sistemi dei servizi culturali ed il sostegno alle necessarie attività di ricerca e di programmazione, nonché ad idonee forme integrative su base sistemica, di cui all'articolo 165, comma 1, lettera h)".

Ai comuni, infine, spetta il compito di istituire i musei e di vigilare sul patrimonio, come previsto all'articolo 167 della stessa Legge regionale.

Nel rispetto di questa articolazione di competenze, la Regione Lazio prevede che vi sia una sostanziale sintonia di obiettivi e strategie tra i piani programmatici di livello regionale e i relativi provvedimenti di recepimento a livello provinciale e comunale. Agli articoli 3 e 4 della L.R. 42/97, dove sono indicati i compiti di province e comuni, si legge che questi dovranno operare "nel rispetto degli indirizzi contenuti nella programmazione regionale di settore".

Organizzazione regionale, cooperazione territoriale, requisiti di funzionalità e standard di qualità

La Regione Lazio tratta il tema dell'organizzazione museale regionale all'articolo 20 della L.R. 42/97.

I musei vi sono classificati come segue:

- musei di Enti locali;
- musei di interesse locale aperti al pubblico;
- musei di aziende o Enti regionali aperti al pubblico.

Oltre a questa classificazione al comma 2 dello stesso articolo si legge che i sistemi museali territoriali e tematici sono strumento dell'organizzazione regionale e i musei ne sono le unità di servizio.

Già all'articolo 2, comma 1, lettera d) della legge in questione, piuttosto che all'articolo 165, comma 1, lettera f) della L.R. 14/99, è fatto esplicito riferimento all'organizzazione

musale regionale, prevedendo che spetta alla Regione determinare i requisiti necessari per l'inserimento di servizi culturali di proprietà pubblica o privata.

Prima di osservare i requisiti minimi per l'accesso dei musei e dei sistemi museali all'organizzazione museale regionale, fissati nel Piano settoriale regionale 2002-2004, particolare interesse assume l'analisi delle unità organizzative, ovvero dei musei, oggetto dell'articolo 21 della L.R. Lazio 42/97 e degli stessi sistemi museali territoriali o tematici, ai sensi dell'articolo 22 della legge medesima.

I primi sono definiti come istituti culturali che si caratterizzano come poli di documentazione, di valorizzazione e salvaguardia del patrimonio culturale e scientifico, nonché di organizzazione dell'informazione sul territorio, assicurando la fruizione pubblica dei materiali e contribuendo allo sviluppo della conoscenza e della ricerca (20). Lo stesso articolo, inoltre, mette in evidenza i campi di attività in cui operano gli istituti in questione, tra i quali, di fondamentale interesse per il nostro progetto, è la "musealizzazione di aree culturalmente rilevanti" (21). Si nota, infatti, un esplicito riferimento alla funzione del museo come interprete del contesto territoriale di riferimento, come punto di incontro e di espressione delle istanze culturali caratterizzanti un'area. È qui un importante spunto di riflessione sul ruolo assunto dai musei, sul loro essere forse la più diretta opportunità di comunicazione del dato culturale (22). In queste argomentazioni, quindi, si potrà rintracciare un evidente supporto all'obiettivo di applicare agli istituti museali, soprattutto di quanti sono di proprietà comunale e, dunque,

per loro natura più in stretto rapporto con il territorio, le strategie del museo-rete, del museo-piazza e del museo-stazione itineraria.

Circa i sistemi museali territoriali o tematici la Regione Lazio ritiene necessaria, ai fini della conoscenza e valorizzazione di un dato territorio, la cooperazione fra i vari servizi museali, indipendentemente dalla loro titolarità (23). In vista di questi obiettivi, un ruolo di primo piano spetta alle Province, le quali, a seguito del trasferimento di competenze nel settore dei servizi culturali realizzato dalla L.R. 42/97, sono potenzialmente in grado di agire da punto di incontro fra la programmazione regionale e la sua effettiva applicazione a livello di Enti locali.

Come si legge nel Piano settoriale regionale 2002-2004, il tentativo di creare forme di cooperazione territoriale fra i servizi museali ha per obiettivo di migliorare il livello qualitativo e l'efficienza dei servizi stessi, in evidente applicazione di quanto disposto dall'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento dei musei già ampiamente trattato (24).

La cooperazione gestionale, culturale e scientifica si considera, quindi, uno strumento privilegiato della Regione per favorire, da una parte la crescita dell'offerta culturale e dall'altra l'innalzamento dell'efficienza dei servizi museali.

I sistemi museali territoriali, avviati in via sperimentale nella seconda metà degli anni 80, sono definiti ai sensi dell'articolo 22, comma 2 della L.R. 42/97, il quale recita: "I sistemi museali territoriali sono istituiti in aree culturalmente omogenee, individuate dalla Regione [...]. Essi sono lo strumento

20. Comma 1, articolo 22, L.R. 42/97.

21. Lettera f), comma 1, articolo 22, L.R. 42/97.

22. Introduzione al Piano settoriale regionale 2002-2004, Sezione Musei - Linee di indirizzo e di programmazione.

23. Introduzione al Piano settoriale regionale 2002-2004, Sezione Musei - Linee di indirizzo e di programmazione.

24. Per il triennio considerato la Regione Lazio ritiene prioritari la predisposizione da parte dei musei di un bilancio di gestione e l'adozione della carta dei servizi. Per quanto concerne le restanti disposizioni, si prevede di sollecitarne l'adozione mediante la promessa di contributi.

mediante il quale gli Enti locali attuano la cooperazione e l'integrazione museale, la qualificazione o lo sviluppo dei servizi, promuovono la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale del proprio territorio. I sistemi sono aperti alla partecipazione di ogni altra struttura museale o espositiva pubblica o privata operante nello stesso ambito territoriale. Ai commi seguenti dello stesso articolo sono indicate le modalità di cooperazione tra gli Enti locali per la creazione dei sistemi e i compiti che sorgono in capo ad essi.

I sistemi museali tematici, invece, definiti ai sensi del comma 6 dello stesso articolo 22, si configurano come reti museali che, con il coordinamento della Regione, realizzano forme di cooperazione fra istituti museali omogenei per tipologia espositiva con il fine della valorizzazione, della divulgazione, dello studio e della ricerca sul tema di propria pertinenza.

Nell'introduzione al Piano settoriale regionale 2002-2004, inoltre, si legge che oltre a queste due prime forme cooperative contemplate nella L.R. 42/97, la Regione Lazio ha raggiunto un grado sufficiente di maturità nel dar vita alle reti museali urbane, cui possono aderire tutte le istituzioni museali di una stessa città. Nel medesimo documento, infine, è espresso l'intento di realizzare i sistemi di servizi culturali, in considerazione di quanto previsto dal D. Lgs. 267/00 - Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali. Quest'ultimo, infatti, previa stipula di apposite convenzioni, sottolinea la necessità di favorire fra Enti locali forme di gestione associata di funzioni e servizi. Tale tipologia sistemica,

quindi, risponde piuttosto ad esigenze di carattere economico e, per tale motivo, non prevede il requisito dell'omogeneità culturale dell'area di riferimento.

Per una maggior consapevolezza dei sistemi museali territoriali e tematici identificati dalla Regione Lazio, si fa riferimento al Piano settoriale regionale 2002-2004 e all'Atto integrativo all'Accordo di programma quadro in materia di Beni e Attività Culturali.

I sistemi museali territoriali inseriti nella programmazione regionale sono:

- Sistema museale della Valle del Liri (Consorzio intercomunale cui aderiscono i Comuni di Arce, Arpino, Ceprano, Pastena e Sora, mentre è in via di definizione la partecipazione allo stesso dei Comuni di Aquino, Pofi e Castro dei Volsci) (25);
- Sistema museale dei Monti Lepini (Consorzio Biblioteche dei Monti Lepini con organo consultivo il Consiglio dei direttori scientifici dei musei per la gestione degli stessi. Vi partecipano i Comuni di Cori, Norma, Priverno, Roccaporga, Sezze e Segni) (26);
- Museo territoriale dell'Agroforonovano (Consorzio cui aderiscono alcuni Comuni della Provincia di Rieti: Cantalupo, Casperia, Confini, Cottanello, Forano, Montasola, Montebueno, Selci, Stimigliano, Tarano, Torri in Sabina e Vacone) (27);
- Sistema museale dell'area Cerite-

25. Per maggiori dettagli e per l'elenco di tali strutture e dei musei oggetto di intervento, si rimanda al Piano settoriale regionale 2002-2004, pagg. 148-149.

26. Per maggiori dettagli e per l'elenco delle strutture appartenenti al Sistema e degli istituti in allestimento si rimanda al Piano settoriale regionale 2002-2004, pagg. 149-150.

27. Sistema in fase di transizione, per approfondimenti si rimanda al Piano settoriale regionale 2002-2004, pag. 150.

Tolfetana (Comuni di Allumiere, S. Marinella e Tolfà) (28);

- Sistema museale Madaniene (Convenzione tra i Comuni di Roviano, Anticoli Corrado, Arsoli, Riofreddo e Vallinfreda) (29);
- Sistema museale del Lago di Bolsena (Costituito dai musei aperti e funzionanti di Acquapendente, Bolsena, Gradoli, Grotte di Castro, Ischia di Castro, Latera e Valentano, cui si aggiungono i due musei di Bagnoregio e Montefiascone, che stanno portando avanti il progetto con maggiori difficoltà, e il museo di Farnese, in fase di riallestimento in una nuova sede) (30);
- Sistema museale dei Castelli Romani (31);
- Sistemi museali della Valle del Tevere e della Bassa Sabina (entrambi in via di formazione, il primo comprendente i Comuni di Nazzano Romano, Ponzano Romano e Sant'Oreste; il secondo Monteleone Sabino, Castelnuovo di Farfa e Frasso Sabino) (32).

I sistemi museali tematici inseriti nella programmazione regionale sono, invece (33):

- Sistema museale tematico Demoetnoan - tropologico - Progetto DEMOS;
- Sistema museale tematico preistorico-pro-tostorico - Progetto PROUST;

- Sistema museale tematico Naturalistico - Progetto RESINA.

I sistemi museali tematici inseriti nella programmazione regionale sono, invece (33):

A completamento dell'analisi sulla situazione che contraddistingue i servizi museali della Regione Lazio, si fa inoltre riferimento alle pagine comprese tra la 71 e l'85 del Piano settoriale regionale 2002-2004. Qui, infatti, si ha un approfondimento della materia in esame in relazione ad ogni provincia e, soprattutto, è inserito un paragrafo dedicato a Formazione e aggiornamento degli addetti ai Musei. Il primo aspetto risulta funzionale alla progettazione di nuovi sistemi di prodotto a valenza turistico-culturale, rispondenti agli obiettivi del presente progetto. Il secondo rispecchia la volontà, insita nella nostra ricerca, di valutare le esigenze di riqualificazione professionale delle risorse umane e le ricadute in termini occupazionali.

Di notevole interesse è il tema dei requisiti minimi per l'accesso all'organizzazione regionale dei musei, dei sistemi museali, delle reti museali urbane e dei sistemi di servizi culturali.

Per i musei di Enti Locali, i requisiti minimi concernono il personale, l'orario di apertura, la sede, l'allestimento, il patrimonio e l'inventario, il regolamento e la gestione finanziaria (34). I musei di interesse locale, invece, categoria in cui rientrano gli istituti di proprietà privata, devono rispettare condizioni analoghe a quelle previste per i musei di

28. Nel Piano Settoriale Regionale 2002-2004, alla pagina 151, si parla della necessità di monitorare nel corso del triennio la volontà associativa degli aderenti al sistema (in precedenza risultata debole). Considerato che tale Sistema non compare nell'elenco presente alla lettera B) "Sistemi museali territoriali e sistemi museali tematici", § 3.1 "Obiettivi generali e specifici dell'APQ" della Relazione Tecnica dell'Atto integrativo all'APQ del 2003, vi sono buone ragioni per supporre lo scioglimento del consorzio in questione.

29. Piano settoriale regionale 2002-2004, pag. 151.

30. Piano settoriale regionale 2002-2004, pagg. 152-153.

31. Costituito ma non ancora inserito nell'OMR in quanto la richiesta di inserimento è in fase di istruttoria.

32. Piano settoriale regionale 2002-2004, pagg. 150 e 151.

33. Piano settoriale regionale 2002-2004, pagg. 153-155.

34. Piano settoriale regionale 2002-2004, pagg. 85-89.

proprietà pubblica alla pagina 90 del Piano settoriale regionale 2002-2004. Alle pagine seguenti sono poi i requisiti cui devono sottostare i sistemi museali territoriali e tematici, le reti museali urbane e i sistemi di servizi culturali per essere inseriti nell'organizzazione museale regionale.

Nello stesso Piano settoriale trovano posto i requisiti necessari per l'accesso dei musei ai contributi previsti nei piani annuali (35) e i requisiti per l'assegnazione del marchio di qualità ai musei (36). Questi ultimi appaiono in particolar modo ispirati dall'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, ma, in quanto elaborati a livello regionale, possono, più degli standard definiti sul piano nazionale, essere assunti a "linee-guida per riqualificare, ove occorrente, la presentazione dell'offerta ad iniziare dall'ambiente fisico e dal personale di front-office".

In conclusione, per una completa ricognizione della normativa regionale che interessa l'Organizzazione Museale Regionale e l'attribuzione di Marchi di Qualità a musei, sistemi museali, reti museali urbane e sistemi di servizi museali, si rimanda alle seguenti fonti:

- Decreto del Presidente della Giunta regionale 358 dell'1 agosto 2002- Attribuzione del marchio di qualità ai Musei di Ente locale e di interesse locale del Lazio, L.R. n. 42/97;
- Decreto del Presidente della Giunta regionale 373 dell'1 agosto 2002- Inserimento dei musei di Ente Locale e di interesse locale e dei sistemi museali territoriali nell'organizzazione museale regionale, L.R. 42/97;

- Supplemento ordinario n. 2 al Bollettino Ufficiale n. 26 del 29 giugno 2004, Piano annuale del 2004 di catalogazione e valorizzazione riferito alle aree: Valorizzazione del territorio e del patrimonio culturale e musei, archivi e biblioteche, L.R. 42/97, art. 8 (37).

Nel primo documento, redatto in attuazione della L.R. 42/97, è un elenco ripartito per Provincia dei musei di Ente locale e di interesse locale, che, in quanto rispondenti ai requisiti previsti dal Piano settoriale regionale 2002-2004, hanno meritato il marchio di qualità.

Il secondo, anch'esso con riferimento ad ognuno dei poli provinciali laziali, elenca, sempre in attuazione della L.R. 42/97, i musei di Ente locale e di interesse locale, i sistemi museali territoriali e le reti museali urbane che, in virtù di quanto stabilito ai sensi dello stesso Piano settoriale, rientrano nell'organizzazione museale regionale. Infine si ha una presentazione più aggiornata, in quanto datata 2004, dei medesimi elenchi suddivisi ancora una volta per provincia. Meritevole di particolare attenzione l'indicazione degli standard di dotazione e di prestazione dei musei che hanno meritato il marchio di qualità (38).

Interventi e tipologie di finanziamento

Il Piano settoriale regionale 2002-2004 fissa i criteri di ripartizione delle risorse regionali (39). Le tipologie di contributi previste sono le seguenti:

- a) per la costruzione, l'ampliamento, la ristrutturazione e la conservazione delle sedi delle biblioteche, degli archivi storici, dei musei e delle strutture scientifiche degli

35. pagg. 92-94.

36. pagg. 96 e 97.

37. pagg. 37-131.

38. Di tali musei si analizzano orario, personale, superamento barriere architettoniche, impianto museologico e museografico, programmi scientifici e didattici, attività promozionali, pubblicazioni scientifiche, didattiche e divulgative.

39.. Pag. 104.

Enti locali, nonché per impianti, attrezzature e allestimenti ad esse relativi (40);

- b) per il funzionamento e lo sviluppo delle biblioteche, degli archivi storici, dei musei e delle strutture scientifiche di Enti locali, per la conservazione dei patrimoni museali, archivistici, per l'organizzazione di iniziative culturali e scientifiche presso di essi, nonché per l'organizzazione da parte delle Province di attività integrative e alternative di servizio di lettura (41);
- c) per gli impianti mobili, le attrezzature, gli allestimenti, il funzionamento e lo sviluppo delle biblioteche e dei musei di interesse locale (42);
- d) per la formazione e l'aggiornamento degli addetti alle biblioteche e ai musei degli Enti locali e di interesse locale, nonché alla gestione o all'ordinamento degli archivi storici degli Enti locali (43).

Gli unici musei contemplati come possibili beneficiari di tali finanziamenti sono quelli degli Enti locali e di interesse locale.

Nel Piano annuale del 2004 di catalogazione e valorizzazione (supplemento ordinario n. 2 al Bollettino Ufficiale n. 26 del 29 giugno 2004), riferito alle aree valorizzazione del territorio e del patrimonio culturale e musei, archivi e biblioteche, vengono presentati la Programmazione delle iniziative dirette della Regione e i Piani delle Province e del Comune di Roma. Tra le risorse, ripartite per Provincia, si ha una nettissima preferenza verso la prima tipologia di contributi e uno scarso spazio per il tema della formazione. Lo stesso dicasi del Piano 2005 per i beni e servizi culturali.

L'Atto integrativo all'Accordo di programma quadro in materia di beni e attività culturali si propone di attuare le seguenti linee strategiche:

- a) conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale presente sul territorio regionale;
- b) sistemi museali territoriali e sistemi museali tematici;
- c) attività di catalogazione dei beni culturali e ambientali;
- d) tutela, conoscenza e valorizzazione del patrimonio librario e documentario;
- e) strutture e attività dello spettacolo;
- f) interventi di particolare rilievo nel quadro dello sviluppo territoriale.

In generale è rilevabile una scarsa attenzione per la necessità di creare sistemi di prodotto integrati che consentano una fruizione allargata dell'offerta culturale.

La L.R. 27/01: un'occasione in più per le città di fondazione

In relazione al presente progetto si è ritenuto di includere in questa panoramica sulla normativa regionale in materia di cultura la L.R. 27/01, Interventi per la conoscenza, il recupero e la valorizzazione delle città di fondazione. All'articolo 1, comma 1 della legge, tali sono definiti i centri urbani realizzati con un progetto unitario negli anni trenta, ovvero i Comuni di Latina, Sabaudia, Pomezia, Aprilia, Pontinia, Guidonia e Colferro, i quali possono, quindi, "fregiarsi del titolo di

40. Alla pagina 105 è la ripartizione delle risorse del bilancio regionale alla luce di tale criterio. Si noterà una netta incidenza della Provincia e del Comune di Roma.

41. Alla pagina 105 è la ripartizione delle risorse presenti nel bilancio regionale per l'anno 2002.

42. Alla pagina 106 è la ripartizione delle risorse presenti nel bilancio regionale per l'anno 2002.

43. Alla pagina 107 è la ripartizione delle risorse presenti nel bilancio regionale per l'anno 2002.

città di fondazione (44)".

Le finalità di tale provvedimento (articolo 2) riguardano prima di tutto "la conoscenza, il recupero culturale e la valorizzazione del patrimonio architettonico e storico-artistico delle città di fondazione", inclusi, ai sensi della lettera b) del comma 1, i "fenomeni storici e culturali connessi all'antropizzazione ed all'immigrazione nel territorio oggetto di bonifica e di fondazione di nuovi centri".

Tra gli interventi ammessi (45) sono le attività di studio, ricerca, censimento, catalogazione e documentazione. Alla valorizzazione in senso più stretto sembra riferirsi la lettera d) del comma 1 dell'articolo 3, la quale recita: "progetti mirati al potenziamento, al collegamento ed alla valorizzazione delle strutture/servizi culturali e museali già presenti sul territorio, che rientrino nelle finalità della presente legge".

4.3 Normativa nazionale e regionale in materia di turismo

Fondamentale è la L. 135 del 29 marzo 2001, Riforma della legislazione nazionale del turismo, che muta sostanzialmente la L. 217 del 17 maggio 1983, Legge quadro sul turismo, nell'intento di creare un sistema turistico italiano che integri le attività di produzione, commercializzazione, servizio e consumo e colleghi lo sviluppo economico con la programmazione del territorio.

Ai fini del nostro progetto, l'importanza di questo provvedimento si lega soprattutto all'articolo 5 Sistemi turistici locali, definiti come "contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale,

o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate (46)". Tuttavia ancor più interessante è l'approccio *bottom up* che contraddistingue le fasi di progettazione e gestione di tali sistemi. È previsto, infatti, che lo stimolo alla cooperazione provenga direttamente dai soggetti pubblici o privati che concorrono alla definizione dell'offerta turistica dell'area, per cui alla Regione è riservato il solo compito di riconoscere gli stessi sistemi e di definirne le modalità e le tipologie di finanziamento.

Al momento, tra i sistemi turistici locali e i sistemi museali territoriali non sussiste coincidenza alcuna, perché i primi tendono a coinvolgere anche e soprattutto soggetti privati e prevedono la possibilità di superare i confini regionali, mentre ai secondi partecipa solo una determinata categoria di soggetti pubblici, gli istituti museali, e sussiste per essi il vincolo della regionalità e spesso della provincialità. Sussistono, tuttavia, ampi margini per l'implementazione di modelli atti ad una loro integrazione.

Attualmente, il maggior limite alla creazione di sistemi turistici locali nella Regione Lazio è la mancanza delle Legge Regionale del recepimento della L. 135/01. La legislazione vigente, infatti è la L.R. 9 del 15 maggio 1997, Nuove norme in materia di organizzazione turistica nel Lazio, emanata in attuazione della Legge quadro 217/83.

La struttura organizzativa regionale, quindi, si basa anzitutto sull'identificazione degli ambiti territoriali turisticamente rilevanti che "la Regione Lazio considera tali [...] per la diffusa presenza di attrattive e prodotti turistici (47)". Nello stesso articolo è, quindi, l'identificazione degli ambiti suddetti, coincidenti con l'area di competenza provinciale. Elemento di particolarità è l'ovvia distinzione

44. Art. 1, comma 3, L.R. 27/01.

45. Art. 3, L.R. 27/01.

46. Art. 5, comma 1, L. 135/2001.

47. Comma 1, art. 11, capo III, L.R. 9/97.

tra Comune di Roma e Provincia di Roma. All'articolo 12 della stessa legge è previsto che "[...] in ciascun ambito territoriale turisticamente rilevante, [...] è istituita un'Azienda di Promozione Turistica (APT), con personalità giuridica di diritto pubblico, dotata di autonomia amministrativa e gestionale", che si avvale sul suo territorio di servizi di Informazione e Accoglienza Turistica denominati IAT.

4.4 Normativa nazionale e regionale in materia di ambiente

Anzitutto va considerata la Legge costituzionale 3 del 18 ottobre 2001, Modifiche al Titolo V della seconda parte della Costituzione, che riserva l'attività di tutela dell'ambiente e dell'ecosistema alla competenza legislativa esclusiva dello Stato, mentre include fra le materie di legislazione concorrente la valorizzazione dei beni ambientali. Tuttavia valgono a questi riguardi le medesime argomentazioni fatte per la cultura, soprattutto circa l'articolo 118 e la possibilità di delega di funzioni amministrative ai comuni.

La normativa regionale in materia di ambiente e territorio persegue i seguenti obiettivi prioritari:

- a) conservazione e difesa del suolo e degli ecosistemi;
- b) tutela, sviluppo e valorizzazione di aree territoriali regionali e di bellezze naturali e paesaggistiche anche mediante l'istituzione di parchi e riserve naturali;
- c) progetti straordinari di valorizzazione turistico- ambientale;
- d) depurazione e protezione dei laghi;
- e) promozione e valorizzazione di bacini lacuali;

- f) attività di sviluppo e valorizzazione del litorale;
- g) tutela delle risorse genetiche autoctone di interesse agrario;
- h) attività di studio e ricerca.

L'azione di tutela, sviluppo e valorizzazione delle aree territoriali e regionali e delle bellezze naturali e paesaggistiche è oggetto dei provvedimenti di seguito indicati:

L.R. 56/85, Conservazione e tutela delle bellezze naturali e paesaggistiche nel territorio dei comuni di Sonnino e Terracina, denominato Campo Soriano;

L.R. 38/88, Istituzione nel comune di Sutri del parco urbano denominato Parco dell'antichissima città di Sutri;

L.R. 2/92, Programma straordinario di interventi urgenti nella provincia di Roma per la tutela e lo sviluppo della Media Valle del Tevere;

L.R. 48/94, Proroga straordinaria di interventi urgenti nella provincia di Roma per la tutela e lo sviluppo dell'area compresa tra l'autostrada del Sole e il lago di Bracciano complementare a quella della media Valle del Tevere;

L.R. 60/96, Azione di valorizzazione dei beni storici e naturalistici della Tuscia;

L.R. 29/99, Istituzione della Riserva Naturale Provinciale di Villa Borghese;

L.R. 30/99, Istituzione della Riserva Naturale Provinciale Monte Casoli di Bomarzo.

Sebbene tali testi legislativi si concentrino sull'opera di conservazione, recupero e valorizzazione delle aree interessate, non trascurano l'importanza dei benefici di carattere economico e occupazionale che tali interventi sono potenzialmente in grado di comportare.

Di particolare interesse risultano anche i piani finalizzati alla valorizzazione turistico- ambientale, tra i quali il Progetto Etruschi (48),

48. L.R. 65/85, Interventi della Regione Lazio per la realizzazione del Progetto Etruschi.



Foto: Rieti, Palazzo del governo.

i progetti integrati dell'area del parco termale Acque Albule (49), gli interventi nell'area Cerite nel Comune di Cerveteri (50) e i progetti di valorizzazione turistico-ambientale del Lago di Bolsena (51).

L'ultimo provvedimento ha già introdotto l'altro campo di attività sul quale si concentra il legislatore regionale: l'opera di depurazione e protezione dei bacini lacuali del Lazio. A ciò mirano la L.R. 51/78, Finanziamento del progetto di interventi denominato Tutela igienica del lago di Bracciano, la L.R. 22/90, Interventi per la salvaguardia igienico-sanitaria dei bacini dei laghi di Bracciano e di Bolsena. Sviluppo di attività agricole compatibili nei territori prospicienti i laghi, la L.R. 21/94 e successive modifiche e integrazioni (52), Contributo della Regione Lazio alle spese di gestione e di esercizio del sistema di depurazione e protezione del Lago di Bolsena a favore del Consorzio di Bacino del Lago di Bolsena (Co.Ba.L.B.), la L.R. 36/99, Istituzione del Parco naturale regionale del complesso lacuale Bracciano-Martignano e, di particolare importanza ai fini della nostra analisi, la L.R. 11/03, Promozione e valorizzazione dei bacini lacuali. Quest'ultima, infatti, favorisce l'attuazione di progetti di valorizzazione turistico-ambientale di iniziativa comunale, concernenti interventi di restauro, recupero e valorizzazione di luoghi e beni ambientali e culturali, finalizzati alla qualificazione ed allo sviluppo dell'offerta turistica nel territorio dei bacini lacuali (53), puntando alla realizzazione di piani integrati di sviluppo locale.

Anche interessante è la L.R. 1/01, Norme per la valorizzazione e lo sviluppo del litorale

del Lazio, per effetto della quale la Regione, onde promuovere lo sviluppo economico e sociale dei territori, istituisce il Fondo speciale per il litorale del Lazio, destinato a finanziamenti regionali per l'attuazione di un programma integrato di interventi che consentano di valorizzare e salvaguardare le risorse strutturali ed ambientali, di diversificare e specializzare l'offerta turistica e culturale, di potenziare le attività produttive marittime e di incrementare i livelli occupazionali (54).

Accanto ad interventi mirati e settoriali, sono dunque molti i provvedimenti che puntano a processi di sviluppo conformi ai valori della sostenibilità.

4.5 Cultura, turismo e ambiente nella L.R. Lazio 40/99

Per gli obiettivi che il nostro progetto assume un'importanza determinante la L.R. 40 del 22 dicembre 1999, Programmazione integrata per la valorizzazione ambientale, culturale e turistica del territorio, il cui articolo 1, comma 1, afferma che "la Regione Lazio riconosce come obiettivo prioritario la valorizzazione ambientale, culturale e turistica del territorio, nel rispetto delle esigenze di tutela, per concorrere allo sviluppo economico, imprenditoriale ed occupazionale della comunità regionale" e il cui comma 2 dichiara, inoltre, che "la Regione promuove e favorisce la programmazione integrata", "ai fini della programmazione e del razionale e coordinato utilizzo delle risorse finanziarie locali, regionali, nazionali e comunitarie all'interno di ambiti territoriali sovracomunali". Si sanciscono, dunque, i sistemi integrati ambiente-cul-

49. L.R. 82/90, Programma di interventi poliennali, finalizzati alla riqualificazione dell'area nord-est di Roma ed alla realizzazione di progetti integrati dell'area del parco termale Acque Albule.

50. L.R. 26/99, Intervento per la valorizzazione dell'area Cerite nel comune di Cerveteri.

51. L.R. 19/92, Interventi straordinari per l'attuazione dei Progetti di valorizzazione turistico-ambientale del lago di Bolsena.

52. L.R. 22/94.

53. Art. 1, comma 1, L.R. 11/03, Promozione e valorizzazione dei bacini lacuali.

54. Art. 1, comma 2, L.R. 1/01, Norme per la valorizzazione e lo sviluppo del litorale del Lazio.

tura-turismo che, prescindendo dal vincolo territoriale comunale, aprono la strada a forme di cooperazione tra gli attori operanti nella Regione e tendono a valorizzare e riqualificare il territorio.

Ciò trova ulteriore riscontro nell'articolo 2 della L.R. 40/99, il cui comma 1 stabilisce che "entro il 30 giugno di ogni anno possono proporre la loro candidatura quali aree di programmazione integrata [...] quelle che presentino una sufficiente omogeneità sotto il profilo culturale, sulla base dei dati dell'evoluzione storica, e sotto il profilo ambientale, sulla base delle caratteristiche morfologiche del territorio. La candidatura deve essere accompagnata dalle deliberazioni degli Enti locali interessati, in cui sia anche individuata la forma associativa che si intende assumere sotto il profilo istituzionale, e da una dettagliata relazione tecnica che illustri i valori e la situazione dell'area, con riferimento agli aspetti culturali, ambientali e turistici, evidenziandone il carattere di omogeneità territoriale". Dalla lettura di questo comma emerge un importante parallelismo con l'articolo 5 della L. 135/01 intitolato Sistemi turistici locali.

Per la definizione delle aree di programmazione integrata il fondamentale requisito dell'omogeneità è fissato (comma 2, articolo 2) è fissato in base ai seguenti elementi:

- a) consistenza e qualità del patrimonio e dei servizi culturali esistenti;
- b) ampiezza e valore dei contesti di interesse naturalistico ed ambientale;
- c) condizioni della ricettività turistica alberghiera e non;
- d) precedenti esperienze di cooperazione territoriale, anche in settori diversi da quelli considerati dalla presente legge.

Ancora una volta si nota un interessante parallelismo con il meccanismo istitutivo dei sistemi turistici locali, infatti definiti "contesti turistici omogenei e integrati [...] caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali,

ambientali e di attrazioni turistiche".

4.6 Tematismi a base culturale: strumenti normativi, finanziari e programmatici

L'analisi degli strumenti normativi, finanziari e programmatici funzionali all'attuazione dei tematismi a base culturale comporta l'adozione di un procedimento diverso rispetto a quello per il quale si è fino a questo momento optato. Le etnie storiche, i migranti, banditi e pastori transumanti, i Papi, i Santi, santuari, pellegrini e monasteri, Bacco e l'Archeologia industriale e le miniere si presentano come iniziative a carattere prevalentemente culturale e omogeneo in termini di pianificazione e gestione degli interventi da attuare.

In tal senso, si ritiene che le fonti normative, finanziarie e programmatiche di provenienza comunitaria, nazionale o regionale relative alle materie cultura e turismo possano valere, con le opportune specificazioni, per ciascuno dei tematismi proposti. Inoltre, dato l'obiettivo dichiarato di creare una mostra-itineraria, che abbia per prodotto un territorio nel suo insieme, non si possono ignorare i provvedimenti relativi ad altre materie interessanti e necessarie, quali formazione professionale, agricoltura, artigianato, trasporti, diritto allo studio. L'offerta turistica, infatti, è per sua natura di carattere trasversale e intersettoriale, in quanto inevitabilmente coinvolge settori che operano per una clientela non esclusivamente turistica, anzi spesso residente. Si farà, quindi, riferimento a quegli ambiti di attività che, se da una parte arricchiscono l'offerta squisitamente turistica-culturale-ambientale del territorio, dall'altra, agiscono da servizi capaci di facilitare o supportare nella fruizione dell'offerta stessa.

Inoltre, è importante specificare che in questa fase non si deve dimenticare il già illustrato materiale relativo all'ambiente.

Cultura

Per gli strumenti normativi di carattere nazionale e regionale, si rimanda ai § 1.1, Organizzazione e gestione dei musei alla luce

del titolo V della Costituzione e del documento sugli standard per i musei italiani, 1.2 D. Lgs. 42 del 22 gennaio 2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio, 2.1, Riparto delle competenze tra Regione, Province e Comuni, 2.2 Organizzazione regionale, cooperazione territoriale, requisiti di funzionalità e standard di qualità e 2.4, la L.R. 27/01: un'occasione in più per le città di fondazione.

Per quanto attiene alla Regione Lazio, oltre ai provvedimenti già trattati vanno citate ulteriori leggi finalizzate alla valorizzazione e promozione del patrimonio culturale immateriale:

- L.R. 52/92, Promozione della cultura musicale nella regione Lazio;
- L.R. 34/93, Festival del Teatro di Fondi;
- L.R. 52/93, Rassegna nazionale di teatro ragazzi e giovani nella città di Viterbo: concessione di un contributo regionale all'associazione Centro Teatrale Viterbese (CTV).;
- L.R. 46/94, Istituzione del Festival regionale di Caracalla;
- L.R. 31/95, Contributi per le bande musicali dei comuni del Lazio;
- L.R. 32/96, Interventi regionali a sostegno dei premi letterari o storico-letterari;
- L.R. 37/01, Istituzione del premio annuale Marcello Mastroianni al cinema italiano;
- L.R. 12/05, Tutela e valorizzazione dei dialetti di Roma e del Lazio.

Turismo

Ad integrazione di quanto esposto in precedenza si richiamano i seguenti provvedimenti regionali:

- L.R. 59/85, Disciplina dei complessi ricettivi campeggistici e L.R. 2/93;
- L.R. 63/85, Norme per la promozione del turismo sociale nel Lazio;
- L.R. 18/97, Norme relative alla disciplina ed alla classificazione degli esercizi di affittacamere, degli ostelli per la gioventù e delle case per ferie e D.G.R. 160/98;
- L.R. 51/79, Norme per la diffusione della pratica sportiva e per la realizzazione ed il

miglioramento dei relativi impianti;

- L.R. 61/83, Agevolazioni per lo sviluppo, il potenziamento, il miglioramento degli impianti pertinenti ad attività termali ed idropiniche, nonché per iniziative di promozione e commercializzazione delle attività turistico-termali;
- L.R. 36/93, Interventi per la promozione e la diffusione delle attività del tempo libero;
- L.R. 60/91, Interventi a sostegno della promozione turistica nel territorio regionale;
- Strumenti finanziari regionali.

4.7 Le altre materie coinvolte nella mostra-itineraria

Data la trasversalità e l'intersectorialità del fenomeno turistico e tenuto conto dell'obiettivo del nostro progetto, è di fondamentale interesse indagare il complesso delle fonti di finanziamento relative ad altre materie automaticamente coinvolte, giacché artigianato, formazione professionale, trasporti e produzioni tipiche, oltre a quanto già detto in materia ambiente (litorale, montagna, laghi, acque, parchi e riserve naturali) e di agricoltura, integrano e arricchiscono l'offerta dei tematismi a base culturale.

Il presente progetto in esame prevede, infatti, che i musei diventino una vera e propria vetrina del territorio, mostrando il valore culturale dei prodotti e delle attività inerenti all'agricoltura e all'artigianato.

In aggiunta al già detto nelle precedenti pagine è bene citare il Docup Ob. 2 - Asse II Potenziamento delle reti materiali e immateriali - Misura 2.6, Qualificazione e potenziamento delle strutture fieristiche ed espositive.

Sempre nell'ambito del Docup anche importante è l'Asse IV, Miglioramento della competitività delle imprese, che prevede incentivi e sostegni per l'accesso ai servizi considerati strategici per la conquista di nuovi mercati anche attraverso la promozione delle procedure di certificazione volontaria e, più in generale, delle iniziative di qualificazione ed innovazione del sistema produttivo. In particolare, si ricordano le seguenti misure:

Mis. IV.1.1, Servizi reali per le PMI: preve-

de di incentivare l'acquisizione da parte delle PMI di servizi qualificati di consulenza esterna nelle seguenti materie:

- qualità (sistemi di qualità, certificazione di qualità, adeguamento delle normative comunitarie in materia di qualità di processo e di prodotti);
- marketing (piani di marketing, studi e ricerche di mercato, piani di sviluppo commerciale, ecc.);
- sistemi informativi ed informatici (progettazione, sviluppo ed acquisto di sistemi telematici, ecc.);
- ambiente e controllo dell'inquinamento (sistemi di certificazione ambientale per l'accreditamento EMAS e ISO 14001, adeguamento e miglioramento delle prestazioni ambientali dell'impresa per la riduzione degli impatti ambientali, per l'adozione di marchi di qualità ambientale - Ecolabel - e per il miglioramento ambientale di prodotti/servizi finali in funzione del basso impatto ambientale, della riciclabilità, del basso consumo energetico).

Mis. IV.1.2, Aiuti per gli investimenti delle imprese artigiane e delle piccole imprese: prevede il sostegno ai programmi di investimento promossi dalle imprese artigiane (L. 443/85) e dalle piccole imprese per la realizzazione di nuovi stabilimenti, l'ampliamento, la ristrutturazione e l'ammodernamento degli stabilimenti esistenti, l'aumento della capacità produttiva degli impianti e la riconversione dell'impresa verso altre attività, con un sostegno prioritario a progetti di investimento all'interno di aree protette, anche per le attività artigianali legate ai prodotti tipici.

Rimarchevoli anche le Misure previste dal Piano di sviluppo rurale.

Tra gli strumenti di carattere regionale importano anzitutto le LL.RR. 14/91 e 147/93, che, perseguendo i medesimi obiettivi della Misura II. 6 del Docup 2000-2006, disciplinano e promuovono manifestazioni fieristiche, valorizzando le piccole e medie industrie e l'artigianato; la L.R. 36/01,

Norme per l'incremento dello sviluppo economico, della coesione sociale e dell'occupazione nel Lazio. Individuazione e organizzazione dei sistemi produttivi locali, dei distretti industriali e delle aree laziali di investimento; il previsto Fondo speciale per il finanziamento dei progetti innovativi dei distretti industriali, dei sistemi produttivi locali e delle aree laziali d'investimento; la L.R. Lazio 31/01, Tutela e valorizzazione dei locali storici, per la quale la Regione, al fine di salvaguardare gli esercizi commerciali ed artigianali del Lazio aperti al pubblico che hanno valore storico, artistico, ambientale e la cui attività costituisce testimonianza storico, culturale, tradizionale, anche con riferimento agli antichi mestieri, promuove [...], in concorso con le Soprintendenze per i beni culturali e con i Comuni, iniziative tese alla individuazione e valorizzazione di tali esercizi e al sostegno delle relative attività; L.R. 13/02, che dispone dei contributi per le imprese artigiane ai fini della formazione e assunzione di giovani; la L.R. 21/01, che, in attuazione della L. 268/99, promuove e disciplina la realizzazione delle Strade del vino, delle strade dell'olio d'oliva e delle Strade dei prodotti agroalimentari tipici e tradizionali, incentivando iniziative finalizzate a dotare le strade già riconosciute dalla Regione di strutture e servizi funzionali: la L.R. 44/90, Interventi regionali per i pubblici esercizi di vendita e consumo di alimenti e bevande.

Fondamentale è poi la materia della formazione professionale, giacché il personale costituisce una delle componenti essenziali del prodotto che viene qui progettato.

Al riguardo è da richiamare il Fondo Strutturale FSE (Fondo Sociale Europeo) per l'educazione, la formazione e l'occupazione di addetti in tutti i diversi settori.

Anche la Mis. D.3 del Docup Ob. 3 , Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità a nuovi bacini di sviluppo, prevede la formazione di professionalità per la protezione ambientale e la valorizzazione storico-culturale del territorio.

A livello regionale rilevano anzitutto sia le direttive contenute nel più volte citato Piano

settoriale regionale dei beni e dei servizi culturali, che prevede "contributi per la formazione e l'aggiornamento degli addetti alle biblioteche e ai musei degli enti locali e di interesse locale, nonché alla gestione o all'ordinamento degli archivi storici degli Enti locali", sia la L.R. 23/92, Ordinamento della formazione professionale.

Circa i trasporti una particolare menzione concerne gli Accordi di Programma Quadro (APQ), in particolare l'APQ 2 Trasporti e Centri Intermodali e l'APQ 4 Reti di viabilità, entrambi stipulati in attuazione della

Delibera CIPE 20/04.

Da non trascurare, infine, il Fondo per le aree sottoutilizzate, nato nel 2003 dall'unione tra i due fondi intercomunicanti affidati ai Ministeri dell'Economia e delle Finanze e delle Attività produttive. Attraverso gli Accordi di Programma Quadro il fondo in questione assicura incentivi di varia natura per investimenti nelle aree svantaggiate, ponendo in particolare evidenza la filiera agroalimentare. Con deliberazione del CIPE del 27 maggio 2005 sono stati destinati a tali fini 9.500.000 di Euro (55).

55. Documenti consultati:

1. Docup Obiettivo 2 Lazio 2002/2006;
2. Fondo strutturale FESR (Fondo di Sviluppo Regionale);
3. Fondo strutturale FSE (Fondo Sociale Europeo);
4. Fondo strutturale SFOP (Strumento Finanziario di Orientamento della Pesca);
5. LIFE - Azioni 1 e 2;
6. INTERREG III - Sezione A Sviluppo costiero;
7. Piano di Sviluppo Rurale 2002/2006, redatto dalla Regione in attuazione del Reg. CE 1257/99 - composto di fonti regionali e di una partecipazione da parte della CE attraverso il FEOGA/Garanzia;
8. Politica Agricola Comune (PAC) - Finanziamenti diretti FEOGA/Garanzie;
9. Politica Agricola Comune (PAC) - Finanziamenti diretti FEOGA/Pianificazione;
10. Programma Cultura 2000;
11. Programma LEADER;
12. Legge 1089 dell'1 giugno 1939, Tutela delle cose d'interesse artistico e storico;
13. Legge 217 del 17 maggio 1983, Legge quadro sul turismo;
14. Legge 142 dell'8 giugno 1990, Ordinamento delle autonomie locali;
15. Legge 4 del 14 gennaio 1993, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 433 del 14 novembre 1992, recante misure per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di stato;
16. Legge 59 del 15 marzo 1997, Delega al governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa;
17. Legge 27 del 15 maggio 1997, Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e controllo;
18. Legge 352/97, Disposizione sui beni culturali;
19. D. Lgs. 112 del 31 marzo 1998, Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dallo Stato alle Regioni ed agli Enti locali, in attuazione del Capo I della Legge 59 del 15 marzo 1997;

20. D. Lgs. 368 del 20 ottobre 1998, Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 59 del 15 marzo 1997;
21. D.L. 490/99, Testo unico delle Disposizioni legislative in materie di beni culturali e ambientali;
22. L. 513/99, Interventi straordinari nel settore dei beni e delle attività culturali;
23. D. Lgs. 267 del 18 agosto 2000, Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali;
24. D.M. 10 maggio 2001, Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D. lgs. 112/98);
25. Legge Costituzionale 3 del 18 ottobre 2001, Modifiche al Titolo V della seconda parte della Costituzione;
26. Legge 135, del 29 marzo 2001, Riforma della legislazione nazionale del turismo.;
27. Delibera CIPE n. 2/2002, Strategie di azione ambientale per lo sviluppo sostenibile in Italia;
28. Sentenza della Corte Costituzionale 94 del 26-28 marzo 2003;
29. Sentenza della Corte Costituzionale 303 dell'1 ottobre 2003;
30. Sentenza della Corte Costituzionale 6 del 13 gennaio 2004;
31. Sentenza della Corte Costituzionale 9 del 13 gennaio 2004;
32. Sentenza della Corte Costituzionale 26 del 20 gennaio 2004;
33. D. Lgs. 42 del 22 gennaio 2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio.;
34. Sentenza della Corte Costituzionale 272 del 27 luglio 2004;
35. D. L. 35 del 14 marzo 2005, Disposizioni urgenti nell'ambito del Piano di azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale;
36. Fondo per le Aree Sottoutilizzate 2003-2004-2005;
37. L.R. 51/78, Finanziamento del progetto di interventi denominato Tutela igienica del lago di Bracciano;
38. L.R. 51/79, Norme per la diffusione della pratica sportiva e per la realizzazione ed il miglioramento dei relativi impianti;
39. L.R. 61/83, Agevolazioni per lo sviluppo, il potenziamento, il miglioramento degli impianti pertinenti ad attività termali ed idropiniche, nonché per iniziative di promozione e commercializzazione delle attività turistico-termali;
40. L.R. 56/85, Conservazione e tutela delle bellezze naturali e paesaggistiche nel territorio dei comuni di Sonnino e Terracina, denominato Campo Soriano;
41. L.R. 59/85, Disciplina dei complessi ricettivi campeggistici e L.R. 2/93;
42. L.R. 63/85, Norme per la promozione del turismo sociale nel Lazio;
43. L.R. 65/85, Interventi della Regione Lazio per la realizzazione del Progetto Etruschi;
44. L.R. 90/85, Istituzione della strada dei vini dell'Alta Tuscia;
45. L.R. 36/88, Iniziative culturali della Regione Lazio in occasione del cinquantesimo anniversario della morte di Antonio Gramsci;
46. L.R. 38/88, Istituzione nel Comune di Sutri del parco urbano denominato Parco dell'antichissima città di Sutri;
47. L.R. 44/88, Istituzione delle Strade dei vini delle zone del Cesanese;
48. L.R. 22/90, Interventi per la salvaguardia igienico-sanitaria dei bacini dei laghi di Bracciano e di Bolsena. Sviluppo di attività agricole compatibili nei territori prospicienti i laghi;
49. L.R. 44/90, Interventi regionali per i pubblici esercizi di vendita e consumo di alimenti e bevande;
50. L.R. 82/90, Programma di interventi poliennali, finalizzati alla riqualificazione dell'area nord-est di Roma ed alla realizzazione di progetti integrati dell'area del parco termale "Acque Albule";
51. LL.RR. 4-19/91, Realizzazione di un mercato florovivaistico in provincia di Latina;
52. L.R. 60/91, Interventi a sostegno della promozione turistica nel territorio regionale;
53. L.R. 2/92, Programma straordinario di interventi urgenti nella provincia di Roma per la tutela e lo sviluppo della Media Valle del Tevere;
54. L.R. 19/92, Interventi straordinari per l'attuazione dei Progetti di valorizzazione turistico-ambientale del lago di Bolsena;
55. L.R. 23/92, Ordinamento della formazione professionale;
56. L.R. 52/92, Promozione della cultura musicale nella Regione Lazio;
57. L.R. 34/93, Festival del teatro di Fondi;

58. L.R. 36/93, Interventi per la promozione e la diffusione delle attività del tempo libero;
59. L.R. 52/93, Rassegna nazionale di teatro ragazzi e giovani nella città di Viterbo: concessione di un contributo regionale all'associazione Centro Teatrale Viterbese (CTV).;
60. L.R. 21/94, Contributo della Regione Lazio alle spese di gestione e di esercizio del sistema di depurazione e protezione del Lago di Bolsena a favore del Consorzio di Bacino del Lago di Bolsena (co.Ba.L.B.) e successive modifiche e integrazioni;
61. L.R. 46/94, Istituzione del Festival regionale di Caracolla;
62. L.R. 48/94, Proroga straordinaria di interventi urgenti nella provincia di Roma per la tutela e lo sviluppo dell'area compresa tra l'autostrada del Sole e il lago di Bracciano complementare a quella della media Valle del Tevere;
63. L.R. 31/95, Contributi per le bande musicali dei comuni del Lazio;
64. L.R. 39/95, Istituzione e gestione delle Strade dell'olio d'oliva del Lazio. Istituzione oleoteca regionale e centro analisi qualità;
65. L.R. 32/96, Interventi regionali a sostegno dei premi letterari o storico-letterari;
66. L.R. 39/96, Disciplina autorità dei bacini regionali;
67. L.R. 47/96, Attribuzioni delle funzioni amministrative di interesse locale nella materia della tutela delle acque dall'inquinamento;
68. L.R. 60/96, Azione di valorizzazione dei beni storici e naturalistici della Toscana;
69. L.R. 9/97, Nuove norme in materia di organizzazione turistica nel Lazio;
70. L.R. 18/97, Norme relative alla disciplina ed alla classificazione degli esercizi di affittacamere, degli ostelli per la gioventù e delle case per ferie e D.G.R. 160/98;
71. L.R. 29/97, Norme in materia di aree naturali protette regionali;
72. L.R. 36/97, Norme in materia di agriturismo;
73. L.R. 42/97, Norme in materia di beni e servizi culturali del Lazio;
74. L.R. 12/98, Riordino delle competenze regionali e conferimento delle funzioni amministrative in materia di agricoltura, foreste, caccia, pesca, sviluppo rurale, agriturismo, alimentazione;
75. L.R. 24/98, Pianificazione paesistica e tutela delle aree e dei beni sottoposti a vincolo paesistico e successive modificazioni e integrazioni (L.R. 16/00);
76. L.R. 35/98, Tutela e valorizzazione delle fontane artistiche del Lazio;
77. L.R. 9/99, Legge sulla montagna e successive modificazioni e integrazioni;
78. L.R. 14/99, Organizzazione delle funzioni a livello regionale e locale per la realizzazione del decentramento amministrativo;
79. L.R. 29/99, Istituzione della Riserva naturale provinciale di Villa Borghese;
80. L.R. 30/99, Istituzione della Riserva naturale provinciale Monte Casoli di Bomarzo;
81. L.R. 36/99, Istituzione del Parco naturale regionale del complesso lacuale Bracciano-Martignano;
82. L.R. 40/99, Programmazione integrata per la valorizzazione ambientale, culturale e turistica del territorio;
83. L.R. 15/00, Tutela delle risorse genetiche autoctone di interesse agrario;
84. L.R. 1/01, Norme per la valorizzazione e lo sviluppo del litorale del Lazio;
85. L.R. 10/01, Promozione del turismo montano;
86. L.R. 21/01, Disciplina delle Strade del vino, dell'olio d'oliva e dei prodotti agroalimentari tipici e tradizionali;
87. L.R. 27/01, Interventi per la conoscenza, il recupero e la valorizzazione delle città di fondazione;
88. L.R. 31/01, Tutela e valorizzazione dei locali storici;
89. L.R. 36/01, Norme per l'incremento dello sviluppo economico, della coesione sociale e dell'occupazione nel Lazio. Individuazione e organizzazione dei sistemi produttivi locali, dei distretti industriali e delle aree laziali di investimento;
90. L.R. 37/01, Istituzione del premio annuale Marcello Mastroianni al cinema italiano;
91. Accordo di Programma Quadro 7 Aree sensibili: parchi e riserve tra Regione Lazio, MIN Ambiente, MIN Tesoro, Bilancio e Programmazione Economica del 4 maggio 2001; (DGR 603 del 26 aprile 2001 n. di proposta Accordo);
92. Supplemento ordinario 6 al Bollettino Ufficiale 18 del 29 giugno 2002, Piano settoriale regionale 2002 - 2004 in materia di beni e servizi culturali. L.R. 42/97, art. 7;

93. Decreto del Presidente della Giunta regionale 358 dell'1 agosto 2002-Attribuzione del marchio di qualità ai Musei di Ente locale e di interesse locale del Lazio, L.R. 42/97;
94. Decreto del Presidente della Giunta regionale 373 dell'1 agosto 2002-Inserimento dei musei di Ente locale e di interesse locale e dei sistemi museali territoriali nell'organizzazione museale regionale, L.R. 42/97;
95. Accordo di Programma Quadro 4 Reti di viabilità, stralcio: infrastrutture ferroviarie e centri merci tra Regione Lazio, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Ministero dell'Economia e delle Finanze e Rete Ferroviaria Italiana SpA del 30 dicembre 2002. (D.G.R. 1368 del 19 dicembre 2003 di proposta accordo);
96. Atto integrativo all'Accordo di Programma Quadro 1 in materia di beni e attività culturali tra il Ministero per i Beni e le Attività culturali e la Regione Lazio e sostitutivo di quest'ultimo - dicembre 2003;
97. L.R. 11/03, Promozione e valorizzazione dei bacini lacuali;
98. Accordo di Programma Quadro 5 Difesa del suolo e tutela della costa tra Regione Lazio, Ministero dell'Ambiente e della tutela del Territorio e Ministero dell'Economia e delle Finanze del 11 dicembre 2003 (D.G.R. 771 dell'1 agosto 2003 di proposta accordo);
99. Accordo di Programma Quadro 2 Trasporti e centri intermodali; stralcio: infrastrutture ferroviarie e centri merci tra Regione Lazio, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Ministero dell'Economia e delle Finanze e Rete Ferroviaria Italiana SpA del 30 dicembre 2003. (D.G.R. 1368 del 19 dicembre 2003 di proposta accordo);
100. Supplemento ordinario 2 al Bollettino Ufficiale 26 del 29 giugno 2004, Piano annuale del 2004 di catalogazione e valorizzazione riferito alle aree: Valorizzazione del territorio e del patrimonio culturale e Musei, archivi e biblioteche. L.R. 42/97, art. 8;
101. L.R. 12/05, Tutela e valorizzazione dei dialetti di Roma e del Lazio;
102. Deliberazione di G.R. 781 del 13 settembre 2005, Piano 2005 per i Beni e Servizi culturali (biblioteche, musei, archivi storici). L.R. 42/97.



Foto: Sabaudia (LT), Lago di Fogliano.

I sistemi a geometria variabile nel processo di valorizzazione

Lo studio ha evidenziato quattro aspetti, che possono essere assunti quali linee guida per la definizione di una politica del territorio volta alla valorizzazione sociale ed economica, specie in chiave turistica, del patrimonio culturale periferico laziale.

1. Adozione di un approccio sistemico alla gestione delle strutture museali che partecipano dello stock di capitale culturale regionale e che costituiscono i potenziali fulcri operativi ottimali per una stabile opera di valorizzazione e di conservazione dell'intero patrimonio presente sul territorio. È stata infatti evidenziata la difficoltà in cui strutture di piccole dimensioni incorrono nel conseguire finalità sia sociali che economiche, se gestite in forma singola. Tali difficoltà divengono superabili, se, attraverso una gestione condivisa dei processi produttivi, si perseguono economie di scala e di varietà che consentano di ottenere, da un lato, risparmi consistenti nelle attività correnti di gestione delle attività museali e, dall'altro, un incremento della visibilità dell'offerta e delle sue caratteristiche.
2. Definizione di politiche di intervento atte ad innescare meccanismi collaborativi tra i diversi attori in vista del raggiungimento di comuni traguardi di natura sociale ed economica. A tal riguardo si è fatto esplicito riferimento ad un continuum di soluzioni che agli estremi vede due logiche contrapposte. Da un lato, la possibilità, attraverso un intervento a carattere regionale, di promuovere la nascita di un nuovo attore del sistema con ruolo di meta-organizzatore, in maniera da creare una discontinuità rispetto alla situazione attuale e da innescare processi di cambiamento. Il nuovo soggetto (definito per semplicità agenzia) potrebbe fungere, cioè, da catalizzatore del processo di partecipazione ed adesione delle diverse strutture museali alle nuove formule stra-

tegiche ed ai nuovi meccanismi di gestione condivisa. Dall'altro, la possibilità di indurre sperimentazioni, su scala progressivamente crescente, promosse dalle singole realtà pubblico-private del territorio con l'intento di conseguire vantaggi diretti ed immediati rispetto a specifiche tematiche. In questo caso sarebbe il risultato positivo raggiunto dai partecipanti a testimoniare la validità dei nuovi approcci e a fungere da agente di diffusione nell'intero territorio delle nuove strategie di valorizzazione del patrimonio culturale. Queste due modalità non sono, ovviamente, alternative, ma possono efficacemente integrarsi l'una con l'altra. Il processo organizzativo deve corrispondere, infatti, ad un principio di massima flessibilità misurato sul campo, per poter aderire, da un lato, sia alle scelte politico-programmatiche già compiute dalle istituzioni che alla eventualità di possibili loro modificazioni e, dall'altro, a ragioni di efficienza sia economica che politico-istituzionale.

3. Utilizzo della strategia del tematismo quale leva progettuale preminente. Si è infatti posto l'accento sull'importanza, nel costruire interventi di valorizzazione, di partire da una tematizzazione dell'offerta culturale finalizzata sia a fornire ai potenziali visitatori una chiave interpretativa delle potenzialità dell'offerta, sia a guidare gli attori del territorio nel definire chiare priorità. Attraverso la definizione, sul piano interpretativo, di idee forza (*concept*) ancorate alle caratteristiche dei luoghi ed alle espressioni culturali tipiche delle aree laziali e la declinazione, sul piano operativo, del tematismo in prodotti culturali da offrire alla clientela potenziale, è possibile limitare gli investimenti, ridurre i tempi necessari al progetto per produrre risultati soddisfacenti e perseguire elevati standard di performance di tipo qualitativo e quantitativo.
4. Definizione di un percorso di valorizzazione che identifichi tre momenti qualificanti

canti distinti tra loro ma fortemente interconnessi. Il primo è rappresentato dalla costruzione di un master plan contenente i progetti strategici necessari a rimuovere le criticità delle risorse culturali che appartengono ad un medesimo tematismo territoriale ed a trasformarle in fattore di attrazione del territorio. Il secondo è rappresentato dall'ideazione, attorno ai fattori di attrazione, di uno o più prodotti turistici in grado di proporsi in maniera convincente a specifici target. Il terzo è rappresentato dall'attuazione di un piano di marketing volto a promuovere l'offerta del patrimonio culturale periferico laziale.

Occorre infine sottolineare che i quattro elementi menzionati, costitutivi di una politica del territorio volta alla valorizzazione del patrimonio culturale periferico laziale, difficilmente possono essere combinati tra loro attraverso un unico modello a carattere prescrittivo e/o deterministico. Anzi, dalle esperienze di altri contesti territoriali emerge con forza come spesso le diverse linee di intervento trovino concreta attuazione in forme di collaborazione, tra gli attori del territorio, diverse tra loro e mutevoli nel tempo. Si trat-

ta di veri e propri sistemi a geometria variabile in cui, a secondo della scala dimensionale con cui un progetto nasce, a secondo dei risultati che produce, a seconda del confine efficiente dell'organizzazione dei vari servizi che possono essere creati a supporto della rete, della capacità di attrarre nuove risorse, nuovi attori del territorio, la configurazione del sistema si modifica in maniera flessibile. A progetti che possono nascere su iniziativa di un gruppo ristretto di soggetti, che, partendo da un tematismo, decidono di dare vita ad uno specifico prodotto turistico- culturale, possono contrapporsi progetti che, essendo dimensionalmente significativi, nascono già su scala regionale con l'intento di risolvere un problema comune a tutte le strutture del patrimonio culturale.

Situazione analoga per l'utilizzo di servizi condivisi a sostegno delle rete: la soglia efficiente di alcuni di essi può essere stimata, sotto il profilo puramente economico, a scala regionale o provinciale o intercomunale, ma l'eventuale volontà di sostenerli con sussidi pubblici per prevalenti esigenze di carattere politico-istituzionale può far utilmente decidere per un diverso dimensionamento.

È inoltre importante enfatizzare come il

Figura 12 - Schema di sintesi.



prodotto turistico- culturale e le stesse organizzazioni in sistema con i connessi loro servizi di supporto non debbano necessariamente essere confinati all'interno di un unico territorio regionale. La logica del tematismo fa sì, infatti, che assonanze territoriali siano spesso rinvenibili tra aree appartenenti a regioni contigue. Non è da escludere, del resto, che fenomeni di collaborazione possano aversi tra attori di territori distinti dal punto di vista amministrativo, ma accomunati da un medesimo sentire in termini di identità e vocazione territoriale.

Una politica di successo deve dunque guardare ai sistemi a geometria variabile come oggetto della sua azione di incentivo allo sviluppo e ai confini amministrativi anche regionali non come ad un limite invalicabile.

Le ricadute occupazionali per il territorio laziale

Le linee guida suggerite, improntate ad una forte concretezza ed immediatezza dei risultati, consentono di ipotizzare significative ripercussioni sul piano occupazionale. È importante distinguere tra impatto in termini qualitativi ed impatto in termini quantitativi. Dal primo punto di vista occorre focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti critici che riguardano caratteristiche e dinamiche occupazionali nel settore dei beni culturali. Primo tra tutti il fatto che la tendenza recente a proporre nel settore dei beni culturali nuovi profili professionali, spesso indicati attraverso denominazioni inusitate, sembra non trovare riscontro nella realtà degli operatori di successo. Questi, piuttosto che fare riferimento a profili non esistenti nel mercato del lavoro, palesano l'esigenza di una riqualificazione delle figure tradizionali attraverso un recupero di professionalità. Una recente ricerca svolta dall'ECCOM (56) sulle strutture museali della provincia di Roma ha evidenziato, ad esempio, come il personale richiesto in maniera più consistente sia rappresentato da personale di front

desk in grado di assistere e gestire il cliente o da personale preposto alla vendita di prodotti e servizi legati all'offerta del museo (il 28% delle strutture ha manifestato una carenza).

Inoltre la frammentazione dei profili in una pluralità di figure iper-specializzate poco si adatta alle esigenze delle piccole strutture museali, che da un lato non presentano la complessità dei grandi musei metropolitani, dall'altro hanno la necessità di contenere i costi attraverso il ricorso a personale flessibile in grado di svolgere più mansioni.

Infine la possibilità del ricorso alla gestione a livello sistemico di alcune attività fondamentali, piuttosto che a livello di singola struttura, rende attuale la necessità di prevedere figure con competenze manageriali e di gestione di network di attori oltre che di gestione delle attività più strettamente museali.

Da un punto di vista qualitativo le ricadute principali che ci si attende da un processo di valorizzazione del patrimonio culturale periferico laziale possono essere ben limitate, per evidenti ragioni di concreta fattibilità, a due soli tipi:

1. Rimodulazione dei profili professionali impiegati in maniera diretta nelle attività di erogazione dei servizi museali attraverso la formazione di due figure:

- addetto alla gestione del sito museale; figura a carattere polivalente, in grado di svolgere tutte le fondamentali attività di base necessarie all'operatività di un piccolo museo. In particolare: accoglienza del visitatore, erogazione delle basilari informazioni di carattere culturale e turistico, gestione dei servizi commerciali (*biglietteria*, *guardaroba*, *bookshop* e *giftshop*), vigilanza, manutenzione ordinaria degli impianti, diagnostica elementare dello stato di conservazione dei beni;
- responsabile del singolo prodotto cultura-

56. Composizione, evoluzione e opportunità di lavoro nei Musei della Provincia di Roma, ricerca condotta nel 2005 dalla ECCOM - Centro Europeo per l'Organizzazione e il Management Culturale.

le; figura dai tratti manageriali, in grado di coordinare e sovrintendere alle varie attività richieste alle strutture museali che fanno parte dello stesso *concept* tematico e di assommare in sé le funzioni di marketing interno, controllo di gestione, acquisti.

2. Utilizzo delle competenze professionali distribuite sul territorio in grado di offrire un contributo significativo alla realizzazione del percorso di valorizzazione (si vedano a riguardo le competenze richieste dai diversi progetti del master plan). Tra le tante è opportuno menzionare archeologi e storici dell'arte, storici, antropologi, restauratori, architetti, informatici, esperti di marketing dei servizi, esperti di marketing turistico e territoriale, esperti di creazione e gestione di impresa.

Dal punto di vista delle ricadute occupazionali in termini quantitativi non è ovviamente agevole, dato l'infinito numero di possibili variabili, fornire una valutazione puntuale dei risultati possibili. Infatti, l'entità della potenziale nuova occupazione dipende da una pluralità di fattori, quali l'entità degli investimenti pubblici e privati destinati alla valorizzazione del patrimonio culturale periferico, il numero e il tipo di tematismi da attuare contestualmente, la quantità e qualità dei servizi ad essi collegati, la quantità di musei e di altre attrattive culturali coinvolti, il grado di adesione dei diversi attori interessati alle nuove formule strategiche di gestione, i risultati conseguiti in termini di flussi turistici attratti.

La prima considerazione da cui partire è relativa all'importanza del settore in termini di occupati. Un dato indicativo è fornito dalla ricerca ECCOM, la quale stima un numero di addetti impiegati nelle strutture museali della provincia di Roma oscillante tra 5.800 e 8.000 unità. Si tratta, dunque, di un settore ad alta rilevanza occupazionale.

La seconda considerazione è che l'approccio per tematismi proposto consente di effettuare una valutazione del personale occupabile non tanto per singolo museo, bensì rispetto ad ogni singolo *concept* tematico. Si può infatti stimare che il personale minimo neces-

sario per mantenere aperta una singola struttura museale periferica che disponga delle condizioni minime strutturali e impiantistiche per la *security* e la *safety* ammonti a 2 unità. Analogamente può dirsi, mediamente, per ciascuno degli altri monumenti e siti inclusi nel tematismo. A livello di sistema prodotto (costituito cioè da più strutture appartenenti allo stesso tematismo) tale numero deve essere inoltre accresciuto del 20% per consentire le necessarie sostituzioni di personale ordinarie e straordinarie. Per ogni sistema prodotto, inoltre, è ipotizzabile un responsabile generale coadiuvato da responsabili di sottoambiti territoriali, la cui ampiezza comporti tempi massimi di percorrenza non superiori ad un'ora.

Immaginando, quindi, che un singolo *concept* tematico dia vita ad un nuovo sistema prodotto costituito da 10 strutture, al minimo tale intervento darebbe vita ad un fabbisogno di 26 risorse umane. Tale valore è ovviamente da moltiplicare per il numero di sistemi prodotto cui il territorio laziale può dare vita (svariate decine).

È opportuno, inoltre, precisare che la stima proposta in precedenza sconta due limiti. Il primo è che mantiene prudenzialmente basso il numero di addetti impiegato per struttura. Tale numero può essere infatti facilmente aumentato sia in presenza di strutture museali e di altri siti d'interesse culturale che, seppure periferici, siano di rilevanti dimensioni, sia nel caso in cui i risultati di pubblico siano tali da richiedere una presenza più massiccia di personale. Il secondo limite è che non tiene conto del personale che alcune delle strutture che partecipano al sistema prodotto potrebbero già avere. In questo caso l'effetto occupazionale andrebbe calcolato al netto del personale già impiegato ed eventualmente riconvertito sulla base delle nuove strategie museali.

Infine una breve considerazione sintetica merita l'effetto occupazionale indotto. Tale effetto può essere valutato da due punti di vista:

1. fabbisogno aggiuntivo di persone legato agli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale periferico. I singoli inter-

venti del master plan, laddove opportunamente finanziati, sono, infatti, in grado di generare domanda a beneficio di una pluralità di settori economici (da quello della ricerca universitaria a quello della formazione, dai servizi di marketing all'edilizia e al restauro);

2. nuova occupazione legata alla nascita di neo imprese operanti nella filiera culturale e turistica (da iniziative editoriali connesse al patrimonio culturale periferico a cooperative di guide turistiche, da strutture della ricettività diffusa a imprese di servizi legate alla mobilità).

Assumendo come parametro esemplificativo di stima dell'indotto occupazionale un valore derivante da interventi di marketing territoriale in altri comparti dell'economia, si può stimare che gli effetti indiretti siano circa 10 volte quelli diretti.

Da segnalare, infine, che gli effetti occupazionali andrebbero soprattutto a beneficio di giovani, di sesso per lo più femminile e con livelli di istruzione medio-alti.

Valorizzazione del patrimonio culturale, occasione di sviluppo e di identità territoriale

Giulia Rodano, Assessore alla cultura, spettacolo e sport
Regione Lazio

Desidero anzitutto ringraziare BIC Lazio per la tavola rotonda svoltasi lo scorso 9 marzo sulla valorizzazione del patrimonio culturale periferico della regione Lazio. Si tratta indubbiamente di un contributo positivo a una discussione che il nostro Assessorato e la Giunta nel suo insieme stanno svolgendo, non solo sul sistema museale, ma sulla valorizzazione dell'intero patrimonio culturale del nostro territorio. Un tema, quello della valorizzazione territoriale, che, seppur abusato e declinabile in modi diversi, rimane il tema naturale di confronto ed esperienza delle politiche regionali.

Le azioni e gli interventi programmatici e normativi già messi in atto o in agenda, da parte di questo Assessorato, puntano decisamente sulla valorizzazione come crescita di una conoscenza e consapevolezza diffusa dei valori originali ed emblematici di quell'insieme vasto e capillare di beni culturali e paesaggistici che rappresenta appunto il patrimonio culturale del Lazio. Un'eredità storica e geografica cui va sommato l'ingente patrimonio dei musei di cui abbiamo sostenuto e finanziato la riqualificazione o la realizzazione ex novo anche nei più piccoli centri.

La qualità intrinseca del patrimonio, gli ingenti investimenti realizzati, nonché l'attuale quadro economico e normativo suggeriscono una politica regionale che, accanto alla salvaguardia delle singole emergenze monumentali e alla diffusione dei servizi culturali, investa decisamente sui servizi di fruibilità e sulla promozione. Rendere più noti e accessibili ai cittadini e ai potenziali utenti i beni diffusi sul territorio, sia nel loro valore singolare che sistemico, crediamo possa rappresentare un'opportunità di sviluppo locale e contribuire al rafforzamento della consapevolezza/identità culturale della comunità.

Quella che è in corso è pertanto una fase molto intensa e delicata di innovazione, valutazione e rielaborazione degli strumenti di programmazione territoriale.

L'introduzione sperimentale dei grandi attrattori culturali, ossia la valorizzazione e promozione di alcune eccellenze storico-monumentali presenti sul territorio e individuate in accordo con il Ministero dei Beni culturali, rappresenta una novità e un punto di forza del nuovo corso.

Parallelamente, e in modo coordinato, è in corso un'attenta valutazione delle esperienze

maturate sul territorio con l'attuazione della Legge 40 del 1999, allo scopo di mettere a frutto le buone pratiche, ormai acquisite in numerose aree di programmazione integrata, e, insieme, rivedere la zonizzazione territoriale che ne è derivata, alla luce di un più generale ed omogeneo disegno di valorizzazione per percorsi tematici del territorio.

Una buona pratica italiana: l'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza

Pier Luigi Poldi Allaj,

Direttore Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza - Club di Prodotto

Il contributo che porto a questo lavoro è un'esperienza che da alcuni anni è in atto in Emilia Romagna, quella dell'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza. Un'esperienza che, per molti versi, trova similitudini con varie realtà ubicate nella regione Lazio (escluso ovviamente il capoluogo, capitale d'Italia, con la sua fortissima ed unica identità storica, artistica e religiosa).

Il contesto geografico è quello emiliano occidentale, a ridosso della Lombardia e della Liguria, regioni per molti versi interagenti, ieri in ambito storico, oggi ancora in ambito economico e sociale. Basti pensare al Ducato di Milano, ieri, all'asse viario della Cisa, oggi. E nella zona non esiste un polo di attrazione forte ed univoco come Roma, ma questo fatto potrebbe essere visto non soltanto quale limitazione ed ostacolo.

L'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza - Club di Prodotto nasce il 27 maggio 1999. Ne sono fondatori i proprietari, pubblici o privati, di 15 strutture castellari comprese nei territori delle province di Parma e Piacenza.

8 nel parmense:

- Rocca Sanvitale di Fontanellato (proprietà comunale);
- Rocca dei Rossi di San Secondo (proprietà comunale);
- Castello di Bardi (proprietà comunale);
- Castello di Montechiarugolo (proprietà privata);
- Rocca Meli Lupi di Soragna (proprietà privata);
- Palazzo Ducale di Colorno (proprietà provinciale);
- Castello di Felino (proprietà privata);
- Castello di Compiano (proprietà comunale);

7 nel piacentino:

- Castello di Rocca d'Olgisio (proprietà privata);

- Castello di San Pietro in Cerro (proprietà privata);
- Castello di Gropparello (proprietà privata);
- Castello di Rivalta Trebbia (proprietà privata);
- Castello di Agazzano (proprietà privata);
- Castello della Bastardina (proprietà privata);
- Castello di Paderna (proprietà privata).

Con l'ingresso, in tempi successivi, nel parmense, di:

- Castello di Torrechiara (proprietà statale);
- Rocca di Sala Baganza (proprietà comunale);
- Castello Roccabianca (proprietà privata).

Nel piacentino:

- Rocca Viscontea di Castell'Arquato (proprietà comunale),
- Mastio e Borgo di Vigoleno (proprietà comunale)

e l'uscita del Castello della Bastardina (PC).

L'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza oggi conta 19 soci, e il Consiglio Direttivo ha da poco deliberato l'ammissione del Castello di Grazzano Visconti (Piacenza, proprietà privata), mentre è in corso di definizione, sempre nel piacentino, l'ammissione del Castello di Bobbio (proprietà statale).

Ai soci fondatori ed ordinari si affiancano i sostenitori, rappresentati in massima parte dai Comuni sede dei castelli privati e da strutture turistico alberghiere.

L'esperienza associativa, nelle province occidentali della Regione Emilia Romagna, era già stata avviata tra il 1996 ed il 1997, con la costituzione del Circuito dei Castelli della

Bassa Parmense (Fontanellato, San Secondo e Soragna, due pubblici e uno privato) e dell'Associazione Castelli Aperti di Piacenza (Rocca d'Olgisio, San Pietro in Cerro, Gropparello, Rivalta Trebbia, Aguzzano, Bastardina, Paterna, tutti privati).

La nascita di un'associazione a livello inter-provinciale costituiva quindi il salto di qualità, non tanto nell'ottica dell'associazionismo, quanto certamente in quello della promozione.

Un territorio, quello delle province di Parma e Piacenza, contiguo, omogeneo, di antiche tradizioni e storia comuni alla zona transpadana del Ducato di Milano. Ducato autonomo, Parma e Piacenza, a partire dal 1545 con i Farnese. Una comunione di storia e di intenti che certamente ha favorito l'aggregazione dei vari soggetti, pubblici e privati.

La sede legale e la segreteria operativa dell'Associazione sono state fissate, sin dall'inizio, presso la Rocca Sanvitale di Fontanellato. Ne è presidente il Conte Orazio Zanardi Landi, proprietario del Castello di Rivalta Trebbia.

Per quanto di recente costituzione, l'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza ha conquistato un posto di assoluta preminenza tra le eccellenze turistico-artistiche collegate ai tesori enogastronomici dei quali le terre di Parma e Piacenza sono felicemente ricche. Posto di preminenza riconosciuto, sin dal 2002, con il conferimento dell'Adriatic Coast Award 2002 - Special Award Unione Appennino e Verde - Sezione Club di Prodotto dell'area Appennino e Verde e la significativa motivazione "[...] meglio rappresenta i concetti propri del club: cooperazione innovazione, identità comune, omogeneità dell'offerta [...]; è riuscita a creare un circuito di grande fascino, integrando offerta ricettiva, ristorativa, prodotti tipici, manifestazioni, intorno ad un'offerta di alta identità e immagine, introducendo nell'offerta turistica dell'Emilia Romagna un prodotto nuovo e di grande forza nel mercato internazionale".

Obiettivo principale dell'Associazione è, quindi, quello di promuovere e valorizzare l'ambiente delle Province di Parma e

Piacenza; far conoscere la storia dei castelli associati e comunque l'arte, l'architettura e le emergenze storiche del territorio. Le strategie adottate passano attraverso la cooperazione con Enti pubblici e privati e la promozione di iniziative utili a incrementare il turismo in territori omogenei, azioni che si riflettono sull'immagine dei castelli stessi e ne esaltano la storicità e il profilo artistico: sono proprio questi requisiti a determinare l'ammissione dei singoli all'Associazione. Di estrema importanza sono: l'accoglienza; l'integrazione con le altre eccellenze del territorio (turismo religioso, ambientale, termale, culturale, artistico ed enogastronomico); la promozione di iniziative musicali, teatrali, cinematografiche, televisive; la partecipazione a mostre e fiere; la ricerca di sinergie con altri operatori, che prevedano la costituzione di pacchetti turistici anche a livello internazionale.

Il concorso determinante delle emergenze enogastronomiche, dai salumi - il prosciutto di Parma, il culatello di Zibello, la spalla di San Secondo, il salame di Felino, la coppa piacentina - alle oltre venti qualità di vini DOC, al celeberrimo parmigiano-reggiano, il re dei formaggi, ha fatto compiere all'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza - Club di Prodotto un salto qualitativo, i cui risvolti si sono già tradotti in cifre interessantissime. È il caso di Ricordanze di Saporì, cui accenneremo più avanti.

Ai suoi aderenti l'Associazione fornisce efficace e puntuale assistenza tecnico-burocratico-amministrativa, che molto spesso si traduce in fattivo coordinamento nella richiesta e nella gestione di contributi, ai vari livelli. L'Associazione intende con questo favorire il miglioramento della qualità dei servizi, unica via per disporre di un'offerta sempre competitiva e in linea con le attese del mercato turistico. L'uso dell'informatica (si ricorda la realizzazione del già citato sito internet www.castellidelducato.it e l'interazione con i siti ufficiali di enti istituzionali della Regione e delle Province www.provincia.parma.it, www.provincia.pc.it/turismo/ o singole manifestazioni ed eventi come il caso, nel 2003, della grande mostra sul Parmigianino

(www.parmigianino2003.it) o come avviene attualmente per il IX centenario della Fondazione della Cattedrale di Parma (www.cattedrale.parma.it). Non mancano tutti gli altri mezzi di comunicazione più efficaci, dalla stampa agli audiovisivi, al multimediale, all'attività editoriale (significativa e di successo nel 2002 la realizzazione del volume *Scoprire e vivere 19 Castelli del Ducato di Parma e Piacenza*); le attività commerciali di carattere sussidiario, la vendita di libri.

La produzione di materiale informativo sulle attività dell'Associazione contribuisce in modo determinante alla diffusione della conoscenza del territorio; e, con tutto ciò, la partecipazione fattiva a organismi collaterali e/o sovraordinati che abbiano come obiettivo la promozione turistica. In particolare, con APT-Servizi Emilia Romagna e con l'Unione Appennino e Verde si riescono ad affrontare mercati più ampi a livello nazionale e internazionale, e nel contempo si valorizzano meglio i circuiti strutturati alla promozione di realtà storicamente e culturalmente omogenee e consolidate, che sappiano dare risposta ad una crescente domanda di turismo culturale, un prodotto complementare a quanto la nostra Regione già offre - nei vari settori di competenza - con il mare, le terme e l'enogastronomia.

Attività sociale

Le entrate provengono da quote associative, contributi di gestione, contributi pubblici (derivanti in particolare dalla L.R. 7/98) o privati, operazioni commerciali sussidiarie e accessorie, operazioni di raccolta fondi. Un'entrata particolare deriva dalla gestione della specifica Card dei Castelli del Ducato di Parma e Piacenza, in vendita presso ogni singola struttura, valida per un anno dalla data di emissione e che consente lo sconto di un euro sul costo del biglietto di ingresso in tutti i castelli associati, oltre a sconti sui servizi di ricettività e ristorazione offerti da alcuni sostenitori.

Grazie ad iniziative congiunte tra Associazione, Enti, amministrazioni pubbliche, privati, i castelli costituiscono scenario suggestivo di eventi memorabili, segnalati

quale esempio di attrazione "colta".

Ne sono prove incontestabili alcune cifre: gli ingressi da 300mila nell'anno 2000 sono passati agli attuali 500mila; le card da meno di 5mila alle attuali 10mila; il sito internet www.castellidelducato.it che ha avuto, nel 2003, circa 100mila visite con oltre 4 milioni di contatti; vengono annualmente stampati 100mila depliant Castelli del Ducato e 20mila Ricordanze di Saperi.

La rassegna stampa parla di 156 periodici, 140 quotidiani, 67 siti internet, 19 emittenti televisive e 23 radiofoniche (a carattere nazionale si ricordano contatti da parte della Rai per servizi giornalistici ed all'interno di programmi di successo. Recentissimi, Linea Verde, RAI UNO, su Piacenza, La cartolina dell'Italiana, RAI International, su Parma).

Ricordanze di Saperi è una manifestazione che coinvolge numerosi Castelli, da giugno a dicembre. Cene a tema, ricomprese nei periodi di medievale, rinascimentale e barocco, con la riproposta delle prelibatezze gastronomiche del territorio in salsa antica, nella suggestiva cornice delle residenze nobiliari che infiorano il territorio.

Ogni anno oltre 20 appuntamenti, circa 5mila presenze. Ricordanze di saperi, con la rivisitazione di antiche ricette e spettacoli ispirati a particolari eventi storici e culturali, realizza l'ideale fusione tra storia, tradizione ed enogastronomia, linee guida strategiche dell'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza - Club di Prodotto. I segnali del successo sono riscontrabili nel gradimento del pubblico e nella necessità di aver dovuto protrarre le cene storiche dal solo arco dei mesi estivi delle prime edizioni sino al Capodanno a partire dal 2002-2003.

Attività specifiche e particolari caratterizzano alcuni castelli, come Arte e suggestioni in Rocca, a cura della Corte dei Rossi a San Secondo, una proposta di visita-spettacolo notturna (ogni ultimo sabato del mese), con la riproposizione di vere e proprie pièces teatrali legate alla vita rinascimentale; l'iniziativa, che va avanti dal 1996, è stata integrata lo scorso anno dalla degustazione di prodotti tipici, così come avviene, dal 2003, alla Rocca

Sanvitale di Fontanellato, sempre di sera, da febbraio ad ottobre, con Il gusto della cultura. Al Castello di Gropparello, ogni sabato sera, viene aperta la taverna medievale, con cene a tema di grande successo. Il Castello di Paterna è sede di fattoria biologica; la Reggia di Colorno ospita Alma, scuola internazionale di cucina. Nel Castello di San Pietro in Cerro (PC) è stato aperto il MIM, Museum In Motion, una galleria di arte moderna in continuo rinnovamento. In tutte le località hanno sempre grande importanza le manifestazioni tradizionali locali legate alla storia dei luoghi ed ai prodotti tipici.

Il legittimo orgoglio e la grande soddisfazione per le iniziative intraprese consentono all'Associazione Castelli del Ducato di Parma e Piacenza - Club di Prodotto di guardare al futuro con la convinzione che l'attività avviata sarà fonte di successi, ma soprattutto foriera di benessere per il territorio e per i suoi infaticabili operatori, oltre che strumento di conoscenza e di cultura, nella più ampia accezione del termine, per quanti vorranno venirvi a visitare ed a studiare.

Linee guida per una gestione ottimale dei beni culturali

Giovanna Barni,
Presidente Pierreci

Pierreci opera da oltre 15 anni nel settore dei beni culturali con una precisa missione rivolta ai fruitori dei beni culturali, missione che ha svolto inizialmente, negli anni precedenti la legge Ronchey, realizzando strumenti e iniziative di comunicazione al servizio dell'utenza; poi, gestendo i servizi per i visitatori all'interno dei musei e delle aree archeologiche in qualità di concessionario ai sensi della L.N. 4/93.

La storia aziendale coincide in un certo senso con alcuni importanti cambiamenti del settore in Italia, a partire dagli anni Ottanta: la crescita dei visitatori dei musei e monumenti, le prime grandi mostre, le sperimentazioni di applicazione delle nuove tecnologie alla conoscenza e divulgazione dei beni culturali. Sono anni in cui nascono i primi dibattiti sull'economia dei beni culturali e sulla democratizzazione della cultura. Pierreci coglie queste novità e, a differenza di altre cooperative culturali impegnate soprattutto nelle attività di scavo e restauro, acquisisce un know how ed una particolare esperienza in iniziative di valorizzazione di siti e circuiti culturali a Roma e nel Lazio. Fra queste iniziative ci preme ricordare la manifestazione Etruschi Sotto Sopra, promossa da Pierreci con il contributo della

Regione Lazio negli anni 1993-1994, articolata in vari weekend con aperture straordinarie guidate di aree sepolcrali e monumenti etruschi lungo un circuito fra la Provincia di Viterbo e quella di Roma. Questa manifestazione ha anticipato molte innovazioni che negli anni successivi hanno caratterizzato la nuova offerta del settore, quali la proposta di nuovi servizi per la fruizione, l'apertura di luoghi generalmente non visitabili, una card unica per un esteso circuito di visite, l'istituzione di collegamenti fra i diversi luoghi del circuito, la partnership con il volontariato, la collaborazione con gli Enti locali e gli operatori turistici del territorio.

Dalla fine degli anni Novanta l'offerta di nuovi servizi per rendere più agevole l'accesso al patrimonio e più godibile la visita, come le audioguide, le visite didattiche, l'editoria divulgativa, fa stabilmente ingresso nei grandi circuiti archeologici e museali, di pertinenza dello Stato, di Roma e successivamente anche del Lazio, ma limitatamente alle aree di Tivoli (Soprintendenza Archeologica del Lazio e Soprintendenza ai Beni Architettonici del Lazio), di Cerveteri e Tarquinia (Soprintendenza per l'Etruria meridionale),

escludendo da qualsiasi forma di valorizzazione buona parte del patrimonio minore statale e tutto quello di pertinenza non statale. Pertanto, se la presenza di servizi ha portato ad una maggiore efficienza del sistema, ha anche ampliato ulteriormente il divario fra il patrimonio diffuso nel territorio e l'offerta culturale turistica di Roma.

Il processo di modernizzazione gestionale introdotto con le concessioni dei servizi aggiuntivi, che ha dato i maggiori frutti laddove si sono confrontate amministrazioni aperte al privato e privati altamente qualificati, ha avuto il merito di dimostrare che l'applicazione di un modello imprenditoriale al settore può essere un'opportunità per creare valore, ossia utilità sociale ed economica, purché utilizzata nei limiti imposti dal riconoscimento del primato della tutela sullo sfruttamento economico del bene culturale.

Questa nuova impostazione imprenditoriale è stata d'altronde una via obbligata per musei e monumenti che, da templi della cultura, si stavano trasformando in organizzazioni orientate al visitatore e quindi necessariamente finalizzate anche all'erogazione di servizi di divulgazione e di intrattenimento per il pubblico. Oggi, ad esempio, la nostra organizzazione per i soli musei di Roma e del Lazio eroga servizi destinati ad oltre 4.000.000 di utenti all'anno, ciascuno dei quali esprime aspettative ed esigenze diverse:

- circa 500.000 alunni richiedono assistenza didattica;
- oltre 300.000 utenti richiedono una prenotazione telefonica;
- 600.000 visitatori usufruiscono di una visita audioguidata.

E' ovvio, pertanto, che accanto agli enti titolari dei beni si siano strutturate organizzazioni d'impresa parallele, di dimensioni non piccole, in grado di rispondere a questa domanda di servizi con mezzi, strutture, risorse umane e procedure adeguate. Pierreci, nello specifico, è articolata in 4 settori,

biglietterie e prevendite, call center di informazioni e prenotazioni, librerie, didattica, ciascuno dei quali è dotato di strumentazioni adeguate, procedure standardizzate di qualità e un'organizzazione articolata, che va dal responsabile di settore ad un numero variabile di operatori, compreso tra un minimo di 20 per il call center e ad un massimo di 200 per le biglietterie.

Al contrario, orientamenti di politica culturale meno interessati ad un confronto con questa innovazione e ad un'attenta analisi costi-benefici, intesa sia in senso economico che di utilità sociale, hanno dato origine ad investimenti pubblici nel settore finalizzati principalmente alla produzione di cultura, come la realizzazione di nuovi musei locali e di sistemi museali territoriali, a scapito della definizione di modelli di gestione volti al miglioramento della fruizione e a massimizzare l'impatto economico sul territorio. D'altra parte, in questi casi non si poteva pensare di affidare la soluzione della gestione dei servizi nei nuovi musei locali alla partecipazione dei privati secondo il modello Ronchey. E' risaputo che l'investimento del privato per le concessioni Ronchey è giustificabile solo sopra i 100.000 visitatori e che, questo, piuttosto che un limite delle imprese del settore o della privatizzazione, è il limite di un'impostazione centralistica, poco attenta alle realtà periferiche, che riteneva di poter estendere su tutto il patrimonio nazionale una formula attualmente valida solo in contesti che presentano elevati flussi turistici e con un adeguato livello di strutture e servizi di supporto a livello territoriale.

Tuttavia, anche dall'esperienza delle concessioni dei servizi aggiuntivi possono scaturire alcune considerazioni utili a ripensare le opportunità di valorizzazione e le forme di gestione per il patrimonio minore periferico:

- qualsiasi modello di gestione presuppone un'organizzazione d'impresa, cioè un'efficiente articolazione di procedure, mezzi e risorse mirata a soddisfare i bisogni di un'utenza;
- la dotazione di risorse culturali di un ter-

itorio non è sufficiente a creare domanda culturale, laddove non sussista o non si investa contemporaneamente anche in progetti per lo sviluppo e il miglioramento:

- della capacità di attrazione, cioè la creazione di un valore sia per la domanda locale dei residenti sia per la domanda esterna turistica;
 - della capacità di accessibilità e accoglienza (servizi e infrastrutture di supporto);
 - della capacità di promozione e commercializzazione.
-
- la valorizzazione del patrimonio culturale non può prescindere da altre componenti dell'offerta turistica del territorio: le infrastrutture, i trasporti, la ricettività alberghiera, le produzioni tipiche, gli eventi ecc.

L'istituto della concessione applicato al singolo museo ha avuto infatti come limite principale l'assenza di coordinamento fra il concessionario dei servizi e l'insieme dei decisori rispetto alle altre componenti dell'offerta. Le concessioni dei servizi si sono replicate con le stesse modalità indipendentemente da un'analisi del contesto territoriale: il sito è ben collegato? è facilmente accessibile in termini di segnaletica o parcheggi? La ricettività alberghiera e la ristorazione sono sufficienti? Le stesse sono sufficientemente differenziate sui diversi segmenti di pubblico, ad esempio l'utenza scolastica e giovanile? Esiste un'adeguata programmazione degli Enti territoriali in termini di immagine e comunicazione?

Molto spesso è stato chiesto al privato di investire senza che questo conoscesse l'effettiva volontà dell'amministrazione locale intendesse istituire un trasporto o un'adeguata segnaletica. Questo ha limitato uno sviluppo integrato delle attività nei siti maggiori e ha ostacolato qualsiasi forma di investimento del privato nei circuiti minori.

Rispetto a questo scenario ci sembra di cogliere, anche nel nuovo Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, segnali di un passo in avanti nel riconoscimento dell'importanza di accordi a livello regionale per coordinare,

armonizzare e integrare le attività di valorizzazione dei beni e individuare forme di gestione.

Indipendentemente dalla proprietà del bene, la Regione dovrebbe, a nostro avviso, svolgere un ruolo centrale di regia, perché ha competenza su un ambito territoriale idoneo a coordinare i diversi settori (turismo, attività produttive, trasporti ecc.) intorno ad un obiettivo condiviso di sviluppo, e perché ne ha titolarità giuridica.

Da questo ruolo scaturiscono alcuni impegni urgenti per l'Amministrazione regionale:

- condividere un obiettivo di sviluppo internamente fra le diverse competenze regionali e esternamente fra i soggetti titolari dei beni (Stato, Regione, Province, Comuni), coinvolgendo anche i soggetti pubblici e privati che contribuiscono anche all'offerta di servizi nel territorio. Laddove, come nella regione Campania, tale obiettivo comune è stato espresso in maniera forte, sono stati raggiunti traguardi importanti, primo fra tutti la Campania Artecard, il biglietto integrato musei-trasporti per favorire la fruizione dei grandi attrattori culturali. Regione Campania- l'arte conta non è solo uno slogan ma l'impegno a investire nei beni culturali come leva per lo sviluppo economico e culturale del territorio.
- rinnovare lo strumentario operativo per lo svolgimento concertato delle iniziative di valorizzazione, fino ad oggi piuttosto contenuto e limitato a raccordi funzionali anziché strutturali;
- rinunciare ad una politica culturale intesa solo come creazione di reti di musei, tematiche o territoriali, o di nuovi musei, comunque di modeste dimensioni e scarsamente visibili, per acquisire, al contrario, la responsabilità di un ruolo forte di regia in grado di operare scelte di politica culturale: non tutte le risorse culturali sono proponibili sul mercato, e ciò è tanto più vero nel Lazio dove la città di Roma, da sola, assor-

be l'80% della domanda culturale.

Le scelte si baseranno su obiettivi temporali e logiche di sviluppo. Ad esempio in Campania sono stati individuati 6 grandi attrattori su cui far convergere interventi e programmi intersettoriali per la valorizzazione delle risorse. Nell'Italia del nord e del centro, molti comuni, fuori dal tour delle grandi città d'arte, hanno visto una rinascita culturale grazie ad una strategia basata sui grandi eventi, puntando sulla risorsa cultura per la valorizzazione economica del territorio.

Nel Lazio, come si evince dalla tabella, non esistono grandi attrattori diffusi su tutto il territorio e le grandi mostre sono localizzate nella città di Roma. Questo limite potrebbe essere trasformato in un'opportunità, puntando su un mix di soluzioni più adeguato alla varietà del patrimonio:

- grandi attrattori come Tivoli,
- circuiti tematici come gli Etruschi;
- grandi eventi (ad esempio per valorizzare in un'ottica nuova contenitori come le Abbazie).

I tre attrattori proposti rispondono anche ad un obiettivo di sviluppo di medio termine, in quanto sono già dotati di una buona capacità di attrazione, una soglia minima di visitatori, ma necessitano di programmi di completamento nelle capacità di accessibilità e accoglienza, al fine di superare il livello di sottoutilizzazione attuale.

- abbandonare l'idea che occorra innanzitutto investire in comunicazione e promozione, per occuparsi invece anche di prodotto e di marketing territoriale. Questo significa anche che nella definizione dei sistemi tematismi non è sufficiente la ricerca del Concept di area (costruzione di identità) ma è necessaria la scelta di un posizionamento sul mercato affinché l'offerta si trasformi in prodotto. Occorrerà cioè ragionare in termini di target obiettivo e di concorrenza, riconoscendo, ad esempio, che su alcuni tematismi il Lazio non potrà mai avere un ruolo di leadership (es. vino)
- superare la logica della piccola imprenditorialità o associazionismo diffuso come strumento più idoneo alle realtà locali. In questo settore occorre know how, organizzazione d'impresa e innovazione tecnologica, ed è necessaria l'integrazione anche imprenditoriale per far fronte agli investimenti necessari a garantire la qualità e la differenziazione dei servizi. Un eventuale modello di gestione da sperimentare potrebbe essere quello del franchising, cioè dell'affiliazione di piccole strutture locali ad un'impresa più grande o ad un centro servizi regionale, che permetterebbe comunque di accentrare e standardizzare alcune attività altamente specializzate, come la formazione, il call center, la promozione e commercializzazione, le tecnologie.

Tabella 30 - Attrattori e circuiti culturali.

Attrattori-circuiti culturali (dati arrotondati)	Visite 2004	Distribuzione %
Roma	8.600.000	79
Circuito etrusco (Province di Roma e Viterbo)	500.000	5
Tivoli	1.000.000	9
Abbazie (Province di Frosinone e Latina)	750.000	7
Altro	100.000	1
Totale visitatori	10.950.000	100

Università & Impresa: premiati da BIC Lazio i vincitori del Premio Tesi 2005

Lo scorso febbraio è stata pubblicata la graduatoria del Bando Premio Tesi 2005, strumento del Programma Università & Impresa ideato da BIC Lazio per favorire la diffusione della cultura imprenditoriale. Per il 2005 il Premio ha selezionato le migliori tesi, discusse nelle Università laziali tra il 2 maggio 2004 e il 30 ottobre 2005, e ha favorito, all'interno delle diverse aree di studio, i seguenti ambiti: individuazione di opportunità di business collegate ai bisogni ed alle risorse del territorio o di un settore o filiera; studi sulle opportunità di creazione d'impresa e sviluppo occupazionale in attività collegate allo sviluppo ed alla valorizzazione del territorio o di specifici settori o filiere; studi sulle modalità ed opportunità di trasferimento alle imprese di conoscenza in ambito organizzativo, gestionale e tecnologico; introduzione di innovazione tecnologica per lo sviluppo di nuovi prodotti/processi e/o per l'introduzione in impresa di crescenti quote di ICT, soprattutto se volte alla realizzazione e/o valorizzazione della comunicazione tra imprese e tra imprese e istituzioni locali, nazionali, transnazionali. Il Premio ha confermato il successo dell'edizione 2004 che aveva visto la presentazione di oltre ottanta domande: le 272 tesi presentate ribadiscono l'interesse per il Premio come strumento per sostenere le potenzialità imprenditoriali emergenti nel mondo universitario.

Presentazione di Porta Lavoro, il portale dell'Assessorato al Lavoro della Regione Lazio

Giovedì 27 aprile, presso la Sala Aniene della Regione Lazio si è tenuta la conferenza stampa per la presentazione di Porta Lavoro, il portale dell'Assessorato al Lavoro, Pari Opportunità e Politiche Giovanili, alimentato da una pluralità di soggetti istituzionali e strutturato per canali tematici ed approfondimenti tesi ad offrire più diritti, opportunità e garanzie agli attori del mercato del lavoro.

Alla presentazione hanno partecipato l'Assessore Alessandra Tibaldi e Roberto Crescenzi, Responsabile Direzione Lavoro, Pari Opportunità e Politiche Giovanili della Regione Lazio e il gruppo redazionale del portale, a cui partecipa anche BIC Lazio relativamente alla gestione di una parte delle sezioni del portale dedicate al lavoro autonomo e alle imprese.

University and research spin off: an engine to create innovative companies. Un seminario a Roma organizzato da EBN e Gate 2 Growth Incubators Forum

A seguito delle recenti indicazioni fornite dalla Commissione Europea, EBN (la rete europea dei BIC) e GATE 2 GROWTH Incubator Forum (la rete

europea degli Incubatori universitari e dei Centri di ricerca), hanno organizzato, il 23 e 24 marzo scorsi, a Roma, un seminario all'interno del quale sono stati analizzati gli strumenti esistenti per la creazione di imprese innovative, con particolare attenzione agli spin off accademici. Sono stati quindi affrontati i seguenti temi: spin off universitari e dei centri di ricerca: linee guida e raccomandazioni; pre incubazione, incubazione e post incubazione: la catena di fornitura dei servizi; un'efficiente strategia per la creazione degli spin off; diritti di proprietà intellettuale: un facilitatore o un ostacolo per la creazione di spin off; identificazione di un posizionamento migliore per gli Incubatori.

Programma Interreg IIIB: incontro transnazionale del Progetto Médiaavis per individuare le strategie per lo sviluppo del settore audiovisivo nel Bacino del Mediterraneo

Il 29 e 30 marzo 2006 si è tenuto, presso il Centro Multimediale di Terni, un incontro transnazionale relativo al progetto Médiaavis, promosso dalla Direzione Cultura, Sport e Turismo della Regione Lazio nell'ambito del Programma Interreg III B Mediterraneo Occidentale.

Obiettivo del progetto è favorire la collaborazione dei Paesi coinvolti (Italia, Spagna, Malta, Francia, Siria, Algeria, Marocco, Autorità Palestinese, Israele) al fine di individuare strategie regionali specifiche per lo sviluppo del settore audiovisivo nel Bacino del Mediterraneo attraverso le nuove tecnologie digitali.

Il 29 marzo si è tenuta la riunione tecnica tra i partner del progetto ovvero Regione Lazio, BIC Lazio, Comune di Bologna, Regione Umbria, Europei Siviglia e Università di Malta; il 30 marzo i partner, insieme ad alcuni operatori del settore audiovisivo attivi nel territorio laziale (Consorzio Imprese Castelli Romani e Med Film Festival), hanno visitato gli studi del Centro Multimediale e gli studi di Cinecittà Umbria e hanno assistito alla presentazione del progetto pilota del Centro Multimediale, consistente in un'applicazione dimo-

strativa di tecnologie multimediali negli spazi pubblici, incentrate sull'archeologia industriale.

Nel pomeriggio si è tenuta una tavola rotonda sullo stato dell'arte nel settore audiovisivo in Italia e nell'area del Mediterraneo, con la partecipazione di PMI del settore audiovisivo e multimediale.

Programma Interreg IIIC: ad Atene sesto meeting del Progetto Coronas Metropolitanas

Dopo l'incontro transnazionale tenutosi a Madrid lo scorso ottobre, il 30 e 31 marzo si è svolto ad Atene il sesto meeting previsto dal progetto del Programma Interreg IIIC Coronas Metropolitanas. Il progetto confronta a livello europeo le strategie di sviluppo locale che possono essere adottate dai Comuni e dagli Enti locali delle aree coinvolte (Capofila: Madrid; BIC Lazio; Regione Lazio, Direzione Regionale Trasporti; Berlino; Atene) per sfruttare le potenzialità presenti nei territori e le opportunità offerte dalla vicinanza di grandi aree urbane, superandone le condizioni di svantaggio.

Nel corso dell'incontro saranno illustrati la strategia e gli obiettivi della sperimentazione in corso nel territorio della Tuscia Romana (Comuni coinvolti: Allumiere, Anguillara Sabazia, Barbarano Romano, Bassano Romano, Blera, Bracciano, Canale Monterano, Manziana, Oriolo Romano, Tolfa, Trevignano Romano, Vejano, Villa S. Giovanni in Tuscia), scelta come area studio del progetto.

La sperimentazione riguarda la fattibilità di politiche di riequilibrio e di sviluppo locale volte a promuovere un'integrazione complessiva del territorio, per ridurre il suo grado di marginalità e sfruttarne al meglio le potenzialità.

Inaugurazione dell'Incubatore di imprese E2B Lab

Il 29 marzo, presso la Facoltà di Economia della Facoltà di Economia dell'Università Tor Vergata di Roma, è stato inaugurato il Laboratorio-Incubatore

d'impresa E2b Lab, dedicato alla promozione e all'assistenza tecnica per la creazione d'impresa.

Le dieci idee imprenditoriali innovative in campo tecnologico che hanno vinto la selezione partita ad ottobre 2004 hanno iniziato, quindi, il percorso da imprenditori all'interno della Facoltà di Economia.

BIC Lazio partecipa al progetto E2b Lab per sostenere la creazione di imprese ad alto contenuto tecnologico attraverso la promozione, l'affiancamento nella progettazione e l'assistenza nella fase di start up.

BIC Observatory 2005: da EBN un report sull'attività e l'andamento dei BIC europei

Per monitorare le attività e l'andamento dei BIC europei, su indicazione della Commissione Europea, è nato il BIC Observatory 2005, un osservatorio interattivo che ogni anno realizza un report con i risultati conseguiti dai suoi membri.

Il report è basato su una raccolta di dati provenienti da ogni BIC attraverso un questionario online; i dati finora presi in considerazione sono quelli relativi al 2004; il questionario 2005, infatti, è ancora in fase di compilazione.

Ad oggi, la rete europea dei BIC (EBN-European BIC Network) conta oltre 200 membri, di cui 155 presenti in 20 Paesi europei ed altri 70 situati in Europa e altrove; i BIC attivi in Italia sono 34, distribuiti su tutto il territorio nazionale.

I BIC europei che hanno partecipato all'iniziativa sono stati 126; per l'Italia hanno risposto 24 BIC.

Tra i risultati più interessanti c'è il numero delle imprese nate: sono, infatti, 12.548 le imprese sorte grazie ai BIC; il 12% (1.514 imprese), proprio con il supporto di BIC Lazio, e il tasso di sopravvivenza, a 3 anni dalla nascita, è del 97% (sempre con il supporto di BIC Lazio), 10 punti sopra la media nazionale (87,92%) e quella europea (87,55%).

Rilevante anche il numero totale dei progetti dei BIC focalizzati sull'innovazione tecnologica, che risulta essere nel 2004 il 54,01% del totale, con un incremento del 16% rispetto al 2003.

Così come interessante è il dato riguardante le iniziative di promozione dell'imprenditorialità e i

corsi di formazione, che vede BIC Lazio posizionarsi circa dieci punti sopra (28) la media europea (17,61) e quella italiana (16,3), seppur distante sia dal best performer italiano che da quello europeo.

Il numero di business plan prodotti in un anno (7.468) è pari a quello dei progetti di creazione d'impresa; questo dato suggerisce che il business planning è un servizio standard dei BIC per le imprese in start up e che i BIC rappresentano un solido supporto per la compilazione dei modelli d'impresa.

Nel 2004 BIC Lazio ha realizzato 342 business plan, un numero superiore alla media italiana (295,53) ed a quella europea (74,68), mentre il numero delle imprese ospitate nella rete degli Incubatori BIC Lazio (27 aziende nel 2004) è molto vicino ai valori medi in Italia (29,3) e in Europa (29,76).



Foto: Sermoneta (LT), vicoli del centro storico.

