

Rapporto Te.Be.: stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali

ricerche & sviluppo



PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Institutions
Markets
Technologies

IMT

INSTITUTE
FOR ADVANCED
STUDIES
LUCCA


liberologico.com

PROMO P.A. FONDAZIONE – Ricerche e Sviluppo

**Rapporto Te.Be.:
stato dell'arte e sviluppi
per le tecnologie ICT applicate
ai beni culturali**

Questo Rapporto è il frutto del lavoro realizzato a più mani da Promo P.A. Fondazione, Liberologico e IMT.

Alla stesura del rapporto hanno collaborato per Promo P.A. Fondazione Francesca Velani e Francesco Rossi, per IMT Guido Borà, per Liberologico Paola Ponticelli e Paolo Lanari.

Il coordinamento redazionale e l'editing sono stati realizzati da Chiara Banti.

Indice

Prefazione	9
Introduzione	11
1 Premessa metodologica	15
1.1 L'analisi di mercato	16
1.1.1 L'analisi della domanda	17
1.1.2 L'analisi dell'offerta	20
1.1.3 Il questionario on line	21
1.1.4 L'indagine desk.....	21
1.2 L'individuazione e la classificazione delle tecnologie	21
1.3 I nuovi modelli di business.....	22
2 Presentazione dei risultati	25
2.1 L'analisi della domanda	25
2.1.1 Il “contesto” culturale.....	25
2.1.2 L'adozione delle tecnologie.....	26
2.1.3 La valorizzazione nel Codice dei beni culturali e del paesaggio.....	28
2.1.4 La valorizzazione economicamente sostenibile.....	31
2.1.5 La società postmoderna e il cliente-individuo	36
2.1.6 Il marketing relazionale, esperienziale ed emozionale.....	37
2.1.7 I risultati dell'indagine on-line: il campione	43
2.1.8 I risultati dell'indagine on-line: analisi delle risposte.....	45
2.2 L'analisi dell'offerta	72
2.2.1 Classe dimensionale.....	72
2.2.2 Localizzazione	73
2.2.3 Percentuale del fatturato generato dalla valorizzazione del patrimonio culturale	75
2.2.4 Ambiti di attività	77
2.2.5 Le tecnologie offerte	78
2.2.6 I prodotti disponibili	82
2.2.7 L'azienda e il personale	91
2.3 I principali risultati emersi nel corso dei focus group.....	96
2.3.1 Il mercato	96
2.3.2 Aree sulle quali operare.....	98
2.3.3 Il processo.....	99

3	Nuovi modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali attraverso l'uso delle tecnologie ICT.....	101
3.1	La catena di creazione del valore per nuovi modelli di business per ..la valorizzazione e dei beni culturali tramite adozione di ICT	105
4	Analisi di alcune buone prassi di nuovi modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali attraverso le tecnologie ICT	114
4.1	Museo Archeologico Virtuale di Ercolano.....	114
4.2	Venice connected.....	115
4.3	Il sito Web del museo Mart di Rovereto	115
4.4	Laboratori interattivi del Museo delle Scienze e della Tecnologia “Leonardo da Vinci” di Milano.....	116
4.5	Museo Hermitage.....	118
4.6	MNAC Museu Nacional d'Art de Catalunya	119
4.7	G.E.M.A. Grande Enciclopedia Multimediale dell’Arte Pittura – Disegno – Incisione dal X al XVIII sec.....	120
4.8	Il Progetto MU.VI – Prototipazione di uno spazio multimediale interattivo per la qualificazione di aree espositive del Metadistretto del Veneto per i beni culturali.....	122
4.9	La fondazione MUSEI SENESI.....	123
4.10	LU.C.C.A. Lucca Center of Contemporary Art	125
5	Appendice.....	129
5.1	Le funzioni di un modello di business.....	129
5.2	Lu.Be.C. 2010 - Workshop progetto Te.Be., 21 ottobre.....	129
5.2.1	Marko Moilanen, Project Manager Innovation Mill - Nokia	130
5.2.2	Marco Masi, Direttore Area di Coordinamento Ricerca .. Regione Toscana	132
5.2.3	Francesca Velani, Vice Presidente Promo PA Fondazione - Project Manager Te.Be.....	137
5.2.4	Francesco Rossi, CEO Matraia srl – Ricerche economiche e sociali	141
5.2.5	Guido Borà, Research Assistant, IMT Lucca	142
5.2.6	Paolo Lanari, CEO Liberologico srl.....	144
5.2.7	Francesca Leon, Direttore Associazione Torino Città Capitale Europea.....	148
5.2.8	Stefano Monti, Consigliere Art - Mall.....	150
5.2.9	Andrea Nante, Direttore Museo diocesano di Padova	153

5.2.10	Laura Tassinari, direttore operativo FILAS - Finanziaria ..Laziale di Sviluppo	154
5.2.11	Maurizio Vanni, direttore generale Lu.C.C.A. - Lucca Center ...of Contemporary Art	157
5.2.12	Gaetano Scognamiglio, Presidente Promo PA Fondazione.....	159
5.3	Localizzazione territoriale degli enti che hanno partecipato all'indagine.....	161
5.4	Questionario della Domanda	163
5.5	Questionario dell' Offerta.....	171
Ringraziamenti		181

Prefazione

La Regione Toscana ha un ruolo rilevante nella gestione e valorizzazione del suo immenso patrimonio artistico e culturale che è costituito da 953 biblioteche, 500 musei, 5787 aree archeologiche, 2300 dimore storiche d'interesse monumentale, 2300 edifici di culto e d'interesse storico, 200 teatri operanti su circa a 3,5 milioni di abitanti. Il testo unico, approvato con la legge regionale n. 21/2010, riorganizza le disposizioni che mirano a valorizzare il patrimonio, anche di quello immateriale. La Regione si prefigge molteplici obiettivi in materia di beni, istituti e attività culturali: dalla valorizzazione del patrimonio conservato negli istituti e nei luoghi della cultura, alla promozione di itinerari culturali; dalla qualificazione dell'offerta musicale allo sviluppo dei servizi offerti dalle reti di biblioteche, archivi e istituti di documentazione. Tra le finalità della legge, si sottolinea la particolare enfasi posta, nell'Art. 15, sulla "promozione dell'uso innovativo e coordinato delle tecnologie dell'informazione e della conoscenza per la valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale".

Come è noto, la Regione favorisce la cooperazione fra i soggetti operanti in Toscana nell'ambito dell'alta formazione, della ricerca pubblica e privata, della diffusione e del trasferimento dei risultati della ricerca stessa, mediante l'istituzione di un coordinamento denominato "*rete regionale della ricerca*" prevista dalla legge regionale n.20/2009.

La rete opera nel rispetto delle specifiche autonomie dei soggetti ad essa aderenti e della loro cooperazione con la comunità scientifica internazionale, con particolare riferimento allo spazio europeo della ricerca, previsto nel documento "Europa 2020".

La Toscana si candida, dunque, a diventare sede di un distretto tecnologico per la conservazione e il restauro del patrimonio artistico e culturale di livello internazionale. L'idea, discussa in un convegno del novembre 2010, che sta alla base del progetto finanziato dalla Regione, è quella di avviare un processo che consolidi in Toscana un polo di competenze nel campo della tutela dei beni culturali che possano confluire in un laboratorio pubblico-privato, da un primo nutrito nucleo di soggetti che può allargarsi poi anche a partner internazionali, sia pubblici sia privati.

La Regione intende attivare e consolidare sempre più i rapporti con le istituzioni universitarie e con la partecipazione del sistema delle autonomie locali per favorire la valorizzazione delle strutture didattiche e di ricerca, realizzare interventi di qualificazione e sviluppo degli insediamenti di ricerca e delle relative infrastrutture per l'aggregazione ottimale di funzioni e servizi, promuovere la costituzione di reti di ricerca e lo sviluppo e qualificazione di poli e centri di competenza, anche attraverso la valorizzazione delle funzioni e competenze universitarie, sistematizzazione dei risultati perseguiti, creazione di banche dati condivise e l'attivazione di una borsa

dell'innovazione, sintesi fra domanda e offerta di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico.

Si tratta anche di creare o migliorare le condizioni per il rafforzamento delle imprese attraverso la nascita o l'attrazione di filiere orientate verso i mercati internazionali, lo sviluppo di servizi di alta qualità e tecnologia, che favoriscano la creazione di lavoro qualificato; per il rafforzamento delle tutela dei consumatori attraverso la rivisitazione delle regolamentazioni, in chiave di riforma dei servizi pubblici locali e di settori privati, in special modo quelli ad alta occupazione.

*Marco Masi, Direttore Area di Coordinamento Ricerca
Regione Toscana*

Introduzione

Il progetto Te.Be., sostenuto e finanziato dalla Regione Toscana a valere sui fondi POR CREO 2007 - 13 è nato dall'esigenza di rafforzare la filiera beni culturali - turismo - tecnologia, sviluppando le potenzialità del mercato legate all'applicazione delle tecnologie ICT (*Information and Communication Technology*) alla valorizzazione dei beni culturali, un segmento di produttività che non è ancora stato oggetto di precisa codifica ed organizzazione.

Questa situazione, determinata principalmente dalla presenza di un mercato "imperfetto", dove, a fronte di grandi opportunità, si registrano alcune debolezze e ostacoli, rende spesso episodico e non strutturale l'incontro tra domanda e offerta.

Dopo la riforma del titolo V della Costituzione le Regioni e gli Enti Locali si sono trovati a dover valorizzare un patrimonio culturale sul quale precedentemente non avevano competenze, né professionalità dedicate.

Contestualmente il forte sviluppo e il diffondersi dell'*Information Technology* ha spalancato le porte a nuove modalità di fruizione, valorizzazione e comunicazione del patrimonio culturale, condivise da tutti i livelli della popolazione.

Mille progetti, soluzioni ed idee sono stati sviluppati e non pochi committenti hanno scommesso sull'applicazione delle tecnologie alla valorizzazione dei beni culturali.

Tuttavia, questo processo, è avvenuto - sino ad oggi - prevalentemente in maniera episodica, spesso avulso da piani strategici di sviluppo nazionali, locali o regionali.

In sintesi, le cause di ciò afferiscono a due principali fattori: da un lato la non sempre adeguata competenza della committenza nella materia e l'assenza di punti di riferimento e/o linee di sviluppo "date" cui conformarsi, dall'altro, un'offerta di prodotti e servizi estremamente eterogenei, scaturiti da necessità occasionali e che raramente "dialogano" tra di loro, dando vita ad una spesso inutile "sovrapproduzione tecnologica".

In questo quadro, si inserisce - evidenziandone le criticità - il progetto Te.Be., la cui finalità è stata verificare, per le tecnologie ICT applicate alla valorizzazione dei beni culturali, punti di forza, debolezza, opportunità e criticità, sia dal lato della domanda, sia dell'offerta, per definire modelli strategici di sviluppo, organizzativi ed economici, definendo altresì la prefattibilità di nuovi modelli di business.

L'attualità e l'opportunità della realizzazione di questo progetto è rafforzata anche dalla considerazione che stiamo attraversando un periodo storico dove, a seguito di diversi fattori (globalizzazione, sviluppo e diffusione delle tecnologie ICT, crisi finanziaria, e non ultimo le conseguenze sui sistemi economici e sociali delle riforme dei sistemi di welfare nei paesi più sviluppati) i tradizionali modelli di business dell'età industriale sono sottoposti a forti processi di ridefinizione.

In questo contesto, le nuove possibilità aperte dall'innovazione digitale rappresentano uno degli strumenti di base per sviluppare e gestire nuovi modelli di business, che possano creare un nuovo valore sia per la domanda, sia per l'offerta. Tutto ciò vale anche nell'ambito della valorizzazione e fruizione dei beni culturali.

Ciò detto, quello che principalmente è emerso dall'indagine realizzata verso gli enti pubblici è che la lentezza della gestione amministrativa genera un gap tecnologico difficile da recuperare. Dall'aggiudicazione del bando alla realizzazione della tecnologia passa un tempo eccessivo per cui, di fatto, nella maggior parte dei casi il prodotto tecnologico, quando finito, è già obsoleto.

Altri argomenti meritano di essere evidenziati e discussi:

1. La situazione storica, caratterizzata da budget pubblici limitati, dall'incremento della competizione interna e internazionale, impone di fare delle scelte di campo verso nuove strategie di sviluppo per cui diventa imprescindibile individuare nuovi modelli di business per la valorizzazione e la promozione dei beni culturali legati all'adozione di nuova tecnologia.
2. E' necessario operare per l'allargamento della base dell'utenza nel settore, sia dal lato degli enti pubblici, sia da quello degli utilizzatori finali. Il principale elemento di discussione in tal senso riguarda l'individuazione e trasmissione delle buone pratiche verso gli enti pubblici, affinché possano consapevolmente orientarsi nel mercato. Specularmente è necessario migliorare la formazione e l'informazione dell'utenza finale, che oggi è sempre più orientata a un consumo esperienziale dei beni culturali. In quest'ambito è fondamentale individuare la clientela potenziale pubblica-privata e i servizi che possono essere offerti.
3. Nell'ottica della revisione del titolo V della Costituzione e del conferimento di funzioni alle autonomie locali, è necessario individuare principi normativi adeguati per favorire un partenariato pubblico privato che da un lato salvaguardi il ruolo dell'ente pubblico, e dall'altro tuteli la redditività d'impresa.
4. A quest' ultimo proposito, emerge chiaramente la necessità di ricucire lo scollamento tra cultura umanistica e quella economica per cui la prima non sempre accetta e, quindi, frena il cambiamento, percependo l'intervento della seconda come una "riduzione" a business del proprio sapere; mentre la seconda non comprende appieno che i risultati di una gestione culturale non

sono esclusivamente legati a un'immediata ricaduta economica, ma anche a una lenta ricaduta sul piano del capitale sociale.

5. Dobbiamo promuovere il superamento dell'impasse originata da un'impostazione dicotomica delle ICT nei beni culturali, che è solo in apparenza contrapposta, tra chi ritiene che la tecnologia sia da adottare esclusivamente per favorire l'efficienza delle procedure volte a generare risparmi e chi ritiene che tecnologie che possano essere il prerequisito di una gestione imprenditoriale.
6. Partendo dal tema del mercato imperfetto ci si focalizza su quello della formazione, dove per competere e per crescere economicamente e socialmente è sempre più importante investire sul capitale umano.

Siamo consapevoli che questo è uno studio di fattibilità, ma adesso, incoraggiati anche dalla ricchezza dei risultati dell'indagine e dalle indicazioni che sono emerse dai focus group, dalle interviste dirette e dal primo workshop, dobbiamo andare avanti e Te.Be. oggi si candida a tutti gli effetti a essere la base per sviluppare un progetto operativo di gestione da sviluppare nel territorio della Regione Toscana.

*Francesca Velani, Vice Presidente Promo P.A. Fondazione
Project Manager Te.Be.*

1 Premessa metodologica

L'obiettivo generale del progetto Te.Be., Tecnologie e Beni Culturali è quello di individuare nuovi modelli di business per sviluppare il mercato (domanda e offerta) della valorizzazione dei beni culturali attraverso l'applicazione delle tecnologie ICT.

Per raggiungere questo obiettivo, il progetto si è sviluppato in due fasi:

- Analisi del mercato
- Individuazione di possibili modelli di business

La specificità dell'ambito di indagine del progetto ha imposto la definizione di una metodologia basata sulla raccolta, analisi ed elaborazione di dati primari, ovvero costruiti da hoc per rispondere alle domande poste in fase progettuale.

È stata inizialmente condotta un'analisi dello stato dell'arte basata su indagini, studi, atti di convegni, articoli sulla stampa specializzata – sia tradizionale che on-line -, che però ha confermato la necessità di realizzare uno studio di fattibilità sull'argomento ma non ha fornito sufficienti elementi conoscitivi. Vi è una vasta produzione letteraria riferita alla valorizzazione dei beni culturali, ma poco di specifico circa la valorizzazione tramite le tecnologie ICT. Sono stati individuati molti casi di applicazione ed uso delle ICT per la valorizzazione dei beni culturali, ma in rari casi esse sono state oggetto di una reportistica accessibile. Ecco spiegato il motivo di fondo della scelta delle metodologie di ricerca basate sulla somministrazione di questionari, la realizzazione di interviste singole e collettive (nella forma dei focus group) spesso condotte in maniera diretta (personale) da economisti ed esperti senior.

La complessità e la novità della materia oggetto di indagine ha imposto ai partner del progetto un continuo confronto e scambio di dati e informazioni che è avvenuto sia attraverso le tecnologie infotelematiche (e-mail, sito web del progetto) sia, soprattutto, attraverso incontri periodici che, oltre alla gestione del progetto ed alla diffusione dei risultati conseguiti dai partner preposti alle varie attività, si sono “evoluiti” in veri e propri brainstorming. Uno degli elementi di forza che ha permesso di raggiungere i soddisfacenti risultati conseguiti è da individuare, a nostro parere, nella forte coesione del partenariato oltre che nella sempre elevata disponibilità dei soggetti esterni via via coinvolti nel processo di ricerca; elemento quest'ultimo che conferma che il tema affrontato nel progetto è fortemente sentito dalla comunità degli operatori del mondo della gestione e valorizzazione dei beni culturali siano essi appartenenti alla domanda (intermedia) che all'offerta di servizi e prodotti dell'ICT. Inoltre, la composizione del partenariato ha permesso di affrontare una delle tematiche che come vedremo è di

fondamentale importanza per l'uso e la gestione delle tecnologie ICT per la valorizzazione dei beni culturali, ovvero la creazione di partnership tra soggetti di differente natura, competenze e capacità. Il Capofila è infatti una fondazione culturale (ovvero un soggetto che potrebbe gestire un bene culturale) ed è stato affiancato da un'impresa che produce tecnologia e servizi ICT e da un Istituto di ricerca. In sostanza, attraverso il confronto continuo, che ha riguardato sia aspetti di ordine strategico-culturale (ovvero temi quali la visione ed il significato di “offrire cultura”, di conservazione, valorizzazione, sostenibilità economica, la validità e applicabilità di nuovi approcci quali il cosiddetto edutainment, ecc.) ed aspetti più tecnico-pratici (ovvero in ordine a quali tecnologie utilizzare, il livello di competenze necessario, le modalità organizzative per una corretta e “moderna” gestione del bene culturale, ecc.), è stato possibile osservare che, come spesso avviene, la concertazione e la condivisione di strategie ed obiettivi partendo dall'ascolto e dalla successiva mediazione con la ricerca di vantaggi per tutti gli stakeholder porta a risultati non solo soddisfacenti per tutti, ma anche superiori a quanto possibile da un approccio singolo e “contrapposto”. Di seguito riportiamo una descrizione della metodologia che è stata seguita nelle due fasi e che ha consentito di raggiungere i risultati prefissati.

1.1 L'analisi di mercato

Per l'analisi del mercato si è proceduto in maniera distinta ad indagare sia dal lato quantitativo che qualitativo le due forze del mercato: la domanda e l'offerta. Per quanto riguarda la domanda occorre precisare che l'ambito di indagine è stato circoscritto alla domanda intermedia (la cosiddetta domanda B2B: Business to Business), ovvero ai soggetti (di varia forma giuridica e tipologia sia di natura pubblica che privata che mista) che gestiscono o hanno la proprietà e/o il possesso di un bene culturale. Si tratta di musei pubblici e privati, Fondazioni culturali e bancarie, Enti locali (Regioni, Province, Comuni e Comunità Montane), Enti centrali (Ministeri, Soprintendenze, ecc.), Università, Enti Morali.

Non si è dunque preso in considerazione la domanda finale dei clienti-utenti-utilizzatori finali, ovvero i fruitori dei beni culturali.

Questa scelta è stata motivata da tre considerazioni principali:

- 1) l'imperfezione del mercato (asincronia dell'incontro tra la domanda e l'offerta), è originato principalmente nelle “difficoltà” della domanda intermedia da cui deriva lo scorso uso rispetto alle potenzialità dell'ICT;
- 2) la disponibilità di letteratura specializzata riferita al comportamento ed alla domanda di tecnologie ICT da parte dei consumatori (documentazione che è stata reperita e consultata ed elaborata per la redazione del report sulla domanda);

3) l'ampiezza dell'universo che richiedeva, per ottenere risultati attendibili, la realizzazione di un'indagine di tipo demoscopico.

Sia nel caso della domanda che nel caso dell'offerta, la metodologia d'indagine è stata strutturata combinando ricerche di tipo qualitativo che quantitativo e si è articolata nelle seguenti fasi:

- a. analisi dello stato dell'arte della letteratura, attraverso il reperimento di indagini, ricerche, articoli e atti di seminari e convegni sull'argomento sia di livello nazionale che internazionale;
- b. somministrazione di questionari in varie forme (on-line, diretta e cartacea indiretta);
- c. interviste (destrutturate) a testimoni privilegiati;
- d. organizzazione di focus group e panel di esperti.

1.1.1 L'analisi della domanda

La prima fase dell'indagine sulla domanda è stata la realizzazione di un'analisi dello stato dell'arte e della letteratura specializzata relativa alla valorizzazione e fruizione dei beni culturali attraverso l'uso delle ICT. Sono stati reperiti ed analizzati attraverso ricerche sulla rete internet, analisi, indagini, atti di convegni, direttive e normative, presentazioni e slide di esperti del settore ed infine sono stati monitorati i siti internet dei principali operatori nazionali ed internazionali ed alcuni blog sulle tematiche oggetto di indagine. Sono stati consultati inoltre anche la documentazione in possesso dei partner del progetto derivante dalla loro attività (testi, atti di convegni, articoli, ecc.).

Da tale materiale sono emersi gli aspetti già affrontati e le opportunità, le minacce, i punti di forza e di debolezza riferite all'ambito di ricerca. Tutto ciò ha fornito le basi conoscitive per impostare le fasi successive del progetto e definire gli strumenti relativi. In particolare l'individuazione degli esperti e testimoni privilegiati, buone pratiche da approfondire e definire le questioni da trattare nel corso delle interviste dirette e indirette (contenuti dei questionari). Ciò ha permesso inoltre di valutare lo stato di utilizzo delle tecnologie nella valorizzazione dei beni culturali da parte degli operatori pubblici e privati (museo e reti museali, biblioteche, archivi, aree archeologiche, giacimenti culturali in genere, ecc...) da un lato e, dall'altro l'utilizzo delle tecnologie da parte dell'utenza finale operatore/ fruitore (turista, cittadino, ricercatore, ecc...).

Successivamente è stata effettuata un'indagine presso gli operatori pubblici e privati realizzata tramite la somministrazione di un questionario on-line, ad un indirizzario composto da: dirigenti dei settori cultura, turismo, innovazione tecnologica e

biblioteche dei comuni italiani sopra 5.000 abitanti; dirigenti dei settori cultura, turismo, innovazione tecnologica, musei e biblioteche delle provincie italiane e delle regioni; direttori di APT, IAT, ENIT, ecc...; assessori cultura, turismo, beni culturali e innovazione tecnologica dei comuni capoluogo, provincie e regioni; direttori di musei civici italiani e di giacimenti culturali in genere; responsabili del patrimonio culturale delle diocesi italiane; direttori dei musei privati membri dell'ICOM Italia; direttori delle principali istituzioni/fondazioni culturali private italiane; direttori dei musei statali; direttori (o facente funzione) delle soprintendenze artistiche, archeologiche, demotnoatropologiche e archivistiche del Ministero per i beni e le attività culturali; direttori generali e i dirigenti del Ministero per i beni e le attività culturali, afferenti specificatamente ai settori: innovazione tecnologica, formazione, qualificazione professionale, bilancio e programmazione economica, promozione, qualità e standardizzazione delle procedure; i membri del nucleo di valutazione per l'erogazione dei finanziamenti ai beni culturali per l'innovazione tecnologica del DPR - Ministero dello Sviluppo Economico; direttori dei primi cinque musei per ciascuno dei paesi membri dell'Unione Europea.

È stata creata una mailing list di oltre 5.000 soggetti ai quali è stato inviato una richiesta di compilazione di un questionario on-line strutturato in risposte chiuse e risposte aperte. Sono state inviate due e-mail di sollecito a chi non aveva compilato il questionario.

Sono stati inviati oltre 750 questionari, dei quali tuttavia, ne sono stati utilizzati solo 328 in quanto compilati in maniera integrale. Questa scelta è stata effettuata dal gruppo di lavoro per garantire una maggiore qualità dei dati a discapito di una maggiore rappresentatività. La ricerca si è dunque basata su un campione non bilanciato di 328 enti che sono distribuiti principalmente in Toscana, Lazio e Lombardia che da sole rappresentano il 51% del campione. A livello più aggregato se consideriamo le ripartizioni geografiche, abbiamo che il 44% delle risposte provengono dal Centro Italia, mentre le Isole sono rappresentate solo dal 7,6 % delle risposte.

Le risposte ai questionari sono state oggetto di una elaborazione statistica attraverso un'analisi monovariata e bivariata. Alcune risposte sono state "incrociate" e confrontate con quelle derivanti nel questionario sull'offerta (vedi in particolare le tipologie di tecnologie utilizzate, quelle delle quali si prevede uno sviluppo futuro e quelle ritenute strategiche). I risultati sono stati analizzati e commentati e raccolti in un report.

L'indagine campionaria è stata integrata con 4 focus group realizzati in Piemonte, Toscana, Sardegna e Lazio, al fine di raccogliere elementi qualitativi in merito ai principali highlights emersi nell'indagine campionaria. Ai focus group hanno partecipato gli operatori pubblici e privati che gestiscono e/o hanno competenze sui

principali beni culturali della Regione di appartenenza, rappresentanti del mondo accademico e alcune imprese che offrono prodotti e servizi ICT. I focus group hanno permesso, inoltre, di valutare la domanda potenziale di prodotti e servizi per la valorizzazione dei beni culturali.

Rispetto a quanto previsto in fase progettuale i focus group dovevano essere 6, ma per motivi di tipo organizzativo (indisponibilità dei partecipanti per impegni pregressi), non è stato possibile realizzarli. Pertanto, in considerazione degli importanti risultati emersi nel corso di questo tipo di indagine qualitativa, è stato deciso di effettuare delle interviste dirette da parte di ricercatori senior ad esperti e testimoni privilegiati.

Sono state effettuate 20 interviste a testimoni privilegiati operanti a vario titolo nell'ambito della domanda (intermedia b2b). Le interviste sono state condotte sulla base di una "traccia" nella modalità aperta; dopo aver illustrato le considerazioni che hanno portato alla redazione del progetto Te.Be. ed i suoi obiettivi e risultati e successivamente alcuni primi elementi emersi dalle indagini sulla domanda e sull'offerta, è stato chiesto agli intervistati di descrivere il funzionamento del mercato delle tecnologie ICT applicate alla valorizzazione e fruizione dei beni culturali cercando di ricostruire il processo, ovvero le varie fasi, che hanno portato all'incrocio tra la domanda e l'offerta (laddove vi sia stato e nel caso negativo evidenziandone i motivi) mettendo in evidenza gli eventuali elementi di criticità – e come essi siano stati superati – e segnalando eventuali buone prassi e/o opportunità emerse.

Anche in questo caso i risultati di queste interviste e dei focus group sono stati oggetto di elaborazione e condivisione con i partner del progetto e sono state raccolte in un report.

I risultati delle indagini (sia della domanda che dell'offerta) sono poi stati presentati ad un gruppo di testimoni privilegiati, esperti di settore e operatori culturali della domanda e dell'offerta, pubblici e privati, provenienti da varie Regioni d'Italia e da alcuni paesi stranieri nell'ambito di un seminario-focus group organizzato nell'ambito della manifestazione Lu.Be.C. 2010, tenutasi a Lucca nei giorni 21 e 22 ottobre 2010. Il seminario ha avuto un elevato livello di partecipazione con 137 persone che si sono registrate. Anche questo è un segno evidente dell'attualità e dell'interesse verso la tematica della valorizzazione dei beni culturali attraverso l'uso delle tecnologie ICT.

Obiettivo di questa attività era quello di far "validare" i risultati raggiunti e le analisi elaborate attraverso i risultati delle varie interviste. Dopo l'illustrazione dei report e la consegna di un abstract della ricerca è stato chiesto ad alcuni relatori selezionati – ai quali era stato precedentemente inviato il report dell'analisi della domanda e dell'offerta – di commentare i risultati e le nostre analisi e conclusioni mettendo in evidenza elementi di criticità, opportunità, segnalando buone prassi, ecc.

Successivamente si è aperto un dibattito, opportunamente animato da un moderatore.

Le indicazioni fornite nel corso di questo seminario sono state raccolte dai ricercatori coinvolti nel progetto ed hanno integrato le analisi della domanda e quelle dell'offerta.

1.1.2 L'analisi dell'offerta

Per l'indagine relativa all'offerta delle tecnologie applicate alla valorizzazione dei BBCC da parte delle aziende, in prima istanza si è proceduto all'individuazione e classificazione delle principali tecnologie ICT per la valorizzazione del patrimonio, ovvero le tecnologie di comunicazione, organizzazione e fruizione della conoscenza relativa ai beni culturali.

Successivamente sono state selezionate circa **500 aziende ICT** del territorio nazionale, attraverso un panel di circa 750 contatti appartenenti al marketing e alla direzione commerciale, ai quali sottoporre un questionario finalizzato alla conoscenza del tipo di offerta tecnologica e alle principali tendenze e orientamenti in atto nel settore.

Le aziende, appartenenti ai principali player del settore ICT, sono state individuate tra:

- le maggiori aziende di information & communication technology italiane classificate nella **Truffle 100**, la classifica delle prime 100 aziende europee di software
- le aziende iscritte alle principali associazioni del settore ICT:
 - ➔ Assinform, associazione nazionale delle aziende di servizi di informatica e telematica
 - ➔ il consorzio Apice che si presenta come maggiore consorzio di PMI del settore high tech in Toscana
 - ➔ i parchi tecnologici nazionali
- le aziende che hanno preso parte alle più recenti edizioni di eventi sul tema:
 - ➔ **Lu.Be.C.** - rassegna espositiva e momento di dibattito internazionale intorno alla filiera beni culturali – turismo – tecnologia, a Lucca
 - ➔ **Salone dei Beni culturali di Venezia**
 - ➔ **DNA Italia** - Salone dedicato alle tecniche (tecnologie e metodologie) per la conoscenza, conservazione, fruizione e gestione del Patrimonio Culturale di Torino
 - ➔ **Turistarth** - Turismo, Arte e Nuove Tecnologie: appuntamento dedicato al turismo culturale e alle nuove tecnologie per la valorizzazione del patrimonio, a Milano.

L'indagine si è svolta in due modalità:

1. Somministrazione di un questionario on line

2. Indagine desk dei materiali informativi disponibili sull'offerta tecnologica

1.1.3 *Il questionario on line*

L'indagine on line si è articolata in varie fasi:

- ❑ un primo invito alla compilazione del questionario on line sull'offerta è stato trasmesso per email e accompagnato da un recall al panel di 750 contatti individuati e riferibili a 500 aziende. A questa prima fase hanno risposto 59 aziende. Di queste, 24 risposte, corrispondenti al 5% delle aziende contattate, sono risultate essere esaurienti, 35 risposte sono risultate incomplete;
- ❑ allo scopo di somministrare telefonicamente il questionario e di agevolarne la compilazione *on line*, si è deciso di procedere con una selezione di 153 aziende scelte tra le non rispondenti al questionario via mail. In seguito al colloquio telefonico sono stati inviati, su accettazione dei contattati, oltre 100 inviti a partecipare alla *survey*.

Il risultato generale della somministrazione del questionario on line al termine delle fasi d'invio ha visto un'adesione di 77 aziende, pari al 15% delle imprese contattate.

Di queste, 38 risposte sono state *considerate* incomplete per l'esiguità delle risposte rilasciate, mentre gli altri 39 questionari, pari all' 8% delle 500 aziende contattate, sono stati considerati validi.

1.1.4 *L'indagine desk*

L'indagine on line è stata integrata da un'indagine desk nel corso della quale sono stati analizzati i prodotti e i servizi relativi alla valorizzazione dei beni culturali di circa 170 aziende scelte tra le più note del settore ICT.

Quest'ultima ha permesso di mettere in evidenza la dislocazione delle aziende a livello nazionale, la classe dimensionale e le tecnologie prodotte, oltre al numero di aziende che si occupano di valorizzazione, che sono risultate essere 61 sulle circa 170 indagate. Il panel finale di riferimento per l'indagine, sia on line che desk, è stato costituito da 100 aziende che offrono tecnologie destinate alla valorizzazione.

1.2 *L'individuazione e la classificazione delle tecnologie*

Il campo di applicazione del presente studio si concentra sulle tecnologie ICT per la valorizzazione del patrimonio, ovvero le tecnologie di comunicazione, organizzazione e fruizione della conoscenza relativa ai beni, ma non di produzione della stessa.

Rimangono pertanto fuori dal campo di indagine le tecnologie per la digitalizzazione, per la tutela e per la conservazione. Qualche esempio per meglio comprendere la delimitazione dell'indagine: abbiamo incluso l'imaging (2D), ma non gli strumenti per la digitalizzazione, il 3D, ma non i laser scanner, e i webGIS e i webmap server (es. Google Map), ma non gli strumenti per il rilievo aerofotogrammetrico.

Non esistendo uno studio ufficiale che dia una visione generale del binomio valorizzazione e tecnologie, è stata creata una tassonomia con la quale ordinare l'ampio insieme delle tecnologie applicate al settore, illustrata nella tabella a pagina 12.

1.3 I nuovi modelli di business

I risultati dell'indagine sulla domanda e sull'offerta sono stati la base per l'individuazione degli elementi essenziali per l'individuazione di possibili modelli di business.

Per modello di business si intende: l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo.

In particolare, il modello di business:

1. fornisce le linee guida con cui l'impresa converte l'innovazione in acquisizione di valore senza prescindere da una adeguata strategia in grado di apportare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza (traccia così una direzione a cui probabilmente faranno seguito i follower);
2. definisce una organizzazione che consenta di condividere la conoscenza all'interno dell'azienda e valorizzare le proprie risorse umane favorendo le condizioni ideali per incentivare l'innovazione;
3. individua i rapporti di interazione e cooperazione con fornitori e clienti (mercato) valorizzando le proprie scelte (di modello e/o di business);
4. stabilisce le metodologie e gli strumenti per analizzare in modo critico e continuativo i risultati ottenuti dal proprio modello di business confrontandoli con quelli dei propri concorrenti.

L'individuazione di nuovi modelli di business è stata condotta attraverso:

- l'analisi della letteratura esistente;
- l'analisi di nuovi modelli di business specifici del settore;
- l'analisi di modelli di business innovativi di settori contigui (ICT) che di altri settori;
- l'organizzazione di panel di esperti;

- la pre-validazione da parte di testimoni privilegiati/esperti del settore nel corso di interviste dirette.

Poiché, a causa delle molteplici ed eterogenee variabili che entrano in gioco, un modello di business non può essere ricondotto ad una o più regole generali valida sempre e comunque ed in astratto, ma deve riferirsi a situazioni concrete e ben determinate, il gruppo di lavoro ha ritenuto metodologicamente e scientificamente corretto individuare il percorso e delle linee guida da seguire per applicare nuovi modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali attraverso l'impiego delle tecnologie ICT.

Una specifica analisi sui modelli di business è stata inoltre condotta nell'ambito del XIV Salone dei beni e delle attività culturali che si è svolto a Venezia dal 2 al 4 dicembre 2010. La Fondazione Promo P.A., capofila del progetto aveva un proprio spazio – allestito all'interno dello Stand del MiBAC – dove si è provveduto, oltre a diffondere il progetto Te.Be. Ed i suoi risultati, anche ad organizzare incontri con alcuni partecipanti e visitatori che erano stati individuati come gestori di progetti e servizi qualificabili, in relazione alle nostre finalità di ricerca – quali buone pratiche.

È stata elaborata una scheda conoscitiva e valutativa che i ricercatori hanno provveduto a compilare ed integrare con considerazioni di ordine qualitativo emerse nel corso dell'intervista. Le informazioni raccolte hanno contribuito a definire le linee guida ed i percorsi virtuosi da seguire per l'applicazione di nuovi modelli di business, oltre a suggerire spunti per la proposizione di nuove idee da sviluppare in seguito alla definizione della fattibilità specifica ed una successiva sperimentazione.

Tassonomia delle tecnologie

Denominazioni	Descrizione
Catalogazione	Sistema per la gestione delle attività di catalogazione e inventariazione, conforme agli standard correnti
Digital library	Archivio digitale che rende fruibili ai visitatori del web video, immagini, file audio e documenti, suddivisi e catalogati in argomenti tematici
Semantic web	struttura che permette ai dati di essere condivisi e riutilizzati fra applicazioni, aziende e comunità.
Portale web	Portale web informativo
Gestione multimedia	Tecnologie per la gestione del 2D
3D	Tecnologie per la gestione del 3D
E-commerce	Portale web funzionalità di e-commerce e e-booking
Web 2.0	Portale web funzionalità web 2.0 per interfacciarsi con una comunità virtuale
Audioguide	Audioguide tradizionali
Audioguide su mp3	Audioguide in mp3
Audioguide mobile	Audioguide su telefonia mobile
Audioguide su palmari	Audioguide su palmari e dispositivi mobili
Mobile app	Mobile application turistico-culturali per smartphone o dispositivi portatili
Digital signage	Forma di fruizione nota anche come segnaletica digitale, attraverso, videoposter o cartellonistica digitale, i cui contenuti vengono mostrati ai destinatari attraverso schermi elettronici o videoproiettori
Mobile payment	Sistemi di mobile payment e mobile booking
LBS	Servizi informativi LBS location based outdoor basati su GPS, bussola, rete telefonica mobile o servizi near me.
Realtà immersiva	Realtà virtuale interattiva e tridimensionale.
Realtà aumentata	L'augmented reality permette il sovrapporsi di elementi livelli informativi reali e virtuali come elementi multimediali, dati geolocalizzati, video.
Gaming	Videogiochi e giochi elettronici interattivi
CRM	Strumenti per il rilevamento e il monitoraggio della soddisfazione dei visitatori e per servizi di fidelizzazione (CRM)
RFID, Bluetooth	Servizi informativi LBS - location based indoor basati su sistemi di prossimità attraverso tagging RFID

2 Presentazione dei risultati

2.1 *L'analisi della domanda*

Prima di riportare i risultati ottenuti attraverso le varie attività nelle quali si è articolata l'analisi della domanda (descritte nella premessa metodologica alla quale si rimanda per eventuali approfondimenti), riteniamo utile, anzi necessario, introdurre alcune considerazioni di fondo che contribuiscono a delineare il complesso sistema dei gestori dei beni culturali e della domanda di servizi e prodotti ICT per la valorizzazione che essi generano e che servono per inquadrare il fenomeno e successivamente interpretare i risultati raccolti nel corso delle interviste.

Continuo a guardare, per giorni, i cataloghi delle #mostre alle quali sono andata per cercare di fermare certe #emozioni...
(tweet)

2.1.1 *Il "contesto" culturale*

«Anche nel caso di una riproduzione altamente perfezionata, manca un elemento: *l'hic et nunc* dell'opera d'arte – la sua esistenza irripetibile nel luogo in cui si trova», e secondo la classica enunciazione di Walter Benjamin,¹ «ciò che viene meno nell'epoca della riproducibilità tecnica è *l'aura* dell'opera d'arte». L'adozione delle ICT nel campo dei beni culturali, con la conseguente riproduzione *impropria* delle opere d'arte, rischia di snaturare l'opera stessa relegandola in un mondo caratterizzato dall'assenza di meraviglia in quanto, oggettivandola o spersonalizzandola, si mette in dubbio la sua autenticità. Tuttavia egli continua: «La tecnica, [...] permettendo alla riproduzione di venire incontro a colui che ne fruisce nella sua particolare situazione, attualizza il riprodotto»².

Le ICT utilizzate per la valorizzazione e la promozione dei beni culturali, seguendo questa impostazione, sono chiamate a soddisfare un'esigenza principalmente ed essenzialmente di fruizione (del cittadino/consumatore), senza che questo comporti la perdita dei caratteri distintivi e di unicità del bene promosso. Essa dovrebbe presupporre il pieno e consapevole sfruttamento dei nuovi canali della comunicazione

¹ Benjamin, Walter[1966], *L'opera d'arte nell'epoca della riproducibilità tecnica*, Torino, pagg. 23 e ss.

² Pe una lunga riflessione sulla priorità del *vero d'arte* sul *reale di una riproduzione* reso possibile dalle tecniche industriali, si legga Pirandello, Luigi [1925], *Quaderni di Serafino Gubbio operatore*, Milano.

impliciti nelle ICT³. Un compito sicuramente non facile in un paese come l'Italia dove i beni culturali *fanno sistema* inscindibile con l'ambiente ed il territorio circostanti⁴.

2.1.2 L'adozione delle tecnologie

In un processo organizzato e strutturato che prevede l'adozione di nuove tecnologie, vanno tenute di conto alcune criticità che, per la loro natura stringente, possono vincolare il decisore in merito alle scelte future e porre dei seri limiti all'adozione della migliore tecnologia da utilizzare. Il mondo dell'ICT (Information & Communication Technology) sia dal lato della progettazione dell'hardware sia soprattutto dal lato della scrittura di un software, presenta elevati costi fissi mentre esibisce costi variabili nulli (e quindi la curva dei costi marginali è piatta); i costi fissi tuttavia sono *sunk*, cioè irrecuperabili: questo significa che i costi sostenuti nell'acquisto o produzione di un software non possono essere recuperati destinando il prodotto a un'attività alternativa in caso di scarso successo. Quest'universo è contestualmente caratterizzato dall'esistenza di effetti di rete⁵. Siamo alla presenza di esternalità di rete quando il valore di un determinato bene aumenta, tanto più grande è il numero di utenti che lo utilizzano. Questo paradigma è cruciale per l'affermarsi di uno standard, che può condizionare la scelta dei software (si pensi alla decisione di sviluppare un audio video guida su Smartphone per Android o per Iphone), dei sistemi operativi, dei formati audio-video (nessuno avrebbe dubbi se adottare un sistema con formati mp3 oppure in formato RealAudio) e/o documentali. Perciò più numerosi saranno gli utenti che utilizzano una determinata tecnologia (il raggiungimento della *critical mass*), e maggiore sarà il beneficio sociale che ne deriva. Tali considerazioni si rivelano particolarmente utili quando si osserva che il processo di adozione della tecnologia è fortemente caratterizzato da un processo graduale da parte di gruppi di persone eterogenee (vedi Figura 1)⁶.

³ Panzieri, Matteo [2010], *Interface internet dei musei d'arte in Italia: presupposti di una prospezione*, in «DigItalia», n 1-2010, pagg. 67-94.

⁴ Settis, Salvatore [2002], *Italia S.p.A.*, Torino, pag. 93

⁵ Katz, Michael L. and Shapiro, Carl [1994], *System Compatibility and Network effects*, in «Journal of Economic Perspectives», VIII, 2, pagg. 93-115.

⁶ Bohlen, Joe M. and Beal, George M. [1957], *The Diffusion Process*, in «Agriculture Extension Service, Iowa State», I, College Special Report No. 18, pagg. 56-77.

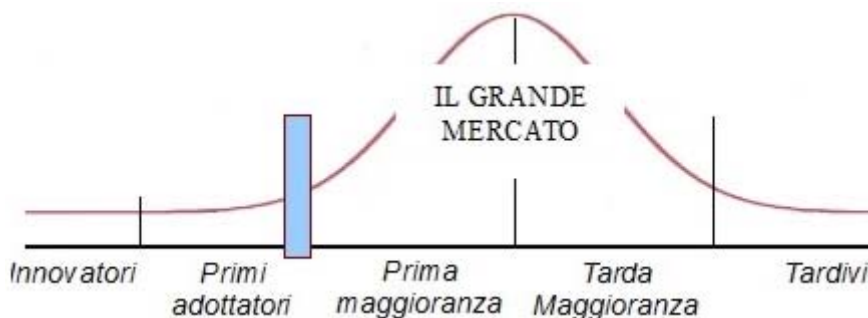


Figura 1

In questo scenario la Tarda Maggioranza e i gruppi di Tardivi adotteranno, con buona probabilità, una tecnologia superata o di ormai di limitata diffusione, con il concreto rischio di dover fronteggiare in futuro una condizione di *path dependency*⁷ in cui le decisioni sui mutamenti della tecnologia sono fortemente vincolate dalle scelte passate che al tempo potevano sembrare di poco conto.

In Italia, nonostante la flessione dovuta alla recente crisi economica iniziata nel 2007⁸, la domanda di beni culturali ha conosciuto negli ultimi tredici anni una costante crescita. Il numero di viaggiatori alle frontiere italiane è aumentato dal 2006 al 2009 del 5% arrivando a cinquantotto milioni⁹, dal 1996 al 2009, il numero dei visitatori dei Musei, Monumenti e Aree Archeologiche statali è passato da 25 milioni, paganti e non paganti (con incassi di circa 53 milioni di euro lordi) a 32 milioni di visitatori (a fronte di incassi di 97 milioni di euro lordi +89%) con un incremento del 29% con un analogo trend per i visitatori non paganti¹⁰. Nel primo semestre del 2010 si è registrato un aumento del 12,2% dei visitatori rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente, che ha corrisposto a un incremento degli incassi del 6,4%. Negli istituti di antichità e d'arte e i luoghi della cultura non statali (pubblici e privati esclusi quelli statali che dipendono direttamente dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali) nell'anno 2006 i visitatori, paganti e non paganti, sono stati poco meno di sessantadue milioni per un incasso complessivo di 146 milioni di euro ¹¹. Dal lato dell'occupazione, complessivamente in Italia nel 2006 gli occupati nei settori del turismo e della cultura

⁷ Liebowitz, S and Margolis, Stephen [2000], *Encyclopedia of Law and Economics*, pag. 981.

⁸ Dal 2006 al 2009 vi è stata una diminuzione del 11% del numero dei visitatori e dell'11% degli incassi, mentre per i visitatori non paganti la flessione è stata solo dell' 1%.

⁹ Banca d'Italia, Bilancia dei pagamenti turistica, anno 2010.

¹⁰ Nel periodo considerato 1996-2009 il numero massimo di visitatori si è registrato nell'anno 2006 (circa 34 milioni) mentre il maggior incasso con 160 milioni di euro lordi si è registrato nel 2007 fonte MiBAC: http://www.sistan.beniculturali.it/Visitatori_e_introiti_musei_09.htm

¹¹ Istat: Indagine sugli istituti di antichità e d'arte e i luoghi della cultura non statali, Anno 2006

rappresentavano il 7,3% dell'occupazione totale¹². Dal lato della domanda interna la quota dei consumi culturali delle famiglie nel 1999 era il 2,4% della spesa complessiva. Questo dato indica un potenziale mercato ancora inespresso se si paragona al 5,4% della Germania, il 4,9% del Regno Unito e il 4,2% della Francia¹³. Il nostro paese nonostante possieda un patrimonio culturale imponente, non riesce a tradurlo in ricchezza: se consideriamo il contributo del turismo culturale al prodotto interno lordo (PIL) del Paese, nel 2008 in Italia, la spesa per il turismo culturale è stata di 54 miliardi di euro che rappresentano il 3,5 % del PIL, ben poco al di sopra di Germania, Francia e Regno Unito dove il turismo culturale rappresenta rispettivamente il 3,4% il 3,3% e il 3%, ma molto al di sotto della Spagna dove esso rappresenta il 7,4%.

Gli scenari competitivi internazionali sono comunque in costante evoluzione e a fianco dei tradizionali competitors dell'Italia (Francia, Spagna in primo luogo) si affacciano sulla scena nuovi soggetti, tradizionalmente estranei ai circuiti culturali, che intraprendono politiche di tutela e valorizzazione del proprio patrimonio. Ad esempio l'Abu Dhabi Authority per la cultura e il patrimonio (ADACH), nata nell' ottobre 2005, è stata creata per prendere in carico la gestione integrata e di promozione della cultura e del patrimonio dell'Emirato di Abu Dhabi. Sempre più paesi investono in cultura ampliando, di fatto, il ventaglio dell'offerta mondiale su cui l'Italia si deve ormai attivamente confrontare.

2.1.3 *La valorizzazione nel Codice dei beni culturali e del paesaggio*

Quanto sopra evidenziato, se consideriamo quanto il rapporto tra ICT e beni culturali in Italia sia contraddistinto da un ritardo cronico per cui l'imperativo è di recuperare alla svelta¹⁴, può aiutarci a spiegare che, nella faticosa rincorsa nel colmare il gap tecnologico relativo, innanzitutto con gli altri paesi, si ha il risultato di generare risultati obsoleti fin dall'inizio, con la conseguenza di sommare ritardi a ritardi.

Il panorama italiano, come vedremo anche dai risultati del questionario, è caratterizzato da esperienze virtuose di carattere puntiforme e dalla quasi totale assenza di progetti lungimiranti e di ampio respiro.

Per quanto riguarda i beni culturali pubblici, al periodo caratterizzato dalle *illusioni ottiche digitali*¹⁵, va sostituita una nuova stagione di progettazione strategica *condivisa* a livello di Stato, Regioni ed Enti pubblici territoriali, come indicato, nel comma 4 dell'articolo 112 del Codice dei beni culturali e del paesaggio¹⁶, in modo che attraverso

¹² Eurostat Labour Force Statistics.

¹³ Eurostat, Household Budget Survey – EU-15: 1999 wave.

¹⁴ Settis, *cit.*, pag. 68.

¹⁵ Settis, *cit.*, pag. 67.

¹⁶ Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo

il binomio Cultura-Tecnologia si possano ritrovare nuovi stimoli per rilanciare, sia a livello di occupazione sia a livello d'impresa, l'economia del nostro Paese¹⁷. Alcune evidenze che emergono da questionario fanno tuttavia realisticamente auspicare, opportunità e rischio allo stesso tempo, che effettivamente sia il territorio locale a guidare lo stimolo al cambiamento di orientamento innescando un processo dalle caratteristiche di bottom up. Com'è opportunamente evidenziato da alcuni autori (il corsivo è nostro)¹⁸:

Nella società dell'informazione, della "new economy" e delle ICT che, nell'universale cornice del wwm, nel non-spazio della rete accessibile ovunque e in qualsiasi momento, rischia di annullare non solo il gradiente geografico ma anche quello storico-culturale, l'innovazione di processo (culturale?) e di prodotto sembrano poter venire solo dalle identità locali.

La riforma del titolo V della Costituzione e in particolare dell'Articolo 17 punto s) in cui si stabilisce che lo Stato ha legislazione esclusiva nella tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali, ha trovato la sua attuazione nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (d'ora in poi Codice) emanato con Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 e successive modificazioni. L'Art. 6 del Codice, definisce la valorizzazione: «La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione e il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale (Art 6 comma 1)», mentre l'Art 111 definisce le attività di valorizzazione «Le attività di valorizzazione dei beni culturali 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

culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica. Gli accordi possono essere conclusi su base regionale o subregionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti, e promuovono altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati. Gli accordi medesimi possono riguardare anche beni di proprietà privata, previo consenso degli interessati. Lo Stato stipula gli accordi per il tramite del Ministero, che opera direttamente ovvero d'intesa con le altre amministrazioni statali eventualmente competenti.

¹⁷ Associazione Civita [2008], *Galassia Web. La cultura nella rete*. Milano.

¹⁸ Panzieri, cit. pag. 93

indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati».

Tale disciplina, che favorisce le norme sull'organizzazione e la protezione, marginalizza il rapporto con l'utenza e la dinamica tra interesse pubblico, plurimi e individuali che è un aspetto centrale nell'ambito dei servizi pubblici.¹⁹ L'interpretazione di questo complesso di norme pone tuttavia alcune difficoltà nella definizione delle attività di valorizzazione: il primo comma dell'art 111 «specifica che le attività in oggetto si sostanziano nella costituzione e nella organizzazione stabile di risorse, strutture e reti e nella messa a disposizione di competenze e risorse, per iniziativa pubblica (a cui si applicano i principi dettati per l'attività amministrativa) o privata (nel qual caso, l'attività è espressamente definita privata e socialmente utile)».²⁰ Gli Artt. 112 e 115 stabiliscono, il primo, gli enti che assicurano la valorizzazione e, il secondo, le forme di gestione dell'attività di valorizzazione per i beni culturali di appartenenza statale. L'Art. 112 stabilisce le regole sulla definizione delle strategie e degli obiettivi di valorizzazione dei beni di appartenenza pubblica. Al comma 4 «Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica». Per l'elaborazione di questi piani possono essere costituiti, per il tramite del Ministero e delle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, dei soggetti giuridici. Al comma 9 «possono essere stipulati accordi tra lo Stato, per il tramite del Ministero e delle altre amministrazioni statali eventualmente competenti, le regioni, gli altri enti pubblici territoriali e i privati interessati, per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali. Con gli accordi medesimi possono essere anche istituite forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni» Sulle forme di gestione previste dall'Art. 115 si tornerà nei prossimi paragrafi. Differente è la situazione in cui operano i beni culturali privati poiché, il servizio privato è una manifestazione dell'iniziativa privata e del rischio e, sebbene sia di utilità sociale, corrisponde a un'attività spontanea e facoltativa di un soggetto privato, che è libera per esistenza, modalità di esercizio, destinatari, ricavi²¹.

¹⁹ Dugato, Marco [2007], *Fruizione e valorizzazione dei beni culturali come servizio pubblico e servizio privato di utilità pubblica*, in «Aedon», 2-2007, url: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/2/dugato.htm>

²⁰ Id.

²¹ Severini, Giuseppe [2003], *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, in «Aedon», 2-2003, url: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2003/2/severini.htm>

2.1.4 *La valorizzazione economicamente sostenibile*

Per il mondo dei beni culturali, l'ultimo lustro è stato caratterizzato da una progressiva riduzione di fonti di finanziamento di origine pubblica, da uno stentato decollo della cultura del mecenatismo privato²², da un incerto rapporto con i privati e, infine, da una crescente concorrenza con altre realtà del settore intrattenimento. Una risposta a questo insieme di problematiche comporta soluzioni, quali ad esempio l'elaborazione di modelli di business, che implicano che un bene culturale debba essere gestito e valorizzato con le stesse logiche d'impresa. Benché il parere di numerosi esperti del settore a tale riguardo, con alcune riserve e limitazioni, sia favorevole²³, la gestione e la valorizzazione dei beni culturali italiani, salvo in rari casi, avviene ancora seguendo logiche tradizionali.

Gli obiettivi sottostanti all'adozione di ICT per la valorizzazione e lo sviluppo dei beni culturali sono molteplici: si ha, come obiettivo diretto, un aumento del numero dei visitatori e degli incassi, mentre indirettamente si registra un incremento dei ricavi ottenuti con attività, ad esempio, di merchandising e/o di commercio elettronico e di servizi complementari. Ai beni culturali tuttavia sono demandati tradizionalmente compiti istituzionali volti a incrementare il capitale umano e sociale, quello educativo e di sviluppo del territorio.

Nonostante la riluttanza delle amministrazioni competenti verso l'introduzione di logiche economico-finanziarie, in questa situazione storica è improcrastinabile un mutamento paradigmatico: diffondere la cultura di gestione aziendale, elaborare *modelli di business* per la valorizzazione e la promozione dei beni culturali, rendere l'adozione dell'ICT economicamente sostenibile²⁴, incoraggiare che queste pratiche diventino sistema, anche nell'interazione con l'offerta privata, può contribuire a colmare il gap tecnologico, modernizzando il sistema italiano dei beni culturali.

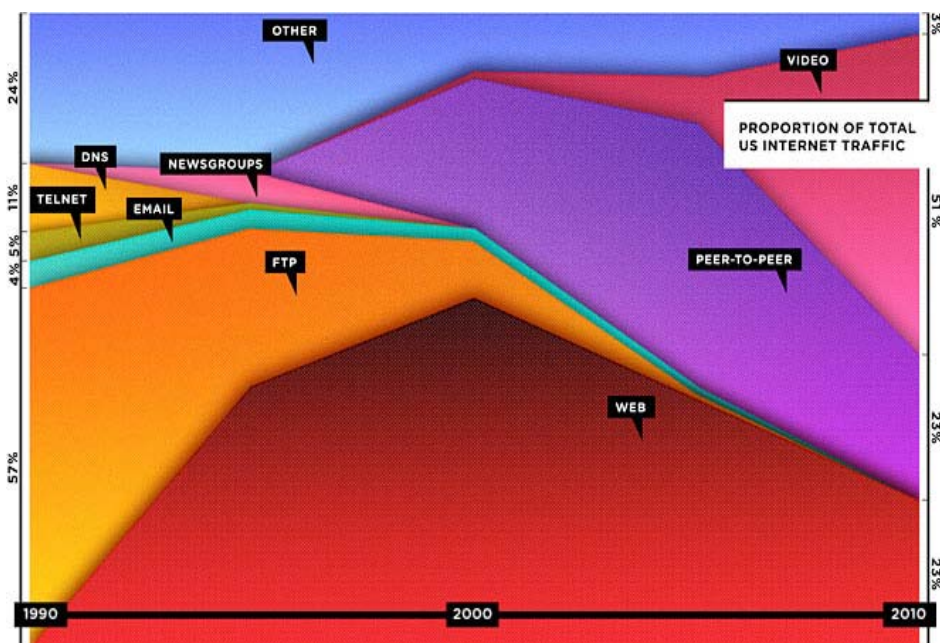
L'adozione delle ICT come strumento principe per la valorizzazione dei beni culturali e come moltiplicatore di valore, comporta un elevato livello di competenza tecnica e di gestione da parte delle amministrazioni-enti. L'introduzione della tecnologia incrementa sensibilmente il volume d'informazioni dirette all'utilizzatore del bene e i modi di accesso alla cultura cambiano radicalmente. Come abbiamo visto dei risultati de questionario, la promozione e la valorizzazione avvengono principalmente

²² Dovuta anche a limitazioni legislative.

²³ Si veda tra gli altri Settis, *cit.*, pagg. 94-96.

²⁴ A norma dell'Art. 110 del codice, nel caso di gestione diretta, i proventi degli enti appartenenti o in consegna allo stato sono destinati alla realizzazione di interventi per la sicurezza e la conservazione dei luoghi medesimi, ai sensi dell'articolo 29, nonché all'espropriazione e all'acquisto di beni culturali, anche mediante esercizio della prelazione (3 comma); e agli istituti ed ai luoghi appartenenti o in consegna ad altri soggetti pubblici sono destinati all'incremento ed alla valorizzazione del patrimonio culturale (4 comma).

attraverso la predisposizione di siti Web, ma solo una piccola percentuale ha implementato siti interattivi (Web 2.0) oppure sezioni dedicate al commercio elettronico. Essi sono invece uno strumento ormai indispensabile per la promozione e la valorizzazione dei beni culturali perché possono efficacemente svolgere un'efficiente funzione di comunicazione dei contenuti dei BBCC²⁵, associando alla visita virtuale (eventualmente organizzata secondo itinerari differenti), la vendita di prodotti e la raccolta di fondi. Numerosi enti stranieri e in misura minore alcuni italiani, hanno da qualche tempo apprestato siti Web interattivi sia con funzionalità di e-commerce (merchandising e branding), sia allo scopo di promuovere raccolte di fondi (fund raising). Tuttavia, in una visione prospettica del mondo di Internet (da un'analisi dell'andamento di Internet negli Stati Uniti), si registra che il Web ha perso nel tempo quote di mercato.



Fonte: http://www.wired.com/magazine/2010/08/ff_webrip/all/1

Figura 2

A conferma di questa tendenza il museo del Louvre e il Moma, sono presenti già da qualche anno in Second -Life (il primo museo italiano è stato il Museo di storia

²⁵ Si pensi per esempio al sito del Museo del Louvre che ha come guida virtuale del museo sul web Vivant Denon.

naturale dell'Università di Firenze) mentre, a partire del 2008, la città di Roma antica del periodo dell'imperatore Costantino del 320 dc, è visibile su Google earth.

Da febbraio 2011 inoltre GoogleArtProject consentirà l'accesso remoto ai dipinti, alle sculture, e ad altre opere d'arte provenienti da 17 tra i più famosi musei del mondo, tra cui il Metropolitan Museum of Art e il Museum of Modern Art di New York, la National Gallery e la Tate Britain di Londra, il Museo Reina Sofia a Madrid, la Galleria degli Uffizi a Firenze e il Van Gogh Museum di Amsterdam. Gli utenti avranno inizialmente accesso ad almeno 1.000 opere che saranno presentate in alta risoluzione usando immagini in formato 'gigapixel'. Il progetto si basa in parte sulla tecnologia di Google Street View. Il progetto è in partnership con la compagnia Schematic, che ha contribuito sia a integrare numerose delle tecnologie che formano Google Art Project sia a interagire con i vari musei.

Questo processo potenzialmente virtuoso e creatore di valore può produrre, se mal gestito, risultati indesiderati dove, per esempio, in alcuni musei il numero dei visitatori del sito web è superiore al numero dei visitatori reali.²⁶ La funzione educatrice di un bene può venir meno se si pensa che i visitatori, a causa della sovrabbondanza di notizie, possano non ricordare le opere visitate. Le rappresentazioni virtuali (dematerializzazione) infine sono potenzialmente un inefficace e costoso clone del bene in questione. La natura espressamente interattiva del Web 2.0 e la centralizzazione della ricerca d'informazioni che è delegata a motori di ricerca (principalmente Google) è alla base del graduale impoverimento dei contenuti di carattere culturale (si pensi all'uso diffuso dei *Tag* consentiti dai social network, ad es twitter).

Dal punto di vista giuridico l'attività di riproduzione dei beni culturali è disciplinata dagli Articoli 107 e 108 del Codice, mentre, come abbiamo già accennato, l'Art 115 prevede le forme di gestione della valorizzazione: gestione "diretta" da parte dell'ente pubblico (Stato e Regioni) titolare del bene, anche in forma consortile pubblica, e gestione "indiretta" tramite concessione a terzi selezionati tramite gara.²⁷ L'Art 107 comma 1 recita: «Il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali possono consentire la riproduzione nonché l'uso strumentale e precario dei beni culturali che abbiano in consegna, fatte salve le disposizioni di cui al comma 2 e quelle in materia di diritto d'autore». L'Art. 108 comma 1 recita «I canoni di concessione ed i corrispettivi connessi alle riproduzioni di beni culturali sono determinati dall'autorità che ha in consegna»; al comma 3 «Nessun canone è dovuto per le riproduzioni richieste da privati per uso personale o per motivi di studio, ovvero da soggetti pubblici per

²⁶ Nel 2007 i Musei Capitolini, a fronte di una presenza di circa 300.000 visitatori, contano oltre 500.000 visitatori al sito; *Galassia Web, cit.*

²⁷ Sciuillo, Girolamo [2009], *Novità sul partenariato pubblico-privato nella valorizzazione dei beni culturali*, in «Aedon», 2-2009, url: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2009/2/sciuillo.htm>

finalità di valorizzazione. I richiedenti sono comunque tenuti al rimborso delle spese sostenute dall'amministrazione concedente». Il Decreto 20 aprile 2005 introduce importanti novità di rilievo nella gestione dei beni culturali, tuttavia:

Le disposizioni (...) fotografano comunque una realtà che le innovazioni tecnologiche hanno già di fatto superato. Per esporre in pratica questi limiti è sufficiente analizzare il processo giuridico di una diffusione sulle reti telematiche secondo gli schemi tipici di Internet, basate su comunicazioni "a rete" o "punto a punto" o decentralizzata che dir si voglia, piuttosto che su un processo gerarchico "punto-massa" o piramidale²⁸.

Le attività di valorizzazione dei beni culturali regolate dall'articolo 115 del codice sono gestite in forma diretta o indiretta. La gestione diretta, anche in forma consortile pubblica, prevede che sia svolta da organi interni dotati di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provvisti di idoneo personale tecnico. La gestione indiretta è attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata. Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali ricorrono alla gestione indiretta al fine di assicurare un miglior livello di valorizzazione dei beni culturali. (Art. 115 comma 1, 2, 3 e 4 del Codice).

Dal punto di vista delle forme giuridiche, la gestione diretta non prevede che l'ente o l'istituzione abbia personalità giuridica, mentre nella gestione indiretta il bene culturale assume la veste di una vera e propria azienda avente autonomia di gestione e imprenditoriale.²⁹

Per quanto riguarda i beni culturali gestiti dagli enti locali, la difficoltà principale sta nella sovrapposizione tra il TUEL (Testo unico degli enti locali d.lgs. 267/2000 e successive modificazioni) e il Codice dei beni culturali, a causa delle difficoltà applicative. L'articolo 113 del TUEL separa i servizi pubblici in due diversi ambiti, quello a rilevanza industriale e quello privo di rilevanza industriale; i due diversi ambiti si distinguono perché, nel primo caso, è prevista la gara pubblica per l'affidamento della gestione dell'erogazione del servizio, mentre nel secondo ambito non sussiste tale obbligo. I beni culturali rientrano nell'ambito dei settori privi di rilevanza industriale

²⁸ De Angelis, Deborah, [2009], *Brevi note in tema di applicabilità delle licenze Creative Commons ai beni pubblici culturali (seconda parte)*, in «DigItalia», 2-2009, pag. 70.

²⁹ Baldassarre, Fabrizio [2009], *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, Milano, pag. 51.

per cui, dove i servizi culturali non assumano rilevanza economica, essi sono regolati dal TUEL, laddove invece assumano tale rilevanza, sono regolati dal Codice³⁰.

Questo impianto normativo, a parte le difficoltà interpretative e attuative, pone delle limitazioni alla creazione di fondazioni miste, formate da Stato ed Enti privati, destinate a gestire direttamente un bene culturale. Questa limitazione potrà, tuttavia, essere superata grazie a una recente sentenza della Corte europea di giustizia (Acoset, procedimento C-196/08), sempreché il partner privato sia scelto con gara:

D'ora in avanti il quadro comunitario, come precisato dalla sentenza, non osta a che ad un'entità mista possano essere assegnati compiti non solo di elaborazione di piani e programmi culturali (ex art. 112, commi 4, 5 e 8), ma anche (o solo) di gestione di beni culturali ad essa conferiti in uso (ex art. 115, comma 7), sempre che il partner privato sia stato scelto previa gara e alle condizioni indicate dalla sentenza, ossia in quanto partner "d'opera".^{31,32}

Un'impostazione della gestione rivolta al mercato non può prescindere dai vincoli (e opportunità) normativi, giacché l'ordinamento giuridico dei beni culturali, sebbene maggiormente orientato rispetto al passato verso logiche di carattere economico-finanziario, pone dei concreti limiti allo sfruttamento del diritto d'autore, alla gestione diretta di terze parti private ed è continuamente sovrascritto dalla giurisprudenza comunitaria. Sebbene siano contemplate disposizioni sulla riproducibilità tecnica, il Codice non riesce a tenere il passo delle innovazioni, disciplinando l'utilizzo di tecnologie obsolete e non contemplando quelle emergenti.

Dalle analisi delle risposte del questionario si cercherà di individuare lo stato dell'arte nel campo dell'ICT nella valorizzazione dei beni culturali. Dai *focus group* saranno evidenziati i casi virtuosi e le principali problematiche.

Il *modello di business* formalizzerà le *best practice* che contraddistinguono la catena della creazione del valore che tramite le diverse fasi che vanno dalla scelta, lo sviluppo, l'implementazione e la diffusione della tecnologia, consentiranno all'ente la

³⁰ Confindustria [2008], *La valorizzazione della cultura tra stato e mercato*, Roma

³¹ Quando la scelta del socio privato sia avvenuta nel rispetto dei principi comunitari (di libera concorrenza, trasparenza e parità di trattamento) e sia stata operata previa verifica della sussistenza in capo al privato dei requisiti finanziari, tecnici operativi e gestionali riferiti all'attività da svolgere (in breve quando si tratti di un socio "d'opera" e non meramente finanziario) l'affidamento diretto dell'appalto o del servizio non trova ostacoli nell'ordinamento comunitario. Sciuillo, cit.

³² Per una discussione dell'accordo tra la Sabec S.p.A. e la Regione Campania si veda: Accettura, Barbara [2009], *L'accordo di programma tra il ministero per i Beni e le Attività culturali e la regione Campania* in «Adeon», 3-2009, url: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2009/3/accettura.htm>

sostenibilità economica dell'attività di promozione. La scelta della migliore tecnologia dovrà essere quella che al momento e in prospettiva è considerata il *cutting edge* e che tuttavia abbia le caratteristiche di flessibilità, adattabilità alle nuove situazioni e lenta obsolescenza (ossia di maggior durata nel tempo). Lo sviluppo del progetto sarà orientato all'utilizzatore finale del bene culturale di modo che il prodotto sia di elevata qualità, al riparo da costose duplicazioni e da deterioramenti del messaggio. La messa a punto terrà conto della valutazione dell'effettivo impatto sull'utenza, sia attraverso accurate indagini che misurino la soddisfazione dell'utente, sia tramite valutazioni interne; la diffusione avverrà in modo capillare e calibrato alla realtà di riferimento, con la necessità di ricorrere alla creazione di eventi *ad hoc* (su tale necessità torneremo oltre).

2.1.5 *La società postmoderna e il cliente-individuo*

I cambiamenti dei paradigmi produttivi dovuti alla progressiva terziarizzazione delle società industrializzate, i rapidi mutamenti imposti dai nuovi strumenti di comunicazione, lo stoccaggio della conoscenza e del sapere in reti telematiche e la rivoluzione tecnologica hanno influito sulla dimensione culturale della nostra epoca, venendo così a plasmare una società che è appellata con il termine di *postmoderno*. Le peculiarità della società cosiddetta *postmoderna*, nella sua accezione più ampia, risiedono principalmente nel venir meno nella fede illuministica del progresso; l'uomo postmoderno è incredulo verso le meta-narrazioni, rifiuta i valori universali, predilige il pragmatismo, pratica il dubbio sistematico e coesiste con la frammentazione della realtà, la caducità e il caos.³³ Ciò non significa che l'individuo rinunci all'espressione di giudizi di valore o che accetti passivamente qualsiasi soluzione offerta dall'esterno.³⁴ Esso è diventato più competente ed esigente, ci stiamo riferendo a un soggetto che è «disincantato e laico, autonomo e responsabile, consapevole che i consumi sono ormai una forma di linguaggio con cui comunica a se stesso e agli altri, brani della propria identità (...); che ha sovente un rapporto ludico e privo di soggezione con le merci; capace di nuovi incantamenti che non hanno niente da spartire con il feticismo delle merci»³⁵ Queste considerazioni sono indispensabili in un settore, come quello dei beni culturali, dove i prodotti mirano, oltre che all'aspetto cognitivo, al lato sensoriale, edonistico ed emozionale. Il processo d'individuazione dei comportamenti del

³³ Lyotard, Jean-Francois [1997], *La condizione postmoderna*, Milano.

³⁴ Livolsi, Marino [2009], *La società degli individui*, Roma.

³⁵ Id. pag. 239.

consumatore diventa quindi necessariamente olistico³⁶ perché si riferisce al prodotto culturale e fa affidamento a benefici che sono difficili da quantificare e misurare.

Il mutamento di paradigma influenza numerosi aspetti della vita quotidiana in cui dall'enfasi sul concetto di tenore di vita si è passati a quello di qualità della vita. Il consumo ricopre un ruolo centrale perché diventa una manifestazione che è in continua tensione tra identità e spaesamento: le caratteristiche principali sono la ricerca di esperienze, il coinvolgimento dei sensi e il primato dell'estetica, e in questa prospettiva il consumo culturale avviene come simulazione di stili di vita "alti", come emulazione, ma soprattutto come differenziazione.

2.1.6 *Il marketing relazionale, esperienziale ed emozionale*

Dagli anni 80 del XX secolo si assiste a un cambiamento di orientamento sui beni culturali: essi non sono più considerati in funzione meramente educativa della popolazione locale, ma sono visti come essenziale motore di sviluppo del turismo che fino ad allora era considerato essenzialmente come attività da svolgere nel tempo libero, separatamente dalla vita e dalla cultura della popolazione locale. Questo mutamento è dovuto ai seguenti fattori³⁷:

Domanda

- Globalizzazione e ricerca dell'identità
- Crescita del capitale culturale associato a livelli di istruzione più elevati
- Invecchiamento della popolazione
- Stili di vita post moderni che prediligono lo sviluppo personale al possesso degli oggetti
- Ricerca di forme dirette di esperienza
- Maggiore possibilità di mobilità

Offerta

- Sviluppo di turismo culturale per sviluppare il territorio locale
- Turismo culturale visto in chiave qualitativa
- Incremento di offerta di cultura per effetto del regionalismo
- L'accresciuta disponibilità di informazioni sulla cultura grazie alle ICT
- Difesa dell'immagine della nazione e della regione

³⁶ Si tratta di un approccio multidisciplinare che studia i sistemi complessi in tutti i suoi elementi, studiando congiuntamente le sue proprietà.

³⁷ OECD [2009], *The impact of Culture on Tourism*, Paris

- Scarsità di fondi dovuti all'incremento dell'offerta e alla diminuzione di finanziamenti pubblici

I vantaggi per l'economia locale sono indubbi giacché un incremento dei flussi turistici dovuti al turismo culturale genera vantaggi economici per il territorio:

- Creare lavoro e attività d'impresa
- Incrementare entrate fiscali
- Diversificare l'economia locale
- Incrementare le entrate dei BBCC
- Preservare tradizioni e cultura locale
- Generare investimenti in BBCC

Una letteratura consolidata, ritiene che il modello tradizionale di marketing non possa essere applicato alle imprese culturali perché gli obiettivi dell'impresa culturale sono diversi da quelli dell'impresa commerciale³⁸: mentre quest'ultima persegue la massimizzazione del profitto cercando un mercato per i propri prodotti, l'impresa culturale persegue il fine artistico tramite il mercato. Nell'impresa commerciale il mercato è quindi all'inizio e alla fine del processo di marketing secondo quest'ordine: mercato-sistema informativo-azienda-strategie di marketing-mercato (Figura 3); per l'impresa culturale il processo ha il seguente ordine: prodotto-sistema informativo-azienda-strategie di marketing -mercato (Figura 4). Il processo di marketing nelle imprese culturali implica quindi una relazione di scambio tra l'organizzazione e il mercato (composto di vari stakeholder: i consumatori, gli enti pubblici e privati, lo Stato) per soddisfare i bisogni e le esigenze umane.³⁹

Il modello delineato in Figura 4 non sembra appropriato nella definizione di un modello di valorizzazione dei BBCC basato sulle ICT poiché esso è caratterizzato da processi a elevati costi di adozione e di gestione. L'introduzione della tecnologia crea complessità organizzativa e di gestione; il rapporto tra gli stakeholder non può essere più considerato secondo la tradizionale dicotomia Stato-Mercato e l'elaborazione di strategie di marketing, più articolate del solo marketing mix, considerata l'immaterialità del bene promosso, devono essere dirette a garantire la redditività dell'investimento in una prospettiva di fidelizzazione della clientela nel lungo periodo e orientata al consumatore.

³⁸ Colbert, François [2000], *Marketing delle arti e della cultura*, Milano. Contra Baldassarre, *cit.*

³⁹ Colbert, *cit.*



Figura 3

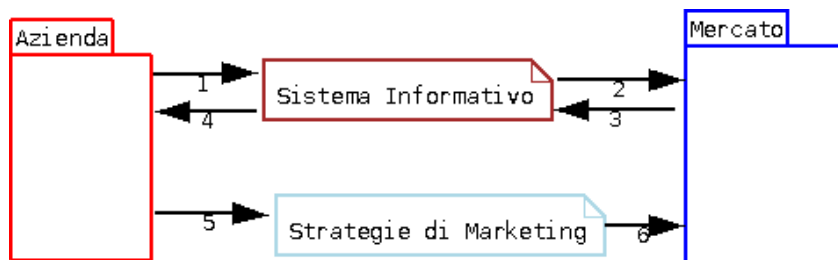


Figura 4

Orientamento al consumatore vuol dire capacità di ascoltare realmente l'individuo adeguando alle sue richieste le caratteristiche tangibili e intangibili del prodotto. Questo vuol dire anche un'accresciuta capacità di incorporare quote crescenti di servizio nei prodotti.⁴⁰ Da questa prospettiva il ricorso al marketing relazionale rispetto a quello transazionale (si veda Tabella 1) ha come vantaggio qualificante di poter utilizzare una molteplicità di canali per ricevere feedback dai consumatori e coinvolgere attivamente l'utenza ed è da considerarsi come peculiare fonte di conoscenza di marketing. I caratteri del consumatore nel tempo si sono modificati: *l'estetizzazione* della vita quotidiana esalta l'attenzione per l'estetica come valore aggiunto ed il risultato è che l'individuo apprezza il bello come una dimensione fondamentale della qualità, preferendola rispetto ad altre aspettative. In questa ricerca del bello l'arte assume tuttavia un significato diverso, poiché non è intesa più come rappresentazione della bellezza atemporale ma, in rottura con il passato e la tradizione, deve riflettere il presente. Il consumatore è alla ricerca di esperienze, oltre che di beni o servizi, in cui essere non solo lo spettatore, ma anche protagonista.⁴¹ «La creazione di luoghi virtuali, l'evocazione di spazi che modificano il senso di realtà dell'individuo

⁴⁰ Fabris, G.P. [2008], *Societing, Il marketing nella società postmoderna*, Egea, pag. 143.

⁴¹ Schmitt, Bernd, Mauro Ferraresi [2008], *Il marketing esperienziale*, Milano.

trasportandolo su piani diversi può trasformarsi in un inesauribile serbatoio di esperienze avvicinando l'oggetto anche se lontano».42

<i>Marketing Transazionale</i>	<i>Marketing Relazionale</i>
Acquisto singolo biglietto	Fidelizzazione della clientela
Orientamento caratteristiche del prodotto	Orientamento benefici derivabili dal prodotto
Orientamento di breve periodo	Orientamento di lungo periodo
Poca enfasi ai servizi rivolti al pubblico	Elevata enfasi ai servizi rivolti al pubblico
Limitato coinvolgimento della clientela	Elevato coinvolgimento della clientela
Moderati contatti con l'audience	Numerosi contatti con l'audience
Qualità ricercata solo su prodotto	Qualità ricercata in tutti gli aspetti

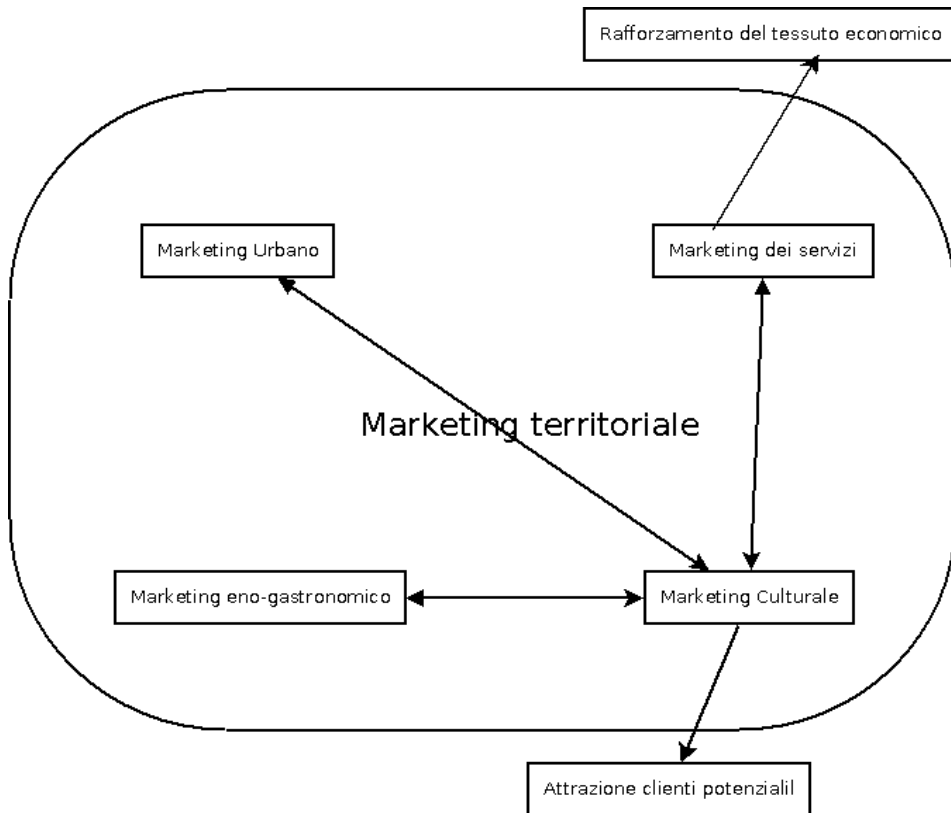
Fonte: Micozzi 2003⁴³

Tabella 1

Il marketing della cultura, come sintetizzato nel grafico, non è da considerarsi un unicum a sé stante, ma uno specifico approccio settoriale nel più ampio contesto di strategie di marketing rivolte allo sviluppo del territorio. Fermo restando le relazioni con tutti gli elementi del quadro territoriale, si rileva un'evidenza particolare tra marketing culturale e quello dei servizi. Essi sono regolati, dall'Art. 117 del Codice che definisce i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico, come ristoranti e self service, bookshop, caffetteria, audio guide, visite guidate, prenotazioni e prevendite, servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e d'intrattenimento per l'infanzia, servizi d'informazione, di guida e assistenza didattica e i centri d'incontro.

⁴² Fabris, *cit.*, pag. 300

⁴³ Micozzi, Gabriele [2003], *Marketing della cultura e territorio*, Milano.



Fonte: elaborazioni su Micozzi 2003

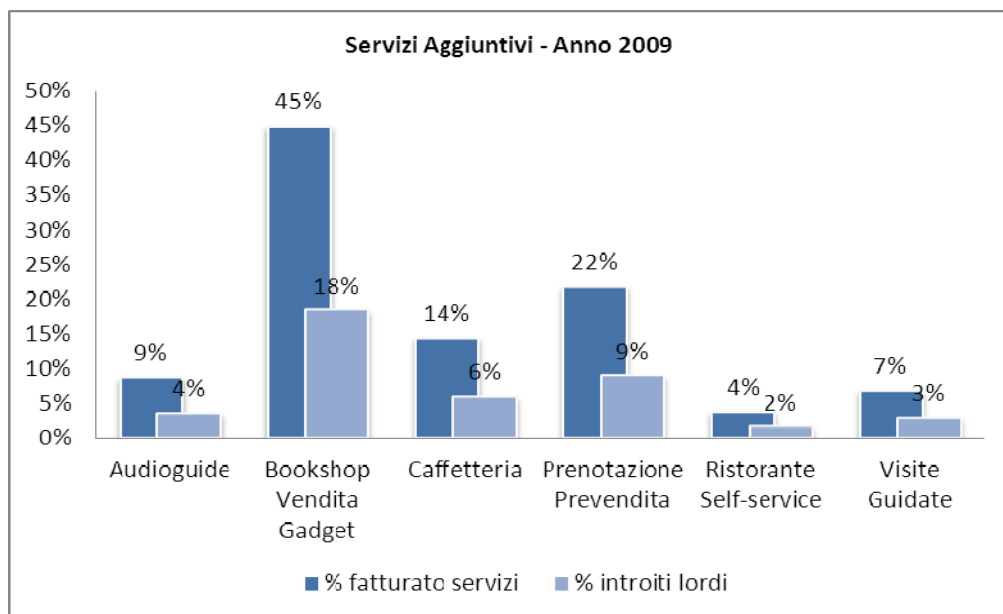
Figura 5

Come descritto nella Figura 6 solo l'attività di bookshop e vendita di gadget riesce ad avere una quota ragguardevole, sia in percentuale del fatturato totale 45%, sia in confronto relativo all'ammontare degli incassi lordi 18%.⁴⁴ Nell'anno 2009 il settore dei servizi aggiuntivi ha fatturato poco meno di 40 milioni di euro e le librerie e vendite di gadget poco meno di 18 milioni; gli incassi lordi dei musei e delle aree archeologiche statali è stato di 97 milioni di euro, mentre l'attività dei servizi aggiuntivi, in confronto agli incassi lordi, è di ammontare pari al 41%. Questo settore, che si configura come «l'esperienza più consolidata e diffusa di gestione indiretta (per usare la terminologia del codice per i beni culturali e paesaggistici del 2004) delle attività di valorizzazione dei beni culturali dello Stato»⁴⁵, dopo il boom iniziale alla fine

⁴⁴ http://www.sistan.beniculturali.it/Servizi_aggiuntivi_09.htm

⁴⁵ Corte dei Conti, *Indagine sulla gestione dei servizi d'assistenza culturale e d'ospitalità per il pubblico negli istituti e luoghi di cultura dello Stato*, Delibera 25/2005.

degli anni 90 del secondo millennio, sta attraversando una fase di stallo, se non proprio di declino: probabilmente fattori congiunturali e l'obbligo di gestione integrata dei servizi aggiuntivi, anche a livello territoriale di competenza (introdotto dall'articolo 14 del Decreto legge 1° ottobre 2007, n. 159, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 novembre 2007, n. 222) hanno costituito un ostacolo allo sviluppo. Nuove opportunità di crescita possono derivare, sebbene vengano meno le economie di scala, dal recente Decreto legge 30 aprile 2010, n. 64 recante "Disposizioni urgenti in materia di spettacolo e attività culturali", che ha abrogato l'Art 14 in questione. In seguito all'abrogazione, l'affidamento integrato dei servizi aggiuntivi non è più obbligatorio, sia a livello dei singoli servizi (spezzatino) sia rispetto agli istituti e luoghi della cultura che operano nello stesso territorio di competenza delle Direzioni regionali per i beni culturali e paesaggistici e degli Istituti dotati di autonomia speciale del Ministero per i beni e le attività culturali.



Servizi aggiuntivi per i musei statali ex art. 117 del Codice

Figura 6

2.1.7 I risultati dell'indagine on-line: il campione

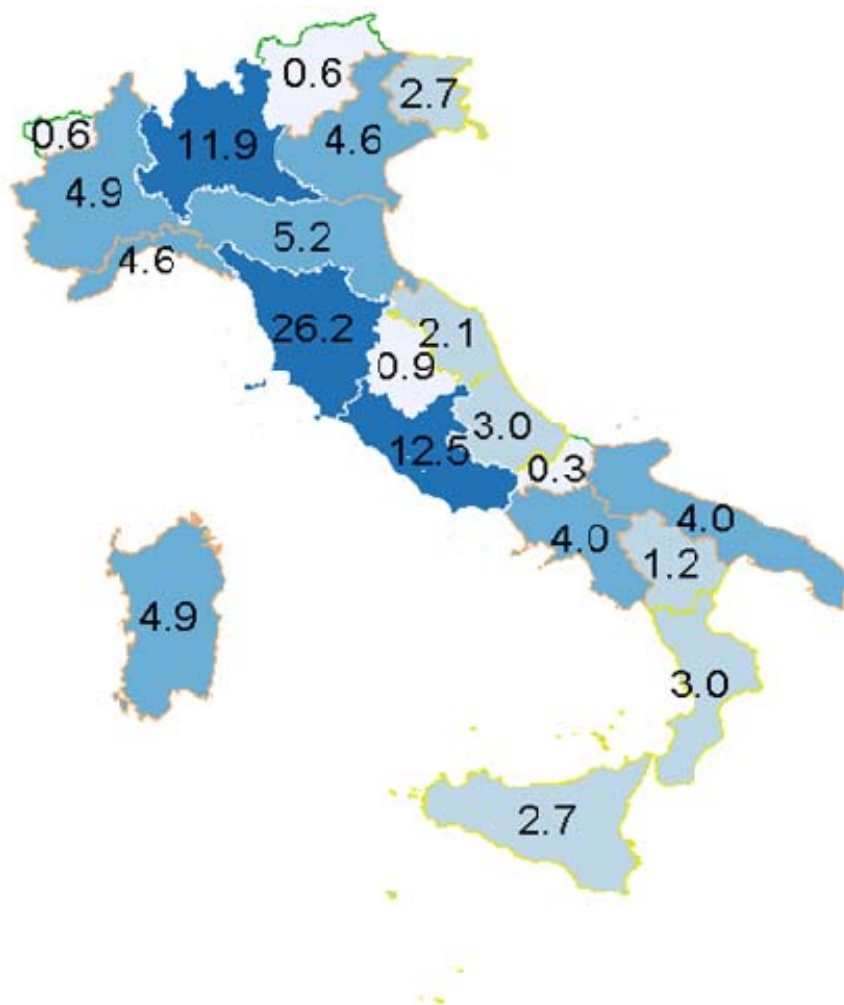


Figura 7

La ricerca si basa su un campione non bilanciato di 328 enti che sono distribuiti, si veda la Figura 7, principalmente in Toscana, Lazio e Lombardia che da sole rappresentano il 51% del campione. A livello più aggregato se consideriamo le ripartizioni, si veda Tabella 2, abbiamo che il 44% delle risposte provengono dal Centro Italia, mentre le Isole sono rappresentate solo dal 7,6 % delle risposte.

Ripartizione territoriale	%
Centro	41.8%
Nord Ovest	22.0%
Sud	15.5%
Nord Est	13.1%
Isole	7.6%

Tabella 2

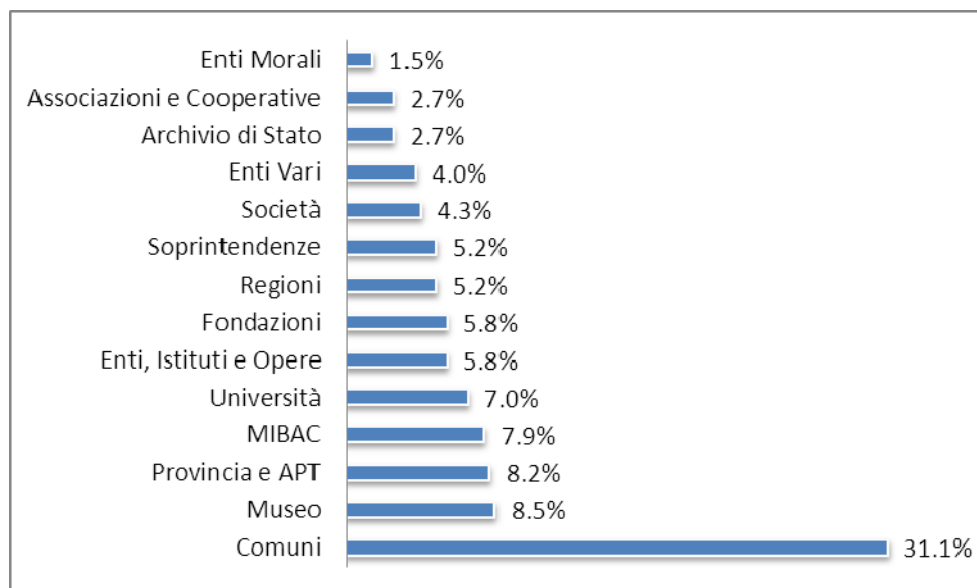


Figura 8

Come si può osservare dalla Figura 8 gli enti maggiormente rappresentati sono i comuni che pesano per il 31% del campione (102 risposte su 883 questionari somministrati, cioè il 12% del totale). Seguono i musei con l' 8,5% (in aggregato per la categoria Musei e MiBAC ha risposto il 5% degli enti intervistati). Nel raggruppamento Fondazioni, che rappresenta circa il 6% del campione, sono ricomprese sia le Fondazioni bancarie sia le Fondazioni private; per esso il tasso di risposta è complessivamente del 18%. Per quanto riguarda la segmentazione della domanda abbiamo preferito, per esigenze di completezza e accuratezza, la suddivisione in un maggior numero di tipologie scorporando per esempio alcuni

Musei, le Soprintendenze e gli Archivi di Stato dal MiBAC che è l'ente di appartenenza⁴⁶ (l'aggregato avrebbe rappresentato circa il 18% delle risposte).⁴⁷

I Comuni e le Fondazioni⁴⁸ sono enti che operano direttamente nel territorio di appartenenza e sono coinvolti dalle recenti normative nella valorizzazione dei propri patrimoni e, sebbene per i primi i tagli alla spesa corrente contenuti nelle ultime finanziarie e per le seconde la riduzione degli utili distribuiti degli istituti bancari corrispondenti⁴⁹ potranno comportare il ridimensionamento di tali attività, il maggior tasso di risposta può essere sintomo di vivacità, espressione dei territori alla ricerca della propria identità (si veda ad esempio il progetto congiunto promosso dall'ANCI nel 2001 denominato I borghi più belli d'Italia⁵⁰ oppure il successo riscontrato da mostre che espongono solamente un minuscolo reperto⁵¹).

2.1.8 I risultati dell'indagine on-line: analisi delle risposte

Gruppo 1: Domanda di tecnologia, applicazioni utilizzate e servizi offerti

1. Il Suo Ente utilizza ICT nella valorizzazione del suo patrimonio?

Ancora una quota abbastanza elevata, il 33,5 degli enti intervistati, non utilizza ICT nella valorizzazione del suo patrimonio (si veda Figura 9). Si tratta di una percentuale di notevole entità. Tuttavia, come vedremo in seguito, anche gli enti che utilizzano l'ICT presentano problematiche di rilievo per quanto riguarda i criteri di scelta, la valutazione dell'impatto e la formazione del personale.

Per quanto riguarda la tipologia di enti che hanno risposto in modo affermativo, la totalità degli enti morali utilizza ICT, seguono il MiBAC con il 75% di risposte affermative, le Regioni e le Soprintendenze con il 71%, i Musei con il 70%; per i Comuni il 37% non utilizza ICT e le Università, il 38%, agli ultimi posti i musei di

⁴⁶ Per le problematiche relative alla riorganizzazione delle amministrazioni periferiche del MiBAC si veda Barbati, Carla [2009], *L'amministrazione periferica del MiBAC, nella riforma del 2009*, in , in «Adeon», 3-2009, url: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2009/3/barbati.htm>

⁴⁷ In appendice la suddivisione per ripartizione territoriale.

⁴⁸ Art. 2, comma 1 d.lgs. 153/99. Si vedano, per esempio, i protocolli d'intesa stipulati a gennaio 2010 tra il MiBAC, la Regione Emilia Romagna e l'Associazione delle Fondazioni bancarie dell'Emilia-Romagna e tra il MiBAC, la Regione Toscana e l'Associazione delle Fondazioni bancarie della Toscana.

⁴⁹ Nel 2009 il sostegno delle fondazioni di origine bancaria al settore Arte, attività e beni culturali ha subito un drastico calo del 21% passando da 294,3 a 231,7 milioni di euro, si veda Marchesoni, Maria Adelaide [2010], *Arte, Fondazioni meno generose*, Il Sole 24 Ore Plus, 21 agosto 2010.

⁵⁰ <http://www.borghitalia.it>

⁵¹ Si veda <http://www.capselladibrivio.it/> Nei quattro giorni di esposizione la mostra che esponeva una copia dall'originale di un piccolo reliquiario lungo 12 cm, alto 5,7 cm e largo 5,5 cm. ha registrato circa 1.200 visitatori fonte: <http://www.comune.brivio.lc.it>

Società private e le Associazioni che hanno tassi di risposta affermativa del 59% e del 56% (figura 10).

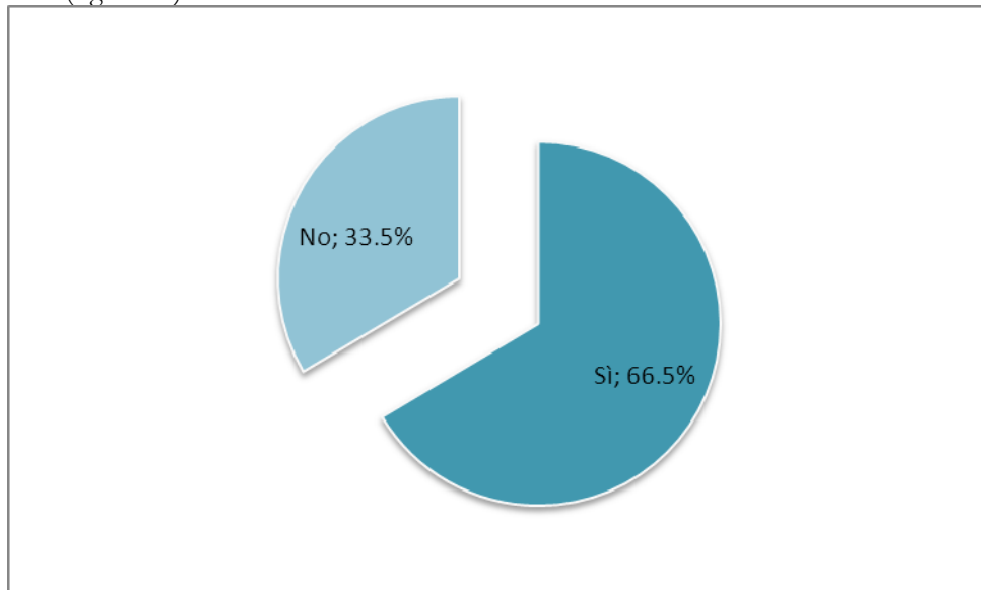


Figura 9

Utilizzo delle tecnologie per gli enti che hanno risposto Si

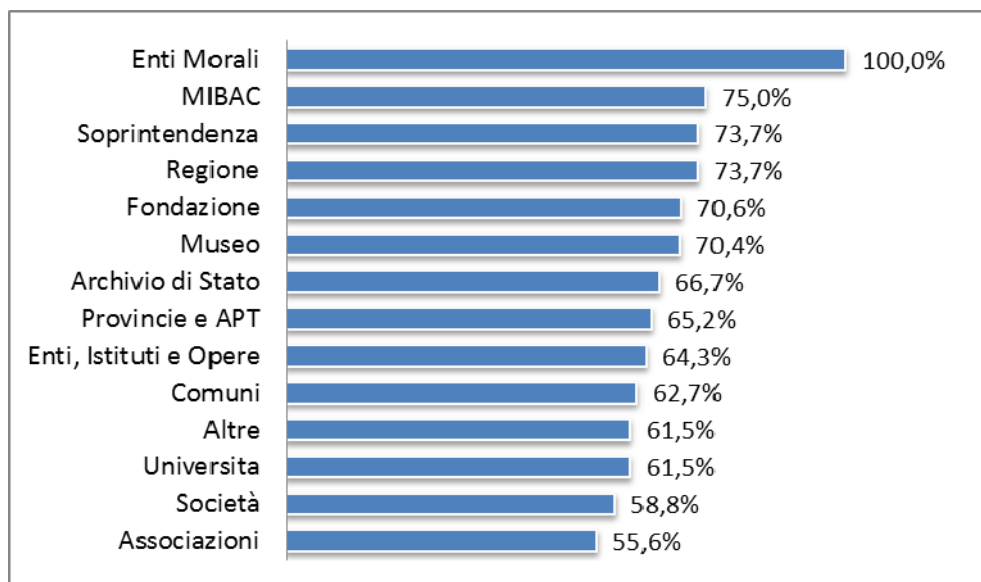


Figura 10

Ripartizioni geografiche in cui gli enti hanno risposto Sì

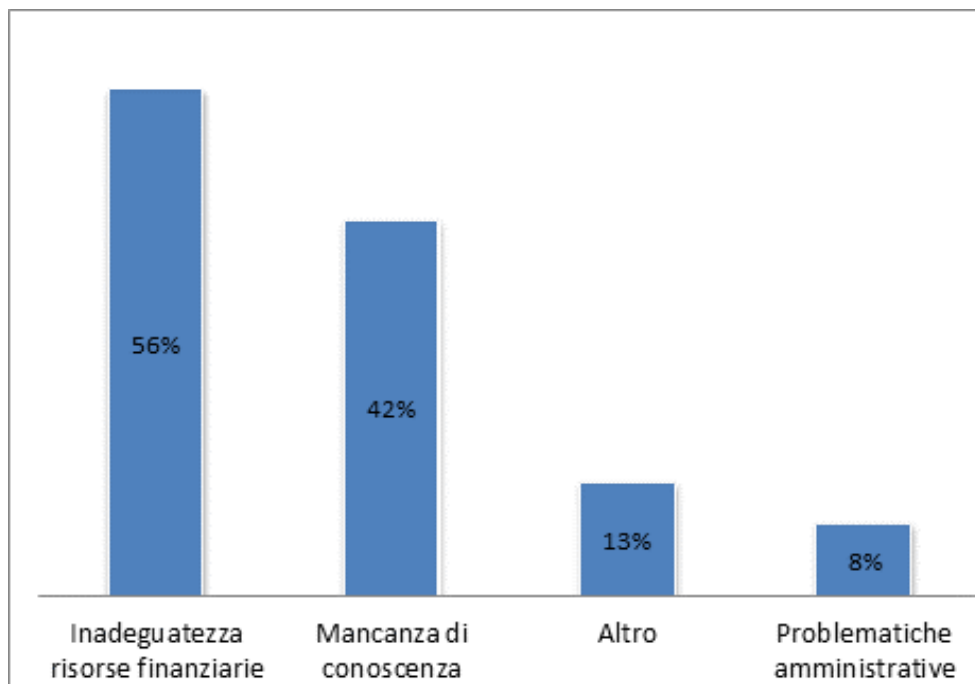


Figura 11

Complessivamente la localizzazione territoriale primerebbe il Sud Italia, tuttavia esso rappresenta (vedi Tabella 2) il 15,5% del campione per cui è ipotizzabile che abbiano risposto gli enti maggiormente motivati, mentre valgono opposte considerazioni per le Isole che rappresentando il 7,6% del campione, denotando una situazione di ritardo.

2. Se No: quali sono i motivi?

I principali ostacoli che gli enti che non utilizzano le ICT nella valorizzazione del proprio patrimonio culturale lamentano sono (si veda Figura 12) l'inadeguatezza delle risorse finanziarie e la mancanza di conoscenza completa delle tecnologie e dei servizi disponibili, in alcuni casi anche congiuntamente (per un totale del 98%)

Gli enti del Mezzogiorno (Sud e Isole) denunciano principalmente un'insufficienza di risorse finanziarie (si veda Figura 13) seguiti dagli enti del Nord, mentre gli enti del Centro Italia denunciano in misura maggiore una carenza di conoscenza più articolata associando sia la mancanza di conoscenza sia la presenza di problematiche amministrative (ad esempio legate al rispetto della privacy). Nell'insieme è ipotizzabile

che gli enti dell'Italia centrale riescano ad accedere a un maggior ammontare di fondi, rispetto agli altri enti e che, per questo motivo, siano più consapevoli dei limiti del loro know-how.

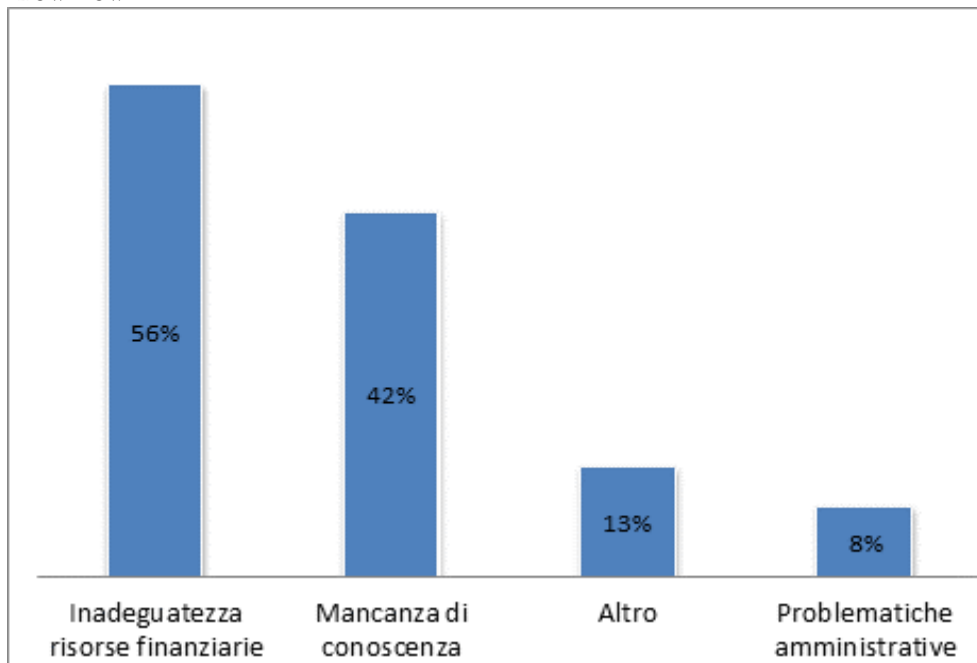


Figura 12

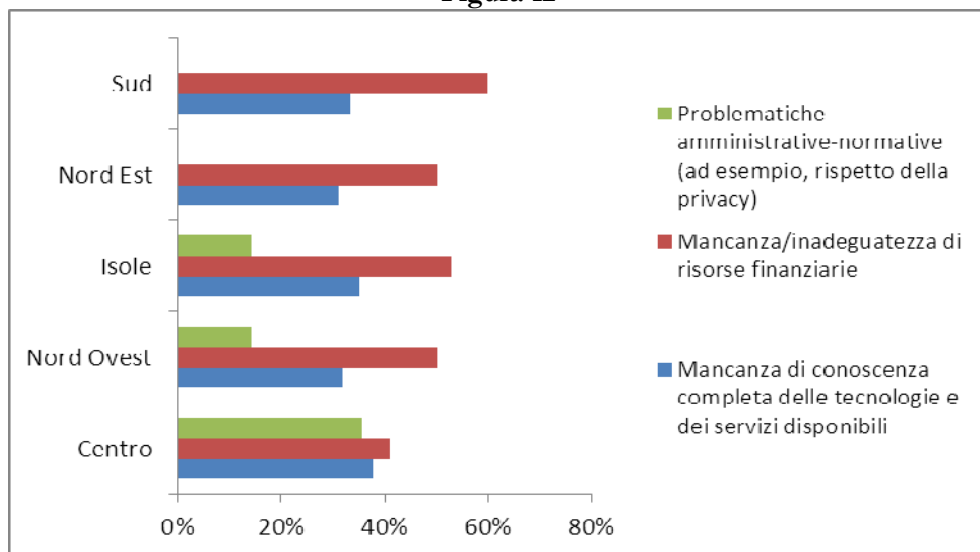


Figura 13

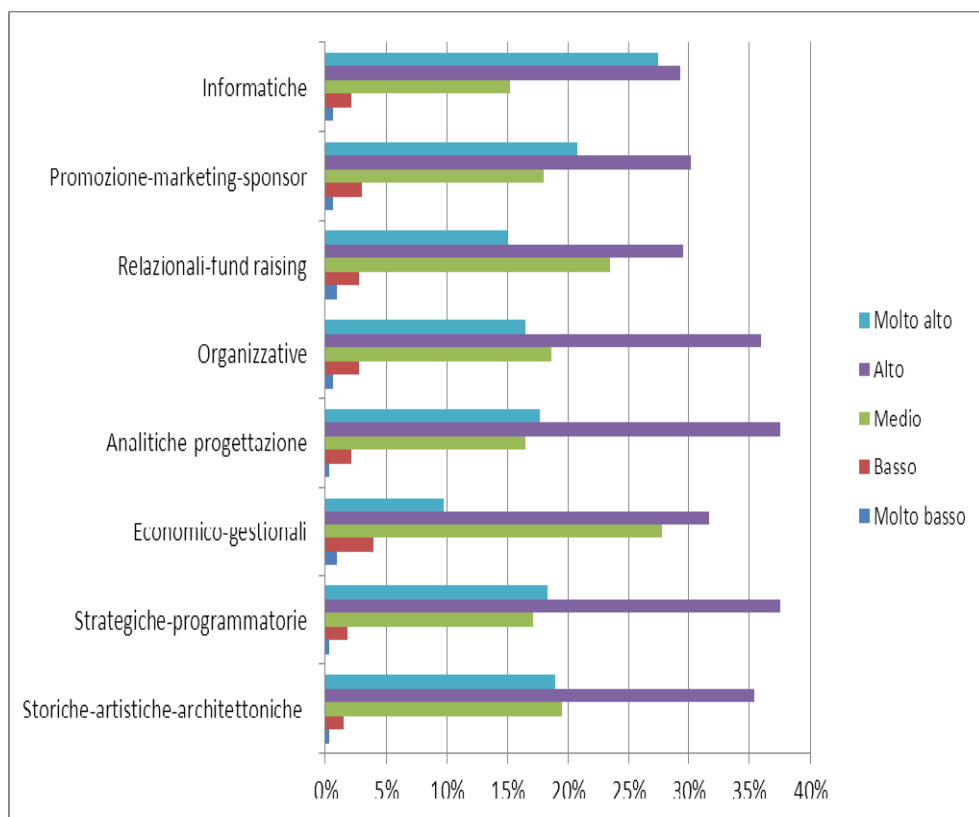


Figura 14

Il dato che maggiormente colpisce è che, tra gli enti che maggiormente dichiarano di avere una carenza di fondi, vi siano le Soprintendenze e gli archivi di stato (rispettivamente il 100% e il 67% delle risposte). Essi dipendono dal MiBAC (60%) e ricordando sia i tagli della legge finanziaria 2010 che le questioni legate ai residui passivi⁵², possiamo concludere che in questi casi, molto probabilmente, si segnalano principalmente una difficoltà ad accesso ai fondi ed una sostanziale incapacità di spesa. Regioni (anch'esse 100%), Provincie (75%) e Comuni (74%) seguono in questa classifica.

⁵² Rosati, Roberto [2009], *Residui passivi: ecco il vero problema*, in «Il Giornale dell'Arte», 298, maggio 2010, <http://www.ilgiornaledellarte.com/articoli//2010/5/102512.html>

Ha in programma di farlo?

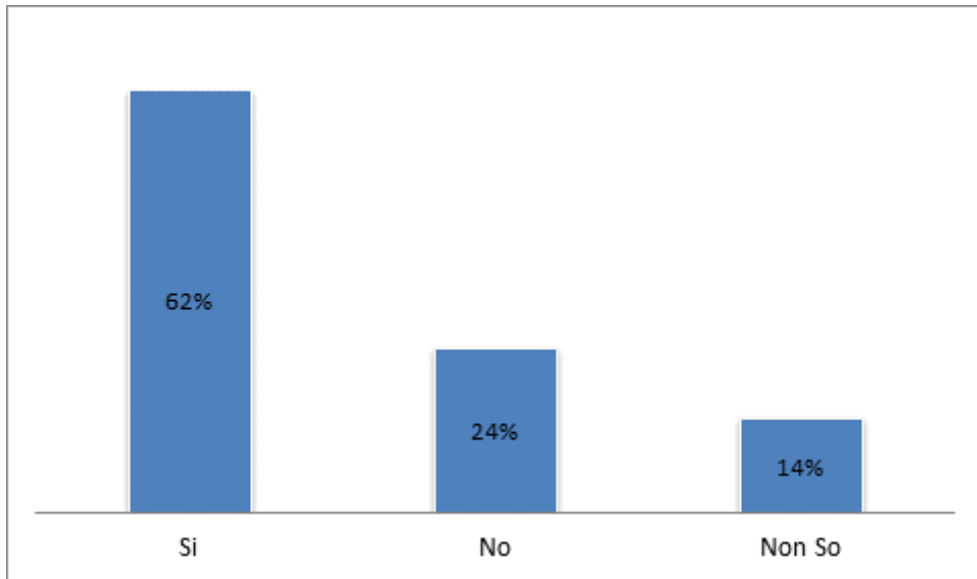


Figura 15

3. Se sì: in quali ambiti della sua attività il suo Ente/Istituzione utilizza tecnologie ICT nella valorizzazione dei beni culturali? Specifichi di quali tecnologie si tratta tra quelle elencate di seguito. Per ciascuno delle tecnologie/servizi indicare lo stato della loro realizzazione, indicando se l'applicazione è in fase di progettazione, se l'applicazione è in fase di realizzazione oppure se l'applicazione è già realizzata.

In Figura 16 si veda come l'87% degli enti ha già realizzato un portale web informativo, tuttavia la distanza tra questo dato e quello riguardante la realizzazione di portali web con funzionalità web 2.0 (22% già realizzati) e portali con funzionalità di prenotazione (16% già realizzati) è abbastanza ampia. Il 58% degli enti ha già realizzato un sistema di catalogazione, mentre quasi il 40% ha realizzato un sistema per la gestione e visualizzazione di immagini ad alta risoluzione (Digital signage). Molto bassa è la percentuale degli enti che hanno realizzato applicazioni LBS, servizi *near me* e Mobile application (5-6%). Tra le tecnologie che sono in fase di realizzazione, segnaliamo i sistemi per la catalogazione e archiviazione (22%), i siti di e-commerce (12%) e i portali web 2.0 (all'11%). Tra le tecnologie che sono in fase di progettazione, segnaliamo i portali web 2.0 (17%), le audioguide in Mp3 e sui palmari (entrambi al 15%), i sistemi di CRM (13%) seguiti da Mobile payment, E-commerce, Realtà

Aumentata (AR), Realtà Immersiva (RVI), LBS di prossimità, Audioguide su mobile, Catalogazione, Mobile app (10-11%). Una risposta indicativa di come l'obsolescenza tecnologica può condurre ad uno spreco di denaro è quella che si riferisce alla progettazione e alla realizzazione di audio-video-guide su palmari, che è uno strumento ormai superato e con una quota di mercato ormai residuale. La fase progettuale denota una certa vivacità, poiché l'offerta si prepara alla realizzazione di ICT maggiormente innovative, tuttavia tale percentuale non è sufficiente a colmare il divario esistente con quelle consolidate per cui nel complesso, la domanda appare orientata verso tecnologie ormai stabili. Dal confronto di questo risultato con le risposte dei questionari dell'offerta emerge una sostanziale omogeneità, giacché anche l'offerta delle società ICT è orientata a tecnologie tradizionali.

In "Altro" vi sono solo 3 risposte:

Sistemi di diagnostica e rilievo; sistemi di Digital Presevation e di Interoperabilità (protocolli OAI-PMH, Z3950: Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting e Z39.50 sono protocolli di comunicazione informatica client-server per ricercare informazioni in database attraverso una rete informatica e sono principalmente utilizzati dalle biblioteche); sistemi di Visualizzazione stereoscopica passiva (proiezioni a 3D).

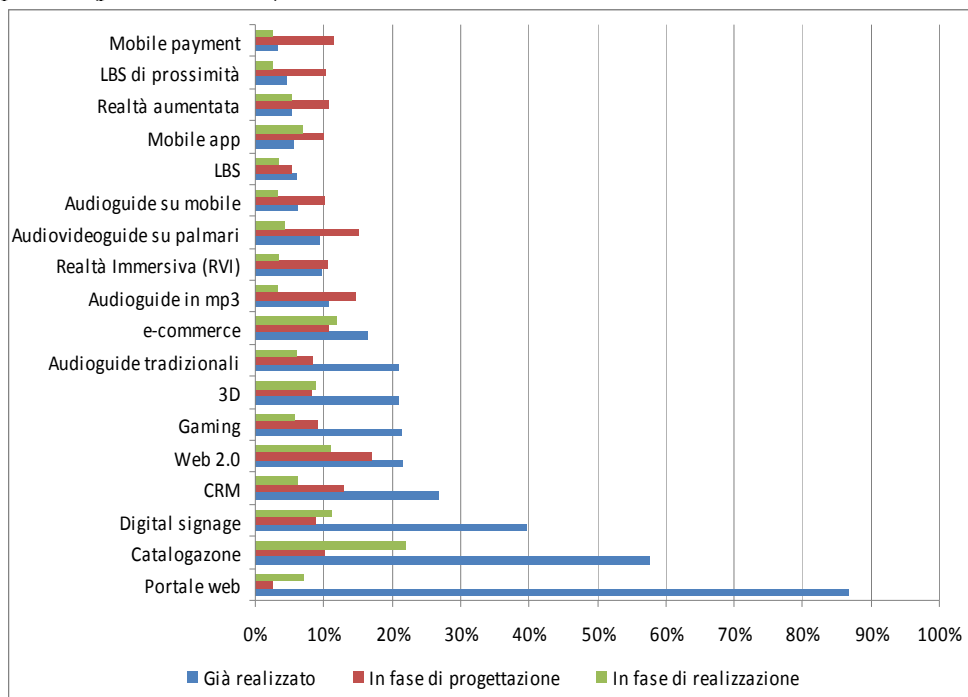


Figura 16

Di seguito riportiamo in dettaglio la suddivisione per ente relativa ad ogni stato di avanzamento:

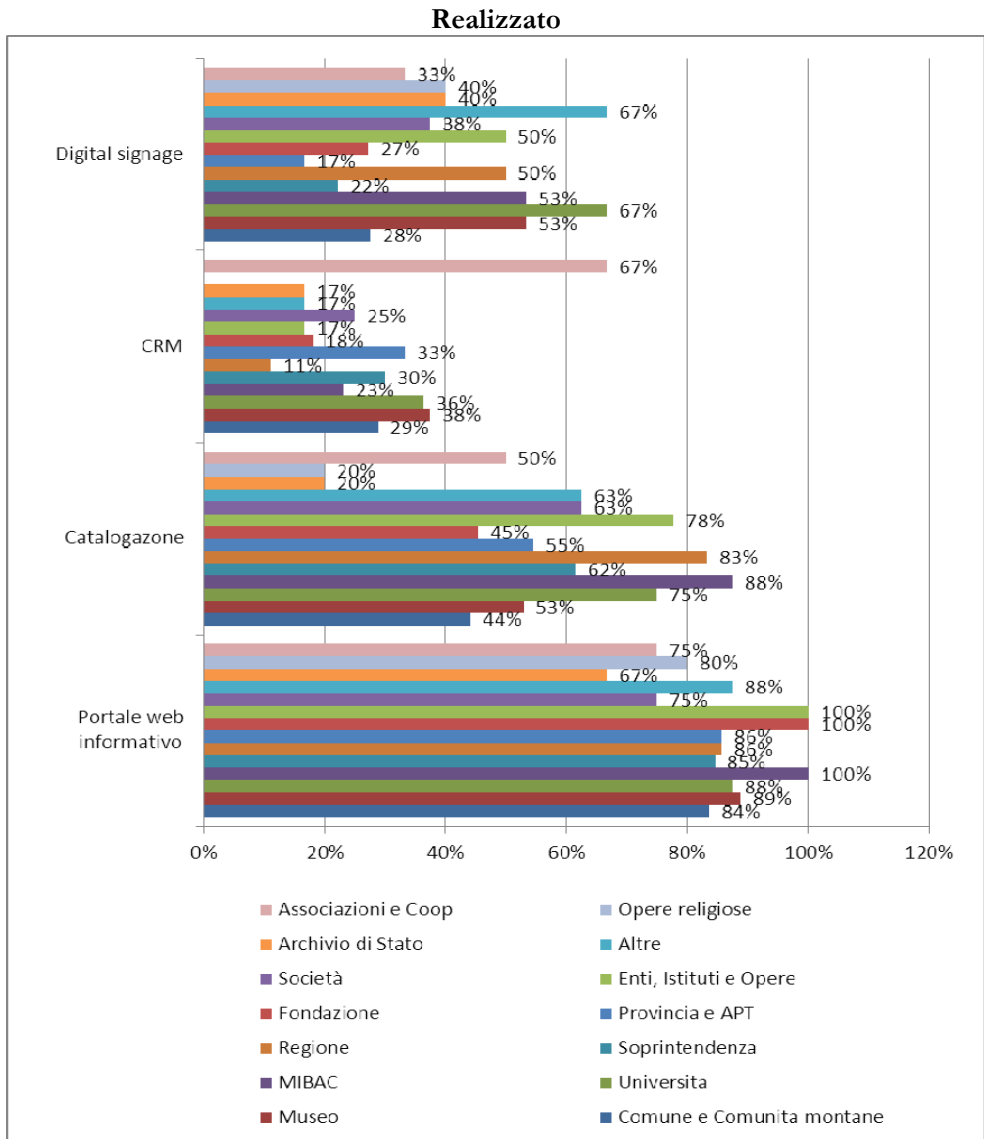


Figura 17

In fase di progettazione

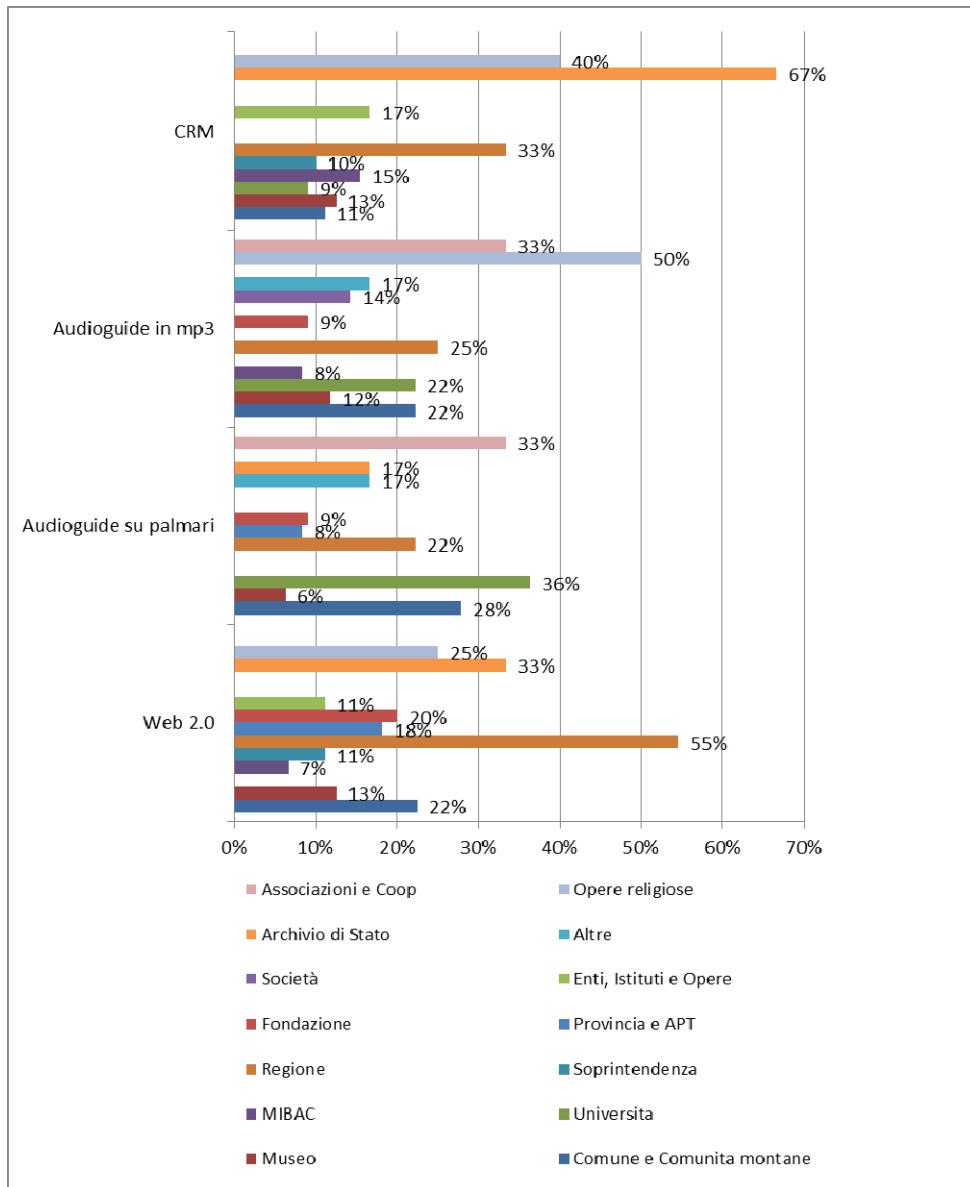


Figura 18

In fase di realizzazione

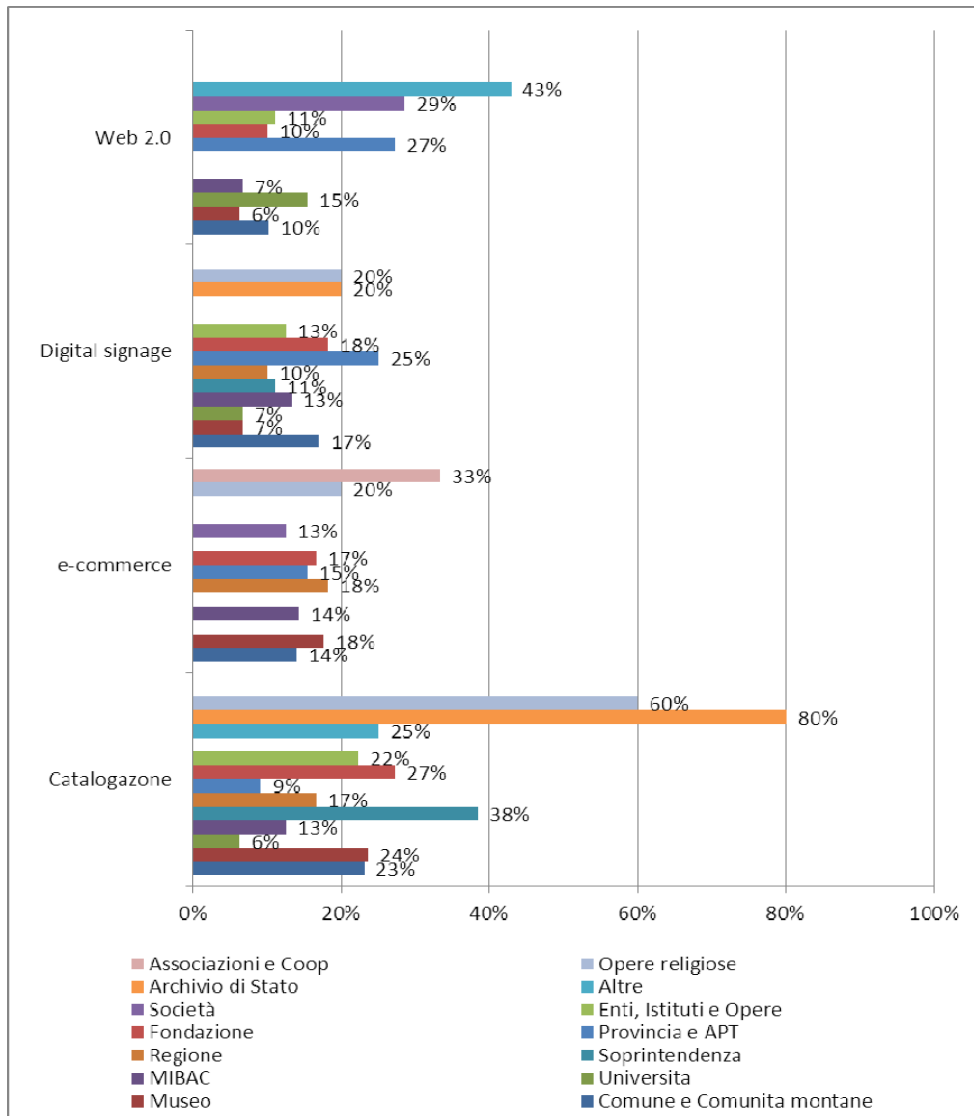


Figura 19

4. Quali sono i vostri criteri di scelta della tecnologia più appropriata da utilizzare?

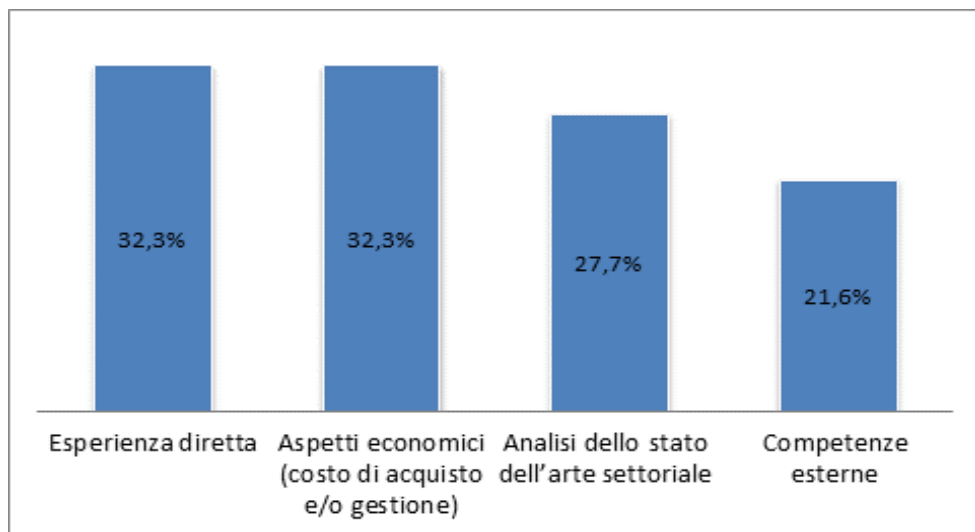


Figura 20

Conoscenza diretta ed economicità della gestione guidano la scelta all'adozione delle ICT, in minore percentuale è il ricorso all'analisi di settore e alle competenze esterne.

5. Quali sono le motivazioni che hanno spinto all'introduzione di nuove tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali?

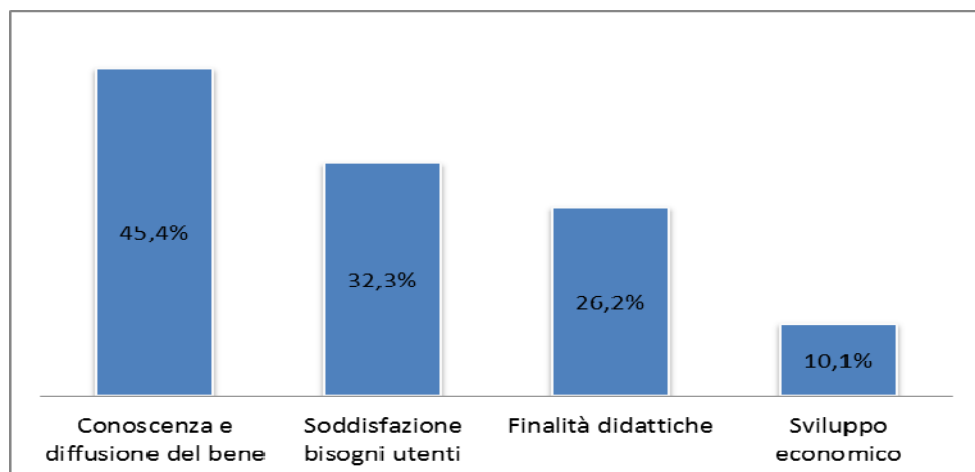


Figura 21

Per gli intervistati è prioritario diffondere la conoscenza del bene e soddisfare i bisogni degli utenti, mentre le finalità didattiche e lo sviluppo economico rappresentano un incentivo minore.

6. Qual è il livello di conoscenza delle nuove tecnologie per la valorizzazione e lo sviluppo della fruizione dei beni culturali all'interno della sua organizzazione?

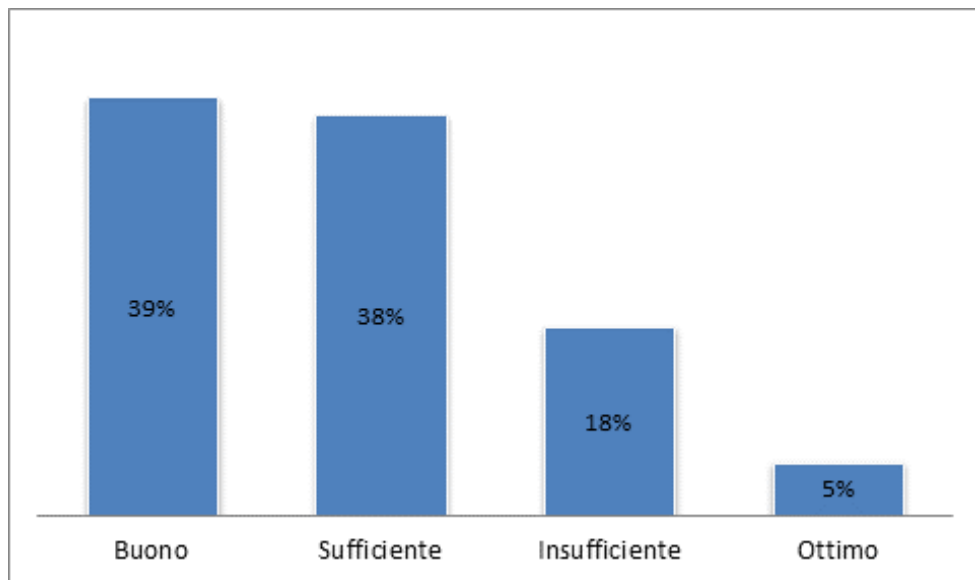


Figura 22

Se il 44% degli intervistati ritiene di possedere un soddisfacente livello di conoscenza, il restante 56% è suddiviso tra sufficienza e insufficienza. Come nelle risposte precedenti si tratta di un'autovalutazione e l'effettivo risultato va considerato con le dovute cautele.

7. Com'è venuto (e come viene) a conoscenza delle nuove tecnologie per la valorizzazione e lo sviluppo della fruizione dei beni culturali all'interno della sua organizzazione?

Come illustrato dalla figura 23, le visite alle mostre e la partecipazione ad eventi costituiscono il principale canale di conoscenza (55% delle risposte). In questo caso il *matching* tra bisogni dell'ente e tecnologia "adottabile" avviene secondo lo schema del

passaparola. La risposta è coerente ed è chiarificatrice dello schema delineato dalla domanda n. 5 per cui l'esperienza diretta si forma attraverso i primi due canali. Il rapporto diretto con le aziende produttrici di tecnologie e servizi è occasionale, sintomo probabilmente di una ancora non superata diffidenza del settore dei beni culturali nei confronti del mondo delle imprese.



Figura 23

Gruppo 2: impatti e benefici

8. Quale giudizio esprime sull'introduzione delle nuove tecnologie?

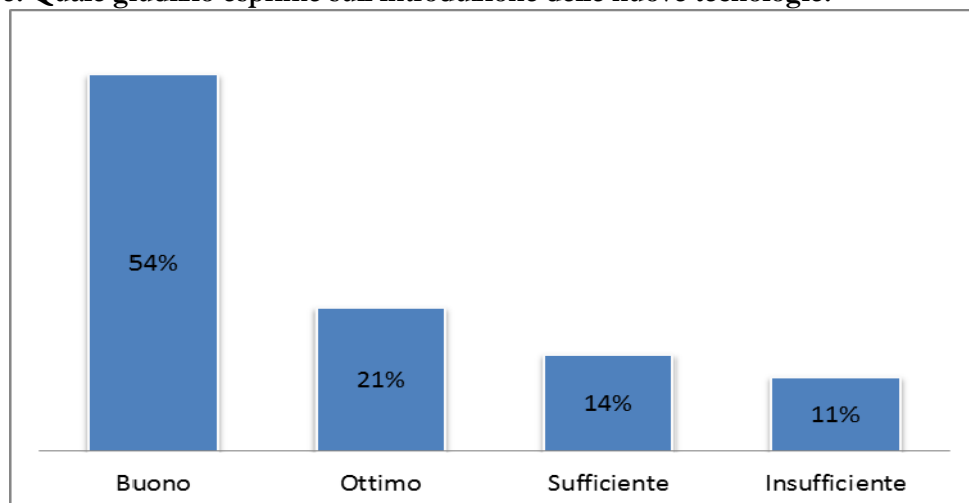


Figura 24

Complessivamente il giudizio degli enti sull'introduzione delle nuove tecnologie è soddisfacente. Dall'analisi delle risposte del Gruppo 3 tuttavia emergono luci e ombre, perché l'attività di monitoraggio e valutazione degli enti sui risultati è ancora relativamente poco diffusa.

9. Quale impatto ha avuto sugli utenti?

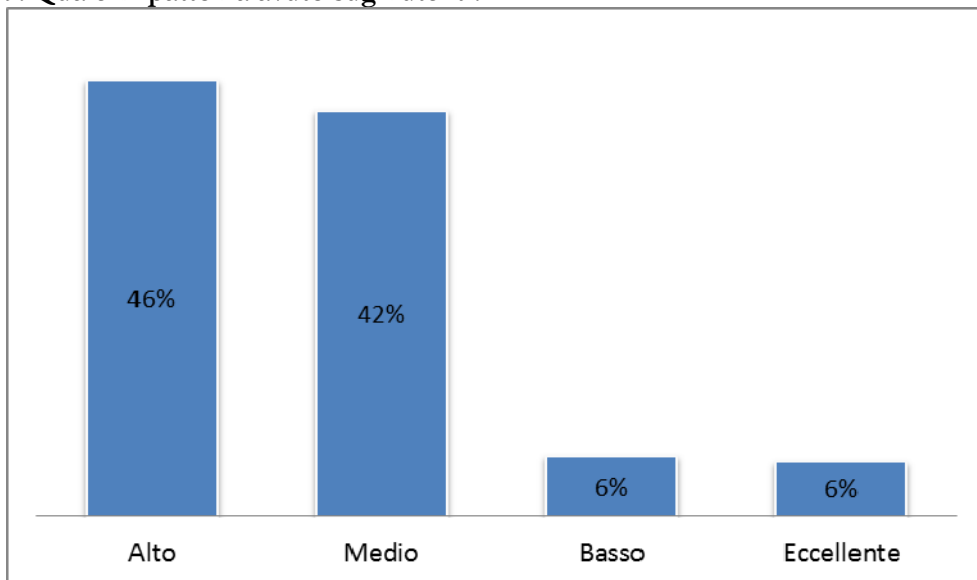


Figura 25

Il 52% degli intervistati stima che l'impatto sugli utenti sia stato favorevole, mentre il 48% ritiene che abbia avuto un impatto medio basso.

10. Che tipo di benefici e di quale livello avete avuto dall'uso delle nuove tecnologie?

Osservando le risposte (figura 26), è evidente che gli enti ricavano principalmente benefici gestionali e di altra natura; meno evidenti sono considerati i benefici economici e quelli indotti. La risposta riflette chiaramente l'impostazione che gli enti hanno nell'adozione dell'ICT: si riesce a cogliere i benefici della gestione, ma molto meno le potenzialità economiche che sono un prerequisito per la definizione di una catena di creazione di valore

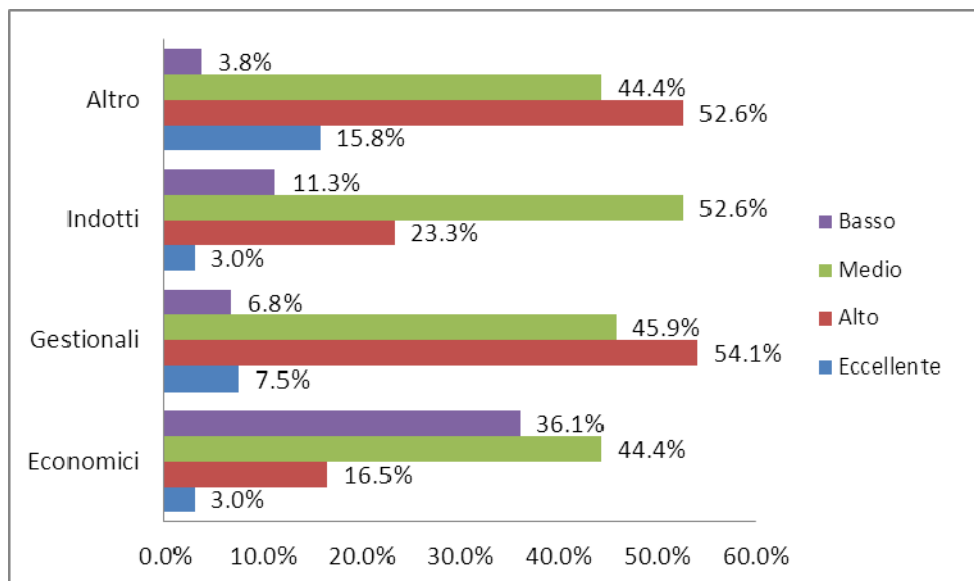


Figura 26

Gruppo 3: Strumenti e modalità di gestione e diffusione

11. Esiste un'unità operativa che si occupa della gestione e valorizzazione dei Beni culturali attraverso le tecnologie ICT?

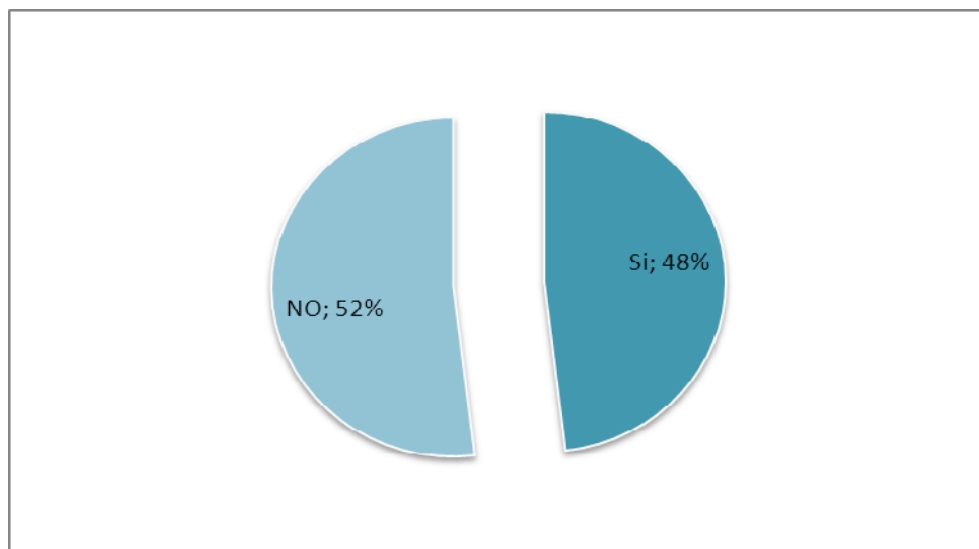


Figura 27

Per gli enti che non sono dotati di un'unità operativa, la gestione è demandata al singolo o ad un insieme non istituzionalizzato.

12. Se sì, secondo quale modalità viene attuata la gestione?

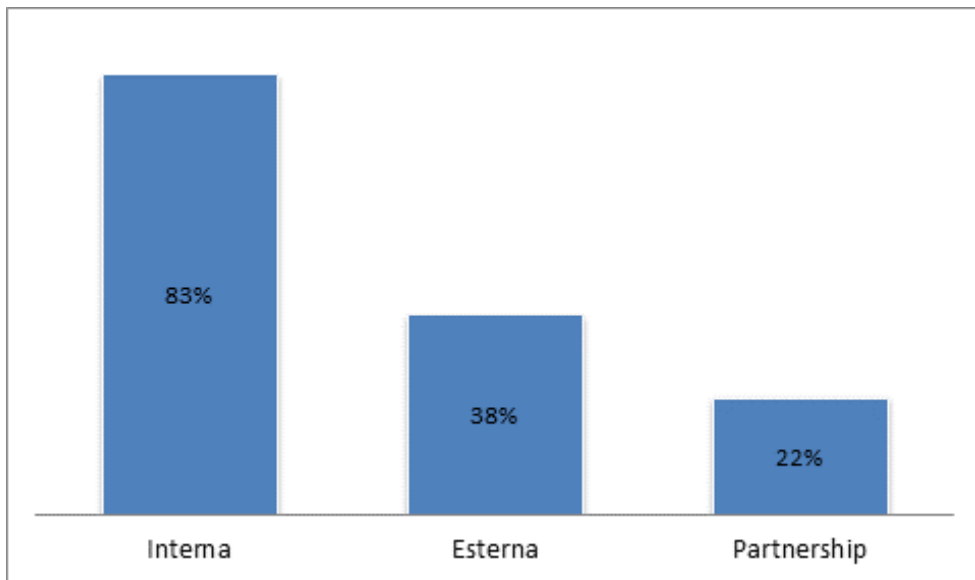


Figura 28

La gestione è principalmente interna e in misura minore vi è il ricorso all'esterno e alle partnership.

Quest'ultimo elemento è degno di nota in quanto, se incrociamo questo dato con quanto emerso dalle interviste dirette, dai focus group e, in ultimo, dall'analisi di buone prassi, si nota un'incongruenza. Infatti, le persone intervistate attraverso questi ultimi strumenti, hanno reso evidente come la partnership pubblico-privato, ma anche multiattore, e di pubblico-pubblico, allargata possibilmente alla filiera cultura-beni culturali-turismo, permette di ottenere eccellenti risultati, soprattutto quando questa partnership si attiva fin dalla fase di progettazione per poi estendersi – con gli stessi attori – anche alla fase di gestione.

13. Esistono strumenti per il rilevamento dell'effettivo utilizzo delle tecnologie introdotte?

Il 58 % degli enti intervistati non ha strumenti per il rilevamento dell'effettivo utilizzo delle tecnologie introdotte (si veda figura 29). Questo conferma quanto emerge dalle risposte sulla valutazione dell'impatto in cui si rileva la prevalenza di risposte "Medio". A nostro avviso questo è un elemento di criticità, poiché gli strumenti ICT offrono di solito la possibilità di raccogliere dati circa il loro uso e le relative modalità da parte dell'utenza (si pensi banalmente alle statistiche delle visite ad un sito web, oppure alle possibilità offerte dai software CRM, o ancora ai preziosi dati delle biglietterie infotelematiche e le possibilità di *datamining* che offrono). Queste informazioni sarebbero vitali per eventuali correzioni, ma anche per sviluppare nuovi modi di offerta, rivolgere la comunicazione ad un target trascurato o insoddisfatto, ecc.

14. Esistono strumenti per il rilevamento dell'impatto della tecnologia sull'obiettivo preposto?

Nel 74% dei casi le motivazioni, espone nella domanda n. 5 non sono codificate in un processo strutturato di valutazione, realizzazione, implementazione e infine correzione della tecnologia adottata (figura 30). Anche in questo caso si ravvisa la criticità espressa in precedenza e ne vogliamo affermare l'importanza.

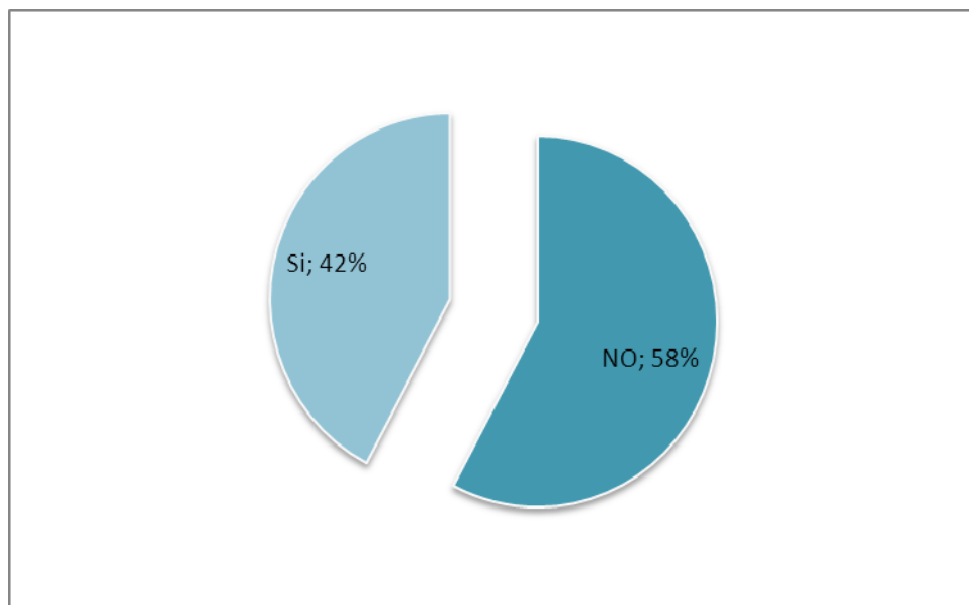


Figura 29

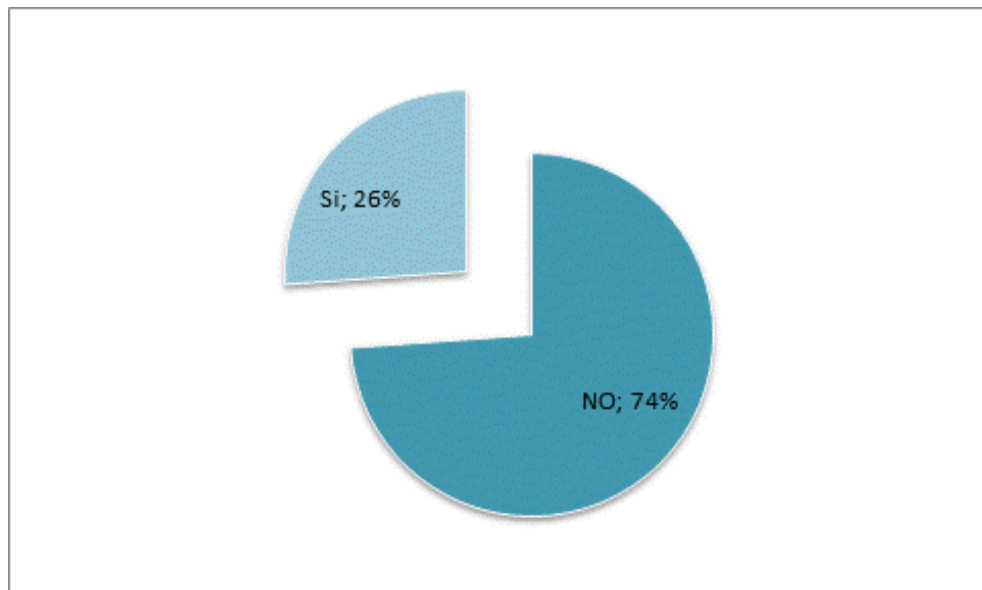


Figura 30

15. Attraverso quali strumenti misurate le ricadute (economiche, sociali, culturali, etc.) dell'investimento sul territorio?

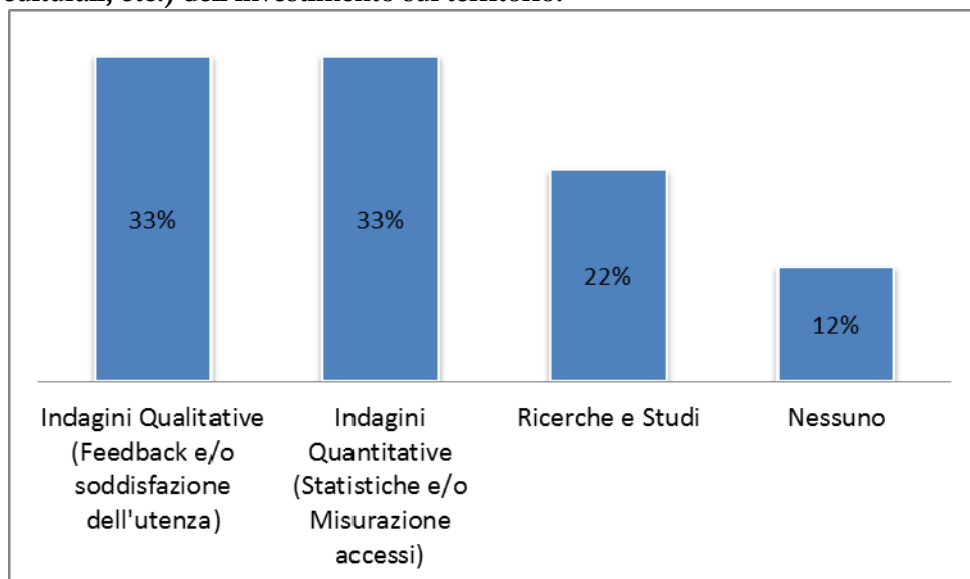


Figura 31

Il 12% degli intervistati non misura le ricadute, mentre il ricorso è paritario al 33% su indagini qualitative e quantitative.

16. Avete attivato rapporti di partenariato con altri soggetti per l'applicazione e la gestione delle tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali?

Il 57% degli intervistati ha attivato rapporti di partenariato con altri soggetti. (si veda figura 32) È evidente da questo dato che si tratta di una pratica diffusa ma ancora non diffusissima.

17. Se sì, con quali tipologie di soggetti?

Così come illustrato da figura 33, la partnership è preferita nel settore pubblico (78% delle risposte) anche se l'apertura al privato avviene in misura sensibile (62%). Come abbiamo visto secondo l'articolo 115 del Codice il partenariato tra pubblico è previsto nelle gestioni indirette attraverso concessione a terzi selezionati tramite gara⁵³.

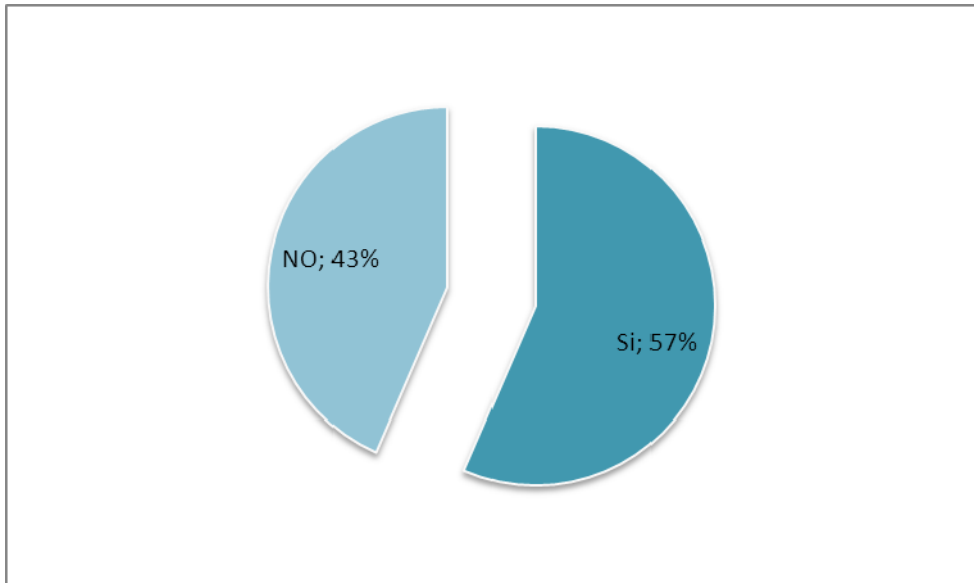


Figura 32

⁵³ Una recente sentenza della Corte di Giustizia delle Comunità Europee, 15 ottobre 2009, causa C-196/08, Acoset potrà modificare, in termini di disciplina comunitaria questo stato di cose.

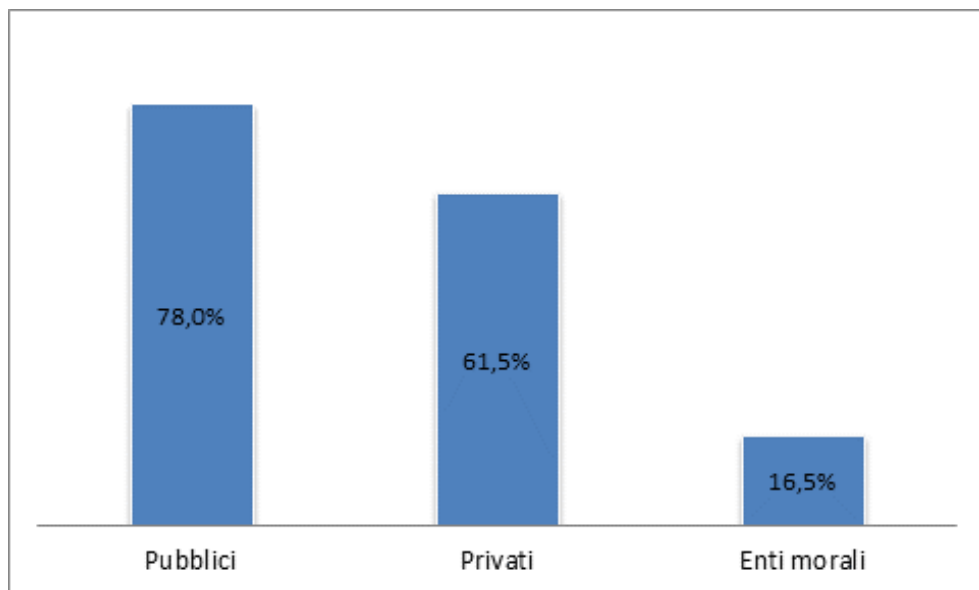


Figura 33

18. Per l'introduzione di tecnologie ICT per la valorizzazione dei beni culturali, avete utilizzato finanziamenti?

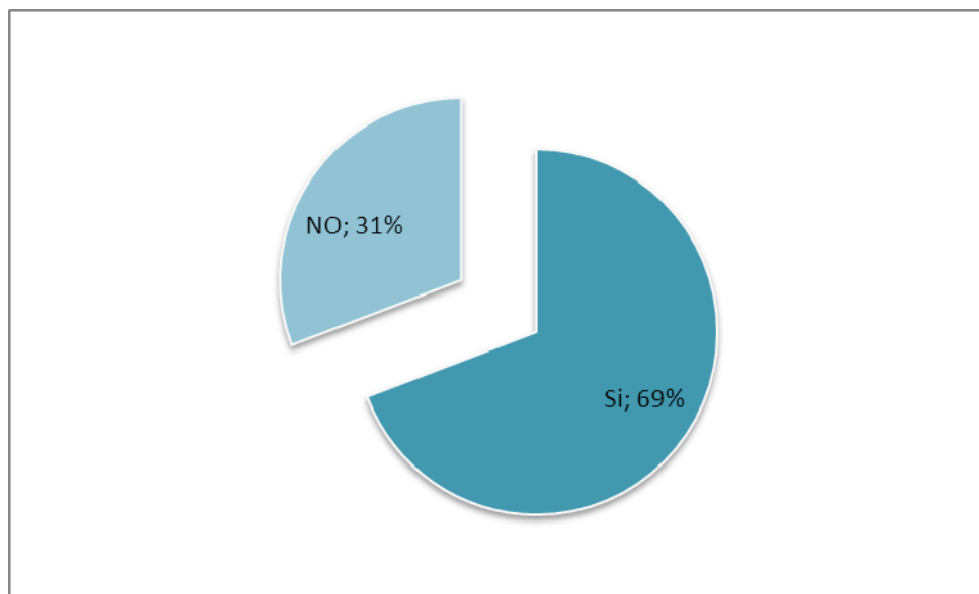


Figura 34

Il 69% ha utilizzato finanziamenti, il restante 39% fondi propri. Il ricorso a finanziamenti esterni, se da un lato è auspicabile, dall'altro vincola il progetto a un ben preciso arco temporale, legato alla disponibilità dei fondi.

19. Se, si di che tipo?

Da un'analisi incrociata emerge che i 31 enti destinatari di fondi privati sono suddivisi equamente tra Università e Comuni che rappresentano il 46% delle risposte, per il 32% tra Fondazioni e MiBAC e il 12% istituzioni varie (si veda figura 36).

20. In caso affermativo, di che provenienza?

Compatibilmente con il quadro normativo di riferimento, dalle Regioni proviene la maggior parte dei fondi di finanziamento (70%), sebbene una quota considerevole provenga ancora dall'amministrazione centrale (44%). Il 34% dei fondi infine proviene da contributi comunitari (si veda figura 37).

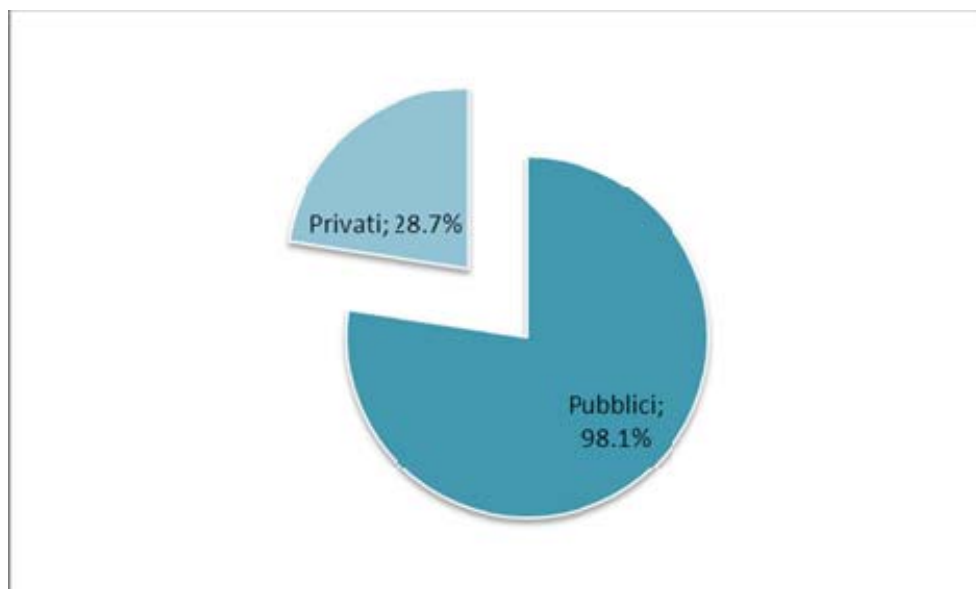


Figura 35

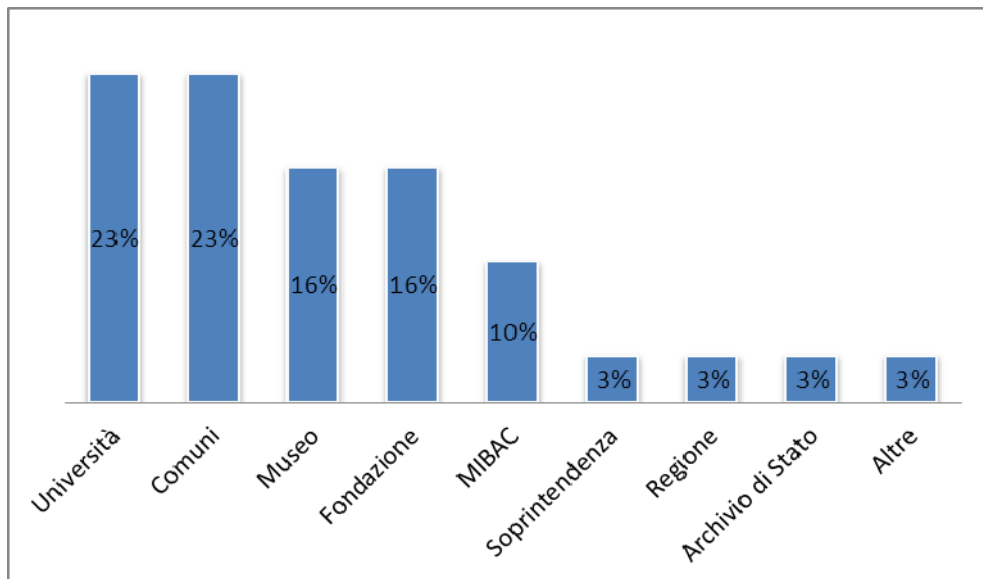


Figura 36

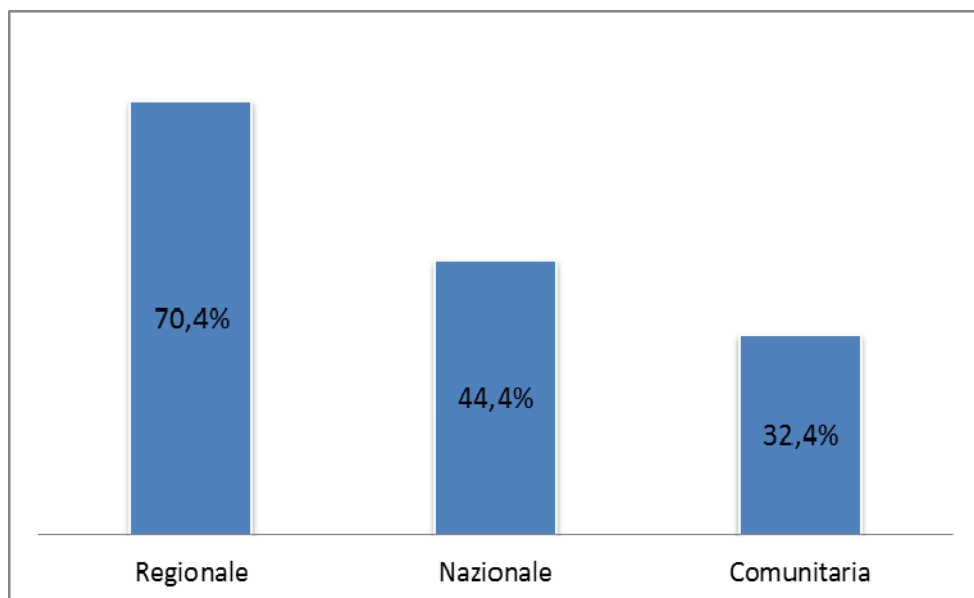


Figura 37

21. Quali modalità di diffusione utilizzate?



Figura 38

Tutte le modalità, con la leggera prevalenza per le campagne di comunicazione, si attestano intorno al 22-25% (si veda figura 38).

In Altro: Siti web, mailing list, convegni scientifici, diffusine magazine, promozione nelle scuole.

Gruppo 4: Competenze e fabbisogni formativi

22. Qual è, secondo Lei, il livello d'importanza delle seguenti competenze – chiave per una corretta introduzione e gestione delle tecnologie ICT per la valorizzazione dei beni culturali?

Si veda figura 39.

23. L'Ente ha effettuato nell'anno 2009 corsi di formazione per il personale in relazione alle tecnologie ICT applicate ai beni culturali?

Solo il 20% di coloro che hanno risposto al questionario hanno fatto un'attività di formazione in relazione alle tecnologie ICT applicate ai beni culturali (figura 40), ed anche in questo caso riteniamo necessario mettere in evidenza come ciò rappresenti un altro elemento di criticità. Dalle interviste con testimoni privilegiati coinvolti a

vario titolo nella filiera, sia dal lato della domanda che dell'offerta è chiaramente emerso come l'aspetto della qualificazione delle competenze – soprattutto nel settore pubblico – sia un aspetto strategico per una corretta utilizzazione delle tecnologie ICT e comunque della valorizzazione dei beni culturali in genere. Ciò è tanto più vero se si considera che nel settore pubblico - e in parte anche in quello privato - la maggioranza dei dirigenti ha un'età elevata e, come afferma la letteratura socio-antropologica, non sono nativi digitali, ma immigrati informatici e dunque hanno una maggiore difficoltà di apprendimento rispetto alle potenzialità offerte dagli strumenti infotelematici. Questo gap generazionale – comune nel nostro paese a molti altri settori – rappresenta un limite oggettivo ed evidente all'introduzione delle nuove tecnologie. Talvolta, oltre a non conoscere le tecnologie, non se ne comprendono del tutto o in parte le possibilità che esse offrono, i risparmi che consentono di conseguire così come l'efficiamento delle organizzazioni che ne può derivare. È evidente che questa non è un'affermazione valida in assoluto e soprattutto non vuole essere una critica generazionale, anche perché spesso una minore conoscenza tecnica degli strumenti tecnologici è compensata da una maggiore esperienza e conoscenza in altri ambiti. Resta il fatto che l'aspetto generazionale, quando unito ad una deficienza di competenza specialistica, rappresenta un forte elemento di criticità ed una significativa barriera all'uso delle nuove tecnologie ICT nella valorizzazione dei beni culturali.

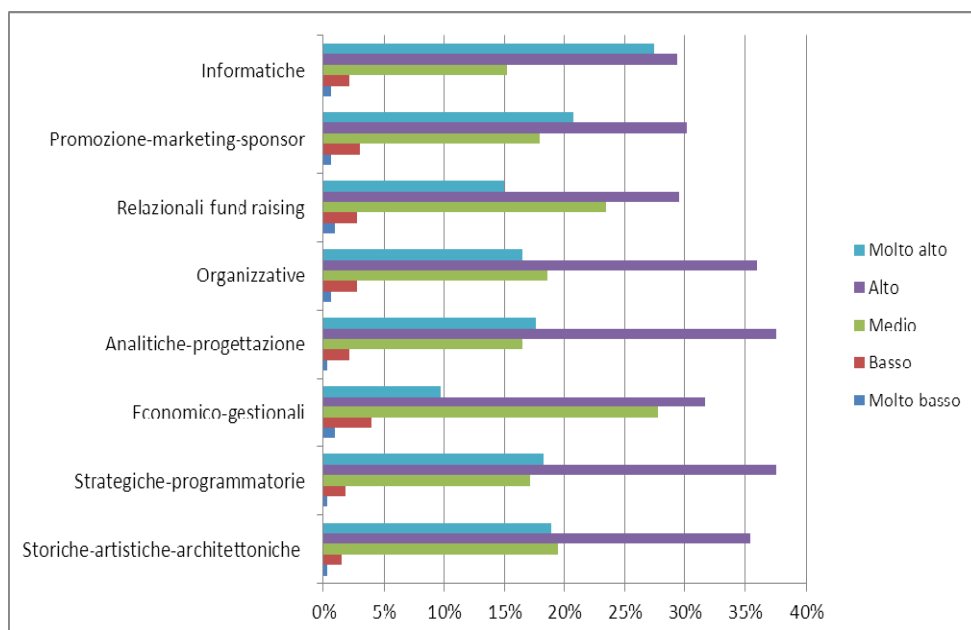


Figura 39

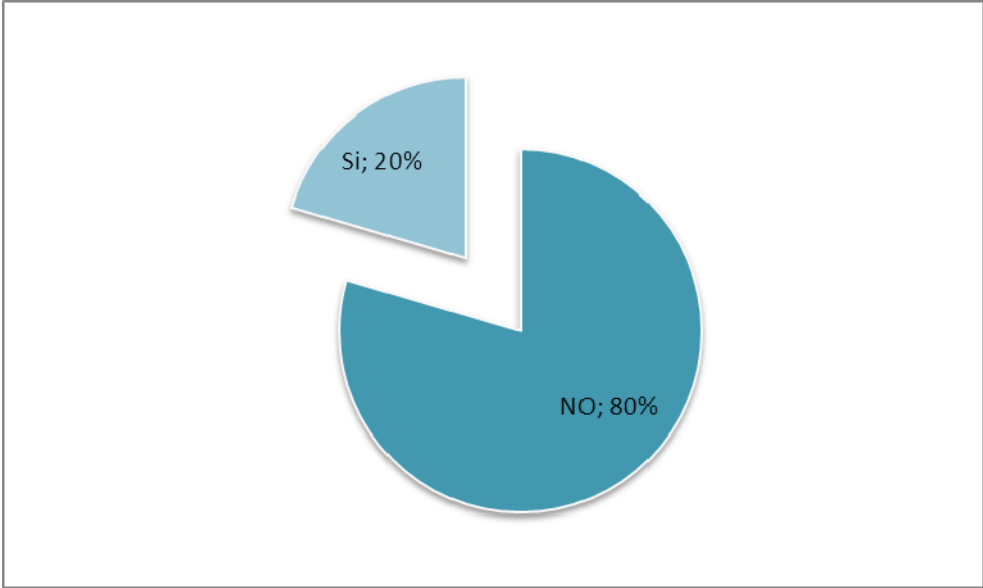


Figura 40

24. In che modo?

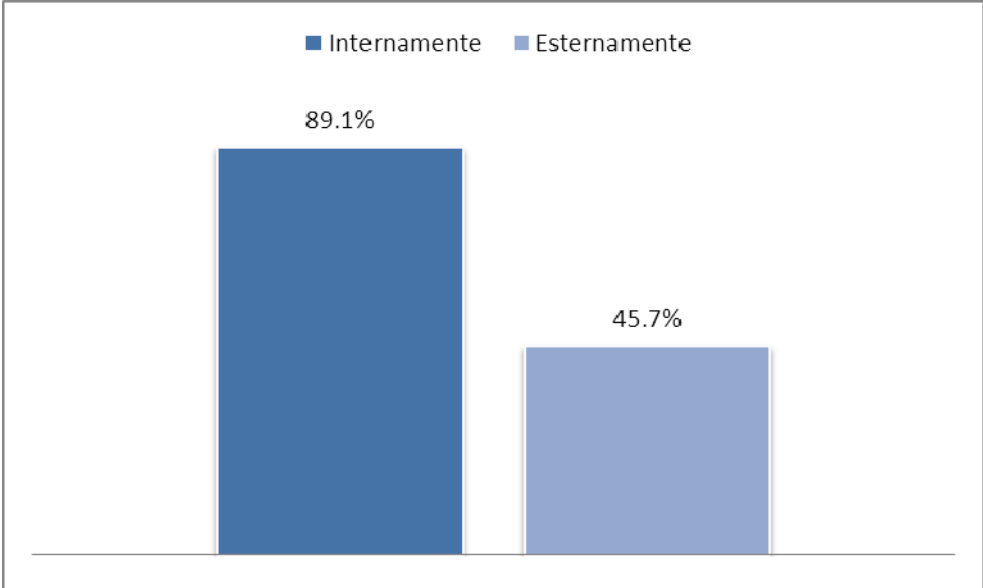


Figura 41

Nella quasi totalità dei casi nei quali è stata fatta formazione ciò è avvenuto internamente; anche quest'aspetto mette in evidenza un aspetto sul quale intervenire: la formazione erogata da soggetti esterni in genere apporta un maggiore livello di conoscenze e competenze e certamente anche un confronto che può generare un trasferimento di metodi, tecniche e strumenti ad di là di quelli utilizzati internamente.

25. Quanti addetti, in percentuale sul totale, hanno partecipato nell'anno 2009 a corsi di formazione?

Il dato che va sottolineato rispetto alla risposta a questo quesito è che circa un quinto degli addetti di chi ha risposto non ha partecipato alla formazione. Potrebbe sembrare un dato poco indicativo (probabilmente si tratta di persone le cui mansioni hanno poco a che vedere con la valorizzazione dei beni culturali e/o con le tecnologie ICT), ma a giudizio di chi scrive, sarebbe invece opportuno che la formazione nell'ambito del quale stiamo parlando fosse estesa a tutto l'organigramma di un ente per le molteplici e trasversali implicazioni che comporta.

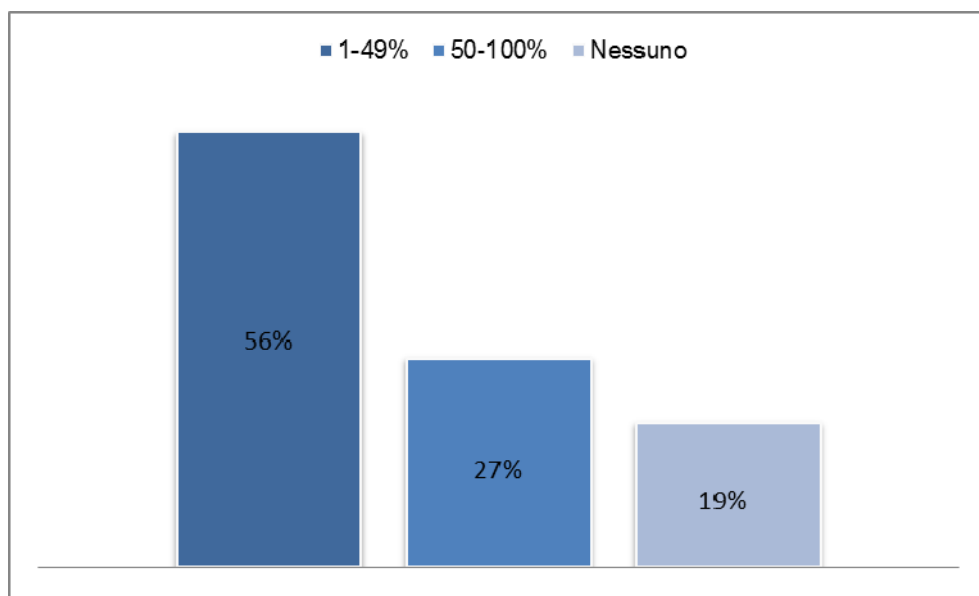


Figura 42

26. In quali aree è maggiormente sentita l'esigenza di formazione?

Si nota una sostanziale equidistribuzione delle frequenze delle risposte rispetto alle tre opzioni riportate in tabella. Ciò è stato confermato anche nell'ambito delle interviste dirette e nel corso dei focus group.

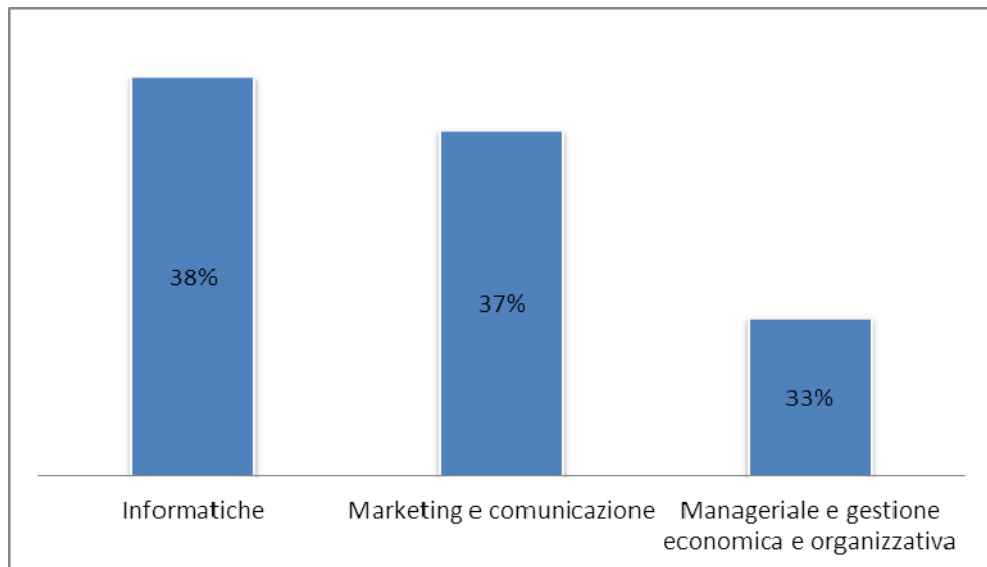


Figura 43

Gruppo 5: Scenari e tendenze

23. Quali sono a suo avviso le tecnologie ICT con maggiori possibilità di penetrazione/crescita?

24. Quali sono a suo avviso le tecnologie ICT emergenti/del futuro?

Le risposte alle domande 23 e 24 sono entrambe rappresentate in figura 44.

Tra le tecnologie che gli intervistati ritengono avere maggiori possibilità di penetrazione e crescita vi sono il Digital signage (tecnologia che si può considerare ormai consolidata), le tecnologie LBS, le Mobile application e il Gaming. Tra le tecnologie ritenute emergenti sono indicate le tecnologie LBS, le Mobile application, il Digital signage e il Sematic web. Da un confronto con i risultati del questionario della domanda, si denota una sostanziale convergenza relativamente alle LBS e alle Mobile application, con importanti divergenze a proposito del Digital signage, dell'UGC e del

Gaming. Ricordiamo che le tecnologie secondo cui l'offerta intravede maggiori possibilità di penetrazione e crescita sono le Mobile application, le applicazioni LBS e near me e gli UGC (User Generated Content).

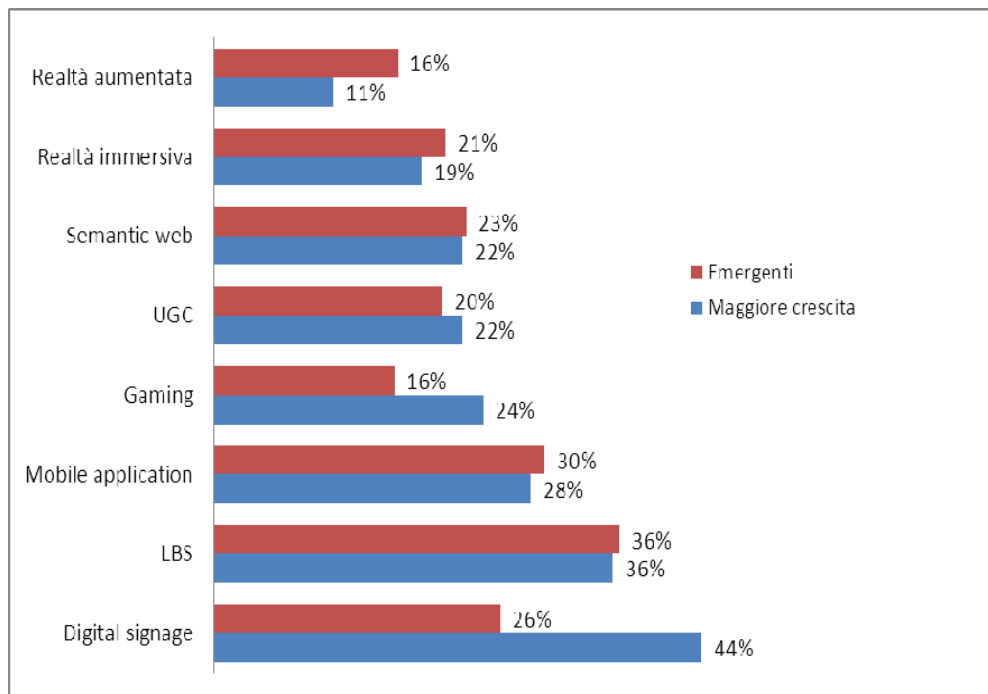


Figura 44

2.2 L'analisi dell'offerta

Come descritto nella premessa metodologica, i dati raccolti ed esposti di seguito sono relativi ad un panel di 100 aziende che si occupano del settore della valorizzazione dei beni culturali. Essi rappresentano i risultati sia della *survey* on line, che dell'indagine desk.

2.2.1 Classe dimensionale

Sono stati considerati i parametri e le classi dimensionali previsti dalla Comunità Europea a partire dal 1 gennaio 2005 (Raccomandazione 03/1422/Ce):

- **micro impresa:** organico inferiore a 10 persone, fatturato o totale di bilancio annuale non superiore a 2 milioni di euro
- **piccola impresa:** organico inferiore a 50 persone, fatturato o totale del bilancio annuale non superiore a 10 milioni di euro

- **media impresa:** organico inferiore a 250 persone, fatturato non superiore a 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuale non superi i 43 milioni di euro
- **grande impresa:** organico superiore a 250 persone, fatturato superiore a 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuale superi i 43 milioni di euro

Aziende che si occupano del settore per classi dimensionali

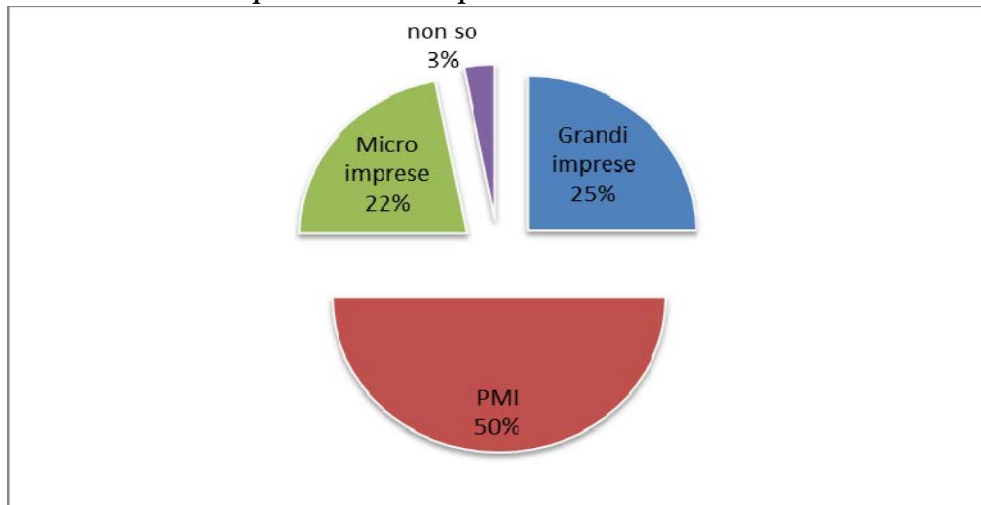


Figura 46

È emerso che:

- la metà delle aziende coinvolte sono PMI
- il 25% appartengono alla grande impresa
- il 22% alla micro impresa.

2.2.2 Localizzazione

Per quanto riguarda la localizzazione delle imprese ICT che offrono servizi e prodotti IT per i beni culturali, sono state distinte le aree territoriali in:

- **Nord est:** Emilia Romagna, Trentino, Veneto, Friuli Venezia Giulia
- **Nord ovest:** Liguria, Val d'Aosta, Piemonte, Lombardia
- **Centro:** Toscana, Lazio Umbria, Marche
- **Sud e isole:** Molise, Abruzzo, Basilicata, Puglia, Campania, Calabria, Sicilia e Sardegna

Localizzazione Aziendale

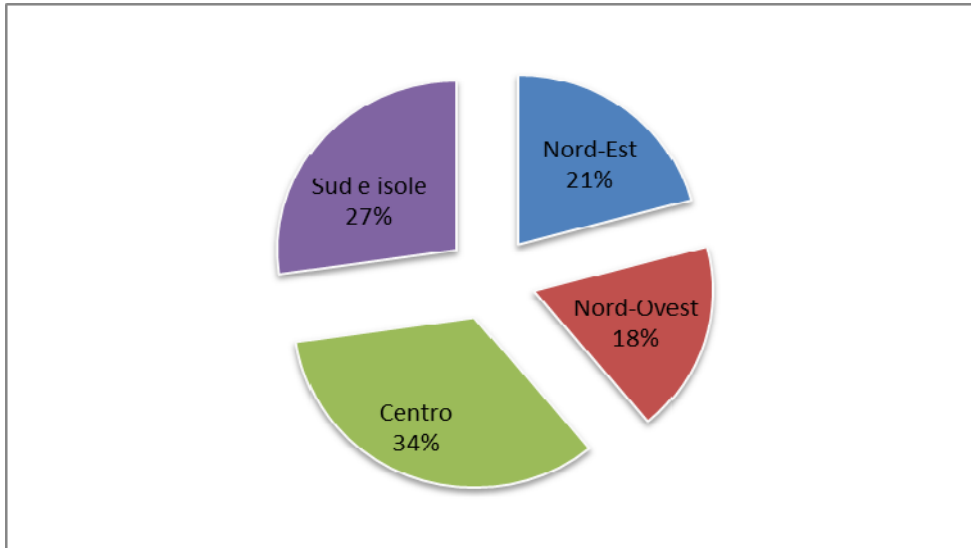


Figura 47

Le aziende che si occupano della produzione di tecnologie applicate alla valorizzazione del patrimonio culturale risultano concentrare la loro attività al Centro e al Sud, isole comprese, per un totale di oltre il 60% di imprese del settore. Al contrario il Nord in generale (e il Nord Ovest in particolare) sembra essere a livello nazionale meno interessato al binomio valorizzazione-tecnologie, totalizzando meno del 40% delle aziende localizzate.

Il forte coinvolgimento del meridione potrebbe essere condizionato dalle policy europee che prevedono ingenti finanziamenti in tema di innovazione e valorizzazione delle risorse turistico-culturali per le zone economicamente più svantaggiate, con la conseguente attrazione degli operatori del settore.

Uno sguardo ravvicinato alla distribuzione territoriale su base dimensionale rivela che le grandi imprese operano omogeneamente sull'intero territorio nazionale, mentre il Centro e le isole vedono una maggiore concentrazione delle PMI e delle micro imprese.

Localizzazione per classe dimensionale

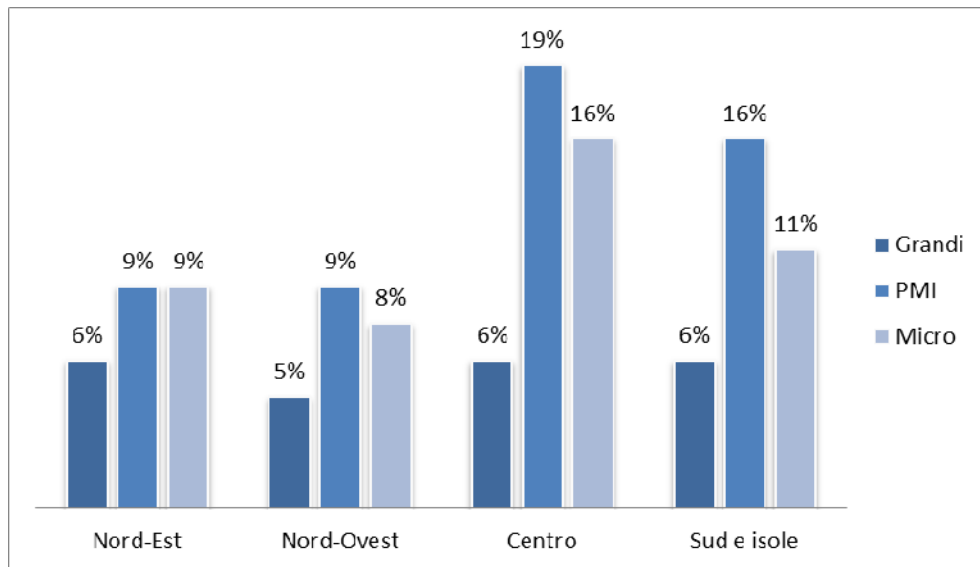


Figura 48

2.2.3 Percentuale del fatturato generato dalla valorizzazione del patrimonio culturale

L'indagine ha evidenziato anche il livello di incidenza sul fatturato aziendale del settore della valorizzazione dei beni culturali. I risultati mettono in evidenza che per oltre i due terzi delle aziende (66%) il fatturato generato dalle tecnologie per il patrimonio non supera il 10% dei ricavi aziendali. Un terzo delle aziende invece si divide equamente tra quelle che maturano un fatturato specifico pari al 20-30% del fatturato globale e quelle che generano un fatturato specifico pari o addirittura superiore al 50% (si veda figura 49).

Osservando invece l'incidenza del fatturato specifico rispetto alle dimensioni aziendali (figura 50), nel caso delle grandi aziende il fatturato generato dalle tecnologie per i beni culturali incide prevalentemente per meno del 10% sul fatturato globale, rivelando una forte diversificazione dei mercati obiettivo. Per la maggior parte delle piccole imprese invece l'incidenza del fatturato specifico è del 10%, mentre alcune microimprese sembrano fondare il proprio business su questo settore, che produce un fatturato specifico superiore al 50%.

Fatturato

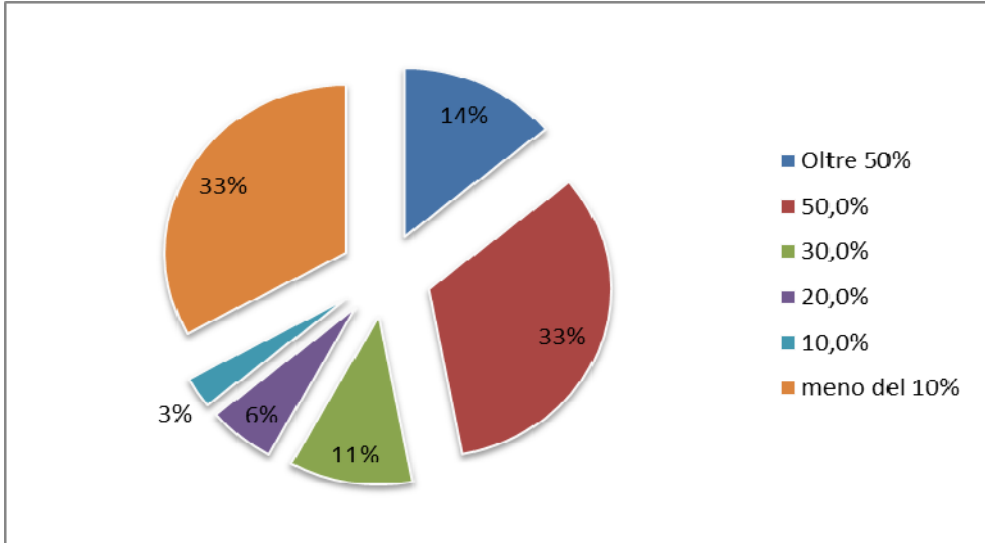


Figura 49

Incidenza del fatturato rispetto alle dimensioni aziendali

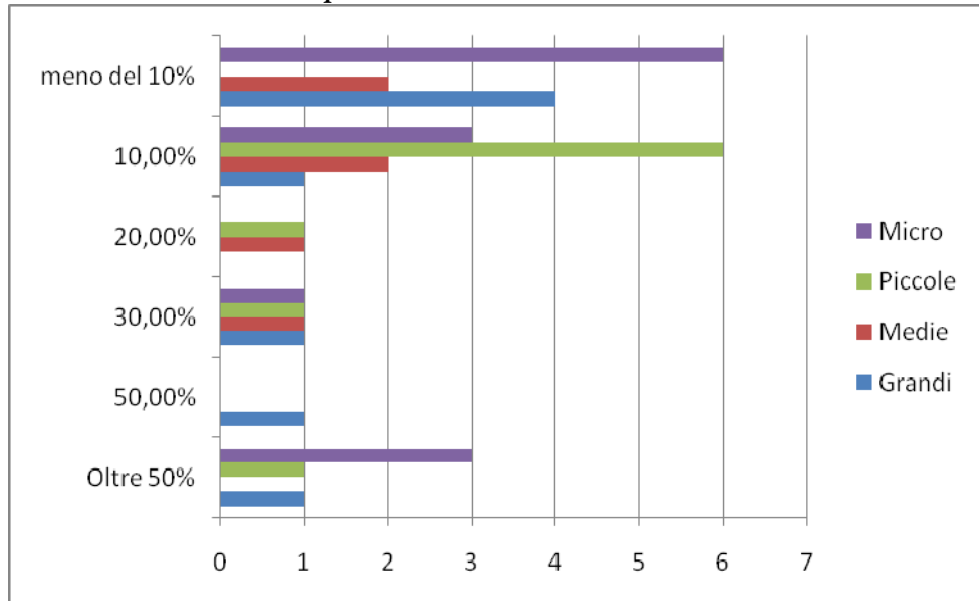


Figura 50

2.2.4 *Ambiti di attività*

Alla aziende è stato chiesto di posizionare e classificare la propria offerta in uno o più dei seguenti ambiti applicativi, definiti in accordo con la classificazione proposta dal piano di progetto di Industria 2015 beni culturali:

- **Conoscenza/informazione** ovvero tutte le tecnologie per la catalogazione del bene, che includono, anche, i riferimenti relativi alle analisi scientifiche, alle immagini virtuali e quant'altro necessario per assicurare la conservazione dell'opera d'arte
- **Fruizione/godimento** ovvero la messa a punto di tecnologie che permettono nuove modalità fruibili dei beni
- **Commercializzazione** ovvero le tecnologie che abilitano la vendita di servizi
- **UGC (User Generated Content)** ovvero tecnologie per la gestione/condivisione dei contenuti generati dagli utenti

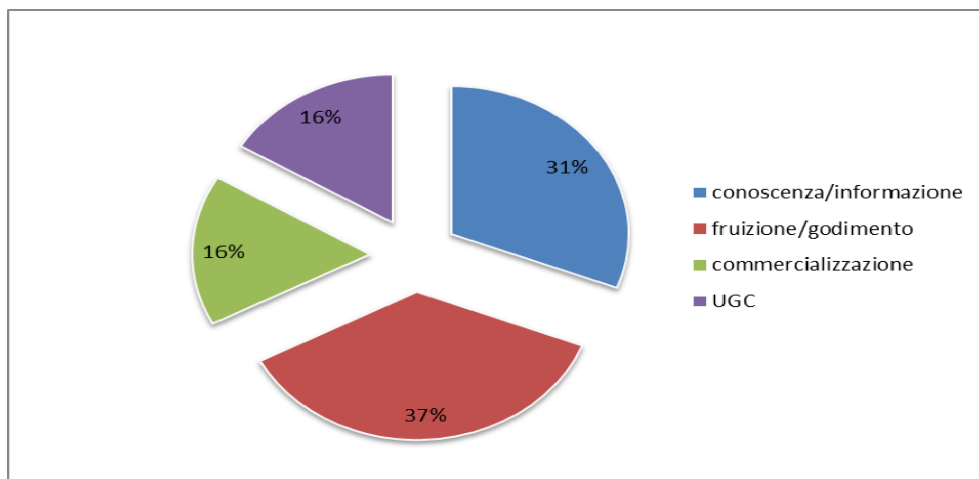


Figura 51

Il 70% circa dei prodotti offerti (si veda figura 51) appartiene agli ambiti della conoscenza e della fruizione dei beni culturali, ovvero strumenti per la gestione ed erogazione delle informazioni relative al patrimonio, mentre risultano ancora poco diffusi sia sistemi per effettuare transazioni di tipo commerciale (e-commerce, e-ticketing, e-booking, ecc.), che strumenti legati alla democratizzazione e alla condivisione di contenuti multimediali generati dagli utenti.

2.2.5 Le tecnologie offerte

Uno dei punti chiave dell'indagine mirava a mettere in evidenza lo stato di realizzazione delle tecnologie (già realizzate, in corso di realizzazione, in corso di progettazione) allo scopo di individuarne sul campo lo stato di maturità o di giovinezza e quindi definire dei trend di mercato.

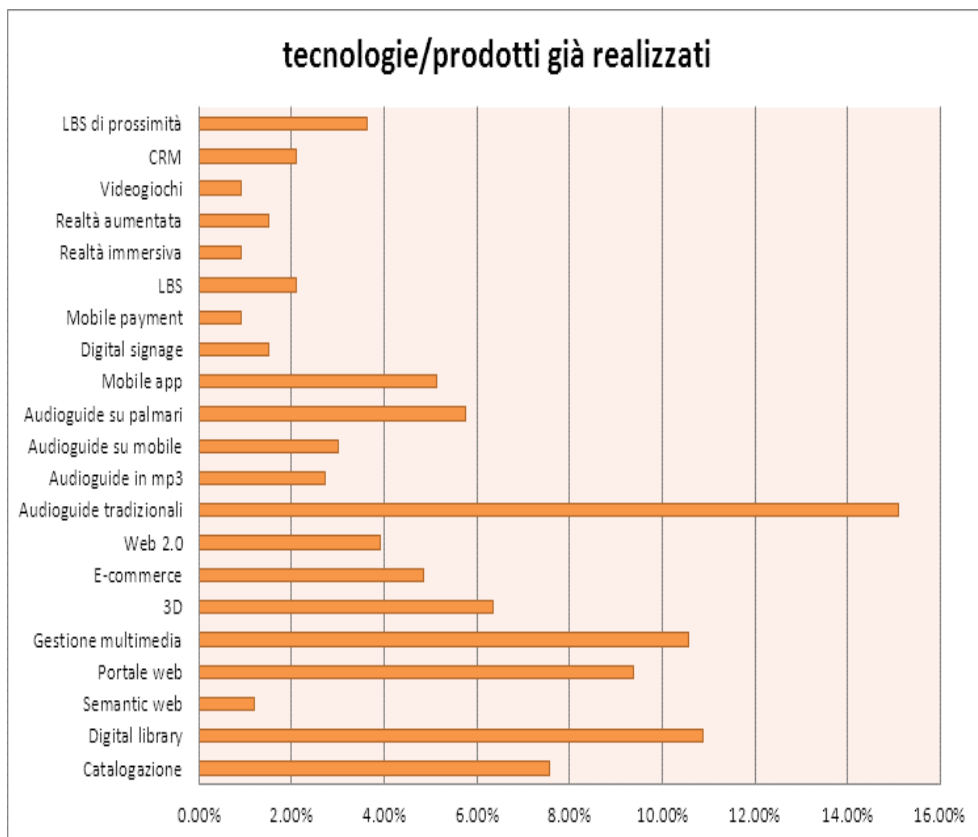


Figura 52

Come prevedibile, le tecnologie già realizzate, prodotto consolidato delle aziende intervistate, includono tra le prime cinque una serie di strumenti di supporto alla fruizione ormai acquisiti dal mercato.

Si tratta di strumenti come le audioguide tradizionali, le tecnologie per la gestione di oggetti multimediali (immagini, audio, video), i sistemi di catalogazione e inventariazione e i portali web meramente informativi, con testi, immagini, audio,

video e mappe georeferenziate come GoogleMap e SIT/GIS, come vedremo meglio di seguito.

Rientrano tra le tecnologie consolidate e ormai a portafoglio delle aziende anche le digital library, da tempo al centro della *policy europea* in materia di ricerca e sviluppo, come strumenti per la promozione del patrimonio culturale e del multilinguismo e la piena accessibilità e condivisione delle informazioni a livello europeo, così come definite in strumenti programmatici quali il *Piano di lavoro per la cultura 2008-2010*, il *VII Programma Quadro di ricerca 2007-2013* o il più specifico *i2010 Digital Libraries Initiative*.

L'istogramma in figura 53 presenta un confronto tra le tecnologie realizzate, in via di sviluppo o in corso di progettazione da parte delle aziende indagate.

Tra le tecnologie in corso di realizzazione emergono in primis prodotti e soluzioni *mobile*:

- le mobile application turistico-culturali per smartphone o dispositivi portatili, sviluppati soprattutto per gli iPhone
- audioguide fruibili da palmari e telefonia mobile
- sistemi di mobile payment e mobile booking.

Tra le tecnologie sulle quali si concentrano le attività di sviluppo delle aziende rientra anche il semantic web. Numerosi anche i classici portali web informativi ancora in via di sviluppo, a testimonianza, da un lato, del consolidamento di internet come strumento informativo, di cui non si può più fare a meno, dall'altro di un certo grado di arretratezza del mercato, che non è ancora saturo e continua pertanto a generare domanda di strumenti web base.

Tra le principali tecnologie in corso di progettazione anche i sistemi per servizi basati sulla localizzazione del turista, sia di prossimità, mediante Bluetooth e RFID, che basati su GPS, e le mobile application turistico - culturali per smartphone, realizzate quasi totalmente per l'iPhone.

Una variante dei sistemi LBS di prossima realizzazione nelle aziende intervistate è rappresentata dalle tecnologie per applicazioni di realtà aumentata. Si nota inoltre che numerose sono le aziende che progettano lo sviluppo delle digital library, a testimonianza della crescente importanza della condivisione dei dati e dell'interoperabilità dei sistemi.

Con percentuali più basse, sono ancora in fase di progettazione anche i portali web informativi, i sistemi di catalogazione o le tecnologie per la gestione della realtà virtuale, mentre tra le tecnologie emergenti si segnalano il digital signage e la realtà immersiva.

Il confronto complessivo tra le tecnologie, indipendentemente dal loro stato di realizzazione mostra che, nonostante l'evoluzione tecnologica, l'offerta è dominata in prevalenza da tecnologie consolidate, quando non tradizionali.

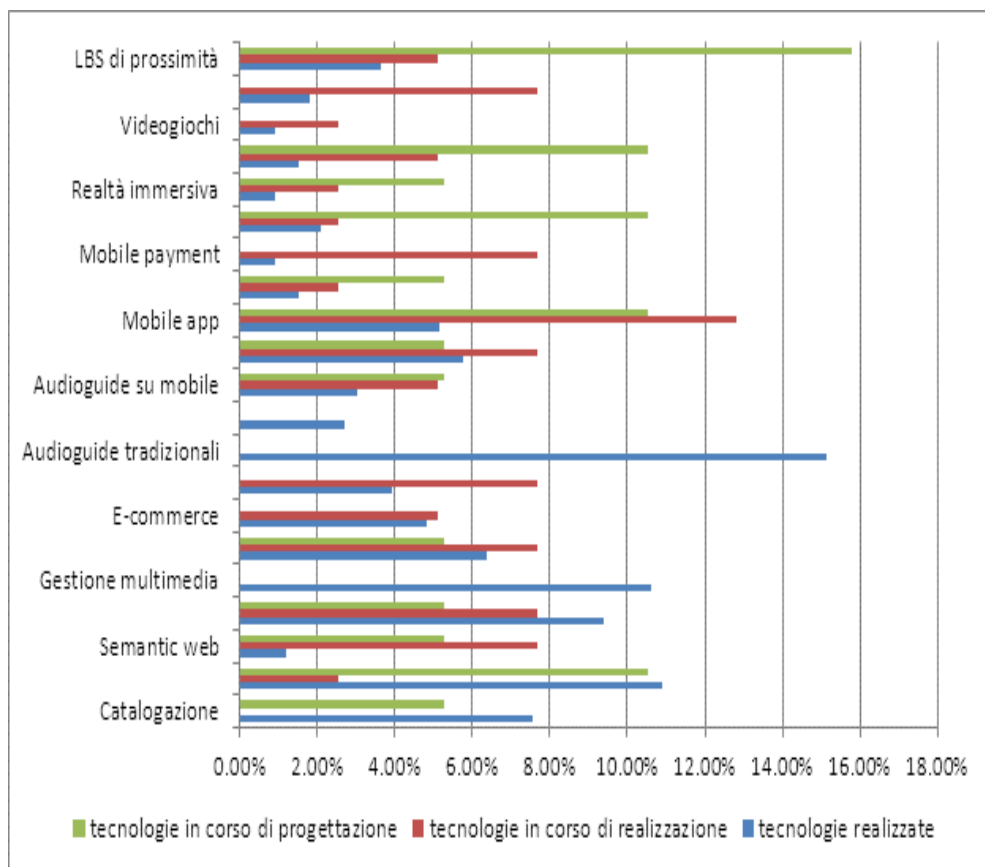


Figura 53

Ad oggi infatti tra i prodotti per la valorizzazione del patrimonio prevalgono le audioguide tradizionali (quasi 13%), seguite a breve distanza dalle digital library, dai portali web informativi e dai sistemi per la gestione di file multimediali (9%). Si attestano su percentuali di penetrazione intorno al 6% i sistemi per i prodotti 3D e quelli per la catalogazione e inventariazione, insieme alle mobile application, che dimostrano di avere avuto una rapida penetrazione anche nell'ambito dei beni culturali e del turismo.

Rispetto all'offerta complessiva, sono invece minoritari i prodotti che puntano su una maggiore interazione dell'utente, quali i sistemi legati al web 2.0 e al commercio

elettronico con servizi di pagamento e prenotazione on line. Molto bassa è, infine, l'offerta riguardante i servizi più innovativi quali LBS basati su GPS, augmented reality.



Figura 54

Rispetto all'offerta complessiva, sono invece minoritari i prodotti che puntano su una maggiore interazione dell'utente, quali i sistemi legati al web 2.0 e al commercio elettronico con servizi di pagamento e prenotazione on line. Molto bassa è, infine, l'offerta riguardante i servizi più innovativi quali LBS basati su GPS, augmented reality.

2.2.6 I prodotti disponibili

Dopo lo sguardo di insieme alle tecnologie nel loro complesso, l'indagine si è soffermata ad analizzare più nel dettaglio i prodotti disponibili.

Per quanto riguarda l'offerta web, oltre il 50% della produzione è costituita dai portali meramente informativi. Il restante 50% è ripartito tra portali che prevedono funzionalità di e-commerce e di e-booking, con il 27%, e i portali con funzionalità 2.0, 22% (si veda figura 55). Tale situazione dell'offerta è attribuibile a un adeguamento delle aziende alla domanda della PA che tutt'oggi si concentra in prevalenza su soluzioni meno tecnologicamente avanzate.

Funzionalità portali web

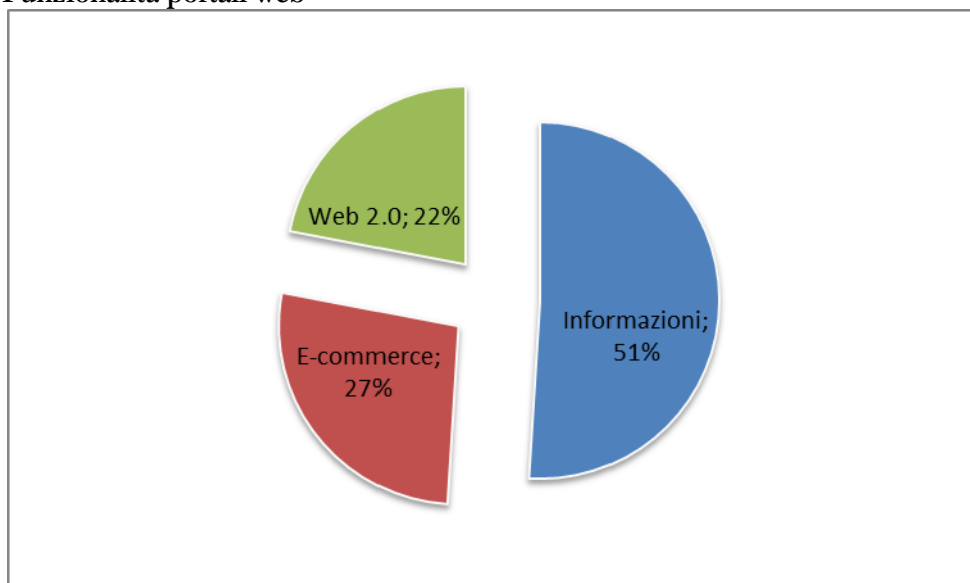


Figura 55

Un ulteriore approfondimento dell'offerta web ha riguardato l'origine dei contenuti on-line (figura 56), con l'obiettivo di indagare il grado di diffusione di soluzioni basate sulla cooperazione applicativa, che permettono il riuso dei contenuti esistenti e dunque favoriscono il ritorno degli investimenti e le economie di scala. La cooperazione applicativa, infatti, permette a una PA di non dover nuovamente investire risorse nella produzione di contenuti se già esistenti presso altre pubbliche amministrazioni. I dati emersi hanno rivelato che la cooperazione applicativa è piuttosto diffusa: le soluzioni offerte che fanno uso di web services rappresentano il 44%.

Origine contenuti web

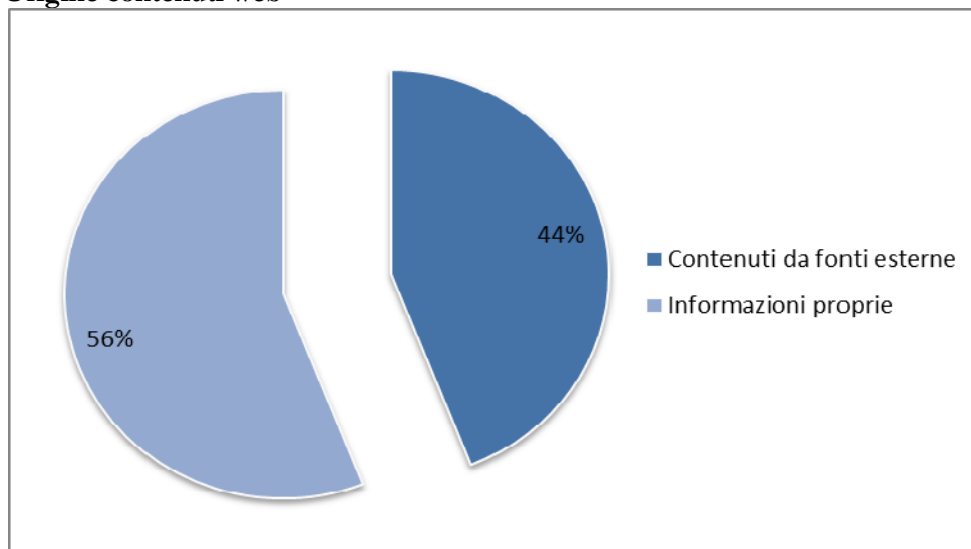


Figura 56

In questo possono avere avuto un ruolo di traino sistemi di forte notorietà e visibilità a livello nazionale e internazionale quali Cultura Italia ed Eurpeana, basati interamente sulla cooperazione applicativa e sulla condivisione dei contenuti e nati proprio con lo specifico intento di fungere da punto di accesso unico e punto di partenza per l'esplorazione delle risorse già disponibili sul patrimonio culturale italiano ed europeo. L'analisi ravvicinata dei contenuti web mostra che c'è una distribuzione uniforme dei contenuti multimediali classici, quali testi, immagini, video, e, anche se in misura minore, audio (figura 57). Sorprende invece la scarsa diffusione dei mapserver e, in misura ancora più bassa, dei trip planner. Ciò indica che in Italia i siti culturali hanno carattere prevalentemente, se non esclusivamente, informativo e raramente offrono strumenti per la pianificazione della vacanza, o filtri che permettono una navigazione dei contenuti personalizzata in base alle specifiche esigenze del visitatore o turista, disattendendo pertanto le tendenze in atto, che vedono la crescita costante dei cosiddetti e-traveller.

Un ulteriore focus si è concentrato sul tipo di cartografia utilizzato e ha mostrato (figura 58), senza sorprese, che a dominare il mercato dell'offerta è Google Map, seguito dai sistemi GIS di proprietà delle PPAA. Nessun'azienda tra quelle analizzate invece sembra aver integrato i servizi cartografici della Microsoft.

Tipologia dei contenuti web

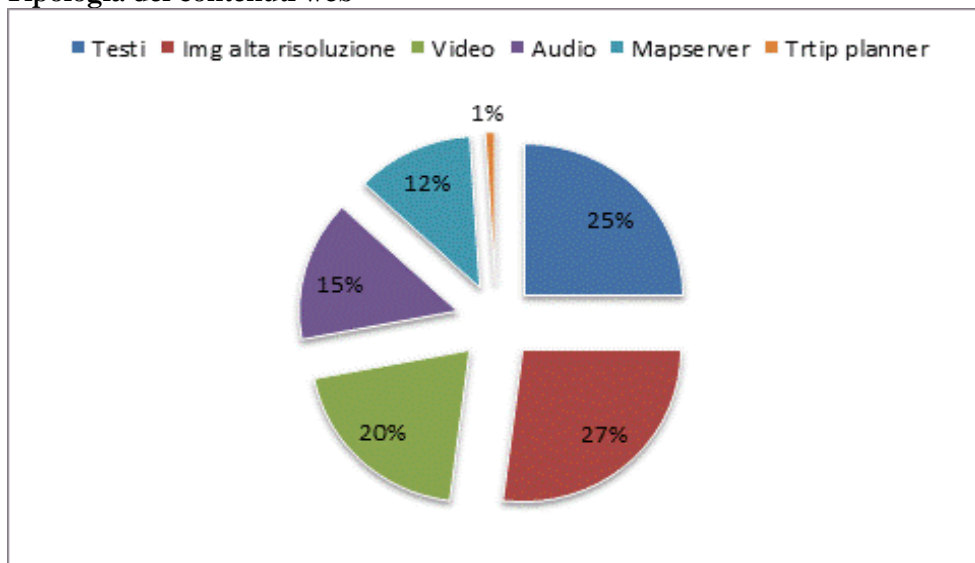


Figura 57

Mappe interattive

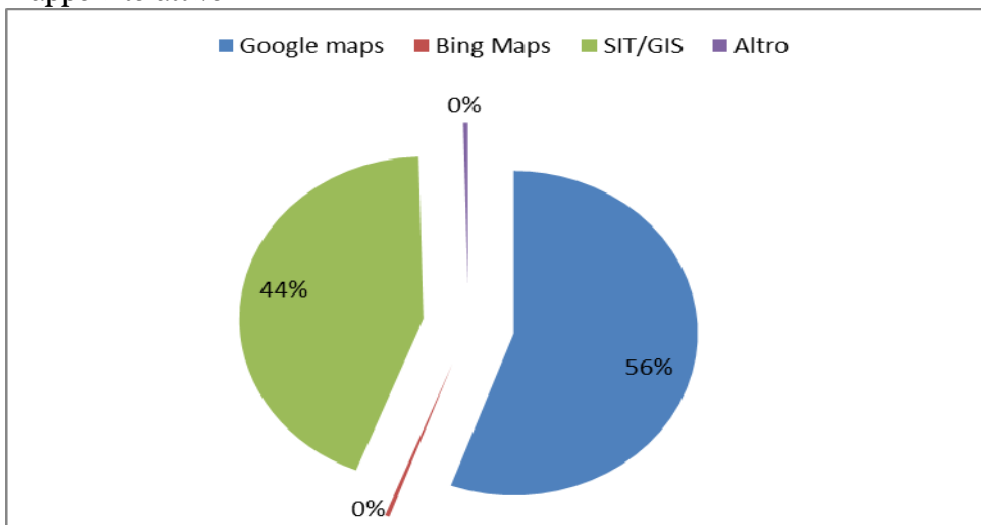


Figura 58

L'analisi ravvicinata dei principali servizi 2.0 offerti (figura 59) mostra che servizi base, quali la profilazione dell'utente e la newsletter, rappresentano il 50% dei servizi web 2.0, mentre servizi quali RSS, blog e forum insieme coprono il restante 42% e l'integrazione con social network l'8.

Funzionalità web 2.0

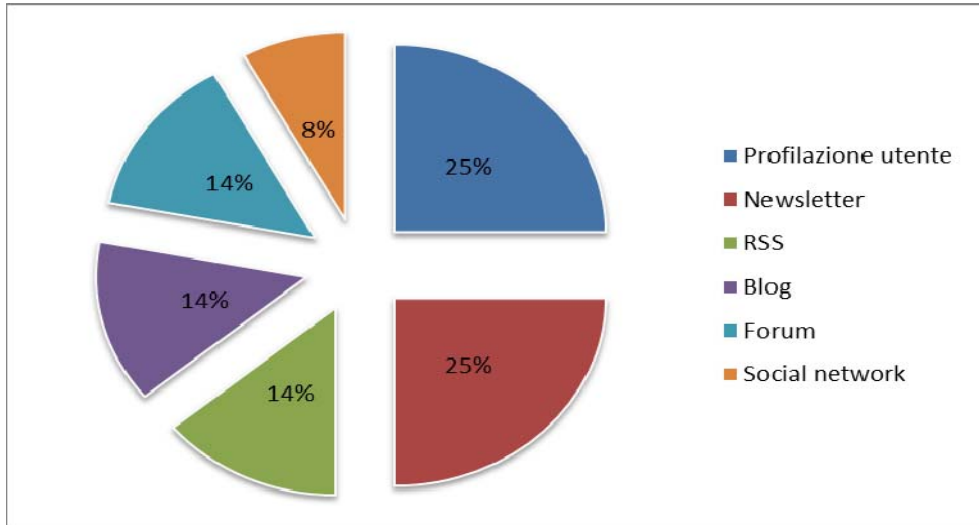


Figura 59

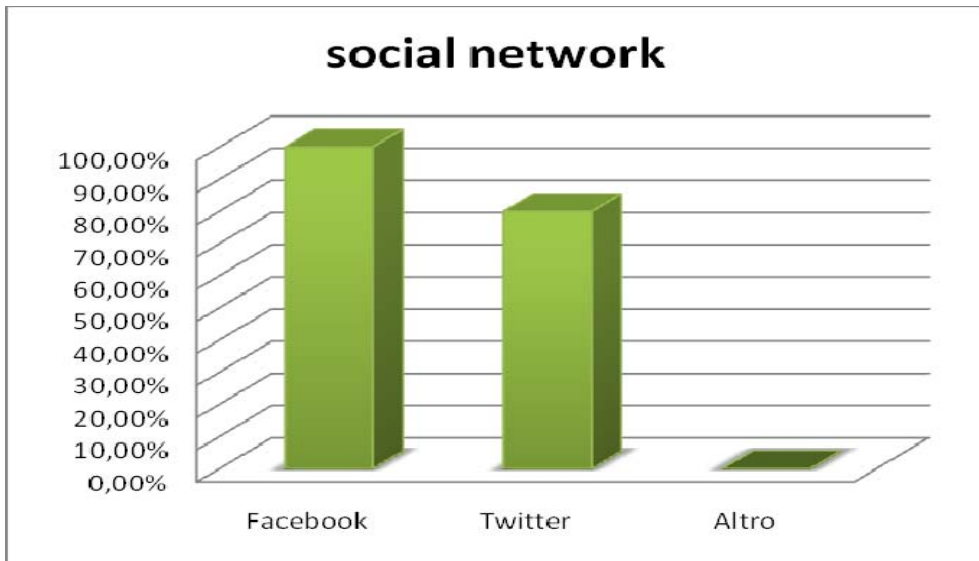


Figura 60

Tra le aziende che offrono l'integrazione con i social network, i dati confermano le tendenze di mercato: il 100% propone soluzioni che si integrano con Facebook.

Anche twitter dimostra un elevato grado di diffusione, in quanto offerto dall'80% delle aziende.

Altri dati interessanti sono quelli relativi alle applicazioni mobile.

Mobile App

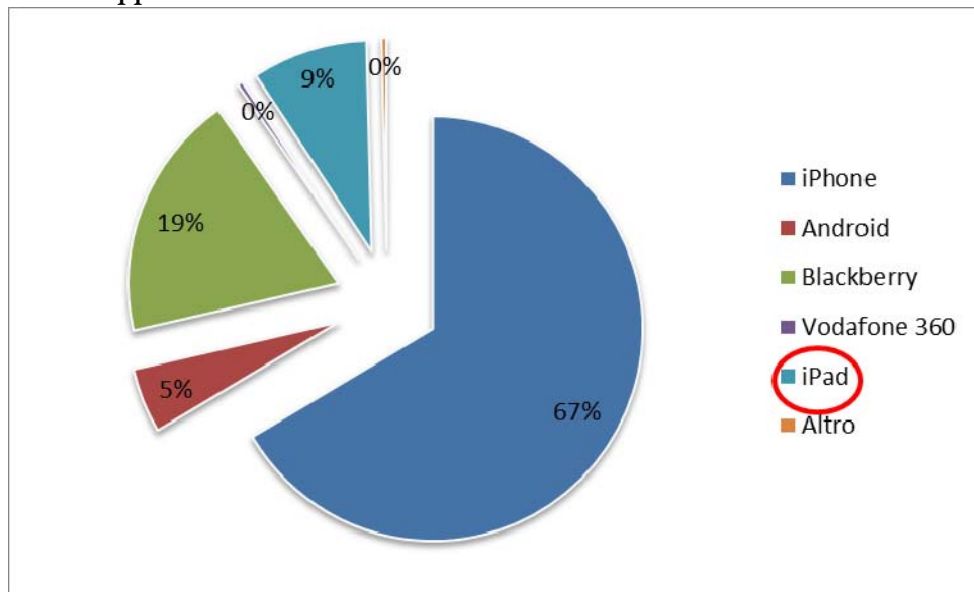


Figura 61

Come prevedibile, l'offerta riguarda prevalentemente applicazioni per iPhone, al 67%. Seguono con percentuali minoritarie quelle per Blackberry, al 19%, e per Android, il sistema operativo per telefoni cellulari di Google, solo all'5%. A sorpresa, si segnala la presenza di applicazioni per il nuovissimo iPad, che si attesta con una percentuale del 9%, il doppio delle applicazioni dedicate ai telefoni targati Google. Ciò denota da parte delle aziende il tempestivo adeguamento della propria offerta all'uscita del tablet della Apple, confidando in un bis del successo dell'ecosistema delle app per iPhone. Non sembra invece adeguarsi all'evoluzione tecnologica l'offerta delle tecnologie LBS, dove dominano quelle di prossimità, più tradizionali (55%), che non sfruttano le funzionalità di georeferenziazione dei nuovi telefoni cellulari dotati di GPS. Risultano pertanto meno diffuse tutte quelle applicazioni che ne fanno uso, quali i servizi near me e di realtà aumentata (figura 62).

Location based service

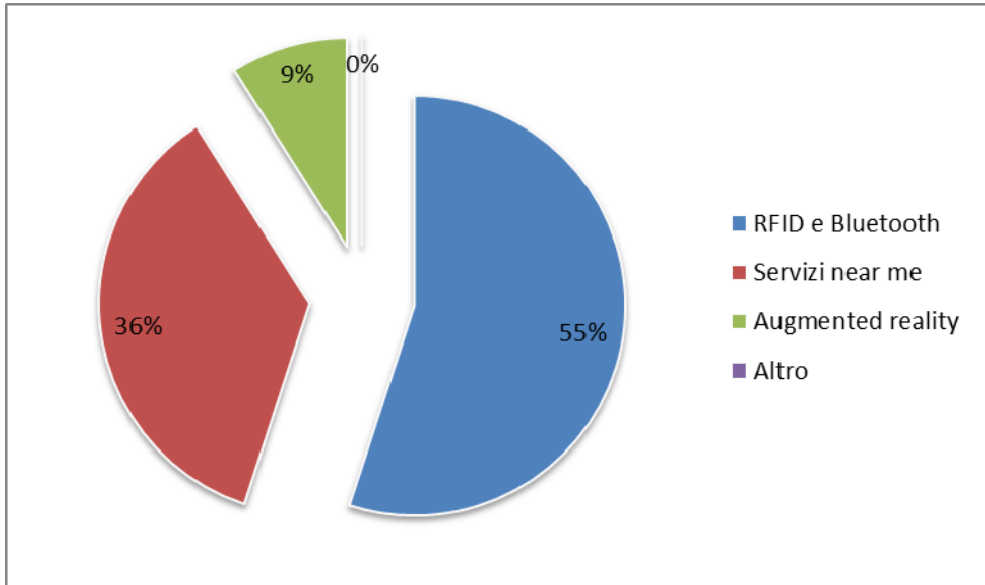


Figura 62

Gaming

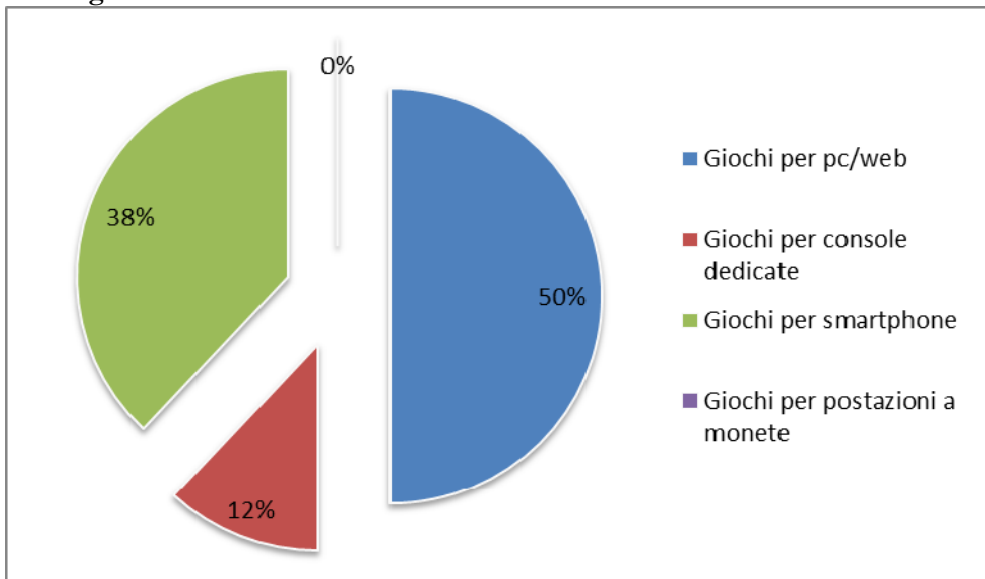


Figura 63

Indagando da vicino l'offerta di videogiochi per i beni culturali (figura 63), notiamo che le piattaforme dominanti sono il pc e gli smartphone, mentre quelli per console dedicate rappresentano solo il 12%, probabilmente a causa degli elevati costi di

produzione necessari, che per i giochi più sofisticati possono raggiungere anche i budget delle produzioni hollywoodiane.

Tra le console di mercato l'unica per la quale sono stati sviluppati videogame dedicati al patrimonio è la Xbox della Microsoft (figura 64).

Considerando da vicino invece gli smartphone per i quali sono stati sviluppati videogame, ancora una volta, l'offerta si orienta verso i prodotti della Apple, con l'iPhone al 50% e l'iPad al 25%, mentre solo il 25% sviluppa per i telefoni a marchio Google (figura 65).

A conclusione dell'analisi sui prodotti e le soluzioni offerte, una serie di domande della survey on-line chiedeva agli intervistati di esprimere il proprio giudizio sui trend tecnologici del momento.

Vengono percepite come tecnologie emergenti per la valorizzazione dei beni culturali e del turismo (figura 66):

- Mobile application
- Realtà immersiva
- UGC
- Applicazioni LBS

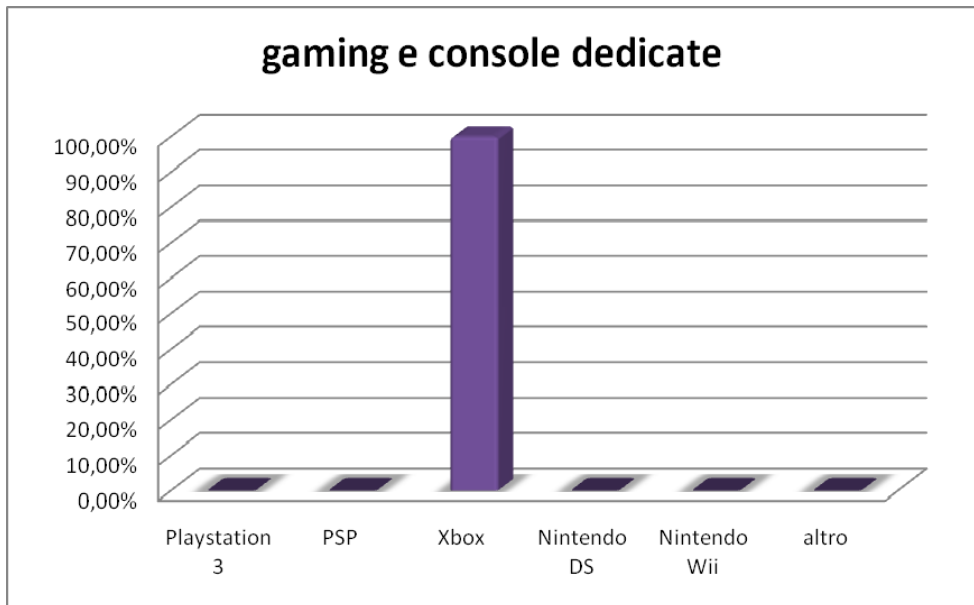


Figura 64

Gaming e mobile

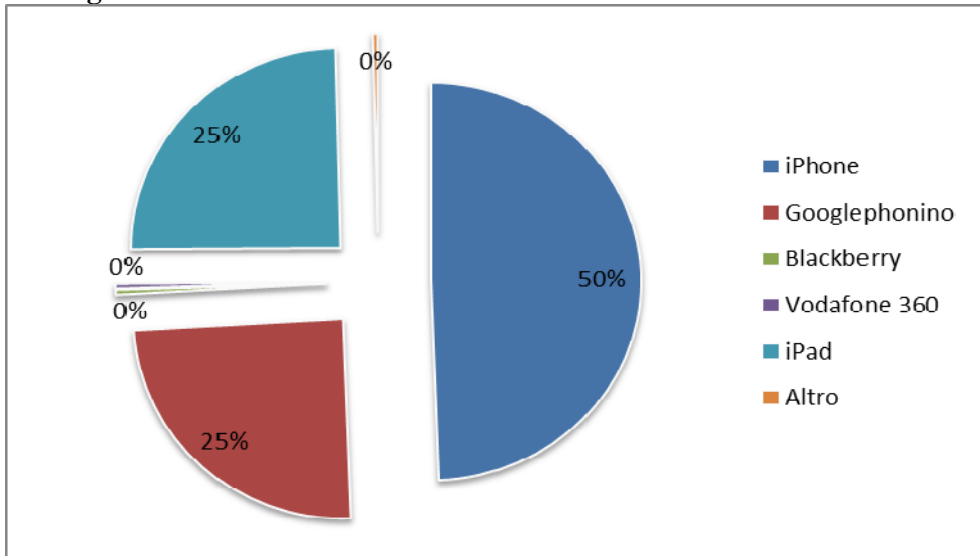


Figura 65

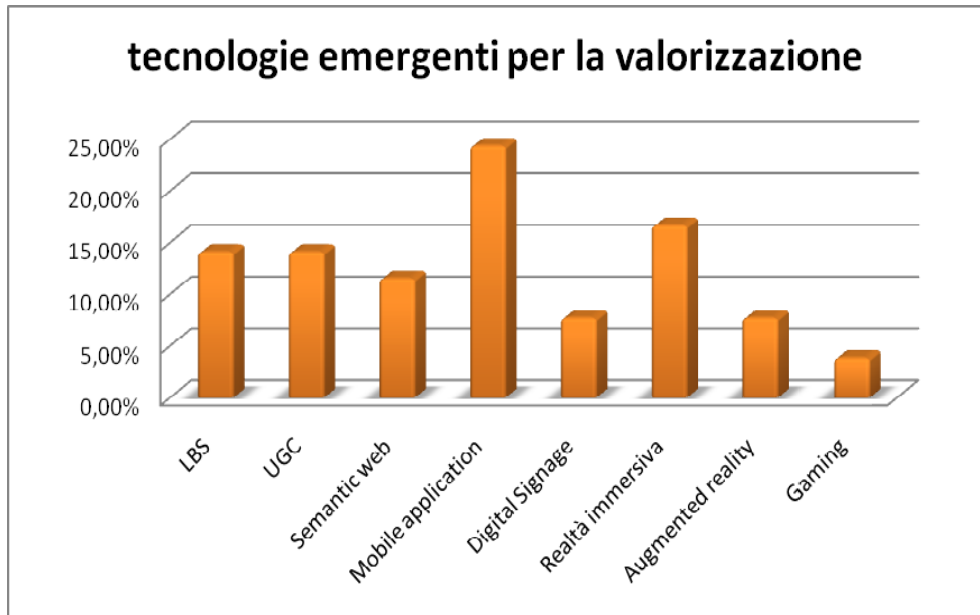


Figura 66

Le tecnologie per le quali la maggior parte degli intervistati intravede maggiori possibilità di penetrazione e crescita, sono, nell'ordine (figura 67):

- le mobile application
- le applicazioni LBS e servizi near me
- gli UGC o User Generated Content

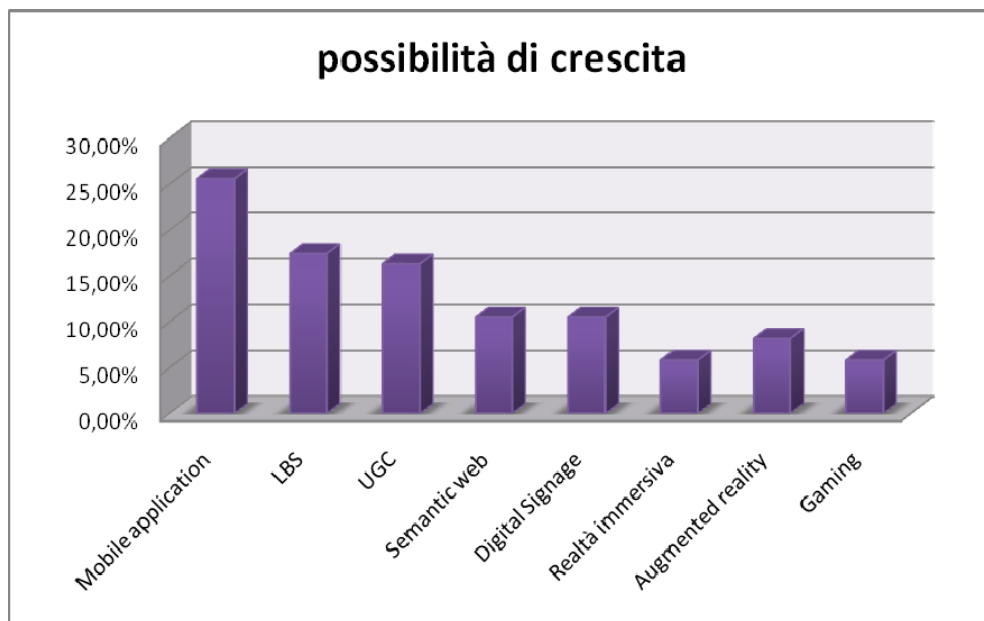


Figura 67

Preme sottolineare la convergenza tra le tecnologie ritenute di maggiore appeal per il mercato a venire e quelle messe in cantiere dalle aziende e in stato di progettazione: ciò denota fundamentalmente un orientamento verso le tendenze future da parte delle aziende, che decidono di puntare e investire sulle soluzioni con maggiori potenzialità.

Il dato può essere passibile di una duplice interpretazione. Da un lato si denota un orientamento all'innovazione degli operatori del settore, che tendono a investire sulle tecnologie ritenute emergenti. Dall'altro in Italia risultano emergenti tecnologie e servizi ormai consolidati negli Stati Uniti, quali le mobile application e gli LBS, denunciando una certa arretratezza del mercato, che deve inseguire i paesi competitor. Lo stato dell'arte delineato dalla survey sull'offerta di Te.Be. è coerente con i risultati di studi recenti, quale ad esempio *Mobile@Tourism. Un mercato innovativo statu nascenti*,

svolto dall'Università La Sapienza nel 2009, che individua come principali categorie di servizi quelli basati su tecnologie *mobile* di prima generazione, quali:

- Mobile Internet - browsing da mobile
- SMS/MMS – messaggistica
- GPS – servizi georeferenziati

cui fanno seguito:

- WiFi e Bluetooth - cosiddetti di prossimità
- RFID - servizi di etichettatura elettronica

Ranking delle tecnologie mobili – ITC

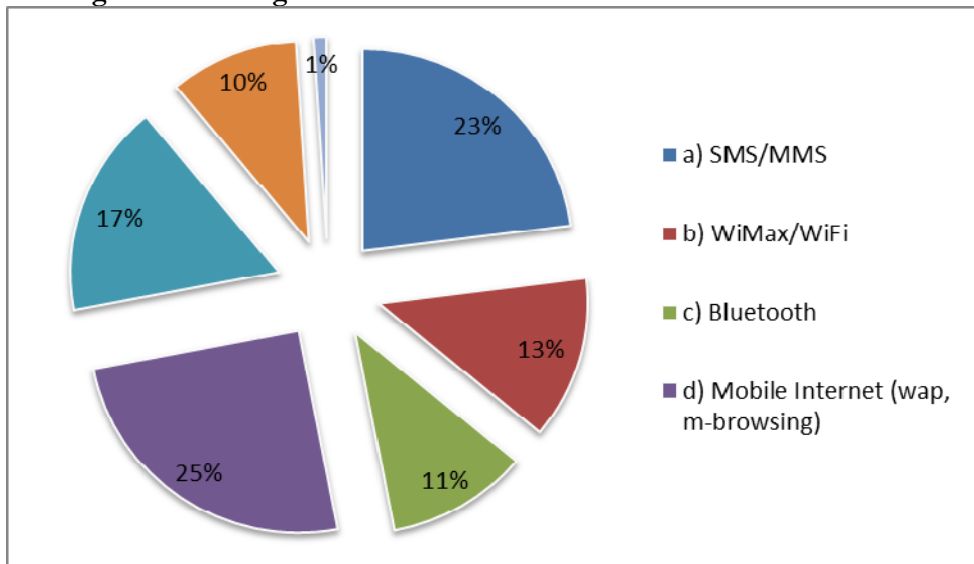


Figura 68

Fonte: Mobile@Tourism. Un mercato innovativo statu nascenti

Sono totalmente escluse dall'analisi della Sapienza sia le applicazioni mobili, che i servizi LBS, che le applicazioni di realtà aumentata.

2.2.7 *L'azienda e il personale*

L'ultima parte della survey mirava ad analizzare le aziende del settore dall'interno, analizzandone in particolare i processi produttivi e le competenze in termini di risorse umane.

Con riferimento alle attività di sviluppo, le soluzioni ICT per la valorizzazione del patrimonio, offerte dalle aziende analizzate, sono spesso prodotte interamente all'interno dell'azienda. Solo nel 10% dei casi le aziende acquisiscono tecnologie esistenti di terzi e in seguito le customizzano in base alle proprie necessità (figura 69). Anche il processo di commercializzazione è gestito direttamente dalle aziende produttrici e solo in rarissimi casi la vendita del prodotto è affrontata grazie all'intermediazione di terzi.

Sviluppo interno del prodotto

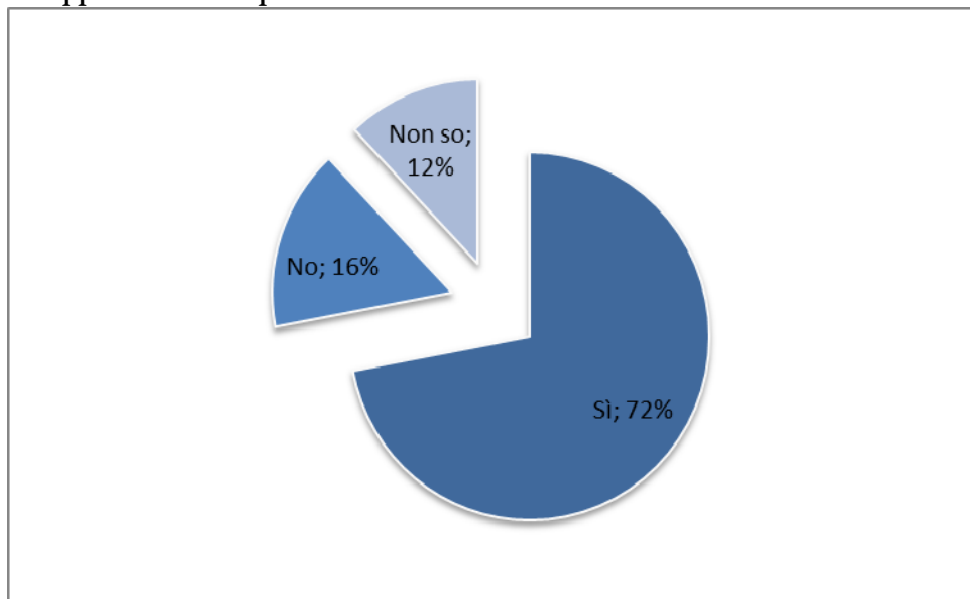


Figura 69

In merito al peso delle attività R&D, a parte un 40% degli intervistati che dichiara di non conoscere l'incidenza del fatturato destinato alla ricerca e sviluppo, un altro 40% vi dedica una quota pari al 10-20%, mentre il restante 20% dichiara un'incidenza tra il 30% e il 50% (figura 70).

Per quanto riguarda invece gli skill necessari a orientare le scelte del cliente, gli intervistati ritengono che le pubbliche relazioni siano più importanti rispetto alle attività di marketing (figura 71).

Sempre con riferimento agli skill, le aziende appaiono guidate da risorse appartenenti sia all'Engineering sia da esperti di Marketing. Ciò rivela la consapevolezza crescente

dell'importanza del marketing strategico per gli orientamenti e gli sviluppi futuri dell'azienda rispetto alle sole conoscenze tecniche di dominio (figura 72).

Fatturato destinato alla R&D

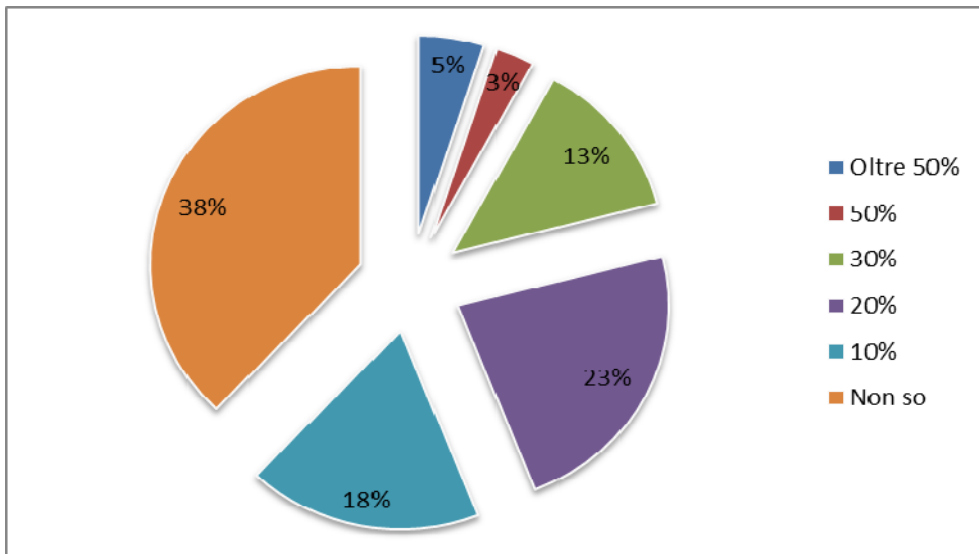


Figura 70

Orientabilità scelte cliente

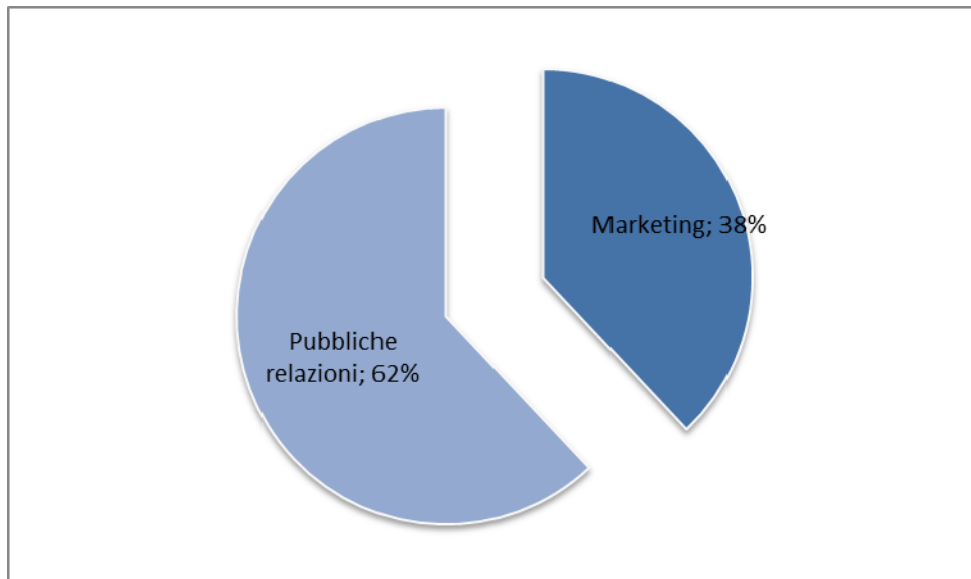


Figura 71

Funzioni direzionali

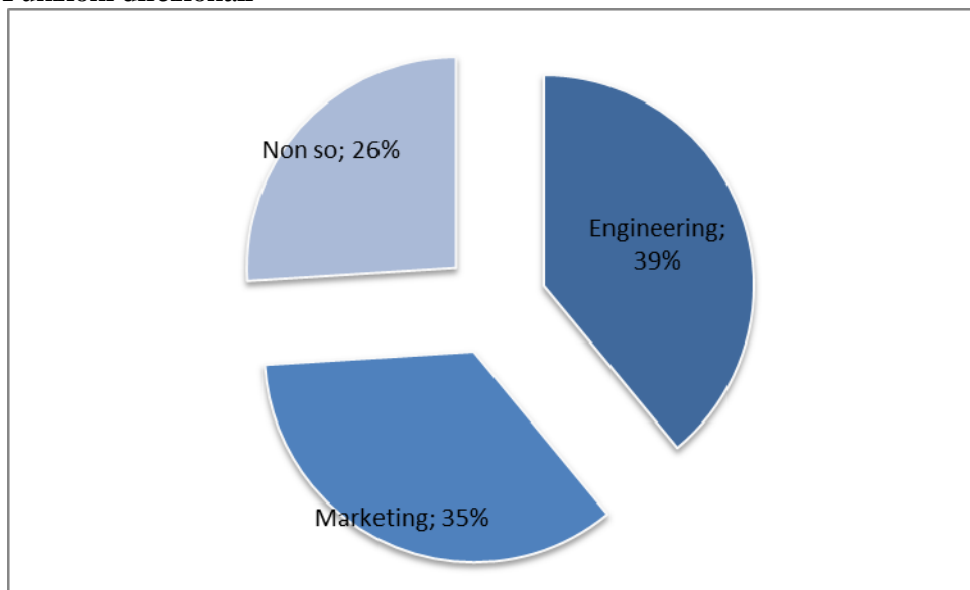


Figura 72

Un altro elemento rilevante è che questo dato non è riconducibile alle classi dimensionali d'appartenenza, poiché tanto le grandi, quanto le piccole, le medie e le micro imprese sono guidate in egual misura tanto dal comparto dirigenziale Engineering quanto da quello Marketing.

Per quanto riguarda le competenze aziendali, si delinea un quadro di forte e qualificata specializzazione. Oltre l'80% delle figure professionali che si occupano di sviluppo sono in possesso di una laurea in ingegneria o informatica. I diplomati rappresentano solo il 4% e sono presenti in percentuali minoritarie anche lauree meno specifiche, quali in fisica, materie umanistiche e scienze economiche (figura 73).

Sempre con riferimento alle competenze interne, la survey si è anche soffermata sull'analisi dei fabbisogni formativi. È emerso che l'area in cui è maggiormente sentita l'esigenza di formazione è quella del settore ingegneristico. Seguono, in ordine di necessità, le aree:

- management
- ricerca e sviluppo
- marketing

Competenze

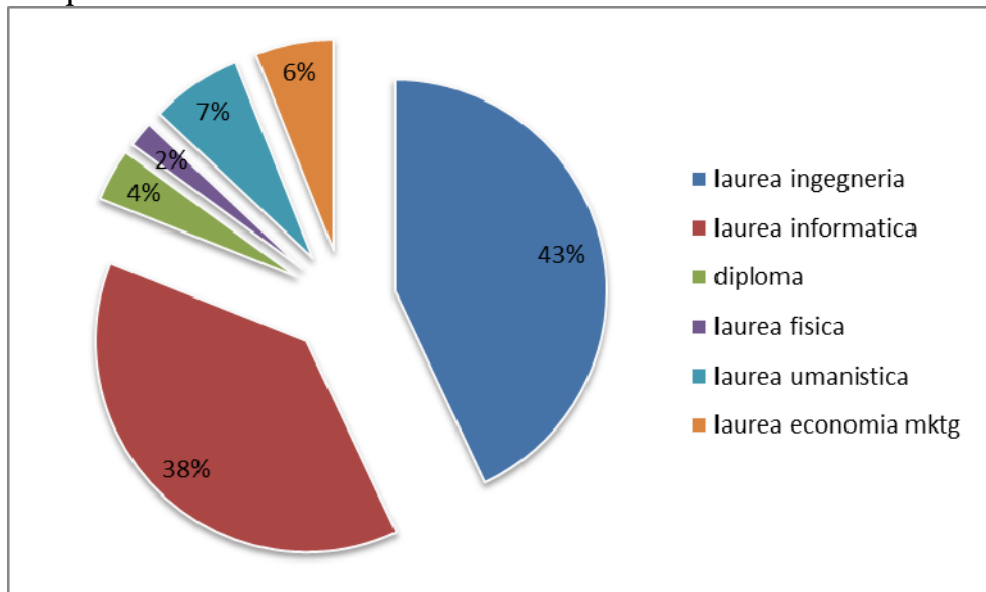


Figura 73

2.3 I principali risultati emersi nel corso dei focus group

Di seguito si riportano i principali risultati emersi nel corso delle interviste a venti testimoni privilegiati operanti a vario titolo nell'ambito della domanda (intermedia b2b), nell'ambito dei quattro Focus Group svolti a: Roma, Lucca, Sassari e Torino, che hanno coinvolto anche operatori dell'offerta e nel focus group conclusivo tenutosi a Lucca all'interno della manifestazione Lu.Be.C. 2010. In tale occasione sono stati presentati i risultati delle indagini ad un gruppo di esperti del settore provenienti da varie Regioni italiane e da alcuni paesi stranieri, chiedendo loro di commentare i risultati e di apportare alcune considerazioni basate sulla loro esperienza e sulle loro conoscenze.

Tutte le interviste svolte sono state condotte con modalità aperta: dopo aver illustrato le considerazioni che hanno portato alla redazione del progetto Te.Be. ed i suoi obiettivi e risultati, oltre ad alcuni primi elementi emersi dalle indagini sulla domanda e sull'offerta, è stato chiesto agli intervistati di descrivere il funzionamento del mercato delle tecnologie ICT applicate alla valorizzazione e fruizione dei beni culturali cercando di ricostruire il processo, ovvero le varie fasi, che hanno portato all'incrocio tra la domanda e l'offerta (laddove vi sia stato e, in caso negativo, evidenziandone i motivi) sottolineando gli eventuali elementi di criticità, come essi siano stati superati e segnalando eventuali buone prassi e/o opportunità emerse.

2.3.1 Il mercato

“L'intuizione” sulla quale si è basato il progetto Te.Be., in altre parole l'imperfezione del mercato della valorizzazione e dello sviluppo della fruizione dei beni culturali attraverso le tecnologie ICT, è stata ampiamente confermata.

Alcuni testimoni sono arrivati a dichiarare che, di fatto, non esiste un mercato, ma solo alcuni “episodi” legati alla volontà di singoli, altri hanno mostrato come un problema fondamentale è rappresentato dal fatto che il pubblico ed il privato hanno spesso due obiettivi diversi e quasi mai coincidenti, rispettivamente la tutela – che comprende anche la valorizzazione e la fruizione – ed il profitto (meglio se a breve termine). Ogni volta occorre dunque trovare una mediazione; e non sempre ci si riesce. Occorre comunque che, fin dall'inizio, sia chiaro quale sia la convenienza reciproca.

Connesso a questo aspetto è il fatto che spesso anche le finalità più complessive sono differenti e spesso ci si scontra con problemi di ordine culturale. Un aspetto importante ad esempio è rappresentato dalla concezione che al centro del processo ci deve essere il visitatore (marketing) e non l'opera. È evidente che non tutti i gestori di

beni culturali sposano questo concetto, mentre per il privato questa è una *condicio sine qua non* per investire in attività culturali.

È emerso che, in ogni caso, il mercato è di tipo “artigianale” dove ogni proposta è un progetto a sé: non vi è, se non in casi limite e comunque legati a tecnologie di basso impatto e valore, un modello di tipo industriale, basato su una standardizzazione dell’offerta ed una standardizzazione della domanda. Il motivo principale risiede nel fatto che comunemente la domanda non conosce ciò di cui ha bisogno e procede con richieste non conformi alle possibilità offerte dalle tecnologie. Spesso, inoltre, è addirittura errato l’oggetto di ciò che si acquista: si richiedono mezzi e strumentazioni quando, al contrario, dovrebbero essere acquisiti servizi (ovvero sia l’hardware e/o il software, ma soprattutto servizi per la loro corretta gestione nel tempo).

Un’altra informazione emersa è che il mercato è prevalentemente di tipo “pull” ovvero è l’offerta che crea la domanda attraverso vari tipi di sollecitazioni, tra cui le visite dirette e la presentazione di progetti. Il mercato è risultato inoltre essere “Technology driven”, cioè guidato dalla tecnologia: gli operatori della domanda intermedia richiedono tecnologie perché le hanno viste allestite in altri musei o esposizioni.

Sono stati registrati (confermati anche in letteratura) dei casi di mercato “push”, ovvero spinto dall’iniziativa della domanda con precise richieste all’offerta. In particolare si segnala il caso della Fondazione Musei Senesi che sta costruendo un bando dove viene applicato per la scelta del fornitore il criterio del comarketing e della partnership tra la domanda e l’offerta; oppure il caso della fondazione Torino musei. E’ da notare che in ambedue i casi si tratta di fondazioni a capitale pubblico, che giuridicamente sono però soggetti privati.

Dal lato dell’offerta, anche le imprese considerano il mercato delle ICT per la valorizzazione e la fruizione dei beni culturali come una nicchia – nel migliore dei casi – un mercato, tuttavia “difficile” a causa di:

- 1) la diffidenza della P.A.
- 2) normative non adeguate (si comprano beni fisici e non servizi; impossibilità a presentare progetti che possono essere finanziati senza passare da una evidenza pubblica con il rischio di vedersi “sottratta” l’idea e la progettazione nel caso di affidamento dell’incarico ad altra ditta)
- 3) tempi troppo lunghi per concludere gare d’appalto (al Forte di Bard sono passati tre anni dall’ideazione all’uscita del bando)
- 4) gli scarsi ritorni degli investimenti (che di fatto limitano operazioni di project financing, partnership o operazioni similari)
- 5) la scarsa preparazione professionale dei decisori della P.A.

- 6) la difficoltà di creare rapporti di fidelizzazione che portino ad una cooperazione fattiva, determinata sia da aspetti normativi (difficoltà o impossibilità di stilare budget pluriennali da parte della P.A.), sia dal turnover di politici e dirigenti e funzionari (trasferimenti).

Un altro aspetto rilevante, segnalato da alcuni dei soggetti intervistati è che occorre pensare nuovi modelli di business specificatamente dedicati a “nuovi” pubblici, segnatamente coloro che non visitano mai o quasi musei, mostre e varie eventi di natura culturale. In questo ambito le nuove tecnologie possono fornire un supporto strategico (social network via web 2.0 e smartphone). Il rischio è che, per quante manifestazioni si facciano e per quanti servizi si attivino, ci si rivolga e si coinvolgano sempre le stesse tipologie di pubblico. Le stesse considerazioni valgano, seppure in misura minore, per la stagionalità.

Un ulteriore ambito dove le tecnologie ICT possono permettere un “allargamento” del mercato tradizionale è quello dell'uso delle ICT per consentire la fruizione dei beni a soggetti diversamente abili.

2.3.2 Aree sulle quali operare

Dall'analisi condotta si individuano dunque alcune aree sulle quali operare: innanzitutto occorre superare il concetto che lega domanda e offerta esclusivamente sulla base del tradizionale rapporto di committenza, esplorando e sperimentando nuove modalità (un suggerimento di buona prassi è quello messo in atto dalla FILAS – la finanziaria della Regione Lazio, che ha sviluppato un modello del tipo “bootstrap”, cioè il finanziamento dell'avvio di progetti che poi devono trovare la loro auto-sostenibilità), nel rispetto della normativa (codice dei bb.cc., codice degli appalti, ecc.). Ciò può comportare anche un lavoro di formazione congiunta (non effettuata dall'offerta) tra operatori della domanda intermedia pubblica (ma anche privata) e operatori dell'offerta.

La normativa: attraverso introduzione di strumenti quali il contratto quadro – molto diffuso in Europa, ma praticamente inutilizzato in Italia – o il project financing, nell'ambito del quale chi ha proposto l'idea partecipa con altri ad un bando di gara, e nel caso in cui non si aggiudichi l'appalto a causa di offerte più convenienti da parte di altri concorrenti, ha la facoltà, l'opzione di realizzare le attività al prezzo più basso.

Questo aspetto è fortemente sentito anche dagli operatori della domanda che sono consci che le risorse finanziarie a disposizione nei prossimi anni saranno ridotte a causa della necessità di ripianare i buchi di bilancio delle spese sanitarie di alcune Regioni. Secondo alcuni la problematica vera, in futuro, sarà come riuscire a tenere aperte le strutture museali, organizzare mostre, ecc. È dunque necessario che entri il

privato con idee e capacità di gestione; di ciò non tutti sono consapevoli, anzi alcuni asseriscono che i fondi esistono ed in alcune Regioni (tipicamente quelle del Sud) non vengono spesi.

Lo scenario mancanza di fondi – rischio chiusura è da tenere comunque in considerazione e sarebbe opportuno valutare quanti operatori pubblici ne siano consapevoli e come lo valutino.

Occorre dunque trovare modelli di partnership, ad esempio il contratto di Property Management, salvo poi trovare un metodo per “trasferire” utili alla P.A.

Il privato deve però essere coinvolto fin dalla fase della progettazione, devono essere forniti elementi certi per valutare la convenienza e il tasso di ritorno dell’investimento e quant’altro necessario per prendere una decisione di investimento di medio periodo.

Altra soluzione potrebbero essere di non prendere in considerazione il prezzo nelle gare di appalto (il prezzo dovrebbe essere indicato solo come limite massimo), oppure (re)introdurre il criterio della conoscenza e dell'esperienza specifica per premiare la qualità delle offerte.

2.3.3 *Il processo*

Un altro aspetto che, secondo molti dei soggetti che a vario titolo sono stati coinvolti nell'indagine qualitativa della domanda, riveste un'importanza fondamentale, è quello legato alla necessità che l'introduzione e l'uso delle nuove tecnologie ICT per la valorizzazione e lo sviluppo della fruizione dei beni culturali, passi attraverso un processo che parta da una pianificazione strategica, possibilmente condivisa con i vari stakeholder del museo e del territorio circostante.

È emerso come questo elemento sia carente, ma laddove venga applicato è una delle condizioni che hanno portato al raggiungimento di buone prassi e casi di successo.

Una visione chiara e condivisa ha portato ad esempio a creare una serie di casi di successo ed una nuova immagine per quanto concerne i beni culturali nella Regione Piemonte e nella città di Torino in particolare. Allo stesso modo questi elementi sono stati l'avvio dello sviluppo delle attività culturali nella Provincia di Siena, con la creazione e la gestione (secondo un modello che parte appunto da una pianificazione condivisa) della fondazione Musei Senesi.

Forse a causa della complessità della gestione dei beni culturali, raramente si applica un approccio sistemico e sistematico che coinvolge anche più strutture e beni culturali, fino a sconfinare in un approccio territoriale con gli operatori del turismo (sia pubblici che privati), cosa che al contrario avviene in altri settori dell'economia e della società ed anche nella gestione della cosa pubblica.

Si pone a questo punto un problema legato alla “governance” dei beni culturali, per cui sarebbe opportuno dotarsi di una cabina di regia o di una struttura simile che sia la

“testa pensante” dei beni culturali inseriti in un determinato territorio. Una struttura – meglio se composta da soggetti con competenze differenti e multidisciplinari: umanistiche, cognitivo-psicologiche-economico-amministrative e informatiche – che “ascolti” il mercato e/o i vari target di utenza e conosca anche l'offerta, e sulla base di queste informazioni possa individuare obiettivi di lungo-medio e breve periodo. Lo stesso processo che porta alla definizione ed all'applicazione di nuovi modelli di business parte da questi presupposti iniziali.

In questo modo sarebbe possibile raggiungere anche un altro importante risultato che è più volte emerso sia nelle interviste dirette, sia nei focus group, ovvero l'inserimento dei servizi sviluppati attraverso le ICT in un contesto complessivo di comunicazione e fruizione del bene culturale. In molti casi, infatti, è stato segnalato come l'applicazione delle tecnologie ICT nella valorizzazione e nella fruizione dei beni culturali sia un processo fine a se stesso, quasi autoreferenziale. Ciò, spesso è dovuto proprio ad un percorso sbagliato che ha “isolato” la tecnologia dal resto del contesto complessivo e ha fatto sì che il mezzo finisca per essere fine a se stesso e non funzionale ad uno scopo ben individuato (la valorizzazione del bene, l'incremento della sua fruizione, ecc.).

Tutti questi elementi che, di fatto, ostano il processo di valorizzazione e lo sviluppo della fruizione dei beni culturali (in senso complessivo e non solo limitatamente all'applicazione delle tecnologie ICT) devono essere eliminati, attraverso la definizione di nuovi modelli di business che permettano il superamento delle logiche, spesso contrapposte, tra pubblico e privato, modelli che – attraverso opportune mediazioni – individuino visioni comuni, missioni condivise, piani di attività e progetti da sviluppare nell'ambito delle reciproche competenze, capacità e non ultimo che definiscano in maniera univoca e trasparente i vantaggi per ciascuno dei partecipanti.

Questo aspetto di sperimentazione di modelli di business congiunti tra diversi operatori pubblici e privati rappresenta, a detta di molti dei soggetti intervistati, un importante elemento che potrebbe essere sviluppato in una fase successiva (operativa) del progetto Te.Be.

3 Nuovi modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali attraverso l'uso delle tecnologie *ICT*

Stiamo attraversando un periodo storico dove, a seguito di diversi fattori (globalizzazione, sviluppo e diffusione delle tecnologie ICT, crisi finanziaria, e non ultimo le conseguenze sui sistemi economici e sociali delle riforme dei sistemi di welfare nei paesi più sviluppati), i tradizionali modelli di business dell'età industriale sono sottoposti a forti processi di ridefinizione. In questo contesto le nuove possibilità aperte dall'innovazione digitale, a detta di molti osservatori, rappresentano uno degli strumenti di base per sviluppare e gestire nuovi modelli di business che possano creare un nuovo valore sia per la domanda che per l'offerta. Tutto ciò vale anche nell'ambito della valorizzazione e fruizione dei beni culturali.

D'altronde anche il Touring Club Italiano nel suo Rapporto sui musei del 2009 metteva in evidenza, in una apposita sezione intitolata: "Un nuovo scenario" che: Il biennio 2008/2009 potrebbe essere ricordato, e non solo in Italia, come quello della "crisi dei musei", mutuando un'espressione di Jean Clair. Una crisi economica prima di tutto, basti pensare ai tagli di bilancio annunciati dal Metropolitan, ma secondo alcuni, anche una crisi "vocazionale" che rischia di comprometterne l'identità e la tradizionale funzione. La crisi globale – che ha portato, in alcuni Paesi, a un'ulteriore riduzione dei fondi pubblici destinati alla cultura (in Italia il bilancio di previsione del MiBAC nel 2009 è diminuito di oltre 300 milioni di euro rispetto al 2008) e ad una naturale contrazione del mecenatismo privato, e la crescente competizione tra destinazioni turistico-culturali - che richiede un continuo rinnovamento e adeguamento dell'offerta -, hanno così rinfocolato il tema delle opportunità offerte dalla "cultura" come carburante di un nuovo modello di sviluppo. Tale dibattito in Italia ha toccato soprattutto l'ipotesi di una maggiore valorizzazione e messa a reddito del patrimonio culturale pubblico, anche attraverso iniezioni di imprenditorialità (in termini di logiche e di ruoli) nelle pratiche organizzative e gestionali degli istituti d'arte. La necessità – non più un'opzione a nostro parere – di sviluppare nuovi modelli di business per la valorizzazione e la gestione dei beni culturali, trova anche un fondamento nelle seguenti considerazioni espresse da un articolo apparso sul supplemento de Il Sole 24 ore ArtEconomy24 nel febbraio 2009 dove, tra l'altro, si riportava che nel bilancio 2007 del Metropolitan Museum di New York – che rappresenta un benchmark internazionale – su 229,5 milioni di dollari di ricavi, 110,8 derivano da attività commerciali e merchandising, altri 132,9 da membership e donazioni e solo 21,8 milioni da biglietteria.

A rafforzare la tesi sulla necessità dell'introduzione di nuovi modelli di business per la valorizzazione de beni culturali, riportiamo un estratto da un articolo apparso recentemente sul supplemento *Arteconomy* del quotidiano "Il Sole 24 Ore"⁵⁴

"Il ritorno economico degli asset culturali negli Usa supera di 16 volte quello italiano.

Nessuno ci crede. Eppure il patrimonio culturale e archeologico italiano è un giacimento d'oro sul quale siamo seduti e che lentamente si va deteriorando. Un unicum (5% dei siti Unesco, circa 5.500 tra musei ed aree archeologiche) che potrebbe rendere la filiera culturale, se letta in termini economici, un motore di sviluppo per tutto il territorio. Al MiBAC lo sanno, tant'è che hanno affidato alla PriceWaterhouseCoopers un'indagine su "Arte, turismo e indotto economico" presentata nei giorni scorsi a Roma insieme a Confcultura e Federturismo. Chi conosce già le potenzialità dell'indotto come Autogrill (al Carrousel del Louvre e ai Giardini di Versailles, tra gli altri) è ben attenta al settore: ha appena vinto il bando per la gestione della ristorazione degli Scavi di Pompei. Mettere in moto la filiera significa prima di tutto conoscerla, obiettivo dell'osservatorio cui sta lavorando PWC insieme al Touring Club che monitorerà continuamente l'offerta e la domanda relativa al patrimonio culturale. Manca solo la delibera del committente, il cda dell'Arcus spa, da fine dicembre presieduta da Salvatore Italia, braccio operativo del MiBAC. Pur essendo considerata l'Italia un museo a cielo aperto rimane un fanalino di coda nello sviluppo del business culturale: il contributo dell'economia turistica e culturale al Pil è in media del 14%, in Italia del 13% (pari a 40 miliardi nel 2008, cioè pari al 2,6% del Pil nazionale), mentre in Spagna è del 21%. Il fatturato generato dal settore creativo e culturale nel 2008 in Italia è di 104 miliardi, dopo Gran Bretagna (190 mld), Germania (158) e Francia (166). Insomma altre nazioni molto più povere "artisticamente parlando" sono molto più abili nello sviluppo dell'indotto economico del settore culturale-artistico. I risultati economici dei principali musei internazionali hanno una peculiarità molto importante: sono sostenibili nel tempo (grazie alla loro capacità di fund raising) e possono permettersi di ampliare le collezioni, oltre creare ricchezza per l'area metropolitana dove risiedono. Il Metropolitan Museum di New York è un benchmark internazionale: nel bilancio 2006-07 su 299,5 milioni di dollari di ricavi, 110,8 derivano da attività commerciali e merchandising, altri 132,9 da membership e donazioni e solo 21,8 da biglietteria. In Italia il totale di incassi da servizi aggiuntivi nel 2007 è stato di 43,5 milioni e PWC stima potrebbe arrivare a 300 milioni. Diventare un'azienda-museo non vuol dire legare lo sviluppo culturale al solo ritorno economico ma sfruttarne le attività collaterali di servizio (non tipiche) che nulla tolgono a scelte culturali indipendenti. Un modello di business poco applicato in Italia dove la spesa pubblica viene indirizzata a progetti (ponte sullo stretto) che presentano moltiplicatori di reddito inferiori a quelli evidenziati dai progetti culturali: due volte contro 4-5 volte. Un esempio? Un evento culturale nella provincia di Torino al quale hanno partecipato 46 Comuni, Torino e hinterland

⁵⁴ Maria Adelaide Marchesoni e Marilena Pirrelli, Il Sole 24 Ore, *Arteconomy* 24 di sabato 14 febbraio 2009

a fronte di un capitale investito di 320 milioni il ritorno complessivo è stato di 1,7 miliardi cioè 5,4 volte le risorse impiegate. Ma anche le mostre se ben impiegate presentano moltiplicatori molto interessanti. Un esempio la mostra nazionale Gauguin-Van Gogh organizzata a Santa Giulia (Brescia). A fronte di 3 milioni di spese, con 515 mila visitatori ha prodotto una spesa pro capite media di 83 euro per un indotto complessivo di 75 milioni. Il 2009 e ancor più il 2010 saranno anni molto "magri" per la minor disponibilità delle risorse non solo pubbliche ma anche di soggetti come le fondazioni bancarie. "La filiera turistico culturale ha ancora un vantaggio competitivo evidente e non riproducibile" spiega Giacomo Neri, partner in charge della Financial Services Practice di PricewaterhouseCoopers Advisory. "Prendendo quale parametro il rac - l'indice che analizza il ritorno economico degli asset culturali sui siti Unesco -, gli Stati Uniti hanno un ritorno 16 volte maggiore rispetto a quello italiano, con meno della metà dei siti Unesco, 7 volte gli U.K. e 4 la Francia. Un gap che può rappresentare un punto di partenza per rilanciare in maniera strategica il turismo e la cultura in Italia a partire dallo sviluppo della fruizione museale con una più attenta gestione delle aperture e delle attività di membership, alla crescita dei servizi aggiuntivi (bookshop, ristorazione), potenziando il merchandising; alla promozione dei nostri beni culturali all'estero (accordi con librerie internazionali Barnes & Noble, joint venture con partner cinesi e giapponesi)". L'auspicio di Neri è indirizzare risorse istituzionali e finanziarie, pubbliche e private, in ottica di Private e Public partnership (magari con un'agenzia che coordini le attività del sistema delle Fondazioni bancarie) in modo più efficace e coordinato, al fine di rivalutare i "core asset" disponibili, facendo leva sul relativo indotto diretto ed indiretto."

In estrema sintesi il percorso da seguire per definire ed introdurre un nuovo modello di business si articola in alcune tappe codificate in letteratura:

1. Definire COME è creato, diffuso e venduto il valore
2. COSA si offre rispetto ai "concorrenti"
3. CHI sono gli utenti/clienti e come relazionarsi
4. QUANTO si riesce a guadagnare

Più in dettaglio si tratta di:

- Specificare la *proposizione di valore* – cioè il valore creato per gli utenti dall'offerta.
- Identificare un *segmento di mercato* – cioè gli utenti a cui si rivolge l'offerta.
- Definire la struttura della *catena del valore* richiesta dall'azienda per creare e distribuire l'offerta e determinare gli asset complementari occorrenti per supportare la posizione dell'azienda in questa catena (che include i fornitori e i clienti e che dovrebbe estendersi dalle materie prime al cliente finale).

- Specificare i meccanismi di generazione dei ricavi dell'azienda e stimare la *struttura dei costi* e il *potenziale di profitto della produzione dell'offerta*, in base alla proposizione di valore e alla catena del valore scelte.
- Descrivere la posizione dell'azienda all'interno del *network di valore* (detto anche ecosistema) che lega fornitori e clienti, inclusa l'identificazione di possibili fornitori di asset complementari (sviluppatori di software aggiuntivi al prodotto) e concorrenti,
- Formulare la *strategia competitiva* attraverso cui l'azienda innovatrice otterrà e manterrà un vantaggio sui concorrenti.

Il modello di business è un utile schema di riferimento per collegare idee e tecnologie ai risultati economici. Sebbene l'espressione sia utilizzata per le aziende imprenditoriali, essa indica le modalità con cui aziende di tutte le dimensioni possono convertire il potenziale tecnologico in valore economico. In altre parole, tutte le aziende hanno un modello di business, espresso o meno.

In estrema sintesi il modello di business assolve due funzioni importanti: creazione del valore e acquisizione del valore. Secondo, apporta valore all'azienda tramite alcune di queste attività.

I modelli di business non vanno solo sviluppati, ma anche gestiti. La gestione dei modelli di business è un'attività rischiosa e incerta. Esistono diversi modi per commercializzare un'idea o una tecnologia, molti dei quali hanno scarse probabilità di successo. I modelli di business pongono ulteriori rischi: all'interno dell'azienda creano una forte inerzia, rendendo molto più difficile apportare qualunque cambiamento.

Ciononostante, alcune aziende sono riuscite a promuovere il cambiamento nei propri modelli di business. Le imprese pionieristiche hanno reagito per rispondere ai mutamenti drammatici che erano intervenuti nei loro mercati, spesso a seguito di una crisi. Molte altre l'hanno fatto prendendo a riferimento le *best practice* di altre aziende e replicandole al loro interno, il che ha dato loro un'idea di come migliorare il proprio modello di business, su dove intervenire e sulla effettiva possibilità di quel miglioramento.

Le aziende tuttavia hanno bisogno di altro: di una road map che fornisca una direzione complessiva per il cambiamento del proprio modello di business e la sequenza da dare ai cambiamenti.

I modelli di business non sono tutti uguali un utile strumento di analisi e comparazione è il *business model framework* (BMF) che postula sei tipi di modelli di business dai più semplici che conferiscono un vantaggio molto limitato ai più sofisticati che assicurano grossi vantaggi.

1. Modello di business indifferenziato
2. Qualche differenziazione nel modello di business
3. Sviluppo di un modello di business segmentato
4. Sviluppo di un modello di business orientato all'esterno
5. Integrazione del processo di innovazione nel modello di business
6. Il modello di business dell'azienda è in grado di modificare il mercato e di essere modificato dal mercato

Nella stragrande maggioranza dei casi si può dire che l'azienda ha un solo modello di business. Vi sono tuttavia alcune aziende che accorpano diversi business in una conglomerata.

3.1 La catena di creazione del valore per nuovi modelli di business per la valorizzazione e dei beni culturali tramite adozione di ICT

Dopo la rassegna del quadro economico, giuridico e di marketing condotta nel paragrafo relativo alla descrizione del contesto culturale ed in base all'analisi di casi di studio, buone prassi ed interviste dirette con testimoni privilegiati, possiamo adesso alla formulazione delle linee guida sotto forma di modello di business a uso di chi opera nel campo della valorizzazione dei beni culturali.

Come già sottolineato, infatti, non è possibile definire un modello di business che sia valido in assoluto; ogni caso è una storia a sé a causa delle molteplici variabili esterne (geografiche, normative, temporali, socio-economiche, congiunturali, ecc.) ed interne (tipologia del bene culturale, risorse a disposizione sia finanziarie che umane, ecc.) che entrano in gioco e che devono essere prese in considerazione. Tuttavia, è di fondamentale importanza delineare un percorso da seguire per arrivare alla definizione di un nuovo modello di business. Modello che poi dovrà essere valutato dagli stakeholders del territorio in un'ottica non solo economica (ovvero rispetto ad una logica costi-ricavi, necessaria ma non sufficiente nel caso dei beni culturali) ma anche socio-territoriale in un ambito di filiera allargata per considerare appieno tutti i costi ed i benefici per i vari portatori di interesse di un territorio. Ciò vale sia per i soggetti pubblici che per i privati, siano essi impegnati nella gestione di un bene culturale o nella produzione di beni e servizi tecnologici.

Dunque, nelle prossime pagine definiremo questo percorso, individuando delle linee guida da seguire nel caso in cui si volesse seguire questo nuovo approccio ed alcuni

suggerimenti che derivano dalle analisi condotte per la realizzazione del progetto Te.Be.

Come si riporta in maggiore dettaglio in appendice un modello di business può avere le seguenti funzioni:

1. Specificare il valore creato per gli utenti dell'offerta.

Il prerequisito per l'adozione delle ICT nella valorizzazione dei beni culturali è l'identificazione dei bisogni del consumatore. Attraverso il sistema informativo, l'Ente o l'azienda individua qual è il valore aggiunto per l'utente che deriva dall'adozione di una determinata tecnologia. Il godimento del bene culturale ha come contenuto la conoscenza e le emozioni che sono dei beni intangibili. Conoscere l'utente, per com'è stato descritto nel paragrafo precedente, implica ricerche di mercato che tengano conto che le preferenze dei consumatori sono interdipendenti e non più atomistiche e che le decisioni di consumo avvengono attraverso continue contaminazioni.

2. Identificare gli utenti attraverso un processo di segmentazione.

La segmentazione svolge molteplici funzioni: focalizza sulle caratteristiche della domanda e ha come conseguenza l'adozione di strategie di marketing che hanno come obiettivo il posizionamento strategico. Segmentando il mercato, l'azienda ha una maggiore possibilità di pianificare il futuro perché si colloca su una più ampia fascia di mercato ed è così in grado di ottenere maggiori profitti.

La segmentazione del mercato nei beni culturali potrà avvenire, per esempio, sugli utenti utilizzatori di Internet (Figura 74) secondo un indicatore di utilizzo tecnologico (tenendo conto che il nostro Paese ha una diffusione di internet nelle famiglie tra le più basse di Europa, il 53% nel 2009 contro una media europea del 68%)⁵⁵:

⁵⁵

Eurostat, Information society statistics

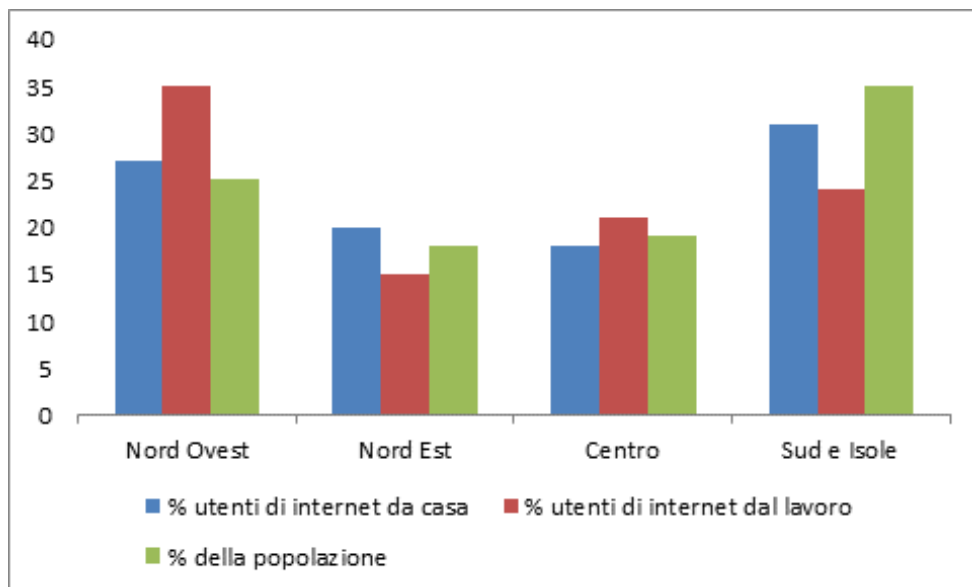


Figura 74

fonte <http://gandalf.it/dati/dati3.htm>

Oppure la segmentazione può essere approntata in conformità a indicatori socioculturali:

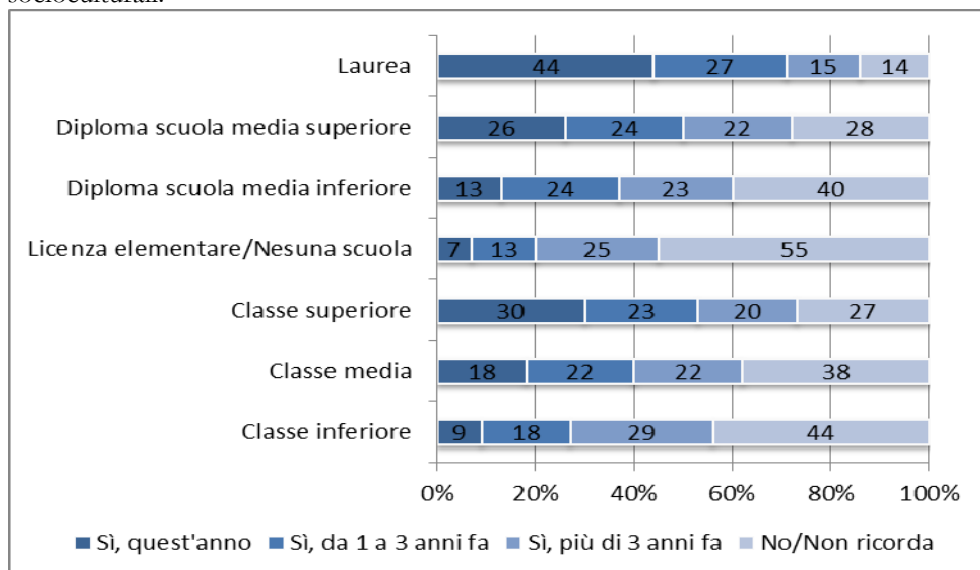


Figura 75

Fonte: (Doxa "Gli italiani e i loro patrimonio culturale"2003)

Un importante segmento su cui è necessario focalizzare l'analisi è il cosiddetto turismo creativo. Gli individui appartenenti a questo segmento prediligono la creatività sul prodotto culturale. L'elemento fondamentale è la qualità del luogo, che combina elementi come grado di apertura, diversità, atmosfera, cultura di strada e qualità dell'ambiente, cosicché i fattori intangibili sono diventati più importanti delle tradizionali istituzioni culturali. I territori che riescono a implementare politiche per favorire il turismo creativo possono divenire attrattori d'individui che costituiscono potenzialmente uno stimolo importante per lo sviluppo delle ICT.« Destinations therefore have to develop, attract and retain creative people who can stimulate innovation and develop the technology-intensive industries which power economic growth.»⁵⁶

Turismo	Periodo d'interesse	Interesse culturale	Forma di consumo
Patrimonio	Passato	Elevato e Folclorico	Prodotto
Culturale	Passato e Presente	Elevato e Popolare	Prodotto e processo
Creativo	Passato, Presente e Futuro	Elevato, Popolare e di Massa	Esperienze e Trasformazioni

Tabella 2

Fonte: OECD 2009, cit.

Vi sono alcune caratteristiche essenziali per definire i segmenti di mercato:

Caratteristiche della segmentazione
La risposta di marketing varia da un segmento all'altro
Descrivibile
Quantificabile
Profittevole
Relativamente stabile nel corso del tempo

Tabella 3

Fonte: Colbert 2000, cit.

3. Specificare la struttura dei costi e il potenziale profitto (definizione del piano economico-finanziario, del piano di gestione e del cronoprogramma attuativo);

⁵⁶ Florida, Richard [2002], *The Rise of the Creative Class, and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York. (Pietrasanta LU ne è un esempio, atelier della toscana).

La struttura dei costi può essere così definita: nel costo totale di un prodotto vi sono i costi marginali e quelli fissi. I costi fissi sono indipendenti dalle unità prodotte mentre i costi variabili sono influenzati dalle unità prodotte. Tuttavia la classificazione dei costi non è un'operazione semplice, perché alcuni costi aumentano in parte proporzionale ad un aumento delle quantità. Una volta stabilito la struttura dei costi e il prezzo di vendita, che in linea potenziale varia al variare dei segmenti individuati, si può calcolare il break-even point (o punto di pareggio). Per ogni segmento di mercato il prezzo può avere una diversa elasticità.⁵⁷ La peculiarità del settore dei beni culturali italiani è che la determinazione del prezzo avvenga a livello dell'amministrazione, centrale o periferica⁵⁸, riducendo, di fatto, la possibilità di una differenziazione fine del livello del prezzo da praticare. Per i musei italiani il prezzo del biglietto copre solo il 25 % dei costi di gestione⁵⁹, mentre per i musei degli enti locali la percentuale si attesta intorno al 22% con un'eterogeneità che va dal 50% della Sicilia, il 41% della Toscana e il 37% della Lombardia allo 0,08% della Basilicata e al 4% della Puglia⁶⁰. Se analizziamo dati dei musei e delle aree archeologiche statali notiamo che, nel 2009, il 90% degli incassi è stato ottenuto da soli 30 siti (il 13% di quelli a pagamento) mentre il rimanente 10 % dal 87% dei siti. L'incasso medio dei primi trenta siti è di poco meno di 3 milioni di euro, mentre per i rimanenti questa cifra scende a 48mila euro. Per gli istituti di antichità e d'arte non statali l'incasso medio è di poco meno di 89mila euro, tuttavia se analizziamo i dati provinciali, il 77% delle Province ha un incasso medio inferiore agli 80mila euro l'anno. I confronti con gli incassi di analoghe istituzioni internazionali dimostrano quanto l'attività dei beni culturali sia diretta sia nel settore dei servizi aggiuntivi possa essere maggiormente redditizia di quella attuale. Una necessità è quindi incrementare quel 25% di copertura dei costi a fronte di diminuzioni dei trasferimenti correnti.

Vediamo in dettaglio quali sono le possibili fonti di finanziamento per i beni culturali che complessivamente possono essere oggetto di strategie per incrementare le entrate finanziarie dei bbcc.

⁵⁷ Un bene ha una domanda anelastica quando sensibili variazioni di prezzo non determinano una variazione della quantità.

⁵⁸ Articolo 103 del Codice, comma 3 «Nei casi di accesso a pagamento, il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali determinano:

a) i casi di libero accesso e di ingresso gratuito;

b) le categorie di biglietti e i criteri per la determinazione del relativo prezzo. Il prezzo del biglietto include gli oneri derivanti dalla stipula delle convenzioni previste alla lettera c)»

⁵⁹ Mottola Molino, Alessandra [2007], *Museumania*, in «Mecenate»

<http://www.mecenate.info/articolo.asp?id=30>

⁶⁰ Corte dei Conti, Sezione delle Autonomie, *Relazione sul controllo dei musei degli enti locali*, Deliberazione N.8/Aut/2005.

Tipologie	Fonti
Mezzi propri	Proventi finanziari, avanzi di gestione
Autofinanziamento	Quota ingressi a pagamento, vendita servizi, merchandising, cessione diritti, membership
Trasferimenti per uscite correnti	Stato, Regioni, Provincie, Comuni
Contributi per eventi speciali	Stato, Regioni, Provincie, Comuni, Unione Europea
Erogazioni liberali	Imprese, Fondazioni, Individui
Sponsorizzazioni	Imprese

Tabella 4

Fonte: Baldassarre 2009, cit.

Le ICT possono fornire strumenti che hanno un'indubbia efficacia nella valorizzazione e promozione dei bbcc. La sfida per i beni culturali italiani, anche alla luce delle analisi svolte nei paragrafi precedenti, è quella di implementare una strategia di valorizzazione dei bbcc basata sull'utilizzo di ICT, puntando innanzitutto alla sostenibilità economica. Questa impostazione ha un duplice obiettivo, far sì che l'adozione delle ICT non sia più episodica (o casuale) e che la predisposizione di un modello di business diventi una *buona pratica* nell'ambito del settore. L'orientamento strategico primario è quello di implementare strategie per cogliere tutte quelle opportunità, economiche e sociali, che un allargamento della base dei visitatori e la loro fidelizzazione può comportare. I principali ostacoli alla diffusione di buone pratiche di gestione ICT *driven*, derivano dalla convinzione diffusa che la funzione educativa del bene culturale venga meno perché è trascurata l'attenzione all'incremento di capitale sociale. Come vedremo dall'esempio sottostante le implicazioni "sociali" di una presenza in rete sono così evidenti che ci sembra che anche questa obiezione possa essere agevolmente superata.

In Figura 76 illustriamo, a titolo esemplificativo, quali sono le potenzialità di comunicazione e le implicazioni a livello sociale che un ente-istituzione, che gestisce un bene culturale, può avere a disposizione qualora la sua strategia fosse quella di essere presente su Internet, sia approntando un sito Web sia ricorrendo ad altri canali. Realizzando un sito Web, che sia orientato all'interattività con l'utente (Web 2.0), si ottengono diversi obiettivi in contemporanea: valorizzazione del bene tramite una rappresentazione innovativa (3D, evidenza di particolari originali, storyteller), fidelizzazione dell'utente (newsletter, offerte mirate, promozione e pubblicità), comunicazione di eventi, interazione con la clientela, segmentazione dell'utente tramite itinerari a tema, diffusione di editoria, praticare il fund raising, svolgere attività di vendita e prevendita di biglietti. Tale soluzione tecnologica tuttavia, anche alla luce dei nuovi strumenti disponibili in rete, può non essere adeguata agli obiettivi strategici se progettata a sé stante.

Non è da sottovalutare l'utilizzo di alcuni strumenti presenti in rete che hanno enorme diffusione e gradimento presso il pubblico (probabilmente si parla più correttamente moltitudine indistinta) poiché consentono di mettere al centro la persona e dotarla di potenti strumenti per la diffusione delle proprie opinioni, denominati "social network", quali Facebook, twitter e Foursquare. Essi, sebbene siano strumenti profondamente diversi tra loro (il primo nato con lo scopo di networking e dating, è divenuto una potente piattaforma pubblicitaria, il secondo è nato per la comunicazione su smartphone e il terzo è un potente strumento di geolocalizzazione) sono molto interrelati e contribuiscono a creare dei network di utenti dalle potenzialità infinite. La presenza su di essi può contribuire con rapidità ed efficacia a creare delle vetrine ben curate e ad attivare meccanismi di creazione di valore dovuti al marketing virale e di passaparola (*buzz*). Questi meccanismi amplificano enormemente la possibilità di incrementare l'attrazione del bene culturale, perché il valore dell'offerta si sedimenta grazie al giudizio diretto e all'esperienza degli utenti che diventano testimonial dell'evento e lasciano feedback, ampliando la visibilità e la reputazione.

La presenza in rete può essere rafforzata e intensificata attraverso mezzi di comunicazione visivi come Flickr e di channelling come Vimeo o YouTube. Su piani diversi anche la realtà virtuale - Second life e Google earth - può essere integrata a questa strategia.

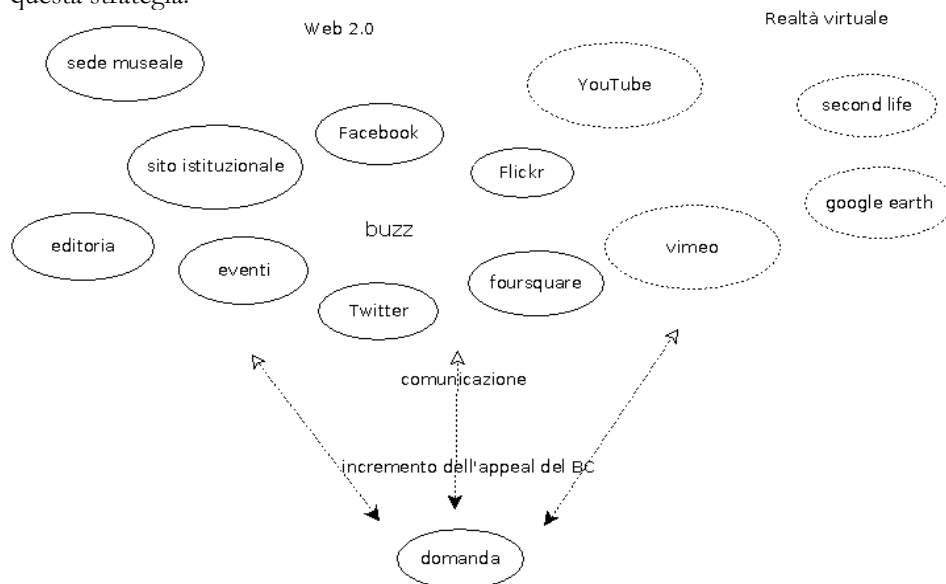


Figura 76 - Fonte: elaborazioni su Salvaterra 2008⁶¹

⁶¹ Salvaterra, Gabriele [2008], *la tecnologia come sistema di comunicazione immateriale per i musei*, <http://www.fizz.it>

Illustriamo sinteticamente alcune indicazioni di sintesi che si possono applicare a due modelli di business, il primo adottabile nella gestione diretta della valorizzazione del bene culturale (stante una lettura “comunitariamente orientata delle norme codicistiche”)⁶², il secondo nella gestione dei servizi aggiuntivi.

Dai calcoli sugli incassi dei musei statali è evidente che circa l’80 % dei musei italiani statali siano poco remunerativi (quelli sotto i 30mila euro l’anno), per cui l’appetibilità di questo segmento per gli investimenti privati è molto bassa. La sfida dell’adozione delle tecnologie per la valorizzazione può essere risolutiva, soprattutto per i musei di piccole dimensioni o che non appartengono a circuiti delle città d’arte⁶³. Come abbiamo visto alcune novità della normativa nazionale e della giurisprudenza comunitaria possono essere foriere di nuove opportunità. La gestione diretta della valorizzazione resa possibile dalla sentenza Acoset ha come conseguenza una maggiore attrazione del soggetto privato, che vede in questo modo aumentare l’opportunità di un ritorno economico dall’attività di valorizzazione; lo spaccettamento dei servizi aggiuntivi dato dalla recente modifica della normativa può fare sì che i concessionari investano nella gestione delle attività più redditizie (che allo stato attuale è quella della vendita dei libri) e di migliorare la qualità dell’offerta.

Un’ipotesi di percorso da seguire per l’individuazione di un nuovo modello di business per la gestione della valorizzazione (interpretazione estesa art 115 Codice dei beni culturali e del paesaggio)

1. Individuare ICT più adeguata attraverso:
 - indagine di mercato
 - analisi dello stato dell’arte del settore
2. Predisporre un’analisi di costi- benefici
3. Definire le strategie di marketing (pubblicità, messaggio promozionale)
4. Definizione di strategie di fidelizzazione della clientela (CRM)
5. Servizi di Bigliettazione innovativi on line (pre vendite, promozioni, offerte di circuito)
6. Attivare politiche attive di fund raising (coinvolgimento del territorio con stakeholder pubblici e privati)
7. Merchandising sulla proprietà intellettuale ispirata ai beni culturali, architettonici e ambientali (Codice della proprietà industriale del 2 settembre 2010)

⁶² Sciullo, *cit.*

⁶³ Per una riflessione sulla sostituibilità o complementarietà dei piccoli musei si veda Regione Toscana [2009], *Musei della Toscana. Rapporto 2009*.

Un'ipotesi di percorso da seguire per l'individuazione di un nuovo modello di business per la gestione dei “servizi aggiuntivi” (ex art 117 Codice dei beni culturali e del paesaggio)

1. Promuovere forme consortili per piccoli musei sullo stesso territorio
2. Servizi di Bigliettazione innovativi on line (prevendite, promozioni, offerte di circuito)
3. Digitalizzazione à Editoria (differenziazione tra utenza)
4. Adozione ICT nei servizi aggiuntivi (ad esempio audio-video guide su palmare)
5. Advertising (marketing territoriale)
6. Formazione & Consulting (per addetti del settore)

4 **Analisi di alcune buone prassi di nuovi modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali attraverso le tecnologie ICT**

Di seguito riportiamo la descrizione di alcuni progetti e/o servizi per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali che, per vari motivi, attraverso l'introduzione e l'applicazione delle tecnologie ICT hanno introdotto un nuovo modello di business che ha apportato vantaggi e soddisfazione interna ed esterna. L'elenco non è certamente esaustivo ed è frutto di una selezione effettuata su alcune delle esperienze studiate ed analizzate dai componenti del gruppo di lavoro del progetto Te.Be.

4.1 ***Museo Archeologico Virtuale di Ercolano***

Voluto dalla Fondazione CIVES (Centro Integrato per la valorizzazione di Ercolano e degli scavi), esso consiste in settanta installazioni multimediali che ricostruiscono le principali aree archeologiche della Campania, Pompei Ercolano, Baia, Stabia e Capri.

Il progetto museale MAV è attivo dal luglio 2008 e si articola in tre livelli più un roof garden. L'area del Museo dedicata alle installazioni virtuali è collocata nel livello 1, interrato, in un'area pari a 1500 metri quadrati.

Una grande installazione di Gaetano Capasso, composta di più di 30 interfacce visive, immersive e virtuali, ricostruisce la vita quotidiana delle aree archeologiche del Napoletano prima e dopo l'Eruzione Pliniana del 79 dc. Il livello 2, seminterrato, ospita un grande auditorium che accoglie fino a 350 persone, quest'area è destinata a diversi usi: spettacoli artistici, pièce teatrali, concerti, conferenze e proiezioni cinematografiche. Questo spazio si completa con altre due sale per proiezioni con 40 posti a sedere e spazi per laboratori di sviluppo per il video e i nuovi media.

Il livello 3, piano rialzato, con le grandi vetrate gli uffici, la nuova mediateca, l'archivio della canzone napoletana, il bar e uno shop museale circondano la galleria semiaperta, sede permanente del Global Village Square Project, ideato da Derrik de Kerckhove; la galleria è sede di mostre, concerti e performance.

Nell'area dedicata alle installazioni, l'utente è condotto in un ambiente virtuale attraverso ricostruzioni scenografiche e interfacce visuali progettate per offrire un'esperienza multisensoriale che si svolge tra installazioni multimediali, filmati, suggestioni, schermi e proiezioni olografiche, voci, suoni, luci, esperienze tattili, ricostruzioni tridimensionali. Le principali tecnologie utilizzate sono ricostruzioni in 3d, effetti multisensoriali, interfacce interattive, audio localizzato, tavoli multimediali, ologrammi, riproduzione di reperti, *Cave* immersivi, effetti ambientali, fogscreen, multiproiezioni sincronizzate, hypersonic sound, ologrammi 3d e *tracking* del visitatore.

Il MAV è presente sui principali social network (Facebook e twitter) e su YouTube con un canale dedicato.

I possessori di cellulare dotati di funzionalità Bluetooth possono ricevere nella zona circostante il Mav e nel raggio dei 100 metri, una serie di servizi quali audioguida, immagini, video e notizie riguardanti l'intero percorso dei musei. In questo modo i visitatori potranno immergersi nell'iter archeologico virtuale accompagnati dal proprio cellulare, che in questo caso serve da guida.

Dal luglio 2008 ad aprile 2009 i visitatori sono stati oltre 46.000 con un incasso di 200.264,50 euro.

4.2 *Venice connected*

Venice connected è una piattaforma di commercio elettronico che rappresenta la naturale evoluzione di una Card tradizionale. S'inscrive nell'ambito delle politiche di sostegno allo sviluppo sostenibile ed è gestito dall'ufficio "turismo sostenibile" dell'Amministrazione Comunale di Venezia. Ha come obiettivo strategico quello del controllo dei flussi turistici della città, che sono indirizzati verso i periodi di bassa stagione e meno affollati attraverso una politica dei prezzi diversificata.

Tramite questo servizio è possibile prenotare esclusivamente on line, i biglietti trasporto pubblico, del parcheggio comunale, l'accesso ai musei e ad altri servizi, usufruendo di sconti in base al periodo di soggiorno. Le tariffe sono applicate secondo un calendario basato sull'indice di sostenibilità, cioè secondo la stagionalità dei flussi turistici.

In seguito all'acquisto del pacchetto attraverso carta di credito, è rilasciato un PNR che costituisce sia la formalizzazione della transazione sia il codice identificativo di accesso presso i fornitori.

Rispetto alla Card tradizionale, dove l'utente acquista un pacchetto di offerte prestabilito all'origine, con la piattaforma Venice connected, l'utente può decidere che cosa acquistare secondo la logica del carrello. Un servizio così strutturato, opera principalmente su dimensione urbana e su interlocutori che "dipendono" dall'amministrazione comunale, semplificando il modello di *governance* sottostante e rendendo più agevole la messa a punto di un modello di sostenibilità economica.

4.3 *Il sito Web del museo Mart di Rovereto*

Il sito propone ai navigatori del sito una sezione "Community", che consente loro di partecipare in modo interattivo alla vita del museo.

Gli utenti che si registrano in questa sezione entrano a fare parte della mArtCommunity. Chi ne fa parte può ricevere la newsletter del museo, richiedere l'invio degli sms informativi gratuiti sugli eventi d'interesse, e può richiedere l'invio della Card Postepay-Mart dedicata con la quale si possono avere sconti speciali nei prodotti in vendita al negozio online e alla biglietteria del Mart.

A disposizione di tutti i navigatori vi sono le cartoline virtuali con le immagini delle opere della Collezione Permanente, dei documenti degli Archivi o dell'architettura dei musei, che sono liberamente inviabili dal sito. È possibile inviare alla redazione web del Mart, che pubblicherà i più belli, i propri MMS scattati al museo; è possibile, nella categoria "scelti da voi", inviare commenti sulle opere che maggiormente hanno colpito l'utente; nella categoria "le vostre foto" si possono inviare le foto, scattate previa autorizzazione, sulle opere d'arte esposte, mentre nella categoria "scelti da noi" leggere le segnalazioni degli operatori del museo.

La Community offre anche una scelta di video che documentano mostre ed eventi. La sezione è stata concepita per dare spazio non solo alle produzioni multimediali del museo, ma anche istituti scolastici e case di produzione del territorio trentino come FilmWork o Up To Date.

Il Mart è presente sui principali social network quali twitter (utilizzato per inviare agli utenti messaggi brevi sul cellulare e sul web), Facebook (per aggiornare e restare in contatto con i moltissimi visitatori del Mart che usano questo strumento e per mandare aggiornamenti su eventi e mostre.; la pagina serve anche per accogliere i commenti e i suggerimenti dei visitatori.) e Flickr (si possono vedere immagini degli allestimenti delle mostre, ma anche scatti presi durante le inaugurazioni o durante i lavori preparatori. E' possibile inoltre vedere scatti di artisti o curatori in visita al museo) e visitare canali a tema su YouTube (nel canale si possono vedere video con commenti, interviste, documentazioni e altro sulle mostre. Il canale del Mart è utile anche per vedere quello che accade sullo sfondo delle mostre, per vedere immagini esclusive, girate prima dell'apertura al pubblico, per capire come nascono le mostre: artisti, curatori e staff tecnici al lavoro al Mart) e Livestream (la web tv del Museo d'Arte Moderna e Contemporanea).

4.4 Laboratori interattivi del Museo delle Scienze e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano

Il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano, ente pubblico istituito con legge 2 aprile 1958, n.332, è stato trasformato, dal 1 gennaio 2000, in persona giuridica privata, nella specie in fondazione, in attuazione dell'art. 4 del D.Lgs 20 luglio 1999, n. 258.

Con la trasformazione in persona giuridica privata il Museo ha acquisito autonomia gestionale, organizzativa e contabile divenendo centro di imputazione di rapporti giuridici del tutto distinto da quello delle pubbliche amministrazioni partecipanti alla fondazione⁶⁴.

Tra le attività di spicco si segnalano gli i.lab che, inaugurati nell'ottobre del 2005, propongono un innovativo approccio museologico ed educativo. Alla realizzazione si è giunti attraverso un percorso di progettazione e sviluppo operativo dello staff del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci che ha collaborato con esperti di aziende e università.

L'obiettivo è di suscitare curiosità per la tecnologia e trasmettere interesse ed entusiasmo per la scienza: utilizzare robot industriali, progettare e creare nuovi prototipi (i.lab Robotica), studiare ed estrarre il proprio Dna ed effettuare una parte del test considerato come prova nelle aule giudiziarie (i.lab Genetica e Biotecnologie), comunicare con l'alfabeto morse grazie a due telegrafi o ripetere i primi esperimenti di Guglielmo Marconi (i.lab Telecomunicazioni). A questi laboratori, se ne sono aggiunti altri quali ad esempio, nel 2006, l'i.lab Leonardo e nel 2010 i.lab alimentazione.

Le attività degli i.lab sono inserite nel Progetto Educare alla Scienza e alla Tecnologia (EST) promosso dalla Fondazione Cariplo. Il progetto educativo e formativo rivolto a ragazzi e insegnanti delle scuole elementari e medie della Lombardia si articola in quattro momenti tra loro collegati: la formazione degli insegnanti, i kit progettati dallo staff del Museo per il lavoro in classe, il "pullmino della Scienza" del Museo e, infine, l'esperienza negli i.lab del Museo.

Di particolare interesse è l'analisi del bilancio del museo, da cui si evince una particolare attenzione del management all'attività di fund raising e dei servizi aggiuntivi. A fronte di contributi del settore pubblico che dal 2005 al 2008 sono rimasti costanti, intorno ai 2,6 milioni di euro, i contributi da altri enti e da privati contribuiscono al 30-40% del totale, mentre i ricavi che negli anni 2006-2008 sono stati mediamente di 3.800.000 euro, sono così ripartiti: 30% proviene dalla biglietteria, il 25% da visite guidate, il 25% da organizzazioni di eventi e il restante 16% da attività di merchandising, royalties e sponsorizzazioni.

Il bilancio per gli anni in questione si è chiuso costantemente in attivo. Da segnalare che i mancati introiti derivanti nell'anno 2008, a causa di un periodo di chiusura di

⁶⁴ Corte dei conti, - Sezione del controllo sugli enti - Delibera n. 46/2010 e Relazione del 18 giugno 2010, relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione della fondazione Museo nazionale della scienza e della tecnologia Leonardo Da Vinci per gli esercizi 2006, 2007 e 2008.

quattro mesi per manutenzione straordinaria, sono stati compensati da una sponsorizzazione di 1.5 milioni di euro.

4.5 Museo Hermitage

Il progetto Corporate Community Relations è stato lanciato nel giugno 1997 da IBM in collaborazione con il Museo Statale Hermitage e rappresenta per l'azienda il punto di riferimento internazionale per i clienti chiave, soprattutto nei mercati dei paesi emergenti. Lanciato con 2 milioni di dollari di sovvenzionamento tecnologico, la partnership pluriennale tra IBM e l'Hermitage illustra le potenzialità della promozione e valorizzazione dei beni culturali tramite ICT.

Il progetto si compone di quattro moduli:

Image Creation Studio: è basato su potenti supporti di scannerizzazione e su particolari software di elaborazione dell'immagine, che producono immagini di alta qualità digitale ad alta risoluzione da originali o lucidi di opere d'arte dalle collezioni dell'Hermitage.

Education and Technology Center: comprende numerosi PC installati nell'ingresso del Museo con alcuni curricula basati su immagini sia in russo (cirillico) sia in inglese per i bambini e il pubblico adulto.

Visitor Information Kiosk: che si trovano presso i due ingressi al Museo e in altri luoghi, che forniscono ai visitatori del Museo, con strumenti dinamici, multimediali di navigazione, informazioni sul Museo in conformità a immagini acquisite dalla collezione. Essi sono sia in inglese, sia in russo (cirillico) e comprendono sei tour prelezionati, mostre speciali e informazioni sugli eventi. Vi è anche la possibilità per i visitatori di tracciare itinerari personalizzati per particolari oggetti d'arte, collezioni o sale e ricevere stampati che fungano da guida.

Biblioteca digitale supportata dal sito web: si basa sul software Digital Library prodotto da Santa Teresa Lab. Il software applicativo speciale per il sito web Hermitage è stato sviluppato a Napoli e l'interfaccia utente e per la progettazione del sito web è stato creato da Interactive Media di Atlanta. Il sito web dinamico dell'Hermitage Museum (hermitagemuseum.org) è disponibile sia in inglese sia in russo. Esso offre un database di ricerca di immagini ad alta risoluzione selezionabili da 12 diverse categorie di opere d'arte (pittura, scultura, gioielli, ecc.), immagini Panoramix di sale selezionate e opere d'arte, la Ricerca QBIC (Query By Image Content): tramite questo strumento le opere sono ricercabili sulla base del contenuto di particolari colori indicati dall'utente o di elementari forme che contengono tali particolari colori e un nuovo sviluppo "Zoom View" che è una tecnologia basata su Java creata dalla IBM Haifa Research Lab per questo progetto. Esso consente allo

spettatore di zoomare su una determinata parte di un'immagine per l'analisi dettagliata e di leggere materiale descrittivo al tempo stesso.

Il sito web, è stato nominato "*World's Best Online Museo*" dal National Geographic Traveler, "Best Overall Internet Site", dall'Accademia Internet di Russia; è uno dei siti Forbes Magazine "Best of the Web", ed è stato sviluppato dai ricercatori IBM in Russia, Italia, Israele e Stati Uniti, in collaborazione con storici dell'arte presso l'Hermitage.

IBM ha proseguito la sua collaborazione con il museo russo, realizzando il negozio online **shop.hermitagemuseum.org**. Questo nuovo negozio online è stato progettato sia per educare i visitatori sulle opere d'arte originali provenienti dalla collezione dell'Hermitage, sia per la vendita di riproduzioni museali realizzate da noti artigiani russi esclusivamente per questo sito.

4.6 MNAC Museu Nacional d'Art de Catalunya

Il Museo Nazionale di Arte della Catalogna, noto anche con la sigla MNAC, si trova nella città di Barcellona (Catalogna) e vanta una collezione di arte romanica tra le più complete del mondo.

Nato nel 1990 dall'unione delle collezioni del Museu d'Art Modern e del Museu d'Art de Catalunya, si è ampliato con una nuova sezione di numismatica, una d'incisioni e parte della Biblioteca General de Historia del Arte. Nel 1996, si aggiunse un nuovo dipartimento dedicato alla fotografia. Oggi il museo possiede circa 250.000 opere e, oltre alle esposizioni temporali e itineranti, ha anche funzioni di studio, conservazione e restauro delle opere d'arte.

Il MNAC è un consorzio costituito dalla Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament (il Municipio) e dall'Amministrazione Generale dello Stato.

Grazie al sostegno del Piano Avanzato del Ministero dell'Industria, Turismo e Commercio, le sue collezioni sono anche accessibili on line. Dal marzo 2010 è possibile accedere a una raccolta di circa 1.900 opere d'arte destinata gradualmente a crescere.

Il portale **art.mnac.cat** consente di visualizzare il lavoro dell'artista sull'immagine e le informazioni tecniche ed è disponibile in catalano, spagnolo e inglese. Inoltre, l'applicazione consente anche ricerche avanzate in conformità ad alcune categorie come l'autore, la raccolta, il titolo o il periodo cui ogni opera appartiene.

Nel catalogo collettivo del Museu Nacional d'Art de Catalunya le schede, recanti sempre l'indicazione della posizione dell'opera nel museo, rinviano a *gigafoto* particolarmente perfezionate e corredate di commenti sonori e filmati. Le *gigafoto* sono realizzate con tecnologia GigaPan.

GigaPan si compone di tre estensioni tecnologiche: una telecamera robotizzata, montata su una fotocamera digitale standard, che acquisisce immagini panoramiche ad altissima risoluzione (da 1 gigapixel in su); software personalizzato per la costruzione di panoramiche gigapixel ad alta risoluzione e una nuova tipologia di sito web che consente di esplorare, condividere e commentare i dettagli che si rintracciano nei panorami gigapixel.

GigaPan è stato sviluppato dalla Carnegie Mellon University in collaborazione con la NASA Ames Intelligent Robotics Group, con il supporto di Google.

Il MNAC ha in programma di ampliare il database corrente delle collezioni online a tutti i fondi del museo e si doterà di nuovi materiali multimediali. La pubblicazione online dei contenuti del MNAC fa parte del progetto "Arte e tecnologia, nuovi modi di conoscenza".

Il museo è anche presente in un altro progetto multimediale. Si tratta dei Musei Online, un applicativo condotto dal Dipartimento della Cultura e dei Media, che comprende la documentazione di 42 musei catalani (che ha già 230 mila oggetti digitali). Il MNAC adesso fornisce 445 schede.

4.7 G.E.M.A. Grande Enciclopedia Multimediale dell'Arte Pittura – Disegno – Incisione dal X al XVIII sec.

Internet sta creando opportunità, non solo finanziarie, senza precedenti.

È stato previsto che un miliardo di persone saranno connesse ad Internet entro i prossimi cinque anni, e l'e-commerce attraverso Internet raggiungerà anche più di 7.000 miliardi di dollari nello stesso periodo.

Il mercato dell'Arte, dopo quello borsistico e quello immobiliare, può essere considerato il più seguito dagli operatori economici.

Il mercato dell'Arte si rivolge a tutto il mondo, siano essi uomini siano essi donne, di qualsiasi età, di qualsiasi ceto sociale, siano essi professionisti del ramo, antiquari, collezionisti, studenti o semplici amanti dell'Arte. Siamo di fronte cioè ad un mercato enorme, senza confini geografici, senza limiti di epoche e di potenzialità d'acquisto.

Fino ad oggi chi, occupandosi di Arte, voleva ottenere delle informazioni su determinati artisti, aveva solo la possibilità o di acquistare pubblicazioni in merito, con un notevole impiego di denaro, o andare in biblioteca per consultazione, con notevole dispendio di tempo ed energie.

Con l'avvento delle tecniche multimediali tutto questo è stato possibile superarlo e, meglio, ottimizzarlo, offrendo un servizio indispensabile per qualità, quantità, completezza dei dati, praticità, tempestività ed economicità.

G.E.M.A. – Grande Enciclopedia Multimediale dell'Arte, ha lo scopo primario di offrire questo servizio a tutti coloro che, gravitando nel mondo dell'Arte, hanno bisogno di informazioni, le più complete possibili, con continuità, con celerità e facilmente; con l'ausilio delle tecniche informatiche, per prima al mondo, ha da oltre 20 anni, creato la Banca Dati sull'Arte per pittura, disegno ed incisione, dal X al XVIII secolo, con lo scopo di censire e catalogare, artista per artista, le opere prodotte a mo' di dispensa e realizzare così per ciascuno di questi l'Opera Omnia, in edizione unica.

G.E.M.A. ha inoltre un DataBase che consente di erogare servizi accessori molto interessanti per l'utenza: “ DOVE andare, COSA vedere “, che permette a tutti, una volta scelta la località da visitare, di consultare un elenco selezionato di opere d'arte ivi collocate.

Nei siti **www.arteantica.eu** e **www.artbank-oldmaster.com** è possibile, in maniera facile ed intuitiva, scegliere la località che si desidera visitare e prendere visione dell'elenco delle opere selezionate da andare a vedere.

Sono evidenti dunque i vantaggi per lo sviluppo del turismo culturale, ed anche questo elemento è alla base di un nuovo modello di business che lega in maniera integrata cultura, arte e turismo.

G.E.M.A. dispone di una libreria di oltre 8.000 volumi, fra libri e cataloghi d'asta, incentrati per le categorie ed i periodi considerati, e la Banca Dati dispone di oltre 50.000 schede su artisti, sempre in continuo aggiornamento ed aumento.

Ogni scheda porta il nome dell'artista, le date di nascita e di morte o di attività, il tipo d'attività, i soggetti trattati, dove ha operato. Artista per artista è disponibile, cosa assolutamente inedita, la bibliografia ricavata dalla biblioteca sopra citata.

La bibliografia dell'artista considera sistematicamente sia le opere censite da libri e da cataloghi, sia quelle passate in asta con indicato i valori di stima e di aggiudicazione, creando l'Opera Omnia dell'artista con la descrizione di ogni singola opera, dove è pubblicata e se passata in asta, dove ed a quanto.

Per ciascuna di queste opere inoltre viene fornita anche la bibliografia.

G.E.M.A. è in grado inoltre di effettuare ricerche ad hoc per soggetto, per genere, per supporto, per ubicazione e per passaggio d'asta; con G.E.M.A. è stato dunque dato inizio al primo, vero, sistematico, completo censimento del patrimonio artistico utilizzando le tecniche multimediali.

4.8 Il Progetto MU.VI – Prototipazione di uno spazio multimediale interattivo per la qualificazione di aree espositive del Metadistretto del Veneto per i beni culturali

Ideato e promosso da un raggruppamento di quattro imprese con capofila Ashmultimedia S.r.l., MU.VI sarà il primo prototipo di “spazio espositivo virtuale” realizzato al VEGA dove forma-dimensione del contenitore, percorso, illuminazione, sonorizzazione, giochi multimediali e descrizioni verbali, interagiranno sinergicamente innescando meccanismi di percezione sinestesica e coinvolgimento emotivo del visitatore.

Il modello prototipale sarà utilizzato come laboratorio permanente, per poi rimanere come spazio sperimentale per sviluppare nuovi modelli su ambiti ed oggetti da esporre sempre differenti.

Qualità fondamentali del sistema che verrà studiato sono la multisensorialità e l'interazione digitale uomo-ambiente. Per questi motivi la realizzazione sarà prodotta secondo i principi dell'Experience Design.

Il progetto è cofinanziato dalla Regione Veneto ai sensi della Legge R. n. 9/2007 Piano strategico regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione 2008/2010” – Bando 2008 fase 2.

Il prototipo MU.VI sarà lo strumento ideale per sperimentare e realizzare spazi espositivi che amplifichino la suggestione collegata all'oggetto, con l'intento di lasciare una traccia emozionale nel fruitore, potenziando così l'attrazione verso il manufatto (opera d'arte, prodotto di alto artigianato artistico o prodotto industriale).

Saranno quindi studiate interazioni e contenuti sempre specifici sulla base delle caratteristiche dell'oggetto esposto, sviluppando interconnessioni sempre nuove fra le tecnologie utilizzate.

Con l'utilizzo del prototipo, si otterranno nuovi strumenti espositivi e promozionali. Nel campo dei beni culturali questo sarà propulsore di attrazione sia nei musei, sia nei contesti mobili (fiere, esposizioni, mostre temporanee, etc.) dando vigore a un mercato come quello turistico – culturale e museale in forte calo rispetto ai concorrenti internazionali. Negli ambiti commerciali, invece, chi si avvarrà di questo strumento potrà imporsi sul mercato per la forza innovatrice e di forte suggestione data al prodotto.

In una manifestazione espositiva, sia essa a carattere culturale (musei, mostre, rassegne, ecc.) o commerciale (fiere, mostre-mercato, esposizioni di settore, ecc.) l'interazione fra contenuti esposti e contesto dell'esposizione gioca un ruolo chiave nell'attirare interesse e conseguentemente nel guidare l'apprezzamento ed il giudizio complessivo dello spettatore. Quest'interattività si esplica primariamente su due fronti.

Il primo concerne la capacità di fornire un'informazione quanto più completa ed integrata possibile su ciò che è oggetto di esposizione (aspetto denotativo), tenendo conto anche del tempo di permanenza (che non può essere protratto oltre un certo limite) e delle capacità assimilative dello spettatore in quello specifico contesto. Il secondo fronte consiste nella capacità di coinvolgere lo spettatore anche sotto il profilo suggestivo-emozionale (aspetto connotativo) trasformando la partecipazione all'evento in un'esperienza gratificante, che si fissa nella memoria assimilandone tutte le valenze positive.

Questo risultato può essere ottenuto attraverso un'accurata progettazione dello spazio espositivo, dell'illuminazione, della sonorizzazione, dei messaggi visivi e verbali tenendo conto dell'indispensabile interazione coordinata di questi elementi, raccordati con effetti di simulazione visiva ed acustica proposti anche in termini interattivi, cosa resa oggi possibile dallo straordinario progresso dell'informatica e delle tecnologie digitali.

Il Raggruppamento Temporaneo d'Impresa è così composto:

- ASHMULTIMEDIA SRL (capofila)
- ATEC SRL
- LIFE CODE SRL
- CONSORZIO DISTRETTO VENETO DEI BENI CULTURALI

I suddetti partner a dicembre 2009 si sono costituiti in ATS e a partire dall'8 febbraio 2010 hanno avviato la realizzazione del progetto.

4.9 La fondazione MUSEI SENESI

La Fondazione Musei Senesi è stata costituita nel corso del 2003 dall'Amministrazione Provinciale di Siena, con la partecipazione istituzionale dei Comuni di Siena e della sua Provincia, della Curia Arcivescovile di Siena - Colle di Val d'Elsa - Montalcino, della Curia Vescovile di Montepulciano - Chiusi - Pienza, dell'Università degli Studi di Siena, della Fondazione Monte dei Paschi di Siena e della Banca Monte dei Paschi di Siena Spa, al fine di raccogliere l'eredità del Sistema dei Musei Senesi. Essa riunisce ben trentatré musei di Siena e della sua provincia con il compito di valorizzarne il ricco patrimonio e promuoverne la conoscenza.

La Fondazione Musei Senesi nasce con l'intento di integrare il complesso dei Musei e degli Archivi degli enti pubblici locali della provincia di Siena. Lo scopo è quello di ottimizzare l'uso delle risorse per la valorizzazione e la promozione del patrimonio artistico e culturale.

Il territorio senese deve molto della sua forte connotazione e qualità alla sua non comune diffusione di beni culturali. L'integrazione tra queste presenze e un passaggio segnato anch'esso dalla cultura ha creato quella forte stratificazione di eventi, segni, occasioni di memoria e testimonianze che hanno portato all'esistenza di molti piccoli musei, civici e diocesani, nei quali si concentra gran parte del patrimonio artistico proveniente da chiese, palazzi, collezioni private, istituzioni e scavi archeologici. Si tratta in molti casi di sceltissimi patrimoni d'arte, di veri e propri documenti di civiltà. Momenti fondamentali per delineare e dare corpo al più autentico senso di identità di un territorio e della comunità che lo abita.

Una delle differenze più evidenti tra un museo singolo e un sistema museale è proprio la capacità di ricevere forza dall'integrazione di tante risorse, non solo insite nella specifica istituzione culturale, ma anche esterne e radicate nel territorio, e di proporsi come uno dei diversi luoghi, non l'unico, della conoscenza di una complessità culturale seppur coordinata. Ogni singola unità si mostrerà quindi come l'autonoma componente di un insieme politematico e potrà acquistare maggiore valore e più forte significato proprio in relazione a tutti gli altri elementi.

La struttura organizzativo-gestionale della fondazione è piuttosto articolata per permettere un'espressione di tutte le istanze e le specificità di vari musei e dei territori; si compone dei seguenti organi: Consiglio di Gestione, Consiglio di Indirizzo, Comitato scientifico, Collegio dei Revisori dei Conti ed il Collegio dei Direttori.

Recentemente la Fondazione Musei Senesi ha sottoscritto un Protocollo con altri Enti impegnati nella valorizzazione del territorio della Provincia di Siena, la CCIAA e l'APSLO (Agenzia Provinciale per lo Sviluppo Locale) per definire programmi comuni volti allo sviluppo dei distretti culturali integrati nei territori della provincia.

Il Protocollo tra Fondazione Musei Senesi e Apslo si propone di realizzare azioni finalizzate alla creazione di un "Distretto culturale evoluto" sul territorio senese; svolgere attività di Fund raising per progetti e attività culturali da perseguire sia attraverso la ricerca di opportunità di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie, sia attraverso il raccordo con strumenti esistenti della programmazione locale (PASL); effettuare azioni di scouting e progettazione di attività e eventi aventi per oggetto la cultura come fattore di sviluppo economico e territoriale, anche tramite il coordinamento e la messa in sinergia con altri attori/stakeholder del territorio. Il protocollo di intesa ha una durata di quattro anni, si tratta di un accordo basato sull'idea della cultura come uno degli elementi strategici per lo sviluppo economico del territorio e che mira a valorizzare le risorse della provincia senese attraverso la loro integrazione e correlazione.

Il Protocollo tra Fondazione Musei Senesi e Camera di Commercio ha una durata di cinque anni. L'obiettivo è quello di definire programmi comuni e un rapporto di

collaborazione continuo per la promozione e valorizzazione del patrimonio culturale e la crescita del territorio. Elemento fondamentale per lo sviluppo di distretti culturali integrati su cui la Fondazione Musci Senesi, con gli enti che l'hanno costituita, è impegnata. Iniziative e progetti saranno attuate tramite programmi promozionali e di comunicazione; azioni di co-marketing; azioni volte alla diffusione responsabilità sociale d'impresa e alla valorizzazione della cultura d'impresa; iniziative di sostegno alla conservazione e al restauro del patrimonio culturale; eventi di valorizzazione e di sostegno della cultura e del patrimonio culturale materiale ed immateriale del territorio quali esposizioni, convegni, congressi, festival; azioni in ambito formativo, educativo e didattico; programmi di studio, di ricerca e di sensibilizzazione sul rapporto tra impresa e cultura; iniziative editoriali anche in ambito multimediale e ICT.

4.10 LU.C.C.A. LUCCA Center of Contemporary Art

Il Lu.C.C.A. porta per la prima volta in Toscana una concezione nuova di museo. Non solo un luogo dove visitare mostre d'arte, ma uno spazio completamente interattivo e aperto a molteplici esperienze. Un luogo fruibile ogni giorno che, grazie ad un'attenta programmazione, si identifica con lo slogan: *the living museum*. Tante idee culturali alternative in grado di coinvolgere target di pubblico differenti, dove il visitatore potrà usufruire di un'ampia gamma di servizi: l'arte, il relax, la musica, la regia olfattiva, la lettura e il divertimento. Ne scaturisce un vero e proprio percorso polisensoriale in grado di trasformarsi in ideale strumento propedeutico per l'ideale fruizione dell'arte della nostra contemporaneità.

Lu.C.C.A.: the living museum. Questo è lo slogan del museo che racchiude ed esplicita la nuova visione dei progettisti e delinea i contenuti alla base del suo nuovo modello di business: un museo vivente in contrapposizione con i – ahinoi – molti musei tradizionali che se proprio non sono morti sono comunque in una fase coma o pre-coma. Una struttura polivalente dall'appeal internazionale che è allo stesso tempo contenitore di opere d'arte, spazio educativo, ma anche il posto ideale dove fermarsi a leggere un libro, prendere un caffè, ascoltare musica o partecipare a un lunch a pochi metri dalle opere d'arte in mostra. A ogni livello corrisponde un'offerta singolare e una risposta diversa alle esigenze di visitatori diversi.

La programmazione artistica tiene conto di un progetto museologico pensato per tutti i target di pubblico, per avere una visibilità internazionale e per trovare un legame continuativo con il territorio. Nei due piani espositivi principali si svolgono ogni anno quattro grandi mostre legate all'arte moderna e contemporanea. Da maggio 2009 si sono susseguiti sei grandi eventi: “Un mondo visivo nuovo. Origine, Balla, Kandinsky e le astrazioni degli anni Cinquanta”, “Man Ray. The Fifty Faces of Juliet”, “Christian

Balzano. Luci del destino”, “State of Mind. Minimal Art/Panza Collection”, “Piero Gilardi-Steve McCurry. Time after Time”, “Michel Comte. Not only women – Feminine Icons of our Times”. In preparazione la mostra “Jean Dubuffet e l'Italia” prevista per febbraio 2011. Negli spazi collaterali, Lu.C.C.A. Lounge e Lu.C.C.A. Underground, eventi di giovani artisti, performance live, kermesse di videoarte, installazioni, talk show e living conference.

Il Museo di Arte Contemporanea Lu.C.C.A. è allestito all'interno di Palazzo Boccella, un antico edificio sito all'interno del centro storico di Lucca che presenta i tipici caratteri dell'architettura del XVI secolo. Gli spazi del nuovo museo sono distribuiti sui cinque piani dell'edificio storico. Tutti i livelli della struttura sono collegati da un ascensore e da scale. Dal portone d'ingresso principale si accede, a livello del piano terra rialzato, all'interno di un'ampia sala destinata all'accoglienza dei visitatori; sulla parete di fondo è collocato un bancone reception, completamente rivestito in vetro e sormontato da due video; questi ultimi sono destinati alla proiezione di anteprime delle mostre in corso o in previsione di eventi legati alla vita del museo e di iniziative organizzate in altre sedi istituzionali. Dalla reception si accede ad una serie di locali ubicati allo stesso piano: una caffetteria dotata di banco bar e di due adiacenti salette con sedute e tavolini, un bookshop, una sala lounge dotata di comode sedute per la lettura e la conversazione e destinata ad accogliere mostre temporanee di fotografia, locali guardaroba, deposito e servizi dislocati negli spazi retrostanti il bancone della reception.

Al piano seminterrato, oltre all'ingresso di servizio (dotato di servoscala per i disabili), sono dislocati uno spazio dedicato all'allestimento di mostre temporanee di piccole dimensioni (scultura e arti decorative e industriali), dotato di binari elettrificati a soffitto e relativi faretti e una saletta dedicata alla video arte, con le pareti ed il soffitto completamente dipinti di nero, dotata di videoproiettore, relativo schermo da soffitto a pavimento e sistema di ascolto home theatre.

Al piano primo e secondo sono distribuite le otto sale espositive del museo, tutte allestite con l'intento di creare dei contenitori asettici: scatole bianche atte ad accogliere qualsiasi opera od installazione di arte contemporanea.

Al piano terzo sono dislocati gli uffici del museo. Una particolare attenzione è stata posta anche all'illuminazione esterna del palazzo. In corrispondenza dei piani espositivi, ogni finestra è stata dotata di un punto luce fluorescente; alla sera sarà pertanto possibile "accendere" il palazzo con una illuminazione suggestiva e di impatto, che può cambiare colore a seconda delle inaugurazioni o dei particolari eventi in corso.

Il Lu.C.C.A. è dotato inoltre di una nursery dedicata ai laboratori ludico-didattici, progetti con le scuole e dove i genitori potranno lasciare i più piccini durante la visita al museo.

Abbiamo riportato la descrizione delle strutture e dei servizi di questo Museo privato in quanto da ciò si può comprendere come – e questo è un altro elemento per il quale riteniamo questo progetto una buona prassi nell'ambito dei nuovi modelli di business applicati ai beni culturali – questa struttura sia progettata e gestita per essere un luogo dove trascorre del tempo in maniera piacevole. Una sorta di “*wellness culturale*”. Un aspetto quest'ultimo che uno dei testimoni privilegiati intervistati ha individuato come nuova frontiera da perseguire da parte di tutti i luoghi della cultura e dove viene fatta cultura italiani e che noi condividiamo appieno.

Una delle molteplici attività di LU.C.C.A. è il progetto “Face Off”, il cui slogan è quanto mai pertinente rispetto alla nostra disamina sui nuovi modelli di business in quanto recita “A Lucca le cose cambiano”. Riportiamo le note per la presentazione di questo progetto tratte dal sito www.faceoff.it in quanto colgono a nostro avviso un tentativo di proporre un nuovo modello di fare e vivere la cultura utilizzando un mix di tecnologie e attività tradizionali.

“Nelle espressioni artistiche della nostra contemporaneità c'è sempre più bisogno di un confronto con la società, di una presa di coscienza dell'attuale livello culturale e di un rapporto con un pubblico sempre più preparato, sempre meno specializzato e con sempre meno tempo a disposizione per approfondire in anticipo le sollecitazioni artistiche che dovrebbe fruire.

Con l'intento di riportare le persone al centro dell'attenzione, di confrontarsi in modo più continuativo con la società, con la volontà di coinvolgere un pubblico più ampio ed eterogeneo e con la determinazione di andare oltre quelle rigide convenzionalità che isolano le strutture che producono cultura, il Teatro del Giglio e il Lu.C.C.A. – Lucca Center of Contemporary Art – propongono alcune invasioni pacifiche di territori altri abbattendo barriere e sfumando confini disciplinari tanto obsoleti quanto inutili. L'intento dichiarata è quello di individuare una nuova definizione del concetto di arte e cultura in senso contemporaneo con l'obiettivo di facilitare lo sconfinamento delle discipline delle arti visive e dello spettacolo verso nuovi e affascinanti territori.

5 Appendice

5.1 *Le funzioni di un modello di business*⁶⁵

Il modello di business è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo.

In particolare, il modello di business:

- fornisce le linee guida con cui l'impresa converte l'innovazione in acquisizione di valore senza prescindere da un' adeguata strategia in grado di apportare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza (traccia così una direzione a cui probabilmente faranno seguito i follower);
- definisce una organizzazione che consenta di condividere la conoscenza all'interno dell'azienda e valorizzare le proprie risorse umane favorendo le condizioni ideali per incentivare l'innovazione;
- individua i rapporti di interazione e cooperazione con fornitori e clienti (mercato) valorizzando le proprie scelte (di modello e/o di business);
- stabilisce le metodologie e gli strumenti per analizzare in modo critico e continuativo i risultati ottenuti dal proprio modello di business confrontandoli con quelli dei propri concorrenti.

Il modello di business è uno dei principali strumenti a disposizione del management per interpretare e gestire in maniera vincente le dinamiche interne ed esterne all'azienda.

Il modello di business è dunque, sostanzialmente, il modo in cui una organizzazione genera profitti e gestisce l'insieme delle sue attività.

5.2 *Lu.Be.C. 2010 - Workshop progetto Te.Be., 21 ottobre*

Di seguito si riportano gli interventi dei relatori del workshop dedicato al progetto Te.Be. che si è svolto nell'ambito di Lu.Be.C. Lucca Beni Culturali 2010, in occasione del quale sono stati presentati i primi risultati dello studio di fattibilità. Gli interventi ed il dibattito che ne sono seguiti sono diventati parte integrante dei risultati definitivi del progetto.

Dove non diversamente indicato, gli interventi hanno subito solo una correzione redazionale da parte del curatore del presente volume.

⁶⁵ Chesbrough, Henry [2003], *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School press.

5.2.1 *Marko Moilanen, Project Manager Innovation Mill - Nokia*

Buongiorno a tutti, farò ora la mia presentazione in Power Point. Come potete vedere sono qui a rappresentare la Nokia.

Fondamentalmente parlerò di quelle che sono le tre “I” più importanti, cioè Idea, Invenzione e Innovazione e in modo particolare mi soffermerò sulla terza “I”: Innovazione. Dal mio punto di vista, però, un’innovazione interna non è sufficiente. Ad un’innovazione interna bisogna aggiungere anche un’innovazione esterna, perché solo in questo modo si può avere un vantaggio a livello di collaborazione e di cooperazione.

In questa slide trovate più che altro una nota informativa: come potete vedere l’iniziativa Innovation Mill ha vinto il primo premio alla competizione “Idea Produttiva” per il 2010 e come potete vedere, in questo periodo, sono nate in Finlandia diciotto nuove società e sono stati creati più di cento nuovi posti di lavoro. Vediamo ora quali sono i punti fondamentali della creazione di questo Innovation Mill e come siamo arrivati a questo. Innanzitutto l’Innovazione aperta è fondamentale proprio per poter incrementare e aumentare la competitività degli imprenditori e società di grandi dimensioni delle città e dei Paesi stessi. In realtà la Nokia da sola non può commercializzare tutto all’interno della ricerca e dello sviluppo, per quanto riguarda i piani d’impresa, per quanto riguarda le invenzioni, molto spesso se agisse da sola molti di questi segmenti rimarrebbero sottosviluppati, mentre in Finlandia ci sono molte piccole e medie imprese che possono trarre grande vantaggio da quelle che sono le idee della Nokia. Nokia, in collaborazione con Technopolis e High Tech, si sta adoperando proprio per creare un ambiente di business più aperto e nuovo. Ora qui vedete, in maniera molto sintetica, quello che si intende per Innovation Mill: la Nokia lancia un’idea. La Technopolis è una società che ha anche una Direzione di Sviluppo e Ricerca e la Tekes - che vi è già stata presentata e i cui rappresentanti sono qui in quest’aula insieme a noi - è una società pubblica che si occupa, appunto, di progetti nell’ambito di sviluppo, dell’innovazione e della tecnologia.

Vi sono piccole e medie imprese che partecipano a questo progetto: viene lanciata, appunto, un’idea nuova da parte della Nokia e le varie imprese si coordinano per vedere di realizzare in maniera concreta questa idea. I contratti arrivano dopo una fase di pre-negoziato e per quanto riguarda il finanziamento interviene la Tekes, intervengono altre organizzazioni, altri enti anche a livello cittadino per cui, una volta individuata l’impresa, la società che parteciperà al progetto, una volta individuata l’idea nuova da concretizzare, si passa poi alla parte del finanziamento. Come vedete il finanziamento non è coperto al cento per cento, può essere coperto al cinquanta per cento; un’altra percentuale arriva da altre sovvenzioni, da altri sussidi e poi è l’impresa

stessa che partecipa al finanziamento. Technopolis si occupa poi di tutta quella che è la progettazione e il planning, oltre che delle sovvenzioni e della ricerca di tali sovvenzioni o supporti finanziari. In realtà il processo è molto molto veloce: ci vogliono circa due mesi per individuare l'idea vincente, per individuare la società, poi alcuni mesi vengono impiegati per la parte del finanziamento, ma possiamo dire che nel corso dei sei mesi l'intero processo viene portato a compimento.

Qui voi trovate quelli che sono i vantaggi portati da questo progetto. Innanzi tutto i vantaggi sono enormi per le piccole e medie imprese che hanno così la possibilità di entrare direttamente a contatto con un'idea Nokia innovativa e questo è fondamentale per le piccole e medie imprese. Un'altra cosa sulla quale purtroppo non ho potuto soffermarmi prima nel corso del mio intervento è l'importanza delle città: anche le città finlandesi, in modo particolare ce ne sono otto, partecipano direttamente a questi progetti e per loro è di fondamentale importanza perché nuovi progetti realizzati significa anche nuovi posti di lavoro. In questa slide troviamo quelli che sono gli obiettivi che sono stati raggiunti con la realizzazione di tale idea: il progetto è stato lanciato nel maggio del 2009, sono state prese in considerazione, analizzate e verificate duemila idee, tra queste idee ne sono state individuate cento che poi sono state a loro volta verificate e considerate con società e imprenditori - abbiamo trovato quattrocento società in tutta la Finlandia -, sono stati ventotto i nuovi progetti di sviluppo catalizzati, diciotto le nuove società che sono nate e centocinquantanove i nuovi posti di lavoro che sono stati creati. Per cui possiamo dire che i risultati che abbiamo raggiunto sono stati risultati soddisfacenti per tutte le parti; risultati, fra l'altro, che sono stati raggiunti in un arco di tempo direi limitato e noi siamo molto soddisfatti del lavoro che abbiamo fatto.

Questa è semplicemente una slide per farvi vedere come i campi sui quali operiamo sono in realtà i più disparati. I contenuti sono diversi: possono esserci, appunto, piani di produzione, specifiche tecniche per nuovi prodotti, interfacce con l'utente, strutture per hardware e software, diciamo che non abbiamo dei limiti nella nostra attività.

In questa slide potete vedere le varie società che hanno partecipato al progetto: sono società di varie dimensioni e questo è quello che importa. L'importante è che, se una società vuole partecipare, ha la possibilità di partecipare e di cercare di concretizzare questa idea nuova che viene lanciata dalla Nokia, poiché è da questo che dipenderà poi lo sviluppo delle varie società. Questo è un nuovo modello innovativo a livello economico, che può essere adottato da chi lo desidera.

Se ci sono eventuali domande potete andare dopo nello Fin Space dove io sarò a disposizione per dare tutte le risposte del caso. Grazie.

5.2.2 Marco Masi, Direttore Area di Coordinamento Ricerca Regione Toscana⁶⁶

Buongiorno a tutti, è un onore per me essere qui con voi oggi e apprezzo il discreto successo di partecipazione.

Ho due compiti in realtà. Il primo è quello di introdurre la giornata, mentre il secondo è di riuscire in qualche modo di coordinarla. In realtà mi sembra già un primo successo la decisione di far parlare prima l'ospite straniero, perché in realtà quanto detto induce già delle prime importanti riflessioni, soprattutto sul modello, il miglior modello e comunque quello più innovativo che le istituzioni, i centri di ricerca e soprattutto il mondo delle imprese possono in qualche modo garantire e alimentare per l'innovazione e lo sviluppo. Ho preparato alcune *slide* che mi saranno utili anche per lanciare alcuni temi che poi vorrei fossero oggetto di discussione.

Innanzitutto mi presento, sono Marco Masi e da circa due mesi sono responsabile dell'area di coordinamento della ricerca della regione Toscana, anche se vengo ovviamente dal mondo della ricerca. Mi sono occupato già in passato del sistema di ricerca in Sanità, in particolare, e adesso ho questo compito difficile di riuscire a utilizzare la ricerca, da molti media citata come possibile motore di rinascita, di ricrescita, di sviluppo del nostro Paese, ed aggiungo nella nostra regione.

Vi sarete resi conto dalle relazioni di coloro che mi hanno preceduto quanto il potenziale *matching* di ricerca e sviluppo deve essere in realtà generato e potenziato dal mondo delle imprese; il nostro Paese ha una ricerca privata meno attenta, cosa sulla quale riflettere, c'è anche qualche elemento di frizione tra il mondo delle imprese e le Università; spesso si concedono i *grant* più per vocazione solidale, nel senso quasi di mecenatismo, che per una convinzione reale della bontà del contenuto della ricerca.

In questo momento pertanto il ruolo pubblico diventa fondamentale, probabilmente, per certi aspetti, come un vero e proprio elemento propulsivo. Si evidenziano nel nostro Paese alcune criticità sulle quali occorre riflettere: pochi gruppi industriali con fatturati elevati, una presenza estremamente frammentata del mondo produttivo italiano che può essere una forza ma contestualmente anche un elemento di debolezza.

Ecco, in Italia, si tende a valorizzare poco le collaborazioni e le forme di coordinamento; c'è un numero limitato di industrie high-tech di grandi dimensioni nei settori della microelettronica, robotica, optoelettronica motoristica, chimica, tecnologie biomediche, anche se devo dire su alcuni settori abbiamo delle punte di eccellenza.

Si registra una predominanza negli investimenti sui processi produttivi e non sull'innovazione di prodotto.

⁶⁶ L'intervento è stato revisionato dall'autore.

E' una fotografia, secondo me, molto interessante quella elaborata da Confartigianato, fa capire, per esempio, quanto le industrie dell'Artigianato artistico siano presenti nel nostro Paese.

Quindi esiste una realtà piccola, operosa, che investe ed opera in questo settore, è il segmento della valorizzazione dei beni culturali in particolare ed Artistici, di enorme interesse per la nostra regione. Non è un caso che la Giunta Regionale stia discutendo proprio in questi giorni il piano regionale di sviluppo e verrà posta particolare attenzione al segmento delle piccole e medie imprese e, aggiungo, delle micro imprese, pensando alla valorizzazione di assi strategici come l'ICT e la valorizzazione dei beni culturali.

In Italia purtroppo si registrano:

- Carenza di meccanismi per incentivare i giovani talenti e i ricercatori di eccellenza
- Carenza nei meccanismi di management di grandi progetti di ricerca
- Barriere, anche culturali, alla collaborazione pubblico-privato
- Carenze nei meccanismi di "governance"
- Carenza di meccanismi efficaci di valutazione
- Mancanza di un quadro pluriennale di sostegno finanziario

A proposito delle criticità del sistema della ricerca, abbiamo visto che il sistema pubblico, lo Stato e le Regioni, stanno provando, nonostante i tagli evidenti, a conservare risorse finanziarie comunque di una certa importanza, e lo vedremo poi meglio illustrando alcuni dati.

Lo sviluppo di meccanismi per un'efficace promozione ed effettivo trasferimento dei risultati della ricerca in opportunità imprenditoriali è una sfida di importanza sempre più pressante, dal momento che questo può permettere un più accurato e finalizzato sfruttamento delle risorse pubbliche, la creazione di comunità imprenditoriali, combinando in sé un ritorno sia personale che per il patrocinante pubblico, la creazione di nuovi posti di lavoro sul territorio che attirino anche persone di talento provenienti da tutto il mondo, ed infine il miglioramento economico e sociale dei cittadini della nostra regione in generale.

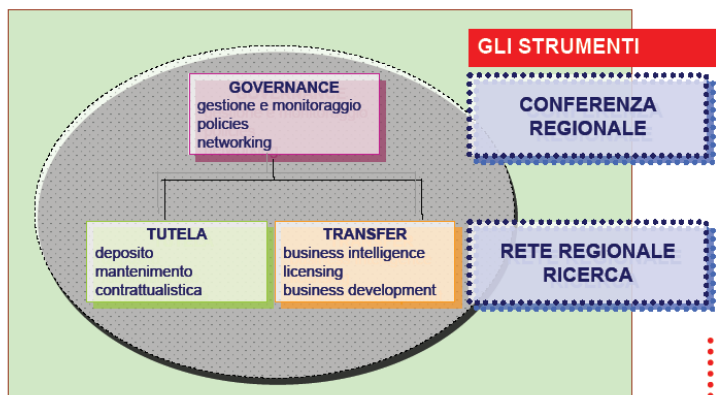
Mi chiedo però quale è il modello più corretto. Il modello migliore è quello del finanziamento dei progetti di ricerca a bando o piuttosto bisogna pensare ad un altro modello che operi sul versante della defiscalizzazione della ricerca? Potrebbero essere validi entrambi, sicuramente; credo che però bisognerebbe pensare non solo all'aspetto dei bandi ma anche a forme di incentivi all'impresa che inneschino quel processo virtuoso che il dirigente della Nokia in qualche modo ci ha illustrato.

Gli obiettivi strategici del Piano Nazionale della Ricerca sono tuttora in discussione, ma tracciano alcuni ambiti che ritengo importante segnalare. Il primo su tutti è sicuramente la qualità della vita, ma la qualità della vita non è soltanto pensare alla salute ma al vero e proprio benessere, benessere inteso come *welfare*, che vuol dire anche una maggiore e migliore attenzione alla tutela dell'ambiente, alla competenza e alla cultura. La sicurezza è un ambito molto importante: sicurezza può essere anche quella sul lavoro, sicurezza è anche delle nostre città. E anche qui sistemi innovativi di valorizzazione del patrimonio delle nostre città rappresentano, permettetemi una valutazione personale, forse una risposta più corretta a quelle "cancellate" che sempre più spesso vengono applicate ai per difendere il nostro patrimonio artistico e storico. Penso che forse una valorizzazione dei nostri centri storici, attraverso l'innovazione, potrebbe aiutare ad aumentare la vivibilità e anche appunto la qualità della vita. Gli obiettivi strategici centrano due ambiti straordinari dell'iniziativa di Lu.Be.C.: PICT e la valorizzazione dei Beni e di integrità culturali. Come vi si impianta la politica regionale? Dovremmo riuscire a capire bene quali sono e a fare delle scelte, quali possano essere gli assi strategici per la ricerca, ma anche pensare di porre attenzione alla sua valorizzazione.

In Toscana, ma anche in gran parte del nostro Paese, sono attivi i centri di ricerca che possono e devono essere valorizzate, questo vuol dire una cultura della brevettazione, quindi una capacità di valorizzare la ricerca troppo spesso vanificata da pubblicazioni. Manca nel mondo dell'Università e, soprattutto nel mondo della ricerca, la capacità di protezione brevettuale che si può e si deve migliorare. È questo uno dei segmenti finali sui quali vorremmo lavorare. Fra l'altro, la nostra regione è una regione dinamica ma sul versante dei brevetti c'è una certa staticità, non c'è un aumento come avviene per i marchi. E questo, forse, a testimonianza di una ancora troppo scarsa attenzione alla brevettazione e quindi alla tutela della proprietà intellettuale. Occorre quindi promuovere a tutti i livelli una vera e propria cultura imprenditoriale nei ricercatori.

Gli obiettivi strategici regionali. Innanzi tutto cercare di aumentare l'accesso, è lo scopo del progetto Te.Be. che mira a creare una sorta di "teca di cristallo", cioè di riuscire a garantire quel *matching* che ci ha illustrato il relatore di Nokia, verso chiunque possa essere interessato a sviluppare o a trovare i *link* con i progetti e i centri di ricerca.

Per questo nasce la Legge regionale 20 del 2009 che è la legge regionale sulla ricerca.



La legge regionale 27 aprile 2009, n.20 – Disposizioni in materia di ricerca e innovazione

Alla conferenza regionale si dà quel compito strategico di *governance* e di orientamento politico e la Conferenza regionale altro non è che un tavolo permanente di confronto tra il mondo della ricerca e il mondo delle imprese, con le parti sociali.

E' un modello ibrido, permettetemi, ma secondo me interessante per individuare i possibili assi di interesse, di sviluppo di ricerche; che va nelle due direzioni: non soltanto dalle Istituzioni verso le imprese ma anche viceversa. Come, potrei dire, la creazione di uno vero e proprio “spazio regionale della ricerca”; la capacità di un *marketing* dei centri di ricerca attraverso una capacità, un miglioramento della tutela della proprietà intellettuale.

Abbiamo individuato un modello, sicuramente un “ibrido”, in cui un ente istituzionale come la Regione, spera di trovare un punto di confronto permanente con il mondo della ricerca e il sistema delle imprese. E' un modello che, in un certo senso richiama l'esperienza di Nokia, in cui la Regione Toscana, sostituendosi oppure integrando le azioni nazionali, promuove e sostiene progetti di ricerca. E quando il nostro relatore, in maniera sintetica ed efficace, ci ha illustrato gli assi politici di Nokia, ha fatto vedere anche i *grant* per attivare progetti di ricerca.

Come riusciremo ad ottenere questo, come speriamo di ottenere questo? Riteniamo innanzi tutto che ci debba essere una struttura regionale che si avvalga di realtà progettuali che ha finanziato o cofinanziato, incoraggiando collaborazioni, supportando progetti di ricerca rilevanti, migliorando e coordinando strumenti su larga scala, specialmente presenti nelle infrastrutture di ricerca.

Penso al progetto Te.Be. e analoghi progetti di ricerca di sistema. Voglio illustrare un progetto di ricerca utile che in qualche modo afferisce alle scienze della vita, alla rinnovazione biomedica in Toscana, è un progetto che si chiama SUBITO: l'acronimo

sta a significare le messa a disposizione immediata dei progetti dei centri di ricerca, dei brevetti nel campo delle scienze della vita.

Uno strumento, anche informatico che, in qualche modo, consenta quel *matching* tra sistema delle imprese, centri di ricerca anche europei, e che possa permettere alla nostra regione di sviluppare i propri progetti, attraverso una raccolta sistemica delle informazioni sulla ricerca pubblica e privata toscana nelle *life science*.

E' chiaro che le reti europee rappresentano un punto , pertanto la nostra regione è nodo in un centro di una rete europea importante, proprio per promuovere i progetti di ricerca e trovare motivi di scambio tra Paesi.

Lo sviluppo delle reti e della cooperazione internazionale è infatti fondamentale per imparare e migliorarsi, per promuovere valori e competenze a beneficio di tutti e, in ultimo, per essere riconosciuti ed attrarre risorse.

E' importante che questo avvenga in modo coordinato ed integrato, pur nel rispetto della autonomia e della capacità d'iniziativa di ogni soggetto locale o settoriale. Oggi perdiamo troppe opportunità, di informazione, di partenariato, di attrazione risorse, perché a tanti livelli ancora non facciamo rete

Concludo. E' evidente che si pone con forza la volontà di utilizzare veramente in maniera positiva la ricerca nei vari settori, sia economico che sociale, ma soprattutto culturale al fine di incentivare il proprio sviluppo. Sulla valorizzazione dei beni culturali credo che la riforma costituzionale del Titolo V, affidi alle regioni un ruolo molto importante. Credo che un buon federalismo, un buon rapporto con lo Stato possa consentire anche di evitare quelle frizioni che nel passato hanno determinato "non scelte", di evitare quelle "diffidenze" con il mondo imprenditoriale con lo scopo di contribuire a sviluppare progetti di ricerca e migliorare il nostro patrimonio artistico e culturale.

Ecco, credo che saranno questi i temi della nostra discussione: quanto è possibile avvicinare il mondo delle imprese con quello delle Istituzioni, quanto è possibile dare spazio ad un federalismo coordinato a livello nazionale in un raccordo cooperativo, che permetta di passare dalla tutela dei beni culturali alla loro valorizzazione. Orientare cioè le politiche regionali al fine di incentivare lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio attraverso il sistema della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica

Sono questi i temi che saranno oggetto della nostra discussione.

Vi ringrazio dell'attenzione.

5.2.3 Francesca Velani, Vice Presidente Promo PA Fondazione - Project Manager Te.Be.

Buongiorno. Farò questa presentazione insieme al dottor Francesco Rossi che ha collaborato con Promo PA Fondazione alla ricerca Te.Be..

Ringrazio innanzitutto i nostri partner: IMT, Liberologico e la Regione Toscana, ovviamente, che ha accolto il nostro progetto e ci ha creduto, finanziandolo.

Il progetto Te.Be. nasce a Lu.Be.C., perché Lu.Be.C. è un luogo di incontro, di circolarità delle idee: cerchiamo di mettere insieme le persone, di confrontarci e il progetto Te.Be. nasce proprio in questo senso, da chiacchierate. Per dare a Cesare quel che è di Cesare, il progetto Te.Be., nella sua idea iniziale, nasce da un'idea di Paolo Lanari che si è chiesto un giorno: ma mi dite quali sono le tecnologie che vengono utilizzate, quanti le usano e come le usano le pubbliche amministrazioni? Partiamo da un punto fermo? Da questa discussione, che è durata un po' di tempo, si è poi sviluppato un progetto che abbiamo presentato alla Regione Toscana.

L'idea alla base del progetto è ovviamente sviluppare la filiera tecnologia, beni culturali, turismo e gli obiettivi sono: verificare lo stato dell'arte delle tecnologie applicate ai beni culturali sia dal punto di vista della domanda che dell'offerta, elaborare delle linee guida per l'individuazione dei modelli di business e verificare - cosa che riteniamo fondamentale - quali sono i fabbisogni formativi di chi gestisce i beni culturali. Perché? Perché noi riteniamo che il binomio, il rapporto tra la committenza pubblica e il lavoro inteso come mercato del lavoro, sia un binomio ovviamente inscindibile, soprattutto per quanto riguarda i beni culturali; committenza pubblica, perché sappiamo benissimo che i beni culturali in Italia sono gestiti per la maggior parte dalla committenza pubblica e quindi le competenze, le professionalità del pubblico, sono fondamentali per stimolare in maniera opportuna il mercato che c'è intorno.

In realtà da Te.Be. viene fuori che questo mercato è un mercato imperfetto, ma queste sono anticipazioni, diciamo, di conclusioni che io lascerò a voi.

Quello che voglio fare adesso è presentarvi dei dati d'analisi che già ad alcuni relatori sono stati mandati, ma che vi diano la possibilità poi di contribuire concretamente alla stesura finale di questo progetto, perché tutta questa nostra discussione entrerà a far parte proprio del progetto stesso.

La metodologia d'indagine si è articolata su due attività: ovviamente un'analisi, sia sulla domanda sia sull'offerta e poi tutta una serie di focus group. Siamo partiti da un'analisi dello stato dell'arte e della letteratura; vado un po' veloce perché sono informazioni che vi servono relativamente e vorrei arrivare ai numeri. Abbiamo fatto una somministrazione di questionari on-line tramite interviste, dopodiché abbiamo

organizzato diversi focus group. Per quanto riguarda l'offerta, il questionario è stato somministrato a cinquecento aziende ed ha avuto un'adesione di settantasette, ovvero il 15% del totale dei contatti. Queste cinquecento aziende sono, per la maggior parte, piccole e medie imprese oltre ad alcune grosse tipo Microsoft e Oracle; quello che volevamo indagare, però, era il mercato della creatività e della produzione, delle tecnologie per i beni culturali e sappiamo che spesso le grandi aziende sono aggregatori di prodotto. Quindi quello che ci interessava era proprio la fonte e abbiamo individuato queste cinquemila aziende di cui il 15% ha risposto e ci ha dato una mano a costruire questa ricerca.

Il questionario alla domanda è stata erogato a cinquemila soggetti che sono sia pubblici che privati, per la maggior parte ovviamente pubblici, che gestiscono beni culturali: dirigenti di Comuni, Province, del Ministero per i beni e le attività culturali, Fondazioni bancarie, istituti culturali, Fondazioni private, musei, chiunque avesse la necessità di rispondere alla fruizione, al bisogno di un fruitore, necessità a cui oggi si risponde con la tecnologia, ovviamente non del tutto, ma per la maggior parte. I risultati dell'indagine che adesso vi faccio vedere sono basati su un campione di trecentoventotto enti che hanno dato risposte complete e attendibili. C'è una grande perdita di dati, ovviamente, nelle indagini, ma questi trecentoventotto enti sono un campione statistico fortemente attendibile. Sono stati fatti anche dei focus group: uno in Piemonte, uno in Toscana, uno in Sardegna, uno in Lazio e ringrazio i relatori presenti oggi che ci aiuteranno nella tavola rotonda, perché molte sono le stesse persone che hanno partecipato ai focus group e che quindi ci sono state vicini fin dall'inizio.

Ora vi mostro i risultati dei questionari. Intanto i risultati della domanda: il questionario, per farvi fare un confronto, è stato inviato per il 18% ai Comuni, il 12% alle Province, il 21% ai musei e il 9% al Ministero per i beni e le attività culturali. Gli enti che hanno risposto in maniera più alta sono stati i comuni perché gestiscono un patrimonio notevole e quindi hanno bisogno di formarsi. La localizzazione del campione della domanda è il 41,8% al Centro, il 7,60% nelle Isole, il 3,10% a Nord Est, il 15,50% al Sud e a Nord Ovest il 22%. Il Centro ha risposto in maniera notevolmente più forte rispetto agli altri e questo vale sia per la domanda sia per l'offerta. Nella domanda che abbiamo fatto su quanti sono gli enti che utilizzano le tecnologie, il sì vale per il 66%: questo "sì" però è stato poi spaccettato su quelli che sono gli enti. I Comuni hanno evidentemente recepito e risposto di più rispetto agli altri, cioè la loro volontà di entrare in questo settore, di capire e quindi di conoscere, sembra essere molto forte. Tra gli enti che hanno risposto "sì", la localizzazione territoriale premierebbe l'Italia meridionale: c'è un 75% di risposte, rispetto a questa slide, che provengono da Sud. Però è un dato che potrebbe non essere attendibile nel

senso che è più una volontà di risposta, una volontà di avvicinarsi a questo tema, che non un effettivo utilizzo delle tecnologie.

Secondo, la motivazione: noi ci siamo chiesti perché gli enti non utilizzano le tecnologie; molti dicono che non hanno risorse finanziarie. C'è una risposta che ci ha incuriosito particolarmente, cioè le problematiche amministrative e normative; quello che dice che non usa praticamente le tecnologie e i siti a causa delle problematiche amministrative e normative, in maniera maggiore è il Ministero per i beni e le attività culturali e questo è un segnale che probabilmente questo ente ha, a causa della maglia burocratica in cui è costretto - perché non ha invece i problemi che possono avere gli altri - ha comunque più possibilità di conoscenza.

La mancanza e l'inadeguatezza delle risorse finanziarie è poi, alla fine, la ragione che però svetta un pochino su tutte le altre e su questo noi ci siamo permessi di fare un confronto anche con un'altra ricerca che stiamo facendo; spesso gli enti dicono che non ci sono soldi, il problema è che in questo momento storico vanno cercati in maniera diversa. I soldi non ci sono nei capitoli di bilancio, i soldi sono dentro i progetti europei, sono nei progetti regionali, sono dentro canali di finanziamenti che non sono quelli tradizionali a cui un ente locale, come comune o una provincia, è abituato strutturalmente ad attingere. Perché, se ci pensate, come competenza la progettazione europea, le sponsorizzazioni o il project financing sono sistemi piuttosto giovani rispetto alla tradizione degli enti e quindi esiste un problema molto forte di formazione e conoscenza. Nella stanza dall'altra parte stiamo presentando una ricerca sui fabbisogni professionali degli enti locali nella gestione dei beni culturali e questo dato è venuto fuori in maniera fortissima, cioè la poca competenza nell'andare a individuare delle fonti di finanziamento alternative. Soffermiamoci su quelle che sono le tecnologie: il grafico illustra le tecnologie che gli enti hanno già realizzato e quelle che sono in fase di realizzazione. Vi faccio notare che i portali web e i sistemi di catalogazione sono ovviamente quelli più realizzati, perché praticamente sono obbligatori e questo è un dato piuttosto interessante. I sistemi di digital signage seguono a ruota, perché? perché probabilmente sono entrati già in maniera forte nell'uso quasi quotidiano delle persone. Poi ritorneremo su questi dati. Pensiamo anche a quello che, tra il già realizzato e in fase di progettazione, può essere ancora spronato all'interno di questa committenza, committenza che ci dice di scegliere le tecnologie per la maggior parte per esperienza diretta, altri per un rapporto di costo d'acquisto e gestione, un 27% dall'analisi dello stato dell'arte del settore e il 21% per competenze esterne. Questo dato, se lo incrociamo con quello accanto, cioè la motivazione che ha spinto all'introduzione di nuove tecnologie – cioè conoscenza e diffusione del bene 45% e soddisfazione dell'utente – fa pensare, soprattutto se poi arriviamo ai benefici ottenuti all'uomo dalle tecnologie. I benefici che vengono

ottenuti dall'utilizzo delle nuove tecnologie sono soprattutto gestionali e indotti; naturalmente abbiamo chiesto anche se questi benefici vengono misurati e ci hanno risposto che li misurano attraverso indagini qualitative o quantitative, ricerche e studi, ma non c'è stato dato un sistema certo di misurazione. Tutti riscontrano, nell'uso delle tecnologie, un alto vantaggio nella gestione dei beni e si rendono conto che c'è un ritorno sull'indotto, ma se prendiamo il dato medio, sono i benefici a livello gestionale il dato che svetta sugli altri. A questo punto abbiamo pensato anche che fosse interessante indagare se questi enti, sempre per il discorso della progettazione congiunta, la ricerca dei finanziamenti, attivassero o meno partenariati: il 50% degli enti dice "sì", abbiamo attivato rapporti di partenariati e la partnership preferita è quella con il settore pubblico, anche se c'è un'apertura al privato. La provenienza dei fondi pubblici nei finanziamenti per il 70,4% è regionale, quindi si cerca vicino casa, mentre è bassissima quella comunitaria, solo il 32,4%, mentre il canale comunitario dovrebbe essere in questo momento, per i nostri enti, un grande sprone alla progettualità e anche all'individuazione di canali di finanziamento.

Bene, adesso arriviamo agli ultimi due grafici che sono quelli sulle prospettive. Abbiamo messo a confronto il grafico in cui sono rappresentate le tecnologie che secondo la domanda hanno maggiori possibilità di penetrazione e di crescita nel futuro con questo dove sono rappresentate le tecnologie in corso di realizzazione o di progettazione che, secondo chi produce tecnologia, hanno maggiori chances. Secondo la domanda, le tecnologie LBS, quelle di Digital signage sono quelle sia emergenti che in crescita cioè ci piacciono, le vogliamo usare, quindi proponetecele e datecele. La stessa cosa avviene per quanto riguarda l'offerta; anche l'offerta è convinta che i servizi LBS, per esempio, sia di prossimità che tradizionali, siano in forte crescita e siano un prodotto che sul mercato va bene. Questo perché il cellulare è uno strumento ormai di uso comune e di conseguenza i prodotti che vanno su questo sistema sono quelli che hanno grandi chances di utilizzo, così come le mobile application. Vi faccio notare una cosa curiosa: le audioguide tradizionali, che svettano su tutti come tecnologie realizzate, sono crollate completamente per quanto riguarda invece le tecnologie in corso di progettazione e in corso di realizzazione.

A partire da tutto questo abbiamo fatto delle prime riflessioni su quelle che possono essere delle linee guida per dei modelli di business e queste riflessioni, che poi saranno oggetto del rapporto finale, per adesso ci hanno portato su due strade, cioè su modelli adottabili per la gestione diretta della valorizzazione dei beni culturali e quella dei servizi periferici, oltre a un focus specifico sui fabbisogni formativi che credo sarà interessante per molti di voi.

A questo punto passo la parola a Francesco Rossi che tira le conclusioni di questo mio intervento e poi aspettiamo i vostri commenti.

5.2.4 *Francesco Rossi, CEO Matraia srl – Ricerche economiche e sociali* ⁶⁷

Buonasera a tutti. Più che le conclusioni io vorrei fare da ponte tra queste illustrazioni che sono state fatte fino adesso, gli interventi dei relatori e il dibattito che si spera ci sarà, anche se mi sembra stiamo andando un po' lunghi, per cui io cercherò di sintetizzare.

Qual è il ponte? Il ponte è questo. Perché abbiamo fatto questa attività di ricerca, quantitativa, qualitativa, ecc...? Perché siamo convinti che la situazione attuale storica ma non solamente noi, anche gli interventi, se avete partecipato alla mattinata, lo dicono, è matura per ripensare un po' e dare un nuovo impulso alla valorizzazione e alla fruizione dei beni culturali.

Abbiamo lo strumento delle nuove tecnologie che ci permette di fare questo, si vede costantemente, è inutile che vi dica che ci sono delle diverse velocità tra l'utente finale, tra chi gestisce il bene culturale, tra chi offre le tecnologie. Quindi, noi vorremmo che ci fosse un allineamento in questo processo. Vogliamo capire quali sono, mutuando la terminologia dell'informatica ai tempi della cosiddetta new economy, oggi non è più così, i nuovi modelli di business; per quale motivo? Per sviluppare il mercato ma anche per aumentare la base dei fruitori potenziali. Per modello di business cosa si intende? Si intende trovare dei meccanismi nuovi affinché vi sia una maggiore fruizione, un nuovo mercato da parte sia della domanda che dell'offerta. Allora, rivedere i ruoli... una cosa che mi ha colpito, ma penso abbia colpito un po' tutti dell'intervento del nostro amico finlandese è questa apertura: si socializzano addirittura le idee. Conosciamo tutti i social media e via dicendo, sembra sicuramente l'approccio per il futuro.

Cosa ha dimostrato la ricerca, i focus Group, delle interviste dirette con i testimoni privilegiati all'interno di Te.Be.? Che purtroppo in Italia non c'è questa cultura, c'è quasi una contrapposizione a volte tra pubblico e privato. Per motivi più o meno legittimi. Lasciamo stare, qui non è il caso di approfondire.

Noi crediamo appunto che per tutta una serie di motivi legati anche alla scarsità di risorse o comunque il diverso meccanismo per recuperare risorse, che tra le altre cose sarà oggetto anche della tavola rotonda finale di Lu.Be.C., bisogna tutti insieme sviluppare questi nuovi modelli di business. A questo punto noi siamo qui a chiedervi le vostre riflessioni per capire come fare, quali sono i percorsi da seguire per trovare questi nuovi modelli di business, anche per dare una risposta ad una recente affermazione in riferimento alla quale, chi lavora nella cultura è rimasto un po' perplesso, cioè che la cultura non riempie la pancia. Noi vorremmo dimostrare invece che la cultura può anche riempire la pancia, oltre che la testa.

⁶⁷ L'intervento è stato revisionato dall'autore.

Quindi io mi fermerei qua, perché, ripeto, come ha detto Francesca, tutti i risultati saranno pubblicati sul sito di Lu.Be.C., saranno diffusi ampiamente.

L'attività di ricerca di Te.Be. non è finita, non è che oggi voi prendete atto di un'attività di diffusione; certo, in parte si tratta anche di questo, una diffusione intermedia. Ma quello che verrà fuori da questa aula, che con piacere vedo che è quantitativamente e qualitativamente interessante, verrà ripreso e inserito nel nostro rapporto. Con questo darei la parola al coordinatore che interverrà per presentare i relatori

*5.2.5 Guido Borà, Research Assistant, IMT Lucca*⁶⁸

Buonasera, grazie per la partecipazione. Parlerò brevemente di alcune questioni ed evoluzioni normative che sono collegabili sia all'introduzione del dottor Masi, sia alla presentazione della dottoressa Velani.

Nel passaggio dalla tutela alla valorizzazione dei beni culturali, per quanto riguarda il partenariato pubblico-privato vi sono, dal punto di vista normativo, difficoltà e opportunità attuative allo stesso tempo. Tali difficoltà sono confermate dai risultati dell'indagine effettuata per il progetto Te.Be (Tecnologia per la valorizzazione dei beni culturali) dove abbiamo rilevato che il 78% degli enti pubblici ha in essere partenariato di tipo pubblico-pubblico. Questo per una ragione abbastanza evidente, poiché secondo l'art. 115 del codice dei beni culturali e del paesaggio (Codice), modificato dal decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 156, il partenariato tra pubblico e privati è previsto, attraverso concessione a terzi selezionati tramite gara, esclusivamente nelle gestioni indirette diversamente dal passato in cui era possibile una gestione diretta (si ricordi l'esperienza del caso della Fondazione del Museo delle Antichità Egizie a Torino). Solo il tempo, purtroppo, ha portato soluzione a questa situazione di stallo.

La giurisprudenza va avanti, non vogliamo soffermarci sul problema che la normativa non è adeguata rispetto al modificarsi delle esigenze della gestione, perché si rischierebbe di cadere in luoghi comuni, però, la decisione della corte di Giurisprudenza europea viene incontro a questa problematica con una sentenza che vi sintetizzo brevemente. La sentenza della Corte di Giustizia delle Comunità Europee, 15 ottobre 2009, causa C-196/08, Acoset, ha come conseguenza che, sotto certe condizioni, il partenariato pubblico - privato per la gestione diretta del bene culturale è di nuovo possibile tramite gara. Le modifiche al Codice del 2006 avevano eliminato la possibilità che un ente a priori potesse associarsi in qualsiasi forma, fondazione, società per azione, con un ente privato e gestire la valorizzazione di un bene culturale. Questa fattispecie ora è di nuovo praticabile tramite l'interpretazione estensiva di

⁶⁸ L'intervento è stato revisionato dall'autore.

questa sentenza. Le Regioni possono dare attuazione alla normativa comunitaria nelle materie di propria competenza. Raccordare normativa comunitaria e regionale, significa cogliere nuove opportunità.

Quando ci fu assegnato il compito di redigere la redazione di un modello di business per la valorizzazione dei beni culturali, notammo l'asimmetria tra le problematiche che gli enti pubblici e quelli privati incontrano nella valorizzazione di un bene culturale. L'ente pubblico, che dà in gestione a un terzo, tramite concessione, rinuncia alla valorizzazione del bene culturale, quindi l'ente pubblico rinuncia a quella sua funzione educativa, culturale, di crescita del capitale sociale che gli è proprio, ma dall'altro lato – e questo vale anche e soprattutto per i servizi aggiuntivi – ci sono delle limitazioni per i privati che vogliono entrare nella gestione, principalmente di durata contrattuale e di capacità decisoria. Dal punto di vista normativo questo era molto penalizzante per la costruzione di un partenariato pubblico – privato perché ci sono queste limitazioni.

Per quanto riguarda i servizi aggiuntivi, segnalo che il recente Decreto-Legge del 30 aprile 2010, n. 64, ha abrogato l'articolo 14 del Decreto-legge 1° ottobre 2007, n. 159, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 novembre 2007, n. 222. In questo modo sono “spacchettati” gli appalti per i singoli servizi e viene meno l'obbligo dell'affidamento integrato dei servizi aggiuntivi sia dal punto di vista territoriale, sia dal punto di vista della singola unità operativa.

Le opportunità determinate dall'evoluzione normativa per superare questa impasse di rapporto tra pubblico e privato ci sono. Basti osservare la Giurisprudenza comunitaria nel tentativo di armonizzare queste novità giurisprudenziali con le normative federaliste. Posso immaginare un'evoluzione della disciplina così, in maniera molto elementare.

A questo punto elaborare un modello di business per la valorizzazione che coinvolga anche attori privati, è finalmente possibile, perché gli enti privati saranno incoraggiati da un orizzonte temporale abbastanza ampio da poter fare degli investimenti in servizi e avranno anche una capacità decisoria. Quello che manca nell'affidamento dei servizi aggiuntivi oggi è proprio la possibilità di decidere che modello di business attuare perché si è vincolati dal singolo servizio che è esplicitato nel bando.

Un'altra novità legislativa di rilievo, e finisco, è quella della possibilità dello sfruttamento di marchi locali da parte degli enti pubblici. Tra le principali novità introdotte nel Codice della proprietà industriale, si segnala che: “Anche le amministrazioni dello Stato, delle regioni, delle province e dei comuni possono ottenere registrazioni di marchio, anche aventi ad oggetto elementi grafici distintivi tratti dal patrimonio culturale, storico, architettonico o ambientale del relativo territorio; in quest'ultimo caso, i proventi derivanti dallo sfruttamento del marchio a fini commerciali, compreso quello effettuato mediante la concessione di licenze e per

attività di merchandising, dovranno essere destinati al finanziamento delle attività istituzionali o alla copertura degli eventuali disavanzi pregressi dell'ente.” (articolo 19 comma 3 del decreto legislativo 10 febbraio 2005 modificato dal decreto legislativo n. 131/2010).

Contrariamente a quello che può sembrare, il quadro giuridico verso una direzione sicuramente auspicabile per favorire un partenariato pubblico – privato che possa essere foriero di nuovo impulso per la valorizzazione dei beni culturali tramite l'utilizzo di ICT anche perché – e con questo termine – i numeri dell'amministrazione pubblica e della gestione dei musei e i fatturati delle aziende ICT sono divergenti. Se si pensa che, per i prossimi due anni, il bilancio del MiBAC si attesterà intorno a un miliardo e mezzo di euro, gli ingressi nei musei del MiBAC nel 2009 hanno reso 97 milioni di euro; quelli dei musei non statali, quindi quelli comunali e regionali e quelli privati, 146 milioni di euro mentre si stima che il fatturato potenziale del complesso ICT riferibile al mondo dei beni culturali è di 11,2 miliardi di euro. Si vede come il pubblico non avrà la forza economica di procedere da solo, quindi è necessario un partenariato pubblico – privato e i numeri lo dicono.

Vi ringrazio per l'attenzione e vi auguro buon proseguimento.

5.2.6 *Paolo Lanari, CEO Liberologico srl*⁶⁹

Buonasera. Mi hanno chiesto una presentazione che commentasse per ora i primi risultati di Te.Be. e mi hanno chiesto di essere un po' piccante.

Quindi mi presento. Per chi non ci conosce, Liberologico lavora dal '99 nel settore delle tecnologie applicate ai beni culturali e al turismo. Credo che siamo uno dei pochi casi di aziende del settore che è riuscita ad esportare ad Abu Dhabi e in Etiopia le proprie competenze, quindi quello che vi riporto è un'esperienza di 12 anni di attività, tralasciando quanto fatto negli anni ancora precedenti in Soprintendenza a Pisa.

Entrando nel merito del progetto Te.Be. quello che mi interessa evidenziare è perché Liberologico nel 2009-2010 ha proposto, assieme a PromoPA e IMT, a Regione Toscana la volontà di investigare su che cosa accada in termini economici ossia quale sia il rapporto tecnologia-economia nel settore dei beni culturali. Quindi non mi interessa la tutela o la conservazione perché sono una cosa a sé, formazione e didattica non mi interessano: quello che mi interessava era la promo-commercializzazione in un contesto che rapidamente sappiamo essere oramai globale e in rapida evoluzione in una società sempre e comunque connessi connessa ed interconnessa. Il nostro interesse era quindi recepire tutti quegli stimoli che quando apriamo un qualunque giornale, Sole 24 Ore o Affare Finanza, ormai troviamo.

⁶⁹ L'intervento è stato revisionato dall'autore.

Dell'intero lavoro di ricerca effettuato in Te.Be. ho preso quella che a mio avviso è il dato più significativo, quello che ho visto riportare anche dalla dott.ssa Velani nel suo intervento, che a me interessa per analizzare dove la committenza tipo sta lavorando. I dati sono a mio avviso imbarazzanti e se li facciamo vedere a Nokia, che ci ha appena mostrato le proprie strategie di sviluppo, sono pronto a scommettere che ci diranno che siamo "leggermente indietro".

La maggior della committenza dichiara infatti che sta lavorando ancora su portali e catalogazione, qualcuno timidamente sta lavorando su servizi mobile e LBS-Location Based Services; qualcuno sta lavorando sulla realtà aumentata, che ormai se mi chiedete un'offerta in brevissimo sono in grado di farvi un'offerta e fornirvi la soluzione. In realtà pochissimi stanno lavorando su progetti "innovativi" ma comunque vecchi di uno o due anni.

Dal mio osservatorio, infatti, non soltanto è passata la new economy, non soltanto è passata la società dell'informazione ma siamo alla società della comunicazione e della conoscenza: il mondo, quello competente e competitivo è ben oltre.

Vado subito a quelli che, a mio giudizio, sono i punti dolenti.

Anzitutto il problema della committenza pubblica, lenta e poco coraggiosa, che avvia progetti sono spesso, se non sempre, ripensati da zero. È vero, chi lavora nei beni culturali è pignolo, ciascuno ha la sua virgola e il suo puntino sulle "i", ma come dico io, il sito del Museo degli Uffizi non è poi così diverso dal sito dell'Opera Primaziale di Pisa?! Ma poiché mettere i punti sulle "i" è un costo, perché non cominciamo a fare sinergia, economie di scala e ad industrializzare queste cose?

Altro limite sono le strategie di marketing. Qualunque servizio decidiamo di realizzare, ripeto non sto pensando né alla tutela né alla conservazione né alla didattica e formazione, ma alla promo-commercializzazione, ci si deve domandare quali siano le finalità del servizio stesso sia esso sito Web che un servizio basato su QRCode. Perché ci commissionate tali servizi?! Immagino perché volete rapportarvi con gli utenti sia turisti che cittadini, quindi bisogna porsi problemi di marketing.

Quando parliamo di portare servizi ai cittadini o ai turisti dobbiamo pensare cosa vogliono: è inutile pensarli come esperti storici dell'arte, perché mi è successo anche che in qualche progetto il committente mi abbia detto "ma se mi legge Tizio, che figura ci faccio!?" La risposta è semplice: Tizio non ti leggerà perché è un servizio per un turista!

Continuiamo con i limiti: analisi dell'interazione con gli utenti. Facebook in meno di dieci anni ha raggiunto oltre 500 milioni di utenti world-wide mentre in twitter Italia siamo oltre i 25 milioni. Io ovviamente sto dando per scontato che tutti sappiate, o dobbiate sapere, cosa sono Facebook, twitter, Trip-Advisor: ahimé sento silenzio.

Altro tallone di Achille sono i servizi multilingue. È vero, tutti quanti giustamente, stressate le imprese perché facciano internazionalizzazione, ma chiedo anche alla mia committenza che abbia una visione internazionale. Perché vi faccio questa domanda?! Perché domani farò un intervento dove riporto un dato di un ricercatore di economia che riporta un dato chiaro: le aziende fanno brevetti laddove c'è un bravo cliente. E si è tolto lo sfizio di fare un rapporto, di misurare il valore integrato di quanti brevetti ci sono a pari di cliente di valore e ricerca di valore: il risultato è che il valore più basso rispetto all'ottimo cliente. Quindi vale l'implicazione: ditemi con che clienti lavora quell'azienda e vi dirò che se l'azienda è competitiva o meno. Quindi nei beni culturali, dove la committenza è pubblica, il fatto che la mia committenza sia brava per me è fondamentale per essere competitivo, altrimenti nel 2010 ritrovo cose in mostra che qualcuno già presentava dieci anni fa e qualcuno che ancora è convinto che quelle cose siano innovazione, quando invece ormai sono vecchie.

Continuiamo con i problemi: i progettati non sono pensati per tutti i canali. Oggi non ha senso parlare solo di Web e non ha senso parlare solo di mobile o smartphone: oggi ha senso la pervasività.

E poi, scarsa integrazione con gli operatori economici. Perché se chiedo ad un cliente di mettere l'e-commerce sul tuo sito per vendere le sue stampe o gli propongo di integrarsi con il tessuto economico del territorio, la risposta è tipicamente un secco no? Quindi, spesso i servizi digitali sono senza transazioni economiche. Questo è un atteggiamento assolutamente anacronistico tanto più se dobbiamo, come oramai dobbiamo per necessità, parlare di business model e di sostenibilità economica dei progetti.

Un progetto non si autopromuove e altri problemi nel marketing. Mi sono tolto la curiosità di cercare su Google la parola "museo": 63 milioni di risultati. La frase "Museo Toscano" restituisce ca. due milioni e centoquarantamila risultati. Su iTunes di Apple ci sono già oltre trecentomila applicazioni, quindi vuol dire che se oggi, nel 2010, iniziamo a progettare una nuova applicazione per iPhone, entriamo in un mare magnum dal quale per emergere dobbiamo competere con altri 300 mila. Su Google addirittura dobbiamo riuscire ad emergere su sessantatre milioni di siti museali. Questo per dire quale sia l'importanza del marketing, quanto sia importante fare sistema, e quanto sia importante porsi anche nell'ottica del cosa bisogna fare per emergere.

Passiamo ad analizzare rapidamente qualche esempio positivo.

Sito del MoMA: c'è l'accesso a tutte le lingue, cinese incluso, ci sono i social network, c'è la possibilità di fare donazioni e di comprare il biglietto. Semplice, ma c'è tutto quello che deve esserci.

Uffizi Touch: tecnologicamente non eclatante, però è un colpo di genio, l'esempio come tecnologia e marketing, quando vanno d'accordo, producono progetti che riscuotono una risonanza mondiale.

Altri esempi positivi da iTunes: Fotopedia. Ero convinto che fosse un'applicazione dell'Unesco. Dovete infatti sapere che essere in homepage di iTunes significa aver garantiti centinaia di migliaia di download solo perché si è lì. In realtà l'applicazione è stata realizzata da un privato che non ha fatto altro che mettere assieme un po' di contenuti di libero utilizzo dell'Unesco, foto di Flickr. In sostanza ha semplicemente realizzato un'applicazione integrando altre applicazioni e questo gli ha permesso di essere lì per una intera settimana. Il fatto che questa applicazione venga poi utilizzata per il corretto fine, lo si vede dalle altre applicazioni che gli utenti che hanno scaricato quest'applicazione hanno contemporaneamente scaricato: strumenti di navigazione, applicazioni su dove dormire e mangiare. È la riprova che lo strumento ha funzionato. Ora, dopo le critiche, perché i numeri che mi dimostrano che c'è ancora spazio per innovare e crescere veramente in ambito turistico-culturale: il PIL italiano dei beni culturali è più basso rispetto a quello francese o quello inglese. Il RAC (uguale al fatturato medio da merchandising museale dei siti Unesco) negli Stati Uniti è 16 volte più alto di quello italiano. L'ultimo dato, la spesa media di un italiano in musei esteri anziché italiani, me lo ha fornito direttamente il MiBAC: in Italia noi spendiamo meno che quando siamo all'estero.

Da questi dati consegue come, al di là delle critiche costruttive che ho riportato, in realtà c'è ancora tantissimo spazio per fare e crescere: se gli americani con assets culturali molto più bassi rispetto ai nostri realizzano sedici volte di più, a mio giudizio dobbiamo infatti solo rimboccarci le maniche e intanto recuperare il divario.

Passiamo infine a ragionare su un aspetto del mercato indiretto dei beni culturali. E parto dalla domanda che ogni cittadino si fa quando paga le tasse per finanziare e sostenere i beni culturali. A "sensazione" tutti sappiamo che quel cittadino non dovrebbe lamentarsi, perché chiaramente la cultura genera, oltre che senso civico e appartenenza, anche turismo e ricadute su ospitalità, intrattenimento e attività commerciali. Il problema è che non abbiamo le misure oggettive. Questa è un aspetto importante di trasparenza nei rapporti della comunità e di chi, con le proprie tasse, sostiene quel costo. Sarebbe utilissimo fare misure, avere dati e strumenti di analisi per sapere esattamente, o quanto più esattamente possibile, produce un euro investito in cultura

Chiudo citando cosa sta facendo, dal 2009, il Governo Americano.

Un valore, un asset, della Pubblica Amministrazione è che è un eccezionale content provider: la PA e gli EE.LL. sono infatti un eccezionale produttore di contenuti scientifici di alto valore a cui va aggiunto il valore delle statistiche sull'utilizzo degli

stessi. Le statistiche di quei 62 milioni di siti museali che al 99,9% sono di enti pubblici, costituiscono un valore, perché sono informazioni determinanti su cosa fa e come si comporta un segmento preciso di utenti in un segmento esatto di mercato.

La consapevolezza di questo valore è già ben nota al Governo americano che già dal 2009, con l'iniziativa Open Data Gov ha avviato un programma che rende disponibile, ad aziende e cittadini, molti contenuti governativi. In Italia si è già mossa la Regione Piemonte. L'idea alla base dell'Open Data è quello di rendere disponibili i dati da pubblica amministrazione mediante opportune interfacce informatiche e sotto opportune garanzie contrattuali sul loro utilizzo, a cittadini ed aziende così da rendere da un lato trasparente la PA, ma dall'altra di consentire a chiunque di sviluppare servizi a partire da questi contenuti. Questo lo stanno facendo, gli americani, gli inglesi, ma anche editori come The Guardian.

5.2.7 Francesca Leon, Direttore Associazione Torino Città Capitale Europea

Buongiorno a tutti, grazie per l'invito. Non so se siamo imprenditori, io rappresento un'associazione fatta di enti pubblici, fondazioni bancarie. In un certo senso siamo imprenditori perché le risorse bisogna andarle anche a cercare fuori.

Come organizzazione noi abbiamo avuto un'esperienza travagliata nel rapporto con la tecnologia perché non avevamo la formazione e quindi ci siamo formati sul campo lavorando, sbagliando. A volte ci si chiede cosa serve per arrivare a utilizzare le tecnologie in modo consapevole e per utilizzarle per raggiungere degli obiettivi, perché spesso alla tecnologia viene data un ruolo taumaturgico, quasi bastasse avere un'applicazione speciale per risolvere tutti i problemi. In realtà la tecnologia viene dopo, serve a realizzare un progetto, a realizzare un'idea.

Esistono, nella nostra esperienza, dei vincoli e delle difficoltà. La prima difficoltà, che nasce dall'esperienza quotidiana, è la difficoltà di avere fiducia negli operatori economici, nelle imprese che sviluppano tecnologia, perché noi non conosciamo le tecnologie e le imprese tendono a vendere cose che magari non sono adatte o perché gli costa meno o perché ce l'hanno già in casa; da parte nostra non c'è la capacità di lavorare allo sviluppo di strumenti e quindi si crea un corto circuito. Fortunatamente non ci si ferma, anche se si trova il fornitore sbagliato si va avanti, perché non siamo capaci semplicemente di fargli le domande giuste, non siamo capaci di seguire lo sviluppo di un processo che è necessario per riuscire ad utilizzare le nuove tecnologie.

Un altro vincolo sono i sistemi di affidamento degli incarichi che privilegiano in Italia e con le regole europee, il consolidato e non l'innovazione. Se io devo trovare una soluzione tecnologica, una soluzione di qualsiasi genere, per un mio progetto obiettivo, io cerco delle imprese che siano in grado di farlo, ma ho dei vincoli nel cercare le imprese. Bisognerebbe trovare una soluzione che permetta anche di dare un

valore, degli indicatori, alla capacità innovativa; il criterio della proposta economicamente più vantaggiosa che premia di più il progetto rispetto all'offerta economica alle volte non è sufficiente. Qui ci deve venire incontro la pubblica amministrazione, l'incubatore di imprese, bisogna trovare un modo diverso per cercare la tecnologia utile a perseguire un obiettivo.

Un altro elemento è la condivisione. Nel nostro paese è difficilissimo condividere informazioni. Faccio un esempio banale: la raccolta di informazioni caricata su un data base potrebbe essere condivisa con tutto il mondo, volendo, ma non ci si riesce perché non ci si fida del lavoro degli altri, si vuole verificare ogni informazione. Ma se io riuscissi a condividere delle banche dati a livello nazionale con dei certificatori, delle persone che ti dicono qual è il processo di raccolta dei dati, poi potrei metterli a disposizione: oggi non ci sono limiti nel trasmettere informazioni a chiunque ne faccia richiesta.

Nel campo dei beni culturali questo è fondamentale. Se non c'è nessuno che raccoglie i dati di apertura di tutti i musei della Toscana, come li diffondo? Come faccio a sapere, se sto a Firenze e voglio andare a Pisa, su quali siti devo andare? Oppure: saranno corretti? L'esperienza ci dice, andando in giro sui siti, che sono aggiornati pochissimo, perché ognuno aggiorna il proprio sito. È una cosa impossibile, non si riesce a gestire l'informazione, non è controllata.

Un altro elemento che riguarda la condivisione è appunto la condivisione di piattaforme e di servizi.

Un'altra difficoltà nella condivisione, ad esempio, sono i diritti di uso delle immagini del patrimonio culturale. Innanzitutto sono una fonte di reddito per il Ministero per i beni culturali usata male. In realtà la condivisione delle immagini, la diffusione della conoscenza del patrimonio, darebbe più risultati di una gestione molto chiusa e quasi privatistica dell'immagine del patrimonio culturale nazionale. Questo potrebbe aiutare. Come il divieto di fotografare nei musei che è un divieto che nasce, evidentemente, da una necessità di conservazione: però, qualora fosse senza flash, perché non farlo? È uno strumento di comunicazione enorme del singolo visitatore che diffonde la conoscenza di un bene attraverso tutti i canali che utilizza (social network e così via). Quindi ci sono dei vincoli importanti che impediscono, anche a chi produce innovazione tecnologica, di immaginare delle soluzioni diverse.

Un altro elemento, invece, dal lato di chi ha bisogno di nuova tecnologia, è l'ignoranza, la non conoscenza dei procedimenti, perché lavorare usando le tecnologie vuol dire saper ragionare anche in modo diverso, rivedere i processi lavorativi, i processi di produzione di una attività culturale, immaginare, quando si organizza una raccolta di informazioni, che quella raccolta potrebbe essere usata non solo per quella finalità, ma per altre, e allora impostare dei sistemi aperti dove si riesca a implementare

le informazioni, a condividerle e a lavorarle, in particolare per quanto riguarda il patrimonio culturale. Ad esempio, i ventotto musei dello Stato - gli altri non raggiungono la soglia di convenienza perché sono sotto i duecentocinquantamila visitatori - hanno in genere i concessionari: quindi le biglietterie elettroniche e tutto ciò che riguarda il rapporto con l'utenza è demandato ad altri.

C'è una separazione di funzioni che ha portato il Ministero a non occuparsi di quelle problematiche che però sono alla base della costruzione di una diversa politica di marketing, di un museo o di un sistema museale cittadino, regionale, nazionale, per cui i risultati sono raccolti dal Ministero per i beni culturali, ma non c'è un utilizzo costante dei risultati e della gestione da parte di chi dirige un'istituzione museale. Questa non è un'abitudine che c'è in Italia, perché probabilmente nella gran parte dei musei tanto il denaro finisce al Ministero, quindi non c'è bisogno di verificare più di tanto, di verificare le azioni. Però imparare ad usare i dati della gestione vuol dire utilizzare delle tecnologie e quindi c'è un lavoro da fare, un lavoro grosso di alfabetizzazione, di condivisione e di rapporto con le imprese che non so da quale parte debba cominciare, se dalle imprese o dalle regole che disciplinano il rapporto tra l'ente pubblico che gestisce i musei, comunque è bidirezionale.

5.2.8 *Stefano Monti, Consigliere Art - Mall*⁷⁰

Intanto ringrazio dell'invito la dott.ssa Francesca Velani.

Ho letto con grande attenzione il report che mi è stato inviato, è un uno studio considerevole perché in realtà non era mai stato fatto un censimento e una valutazione che partiva da zero, che ci potesse permettere di aprire un dibattito partendo dai dati.

Vorrei iniziare il mio intervento con una frase di Paolo Lanari di Liberologico che dice: stiamo ancora lì. In effetti siamo ancora lì e dobbiamo decidere se vogliamo fare un salto di qualità e se riusciamo ad interpretare il cambiamento

Cosa significare saper interpretare il cambiamento?

Contrariamente a quanto esprime Paolo Lanari che parla di industrializzazione, come sistema per ridurre i costi, aumentare i processi e sviluppare nuova tecnologia. Ecco, io vi dico che questa cosa se noi vogliamo applicarla ai beni culturali, non è possibile.

E questo è proprio un errore alla base.

È lo stesso errore che sta commettendo Mario Resca alla direzione generale, che ha fatto delle gare sui servizi aggiuntivi che sono a dir poco allarmanti. Ma perché? Perché lui è stato un grande amministratore di Mc Donald, ma per entrare nel mondo della cultura serve una grande abitudine a dei meccanismi, e una sensibilità che il dottor Resca non può acquisire in uno spazio così limitato di tempo

⁷⁰ L'intervento è stato revisionato dall'autore.

E allora dove sta il salto di qualità? Il salto di qualità fondamentale, passa dalla consapevolezza che noi non possiamo rincorrere gli americani, i giapponesi, i NIC – Newly Industrialized Country. Paesi che vanno ad una velocità incredibile. Dobbiamo essere capaci di darci una dimensione propria, unica. Sviluppare un altro tipo di creatività; una creatività tecnologica noi non saremo mai in grado di produrla in modo così competitivo, neanche se ci sforziamo, perché c'è qualcuno che ha una forza superiore alla nostra. Ma dobbiamo estendere una genialità per alimentare i piani di vita dei cittadini, la capacità di interagire e produrre fiducia all'interno dei nostri territori. Li siamo competitivi e siamo di riferimento per il mondo intero

Parliamo di misurazioni e di ricadute e chiediamoci perché noi in questo momento non abbiamo misurazioni? Non abbiamo reali misurazioni perché nessuno realmente ha l'interesse che ci sia la misurazione di quello che viene fatto, di quello che viene prodotto. Quanto ci servirebbe poter misurare l'impatto tecnologico su un attrattore, a livello di ottimizzazione dei costi ed aumento dei flussi. Ma non è stato mai prodotto niente fino ad ora.

Ma come facciamo poi, in fondo, senza fare grandi studi, a misurare quanto cresce un attrattore culturale? Quanto cresce un museo? Col flusso turistico. Aumenta, aumentano i flussi, aumentano le teste: i biglietti che vengono staccati. Questo è il modo in cui tu ti rendi conto in modo diretto quanto cresce. Poi naturalmente c'è un mercato indotto, quello che noi facciamo in Libia, stiamo lavorando a Bulla Regia in Tunisia, a Siwa in Egitto, e li stiamo cercando di capire come sviluppare aree commerciali intorno a queste aree archeologiche; questi temi saranno quelli del futuro: il mercato indotto e la sua reale misurazione

In questo momento in Italia abbiamo un mondo legato alle tecnologie e un mondo della produzione culturale e degli attrattori culturali: due anime che, per ora, non comunicano. Le imprese che si occupano di tecnologia 12-14 anni fa hanno capito che i beni culturali potevano rappresentare un mercato, un mercato dove bisognava andare. E ci si sono buttati con un concetto ancora dell'89, di De Michelis, e i giacimenti culturali sono diventati giacimenti culturali delle nuove tecnologie, un mercato di sbocco dove però non c'è una comunicazione. Io non ho la forza di poter dire che nella fiera del Lu.Be.C., e in altre, vedo qualcosa che ho già visto dieci anni fa; sicuramente siamo ancora lì perché manca realmente l'innovazione di pensiero e di interpretazione dell'attrattore culturale, manca un modello economico e manca soprattutto il mercato. Cosa succede rispetto al modello economico? Io penso che Nokia abbia detto delle cose per nulla straordinarie. Dice qualcosa di semplice, e lo può fare grazie al sostegno di uno stato che gli permette credito e apertura a fondi pubblici. Un modello molto semplice, oserei dire quasi banale, impossibile da trasferire sul sistema italiano, almeno in questo momento.

Ma in quale paese ci troviamo? Ci troviamo di fronte a uno stato, a un sistema di devolution e, giustamente come diceva il dottor Masi, ad un sistema legato alle regioni in cui non ci sono più soldi. I comuni sono a un livello di rigidità altissimo, la media è dell'82%, vuol dire che nel prossimo anno loro hanno già l'82% delle risorse bloccate, le province non esistono perché vivono di conferimenti legati alle regioni; e delle regioni che fino a che non sistemeranno il problema sanità, non sapranno quali saranno le fonti su cui si muoveranno nel 2011.

Quindi rispetto a questo io vedo una parola: sfruttamento. È uno “sfruttamento tecnologico e non una valorizzazione attraverso le tecnologie”; c'è una potenza incredibile, l'Italia, tutti parlano del 60% del patrimonio mondiale presente, poi bisogna vedere come misuriamo questo patrimonio Unesco, però, in ogni caso, in Italia è presente una ricchezza unico al mondo. Allo stato e ai ministeri di riferimento mi permetterei di chiedere semplicemente: indirizzi, politiche reali di intervento, una capacità di comunicazione pubblica più forte e più efficace perché non sono capaci a farlo. Linee guide che permettano a queste due anime di comunicare, per poter produrre valore aggiunto tecnologico in ambito culturale.

Parliamo di temi: ad un certo momento del convegno si è parlato di distretto e di sistema. Io in questo momento ho ancora difficoltà a capire se il miglior modo di valorizzare passi attraverso il distretto o la filiera. Anche lì bisognerà discuterne, ma penso che tutte le scelte non si possano replicare e non possano prescindere dal territorio in cui si vanno a sviluppare

Parliamo di modelli economici. Il project financing non è solo uno strumento efficace, ma sarà indispensabile. Come cambierà il ruolo della società? Il ruolo della società cambierà con il ruolo delle banche. Il ruolo delle banche è lo snodo su cui il paese può cambiare. Lo Stato, le istituzioni danno fiducia agli enti e agli istituti di credito. Gli istituti di credito entrano in project financing sostenendo le imprese. Da questo percorso che è banalissimo si possono creare una miriade di modelli economici. Bisogna avere la capacità fondamentale di rischiare e di interpretare. Noi siamo in un momento di cambiamento e di cerniera, con un'incapacità del pubblico di parlare con il privato, dell'università di parlare con l'impresa. Gli incubatori di impresa sono insufficienti. Non esistono. Ho fatto tanto tutoraggio alle imprese che sbocciano incubate dall'università e devo dire che quelle valide sono poche veramente.

Il problema poi della ricerca è un problema diverso.

Chiudo dicendo che per ora non si può ancora parlare di nuove tecnologie applicate ai beni culturali. Siamo realmente all'anno zero, e chi può dare lo slancio è semplicemente l'istituzione e chi fa ricerca- come me- e le imprese devono avere il coraggio di rischiare e non pensare più di vivere solo di finanziamenti, ma utilizzare il pubblico come una sponda per andare sul mercato. Grazie.

5.2.9 *Andrea Nante, Direttore Museo diocesano di Padova*

Grazie dell'invito.

Molte le sollecitazioni, però subito anche alcune precisazioni. Io dirigo un museo ecclesiastico, non sono sacerdote, quindi questo già mi consente di essere libero nel valutare anche un po' i limiti e i pregi dell'ambiente.

Si parla di modelli di collaborazione: un modello implica la relazione, la relazione implica la conoscenza, cioè io conosco l'azienda, la società che mi propone un progetto; io, soggetto - committente, devo essere in grado di capire che cosa vuole l'azienda da me. Quello che manca attualmente o che quantomeno non vedo realizzarsi mai nei rapporti di collaborazione, è un rapporto alla pari, cioè il soggetto pubblico come considera il soggetto ecclesiastico? Se va bene può interagire a livello locale con il singolo parroco e questo non potrà assolutamente a nulla. Le diocesi sono ormai cambiate, si sono dotate in gran parte d'Italia di uffici e di personale competente che è in grado di interloquire con il soggetto pubblico e con un'azienda eventualmente privata. Questo lo dobbiamo capire se vogliamo interagire con il patrimonio che io non ho ben visto rappresentato in quelle slide, sembra un po' latitante. Sono solo il 2,3% le opere religiose che avrebbero risposto al questionario del progetto Te.Be., quindi pochissime. Vuol dire che non hanno risposto perché il personale non aveva tempo o forse lo ha ignorato.

È vero anche che il patrimonio della Chiesa, insieme a quello pubblico, è una buona parte del patrimonio complessivo, anche pensando alla Toscana: bisogna fare i conti con il patrimonio ecclesiastico ed è inutile che l'ente ecclesiastico lo gestisca da sé, almeno quando si relaziona con il turismo o con tutte le attività di servizio, in maniera singola, perché vi deve essere una sinergia tra le istituzioni. L'ente ecclesiastico non è né pubblico né privato, quindi non è assoggettabile a queste due categorie, neanche a livello giuridico e fiscale. Per cui se devo lanciare un messaggio, oggi è questo: vedete di rapportarvi il più possibile con un ente che rappresenta a livello superiore quello che nel territorio rappresenta la Chiesa.

La Chiesa in questi anni si è andata organizzando a livello centrale, o meglio, la Conferenza Episcopale Italiana, con l'Ufficio beni culturali, ha cercato di promuovere, di incentivare le stesse diocesi a inventariare, a catalogare il proprio patrimonio, un patrimonio che è diffuso, frammentato: biblioteche, archivi, abbazie, chiese, musei. Ecco, i musei sono una realtà consistente, stiamo parlando di più di ottocento musei ecclesiastici in tutta Italia, più di duecentotrenta quelli diocesani, quindi vuol dire che a livello locale è la struttura che più potrebbe interagire, però non tutti sono strutturati. E qui dovremo aprire una grossa parentesi, perché la realtà è eterogenea, quindi si va a realtà più grosse come quella del museo diocesano di Milano o di Bergamo a realtà più

piccole, come il museo parrocchiale del senese o dell'Umbria o della Campania o anche dello stesso Veneto. Quindi una realtà frammentata che deve essere messa in una condizione di interazione.

Cosa chiedono queste realtà?

Chiedono soprattutto visibilità, per cui l'occasione di essere messe in rete e di avere dei visitatori che provengono da altre strutture è la cosa che più potrebbe essere richiesta da queste piccole realtà.

L'Associazione musei ecclesiastici - che ne accorpa soltanto una piccola parte attraverso un sito che sta costruendo - cerca di dare visibilità attraverso delle pagine, attraverso una forma di community in cui tutti possano dare il proprio contributo all'informazione di eventi, pacchetti turistici che il museo o i vari musei mettono a disposizione.

Anche qui è una realtà da tenere sotto controllo se si tratta di regioni o di aree più ampie.

Io sono direttore di un museo ecclesiastico da dieci anni, come vi dicevo laico, quindi mi è stato più facile rapportarmi con i colleghi delle soprintendenze, i colleghi della stessa città. Due sono stati i siti web che abbiamo già realizzato e già il secondo risulta superato. Quindi se noi usiamo questo mezzo per informare, per comunicare, ne sentiamo subito anche la limitatezza, cioè possiamo comunicare attraverso una newsletter tutti i nostri eventi, far venire il pubblico - un pubblico che non solo è il turista che può venire una sola volta a vedere le nostre opere -, ma un pubblico che è nel territorio. Noi abbiamo bisogno costantemente, attraverso le nostre iniziative, di coinvolgere un pubblico che è nel territorio e quindi deve usufruire di servizi per più di una volta. Anche questo è da tenerne di conto.

Condivido la constatazione della dottoressa Leon, il fatto cioè che sia difficile condividere delle esperienze, difficile condividere anche dati. Tutti sono gelosissimi di quanto fatto, però questo comporta un allungamento dei tempi e chiusure che non servono a nulla.

Per quanto riguarda una prospettiva futura, devo dire che non so se le tecnologie risolveranno i problemi dei musei o comunque della gestione del patrimonio. Penso che potranno aiutare; penso che potranno essere un supporto. Quello di risolvere e risollevare le sorti della cultura italiana, su questo devo dire ho molti dubbi.

Grazie.

5.2.10 Laura Tassinari, direttore operativo FILAS - Finanziaria Laziale di Sviluppo

La FILAS è la finanziaria della regione Lazio ed è l'agenzia dedicata allo sviluppo dell'innovazione nella regione Lazio.

Io mi sento un po' una miracolata in questo parterre, perché laddove sento tanti che esprimono desideri e raccontano le cose che si potrebbero fare e quelle che vorrebbero veder fatte, noi possiamo vantare una storia - anche se molto recente - di un grande progetto che è stato realizzato sul nostro territorio. La Regione Lazio ha dato origine al distretto tecnologico dei beni e delle attività culturali, il primo - e per il momento unico - distretto tecnologico di questo genere in Italia; ce ne sono altri nel Lazio, anche in Piemonte e altrove, dedicati all'aerospazio, alle scienze della vita, ma dedicato alle tecnologie della cultura c'è solo il nostro. Ne siamo fieri e in qualche modo, siccome ho letto da qualche parte che un'immagine vale più di tante parole, noi abbiamo addirittura un video che è forse più illustrativo di quello che vi potrei dire a voce per quanto riguarda le realizzazioni del nostro distretto. Dura un paio di minuti. Ve lo propongo, se non avete nulla in contrario, e poi vi racconto qualcosa su quello che implica per noi.

(proiezione video)

Spero che il video abbia reso l'idea di quella che è la realtà e l'attualità dei progetti realizzati tramite i primi dodici milioni di euro messi a bando del distretto della cultura.

In realtà quello che abbiamo fatto è stata una grande opera di organizzazione della domanda sul territorio della regione Lazio. Abbiamo individuato, partendo appunto da una tassonomia simile a quella che è stata proposta nello studio di Te.Be., quelle che erano le tecnologie più interessanti, il loro stato dell'arte e la loro potenziale declinazione sul nostro territorio; abbiamo poi organizzato cinque bandi che hanno dato origine a dieci progetti, ognuno con le sue caratteristiche e suscettibile di poter utilizzare o un insieme o solo alcune di queste tecnologie.

Si parte dalla grande infrastruttura tecnologica di riferimento del distretto delle tecnologie della cultura che non è altro che un metaportale, quindi un portale di portali che raccoglie contributi sia da tutto il mondo pubblico, sia da quanto di meglio è stato realizzato nell'ambito delle tecnologie della cultura; il metaportale accoglie in particolare anche il cosiddetto centro di eccellenza, proprio per andare incontro alla necessità, che è stata più volte evidenziata, di socializzare in senso reale e concreto, in primo luogo con quelle che sono le tecnologie messe a disposizione dal cosiddetto web, dalla società dell'informazione. E' un grande social network che organizza le competenze sia dal punto di vista del mondo della ricerca che da quello delle istituzioni, dei possessori a qualsiasi titolo di quello che è il grande patrimonio storico-artistico e gli stessi utenti cittadini possono contribuire, i cosiddetti User Generated Content, ad approdare ad una serie di informazioni che possono essere utili alla grande comunità delle tecnologie della cultura.

Il portale è già a uno stato di avanzamento piuttosto elevato: descrive il territorio - ovviamente secondo la metafora delle mappe, che è quella più suscettibile di indicare i punti di interesse a vario titolo - e accoglierà anche tutti i contributi e le applicazioni mobili che abbiamo visto riferite a quei territori che a un certo punto, nel video che vi ho mostrato, la signorina indicava con la mano e che sono uno per ogni provincia del Lazio. È stato selezionato un monumento, in ogni caso un luogo in ogni provincia dove varare delle sperimentazioni.

Sempre per ritornare al racconto della nostra turista tecnologica abbiamo visto che, alla fine del video, si indirizza verso un welcome center che è un punto di accoglienza del turista culturale che si reca sul territorio del Lazio dopo aver raccolto o avere scaricato applicazioni mobili o avere raccolto informazioni, in ogni caso dopo aver immaginato quello che è il proprio percorso sul territorio. È ovvio che la regione Lazio risente della grande forza di attrazione della città di Roma, quindi il nostro sforzo è tutto indirizzato a una forza che deve in qualche modo essere centrifuga, per cui si parte da Roma perché tutti i turisti partono dal centro di Roma - dove sarà situato il welcome center - ma poi devono in qualche modo disperdersi lungo gli itinerari della regione, che sono ugualmente bellissimi.

Ci sono anche centri religiosi: il Santuario di Greccio è uno dei siti che è stato selezionato oltre all' Abbazia di Montecassino, anche se lì l'intervento sarà in particolare sulla biblioteca, che invece è di competenza del MiBAC.

Un altro obiettivo che a mio giudizio abbiamo centrato è quello di realizzare un vero e proprio distretto delle imprese. Circa duecento imprese sono quelle che hanno risposto ai nostri bandi con proposte estremamente interessanti: hanno partecipato i grandi player dell'informatica e delle telecomunicazioni - dall'IBM a Wind, da Telecom alla RAI - in tutti i procedimenti della catena del valore, quindi dalla conservazione alla valorizzazione e allo sfruttamento ed hanno partecipato anche i piccoli artigiani, dall'artigiano dell'audiovisivo all'artigiano che si proponeva di realizzare, oppure di restaurare, l'affresco a Greccio, e questa secondo me è stata un'operazione forse tra le più entusiasmanti, anche dal punto di vista professionale, perché riuscire a far dialogare entità così diverse su un obiettivo comune, è quello che il concetto di distretto implica ed esprime. Ovviamente non tutte le aziende hanno tenuto vivo questo dialogo, ma sicuramente lo hanno fatto le trenta che in questo momento stanno lavorando con noi su questi progetti, di cui molte sono rappresentate qui e alcune delle quali hanno anche dei video interessanti da proporre per chi vuole andare a visionarli nella nostra saletta. Quelle si parlano e già hanno risposto, insieme, a bandi successivi. In realtà siamo riusciti a creare le aziende del distretto.

5.2.11 Maurizio Vanni, direttore generale Lu.C.C.A. - Lucca Center of Contemporary Art

Rappresento un gruppo di lavoro che da alcuni anni si occupa di museologia contemporanea con una grandissima attenzione al management. Io stesso, prima di laurearmi in storia dell'arte, ho avuto un'esperienza economica ufficiale che pensavo non mi sarebbe mai servita ed invece è risultata fondamentale per il percorso che abbiamo intrapreso.

Un gruppo di lavoro che va a creare spazi museali, che va a creare iniziativa e va anche ad innescare domanda laddove non c'è. Ad esempio noi a Lucca lavoriamo per una committenza privata. Cosa vuol dire? Vuol dire che il committente privato ti impone delle regole, delle missioni e ti impone dei risultati. Ci sono modi per misurare i risultati, ovviamente, quindi noi siamo condannati a seguire i numeri. Il museo che abbiamo progettato è il terzo, è un'azienda, e le persone che lavorano in questo spazio, nonostante ci siano due storici dell'arte, sono dei manager. Abbiamo investito tantissimo in comunicazione e in marketing e stiamo ovviamente cercando di esasperare delle situazioni che devono condurre una struttura museale ad essere un vero polo attrattivo. Noi dobbiamo procacciarci i clienti.

Sono un po' provocatore in questo momento, ma vi assicuro che adesso il museo non può essere pensato semplicemente come un modo di raccogliere, conservare e manifestare arte contemporanea.

Noi abbiamo definito il nostro museo "un museo da vivere": volevamo catturare l'attenzione delle persone e farle permanere più tempo in un museo. Siamo rimasti sconcertati quando sapemmo che a Lucca una persona restava in uno spazio museale circa dodici - venti minuti. Ebbene, abbiamo inventato delle situazioni per far stare le persone nello spazio per più tempo e abbiamo investito un terzo dello spazio in servizi: una caffetteria e una cioccolateria per l'inverno, una champagneria e una caffetteria per l'estate, un bookshop molto attivo e tantissimi eventi collaterali. Obiettivo: belle mostre, ma non solo delle belle mostre; quindi dei momenti di aggregazione, un investimento nel marketing e nel management che imponesse una linea conduttrice che dovesse comunque seguire i numeri, quindi un piano di management ancor prima di un piano artistico. Gli obiettivi erano molto semplici, gli specialisti comunque vanno a vedere le mostre che interessano loro.

Percentuale di specialisti: 2,5% per l'arte contemporanea in Italia. Toscana, una delle regioni – la regione – con il maggior numero percentuale di beni culturali: come fare a intrappolare le persone e a chiamarle?

Con tantissime proposte innovative? Con tantissime proposte divulgative? Con tantissime proposte parallele all'arte visiva e all'arte contemporanea in generale. Oltre

alle mostre, quindi, tantissimi eventi per coinvolgere target e pubblici differenziati. L'obiettivo era ed è quello di catturare, coinvolgere, interessare persone dai tre ai cento anni. Quindi attenzione a formare le persone, stimolare i bambini, fare progetti didattici, cercare di colpire in modo gradevole e costruttivo il pubblico dei ventenni. Come? Abbiamo fatto un'estate di aperture straordinarie fino a tarda ora con happy hours, incontri particolari, testimonial del mondo anche del gossip, della cultura in generale, per divulgare messaggi artistici, preparare il territorio, sensibilizzare attraverso espedienti gradevoli, credo, anche il piccolo, o il fanciullo o il cucciolo impreparato a non spaventarsi dentro un museo; il museo pensato come luogo di piacere, piacere emotivo, piacere statico, divertimento. Associare al museo azienda un concetto positivo.

Abbiamo lavorato molto con museologi, ma non solo; abbiamo un *counselor* museale all'interno, una psicologa che prepara il contatto tra chi propone il messaggio e chi deve riceverlo. Lavoriamo sulla filosofia ovviamente, ma sempre creando gioco e piacere. È ovvio che i numeri sono ancora piccoli; noi abbiamo chiuso il nostro diciottesimo mese con cinquantamila presenze. Ancora il museo non è autosufficiente, però stiamo lavorando molto con le imprese private, investiamo moltissimo nel rapporto tra impresa e cultura; lavoriamo con le aziende, non come sponsor, ma come partner, progettiamo con loro, facciamo in modo che loro vivano il museo attraverso di noi, quindi cerchiamo di adattare i progetti a queste situazioni e creiamo, negli eventi collaterali, cene a tema con piccole pièce teatrali, divulgazione, incontri, talkshow, incontri con il pubblico, obbligando i relatori ad avere un codice colloquiale, a parlare e fare arte per tutti senza dissacrarla.

Ecco che un museo oggi incomincia ad avere un peso importante perché diffonde una cultura positiva, un'apertura, una luce. Dobbiamo credere nel futuro, ma senza perdere il controllo dei conti. È chiaro che c'è fatica in questo momento a lavorare. Il pubblico non aiuta. Non può aiutare, e ovviamente i conti lo dimostrano. Allora dobbiamo inventarci un modo nuovo di fare cultura. Noi progettiamo cultura. Il primo risparmio è produrre mostre e non prenderle fatte.

La comunicazione è fondamentale, perché lancia il messaggio che deve essere costruttivo. Investiamo molto all'estero, abbiamo fatto delle partnership con musei argentini, brasiliani, thailandesi, francesi, americani: per quale motivo? Primo per conoscere e andare in rete per aiutarci, secondo, ovviamente, per risparmiare, coprodurre eventi itineranti. Non si può fare una mostra e lasciarla molti mesi altrimenti si consuma e non porta persone: la facciamo girare.

I miei sono pensieri pieni di speranza. Credo che i due emisferi del cervello, quello sinistro che deve tenere a bada i conti e quello destro che deve esasperare la creatività, possano colloquiare insieme.

Mario Resca parlava prima, è un genio della finanza, del marketing, ma ovviamente è entrato in un settore probabilmente in modo prematuro e affrettato. Non sono sbagliati i suoi pensieri, sono fuori tempo e non supportati da conoscenze artistiche. Io però credo che, se avesse avuto un team di esperti di arte che lo avessero in qualche modo messo in condizione di operare bene, avrebbe potuto fare meglio. Noi crediamo assolutamente possibile pensare al museo come una piccola azienda che produce arte e che soprattutto porti le persone a contatto con le proprie emozioni: se tutti provassimo a credere ancora ai piccoli sogni lucidi, forse anche i musei potrebbero riprendere a fare il proprio lavoro.

Grazie mille.

5.2.12 Gaetano Scognamiglio, Presidente Promo PA Fondazione

Buongiorno a tutti, intervengo in conclusione al posto del dr. Turatto che, per un impegno dell'ultimo momento, non ha potuto essere presente. Come Presidente di Promo PA Fondazione posso solamente fare considerazioni esterne al nostro progetto: visto che lo abbiamo fatto noi, non mi pronuncio su Te.Be.. Devo però sottolineare alcuni aspetti: avrete avvertito, da questo pomeriggio di comunicazione intermedia, come è stato complesso lavorare su un progetto di questo genere; gli interventi di Paolo Lanari, di Francesco Rossi, vi hanno probabilmente fatto capire quanto lavoro c'è stato dietro Te.Be..

Sono emerse delle idee interessanti che in qualche modo, parallelamente, si svolgono anche in altra sede del Convegno: faccio riferimento in particolare alla qualità della committenza pubblica e alla qualità dei bandi pubblici. Su questo tema noi, da sei mesi, stiamo lavorando con l'UVAL del Ministero dello Sviluppo Economico con un gruppo che sta studiando come rendere qualitativamente migliori i bandi pubblici nel settore dei beni culturali.

Qui è stato evocato il tema di come riuscire a evidenziare l'attitudine all'innovazione. Come si fa a capire qual è la potenzialità innovativa di un'azienda?

Questi sono evidentemente temi molto complessi; l'autorità di vigilanza sui contratti pubblici sta lavorando, per esempio, ad un sistema reputazionale, con l'obiettivo di passare da un sistema di accreditamento ad un sistema reputazionale. In questa commissione, in cui è presente fra l'altro anche l'autorità di vigilanza dei lavori pubblici, oltre alla Consip e al Ministero dello Sviluppo Economico, stiamo cercando di individuare delle linee guida che consentano di migliorare la qualità dei bandi pubblici: questo dimostra come, quando si lavora, quando ci si sofferma su un problema, si evidenziano degli stessi aspetti visti da due ottiche completamente diverse.

Ora vorrei fare una precisazione ed anche dare una spiegazione sul tema dell'innovazione. È stato detto da Monti, se non sbaglio, e anche da Lanari, che qui in Lu.Be.C in realtà non siamo avanti rispetto a quello che è successo qualche anno fa. Questo in parte è vero, però dovete pensare che Lu.Be.C. vuole agganciare la pubblica amministrazione, vuole portarla avanti, e non è un obiettivo facile: possiamo fare delle fughe tecnocratiche, ma poi, quando ci giriamo, ci accorgiamo che siamo soli perché gli altri sono rimasti indietro; allora è molto meglio andare un pochino più piano e cercare di “agganciare” la pubblica amministrazione. Devo dire che nel tempo - siamo alla VI edizione - siamo riusciti a consolidare una comunità e questo patrimonio che abbiamo lo vorrei mettere a servizio degli enti pubblici, della Regione e delle istituzioni interessate, proprio per veicolare questa voglia che abbiamo di aiutare la pubblica amministrazione ad innovare. Abbiamo ormai una comunità consolidata: quest'anno - non ce lo aspettavamo per una serie di motivi - abbiamo avuto il 50% di iscrizioni in più rispetto all'anno scorso, eppure abbiamo avuto a monte una manifestazione di una certa importanza e a valle abbiamo Florens, con un bilancio un pochino diverso dal nostro. Esiste e si consolida quindi una volontà di cambiamento che va colta.

Vorrei anche sottolineare una cosa, e chiudo, facendo però una considerazione che entra nel merito del progetto, anche se avevo detto che non lo avrei fatto.

In questa occasione non abbiamo presentato il modello di business, ma questo è stato voluto, evidentemente: siamo arrivati ad un certo punto, consideriamo questa giornata come un momento di ascolto e riteniamo fondamentale avere le vostre impressioni. Naturalmente sappiamo chi si è iscritto a questo seminario ed inviteremo tutti a darci le indicazioni, i suggerimenti e gli spunti per arrivare a completare e a definire questo progetto.

Signori, vi ringrazio molto; ringrazio il nostro coordinatore, ringrazio chi ha partecipato e mi raccomando, mandateci le vostre sollecitazioni e segnalazioni.

Grazie ancora.

5.3 Localizzazione territoriale degli enti che hanno partecipato all'indagine

Comuni	%	Musei	%
Nord Ovest	43.1%	Sud	13.7%
Nord Est	34.9%	Nord Est	11.6%
Sud	33.3%	Centro	7.3%
Centro	24.8%	Nord Ovest	6.9%
Isole	20.0%	Isole	4.0%
Archivi di Stato	%	Enti Morali	%
Nord Ovest	5.6%	Isole	4.0%
Centro	2.9%	Nord Ovest	2.8%
Sud	2.0%	Sud	2.0%
Associazioni	%	Centro	0.7%
Isole	4.0%	Province e APT	%
Sud	3.9%	Isole	24.0%
Centro	3.6%	Nord Est	11.6%
Nord Est	2.3%	Centro	7.3%
Enti, Istituti e Opere	%	Sud	5.9%
Centro	9.5%	Nord Ovest	4.2%
Nord Ovest	6.9%	Regioni	%
Nord Est	2.3%	Isole	16.0%
Fondazioni	%	Nord Ovest	6.9%
Sud	7.8%	Sud	5.9%
Centro	6.6%	Nord Est	4.7%
Nord Ovest	5.6%	Centro	2.2%
Nord Est	4.7%	Società	%
MiBAC	%	Centro	5.8%
Centro	10.9%	Nord Est	4.7%
Nord Ovest	8.3%	Sud	3.9%
Sud	7.8%	Nord Ovest	2.8%
Isole	4.0%	Soprintendenze	%
		Isole	16.0%

Sud	11.8%
Nord Est	4.7%
Centro	2.9%
Nord Ovest	1.4%
Università	%
Nord Est	11.6%
Centro	9.5%

Isole	8.0%
Nord Ovest	4.2%
Altre	%
Nord Est	7.0%
Centro	5.8%
Sud	2.0%
Nord Ovest	1.4%

5.4 Questionario della Domanda

Progetto Te.Be. Tecnologie e Beni culturali

Promo P.A. Fondazione sta realizzando insieme a IMT Altì Studi e Liberologico uno studio di fattibilità – cofinanziato dalla Regione Toscana nell'ambito del Programma POR CREO – sull'uso delle nuove tecnologie ICT nel settore dei beni culturali.

Il progetto, denominato Te.Be, si propone di indagare il mercato delle tecnologie applicate alla valorizzazione dei Beni culturali e si articola in un'analisi sulle tecnologie allo stato dell'arte sia a livello della domanda (utilizzatori finali) che a livello dell'offerta (produttori). Prevede, inoltre, l'individuazione dei fabbisogni formativi ovvero dei fabbisogni professionali e delle competenze necessarie nel settore per attivare le potenzialità individuate dai modelli di business scaturiti dallo studio stesso.

Con la presente siamo a invitarvi a partecipare alla survey prevista dal progetto sui principali fornitori di tecnologie nazionali.

Al tal fine vi chiediamo cortesemente di compilare il questionario di seguito riportato rispondendo alle domande proposte. Per agevolare la sua compilazione il questionario è stato suddiviso in macro aree, ciascuno contenente un determinato numero di domande.

Qualora necessitate di maggiori informazioni sul progetto, sull'indagine e/o necessitate di assistenza per la compilazione del questionario, potete rivolgervi a:

Dott.ssa Chiara Banti

c.banti@prompa.it

Sviluppo Progetti

PROMO P.A. Fondazione

www.promopa.it

Grazie per la collaborazione

Nota sulla privacy

Questa indagine è anonima. Il record delle risposte fornite non contiene alcuna informazione che ti identifichi a meno che non sia prevista, all'interno del questionario, qualche domanda che possa identificarti. Anche se hai risposto ad un questionario con identificativi di accesso non vi è alcun collegamento tra questi e le tue risposte. Gli identificativi sono gestiti in un database aggiornato solo per tener conto se hai completato o meno il questionario. Non vi è alcuna possibilità di collegare gli identificativi alle tue risposte.



**PROMO P.A.
FONDAZIONE**
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



IMT
INSTITUTE FOR ADVANCED
STUDIES
liberologico.com



Regione Toscana
Diritti | Valori | Innovazione | Sostenibilità



Gruppo 0: Dati identificativi

Ente di appartenenza:

Città e CAP:

Ruolo :

Nome e cognome (facoltativo)

Gruppo 1: Domanda di tecnologia, applicazioni utilizzate e servizi offerti

1. *Il Suo Ente utilizza tecnologie ICT nella valorizzazione del suo patrimonio?*

- SI
- NO

2. *Se No: quali sono i motivi?*

- Mancanza di conoscenza completa delle tecnologie e dei servizi disponibili
- Mancanza/inadeguatezza di risorse finanziarie
- Problematiche amministrative-normative (ad esempio, rispetto della privacy)
- Altro (specificare):

Ha in programma di farlo? Quando e a quali condizioni?:

3. *Se sì: in quali ambiti della sua attività il suo Ente/Istituzione utilizza tecnologie ICT nella valorizzazione dei beni culturali? Specifichi di quali tecnologie si tratta tra quelle elencate di seguito (sono possibili risposte multiple):*

n.b. Per ciascuno delle tecnologie/servizi indicare lo stato della loro realizzazione, contrassegnando la domanda con uno codice scelto tra i seguenti:

1. Se l'applicazione è in fase di progettazione, contrassegnare con il codice "1"
2. Se l'applicazione è in fase di realizzazione, contrassegnare con il codice "2"
3. Se l'applicazione è già realizzato, contrassegnare con il codice "3"

- Sistema per la catalogazione e l'archiviazione
- Portale web informativo Audioguide tradizionali
- Sistemi per la gestione e visualizzazione di immagini ad alta risoluzione
- Ricostruzioni tridimensionali
- Audioguide in mp3
- Audioguide su telefonia mobile
- Audiovideoguide su palmari e dispositivi mobili

- Guide/Percorsi interattivi su palmari
- Guida turistiche su mobile application per uno o più degli smartphone di nuova generazione
 - Audiovideoguide su palmari e dispositivi mobili
 - Guide/Percorsi interattivi su palmari
 - Guida turistiche su mobile application per uno o più degli smartphone di nuova generazione
 - Servizi che consentono l'uso del cellulare come sistema di prenotazione e/o pagamento
 - Strumenti per il rilevamento e il monitoraggio della soddisfazione degli utenti e per servizi di fidelizzazione
 - Segnaletica digitale che si connette tramite bluetooth ad apparati info telefonici mobili (lettor, navigatori, smart phone)
 - Portale web con funzionalità web 2.0, con Presenza/ Integrazione con social network e/o Contenuti generati dagli utenti (user generated content), quali (Blog, Forum, ecc.)
 - Realtà aumentata
 - Realtà immersiva
 - Servizi informativi basati sulla localizzazione dell'utente (LBS - Location Based Services) in ambienti interni con tecnologia, bluetooth, RFID o altro
 - Servizi informativi "intorno a me" basati sulla localizzazione dell'utente (LBS - Location Based Services) in ambienti esterni mediante GPS, bussola, rete telefonica mobile
 - Giochi interattivi, didattici-informativi
 - Altro: specificare:

4. *Quali sono i vostri criteri di scelta della tecnologia più appropriata da utilizzare?*

- Esperienza diretta
- Competenze esterne
- Analisi dello stato dell'arte settoriale
- Aspetti economici (costo di acquisto e/o gestione)

5. *Quali sono le motivazioni che hanno spinto all'introduzione di nuove tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali? (sono possibili risposte multiple)*

- Soddisfazione bisogni utenti
- Conoscenza e diffusione del bene

- Sviluppo economico
- Finalità didattiche

6. Qual è il livello di conoscenza delle nuove tecnologie per la valorizzazione e lo sviluppo della fruizione dei beni culturali all'interno della sua organizzazione?

- Insufficiente
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

7. Come è venuto (e come viene) a conoscenza delle nuove tecnologie per la valorizzazione e lo sviluppo della fruizione dei beni culturali all'interno della sua organizzazione? (sono possibili risposte multiple)

- Visita di aziende produttrici di tecnologie e/o servizi
 - Partecipazione a seminari/convegni
 - Analisi della letteratura (ricerche e indagini) o stampa e riviste specializzate
- (se possibili indicare quali):
- Partecipazione a progetti in qualità di partner
 - Visita a mostre, eventi, ecc. dove erano utilizzate le nuove tecnologie e/o i nuovi servizi
 - Altro(specificare):

Gruppo 2: Impatti e benefici

8. Quale giudizio esprime sulla introduzione delle nuove tecnologie?

Basso	Medio	Alto	Eccellente
-------	-------	------	------------

9. Quale impatto hanno avuto sugli utenti?

Basso	Medio	Alto	Eccellente
-------	-------	------	------------

10. Che tipo di benefici e di quale livello avete avuto dall'uso delle nuove tecnologie?

Economici

Basso	Medio	Alto	Eccellente
-------	-------	------	------------

Gestionali

Basso	Medio	Alto	Eccellente
-------	-------	------	------------

Indotti

Basso	Medio	Alto	Eccellente
-------	-------	------	------------

Altro, Specificare:

Basso	Medio	Alto	Eccellente
-------	-------	------	------------

Gruppo 3: Strumenti e modalità di gestione e diffusione

11. *Esiste un'unità operativa che si occupa della gestione e valorizzazione dei dei bbcc attraverso le tecnologie ICT?*
- SI
 - NO
12. *Se si, secondo quale modalità viene attuata la gestione?*
- Interna,
 - Esterna
 - Partnership
13. *Esistono strumenti per il rilevamento dell'effettivo utilizzo delle tecnologie introdotte?*
- SI
 - NO
14. *Esistono strumenti per il rilevamento dell'impatto della tecnologia sull'obiettivo preposto*
- SI
 - NO
15. *Attraverso quali strumenti misurate le ricadute (economiche, sociali, culturali, etc) dell'investimento sul territorio?*
16. *Avete attivato rapporti di partenariato con altri soggetti per l'applicazione e la gestione delle tecnologie per la valorizzazione dei beni culturali?*
- SI
 - NO

17. *Se, si con quali tipologia di soggetti?*

- Pubblici
- Privati
- Enti morali

18. *Per l'introduzione di tecnologie ICT per la valorizzazione dei beni culturali, avete utilizzato finanziamenti?*

- SI
- NO

19. *Se, si di che tipo?*

- Pubblici
- Privati

20. *In caso affermativo, di che provenienza?*

- Regionale
- Nazionale
- Comunitaria

21. *Quali modalità di diffusione utilizzate?*

- Promozione presso eventi settore
- Organizzazione manifestazioni da hoc
- Campagne di comunicazione
- Uffici preposti,
- Altre modalità di diffusione, prego specificare:

Gruppo 4: Competenze e fabbisogni formativi

22. *Qual è secondo Lei il livello di importanza delle seguenti competenze – chiave per una corretta introduzione e gestione delle tecnologie ICT per la valorizzazione dei Beni culturali? (segnare anche più di una risposta)*

COMPETENZE	Molto basso	Basso	Medio	Alto	Molto Alto
Competenze storiche, artistiche, architettoniche					
Competenze strategiche e programmatiche (es. ideazione e					

progettazione dell'attività culturale, gestione attività strategiche e di indirizzo politico, analisi utenza/clientela potenziale, ecc)					
Competenze economico - gestionali (es. management complessivo dei progetti, gestione risorse umane coinvolte, gestione imprese culturali, gestione finanziaria)					
Competenze analitiche e di progettazione (es. conoscenze dell'offerta delle tecnologie ICT, analisi delle esigenze della domanda finale)					
Competenze organizzative (es. gestione di gruppi di lavoro interdisciplinari, rapporti con fornitori, rapporti con gruppi di utenti/clienti, ecc)					
Competenze relazionali e fund raising (es. collaborazione con le istituzioni locali, gestione rapporti centro - periferia, sponsorizzazioni)					
Competenze in materia di promozione, marketing e ricerca sponsor (azioni di comunicazione, organizzazione di convegni ed eventi, attività di fund raising)					
Competenze informatiche (es. aggiornamento dati e data base, creazione software di gestione, ecc)					

23. L'Ente ha effettuato nell'anno 2009 corsi di formazione per il personale in relazione alle tecnologie ICT applicate ai BBCC?

- SI
- NO

24. In che modo?

- Internamente
- Esternamente

25. Quanti addetti, in percentuale sul totale, hanno partecipato nell'anno 2009 a corsi di formazione?

26. In quali aree è maggiormente sentita l'esigenza di formazione?

- Manageriale e gestione economica e organizzativa
- Marketing e comunicazione
- Storico-artistiche
- Informatiche

Gruppo 5: Scenari e tendenze

27. Quali sono a suo avviso le tecnologie ICT con maggiori possibilità di penetrazione/crescita?

28. Quali sono a suo avviso le tecnologie ICT emergenti/del futuro?

29. Ci può dire su quali tecnologie/servizi sta lavorando la sua struttura?

E' disponibile a partecipare ad un focus group o ad un'intervista in maggiore profondità che sarà realizzata nei prossimi mesi? (se si, inserire riferimenti per contattarla)

5.5 Questionario dell' Offerta

Progetto Te.Be. Tecnologie e Beni culturali

Promo P.A. Fondazione sta realizzando insieme a IMT Altì Studi e Liberologico uno studio di fattibilità – cofinanziato dalla Regione Toscana nell'ambito del Programma POR CREO – sull'uso delle nuove tecnologie ICT nel settore dei beni culturali.

Il progetto, denominato Te.Be, si propone di indagare il mercato delle tecnologie applicate alla valorizzazione dei Beni culturali e si articola in un'analisi sulle tecnologie allo stato dell'arte sia a livello della domanda (utilizzatori finali) che a livello dell'offerta (produttori). Prevede, inoltre, l'individuazione dei fabbisogni formativi ovvero dei fabbisogni professionali e delle competenze necessarie nel settore per attivare le potenzialità individuate dai modelli di business scaturiti dallo studio stesso.

Con la presente siamo a invitarvi a partecipare alla survey prevista dal progetto sui principali fornitori di tecnologie nazionali.

Al tal fine vi chiediamo cortesemente di compilare il questionario di seguito riportato rispondendo alle domande proposte. Per agevolare la sua compilazione il questionario è stato suddiviso in macro aree, ciascuno contenente un determinato numero di domande.

Qualora necessitate di maggiori informazioni sul progetto, sull'indagine e/o necessitate di assistenza per la compilazione del questionario, potete rivolgervi a:

Dott.ssa Chiara Banti

c.banti@prompa.it

Sviluppo Progetti

PROMO P.A. Fondazione

Viale Luporini, 37/57 55100 Lucca

Tel: 0583 582783 - Fax: 0583 317352

www.promopa.it

Grazie per la collaborazione

Nota sulla privacy

Questa indagine è anonima. Il record delle risposte fornite non contiene alcuna informazione che ti identifichi a meno che non sia prevista, all'interno del questionario, qualche domanda che possa identificarti. Anche se hai risposto ad un questionario con identificativi di accesso non vi è alcun collegamento tra questi e le tue risposte. Gli identificativi sono gestiti in un database aggiornato solo per tener conto se hai completato o meno il questionario. Non vi è alcuna possibilità di collegare gli identificativi alle tue risposte.



PROMO P.A.
FONDAZIONE
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



Regione Toscana
Diritto Valori Innovazione Sostenibilità



Gruppo 0: Dati identificativi

Ragione Sociale:

Nome e Cognome:

Ruolo:

Cap o Comune:

Classe dimensionale:

- Micro impresa (organico inferiore a 10 persone, fatturato o totale di bilancio annuale non superiore a 2 milioni di euro)
- Piccola impresa (organico inferiore a 50 persone, fatturato o totale del bilancio annuale non superiore a 10 milioni di euro)
- Media impresa (organico inferiore a 250 persone, fatturato non superiore a 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuale non superi i 43 milioni di euro)
- Grande impresa

Mercato di riferimento:

- PA locale (in percentuale al fatturato):
- PA centrale (in percentuale al fatturato):
- Mercato privato (in percentuale):
- Mercato estero (in percentuale):
- Ente Morale:

In che ambito territoriale lavora relativamente al settore dei Beni culturali?

- o Nord est (Emilia Romagna, Trentino, Veneto, Friuli Venezia Giulia)
- o Nord ovest (Liguria, Val d'Aosta, Piemonte, Lombardia)
- o Centro (Toscana, Lazio, Umbria, Marche)
- o Sud (Molise, Abruzzo, Basilicata, Puglia, Campania, Calabria)
- o Sicilia

Gruppo 1: A - Settori

1. Quale percentuale del suo fatturato la sua azienda dedica alla valorizzazione del patrimonio culturale?

- 10%
- 20%
- 30%
- 50%
- Oltre 50%

2. Per quali ambiti di attività:

- Conoscenza/informazione ovvero tutte le tecnologie per la catalogazione del bene che includono, anche, i riferimenti relativi alle analisi scientifiche, alle immagini virtuali e quant'altro necessario per assicurare la “conservazione” dell’opera d’arte.
- Fruizione/godimento ovvero la messa a punto ovvero tecnologie che permettono nuove modalità fruibili dei beni.
- Commercializzazione: ovvero le tecnologie che abilitano la vendita di servizi.
- UGC (User Generated Content): ovvero tecnologie per la gestione dei contenuti generati dagli utenti/condivisione.

Gruppo 1: B -Prodotti dell’azienda

3. Di seguito specifichi quali sono le tecnologie sviluppate e qual è lo stato della loro realizzazione, indicando se:

- in corso di progettazione 1
- in corso di realizzazione 2
- già realizzato 3
- Sistema per la gestione della catalogazione e inventariazione
- Digital library
- Semantic web
- Portale web informativo
- Tecnologie per la gestione di 2D/3D
- Portale web con funzionalità di e-commerce e e-booking
- Portale web con funzionalità web 2.0
- Audioguide tradizionali
- Audioguide in mp3
- Audioguide su telefonia mobile
- Audiovideoguide interattive su palmari e dispositivi mobili
- Mobile application turistico-culturale per smartphone o dispositivi portatili
- Digital signage
- Sistemi di mobile payment e mobile booking
- Tecnologie location based (LBS)
- Realtà immersiva
- Videogiochi e giochi elettronici interattivi
- Strumenti per il rilevamento e il monitoraggio della soddisfazione dei visitatori e per servizi di fidelizzazione (CRM)
- Altro (specificare)

Gruppo 2: Specifiche dei prodotti dell'azienda (indicare di seguito le specifiche dei prodotti selezionati alla domanda precedente)

4. Portale web informativo contenente:

- Informazioni da repository esterni (Web service – cooperazioni applicative)
- Informazioni proprietarie
- Testi
- Immagini/immagini ad alta risoluzioni
- Video
- Audio
- Mappa con georeferenziazione

Quali mapserver sono utilizzati:

- Google maps
- Bing map
- SIT/GIS
- Altro (specificare)

5. Portale web con funzionalità web 2.0 contenete:

- Profilazione del tipo di utente (visitatore, visitatore abituale, ecc.)
- Newsletter
- RSS
- Blog
- Forum
- Presenza/Integrazione con social network

Con quali social network?

- Facebook
- Twitter
- Altri (specificare)

6. Per quali dei seguenti smartphone o dispositivi portatili sono realizzate le mobile application turistico-culturali:

- iPhone
- Googlephonino
- Blackberry
- Vodafone 360
- iPad

- Altri (specificare)

7. Le tecnologie location based (LBS) includono:

- Servizi near me
- Augmented reality
- Altro (specificare)

8. Indicare quale tipo di videogiochi e giochi elettronici interattivi:

- Gioco per pc/web
- Gioco per console dedicate

Per quale delle seguenti console dedicate:

- Playstation 3
- Playstation mobile
- xBox
- Nintendo DS
- Nintendo Wii
- Altro (specificare)
- Giochi per postazioni a gettoni/monete, con monitor, joystick,pulsanti, ecc.
- Giochi per uno o più dei seguenti smartphone o dispositivi portatili

Per quali dei seguenti smartphone o dispositivi portatili:

- iPhone
- Googlephonino
- Blackberry
- Vodafone 360
- iPad
- Altri (specificare)

Gruppo 3: Trend tecnologici

9. Come valuta l'andamento del mercato futuro delle tecnologie ICT applicate ai Beni culturali nei prossimi due anni?

- Stabile
- In crescita
- In diminuzione

10. Quali sono a suo avviso le tecnologie con maggiori possibilità di penetrazione/ crescita?

- Applicazioni LBS location based e servizi near me
- UGC (User Generated Content)
- Semantic web
- Mobile application
- Digital Signage
- Realtà immersiva
- Augmented reality
- Gaming
- Altro: (specificare)

11. Quali sono a suo avviso le tecnologie emergenti/del futuro nel settore della valorizzazione del patrimonio culturale?

- Applicazioni LBS location based e servizi near me
- UGC (User Generated Content)
- Semantic web
- Mobile application
- Digital Signage
- Realtà immersiva
- Augmented reality o Gaming
- Altro: (specificare)

Gruppo 4: Competitività dell'offerta

12. Perché i clienti acquistano da voi?

- Know how
- Innovazione
- Prezzo
- Qualità

13. Quali sono i driver competitivi della vostra offerta sui Beni culturali?

- Know how
- Innovazione
- Prezzo
- Qualità
- Nessuno

14. In che misura l'azienda presidia gli sviluppi del mercato e i trend tecnologici ?

- Alto
- Medio
- Basso

15. Qual è il livello di fidelizzazione del cliente?

- Alto
- Medio
- Basso

Gruppo 5: Politiche aziendali

16. L'azienda è guidata da:

- Engeneering
- Marketing

17. La sua azienda sviluppa internamente prodotti ICT per la valorizzazione del patrimonio citati sopra?

- SI
- NO

18. La sua azienda acquisisce tecnologie esistenti di terzi e poi le customizza?

19. In che modo?

- Acquisto brevetti
- Patnership con università
- Patnership con centri di ricerca

20. La sua azienda commercializza direttamente i propri prodotti?

- SI
- NO

21. In caso di risposta negativa, i prodotti sono commercializzati da altre aziende?

- SI
- NO

22. Che percentuale del suo fatturato la sua azienda dedica alla ricerca e sviluppo

- 10%

- 20%
- 30%
- 50%
- Oltre 50%

23. Le attività di ricerca e sviluppo vengono realizzate con altre imprese?

- SI
- NO

24. L'azienda è in grado di orientare le scelte del cliente?

- SI
- NO

25. In che modo:

- pubbliche relazioni
- marketing
- azioni commerciali

Gruppo 6: Competenze tecnico-scientifiche

26. Di quale formazione universitaria sono in possesso le figure professionali che si occupano di sviluppo nella sua azienda?

- Laurea in Informatica
- Laurea in Ingegneria
- Altro (specificare)

27. Quale tipologia di corso di laurea?

28. Di quali linguaggi di programmazione e competenze tecnologiche sono in possesso?

- Sviluppo in ambiente J2EE
- Sviluppo Architetture orientate ai servizi (SOA)
- Sviluppo e manutenzione DBMS e conoscenza linguaggio SQL
- Conoscenza linguaggi di programmazione server-side (ASP, PHP,Python,...)
- Linguaggio C, C++
- Metodologie agili come Extreme Programming
- Reti TCP/IP e dei protocolli di comunicazione
- Software open source
- Strumenti GIS

Gruppo 7: Esigenze professionali e formative (in ambito beni culturali)

29. L'azienda ha effettuato nell'anno 2009 corsi di formazione per il personale?

- SI
- NO

30. In che modo?

- Internamente
- o esternamente

31. Quanti dipendenti, in percentuale sul totale, hanno partecipato nell'anno 2009 a corsi di formazione?

32. In quali aree è maggiormente sentita l'esigenza di formazione?

- Manageriale
- Marketing
- R&S
- Engeneering

Ringraziamenti

Si ringraziano per il prezioso aiuto e la proficua collaborazione tutti coloro che, in vario modo e a vario titolo, hanno dato il loro contributo alla presente ricerca, in particolare, Lorenza Baglio di Arkè Servizi, Silvia Bendinelli di ZETEMA – Progetto Cultura S.r.l., Massimo Bergamasco del laboratorio Percro, Marco Berni del Museo Galileo, Federica Bianca di CopatItalia, Jacopo Bonetti dell'Università di Padova, Antonietta Boninu della Soprintendenza di Sassari, Ermanno Bonomi della Regione Toscana, Carolina Botti di Arcus, Girolamo Bulgarini D'Elci di G.E.M.A. S.r.l., Daniela Calisi di ICT-Cultura, Sergio Calò del Metadistretto del Veneto per i Beni culturali, Alba Canu del Consiglio Provinciale di Sassari, Paolo Carafa di Sapienza Innovazione, Sabrina Caredda del Museo Piaggio, Luisella Carnelli della Fondazione Fitzcarraldo, Stefano Conconi di Infobyte S.p.A., Luigi Di Corato della Fondazione Musei Senesi, Giuseppe Cosenza di Percorsi di Luce, Massimo Cultraro del CNR, Mauro Daccò di Equorea, Mario D'Alfonso dell'Istituto degli Innocenti, Antonia D'Aniello della Soprintendenza di Lucca, Gianluca De Felice dell'Opera della Primaziale di Pisa, Roberto Del Signore della Provincia di Roma, Rubens D'Oriano della Soprintendenza di Sassari, Roberto Folgori di Dedem, Chiara Evangelista del Laboratorio Percro, Sergio Galli del Museo Piaggio, Paolo Galluzzi del Museo Galileo, Augusta Giovandoli della Biblioteca Comunale di Settimo e CSP Innovazioni ICT, Adriana Giusti del Politecnico di Torino, Giovanni Greco della Provincia di Cosenza – Settore Programmazione Territoriale, Roberto Iapadre di TheKom S.r.l., Alessandro Isaia della Fondazione Torino Musei, Francesca Leon dell'Associazione Torino Città Capitale Europea, Paolo Leon di Cles S.r.l., Valerio Lombardi di Sapienza Innovazione, Roberto Loriga, free lance, Lorenzo Marasco di ATS-Archaeolandscapes tech & survey, Giampiero Marchesi di UVAL, Giorgio Marra di Artegrafica, Massimo Marsili della Provincia di Lucca, Massimo Misiti di CIVITA, Antonella Mosca del MiBAC, Paolo Ongaro di Meta, Rosanna Pesce di Digi.ART, Ettore Pietrabissa di Arcus, Eva Pietroni dell'Istituto di tecnologie applicate ai beni culturali di Montelibretti (RM), Alessandro Ricceri di ARTEX, Claudio Rosati della Regione Toscana, Massimo Rovelli dell'Università La Sapienza, Stefano Russo dell'Ufficio Nazionale per i beni culturali ecclesiastici, Matteo Sordini di ATS-Archaeolandscapes tech & survey, Cosira Spina della Provincia di Cosenza - Settore Programmazione Territoriale, Benedetta Stratta di UVAL, Flavio Tariffi di Space S.p.a Stephen Treuman di Sapienza Innovazione, Maurizio Vanni del Lu.C.C.A. – Lucca Center of Contemporary Art, Paola Verdinelli di UVAL, Stefania Vola di VolaLab e Giancarlo Zichi dell'Ufficio dei beni culturali ecclesiastici della Diocesi di Sassari.



PROMO P.A.
FONDAZIONE

**RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

Viale Luporini 37/57
55100 – Lucca
Tel. +39 0583 582783
Fax. +39 0583 317352
www.promopa.it

Te.Be., Progetto di fattibilità per lo sviluppo del mercato delle TECnologie applicate alla valorizzazione dei BENi culturali, sostenuto e finanziato dalla Regione Toscana a valere sui fondi POR-CREO, indaga le potenzialità del mercato legate all'applicazione delle tecnologie ICT (*Information and Communication Technology*) nella valorizzazione dei beni culturali, ovvero un segmento di produttività non ancora oggetto di una precisa codifica ed organizzazione.

In questo quadro, il rapporto presenta punti di forza, debolezza, opportunità e criticità, sia della domanda, sia dell'offerta, per definire da un lato modelli strategici di sviluppo, organizzativi ed economici e dall'altro la prefattibilità di nuovi modelli di business per le tecnologie ICT nella valorizzazione dei beni culturali.



Regione Toscana
Diritti Valori Innovazione Sostenibilità



IMT *Alti Studi Lucca* è una scuola di dottorato e un istituto di ricerca internazionale che promuove attività di ricerca e formazione di capitale umano in ambiti ad alta valenza applicativa. IMT si pone l'obiettivo di rafforzare i legami con il tessuto socioeconomico del territorio per il trasferimento di competenze e risultati applicativi e si è dotata di un modello di governo innovativo, caratterizzato da una chiara definizione delle linee di responsabilità e incentrato sulla partecipazione delle quattro università promotrici e della Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca. www.imtlucca.it

LIBEROLOGICO Costituita nel 1999 da un gruppo di ricercatori della Scuola Normale Superiore di Pisa, è una società ICT che ha una specifica caratterizzazione in applicazioni web e mobile e opera principalmente nei mercati dei beni culturali e turismo, mobile, mobilità e logistica, gestione documentale. L'azienda si presenta con un elevato profilo tecnologico, coniugando un know how di frontiera con le esigenze correnti del mercato. www.liberologico.com

PROMO P.A. Fondazione è una fondazione di ricerca costituita nel 2003, associata all'*European Foundation Centre* (EFC) e al *Groupe Européen d'Administration Publique* (GEAP), alla quale aderiscono enti, studiosi, dirigenti e professionisti a livello nazionale ed europeo. La Fondazione sostiene il processo di modernizzazione della PA che nasce da una riflessione sui valori che devono caratterizzare l'azione di chi opera, a vario titolo, all'interno del settore pubblico. www.promopa.it