



**Progetto di gestione e valorizzazione
del patrimonio turistico e culturale
del Comune di Macerata**

Progetto di fattibilità

Atto: CONSIGLIO 2018/6 del 23-01-2018
Ufficio proponente: U.O. SEG.SINDACO-GAB.SINDACO
Copia Del Documento Firmato Digitalmente

Società Cooperativa Sistema Museo
Sede legale: Via Danzetta, 14 - 06121 Perugia
Codice Fiscale e Partita I.V.A. - 01825380544
Registro Imposte di Perugia n. 01825380544
Isr. albo cooperative n. A102046


MERIDIANA Cooperativa Sociale
Sede Legale: C.da Valsudana, 20 - 62100 MACERATA
Tel. 0733 264501 - Fax 0733 236399
Uffici: Via Silone, 20 - 62100 MACERATA
Tel. 0733 31288 - Fax 0733 367359
G.F./P.I. 01232050433 - Reg. Soc. Trib. MC n. 11431

INDICE

1.	PREMESSA	1
2.	VALUTAZIONI PRELIMINARI RISPETTO AL PROGETTO DI FINANZA	2
3.	ANALISI DEL CONTESTO	2
4.	OBIETTIVI	6
5.	LE STRUTTURE COINVOLTE NEL PROGETTO: GESTIONE DIRETTA E SPAZI CORRELATI	7
6.	INTERVENTI STRUTTURALI	10
7.	GESTIONE OPERATIVA	11
8.	ATTIVITA' STRATEGICHE DI VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE	14
9.	ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE	20
10.	PROGETTAZIONE COMPLEMENTARE	22
	CONCLUSIONI	23
	CRONOPROGRAMMA	24
	BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	25

1. PREMESSA

Linee guida per una proposta di gestione della rete museale cittadina integrata con il sistema di informazione turistica e di marketing territoriale, presentazione delle aziende proponenti.

I musei e i monumenti di Macerata, i suoi teatri, la vivacità culturale sono parte integrante della storia e dell'identità di questa città, sede di una delle più antiche Università Italiane e patria di uomini illustri, uno tra tutti il gesuita Padre Matteo Ricci.

In questo contesto trova spazio l'interesse da parte della **Società Cooperativa Sistema Museo** (d'ora in poi Sistema Museo) e di **Meridiana Cooperativa Sociale** (d'ora in poi Meridiana) che, forti di una ampia esperienza aziendale specifica e di un approccio fortemente orientato al mercato culturale, intendono candidarsi come *soggetti promotori* di un progetto strutturale e di medio periodo, realizzato attraverso gli strumenti normativi e operativi riferiti ai Progetti di Partenariato Pubblico-Privato e nello specifico attraverso il presente Progetto di Finanza ad iniziativa privata.

Sistema Museo è un'azienda che dal 1990 si occupa di fornire servizi e competenze specializzate per la gestione e valorizzazione di musei e beni culturali. Nel corso degli anni, un approccio orientato al mercato ha consentito all'azienda di crescere e consolidarsi sviluppando nuovi servizi fortemente specializzati. I punti di forza dell'azienda sono da ricercare nelle competenze professionali dei propri soci ed in una marcata autonomia imprenditoriale. Ad oggi Sistema Museo garantisce servizi in circa 150 sedi tra musei, monumenti, aree archeologiche, parchi ambientali, teatri, biblioteche, archivi, uffici di informazione turistica e spazi per esposizioni temporanee in nove regioni italiane, configurandosi come una tra le prime aziende in Italia nell'ambito della fornitura di servizi specializzati per il turismo e la cultura. Dal punto di vista della dimensione aziendale i servizi che riusciamo a garantire in tutta Italia trovano uno sviluppo nel lavoro congiunto di oltre 200 addetti. Negli ultimi anni l'azienda ha sviluppato molteplici attività nella Regione Marche ed esperienze che, in alcuni casi, hanno costituito veri e propri modelli di gestione innovativa del patrimonio culturale, come ad esempio la gestione dei Musei Civici di Pesaro o l'affidamento in concessione del patrimonio museale e turistico del Comune di Recanati. www.sistemamuseo.it / www.italytolive.it

Meridiana, costituita nel 1995, vede tra i soci fondatori il Comune di Macerata, la Asur Z.T. n.9 e altri soggetti privati. Ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della Comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. Meridiana si ispira ai principi che sono alla base del movimento cooperativo mondiale ed in rapporto ad essi agisce. Questi principi sono: la mutualità, la solidarietà, la democraticità, l'impegno, l'equilibrio della responsabilità rispetto ai ruoli, lo spirito comunitario, il legame con il territorio, un equilibrato rapporto con lo Stato e le istituzioni pubbliche. Meridiana nel tempo, ha sviluppato numerosi settori: pulizie, raccolta rifiuti, manutenzione aree verdi, pubbliche affissioni, gestione mense, ostelli e di canili comunali, organizzazione eventi e servizi cimiteriali. L'azienda gestisce anche i Musei Civici di Tolentino e le proprie Serre situate a Piediripa di Macerata. Inoltre, Meridiana è una E.S.Co. (Energy Service Company) e il settore Meridiana Energie si occupa dell'installazione di sistemi volti al risparmio energetico e alla produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili e non inquinanti e di diffondere la cultura della difesa dell'ambiente. www.meridiana.it

Immaginiamo una trasformazione del posizionamento e della visibilità della città di Macerata nel contesto turistico nazionale e internazionale. **Migliorare e potenziare l'offerta turistica e culturale maceratese** vuol dire rafforzare positivamente il senso di appartenenza dei residenti nei confronti della propria città ed attrarre visitatori e turisti di diversa provenienza.

Il progetto dedicato alla città di Macerata mira alla creazione di un sistema di offerta qualificata composto da servizi integrati - culturali, turistici e creativi - e persegue i seguenti obiettivi:

- **incrementare** l'offerta turistico-culturale maceratese rendendola più coerente ed innovativa;

- **sviluppare** un nuovo modello di informazione ed accoglienza turistica diffusa ed aggiornata ai nuovi approcci esperienziali partendo dalla realizzazione dell'Hub MacerataCulture, il nuovo Ufficio di Informazione ed Accoglienza Turistica situato in Piazza della Libertà nei locali adiacenti la biglietteria del Teatro Lauro Rossi;
- **migliorare** la fruizione dei luoghi della cultura (accessibile e digitale);
- **progettare** un intervento di comunicazione del sistema culturale maceratese;
- **creare** un *brand* culturale, una *city identity* intorno alla figura di Padre Matteo Ricci capace di posizionare Macerata sia nella mente dei residenti che in quella dei turisti, facendo leva sulla distintiva identità culturale quale fattore di vantaggio competitivo;
- **elaborare** un progetto di produzione culturale pluriennale;
- **favorire** la consapevolezza ed il rapporto dei residenti con il proprio patrimonio culturale, rafforzando l'orgoglio di essere parte della comunità;
- **costruire** alleanze pubblico-private per intercettare risorse e realizzare modelli di efficientamento economico gestionale;
- **rilanciare** attraverso approcci innovativi l'identità culturale della città di Macerata e le potenzialità turistico-culturali del suo patrimonio.

Per una più fluida lettura del progetto segnaliamo come, nello sviluppo narrativo, siano presenti note con rimandi specifici alla bibliografia di riferimento presente alla fine del documento.

2. VALUTAZIONI PRELIMINARI RISPETTO AL PROGETTO DI FINANZA

Riferimenti normativi, linee generali di costruzione tecnica del progetto.

Lo studio di fattibilità che andiamo a proporre è stato redatto tenendo conto dei riferimenti normativi presenti nel Decreto Legislativo nr. 50 del 18 Aprile 2016, c.d. "Nuovo Codice Appalti", aggiornato al "correttivo" del D.L. nr. 56 del 19 aprile 2017, e per quanto applicabile rispetto alla più recente normativa, della Determinazione nr. 10 del 23 settembre 2015 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione "Linee guida per l'affidamento delle concessioni di lavori pubblici e servizi". In particolare, rispetto al Decreto Legislativo nr. 50 del 18 Aprile 2016 e ss.mm.ii., abbiamo seguito le previsioni del TITOLO I "PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO" e, nello specifico, la declinazione dell'art. 183 "FINANZA DI PROGETTO". Come sarà ampiamente dettagliato più avanti, intendiamo pertanto portare all'attenzione dell'Amministrazione una **proposta di Progetto di Finanza ad iniziativa privata nel settore dei servizi**, della complessiva durata di 9 anni, per la gestione delle misure proposte e con la consapevolezza della presa in carico dei rischi connessi allo svolgimento del progetto così come presentato. In linea con quanto previsto dall'art. 180 del D.Lgs. nr. 50 del 18 Aprile 2016 così come modificato dal "correttivo" del D.L. nr. 56 del 19 aprile 2017, a garanzia della sostenibilità economica delle azioni proposte, prevediamo, in carico all'Amministrazione, un corrispettivo da riconoscere al concessionario in misura significativamente inferiore al 49% del valore stimato del progetto. Prevediamo inoltre che la sostenibilità del progetto venga resa possibile dalla determinazione e dall'incasso diretto di tutte le tariffe previste per l'utilizzo dei servizi.

3. ANALISI DEL CONTESTO

Contesto territoriale e turistico – Domanda turistica ed offerta culturale.

3.1. Contesto territoriale e turistico

La superficie complessiva di Macerata è di 92,53 Km² con 42.473 abitanti ed una densità abitativa di 457,66 ab./Km²; il territorio è compreso fra le vallate dei fiumi Potenza e Chienti.

La sua strategica posizione geografica la rende meta ideale per conoscere non solo un'ampia fascia di territorio limitrofo ma l'intera Regione e l'Italia: in meno di un'ora è possibile raggiungere l'Aeroporto di Falconara Marittima ed il porto di Ancona, circa 100 Km la separano da Ascoli Piceno e 140 da Urbino, 100 da Assisi, 240 da Roma. Macerata, già ricca di bellezze e di luoghi da visitare, si trova a soli 30 minuti dalla Costa Adriatica e a meno di un'ora dal cuore del Parco Nazionale dei Monti Sibillini.

Inoltre, l'apertura della nuova SS77 che collega Civitanova Marche a Foligno, asse viario fondamentale in termini di economia, innovazione, territorio e turismo, rende ancora più snelli gli spostamenti verso l'Adriatico e verso la montagna.

Nel 2015 il turismo marchigiano ha registrato valori positivi sia negli arrivi che nelle presenze, migliorando i dati dell'anno precedente; nonostante la forte contrazione generalizzata della spesa destinata alle vacanze, le Marche sono riuscite ad intercettare le esigenze dei turisti, soprattutto stranieri, sempre più propensi a prenotare o organizzare le loro vacanze anche attraverso la formula *last minute*.

Schema riepilogativo del movimento turistico in Italia e nella Regione Marche nel 2015

(Fonte: Dati Istat)

	ITALIA	MARCHE	
Totale arrivi	+6.4%	+4.3%	2.385.266
Totale presenze	+4.0%	+5.37%	12.735.955

Schema riepilogativo del movimento turistico nella Regione Marche da gennaio a dicembre 2015

(Fonte: Osservatorio Turismo Regione Marche)

	Variazioni Percentuali	Dati generali Anno 2014	Dati generali Anno 2015
Arrivi italiani	+4.77%	1.880.958	1.970.689
Presenze italiani	+3.69%	9.926.263	10.292.326
Arrivi stranieri	+2.14%	405.881	414.577
Presenze stranieri	+13.08%	2.161.003	2.443.629

Movimento turistico della Provincia di Macerata nel 2015

(Fonte: Osservatorio Turismo Regione Marche)

Arrivi	+ 3.32%	361.528
Presenze	+ 1.74%	2.186.820

Movimento Turistico della Città di Macerata nel 2015

(Fonte: Osservatorio Turismo Regione Marche)

Mese	Alberghieri		Esercizi complementari				TOTALE			
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze		
Gennaio	1314	2658	128	415	540	13567	94	2549	2076	19189
Febbraio	1439	2557	169	428	725	12371	80	2235	2413	17591
Marzo	1570	2543	147	432	821	14303	81	2478	2619	19756
Aprile	2028	3743	234	770	784	13459	74	2351	3120	20327
Maggio	1873	3131	298	1077	939	14077	115	2434	3225	20719
Giugno	1880	3612	353	1039	937	13844	128	2672	3298	21167
Luglio	1932	3440	547	1418	784	14193	220	3149	3483	22200
Agosto	2618	5376	407	1128	684	2921	196	1032	3905	10457
Settembre	2166	4507	414	1141	885	3195	123	553	3588	9396
Ottobre	2110	4322	305	789	1157	15142	139	2541	3711	22794
Novembre	1789	3702	218	777	686	14224	58	2359	2751	21062
Dicembre	1596	3431	202	470	515	13879	50	2349	2363	20129
TOTALE	22315	43026	3422	9884	9457	145175	1358	26702	36552	224787

Il trend positivo che è possibile individuare nella lettura dei dati sopra indicati è stato purtroppo spezzato dagli eventi sismici che hanno colpito il nostro territorio a partire dal 24 agosto 2016 ed il processo di crescita rilevato in ambito turistico inesorabilmente compromesso. Riteniamo che questo elemento di criticità non debba però costituire un freno o, peggio ancora, un alibi rispetto alla realizzazione di una nuova progettualità turistica e culturale. Al contrario, proprio dalla situazione odierna è necessario ripartire, dalla necessità di continuare a raccontare un territorio in maniera nuova, intrecciando arte, cultura, storia, natura, artigianato, spiritualità, emozioni puntando su innovazione, qualità dei contenuti, professionalità.

Il progetto che Sistema Museo e Meridiana intendono proporre non è stato pensato necessariamente in funzione dell'emergenza che si è venuta a creare dopo il sisma, ma di questa tiene conto. Riteniamo pertanto che il suo sviluppo possa funzionare come occasione di rilancio e nuova promozione del settore turistico e culturale.

Pur in mancanza di dati ufficiali, dal nostro osservatorio privilegiato di imprese attive nel settore del turismo culturale con presenza capillare di attività nelle regioni tra le più colpite dal sisma come le Marche e l'Umbria, possiamo tracciare un quadro provvisorio e realistico della situazione.

Abbiamo registrato dati di tendenza complessivamente negativi relativi al periodo post sisma a partire dal 24 agosto 2016. In particolare, vi è stato un crollo degli arrivi relativi ai gruppi organizzati italiani e al turismo scolastico fino al 60%, con apprezzabile e parziale ripresa a partire dal Ponte Pasquale 2017 solo relativamente al cosiddetto "turismo di prossimità", ascrivibile agli italiani individuali provenienti dalla medesima regione o da regioni limitrofe. Allo stesso modo, il mondo scolastico ha registrato per la maggior parte arrivi provenienti dalla medesima regione di appartenenza degli istituti scolastici. Stando invece ai dati rilevati sul turismo straniero, tendenzialmente maggiormente attivo nel periodo compreso tra primavera e inizio estate, al momento non registriamo situazioni particolarmente negative.

3.2. Domanda turistica e offerta culturale e museale

Oggi il turista ricerca un'esperienza esclusiva: ricerca luoghi che abbiano personalità, valore, un passato fatto di storia, cultura e tradizioni da raccontare. Le dinamiche turistiche contemporanee, secondo l'opinione dei tour operator internazionali, sono marcate dalla sempre più vasta molteplicità di tipologie di viaggi e vacanze e all'interno di questo quadro multidimensionale, si possono sintetizzare due costanti che marcano le scelte: il bisogno di cultura, storia e tradizione da un lato, la qualità dell'ambiente naturale dall'altro (Fonte: *Symbola 2015, Fondazione per le qualità italiane, www.symbola.net*).

Il progetto si rivolge a diverse tipologie di utenti che possiamo sintetizzare in due target principali: **il turista**, italiano o straniero (turismo scolastico, turismo culturale, turismo slow) e **il cittadino** (residenti, scuole, famiglie, giovani, studenti universitari, anziani, associazionismo).

L'analisi della domanda si costituisce a partire dalla definizione del bacino d'utenza che nello specifico si compone a partire dai target di riferimento e dal dato territoriale: definiamo i confini del bacino immaginando di tracciare una circonferenza sulla cartina geografica che abbia come centro la città di Macerata ed un raggio di circa 90 Km, toccando L'Emilia Romagna, l'Abruzzo e l'Umbria. Questo perché **consideriamo Macerata un attrattore turistico puro** per un'ampia fascia di territorio limitrofo che, grazie soprattutto alla nuova SS77, diventa più vicino ad importanti città umbre dal forte appeal turistico come Perugia, Assisi e Spoleto.



La parte di territorio presa in considerazione comprende (Fonte: Istat):

- 257 comuni,
- 1.623.080 abitanti,
- 658.930 famiglie,
- 186.404 soggetti in età scolare (dai 6 ai 18 anni).

A seguire uno schema riassuntivo relativo all'Istruzione nella Regione Marche e nella Provincia di Macerata (Fonte: Report Regione Marche Istruzione, Formazione e Lavoro Anno scolastico 2015/2016)

	Scuola dell'infanzia		Scuola Primaria		Secondaria 1° Grado		Secondaria 2° Grado	
	scuole	Iscritti	Scuole	iscritti	scuole	Iscritti	scuole	Iscritti
Marche	529	40.120	455	68.537	229	41.485	212	71.358
Macerata	110	8224	94	13981	59	8463	55	14.842

5

Negli ultimi anni il turismo scolastico ha registrato cifre da record: si stima che tra insegnanti e allievi, siano circa quattro milioni e mezzo gli italiani che annualmente effettuano viaggi di istruzione, restituendo complessivamente al comparto circa un miliardo di euro. Questi dati ci aiutano a comprendere come il turismo alimentato dal comparto scuola possa trasformarsi in una importante opportunità, soprattutto in considerazione del fatto che il picco dei flussi si registra nei mesi di marzo e aprile, un periodo normalmente meno praticato dal resto dei viaggiatori. Puntare a questo bacino di utenti vuol dire infatti compensare parzialmente il fisiologico calo di fruizione di inizio primavera, favorendo tra l'altro una destagionalizzazione delle presenze.

Dal punto di vista dei consumi turistici, i fruitori sono orientati verso prodotti complessi, fatti di offerte composite: musei, centri storici, mostre, natura, prodotti tipici. Macerata si configura come dotata di tutte le potenzialità necessarie per implementare la qualità della propria offerta turistica, con un patrimonio capillarmente diffuso e che permette di seguire percorsi distribuiti su tutto il territorio circostante.

Nell'era della globalizzazione ciò che acquista valore è il *locale* e l'obiettivo da perseguire è quello di renderlo il più rappresentativo possibile. La domanda di cultura è cresciuta e si è sviluppata in quest'ultimo decennio e non si fa riferimento solo ad una cultura alta ed elitaria, bensì a ciò che si desidera conoscere, all'esperienza che si vuole vivere legata all'identità dei luoghi, composta da arte, storia, paesaggio, artigianato, enogastronomia.

Perché un'offerta basata su questi assunti abbia successo, è necessario che sia progettata nei contenuti e nelle forme più corrette di erogazione di servizi all'utenza in modo che questa possa fruirne facilmente. Inoltre, data la stretta connessione tra domanda ed offerta, occorre rafforzare le politiche legate al

Atto: CONSIGLIO 2018/6 del 23-01-2018
Ufficio proponente: U.O. SEG.SINDACO-GAB.SINDACO
Copia Del Documento Firmato Digitalmente

prodotto in modo da rispondere non solo alla domanda culturale conosciuta ma anche a quella non ancora manifesta di fasce di utenza non ancora consapevoli dei propri desideri e bisogni o della possibilità di soddisfarli.

4. OBIETTIVI

Principi della proposta progettuale: Riconoscibilità/Visibilità/Identità culturale – Offerta ed attrattiva turistico-culturale.

Principi e linee generali che guideranno la stesura del progetto:

- **ottimizzazione economica** nella gestione e valorizzazione del circuito museale della città;
- **funzione multiforme** dei punti di presidio turistico-culturale del territorio;
- **ampia utilizzazione di nuove tecnologie** e piattaforme digitali di divulgazione e comunicazione;
- **integrazione con progetti territoriali** esistenti o in fase di programmazione (strategia regionale cultura-turismo, Distretti Culturali Evoluti);

I principali obiettivi che intendiamo perseguire con il progetto:

- **investire** in una nuova forma sperimentale di gestione integrata pubblico/privato del circuito culturale della città di Macerata;
- **rafforzare** l'immagine dell'intera offerta turistico-culturale cittadina come realtà di eccellenza per la produzione culturale;
- **aumentare** il livello qualitativo delle visite attraverso modalità di fruizione innovative e variegate;
- **migliorare** il rapporto tra il circuito culturale della città e la sua comunità, incentivando il sentimento di appartenenza e identificazione con il patrimonio culturale locale;
- **sviluppare** un'attività di marketing che sappia mettere in evidenza le connessioni tra il circuito culturale cittadino e il patrimonio del territorio, stimolando la crescita di un'offerta turistico-culturale integrata e la cooperazione con gli enti locali, le associazioni di categoria e gli operatori del settore;
- **contribuire** ad aumentare il numero delle presenze e degli arrivi dei vari target turistici e la qualità del soggiorno anche attraverso l'individuazione e l'attivazione di politiche di destagionalizzazione dei flussi turistici.

La creazione di un circuito culturale integrato, i cui punti di forza saranno soprattutto gli spazi oggetto di interventi (**Hub MacerataCulture, gli Antichi Forni, la Torre dell'orologio, l'Arena Sferisterio e il Polo Museale di Palazzo Buonaccorsi**), consentirebbe di organizzare e presentare il patrimonio locale in modo sistemico¹, *connettendo* le varie emergenze culturali maceratesi come cardini di un stesso itinerario diffuso ed offrendo un insieme di informazioni che posizionano il territorio in modo univoco sia nella prospettiva dei turisti che in quella degli operatori stessi², interessati alla promozione e alla fruizione del patrimonio.

Il sistema pianificato di interventi ed attività che comporranno il progetto si baserà principalmente su:

- **elementi di innovazione** nella gestione dei servizi strumentali e dei servizi al pubblico;
- **city brand** legato alla figura di Padre Matteo Ricci.

¹ La gestione del patrimonio culturale in ottica sistemica è ampiamente trattato in testi divenuti oramai letteratura specifica di riferimento quali: Santagata, 2002; Martini, 2005; Bonel *et al.*, 2005; Aiello, Donvito, 2007; Sciarelli, 2007; Ashworth, Kavaratzis, 2007; Scott *et al.*, 2008; Müller, 2012; Kalandides, 2012; Montella MM, 2013

² Pencarelli, 2005.

5. LE STRUTTURE COINVOLTE NEL PROGETTO: GESTIONE DIRETTA E SPAZI CORRELATI

Presentazione dei siti che rientrano nel progetto con descrizione delle loro finalità e nuovi ruoli all'interno del circuito museale

Spazi coinvolti e loro finalità

5.1. Hub MacerataCulture

Il nuovo ruolo dell'accoglienza turistica è quello di promuovere la destinazione nella fase di ricerca preventiva di informazioni: deve fornire un'informazione virtuale per vendere e valorizzare il territorio ma soprattutto per aiutare e guidare il turista nelle sue scelte, seducendolo e fornendo un valore aggiunto, oltre alle semplici informazioni.

Intendiamo riallestire gli spazi ora di pertinenza dell'Accademia delle belle Arti di Macerata, locali attigui al Teatro Lauro Rossi ed affacciati sulla piazza principale di Macerata, cuore pulsante della città. L'Hub MacerataCulture diventerà non solo il luogo dove le informazioni verranno veicolate attraverso diverse tipologie di strumentazioni, ma anche lo spazio dove si potranno trovare i prodotti del territorio legati alla produzione enogastronomica e al tessuto produttivo artigiano nonché alle eccellenze industriali.

All'interno del nuovo punto informativo il turista potrà prenotare una serie di servizi turistici di *prima necessità*: acquisto biglietti circuito museale, guide turistiche, prenotazione pacchetti turistici, percorsi organizzati, biglietteria degli eventi della Regione Marche e dei grandi eventi nazionali, internet point. Inoltre l'ufficio svilupperà una serie di relazioni con gli altri uffici di informazione turistica del territorio per creare un circuito organizzato ed istituire una sorta di cabina di regia capace di far fronte alle diverse esigenze del turista che, così come il residente, dovrà avere la sensazione di entrare in un luogo accogliente, specchio dello stile del territorio che lo ospita.

Lo spazio sarà organizzato in modo da offrire al viaggiatore:

- area dedicata all'informazione turistica ed alle proposte di visita nel territorio;
- area dotata di apparati multimediali in grado di guidare i visitatori alla scoperta del patrimonio culturale materiale e immateriale diffuso nella città e nel territorio circostante presentando:
 - Macerata, la sua storia, i luoghi di interesse, i suoi personaggi illustri (a cominciare da Padre Matteo Ricci),
 - il nuovo *city brand* della città,
 - il patrimonio culturale locale (museale e diffuso),
 - il racconto del tema dell'Orologio: dall'orologio di Padre Matteo Ricci a quello astronomico della Torre Civica.
 - i percorsi per raggiungere il patrimonio,
 - eventuali itinerari tematici,
 - i prodotti tipici locali, enogastronomici, artigianali ed industriali;
- area dedicata all'esposizione dei prodotti enogastronomici d'eccellenza e dell'artigianato artistico con spazi/vetrine dedicate, sezione dedicata al vino (enoteca territoriale e regionale);
- area bookshop;
- area relax dotata di Wi-Fi utilizzabile all'occorrenza come area conferenze-stampa o piccoli incontri;
- sala per incontri, conferenze e presentazioni.

7

In quest'ottica, **l'Hub MacerataCulture diventa un luogo che segna il territorio**, un punto di riferimento sia per i turisti che per i residenti dove trovare attenzioni e sentirsi, più che un ospite gradito, un vero e proprio "invitato". Questo nuovo spazio offrirà ai visitatori non solo mere informazioni ma delle esperienze, dei prodotti e dei servizi, punto di partenza privilegiato di diffusione del turismo nel territorio stimolando il ritorno dei visitatori nei periodi tradizionalmente considerati critici. L'Hub MacerataCulture si trasformerà in un luogo attivo dove incubare relazioni, fidelizzare, penetrare in altri mercati, studiare la domanda per migliorare l'offerta in continuo mutamento.

5.2. Antichi Forni

Immaginiamo gli Antichi Forni come una sorta di centro di eccellenza delle attività didattiche relative al patrimonio culturale diffuso maceratese. Per sua stessa natura si presta a trasformarsi in uno spazio *autonomo* e multifunzione. Questa sperimentale aula didattica multimediale ospiterà il percorso didattico di riferimento per le scuole del territorio, ovvero i cortometraggi animati sulla vita di Padre Matteo Ricci

5.3. Torre dell'Orologio

La Torre Civica domina la piazza principale della città, con i suoi 64 metri di altezza offre al visitatore una ineguagliabile vista panoramica sul territorio circostante. Iniziata nel 1482 da Matteo da Ancona, la costruzione fu proseguita da Maestro Galasso Alghisi da Carpi e portata a termine nel 1653. Nel 1568 venne abbellita da un orologio meccanico con movimento di automi realizzato dai Fratelli Ranieri di Reggio. Rimosso nel 1882 e sostituito da una lapide commemorativa, l'antico orologio è stato ripristinato nel 2015 ed è possibile ammirare il carosello dei Magi ogni giorno alle ore 12.00 e alle ore 18.00. Per la sua unicità e potenzialità, la Torre Civica potrebbe diventare uno dei maggiori attrattori dell'intero sistema di offerta turistico-culturale maceratese.

5.4. Arena Sferisterio

Costruito nella prima metà dell'800, lo Sferisterio fu progettato come campo sportivo per il gioco della Palla col bracciale ed utilizzato per spettacoli pubblici. Struttura unica in Italia, la grande arena all'aperto grazie alla perfetta visibilità e ad un'ottima acustica ospita importanti eventi musicali quali il Macerata Opera Festival e Musicultura.

L'intervento sullo Sferisterio riguarderà principalmente la riprogettazione della visita attraverso apparati multimediali che raccontino la storia della struttura, il profondo legame intercorso fin dall'antichità tra Macerata e la musica, nonché approfondimenti su una o più opere in cartellone per la stagione in corso. In tal modo, oltre a valorizzare lo Sferisterio come bene culturale, si promuoverebbe la sua produzione culturale, cercando di invogliare il visitatore a tornarvi per vedere una o più opere e, dunque, si darebbe un contributo al *destination management* locale, il cui scopo primario è, come noto, aumentare il numero dei turisti e i loro tempi di permanenza. Di grande interesse potrebbe essere, qualora si adibissero spazi per una sua più completa musealizzazione, la creazione del Museo dei Teatri delle Marche.

5.5. Polo Museale di Palazzo Buonaccorsi

Il settecentesco palazzo nel cuore della città offre al visitatore fastosi ambienti barocchi e rococò che culminano nel maestoso Salone dell'Eneide. Il Palazzo ospita differenti collezioni, frutto di acquisizioni comunali e donazioni: il Museo della Carrozza, la collezione di Arte Antica, la collezione di Arte Moderna. Questo **spazio permanente** del palazzo non subirà interventi se non un miglioramento del servizio di comunicazione, ponendo la massima attenzione ai contenuti e al linguaggio delle informazioni e, secondariamente, agli strumenti di erogazione. I nuovi contenuti dovranno guidare il visitatore alla piena conoscenza degli oggetti esposti, svelandone sia la funzione naturale - ovvero le cause che ne hanno determinato la produzione, la forma, i materiali e le tecniche costruttive, l'ubicazione e le eventuali modificazioni successive - sia i rapporti con il contesto locale - quell'insieme di relazioni sistemiche, spesso non più immediatamente percepibili a distanza di tempo, che consentono di presentare ogni oggetto come parte di un racconto unitario che si compone man mano, continuando da un museo nei successivi e nel restante patrimonio diffuso nella città e nel territorio³. Ciascun museo dovrebbe fornire agli utenti gli strumenti per l'interpretazione dei luoghi circostanti, agendo come porta d'ingresso al territorio e giungendo così a dar conto della complessiva identità del contesto locale di cui tali beni sono espressione e parte.

In questa direzione vanno anche le raccomandazioni dei decreti ministeriali italiani, laddove hanno aggiunto un ambito VIII, dedicato al rapporto tra musei e territorio, rispetto ai sette previsti in ambito internazionale, avvertendo che "il *territorio come* «museo diffuso» [...] può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel

³ Toscano, 1999; Dragoni, 2005; Cerquetti, 2007.

museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori" (D.M. 10-5-2001)⁴. Anche l'*International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, (ICOMOS, Paris 1999) persegue il potenziamento di sistemi per la gestione del patrimonio culturale per renderne accessibile ai fruitori i significati singoli e d'insieme.

Le sale dedicate alle mostre temporanee attuali saranno invece concepite come uno **spazio dinamico**, dotato di arredo funzionale a supportare diverse situazioni d'uso, capace di accogliere esposizioni in cui si affronteranno approfondimenti storico-artistici, tematici e culturali. Questo spazio potrà ospitare, in particolari occasioni, le raccolte facenti parte della collezione museale, permettendo di rendere Palazzo Buonaccorsi un luogo vivo e in continuo cambiamento, capace di rinnovarsi come contenitore culturale della città.

Strutture correlate

Per le strutture di seguito indicate, pur essendo realtà che completano l'offerta culturale della città, non sono previsti interventi di adeguamento o riallestimento e non rientrano tra gli spazi di gestione diretta da parte dei proponenti. Queste emergenze culturali verranno coinvolte nello sviluppo di attività di valorizzazione come componenti rientranti nel circuito culturale complessivo ed inserite nei City Tour organizzati secondo modalità ed orari programmati annualmente ed in collaborazione con le realtà che attualmente gestiscono gli spazi.

Gli spazi che andiamo ed elencare saranno oggetto di coinvolgimento diretto nel percorso di visita della città attraverso la progettazione di tour dedicati con frequenza giornaliera e settimanale.

5.6. Teatro Lauro Rossi

Nel 1765 iniziarono i lavori di costruzione del Nuovo Teatro cittadino sulla spinta di quarantasei nobili maceratesi che ne promossero la realizzazione negli spazi del vecchio palazzo civico, affacciato sulla Piazza principale. Il progetto iniziale di Antonio Galli detto il Bibiena venne riadattato e portato a termine dall'architetto Cosimo Morelli nel 1774, anno dell'inaugurazione. Nel 1884 il Teatro venne intitolato al musicista maceratese Lauro Rossi. L'elegante sala presenta una forma a campana, tre ordini di palchi, il loggione ed una decorazione a stucchi e finti marmi, ne fanno uno dei primi esempi di teatro all'italiana.

5.7. Biblioteca Comunale Mozzi Borgetti

La Biblioteca venne istituita nel 1787 nei locali che ospitavano in precedenza il collegio della Compagnia del Gesù, infatti, il primo nucleo di volumi che andò a costituire la ricca collezione libraria, era di proprietà gesuitica. A questo si aggiunsero i lasciti delle famiglie Mozzi e Borgetti per un totale di circa 350.000 volumi tra cui 10000 manoscritti, poco più di 300 incunaboli ed oltre 4000 edizioni del secolo XVI. A rendere ancor più speciale questo luogo sono gli ambienti che ospitano la collezione libraria, con soffitti decorati, scaffalature lignee, decorazioni a grottesche, il tutto ispirato da un preciso programma iconografico rivolto allo studio delle scienze.

5.8. Palazzo Ricci

Palazzo Ricci, sede della Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Macerata, ospita una importante raccolta d'arte italiana del '900 di proprietà della Fondazione stessa (un unicum nel panorama del collezionismo privato di origine bancaria). Il Palazzo, edificato nella seconda metà del Cinquecento, subì diversi rimaneggiamenti nel corso del Settecento che ne determinarono l'aspetto attuale. Tra gli ambienti di maggior pregio vanno ricordate le sale del piano nobile e la cappella di famiglia al terzo piano dello stabile che ospita "Il Compianto sul Cristo Morto" di Vittore Crivelli.

Oltre trecento opere tra pittura e scultura compongono la ricca collezione che può vantare nomi del calibro di Giacomo Balla, Giorgio De Chirico, Osvaldo Licini, Ivo Pannaggi, Lucio Fontana, Mario Schifano per la pittura, Giò Pomodoro, Giacomo Manzù, Fortunato Depero per la scultura.

⁴Atto di Indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/98).

Gli spazi a seguire rientrano nel progetto di promozione del percorso museale; pur avendo autonome modalità di visita, saranno gradualmente integrati nella politica e nell'offerta culturale cittadina.

5.9. Museo di Storia Naturale

Ospitato in alcuni ambienti di Palazzo Rossini Lucangeli, questo museo inizia la sua attività nel 1973, grazie ai paleontologi Romano e Rita Dezi, suoi fondatori e curatori. Gli spazi presentano una ricca sezione paleontologica, una raccolta di animali imbalsamati e di insetti, una collezione di conchiglie provenienti dai mari di tutto il mondo ed una importante raccolta di minerali, cristalli e pietre.

5.10. Helvia Recina

L'antica città di Ricina, nei pressi di Villa Potenza, divenne municipio romano a partire dal I sec. a.C. trasformandosi in importante centro grazie alla sua posizione strategica lungo il fiume Potenza e sulla convergenza di rilevanti assi viari. Di questo insediamento oggi restano poche ma significative tracce di domus decorate con mosaici pavimentali, strade lastricate ed un ponte, in prossimità delle rovine del teatro romano, datate tra la fine del I secolo a.C. e la prima metà del I secolo d.C.

Sono esposti inoltre diversi reperti romani, pietre, marmi ed una serie di epigrafi funerarie.

5.11. Ecomuseo di Villa Ficana

L'Ecomuseo di Case di Terra Villa Ficana è l'esito di un lungo percorso di recupero delle antiche case di terra del quartiere Maceratese di Ficana, risalenti alla metà del XIX secolo. Il borgo, già esistente intorno alla metà del 1200, venne abbandonato in seguito alla crescita dell'inurbato maceratese e rifondato intorno al 1862. Questo ex borgo di braccianti ha resistito ai pregiudizi legati allo stato di povertà ed arretratezza di chi abitava le case di terra e soprattutto alla speculazione edilizia degli anni '70; il vincolo posto dalla soprintendenza per i beni architettonici delle marche del 2003, il piano di recupero risalente al 2005 ed il restauro portato avanti dal comune di Macerata grazie a dei fondi regionali hanno restituito alla comunità un quartiere riqualificato, ricco di storia ed oggi incubatore di attività di sviluppo locale sostenibile, attraverso itinerari esperienziali, laboratori didattici ed approfondimenti tematici.

6. INTERVENTI STRUTTURALI

Descrizione degli interventi e delle innovazioni tecnologiche che saranno attivati presso gli spazi di accoglienza turistica e le sedi museali.

L'**Hub MacerataCulture** occuperà i locali che si affacciano su Piazza della Libertà accanto al Teatro Lauro Rossi. Lo spazio sarà oggetto di forte ripensamento estetico e di utilizzo, in funzione della centralità che lo stesso dovrà assumere nella proposta complessiva del progetto di finanza elaborato e nell'offerta generale della città e del comprensorio territoriale. L'idea è quella di utilizzare l'ampio spazio suddividendolo in aree differenti con funzioni specifiche e attivando un virtuoso progetto di marketing territoriale con la vendita di prodotti e servizi turistico/culturali.

Gli **Antichi Forni** saranno sede dell'aula didattica sperimentale e della sala video Padre Matteo Ricci.

L'intervento prevede la realizzazione/allestimento di una aula didattica sperimentale. Tale spazio sarà dedicato a diverse tematiche legate alla città e in particolare un primo modulo di conoscenza della figura di Padre Matteo Ricci a cui sarà anche dedicato un apposito contenuto video nelle sale. Progettazione e realizzazione saranno integrate allo spazio realizzato al piano superiore dell'Hub MacerataCulture.

Negli altri spazi coinvolti prevediamo interventi di adeguamento delle pertinenze dedicate all'accoglienza al pubblico.

7. GESTIONE OPERATIVA

Qualità e organizzazione dei servizi progettati e offerti

7.1. Gestione operativa

Intendiamo gestire le strutture coinvolte valorizzando in modo integrato e sistemico l'insieme dei luoghi culturali e di informazione turistica, al fine di realizzare una ottimizzazione dell'offerta culturale complessiva e una sostenibilità economica dei costi di gestione ordinaria che ne derivano.

I servizi di accoglienza che verranno garantiti presso l'**Hub MacerataCulture/Torre dell'Orologio** saranno:

- **apertura e chiusura al pubblico degli spazi:** il servizio comporterà l'apertura e la chiusura al pubblico degli spazi di accoglienza secondo un orario definito su base annuale;
- **biglietteria:** gli addetti potranno effettuare la vendita di biglietti di ingresso a tutte le strutture turistico-culturali del sistema, i biglietti potranno essere unici, cumulativi, integrati con altri musei e/o con altri servizi e comunque in ogni altra forma utile all'incremento del flusso dei visitatori;
- **cura dell'esposizione del materiale informativo e in vendita:** il materiale informativo sarà aggiornato dal personale e sarà esposto in modo coerente per una facile consultazione, la stessa cura verrà fornita per il materiale informativo e le pubblicazioni in vendita;
- **funzionamento delle apparecchiature multimediali:** il personale attiverà le postazioni multimediali e verificherà il corretto funzionamento e fruibilità da parte del pubblico;
- **accoglienza, informazione, assistenza dei visitatori:** il personale addetto all'accoglienza fornirà informazioni in italiano e in almeno un'altra lingua straniera in merito a:
 - le strutture museali e le loro caratteristiche monumentali, storiche, architettoniche ed artistiche;
 - i beni culturali esposti e tutti gli aspetti connessi;
 - le iniziative culturali in corso ed in programmazione;
 - le modalità di accesso alle strutture museali, ai monumenti e alle chiese e in particolare gli orari e le tariffe, nonché le modalità di accesso a tutte gli spazi del circuito museale cittadino;
- **bookshop e punto vendita:** il punto vendita esporrà materiali editoriali di carattere scientifico e divulgativo, video, cartoline, poster, gadget, oggettistica di pregio e di design, anche dedicati alla città, prodotti di artigianato artistico locale, prodotti di enogastronomia del territorio;
- **strumenti tecnologici di supporto alla visita:** il personale addetto promuoverà, venderà e gestirà il noleggio di audioguide e/o strumenti tecnologici che saranno di supporto alla visita dei principali monumenti della città;
- **tour e visite guidate in città:** saranno promossi ed attivati diversi city tour secondo date e orari prefissati che prevedono la visita delle principali attrattive culturali della città di Macerata; le visite guidate saranno calibrate rispetto alle diverse esigenze del target di riferimento quindi saranno anche in lingua, per scolaresche, singoli visitatori e gruppi organizzati;
- **degustazioni e presentazioni libri:** l'Hub Macerata Culture avrà spazi adeguati e riservati per degustazioni di prodotti enogastronomici del territorio, presentazione di libri e/o prodotti di artigianato artistico locale;
- **prenotazione, prevendita e vendita di ulteriori servizi:** in accordo con AMAT (o altri soggetti organizzatori di eventi) il personale potrà svolgere servizio di botteghino per gli spettacoli teatrali in programma al Teatro Lauro Rossi. Sarà possibile, previo accordo con gli attuali gestori delle linee di trasporto, vendere biglietti di autobus urbani ed extraurbani, treno etc.

I servizi museali che verranno garantiti presso il **Palazzo Buonaccorsi** saranno i seguenti:

- **apertura e chiusura al pubblico degli spazi:** il servizio comporterà l'apertura e la chiusura al pubblico degli spazi espositivi secondo un orario definito su base annuale;
- **biglietteria:** la visita delle strutture museali sarà consentita previa acquisizione di biglietto di ingresso ed i biglietti potranno essere unici, cumulativi, integrati con altri musei e/o con altri servizi;
- **sorveglianza degli spazi espositivi, custodia delle opere e controllo delle modalità di visita:** la sorveglianza comporterà il controllo diretto o, ove presente, tramite sistema di telecamere a circuito chiuso degli spazi espositivi e museali, delle opere d'arte, dei reperti e delle collezioni esposte e la vigilanza sul comportamento dei visitatori al fine di evitare pericoli di danneggiamento e di furto;
- **funzionamento delle apparecchiature multimediali:** il personale attiverà le postazioni multimediali e verificherà il corretto funzionamento e fruibilità da parte del pubblico;

- **prima accoglienza, informazione, assistenza dei visitatori:** il personale addetto all'accoglienza fornirà informazioni in merito a:
 - la struttura museale e le sue caratteristiche monumentali, storiche ed artistiche;
 - il patrimonio culturale esposto e tutti gli aspetti ad esso connessi;
 - le iniziative culturali in corso ed in programmazione;
 - le modalità di accesso alla struttura museale ed in particolare gli orari e le tariffe, nonché le modalità di accesso alle altre strutture culturali e turistiche della città;
- **guardaroba:** gestione del guardaroba, ove esistente, per la custodia di borse, zaini, ombrelli e altri oggetti di proprietà dei visitatori;
- **bookshop e audioguide:** gestione di punti vendita dove rendere disponibili materiali editoriali di carattere scientifico e divulgativo legati alle collezioni esposte, video, cartoline, poster, gadget, oggettistica di pregio e di design, anche dedicati all'identità del Museo e alla città, prodotti di artigianato artistico locale;
- **visite guidate:** servizio di visite guidate, anche in lingua, per scolaresche, singoli visitatori e gruppi organizzati;
- **servizi e laboratori didattici:** progettazione, attivazione, promozione e gestione operativa di attività didattiche ed educative per le scuole di ogni ordine e grado;
- **call center:** servizio di prenotazione unica dei servizi di visite guidate e servizi educativi.

I servizi garantiti presso l'**Arena Sferisterio** saranno:

- **apertura e chiusura al pubblico degli spazi:** il servizio comporterà l'apertura e la chiusura al pubblico degli spazi secondo un orario definito su base annuale;
- **biglietteria:** la visita allo Sferisterio sarà consentita previa acquisizione di biglietto di ingresso ed i biglietti potranno essere unici, cumulativi, integrati con altri musei e/o con altri servizi;
- **sorveglianza degli spazi e controllo delle modalità di visita:** la sorveglianza comporterà il controllo diretto o, ove presente, tramite sistema di telecamere a circuito chiuso degli spazi di visita e la vigilanza sul comportamento dei visitatori;
- **funzionamento delle apparecchiature multimediali:** il personale attiverà le postazioni multimediali, ne verificherà il corretto funzionamento e la fruibilità da parte del pubblico;
- **prima accoglienza, informazione, assistenza dei visitatori:** il personale addetto all'accoglienza fornirà informazioni in merito a:
 - la struttura e le sue caratteristiche monumentali, storiche ed artistiche;
 - le iniziative culturali e gli spettacoli in programmazione;
 - le modalità di accesso alla struttura ed in particolare gli orari e le tariffe, nonché le modalità di accesso alle altre realtà culturali e turistiche della città;
- **bookshop e audioguide:** un piccolo punto vendita metterà a disposizione dei visitatori materiale editoriale dedicato, cartoline, poster, gadget, oggettistica legata all'identità dello Sferisterio e della città di Macerata oltre ad audioguide;
- **visite guidate:** servizio di visite guidate, anche in lingua, per scolaresche, singoli visitatori e gruppi organizzati;

7.2. Organizzazione dei servizi

La nostra ipotesi di pianificazione dei servizi cerca di conciliare la massima apertura degli spazi al pubblico, i servizi al cittadino e al turista ed una organizzazione del personale finalizzata ad un efficientamento dei costi di gestione. La proposta di apertura dei siti e dei servizi erogati al pubblico vede un profondo ripensamento del sistema complessivo attuale e si basa sulla stagionalità e sull'analisi dei flussi.

In particolare, nella nostra proposta ci siamo concentrati a garantire:

- l'apertura dell'Hub MacerataCulture tutti i giorni dell'anno;
- la possibilità di accesso e visita ai principali siti culturali tutti i giorni dell'anno tramite tour organizzati;
- il presidio fisso di nostro personale presso L'Hub MacerataCulture, Palazzo Buonaccorsi e Sferisterio con orario costante di apertura al pubblico.

7.3. Qualità dei servizi

Uno degli obiettivi prioritari del progetto è rappresentato dalla capacità di **gestire in maniera qualificata e coordinata i servizi erogati al pubblico**. La qualità e la professionalità dei servizi in ambito turistico-culturale incide infatti in modo strategico sull'indice di gradimento del pubblico e quindi sulla visibilità e promozione complessiva del progetto. I servizi contribuiscono in maniera determinante a costruire l'identità del luogo visitato e sono parte integrante della nostra proposta progettuale.

Spesso il visitatore valuta i servizi globalmente, effettuando una sintesi degli elementi di cui ha beneficiato quindi, un solo servizio carente, anche periferico, può pregiudicare la valutazione sull'intera gestione.

La buona esecuzione dei servizi sarà garantita da una metodologia di lavoro che privilegi la **professionalità del personale, la flessibilità organizzativa, la continuità del servizio**.

Sarà assicurata innanzitutto la qualità dell'offerta complessiva dei servizi, considerata l'elemento fondamentale per esaudire le aspettative dell'utenza rispetto all'esperienza di visita, stimolare un'affezione e quindi un'abitudine alla fruizione del museo, valorizzare i beni presenti nel loro legame con il territorio.

In accordo con l'Amministrazione Comunale, potrà essere realizzato un dettagliato sistema di **monitoraggio e documentazione sui flussi** e sulle esigenze dei visitatori, per valutare l'efficacia del proprio rapporto con il pubblico. I risultati degli strumenti di indagine e la loro analisi complessiva costituiranno un punto di riferimento per il miglioramento dei servizi attivati.

7.4. Ottimizzazione dei servizi e loro sostenibilità

L'efficientamento dell'offerta culturale presenta diversi gradi di intervento e di complessità, in particolare si fa riferimento al ripensamento della modalità di fruizione dei principali spazi museali.

Rendere la cultura accessibile e fruibile per tutti (residenti e turisti) è un obiettivo indispensabile e strategico per ogni comunità. In tale progetto abbiamo provato a riconsiderare gli spazi e i percorsi attraverso una modalità "dinamica".

La proposta di apertura delle varie sedi e dei servizi erogati al pubblico vede un ripensamento rispetto a quella attuale e si basa su un **orario di apertura al pubblico** che pur mantenendo un **servizio costante annuale terrà conto della stagionalità e dell'analisi dei flussi**. Saranno previste aperture straordinarie e speciali in occasioni di eventi e nei periodi di maggiore afflusso.

Anche il **servizio attuale di bigliettazione sarà oggetto di ripensamento** poiché la proposta per la vendita dei titoli di accesso sarà riformulata pensando all'intero circuito museale da promuovere, non inteso come la somma dei singoli spazi da visitare. Verrà proposto quindi un **biglietto unico** che permetterà l'accesso a tutti gli spazi coinvolti nel progetto con o senza accompagnamento in base alle giornate agli orari di apertura delle strutture.

La bigliettazione, inoltre, potrebbe subire variazioni in occasione di eventi espositivi programmati.

Saranno valutate anche **formule di bigliettazione più allargate** (card o biglietti territoriali) che possano comprendere anche luoghi e strutture museali del territorio circostante legate a Macerata per tematiche e interesse e per posizione geografica al fine di innescare una promozione integrata del territorio.

Tali proposte saranno sempre finalizzate ad incuriosire ed intrattenere il visitatore nella provincia o nella regione e ad incentivarne la fruizione e la conoscenza.

Inoltre, nell'intento di creare una fidelizzazione concreta e omogenea dei visitatori e soprattutto dei residenti, si intende proporre l'attivazione di CARD differenziate per tipologia di utenza: adulti, bambini, studenti universitari, turisti con la finalità di rafforzare il senso di consapevolezza del valore e della qualità delle collezioni e di ampliare le occasioni di fruizione. L'obiettivo è quello di veicolare il concetto di un museo non solo come "contenitore culturale", ma anche come spazio urbano in cui i cittadini possano consolidare il legame con la comunità e ritrovare (o costruire) la propria identità storica, artistica e culturale. Sviluppare un senso di appartenenza soprattutto nei più giovani significa coinvolgere direttamente genitori, nonni, amici e dunque allargare il cerchio dei fruitori e rispondere così alla vocazione anche "sociale" del museo.

8. ATTIVITA' E STRATEGIE DI VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE

Costruzione di una nuova identità - Programmazione di eventi espositivi come punto strategico e di forza per le azioni previste – Proposta didattica ed allestimenti 2.0 - Iniziative di valorizzazione e integrazione di quanto esistente sul territorio - Marketing e comunicazione. Strategie e strumenti di promozione.

Perché le azioni di valorizzazione del patrimonio culturale di un'area possano conseguire risultati di successo emerge la necessità di innovare il prodotto culturale. Risulterebbe decisiva un'innovazione incrementale e spesso radicale relativa in primo luogo ai contenuti informativi e alle modalità di erogazione del servizio di comunicazione. Questo per rispondere ad un'accezione antropologica di cultura e bene culturale che include tutte le testimonianze materiali e immateriali aventi valore di civiltà e per attrarre quanto più possibile e per soddisfare al meglio la attuale domanda culturale, ampia ed eterogenea e non necessariamente munita di competenze disciplinari specialistiche, intercettando gli specifici interessi e le conoscenze (capitale personale) dei principali cluster di utenza.

Per creare valore a partire dalla dotazione di un distintivo patrimonio anche di tipo culturale occorre costruire un'offerta prodotto/servizio in grado di rispondere al meglio alle esigenze della nuova domanda culturale. Difatti il valore non è intrinseco all'oggetto e il suo successo non è pertanto determinato in modo insuperabile dal potenziale implicito nel relativo stock (dotazione di patrimonio), ma si produce al momento della fruizione e dipende dall'utilità percepita dall'utente⁵.

Imprescindibile risulta anzitutto offrire un servizio di comunicazione progettato avendo cura di illustrare il *milieu* locale⁶ e le relazioni tra questo e gli oggetti raccolti nei musei e presenti nel patrimonio diffuso. L'ampliamento della funzione di valorizzazione dagli oggetti musealizzati ai luoghi circostanti, tra il molto altro, determinerebbe l'assunzione da parte dei musei di un ruolo che ne amplifica la valenza culturale all'interno delle dinamiche sociali ed economiche: "un museo a 'sistema aperto' organizzatore di strumenti di crescita sociale e di servizi mirati alla 'restituzione', in termini collettivi, delle risorse impiegate in forma di occasioni capaci di concorrere al miglioramento della qualità sociale del territorio nel quale risiede"⁷.

Ormai, infatti, ci si attende che i musei passino da un modello *adattivo*, che si adatta al contesto e rimane attestato sulla routine di sempre, ad un **modello proattivo**, in continuo dialogo con il contesto e con i suoi attori e, dunque, capace di creare per tutta la comunità e per il territorio. In altre parole è opportuna una ridefinizione del museo come organismo vivo-vitale, che deve calarsi nella società di appartenenza ed entrare in sintonia con l'intero complesso delle sue esigenze, stabilendo relazioni dinamiche con più soggetti. Ciò guardando prevalentemente alla filiera turistica, ma sempre più accorgendosi di un valore multidimensionale, pubblico e privato, di consumo e di produzione e dunque di ampia gamma, conseguibile incrociando opportunamente la filiera culturale con le molte altre, anche dall'artigianato all'industria, che concorrono allo sviluppo sociale ed economico e, insomma, alla complessiva ricchezza di un'area.

Ciò comporta una profonda modificazione delle stesse soluzioni sia d'impianto che di gestione: dal *lay-out* alle strategie, dai prodotti e servizi al personale, dall'autoreferenzialità al marketing.

8.1. La Nuova Identità

Elementi fondamentali nella costruzione di una nuova identità sono un nome specifico (*naming*) ed un'immagine (*visual*) capaci di essere convincenti e colpire l'attenzione, attraverso le modalità e gli strumenti di informazione e comunicazione individuati sia nel progetto allestitivo che nel piano di promozione.

L'immagine dovrà avere un tratto distintivo, unico, uno stile professionale di alto livello ed allineata con la più moderna comunicazione; un'immagine che possa incuriosire ma anche veicolare i principali contenuti sia sul web che in altre forme cartacee di comunicazione.

⁵ Mazza, 1997; Throsby, 2005.

⁶ Si fa qui riferimento all'evoluzione del concetto di territorio, che, a partire dagli anni '60, non è più risolto nella percezione puramente fisica, geografica e propriamente geometrica connessa ai *locational advantages* (Dunning, 1983 e 2000), ma viene riconosciuto dapprima nella dimensione ampliata di "ambiente" quale insieme sistemico di valori ecologici, sociali e culturali, oltre che naturali, ovvero di *milieu* (Dansero, 1996 e 1998), e infine identificato, specialmente con l'avvento della stagione dell'economia della conoscenza (Pine e Gilmore, 2000), con il "paesaggio" inteso come forma visibile della storia, in quanto spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà (Vaccà, 1982; Marangoni, 1994; Frey, 1995; Azzone e Bertelè, 1996; Rullani, 1997; Bresso, 2002).

⁷ Turci, 2001.

Costruire una chiara identità vuol dire esercitare la propria azione sia esternamente (visitatori, reali e potenziali) sia internamente, nei confronti dei propri residenti e operatori di settore.

Il nome e l'immagine che identificheranno il circuito saranno strategici per tutti gli strumenti di comunicazione e saranno presenti in maniera univoca in tutta la grafica didascalica, segnaletica e di comunicazione delle strutture permanenti e, allo stesso modo, in tutti gli eventi ed iniziative temporanee.

8.2. Produzione culturale

Accanto agli eventi espositivi temporanei che rappresentano un attrattore di forte impatto sul pubblico ci sentiamo di dover prospettare una linea di produzione culturale pluriennale che faccia perno sulle peculiarità e sugli importanti perni identitari maceratesi.

La città di Macerata vanta una delle più antiche Università in Italia, dunque riconosciuta come luogo di studio e formazione, di cultura ed informazione, un luogo di conoscenza. Lo stesso Padre Matteo Ricci si formò in questa città.

Per dare una nuova lettura alla vocazione culturale di Macerata è possibile partire proprio da un luogo oggi non esattamente identificabile geograficamente ma che ha tutte le potenzialità per divenire spinta propulsiva di produzione culturale: la casa di Matteo Ricci, non un luogo storicamente riconosciuto, piuttosto **la casa delle idee di padre Matteo Ricci**, dell'ideazione, dell'innovazione, del viaggio e dell'impresa. Oggi gli Antichi Forni potrebbero essere un primo luogo ideale dove organizzare concerti, incontri, documentari, presentazione di libri incentrati sul tema del viaggio inteso come metafora dell'impresa

Proprio **l'impresa** viene presa in esame: nell'accezione di azione di una certa importanza e difficoltà ma anche impresa intesa come attività che sottende alla produzione. Il viaggiatore è così simile ad un imprenditore che intraprende una sua attività, con coraggio e mettendo in campo la sua conoscenza.

Le "Marche Imprenditoriali" si mettono sempre troppo poco in luce, siamo invece la Regione *del Fare e del Saper Fare*.

Da qui nasce l'idea di un progetto di produzione culturale (pluriennale) da sviluppare attraverso interventi legati alla figura di Padre Matteo Ricci:

Premio Impresa Matteo Ricci: un premio al coraggio, all'innovazione, all'iniziativa. Potrebbe essere premiata una giovane impresa o un giovane "imprenditore" (un artista, un musicista, un imprenditore) che tenta una cosa nuova, una nuova impresa appunto. Il premio potrebbe essere attribuito a marchigiani o essere ampliato a tutto il territorio nazionale; oppure a Marchigiani che all'estero si sono saputi distinguere per il loro coraggio.

Festival del Viaggio: costruito intorno ad una mostra importante, con incontri e dibattiti durante il giorno, concerti con musiche dal mondo di sera. Il tutto diffuso nel centro storico coinvolgendo le varie sedi. Modelli di questi festival possono essere il *Rencontres d'Arles* (festival di fotografia nel sud della Francia, che investe l'intera città di Arles e i suoi spazi) e *Fotoindustria* a Bologna (la biennale della fotografia industriale, che coinvolge a diverso titolo spazi diffusi nel centro della città).

8.3. Eventi temporanei espositivi

Gli eventi espositivi temporanei sono diventati attività centrali nella promozione del rapporto tra siti di interesse turistico-culturale e territorio. In effetti, grazie ad una politica di valorizzazione da parte delle istituzioni, negli ultimi anni si sono affermate in Italia una serie di mostre caratterizzate da un profondo legame tra l'evento temporaneo e il patrimonio culturale del territorio, anche attraverso la promozione di articolati percorsi di visita e l'organizzazione di moderni supporti informativi e servizi di accoglienza.

Anche il Piano Regionale Triennale di Promozione Turistica della Regione Marche (2016-2018) individua nell'offerta culturale uno dei principali cluster dell'offerta turistica regionale. *"Gli ultimi anni hanno registrato l'intensificarsi delle iniziative finalizzate a valorizzare il patrimonio culturale attraverso forme organizzate di promozione turistica. (...) Nel contempo l'interesse e il movimento verso iniziative culturali e città d'arte è costantemente in crescita nei cittadini italiani, così come si registra un incremento proveniente dal turismo dei paesi emergenti. In entrambi i casi avanza e si consolida la ricerca dell'autenticità dell'esperienza turistica che si esprime nel desiderio di forme di vacanza che permettano di incontrare l'identità dei luoghi, di conoscerne la storia, le tradizioni, l'arte e alla ricerca dell'atmosfera più che di un elemento specifico".*

La maggior parte delle mostre che verranno organizzate avranno la parte centrale, il *cuore* presso gli spazi individuati a Palazzo Buonaccorsi ma l'evento potrà estendersi in più sedi all'interno della città di Macerata, creando un circuito diffuso che valorizzi e metta in luce le principali istituzioni culturali cittadine.

I temi che di volta in volta verranno affrontati nelle esposizioni potranno avere letture trasversali e potranno avere sconfinamenti anche nella cultura contemporanea (cinema, musica, fotografia, design, moda, etc.); i progetti espositivi proporranno percorsi multidisciplinari e stimolanti, accessibili a ogni tipo di pubblico, potenzialmente in grado di attirare e intercettare turisti e non solo residenti.

Nello sviluppo di tali iniziative, i soggetti proponenti saranno in grado di garantire l'organizzazione completa per tutte le attività e i servizi necessari, in particolare per sviluppare piani di comunicazione e di marketing territoriali che consentono di prefiggersi, a medio e lungo termine, ambiziosi obiettivi in termini di visitatori.

Particolare cura sarà dedicata agli allestimenti che saranno caratterizzati dagli stessi elementi significativi utilizzati nel complessivo riallestimento della struttura che ospiterà l'evento e da una grafica coordinata a quanto già presente nella sede museale.

In caso di produzione ci impegniamo a garantire tutte le fasi organizzative dell'evento espositivo, garantendo la massima cura nell'individuazione delle collaborazioni qualitativamente più adeguate al profilo scientifico della mostra.

Garantiremo un servizio di coordinamento di tutte le attività necessarie alla produzione di un evento e costituirà un essenziale punto di riferimento e di mediazione per tutti i soggetti coinvolti, pianificando in modo strutturato tutti i servizi al fine di assicurare una coerenza progettuale complessiva.

La comunicazione di mostra verrà individuata al fine di promuovere l'immagine dell'evento, unitamente a quella della città e del territorio, attraverso la produzione di appositi strumenti dalla linea grafica coordinata di forte impatto e facilmente identificabile. Il piano di promozione sarà capillare e rivolto alle diverse tipologie di pubblico, pianificando modalità e distinti canali di comunicazione.

L'ufficio stampa garantirà un progetto organico e specifico di comunicazione dell'evento e gestirà un'adeguata diffusione delle informazioni, mantenendo un rapporto continuativo con i media e le agenzie di stampa.

8.4. Proposta didattica e allestimenti 2.0

L'offerta didattica garantirà una progettualità innovativa rivolta a diverse fasce di utenti, dai residenti ai turisti, dalle scuole alle famiglie, dai giovani agli adulti, con metodologie e strumenti basati su multimedialità, creatività, apprendimento, esperienza.

Hub MacerataCulture.

L'Hub offrirà al visitatore la possibilità di disporre di supporti multimediali (proiezioni) che consentiranno un approfondimento sulla storia e l'offerta culturale di Macerata, il suo territorio, i suoi monumenti, musei, gli eventi. L'Hub ospiterà inoltre uno "spazio dedicato" (video e allestimento) al racconto della vicina Torre dell'orologio con una nuova dimensione di narrazione attraverso le più attuali forme di comunicazione, capaci di coinvolgere un ampio pubblico.

Antichi Forni - Cortometraggi animati sulla vita di Padre Matteo Ricci.

Passaggio fondamentale nell'identificazione di Matteo Ricci come *brand* della città di Macerata sarà il rapporto con le istituzioni scolastiche. In particolar modo il percorso che si svolgerà all'interno di questa sala vuole divenire uno strumento di attrazione soprattutto per quelle che, statisticamente, sono le fasce scolastiche meno partecipi alle attività culturali della città, ovvero le secondarie di I e II grado. E di questo processo di coinvolgimento e apprendimento (il cosiddetto *edutainment*) le "nuove tecnologie" vogliono essere lo strumento principale.

Il laboratorio conterà di una parte teorica di narrazione/esplorazione sulla vita di Padre Matteo Ricci, supportata dai contenuti veicolati dagli strumenti tecnologici della sala, per poi iniziare a trasformare il racconto in un cortometraggio animato, realizzando personaggi, sfondi, elementi scenici e la parte audio dei dialoghi. Si userà la *claymation* (animazione in plastilina), una delle tecniche fondamentali dello stop motion, in cui le sculture realizzate saranno fotografate con scatti consequenziali all'interno di un set di

ripresa. La sequenza di frame, unita ai dialoghi, sarà lavorata in post produzione fino a diventare un cartone animato della vita di Matteo Ricci.

Palazzo Buonaccorsi

A) Ridefinizione e produzione materiale per touch screen:

- approfondimenti per immagini (Photosphere 3d da "esplorare") sulla provenienza delle opere, sul rapporto fra paesaggio reale e paesaggio dipinto nell'ottica del museo che rimanda al territorio;
- informazioni su più livelli con schede base delle opere più importanti delle sale ed approfondimenti;
- catalogo del museo ad un prezzo promozionale in formato e-book digitalizzato.

B) Laboratori didattici 2.0

All'interno di un rinnovato quadro metodologico e di approcci più "innovativi" trovano spazio numerosi strumenti, fra i quali le cosiddette "nuove tecnologie", verso le quali i musei di oggi sono sempre più orientati. Le tecnologie devono essere non l'elemento qualificante il percorso in sé, ma lo strumento utile, magari necessario, per conseguire risultati che altrimenti non potrebbero essere conseguiti. Attrarre l'attenzione ed entusiasmare gli studenti dipende in molta misura dagli strumenti che si sceglie di utilizzare. In relazione agli strumenti scelti ci sono poi strategie di pianificazione dell'azione educativa ed operative, che facilitano il processo di assimilazione di nuovi contenuti e la loro relazione con le conoscenze precedenti nonché la loro rielaborazione personale.

L'idea è quella di proporre laboratori con il supporto di strumenti tecnologici (in dotazione nello spazio degli Antichi Forni) con i quali produrre materiale audio/video da inviare, una volta elaborati al computer, alle scuole o (meglio) caricare in un canale Youtube dedicato alle scuole di Macerata. Questo materiale sarà da una parte lo strumento di promozione per le attività nel tempo, dall'altra un modo per valorizzare i musei, le opere d'arte ed il territorio.

8.5. Altre iniziative e proposte

Le iniziative collaterali e gli appuntamenti speciali di promozione e valorizzazione, saranno rivolti a diverse tipologie e fasce d'utenza, attirando quella reale e intercettando quella potenziale.

Pur tenendo conto della stagionalità turistica, l'obiettivo è quello di destagionalizzare l'offerta in modo tale da dare vitalità agli spazi espositivi nei mesi notoriamente meno frequentati.

Le iniziative proposte saranno legate principalmente alle manifestazioni nazionali che prevedono il coinvolgimento e la valorizzazione del patrimonio storico artistico e le loro sedi espositive secondo un calendario già definito (a titolo esemplificativo: Notte dei Musei, Giornata Internazionale dei Musei, Settimana della Cultura, Invasioni Digitali, Giornate Europee del Patrimonio Culturale, Giornata Nazionale delle Famiglie al Museo FAMU).

8.6. Marketing e comunicazione

La scelta di una valida e mirata politica di comunicazione e marketing, con l'analisi prima e l'adozione successivamente di strumenti e forme pubblicitarie adeguate a raggiungere determinati obiettivi qualitativi e quantitativi, è oggi azione fondamentale.

La strategia da perseguire è la creazione e la condivisione di contenuti rilevanti e di qualità al fine di attrarre, coinvolgere, acquisire e fidelizzare la propria *target audience*, attuale e potenziale.

Diventa determinante estendere la promozione dai musei al territorio-paesaggio, poiché consentirebbe di creare valore per l'intero territorio locale.

L'importanza del bene culturale si arricchisce di significato in riferimento al suo contesto di appartenenza: indissolubile è il gioco di rimandi e riferimenti tra i beni in esso conservati ed il loro ambito - storico, sociale, culturale, territoriale - di riferimento. E' necessario migliorare il collegamento dei musei con la città ed il territorio limitrofo creando una valenza turistica, ovvero offrire ai visitatori la possibilità di approfondire alcuni temi legati all'esperienza museale volta a suggerire itinerari, luoghi, percorsi, eccellenze e tipicità, tutto ciò può dare nuovi stimoli e motivazioni per trattenerli in città o per ritornare a visitare il territorio.

Difatti, nelle strategie di marketing territoriale cresce la tendenza a basare i modelli di sviluppo economico su un approccio alla pianificazione *value-driven* o *value-based*, basato sull'identificazione e sulla promozione dell'insieme delle risorse che qualificano e differenziano un territorio⁸.

Per ottimizzare la valorizzazione del patrimonio culturale di un territorio, così da conseguire tutto il valore possibile, è cruciale implementare una gestione unitaria, superando quelle gestioni singole cui si deve l'attuale frammentazione dell'offerta museale, culturale e anche turistica di molti territori.

Un network pianificato e composito, che partendo dai musei⁹ integri altri luoghi di interesse culturale (centri storici, paesaggio, enogastronomia e ogni altra testimonianza della cultura di un luogo), consentirebbe infatti di organizzare e presentare il patrimonio locale in modo sistemico¹⁰, creando "un insieme di informazioni che posizionano il territorio sia nella prospettiva dei turisti sia in quella degli operatori"¹¹. Ciò è auspicato nel nostro Paese anche a livello normativo (D.Lgs. 156 del 24 marzo 2006 e D.Lgs. 42 del 22 gennaio 2004)¹².

Il marketing museale-culturale, ove progettato e realizzato estendendosi dai musei al territorio-paesaggio¹³, sosterrà dunque il marketing territoriale e segnatamente il filone turistico, di fatto coincidente con il *destination management*¹⁴. Infatti contribuirà sensibilmente alla realizzazione un prodotto turistico particolarmente rispondente alle nuove tendenze culturali ed esperienziali, concorrendo all'incremento degli arrivi e delle presenze turistiche e alla loro migliore distribuzione temporale e spaziale per uno sviluppo turistico sostenibile¹⁵, evitando eccessivi assembramenti che superino la capacità di carico fisica e culturale dei luoghi e dei singoli attrattori che vi insistono, nonché la soglia di efficienza dei servizi delle diverse specie.

8.7. Strategie e strumenti

Riconosciamo la necessità dell'integrazione operativa di tutti gli operatori turistici e commerciali in funzione dello sviluppo complessivo di un progetto, nella promozione di una iniziativa, nella realizzazione di un evento pensato come momento propulsivo per l'immagine di un territorio.

L'azione promozionale dedicata al circuito museale della città di Macerata e all'offerta culturale del territorio si struttura pertanto in due direttrici fondamentali:

- adesione alle politiche di sviluppo e promozione degli enti di valorizzazione e promozione turistica del territorio;
- collaborazione con *tour operator* specializzati nella commercializzazione di pacchetti turistici a carattere culturale ed esperienziale, con particolare riferimento al turismo scolastico.

In un'ottica di sviluppo comprensoriale, ci impegniamo a promuovere una politica di dialogo e collegamento con gli enti di promozione turistica presenti nel territorio al fine di sviluppare iniziative comuni di valorizzazione. A titolo esemplificativo: Enti di promozione turistica, Aziende e Istituti bancari, Associazioni culturali, Associazioni di categoria cittadine che caratterizzano l'economia del territorio, con particolare riferimento al commercio, all'artigianato artistico, alla ristorazione, all'ospitalità etc.

I *tour operator*, come gli altri attori commerciali (strutture ricettive e ristoranti), devono essere direttamente coinvolti nella realizzazione di pacchetti turistici differenziati per "catturare" il maggiore numero possibile di clienti.

⁸ Kotler *et al.* 1993; Caroli, 1999 e 2006; Bellini, 2000; Valdani e Ancarani, 2000; Valentino e Misiani, 2004; Aiello e Donvito, 2007; Ashworth *et al.* 2008; Cercola *et al.* 2010; Denicolai *et al.* 2010.

⁹ Le Blanc, 2010.

¹⁰ Santagata, 2002; Martini, 2005; Bonel *et al.*, 2005; Aiello e Donvito, 2007; Sciarelli, 2007; Ashworth e Kavaratzis, 2007; Scott *et al.*, 2008; Müller, 2012; Kalandides, 2012; Montella MM, 2013.

¹¹ Pencarelli, 2005.

¹² L'art. 112, comma 9, del D.Lgs. 156 del 24 marzo 2006, prevede che soggetti pubblici e privati possano accorarsi per "regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali" e istituire "forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni".

¹³ Si fa qui riferimento all'evoluzione del concetto di territorio, giunto ad essere identificato con il paesaggio ovvero come forma visibile della storia, in quanto spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà (Frey, 1995; Rullani, 1997), altamente identificative e differenzianti.

¹⁴ Pechlaner, Weiermair, 2000; Nordin, Svensson, 2007; Martini, Ejarque, 2008; Pencarelli, Splendiani, 2008; Ashworth, Kavaratzis, 2010; Franch, 2010; Minguzzi, Presenza, 2010; Della Corte, Sciarelli, 2012.

¹⁵ Ritchie, Crouch, 2005; Gössling *et al.*, 2009; Bramwell, Lane, 2011; Hall, 2011; Buckley, 2012.

8.8. Piano di promozione del circuito cittadino

Il circuito turistico-culturale sarà veicolato da un modello di comunicazione articolato ed integrato, con l'obiettivo di promuovere non solo i singoli spazi culturali, ma l'intero circuito di visita, così da creare un'attività di promozione che possa avere una risonanza su più livelli.

La campagna che si propone ha l'obiettivo di **raggiungere diversi target**:

- *Turisti*: dare notorietà agli spazi culturali, alle opere conservate, alle risorse dei singoli territori, alle loro particolarità.
- *Operatori del turismo*: far conoscere gli spazi culturali, le risorse del territorio, la sua attrattività.
- *Operatori alberghieri e turistici del territorio*: far vedere nel sistema web e social del circuito un importante veicolo di informazione e promozione verso i turisti.
- *Residenti*: far sì che i primi fruitori e comunicatori dei luoghi culturali e turistici siano gli stessi cittadini.

La campagna di marketing web 2.0

L'utilizzo di internet è ormai così diffuso che qualsiasi politica di comunicazione non può far a meno di inserire tra i propri strumenti quelli offerti oggi dal mondo del web. Comunicare attraverso i portali web e i social network è sempre più importante, quasi obbligatorio. I social network, in particolare, sono un mezzo efficace, interattivo, innovativo e conveniente per "farsi trovare" sia da chi ci sta cercando sia da chi ci deve ancora conoscere. Il pubblico di oggi chiede sempre più una fidelizzazione e una possibilità di interazione, nel concetto di creazione di una community, dove il dialogo con il pubblico e gli utenti è essenziale.

Sito web

E' necessario fornire al visitatore, o a chiunque sia interessato, un punto di riferimento unico che racchiuda tutte le informazioni utili alla visita e al soggiorno nel territorio. Un sito web dinamico e in continuo aggiornamento diventa uno strumento fondamentale sia per i turisti che per i residenti.

Ipotizziamo la realizzazione e la gestione di un nuovo sito internet così da rendere facilmente accessibili informazioni relative alle emergenze turistico-culturali del circuito, agli eventi e alle iniziative correlate. In alternativa, saremo disponibili a prendere in carico il sito internet esistente dedicato al turismo e ad aggiornarlo dal punto di vista tecnico, contenutistico e grafico.

Sistema integrato web e social media

Ci occuperemo della gestione delle informazioni nei siti web di informazione turistica e nei profili social con forme innovative di coinvolgimento e promozione per aumentare la notorietà del circuito turistico culturale e rafforzarne la conoscenza attraverso il web. Verrà elaborata una strategia multicanale sui principali social network già attivati dal circuito museale e turistico del Comune, con integrazione ai siti web esistenti. La promozione del circuito museale e turistico-culturale sarà veicolata anche attraverso gli account che attiveremo sui principali social network conversazionali quali Facebook, Twitter e Instagram, con cui stimolare e interagire con gli utenti finali.

Per aumentare il coinvolgimento attivo degli utenti nell'animazione dei social, si propone la creazione di **contest** - testuali e fotografici - sui canali Twitter e Facebook, diffusi con hashtag specifici così che gli utenti possano lasciare il proprio "segno" nel sistema museale e turistico.

Per aumentare la promozione dei profili social, potranno essere attivate, in accordo con l'Amministrazione Comunale, **campagne pubblicitarie** a pagamento attraverso Facebook Ads, allo scopo di creare engagement e dare maggiore visibilità al lavoro già svolto. Una volta individuate le tematiche di tendenza, verranno create inserzioni ad hoc per colpire quei target di pubblico non ancora connesso.

Campagna affissioni

Si darà spazio alla classica campagna di affissione manifesti nel territorio comunale e limitrofo. In occasione di eventi, mostre, percorsi e progetti di valorizzazione, ci occuperemo della realizzazione di campagne di affissione, dalla fase di organizzazione del materiale alla strutturazione del piano di distribuzione destinato ai punti informativi e turistici di maggiore affluenza.

Contestualmente, con il supporto dell'ufficio stampa di Sistema Museo, potranno essere programmate campagne di comunicazione periodiche e/o stagionali sulle principali testate giornalistiche locali e di settore.

Ufficio stampa dedicato

Individuando un professionista in possesso dei necessari requisiti e supportato dall’Ufficio Stampa di Sistema Museo, verrà garantito un progetto organico e specifico di comunicazione degli eventi attraverso la gestione di una adeguata diffusione delle informazioni, mantenendo un rapporto continuativo con i media e le agenzie di stampa. La promozione riguarderà anche tutti quegli eventi e comunicazioni che il Comune di Macerata intenderà diffondere attraverso il sistema integrato di web e social media.

9. ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

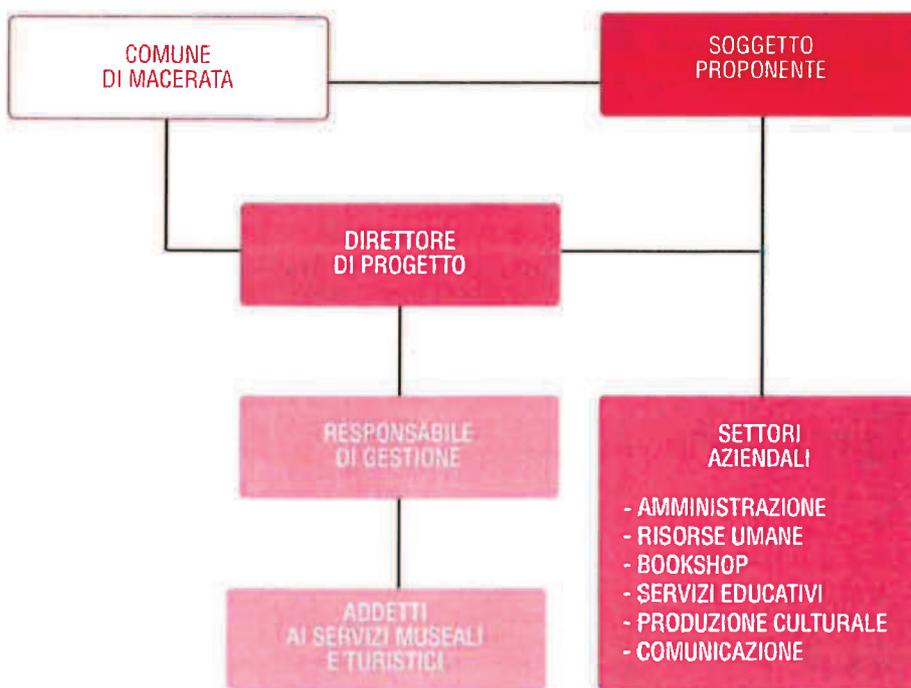
Organizzazione del gruppo di lavoro e coordinamento generale. Formazione e aggiornamento.

In questo capitolo presenteremo l’assetto del personale che si intende attivare al fine di garantire una buona esecuzione delle fasi di lavoro previste dal cronoprogramma e un adeguato sviluppo del progetto.

Organizzazione interna del gruppo di lavoro

L’organizzazione tecnica e operativa del personale su cui si basa il progetto e il conseguente piano economico finanziario è composto da diverse figure professionali, ognuna con ruoli e mansioni specifiche, di seguito inserite in uno schema riepilogativo e successivamente illustrate nel dettaglio.

ORGANIGRAMMA DI GESTIONE



Nello specifico, prevediamo di adottare il seguente sistema organizzativo:

FIGURA PROFESSIONALE	ATTIVITA' SPECIFICHE PREVISTE	PRINCIPALI MANSIONI
Direttore di Progetto	Sovrintende le attività strategiche del Pdf. E' il referente strategico con l'Amministrazione comunale.	Verifica periodicamente l'attuazione del Pdf, il suo andamento, la sostenibilità e il rispetto al cronoprogramma, il

Atto: CONSIGLIO 2018/6 del 23-01-2018
 Ufficio proponente: U.O. SEG.SINDACO-GAB.SINDACO
 Copia Del Documento Firmato Digitalmente

Responsabile di gestione	Referente del gestore verso l'Amministrazione; ruolo di tipo tecnico-scientifico, direttivo, gestionale e promozionale, con responsabilità di risultati relativi ad importanti processi produttivi e amministrativi; gestione e coordinamento del personale; collaboratore nell'organizzazione eventi ed iniziative; verifica e controllo della corretta gestione dei servizi al pubblico.	raggiungimento degli obiettivi. Indirizzo, direzione e programmazione delle attività; verifiche in ordine al potenziamento e miglioramento dei servizi; presentazione periodica del conto economico di gestione; coordinamento tecnico e controllo di gestione dei servizi; gestione del personale (assegnazione turni, permessi e ferie, segnalazione in ordine a variazioni del personale, sostituzioni; verifica e controllo della regolarità degli incassi, riassortimento bookshop e gestione magazzino.
---------------------------------	--	---

Operatori museali e di informazione turistica	Interfaccia con il visitatore; erogazione dei servizi al pubblico.	Apertura e chiusura; attivazione e disattivazione allarme; accoglienza e informazioni al pubblico, vigilanza e custodia dei beni esposti; bigliettazione; vendita libri e gadgets; utilizzo e controllo del funzionamento di apparecchiature tecnologiche; noleggio audio guide, assistenza alla visita e alle attività didattiche, sorveglianza della sale.
--	---	---

Indichiamo i luoghi che saranno presidiati dal nostro personale con modalità e orari da definire secondo il programma di aperture

Postazione	Servizi
Hub MacerataCulture/Torre	Accoglienza, informazione, vendita di prodotti e servizi turistico/culturali
Antichi Forni (porzione)	Attività didattica
Arena Sferisterio	Accoglienza, informazione, servizi museali, biglietteria
City tour	Accompagnamento e visita
Polo Museale di Palazzo Buonaccorsi	Accoglienza, informazione, servizi museali, biglietteria

Personale: formazione e aggiornamento

Per rispondere in maniera efficace all'esigenza di qualità dei servizi erogati nelle attività di gestione e di valorizzazione, è condizione necessaria che gli operatori siano in possesso di specifiche competenze e adeguata preparazione professionale e che sappiano rispondere all'insieme di mansioni fondamentali per la gestione degli spazi, evitando inutili rischi connessi all'improvvisazione.

Le caratteristiche del personale che, a vario titolo, sarà coinvolto saranno pertanto le seguenti:

- titoli di studio specifici, nel settore storico-artistico e turistico: laurea triennale in Conservazione Beni Culturali o in Lettere o in Lingue o in Scienze del Turismo; diploma di Accademia delle Belle Arti;
- precedenti esperienze nei servizi culturali e turistici rivolti al pubblico;
- conoscenza di almeno una lingua straniera;

Atto: CONSIGLIO 2018/6 del 23-01-2018
Ufficio proponente: U.O. SEG.SINDACO-GAB.SINDACO
Copia Del Documento Firmato Digitalmente

- conoscenza approfondita dei beni culturali della città, del territorio, della sua storia e delle sue peculiarità.

Il gestore fornirà l'elenco completo degli operatori impiegati con i relativi di titoli e competenze indicati. Nel caso di sostituzione, anche temporanea, di uno degli operatori avremo cura di comunicare all'Amministrazione la variazione garantendo la presenza di un nuovo operatore con pari requisiti.

Per il personale impiegato presso le sedi museali e turistiche di Macerata, sarà organizzato un **momento formativo iniziale** per garantire il raggiungimento di una preparazione metodologica generale, un'adeguata padronanza della gestione operativa, una puntuale conoscenza delle strutture in gestione dal punto di vista del contenuto e della loro funzionalità. Saranno previsti **incontri di aggiornamento** al fine di mantenere l'alto livello qualitativo in tutti i servizi rivolti al pubblico e verranno messi programmati **corsi di riqualificazione** del personale su vari settori quali, ad esempio, i servizi educativi, il bookshop, la biglietteria elettronica, l'accoglienza al pubblico, la conoscenza delle lingue.

Inoltre gli operatori saranno in possesso dell'idoneità per **Addetto antincendio** e **Addetto al Primo Soccorso** garantendo il rispetto delle norme sulla sicurezza fissate dal D. Lgs. 81/2008.

10. PROGETTAZIONE COMPLEMENTARE

Le azioni di progettazione aggiuntiva che completano un'offerta di ampio respiro, per le quali indicheremo delle possibili linee di sviluppo per la città di Macerata.

Dall'articolata analisi preliminare condotta dalle nostre società sui contenitori turistico/culturali e dallo studio dei possibili sviluppi tematici sul contesto specifico, riportiamo di seguito in forma sintetica una serie di interventi che andremo a proporre all'amministrazione in caso di avvio del percorso connesso al progetto di finanza e all'eventuale aggiudicazione alle aziende promotrici. I progetti che riepiloghiamo sinteticamente a seguire, pur non entrando nel piano economico presentato, vengono ritenuti di alto valore strategico quale intervento di completamento dello sviluppo del processo d'offerta della città. Su questi progetti, qualora di interesse, ci impegniamo a garantire un affiancamento all'Amministrazione attraverso l'elaborazione di dettagliati progetti preliminari. Le stime economiche e il cronoprogramma sono riportate ora in forma previsionale semplificata, e sono da intendersi come primo approssimativo riferimento.

22

Progettazione strategica complementare

- **Percorso esperienziale Arena Sferisterio (Arena Sferisterio)**

Si ipotizza la realizzazione di un nuovo percorso di visita del monumento attraverso la realizzazione di una infrastruttura tecnologica dedicata all'accompagnamento del visitatore negli spazi dell'Arena. L'idea portante è quella di creare un'esperienza di visita "speciale", capace di svelare quanto di magico questa macchina teatrale può evocare. Gli interventi oltre alla realizzazione dei contenuti dedicati, prevede la progettazione del nuovo percorso, la riorganizzazione degli spazi dell'area accoglienza e biglietteria e un ripensamento delle funzioni che garantirebbero una naturale cerniera tra l'esterno e l'interno del monumento.

Il costo complessivo dell'intervento stimato con parametri superficie per i lavori e di durata di visita per i contenuti è di 250.000 euro.

- **Museo del Teatro Marchigiano (Arena Sferisterio)**

Si ipotizza la realizzazione di un intervento narrativo (audio e video) negli spazi dello Sferisterio che completi o anticipi la visita del monumento attraverso la realizzazione di un racconto di forte impatto visivo, immersivo e sonoro in cui il visitatore abbia la percezione dell'unicità del monumento e del complesso sistema teatrale della Regione Marche, in un percorso che leghi Macerata a tutte le città delle Marche.

Il costo complessivo dell'intervento stimato con parametri di strutture tecnologiche adeguate e analoghi allestimenti e la realizzazione di contenuti immersivi è di 200.000 euro

Museo (ludico/didattico) Padre Matteo Ricci

Un nuovo museo sulla figura di Padre Matteo Ricci a Macerata è la sfida che vogliamo lanciare alla città! Uno spazio in cui la parola d'ordine sia educazione/conoscenza e divertimento.

Una nuova offerta didattica e un'efficace modello divulgativo (edutainment) che immaginiamo di realizzare in uno spazio ampio e centrale della città. Una sfida che possa attirare non solo scuole ma anche famiglie e che possa rappresentare un unicum per la Regione Marche e per le regioni limitrofe.

Il viaggio, il tempo, le passioni peculiari e gli aspetti distintivi di questo affascinante personaggio guideranno i giovani visitatori dentro uno spazio di interazione continuo verso la scoperta degli argomenti.

Costo complessivo dell'intervento stimato con parametri di sviluppo spaziale completo di allestimento è di circa 750.000 euro (1.500 euro al mq per uno sviluppo minimo di 500 mq). Si precisa che sulla base delle informazioni di mercato raccolte, quest'ultimo allestimento, verificata la dislocazione e la fattibilità, potrebbe raccogliere l'interesse di soggetti privati per la messa a disposizione di fondi per la sua realizzazione e il suo funzionamento.

Complessivamente per i tre interventi nelle aree identificate si prevede un'ulteriore performance positiva sui risultati complessivi annuali, che porterebbero ad un aumento stimato dei ricavi connessi ai servizi di circa Euro 20.000/30.000 per anno. Tali proventi potrebbero essere utilizzati per l'implementazione delle voci di comunicazione e produzione culturale, andando ad alimentare in maniera virtuosa i meccanismi di sviluppo del sistema.

Conclusioni

Siamo certi che il progetto di sviluppo nell'accoglienza turistica e nella gestione dei beni culturali della Città di Macerata elaborato e il relativo meccanismo di gestione attraverso la finanza di progetto, possa realizzare un modello virtuoso di collaborazione pubblico - privato e possa attuare una effettiva condivisione degli obiettivi con l'intera comunità. A partire proprio dai suoi cittadini, dalle attività economiche e di volontariato, nonché dagli istituti di formazione, il progetto stesso si inserisce, attraverso il suo svolgimento, "in un mosaico" di relazioni positive e costruttive. E' proprio nello spazio progettuale che presentiamo che si possono realizzare e sollecitare positivamente lo sviluppo sociale ed economico del contesto cittadino e del suo territorio in un momento di particolare necessità di coesione come quello attuale.

CRONOPROGRAMMA DI RIFERIMENTO DEGLI INVESTIMENTI, DELLE ATTIVITA' E DELLA GESTIONE OPERATIVA

	2018												2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D								
INTERVENTI DI ALLESTIMENTO E DI RIFUNZIONALIZZAZIONE																				
Progettazione esecutiva																				
Allestimenti pertinenze museali e IAT 2.0																				
Lavori Spazio Antichi Forni - Aula didattica e tecnologica																				
ATTIVAZIONE SERVIZI																				
Gestione ordinaria																				
COMUNICAZIONE E PRODUZIONE CULTURALE																				
Costruzione identità di progetto																				
Promozione identità - avvio																				
Programmazione campagna di comunicazione - strumenti																				
Realizzazione campagna e gestione comunicazione 2.0																				
Comunicazione e produzione culturale																				
Altri eventi																				
PROGETTAZIONE COMPLEMENTARE (richiesta del committente)																				

Società Cooperativa Sistema Museo
Sede legal: Via Danzetta 14 06121 Perugia
Codice Fiscale Partita IVA 01825380544
Registro Imposte di Roma n. 01825380544
Iscri. albo cooperative n. A102048

MERIDIANA Cooperativa Sociale
Sede Legale: C.da Vallebona, 2, 06100 MACERATA
Tel. 0733-264501 - Fax 0733 236399
Uffici: Via Sitoria, 20 - 62100 MACERATA
Tel. 0733 31288 - Fax 0733 367359
C.F./P.I. 01232050433 - Reg. Soc. Trib. MC n. 11431

Bibliografia di riferimento

- Santagata, W. (2002), "Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth" in *International Journal of Urban and Regional Research*, N.26.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- Bonel E., Moretti A., Rispoli M. and Tamma M. (2005), I prodotti culturali in una prospettiva economico- manageriale, *Economia della cultura*, 4 4[97-511].
- Aiello G. and Donvito R. (2007), L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti, *Mercati e Competitività*, 1 [49-70].
- Ashworth G.J., Kavaratzis M. (eds.) (2010), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Ashworth, G.J. and Kavaratzis M. (2007), Beyond the logo: brand management for cities, *Journal of Brand Management*, 16 [520-31].
- Scott N., Baggio R. and Cooper C. (2008), *Network analysis and tourism – From Theory to practice*, Channel View Publications.
- Müller A. (2012), And all they did was to create a new logo! - The importance of Place Symbols, a semiotic approach to internal place branding, *Journal of Place Management and Development*, V .5, No.1.
- Kalandides A. (2012), Place Branding and Place Identity. An integrated approach, *Tafer Journal*, 43.
- Montella M.M. (2014), "Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani", *Il capitale culturale*, 10, pp. 633-657.
- Pencarelli T. (eds.) (2005), *Letture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Toscano B. (1999), "Presentazione", in Toscano B., Montella M., (a cura di), *Guida al Museo di Montefalco*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia, pp. 7-9.
- Dragoni P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani?", in *Sinergie*, n. 68, pp. 55-73.
- Cerquetti M. (2007), "La componente culturale del prodotto turistico integrato: la reazione di valore per il territorio attraverso i musei locali", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 421-438.
- Mazza G. (1997), *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Throsby D. (2005), *Economia e cultura*, il Mulino, Bologna.
- Dunning J.H. (1983), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Reading. Dunning J.H. (2000), "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", in *International Business Review*, vol. 9, n. 2, pp. 163-190.
- Dansero E. (1996), *Ecosistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale tessile*, Franco Angeli, Milano.
- Dansero E. (1998), "Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca", in *Sviluppo Locale*, n. 7, pp. 93-112. Pine J. B., Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze*, ETAS, Milano.
- Vaccà S. (1982), "Il rapporto tra grande impresa e ambiente in Italia: un ritardo politico e culturale? ", in *Economia e Politica Industriale*, n. 34, pp. 33-48.
- Marangoni A. (1994), *La gestione ambientale*, Egea, Milano. Frey M. (1995), *Il management ambientale – Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, Franco Angeli, Milano.
- Azzone G., Bertelè U. (1996), "La dimensione ambientale nella strategia e nella gestione d'impresa", in *Quaderni MIP Politecnico*, vol. 4, Milano.
- Rullani E. (1997), "Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio", in Bramanti A., Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano, pp. 85-111.
- Bresso M. (2002), *Per un'economia ecologica*, Carocci Editore, Roma.
- Turci M. (2001). "Il dilemma di Utz. La qualità per un museo dalla parte del pubblico". In: Negri M. e Sani M., a cura di. *Museo e cultura della qualità*. Bologna, Clueb.
- Kotler P., Heider D.H., Rein L. (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.
- Caroli M.G. (1999), *Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Caroli M.G. (2006), *Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Bellini N.(eds.) (2000), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Valdani E., Ancarani F. (2000), (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- Valentino P.A., Misiani A. (2004), (a cura di), *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*, Carocci Editore, Roma.
- Aiello G. and Donvito R. (2007), L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti, *Mercati e Competitività*, Vol.1 [49-70].
- Ashworth G., Pellenbarg P., Voogd H. (2008), *Place Marketing: Marketing in the Planning and Management of Places*, Simon & Schuster.
- Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Franco Angeli, Milano.
- Denicolai S., Cioccarelli G. Zucchella A. (2010) "Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence", *Tourism Management*, n° 31/2.
- Cicerchia A. (2001), *Il bellissimo vecchio. Argomenti per una geografia del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano.
- Govers R., Go F. (2009). *Place Branding: Virtual and Physical Identities, Glocal, Imagined and Experienced*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Boisen, M., Terlouw, T., & Van Gorp, B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 135-147.

- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86.
- Le Blanc A. (2010), Cultural Districts, a new strategy for regional development? The South-East cultural district in Sicily, *Regional Studies*, V.44, No.7, [905-17].
- Frey M. (1995), *Il management ambientale – Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, Franco Angeli, Milano.
- Rullani E. (1997), "Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio", in Bramanti A., Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano, pp. 85-111.
- Pechlaner H., Weiermair K. (2000), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Club Italiano.
- Nordin S., Svensonn B. (2007) "Innovative destination governance. The Swedish ski resort of Åre", *Entrepreneurship and Innovation*, Vol.8, N°1.
- Martini U., Ejarque J. (2008), *Le nuove strategie di destination marketing. Come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*, Franco Angeli.
- Pencarelli T. and Splendiani S. (2008), *Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze*, *Mercati e Competitività*, 2 [91-121].
- Ashworth G.J., Kavaratzis M. (eds.) (2010), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Franch M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill.
- Minguzzi A., Presenza A., (2010), *Destination building. Teorie e pratiche per il management della destinazione turistica* Pearson.
- Della Corte V., Sciarelli M. (2012), *Destination management e logica sistemica: un confronto internazionale* Giappichelli.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2005), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Oxon
- Gössling S., Hall C.M., Weaver D.B. (2009), *Sustainable tourism futures. Perspectives on systems, restructuring and innovations*, Routledge, New York.
- Bramwell B., Lane B. (2011), "Critical research on the governance of tourism and sustainability", *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5): 411-421.
- Hall C.M. (2011), "A typology of governance and its implications for tourism policy analysis", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, n. 4/5, pp. 437-457.
- Buckley R. (2012), "Sustainable tourism: Research and reality", *Annals of Tourism Research*, 39: 528-546.