Università degli Studi di Padova
Facoltà di Lettere e Filosofia
Master in Governance delle risorse turistiche territoriali

Governance del turismo culturale: studio per la realizzazione di un Sistema Museale Euganeo.

Relatore: Prof. Stefan Marchioro

Allievo: Dott.ssa Floriana Zanardi

Anno Accademico 2010-2011

A Filippo e ai miei genitori.

Indice

1) INTRODUZIONE 7

2) STORIA ED EVOLUZIONE DEL TURISMO E DEGLI STUDI CORRELATI 9

2.1) FASE PIONIERISTICA 9

2.1.1) In Italia 9

2.1.2) Turismo “veicolato” 10

2.1.3) Anni ’30-‘40 10

2.2) L’AVVENTO DEL TURISMO DI MASSA E LA CRITICA ALLO SVILUPPO TURISTICO INCONTROLLATO DEGLI ANNI SESSANTA 10

2.3) SECONDA ESPANSIONE DEL TURISMO DI MASSA, DAGLI ANNI SETTANTA E OLTRE 11

2.4) L’ESPANSIONE E IL CONSOLIDAMENTO DEGLI ANNI SETTANTA E OTTANTA: VERSO UNA COSCIENZA DI SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE. 11

2.4.1) In Italia 11

2.5) XXI SECOLO: LA RICERCA DELLA QUALITA’ E DELLA CREATIVITA’ NELL’ERA DEL TURISMO GLOBALE 12

2.6) LA RICERCA NEL XXI SECOLO 12

2.7) FASI DI EVOLUZIONE DEL TURISMO SECONDO BATTILIANI, 2001 12

2.7.1) FASE DEL PROTOTURISMO 12

2.7.2) FASE DEL TURISMO MODERNO 12

2.7.3) FASE DEL TURISMO DI MASSA 12

2.7.4) FASE DEL TURISMO GLOBALE 13

3) IL TURISTA 14

4) TENDENZE ATTUALI DEL TURISMO: VERSO IL CONCETTO DI DESTINAZIONE 17

4.1) FATTORI PUSH E FATTORI PULL 17

4.2) DESTINAZIONE 19

4.3) DESTINAZIONI CORPORATE, DESTINAZIONI COMMUNITY 20
4.3.1) LE DESTINAZIONI CORPORATE 20
4.3.2) LE DESTINAZIONI COMMUNITY 21
4.4) IL CICLO DI VITA DI UNA DESTINAZIONE 23
5) DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION MARKETING 25
5.1) DESTINATION MANAGEMENT 25
5.1.1) RUOLO DEL DM NEL TERRITORIO 27
5.1.2) LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE PER L'AZIONE DI DESTINATION MANAGEMENT 29
5.2) DESTINATION MARKETING 30
5.2.1) I LIVELLI EVOLUTIVI DEL DESTINATION MARKETING 31
6) LA SITUAZIONE ATTUALE DEL TURISMO 37
6.1) BREVE QUADRO GENERALE SUL 2010 37
6.2) QUADRO 2011…UNA SITUAZIONE IN EVOLUZIONE 39
6.3) FOCUS SULLA SITUAZIONE DEL BACINO PADOVA-TERME/COLLI EUGANEI (GENNAIO-SETTEMBRE 2011) 41
6.3.1) ARRIVI-PRESENZE NEL COMPRENSORIO PADOVA/ TERME EUGANEE- COLLI 42
6.3.2) PRINCIPALI NAZIONALITÁ 44
6.3.3) PRINCIPALI NAZIONALITÁ 46
7) IL TURISMO CULTURALE IN ITALIA 47
7.1) OCCUPAZIONE CULTURALE IN ITALIA (2004-2010) 52
8) LA SITUAZIONE LEGISLATIVA DEI MUSEI 53
8.1) CONCETTI DI BENI ED ATTIVITÁ CULTURALI 53
8.2) CONCETTO DI MUSEO 53
8.3) DECRETI LEGISLATIVI 55

8.3.1.) BUR N.64 DEL 06/08/2010 57
9) ESIGENZE ECONOMICHE DELL'ORGANIZZAZIONE IN RETE 59
9.1) POSSIBILI INTERDIPENDENZE TRA ORGANIZZAZIONI 60
9.2) TIPOLOGIE DI ORGANIZZAZIONI TRA MUSEI 61
9.2.1) IL DISTRETTO CULTURALE 61
9.2.2) RETI A GEOMETRIA VARIABILE 62
9.3) STRUMENTI GIURIDICI 63
9.3.1) CONVENZIONI 63
9.3.2) LA CONCERTAZIONE 63
9.4) FONDAZIONE DI MUSEI 64
10) STUDIO PER LA CREAZIONE DI RETI MUSEALI DI PICCOLI MUSEI NELLA PROVINCIA DI PADOVA 71
10.1) LA PROVINCIA DI PADOVA 71
10.2) SISTEMI MUSEALI GIÁ REALIZZATI NELLA PROVINCIA DI PADOVA 73
10.2.1) SISTEMA MUSEALE PROVINCIALE 73
10.2.2) IL "SISTEMA MUSEALE" DELLA BASSA PADOVANA 77
10.3) BENCHMARK DI SISTEMI E RETI MUSEALI: BUONE PRATICHE IN VENETO E AL DI FUORI DEL VENETO 78
10.3.1) I PICCOLI, GRANDI MUSEI DI FIRENZE 78
10.3.2) IL SISTEMA MUSEALE AGNO-CHIAMPO 80
10.3.3) RETE MUSEALE DELL'ALTO VICENTINO 82
10.4) PROBLEMATICHE RELATIVE ALLO STATUS DI "MUSEO LOCALE", DETTO ANCHE "PICCOLO MUSEO" 84
11) PROPOSTA PER LA COSTITUZIONE DI UN SISTEMA MUSEALE EUGANEO 87
11.1) POSSIBILI ENTI DI GESTIONE 87

11.1.1) LA PROVINCIA DI PADOVA 88
11.1.2) ENTE PARCO REGIONALE COLLI EUGANEI 88
11.1.3) FONDAZIONE ANTONVENETA 90
11.2) I POSSIBILI MUSEI INTERESSATI 92
11.2.1) MUSEO DELLA NAVIGAZIONE FLUVIALE, Battaglia Terme 92
11.2.2) MUSEO ARCHEOLOGICO-NATURALISTICO DEI COLLI EUGANEI, Galzignano Terme 94
11.2.3) MUSEO INTERNAZIONALE DEL VETRO D'ARTE E DELLE TERME, Montegrotto Terme 95
11.2.4) MUSEO DELL'ARIA E DELLO SPAZIO, Due Carrare 97
11.2.5) MUSEO INTERNAZIONALE DELLA MASCHERA "AMLETO E DONATO SARTORI" 99
11.2.6) MUSEO DI ARTE CONTEMPORANEA "DINO FORMAGGIO" 100
12) PROPOSTA DI CREAZIONE DI UN SISTEMA MUSEALE EUGANEO 101
12.1) LE PREMESSE PER LA CREAZIONE DI UN SISTEMA MUSEALE EUGANEO 101
12.2) LA CREAZIONE DEL SISTEMA 102
13) BIBLIOGRAFIA 104
13.1) SITOGRAFIA 107

1) INTRODUZIONE

La tesi di master dal titolo “Governance del turismo culturale: studio per la realizzazione di un Sistema Museale Euganeo” è stata svolta nell’ambito del Master in Governance delle risorse turistiche territoriali, organizzato a Monselice dall’Università degli Studi di Padova.

Il lavoro si compone di due parti: nella prima vengono studiati e presentati i concetti fondamentali degli studi legati al turismo, ovverosia il concetto di turismo e di destinazione, le discipline del Destination Management e del Destination Marketing, per finire con l’analisi del turismo culturale; nella seconda parte vengono studiati e presentati i concetti di museo, rete e sistema museale, la Legislazione relativa, il benchmark dei progetti già realizzati sui piccoli musei e le proposizioni relative alla provincia di Padova.

Il concetto che sottende allo sviluppo di questo lavoro di ricerca risiede nell’analisi della situazione attuale del turismo in Italia, caratterizzata dalla richiesta sempre maggiore di nuove esperienze in ambito turistico e dal moltiplicarsi delle esigenze e dei bisogni.

Come nazione, l’Italia possiede un patrimonio immenso in termini di risorse naturali, storiche, enogastronomiche ed artistiche. É necessario imparare a conoscere e valorizzare le risorse di cui l’intero Paese è ricco bacino: attraverso l’analisi delle tendenze legate al turismo si arriva a cogliere come sia sempre più crescente la richiesta di un turismo di tipo esperienziale, che permetta al turista di vivere il territorio in termini di unicità e scoperta. Per venire incontro a tali esigenze è fondamentale che gli attori del territorio, sia pubblici che privati, siano in grado di rispondere adeguatamente alle nuove sfide poste dal mercato turistico: a tal fine devono essere in grado di *fare rete*, unendo le proprie competenze, nell’ottica di una gestione condivisa dei beni e delle potenzialità di cui sono a disposizione.

In particolare, l’analisi che è stata sviluppata in questo lavoro si è articolata verso la comprensione del settore del turismo culturale, nell’ambito del quale ci si è concentrati sulle caratteristiche e sui progetti creati per i cosiddetti *piccoli musei*, il cui numero e potenzialità devono ancora essere veramente valorizzati.

Le problematiche relative alla gestione dei piccoli musei sono quanto mai attuali, in un'epoca caratterizzata dalla necessità di saper comprendere a fondo le potenzialità delle risorse turistiche per poter affrontare adeguatamente le sfide poste dal mercato, in continua e rapida evoluzione. Gli studiosi e i vari enti connessi al mondo della gestione turistica e museale, oltre a soggetti sia pubblici che privati, hanno avuto modo di affrontare tali punti nel Primo Convegno Nazionale dei Piccoli Musei, promosso dall'Assessorato alla Cultura e dai Servizi Culturali del Comune di Castenaso, in collaborazione col Prof. Giancarlo Dall'Ara, esperto di marketing del turismo e docente Dell'Università di Perugia, il 7 maggio 2010, e nel Secondo Convegno Nazionale dei Musei Accoglienti a Battaglia Terme nel Castello del Catajo, giovedì 27 ottobre 2011.

In tali convegni si è posto l'accento sull'importanza della comprensione delle caratteristiche proprie dei piccoli musei: come affermato dal Prof. Dall'Ara "I Piccoli Musei non sono e non vanno visti come una versione ridotta dei grandi, e anzi proprio l'idea che i "piccoli" siano dei "grandi incompiuti" è il peccato originale che ha impedito a molti di loro di riuscire ad avere un legame più forte con il territorio di appartenenza, di sviluppare un maggior numero di visitatori, e in ultima analisi di poter svolgere il proprio ruolo."

Partendo da tale assunto, si è cercata di delineare la situazione attuale dei piccoli musei e tracciare le potenziali linee di creazione di una rete museale per i piccoli musei della provincia di Padova.

2) STORIA ED EVOLUZIONE DEL TURISMO E DEGLI STUDI CORRELATI

Gli studi sul turismo sono un fenomeno abbastanza recente, che ha ricevuto in Italia apporti fondamentali.

Seguendo la cronologia sviluppata da Fuster, è possibile individuare diverse fasi nell'evoluzione del turismo e degli studi correlati.

2.1) FASE PIONIERISTICA

Innanzitutto una *fase pionieristica* della ricerca, che va dal primo Novecento al Dopoguerra: i primi studi legati al turismo, allora definito "industria del forestiero", furono realizzati da studiosi europei, come Thorstein e Veblen; inoltre è necessario evidenziare come gli studi sul turismo iniziarono più tardi rispetto ad altre discipline.

A inizio Novecento si cercò di elaborare le prime definizioni legate al turismo e i primi parametri per il suo studio. È una fase di sperimentazioni, durante la quale gli apporti provengono sia da singoli autori che da vere e proprie scuole. Si lamenta altresì la scarsa autonomia delle discipline del turismo, lo scarso rigore scientifico degli studi correlati, l'assenza di metodi validi, la mancanza di terminologia, la dipendenza dalle scienze economiche e sociali in generale.

2.1.1) In Italia

Angelo Mariotti realizza il primo testo a scopo didattico per lo studio del turismo: *Industria del forestiero in Italia: economia politica del turismo*, 1922. Nel 1929 Mariotti fonda presso l'ENIT – di cui sarà prima direttore generale poi presidente – la "*Raccolta di studi e pubblicazioni del Centro studi turistici,* attuale ed elaborata raccolta di titoli ed argomenti. Sempre nel 1933 stampa il *Corso Di Economia Turistica*, Istituto Geografico De Agostini, considerato il primo moderno manuale di economia del turismo.[1]

[1] Nella sua esposizione l'autore dedica un'attenzione notevole alla situazione attuale degli studi sul turismo in Europa, per poi dedicarsi ad argomenti come la "propaganda" (marketing), la statistica del turismo e il credito alberghiero; oltre a trattare i trasporti, l'industria alberghiera, le agenzie di viaggio, e infine, la tematica "guerra e turismo". Il saggio contiene, inoltre, un'analisi del disinteresse del mondo accademico per questa tipologia di studi. D'Elia A., *Economia e management del turismo. Destinazioni e imprese nel mercato turistico globale*. Il Sole 24 ORE, Milano, (2007), p. 5.

2.1.2) Turismo "veicolato"

Il turismo, successivamente, non venne stimolato, perché lo si vedeva come un fenomeno di democratizzazione. Durante l'avvento dei regimi fascista e nazista si assistette all'elaborazione di pianificazioni ad hoc per l'organizzazione delle vacanze di impiegati ed operai dell'apparato bellico in apposite località, dando vita a un *progetto di turismo veicolato* o di regime con il chiaro intento di controllare le variabili sociali messe in moto da questo pericoloso fenomeno.[2]

2.1.3) Anni '30-'40

Negli anni Trenta-Quaranta compaiono alcuni contributi scientifici non più esclusivamente di matrice economica. Nel 1942 Hunziker e Krapf pubblicano il *Trattato generale del turismo.* Dieci anni dopo, ad esempio, Krapf apre lo studio del turismo ad un nuovo approccio, interdisciplinare, con la pubblicazione del testo la *Sociologia del turismo*. Inizia a diffondersi una nuova visione del turismo come portatore di pace e comunicazione tra i popoli.[3]

2.2) L'AVVENTO DEL TURISMO DI MASSA E LA CRITICA ALLO SVILUPPO TURISTICO INCONTROLLATO DEGLI ANNI SESSANTA

Le attività turistiche rimangono azzerate fino alla fine degli anni Quaranta, per poi riprendere quota nel decennio successivo con una poderosa crescita, insieme alle attività economiche. Negli anni Cinquanta cresce e si consolida la consapevolezza del fatto che il turismo costituisce una realtà economica rilevante dalle molteplici implicazioni, soprattutto di tipo socio economico e anche di tipo ambientale.

Il clima postbellico che accompagnerà molte nazioni occidentali, tra cui la stessa Italia, verso un primo e secondo boom economico, sarà caratterizzato dalla diffusione di diversi diritti, tra cui quello alle ferie retribuite e la fruizione della cultura e dello svago per tutti. Il turismo, che in questa fase viene anche considerato come «l'industria senza ciminiere», assume i numeri di un fenomeno economicamente rilevante per intere regioni del pianeta (Lofgren,2001).

[2] D'Elia A., *Economia e management del turismo. Destinazioni e imprese nel mercato turistico globale*. Il Sole 24 ORE, Milano, (2007), p.5.
[3] D'Elia A., *Economia e management del turismo. Destinazioni e imprese nel mercato turistico globale*. Il Sole 24 ORE, Milano, (2007), p. 6.

Gli studiosi di questa *seconda generazione* sosterranno la necessità di creare uno "sviluppo turistico integrato" nelle aree insulari del Mediterraneo, del Pacifico e dei Caraibi.

2.3) SECONDA ESPANSIONE DEL TURISMO DI MASSA, DAGLI ANNI SETTANTA E OLTRE

Molti studi dell'epoca si oppongono alla visione di uno sviluppo turistico incontrollato. Una parte degli studiosi di questa generazione sottolinea gli effetti socioeconomici tipici del colonialismo e dell'imperialismo che il turismo sembrava produrre in alcuni paesi, nonché lo sfruttamento sconsiderato delle risorse locali.

A partire dagli anni Settanta, uno dei temi più diffusi della sociologia del turismo sarà il concetto di «host and guest» (Smith, 1989), in parallelo con gli studi sulla *culture and tourism commoditiziaton* – ovvero sulla mercificazione del turismo e dei suoi elementi culturali – temi che da quegli anni continueranno ad essere oggetto di dibattito da parte di studiosi di diverse categorie.

2.4) L'ESPANSIONE E IL CONSOLIDAMENTO DEGLI ANNI SETTANTA E OTTANTA: VERSO UNA COSCIENZA DI SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE.

Dal 1970 l'OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo), oggi agenzia specializzata delle Nazioni Unite, in seguito UNWTO (United Nations World Tourism Organization), gestisce a livello istituzionale le problematiche legate al turismo.

Molti studiosi, come Burkart e Medelik, contribuiscono allo sviluppo delle differenti discipline del turismo.

È da notare come si diffonda in quegli anni il concetto di turismo come *leisure,* ossia di un bene di piacere necessario.

2.4.1) In Italia

Bisogna segnalare il notevole ritardo rispetto alla comunità internazionale nei campi degli studi superiori di turismo e della ricerca. Parallelamente l'ordinamento nazionale non disponeva di alcun percorso quadriennale di studi superiori di turismo, contrariamente a quanto accadeva in Germania, Gran Bretagna e Svizzera.

2.5) XXI SECOLO: LA RICERCA DELLA QUALITA' E DELLA CREATIVITA' NELL'ERA DEL TURISMO GLOBALE

La *quarta generazione* corrisponde a quella degli studiosi attuali, una nutrita comunità che comunica a livello globale via web, attraverso numerosi siti specializzati, sul coordinamento e sulla diffusione della ricerca scientifica del turismo. Ci si concentra, nuovamente, sugli «effetti collaterali» del turismo: con l'affermarsi del turismo globale sono sorte nuove questioni, come la relazione tra la dimensione globale e quella locale.

2.6) LA RICERCA NEL XXI SECOLO

La maggior parte dei lavori e studi sul turismo proviene dal mondo anglosassone. La comunità di studiosi risulta ancora comunque non perfettamente organizzata e suddivisa piuttosto in "scuole", o in base alla condivisione di principi e metodi di ricerca.[4]

A sua volta (Franch, 2010), è possibile individuare in Europa quattro tappe evolutive del turismo:

2.7) FASI DI EVOLUZIONE DEL TURISMO SECONDO BATTILIANI, 2001

2.7.1) FASE DEL PROTOTURISMO

Va dall'antichità fino alla seconda metà del XVIII secolo: si tratta di un turismo elitario, che normalmente si identifica con il fenomeno del *grand tour,* effettuato da giovani aristocratici e borghesi, per conoscere l'Europa e stringere utili relazioni diplomatiche con le altre famiglie nobili o borghesi.

2.7.2) FASE DEL TURISMO MODERNO

Dura dalla metà del XVIII secolo fino al 1930-1940: è ancora un fenomeno elitario, ma contemporaneamente cresce a livello quantitativo, grazie all'aumentare del numero di strutture ricettive, alla diffusione dei trasporti e delle strutture organizzative e commerciali.

2.7.3) FASE DEL TURISMO DI MASSA

Va dal secondo dopoguerra ai primi anni dell'epoca neoindustriale. È un periodo di boom economico, durante il quale crescono i redditi dei lavoratori e vengono riconosciute le ferie pagate. Negli anni '60

[4] Marchioro S., *Origini ed evoluzione degli studi e delle metodologie di ricerca*, Università degli studi di Padova.

ha inizio il turismo invernale, mentre negli anni ’70 nascono i cosiddetti *villaggi turistici*, si diffonde il trasporto aereo dedicato alle vacanze e cresce ulteriormente il numero di tour operator e agenzie turistiche.

2.7.4) FASE DEL TURISMO GLOBALE

Inizia negli anni ’90, ed è caratterizza da vacanze standardizzate a bassi costi per brevi periodi, suddivise in varie parti dell’anno e dirette a mete raggiungibili per mezzo del trasporto aereo.[5]

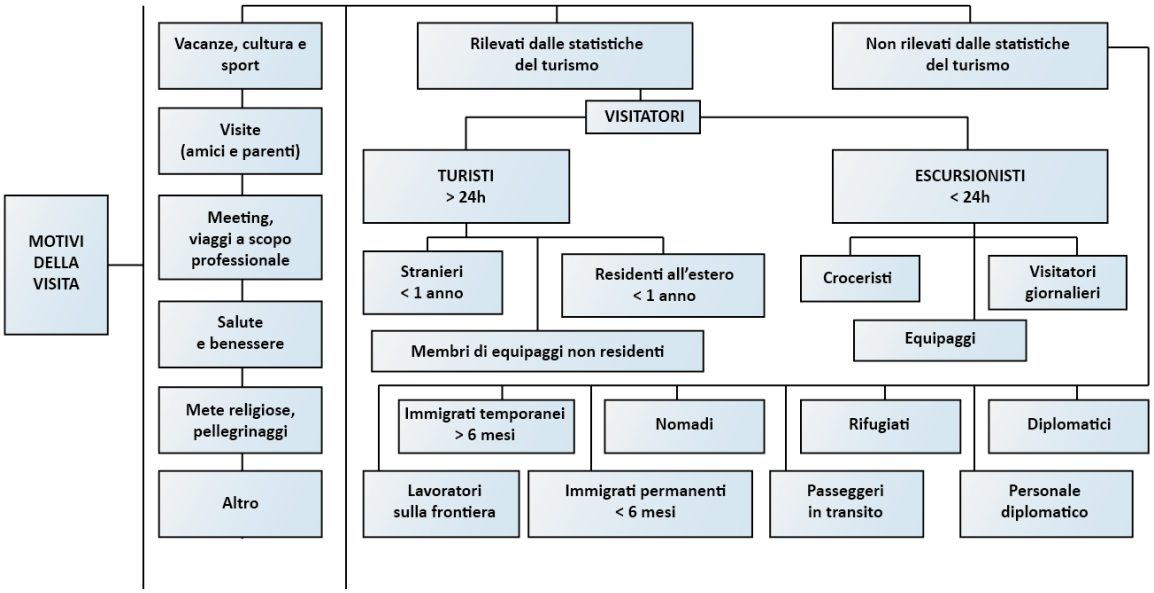
Fu quindi il turismo un fenomeno quantitativamente poco rilevante fino alla metà del 1900: successivamente, grazie ai cambiamenti economici e sociali, è diventata un’attività umana fondamentale, che riguarda e coinvolge milioni di persone e rende necessario un approccio sistemico e complesso per rendere conto delle sue diverse componenti ed implicazioni.

[5]Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 3

3) IL TURISTA

La conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963 stabilì che il visitatore (visitor) è da identificare con "chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo all'infuori che per un lavoro retribuito", distinguendo tra turisti nel caso in cui la permanenza sia superiore alle 24 ore ed escursionisti con riferimento a una permanenza di durata inferiore alle 24 ore; successivamente la Conferenza di Manila del 1980 ha esteso tali definizioni anche al turismo domestico. Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (United Nations World Tourism Organization, UNWTO), "turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore a un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca". Tale definizione include chi viaggia per vacanza, cultura, sport, visite (ad amici e parenti), meeting e viaggi a scopo professionale, per ragioni di salute e benessere, per motivi religiosi o di pellegrinaggio. Il turismo è quindi un atto legato allo spostamento delle persone attraverso lo spazio, a seguito di una motivazione che giustifichi l'abbandono temporaneo della residenza abituale.

Turisti-escursionisti



Fonte: UNWTO

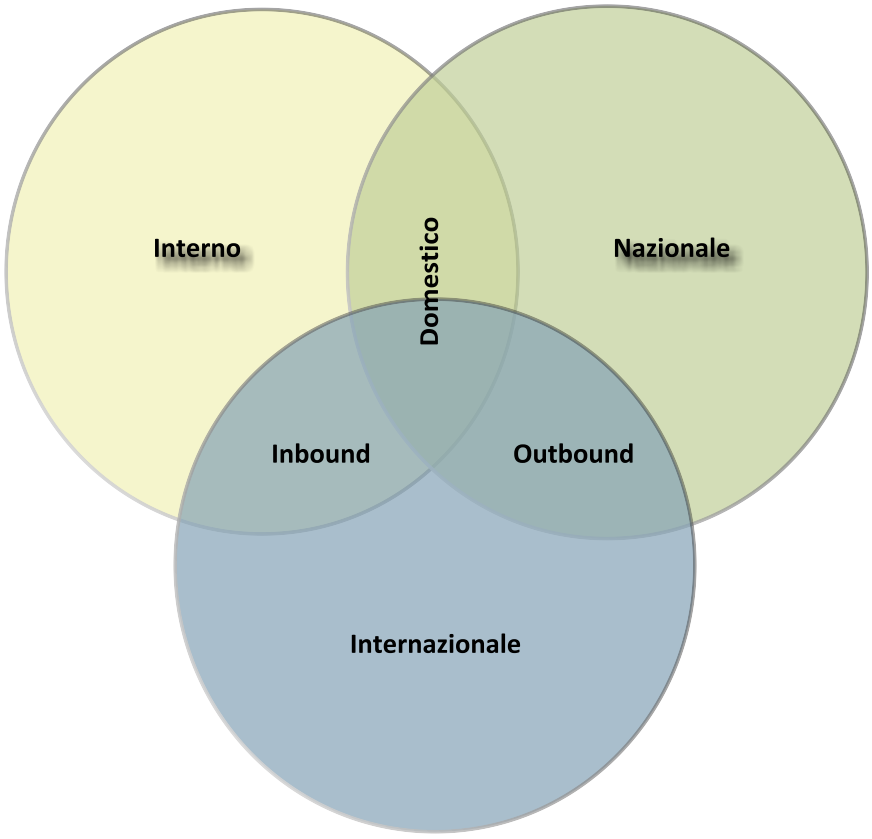
La comunità internazionale si è trovata anche concorde nel suddividere ulteriormente le tipologie di turismo come segue:

- Turismo domestico – residenti in visita nel loro paese;
- Turismo inbound – non residenti in visita in un paese straniero;
- Turismo outbound – residenti in visita in uno o più paesi stranieri.

In conseguenza di quanto sopra esposto può darsi luogo ad ulteriori forme di turismo:

- Turismo internazionale – dato dalla somma degli spostamenti inbound e outbound;
- Turismo interno – derivante dalla somma degli spostamenti domestici e inbound;
- Turismo nazionale – equivalente alla somma degli spostamenti domestici ed inbound.

Forme di turismo



Fonte: UNWTO.

Per quanto attiene l'offerta turistica, l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha approvato nel 1994 la "Classificazione internazionale standard delle attività turistiche" (SICTA) ovvero delle attività direttamente o indirettamente correlate al turismo e ritenute statisticamente rilevanti ai fini della filiera della produzione turistica, confermandone la trasversalità e l'alto valore aggiunto e le ricadute che il turismo produce su molti comparti dell'economia.[6]

[6] Marchioro S., *Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche*, Università degli Studi di Padova.

4) TENDENZE ATTUALI DEL TURISMO: VERSO IL CONCETTO DI DESTINAZIONE

Si può rappresentare il fenomeno turistico come lo spostamento di flussi di persone dal luogo di origine alle aree meta di viaggio, o *destinazioni*. I fattori che determinano lo spostamento di flussi turistici si possono suddividere in fattori *push* e fattori *pull.*

4.1) FATTORI PUSH E FATTORI PULL

I fattori *push* sono gli stimoli che riceve la domanda e che risiedono nelle regioni di generazione dei flussi: sono, di conseguenza, gli elementi che spingono ad abbandonare temporaneamente le località di residenza alla ricerca di mete turistiche dove trascorrere una vacanza.

- FATTORI ECONOMICI: lo sviluppo economico di una regione (quindi elementi quali il reddito disponibile, la sua distribuzione tra la popolazione e la propensione alla spesa);
- FATTORI SOCIALI: legati alle caratteristiche strutturali della società all'interno di un sistema economico (come attività economica prevalente e livello di istruzione);
- FATTORI DEMOGRAFICI: come l'età media della popolazione, la speranza di vita, la numerosità e composizione delle famiglie;

- FATTORI AMBIENTALI: collegati a caratteristiche climatiche, geo-morfologiche e al grado di urbanizzazione della regione di generazione;
- FATTORI GEOGRAFICI: legati alla distanza tra le due regioni (fattore che ha subito importanti modifiche a seguito dello sviluppo del trasporto aereo);
- FATTORI STORICI: legati all'esistenza di una tradizione di scambio fra le regioni (come regioni storicamente legate da flussi migratori in seguito diventati flussi turistici);

- FATTORI CULTURALI: legati al grado di similitudine di culture locali (ciò determina una maggiore o minore compatibilità fra ciò che può offrire la regione di destinazione e ciò che richiede la regione generatrice);

I fattori *pull* agiscono all'interno delle regioni di destinazione: costituiscono i motivi di scelta di una determinata destinazione; altresì sono legati alle risorse disponibili e alle azioni realizzate dalle regioni di destinazione che motivano la scelta di una destinazione piuttosto che un'altra.

- ATTRAZIONI: rappresentano l'elemento essenziale del fenomeno turistico, poiché sono i fattori che determinano la vacanza e il successo di una destinazione, sono quegli elementi naturali o artificiali che spingono un visitatore verso un luogo. L'imitabilità e riproducibilità delle attrazioni di una destinazione determina la sua forza competitiva. Possiamo nello specifico individuare come "attrazioni artificiali": le infrastrutture per il tempo libero, i musei e i centri culturali (a volte rilevanti, come la popolarità del Museo Guggenheim di Bilbao), gli eventi e le manifestazioni culturali o sportive, le strutture per la pratica dello sport indoor o outdoor; da un lato concorrono a generare flussi turistici, ma dall'altro incidono sull'immagine del territorio.
    - In definitiva, è grazie al mix equilibrato di attrazioni naturali e artificiali che viene definita e caratterizzata una destinazione come luogo turistico (se al contrario ciò non avvenisse vi sarebbe il rischio della standardizzazione e della sostituibilità con altri territori).
- ACCESSIBILITÁ: si riferisce all'accessibilità geografica (raggiungibilità, percorsi, mezzi di trasporto, infrastrutture disponibili), l'accessibilità socio-politica (come: procedure formali, autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno), l'accessibilità economica (affordability, il costo che i turisti provenienti da una determinata regione generatrice devono sostenere per raggiungere e alloggiare nella destinazione);
- INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E RICETTIVITÁ: le attività che una destinazione svolge per facilitare l'accoglienza dei turisti e le strutture ricettive di cui dispone per ospitarli; le prime due attività rientrano nell'azione di marketing della destinazione turistica, svolgendo un'attività di stimolo della domanda, mentre la ricettività è sia fattore di attrazione che servizio di supporto;

- IMMAGINE TURISTICA: l'immagine turistica è la considerazione positiva che i mercati potenziali hanno del luogo, delle sue caratteristiche, della sua idoneità ad essere visitato, ed è quindi ciò a cui una destinazione deve gran parte del proprio successo. Il processo decisionale dei turisti è fortemente influenzato dall'immagine dei luoghi anche quando non è frutto dell'esperienza diretta, passaparola, comunicazione pubblicitaria, riviste specializzate, guide turistiche, trasmissioni televisive, siti web.[7]

4.2) DESTINAZIONE

Fino agli anni '90 il termine *destinazione*, o *destination* nel suo corrispettivo inglese, era per lo più introvabile anche nelle riviste specialistiche di settore. Successivamente a causa dell'incremento a cui abbiamo assistito nel turismo, sia in termini di domanda che di offerta, ha determinato una crescita importante della competizione in ambito turistico. Esiste quindi un'ampia varietà di definizioni che si accostano e si sovrappongono al concetto di "destinazione" turistica , anche per questo spesso si possono trovare come sinonimi del termine destinazione espressioni quali area, luogo, regione, comprensorio, distretto seguiti dall'aggettivo turistico. Le destinazioni turistiche hanno improntato il loro sviluppo verso una continua diversificazione e verso la creazione di nuovi "tematismi", come ad esempio il turismo enogastronomico; parallelamente, si è posta maggiore attenzione alle precise motivazioni di viaggio dei turisti; la permanenza media del turista si è ridotta drasticamente e si sono affermate nuove forme di viaggio, come i last minute o i weekend lunghi; la vacanza viene "spezzettata" in periodi più brevi e distribuiti diversamente lungo tutto l'anno.

La *destinazione* è un *luogo obiettivo di viaggio*: il turista desidera visitarla grazie alle attrazioni che può offrire. Si può ulteriormente definire come quel "contesto geografico" scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. Una destinazione deve offrire tutte le strutture necessarie al soggiorno e una necessaria capacità di richiamo emozionale: ne consegue che un luogo diventa destinazione grazie alla presenza di fattori di attrazione e alla capacità di comunicarli.[8]

Due variabili che incorrono nella definizione di destinazione sono da un lato la distanza che separa i due spazi geografici (lo spazio tra la residenza e la meta) e dall'altro tutto ciò che rientra nell'ambito

[7]Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 24-32.
[8]Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 23.

della fruizione (esperienza turistica): più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più è ampia la destinazione; più specifico è l'interesse dell'ospite potenziale e più ristretta è la destinazione.

Ogni soggetto coinvolto nella creazione e definizione di una destinazione ne avrà una propria percezione soggettiva, influenzata dagli elementi più svariati, per esempio secondo criteri geopolitici e storici, che in altri casi invece non vengono considerati.

4.3) DESTINAZIONI CORPORATE, DESTINAZIONI COMMUNITY

Possiamo comunque individuare due tipologie di destinazioni, le *destinazioni corporate* e le *destinazioni community*: le prime vengono organizzate e gestite con una logica di promozione di marketing di una società di gestione, che controlli e diriga direttamente i fattori di attrattiva e tutte le strutture turistiche; le seconde sono quelle destinazioni in cui è tutto il territorio a proporsi sul mercato turistico e le risorse ed attività sono possedute da imprese indipendenti e quasi sempre locali.

4.3.1) LE DESTINAZIONI CORPORATE

Sono quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione (come ad esempio i villaggi turistici e i "resort" multi-servizi). Si deve la loro nascita a iniziative progettate da imprese operanti nel settore immobiliare, rami di azienda di grandi tour operator internazionali e divisioni di grandi gruppi internazionali diversificati (holding finanziarie).

La caratteristiche delle destinazioni corporate sono tra loro comuni:

- innanzitutto la presenza di una *unità di controllo*, esercitato da una società di gestione

consente di gestire in modo integrato i diversi elementi che compongono l'offerta, di modificare nel tempo la tipologia e la qualità dei servizi e di inserire nuove aree di business ad ampliamento di quelle già esistenti;

- si possono praticare *politiche di prezzo particolarmente aggressive*

è possibile di conseguenza generare valore a livello aggregato e non di singola attività, avere un accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali, e sopportare livelli di rischio più elevato negli investimenti;

- *pacchetti turistici all inclusive* e campagne di pubblicità mirate

le destinazioni corporate si distinguono per una maggiore forza commerciale e di marketing;

- *i luoghi di insediamento servono da contenitore* dei servizi

in base alla presenza di fattori favorevoli (come il clima del luogo, le condizioni fisiche per l'installazione del sito turistico, le attrazioni disponibili, l'accessibilità, le strutture di supporto disponibili, le norme che regolamentano l'utilizzo del territorio, ed altri elementi quali le politiche governative favorevoli o il carico antropico).

4.3.2) LE DESTINAZIONI COMMUNITY

Sono destinazioni che si propongono sul mercato come si propongono sul mercato turistico nel loro complesso, attraverso uno specifico brand.

Coerentemente, le caratteristiche che presentano sono:

- è il territorio nel suo assieme complessivo a proporsi sul mercato turistico;
- unità imprenditoriali indipendenti posseggono le risorse e le attività presenti sul territorio;
- un ente territoriale pubblico ha il ruolo fondamentale nell'attività turistica.

È da sottolineare da subito come la gestione di una destinazione corporate sia molto più complessa rispetto a quella di una destinazione community: in questo caso sarebbe impensabile pensare a una gestione gerarchica, mentre al contrario è fondamentale capire come la natura della destinazione

indichi per se stessa la necessità di una *gestione strutturata e su più livelli*; tali destinazioni sono per loro natura dei sistemi, per via della complessità di relazioni che intercorrono tra le risorse presenti e le imprese territoriali. Ne deriva l'importanza di una *gestione network:* in tale configurazione i vari attori coinvolti uniscono la loro azione per offrire al turista la qualità di tutte le componenti della destinazione; altresì si permette in tal modo al turista di costruire autonomamente e senza problemi la propria vacanza, grazie alla corretta strutturazione delle varie parti dell'offerta.

L'ente pubblico, in tale contesto si pone come coordinatore e facilitatore degli stakeholders coinvolti nella destinazione.

La destinazione community, gestita tramite una rete network, pone le basi per la costituzione di un *sistema locale di offerta turistica* (SLOT), che si caratterizza per essere un sistema di attività e di fattori di attrattiva, che rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locale; inoltre permette di combinare in maniera originale le attrattive naturali e quelle artificiali.

L'elemento fondamentale da gestire in tale ambito è la *partecipazione* di tutti gli stakeholders territoriali nel processo di formulazione della strategia di gestione .[9]

Le caratteristiche salienti delle destinazioni community sono:

1. È il territorio nel suo insieme a proporsi sul mercato turistico;
2. Le risorse e le attività sono possedute da unità imprenditoriali indipendenti;
3. L'ente pubblico territoriale ha un ruolo decisivo nell'attività turistica;

Vi sono tre possibili configurazioni nell'offerta di una destinazione turistica:

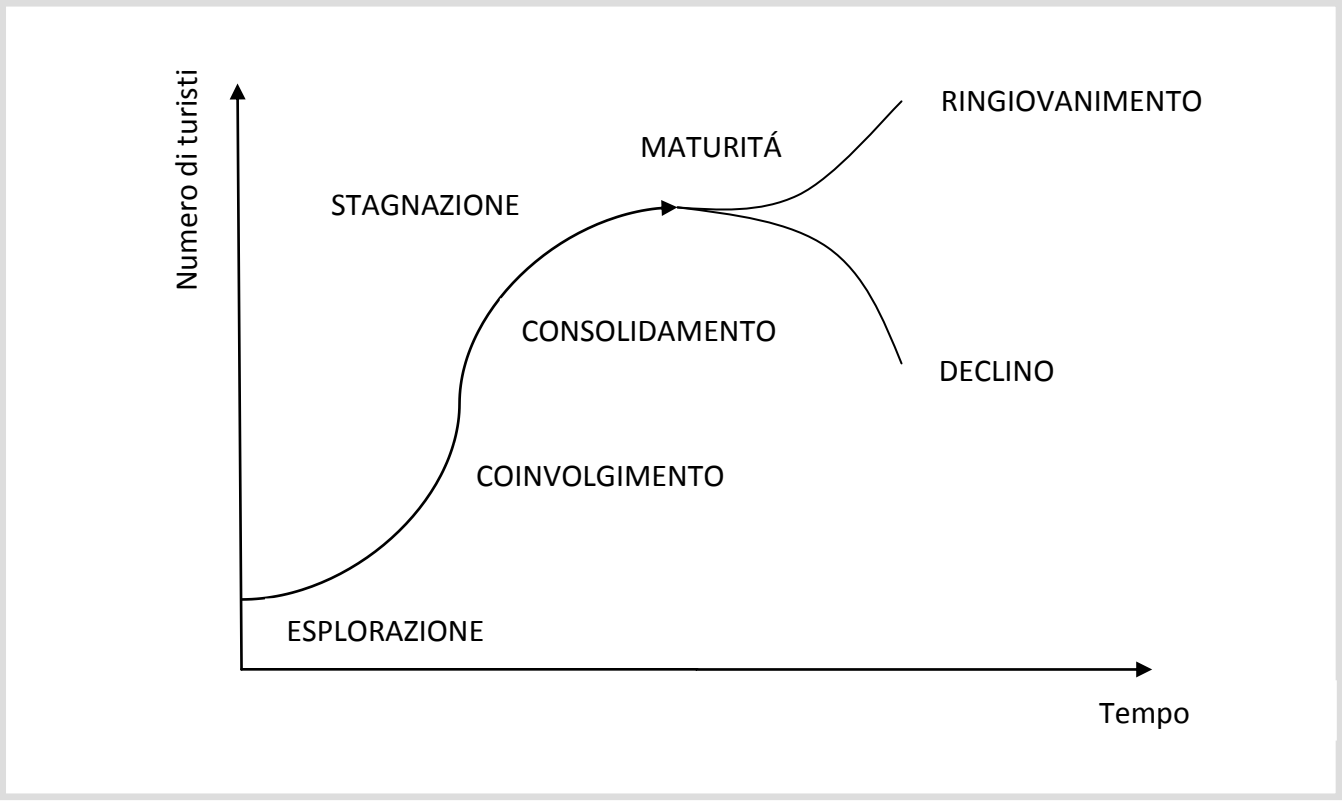
1. configurazione punto-punto: il prodotto turistico viene definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali (spontaneismo);
2. configurazione package: il prodotto turistico è progettato e assemblato da un'impresa specializzata (tour operator che crea un programma di viaggio completo spesso prepagato);

[9]Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 44-55.

3. configurazione network: più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà, uniformità qualitativa delle diverse attrazioni (organizzazione DMO, STL);

4.4) IL CICLO DI VITA DI UNA DESTINAZIONE

Si intende per *ciclo di vita di una destinazione* "il succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità" (Franch, 2010).



Fonte: D'Elia, *Economia e management del turismo. Destinazioni e imprese nel mercato turistico globale.* Il Sole 24 ore, Milano, 2007.

Secondo schemi già elaborati da diversi studiosi le diverse fasi sarebbero:

1. *esplorazione*: è la fase in cui i primi turisti iniziano a muoversi in un territorio; ne sono attratti per la naturalezza e l'ambiente integro; dall'altra parte il territorio ha una scarsa presenza di strutture ricettive, il che stimola la visione del turista come ospite e lo sviluppo di nuove attività professionali per i locali.

2. *coinvolgimento*: è la fase in cui il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per i locali; si sviluppano delle iniziative promozionali per far conoscere il territorio ed emergono dei mercati definiti di riferimento; parallelamente cresce l'impatto ambientale.
3. *sviluppo*: vengono sviluppati nuovi servizi turistici; cresce l'importanza dell'attività di promozione turistica; si verificano situazioni di *antagonismo*, ossia momenti in cui vi sono picchi di turisti rispetto ai residenti; i turisti sono considerati "clienti" e si sacrifica la preoccupazione per l'impatto ambientale.
4. *consolidamento*: il turismo diventa parte integrante del sistema economico locale; è importante in questa fase allungare la stagione turistica e controllare i picchi turistici; l'ambiente inizia a manifestare una condizione di deterioramento.
5. *stagnazione*: rappresenta la fase di maggior sfruttamento dell'area; il turismo nel territorio è di massa e sottopone il territorio e un eccesso di carico; si devono inoltre rimodernare le strutture ricettive; l'ambiente e seriamente danneggiato.
6. *post-stagnazione*: come alternative, da un lato assistiamo declino della località, ma dall'altro possiamo assistere al suo rilancio.

5) DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION MARKETING

Dall'esigenza di gestire in modo strategico i fattori di attrattiva e i servizi turistici offerti e di posizionarla in ambiti competitivi adeguati, si è sviluppata la disciplina del Destination Management.

5.1) DESTINATION MANAGEMENT

Il *Destination Management* si può definire come "un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area" (Della Corte, 2000, p. 111).[10] Può altresì essere definito come "il tentativo di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio (definibile, a seconda dei casi, a scale diverse) che convergono nel dar corpo a un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere" (Tamma, 2002, pp.24-25).[11]

Un efficace processo di Destination Management deve da un lato analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità del territorio.

Il Destination Management si traduce nel processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori pubblici e privati, anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio.

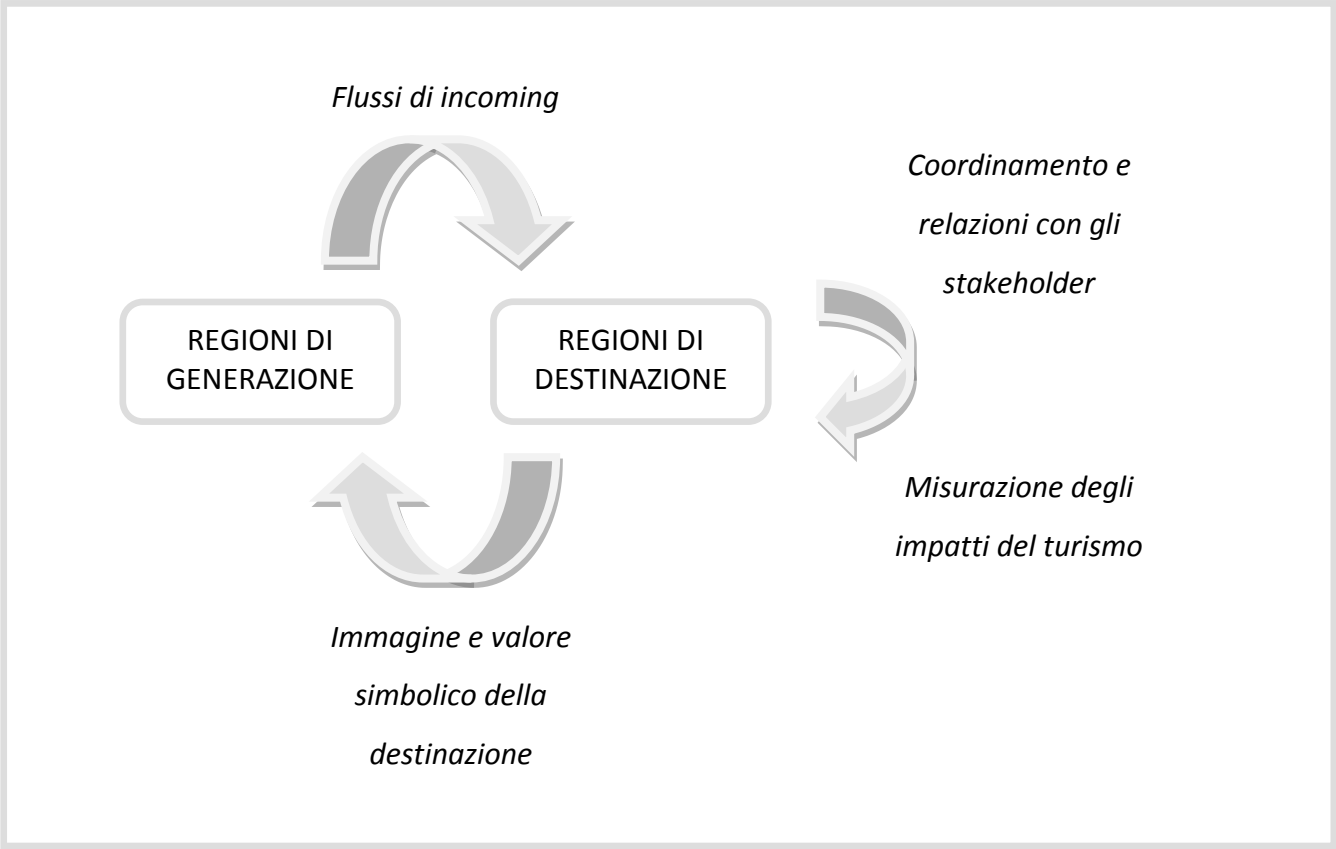
Le principali modificazioni intervenute le turismo e che hanno spinto all'esigenza dell'applicazione del DM in particolare nelle destinazioni community sono:

[10]Marchioro S., *Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche*, Università degli Studi di Padova.
[11]Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p.59.

- la *globalizzazione della competizione*: ci si riferisce in particolare all'apertura di nuovi mercati, alla diffusione di standard di sicurezza e di servizio e al maggiore sviluppo del trasporto aereo, fattori che nel complesso rappresentano apertura a nuove possibilità di sviluppo, ma dall'altro richiedono una maggiore attenzione alle politiche di sviluppo territoriale;
- la *maggiore complessità di motivazioni e di comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza*: i turisti attuali portano con sé esigenze e richieste nuove e più complesse, e una modalità di vacanza più breve e suddivisa in diversi periodi dell'anno;
- la *concentrazione dei settori dell'intermediazione e del trasporto*: sono comparsi grandi gruppi multinazionali dotati di considerevole potere contrattuale, e parallelamente in grado di gestire politiche di prezzo più aggressive;
- l'*avvento delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione*: l'avvento della rete Internet ha permesso di sviluppare nuove modalità di contatto tra domanda ed offerta;

Il *campo d'azione* del DM nella panoramica attuale del turismo si può individuare in quattro azioni:

- *la generazione di flussi turistici d'incoming*: il DM permette ad una destinazione di aumentare la propria capacità di attrazione di flussi turistici;
- *la gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione*: il DM si occupa anche di gestire tutte le azioni che servano a generare interesse nei confronti di una destinazione (politiche di comunicazione);
- *il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholder* : il DM interviene nelle relazioni con gli attori locali al fine di creare una profittevole rete di network;
- *la valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale*: il DM deve tener presente le caratteristiche proprie della destinazione di riferimento;



Fonte: Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p.78.

5.1.1) RUOLO DEL DM NEL TERRITORIO

L'importanza maggiore dell'opera del Destination Management si può riscontrare nelle destinazioni di tipo community: queste traggono dal legame con il territorio la caratteristica fondamentale che le caratterizza.

La loro forza risiede nel fatto che non si possano gestire solo come un contesto geografico nel quale avviene la produzione, ma soprattutto come una *learning organization,* ovverosia un patrimonio di risorse e competenze disponibili nel territorio: è necessario, di conseguenza, saperle gestire trasformando le specificità locali in fattori distintivi a livello globale.

Le risorse e le competenze territoriali devono essere sempre arricchite e rinnovate, per:

- elevare la capacità di avvio di nuove attività economiche, l'occupazione e la generazione di reddito;
- elevare al capacità di innovazione e di miglioramento delle offerte territoriali;
- elevare la qualità della vita all'interno del territorio;
- rafforzare e valorizzare nel tempo l'identità del territorio;

La *gestione strategica del territorio* è l'attività che richiede il superamento di logiche competitive e il raggiungimento di accordi tra gli stakeholders per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti al disegno complessivo del territorio (Sicca, 2000).[12]

La strategia territoriale risulta, quindi, comporta il coinvolgimento dei soggetti territoriali nella realizzazione degli obiettivi di gestione del territorio.

La strategia sistemica territoriale coinvolge gli attori del territorio in quattro linee d'azione:

- l'emanazione di *norme e regolamenti*, definiscono un sistema di incentivi e vincoli;
- *interventi diretti sul territorio* (come: destinazione d'uso delle aree territoriali e pianificazione urbanistica);
- l'istituzione di *organizzazioni* che si pongano come *pivot* dello sviluppo locale (promozione del territorio, supporto finanziario, commercializzazione di prodotti);
- sostegno alla nascita di *aggregazioni di imprese*;

In particolare, risulta rilevante il punto relativo al sostegno alla nascita di aggregazioni inter-aziendali e alla nascita di enti pivot, all'interno di settori o filiere. La prima linea di meta-management segue la creazione di aggregazioni inter-aziendali che si propongono di raggiungere certi obiettivi:

- aumentare il *livello dell'efficienza tecnologico-tecnica* (ad esempio si possono così ripartire i costi comuni);
- aumentare il *livello di efficienza nelle attività commerciali* (grazie all'aumento del potere contrattuale dell'aggregato d'imprese);
- aumentare il *livello delle competenza interne trasferibili* (generabili dall'aggregazione di imprese);

[12]Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 63.

- aumentare la *capacità dell'aggregazione* (per incidere con più forza sulle dinamiche dell'offerta e sul controllo delle spinte competitive);

La seconda linea di meta-management consiste nella realizzazione di enti territoriali che servano per facilitare il raggiungimento di obiettivi collegati alla strategia sistemica: sono i cosiddetti *enti pivot*, costituiti per fornire risorse e competenze specifiche alle imprese, garantendo l'uniformità di azione di un'impresa a quella del territorio.

5.1.2) LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE PER L'AZIONE DI DESTINATION MANAGEMENT

La *Destination management organization* (DMO) è la struttura che compie l'azione di Destination Management in una destinazione community: secondo l'Organizzazione Mondiale del turismo (UNWTO) la Destination Management Organization (DMO) è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere. Di conseguenza, risulta l'organismo di meta-management che indirizza le azioni che gli attori locali mettono in pratica a seconda della politica turistica territoriale. La creazione di una struttura (DMO) che compia l'azione di DM rappresenta una precisa scelta di governance turistica.

Nello specifico, si possono individuare tre tipi di organizzazione economica ad opera dello Stato o degli enti territoriali (Cavenago, 2000)[13]:

- ✓ *imprese organo* o *aziende speciali*, ossia strutture organizzative finalizzate all'esercizio dell'attività d'impresa: l'organizzazione pubblica si organizza secondo un assetto aziendale;
- ✓ *enti pubblici*, ossia organizzazioni di diritto pubblico con la finalità di esercitare attività di impresa;
- ✓ *società a partecipazione pubblica*, ossia organizzazioni di diritto privato alle quali l'ente territoriale partecipa come socio;

La *mission* di una DMO si può quindi riassumere in determinati punti:

- ✓ qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- ✓ organizzazione/gestione/aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale;

[13]Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 88.

- ✓ integrazione dell'offerta in pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto;
- ✓ promozione/marketing/vendita dell'offerta turistica integrata attraverso: innovativi canali digitali, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità totale, sviluppo e promozione di forme di turismo sostenibile;
- ✓ segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

Inoltre, gli *obiettivi* che le DMO devono perseguire sono:

- ✓ accoglienza e soddisfazione del turista;
- ✓ qualità progettuale e profittabilità per l'operatore turistico;
- ✓ coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti;
- ✓ rispetto e protezione dell'ambiente;
- ✓ brand di territorio (awareness);

5.2) DESTINATION MARKETING

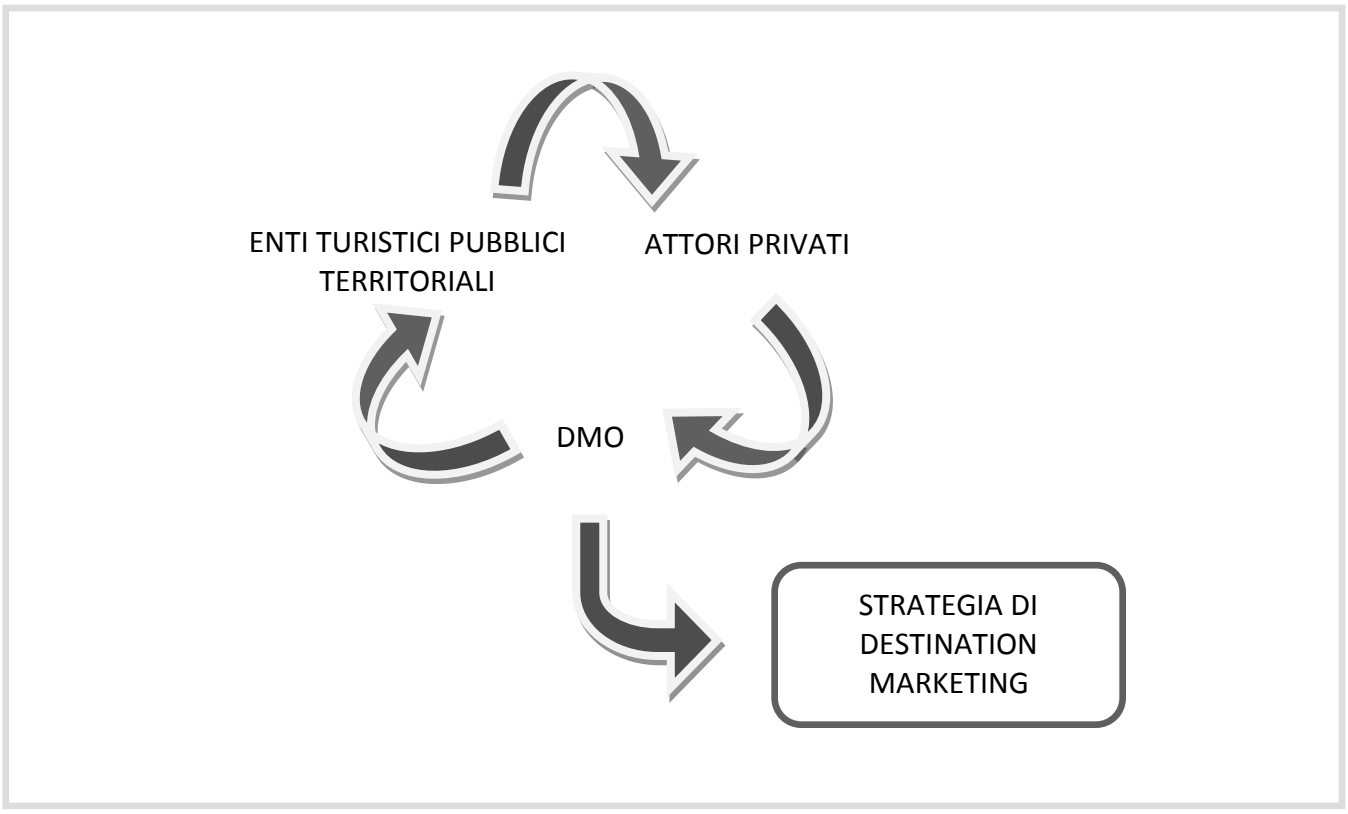
Un concetto più ristretto rispetto a quello di Destination Management è il concetto di *Destination Marketing*, che si occupa fondamentalmente del marketing della destinazione, nell'ottica di aumentare l'attrattività e la competitività della destinazione o del prodotto turistico.
Secondo la World Tourism Organization (WTO, 2004), "il Destination Marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il Destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il Destination Marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione".
L'attività di Destination marketing è rivolta a:

- turisti;
- organizzazioni di outgoing che operano nelle regioni di generazione;
- media;
- comparto della comunicazione;

L'area di competenza del Destination marketing:

- attività di diffusione dell'immagine della destinazione sui mercati-obiettivo;
- facilitazione dei processi di commercializzazione;
- incremento dell'attrattività dell'offerta in relazioni ai bisogni del turista;

Il Destination marketing agisce nell'ottica di coordinamento degli sforzi degli attori privati, gli enti turistici pubblici del territorio e la DMO: una strategia positivamente gestita comprende attività di varia tipologia che dovrebbero permettere di far emergere *la destinazione come un unicum motivazionale*, cioè come un territorio che risponde a determinate esigenze turistiche.



Fonte: schema di Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 223, sulla Logica di azione del Destination marketing.

5.2.1) I LIVELLI EVOLUTIVI DEL DESTINATION MARKETING

Come parte di un processo in continua evoluzione e crescita, è possibile individuare nella logica del Destination marketing una serie di tappe organizzative, che andremo ad analizzare in seguito.

Fonte - Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*. *Metodi, approcci e strumenti.*, McGraw-Hill, Milano, 2010.

1 - LIVELLO DELL'INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA, ANIMAZIONE

1.A INFORMAZIONE

È, innanzitutto, la materia prima della vacanza. Esprime allo stesso tempo due esigenze, quella di offrire al turista un'informazione completa ed esaustiva, e ugualmente utilizzare l'informazione come atto promozionale. Vi sono vari strumenti di informazione che si possono menzionare: i cataloghi, le brochure, i depliants, i *point of presence* (punti informativi nelle regioni generatrici di domanda turistica), i siti web del settore turistico (che presentano novità e miglioramenti costanti in termini di servizio al turista, grazie soprattutto alla diffusioni di applicazioni innovative dedicate alle più svariate esigenze di informazione).

1.B ACCOGLIENZA

L'accoglienza riguarda la relazione di contatto con il turista, dal suo arrivo alla fase di partenza; è quindi un'attività che richiede ampie doti personali e capacità di problem solving. Strutture fisiche possono contribuire al processo di accoglienza, come centri informativi per i turisti all'interno della

destinazione, in punti di transito e nelle regioni di destinazione della domanda; possono ulteriormente essere predisposti supporti cartacei, elettronici e fotografici.

1.C ANIMAZIONE

L'*animazione turistica* è quel settore rivolto all'intrattenimento degli ospiti, per facilitare la loro conoscenza e quella della struttura ospitante.

Si riconoscono all'animazione le funzioni di relazione, di intrattenimento e di servizio: tali attività vengono gestite da una équipe appositamente composta.

L'*animazione territoriale* è uno degli elementi più importanti della "costruzione della scena turistica", cioè del contesto emozionale rivolto al turista: tra le varie attività che si organizzano in un territorio possiamo ricordare gli spettacoli musicali o teatrali all'aperto, gli eventi amatoriali, le sagre, fiere e feste di paese. Tali attività, diversamente dall'intrattenimento turistico, vengono spesso gestite da associazioni volontarie.

2 LIVELLO DELLA PROMOZIONE E COMUNICAZIONE TURISTICA

Al secondo livello delle attività di Destination marketing troviamo tutte quelle azioni atte a trasmettere stimolo e interesse alle regioni di generazione nei confronti di una determinata destinazione: conseguentemente, non è più un tipo di comunicazione neutra, ma contiene una finalità persuasiva, di convincimento nei confronti del turista.

2.A PROMOZIONE

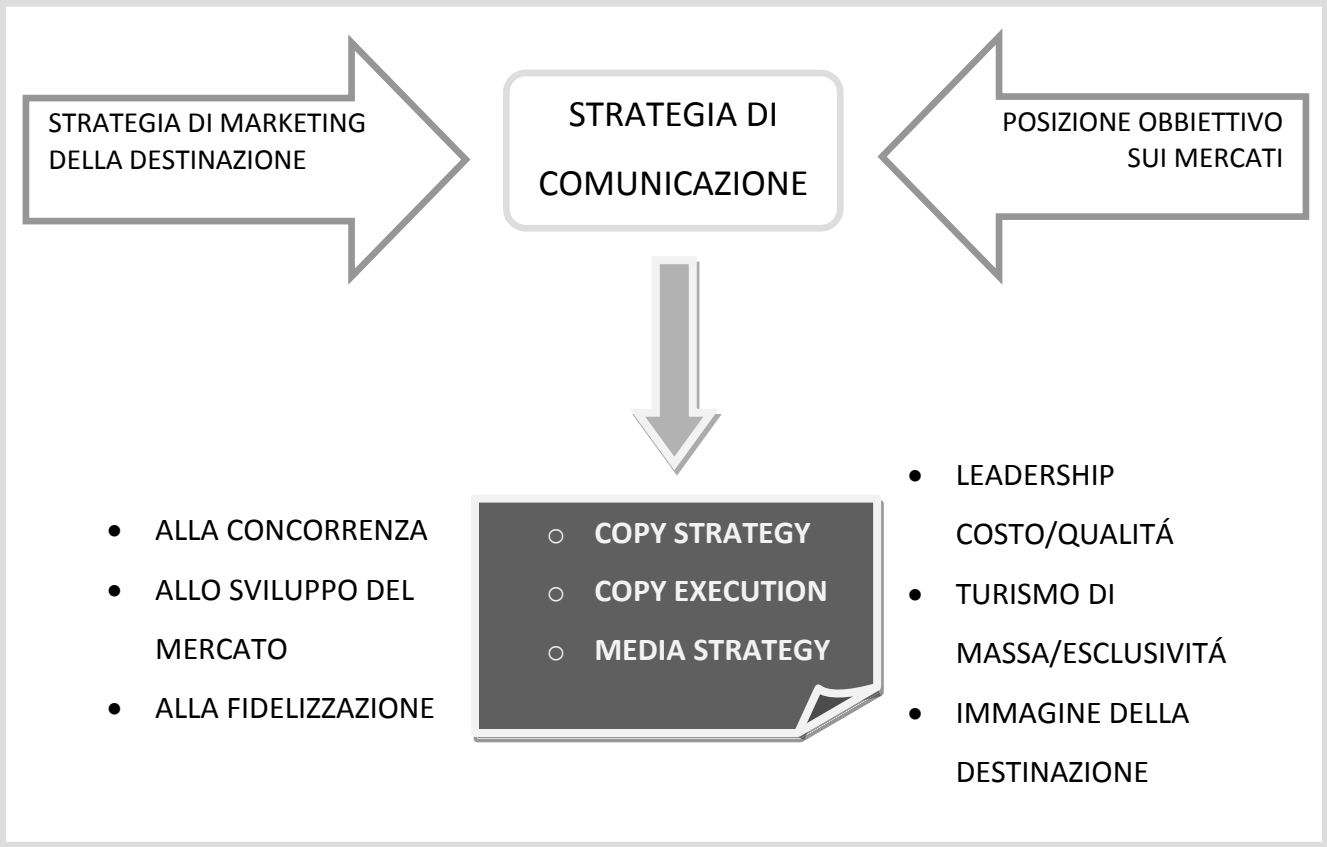
L'obiettivo fondamentale della promozione è riuscire a inserire la destinazione all'interno delle alternative di vacanza prese in considerazione dai potenziali turisti all'interno di una regione di generazione: si vuole aumentare, di conseguenza, la forza di attrazione della destinazione.

Attività tutt'altro che facilmente definibile, data la variabilità a cui è soggetto il processo decisionale di un turista, motivo per cui è importante per il Destination marketing potersi basare su uno schema di selezione delle destinazioni da parte del turista, che si può riassumere nei seguenti punti:

- *awareness set*: punto di partenza del processo decisionale, sono le destinazioni di cui il turista conosce e ricorda;
- *available set*: le destinazioni che considera adatte al soddisfacimento dei proprio bisogni;

- *early consideration set*: primo gruppo di destinazioni da prendere in considerazione;
- *late consideration set*: selezione di un numero ristretto di destinazioni tra cui scegliere;
- *decisione finale*: che avverrà dopo aver raccolto informazioni ulteriori.

Per realizzare una corretta comunicazione si devono considerare fattori come *gli obiettivi da raggiungere*, che si specificano nella notorietà della destinazione (l'inserimento della destinazione all'interno del set di opportunità del turista), nella costruzione di un'immagine evocativa delle attività che offre il territorio, e nella cura verso le motivazioni che spingono a scegliere un determinato territorio; il *target group di riferimento*; studio delle azioni svolte dalla *concorrenza*; *i vincoli* all'interno dei quali opera una DMO, come il tempo meteorologico della regione o conflitti in atto; *le risorse finanziarie* di cui si è in possesso per il piano di comunicazione; *le esigenze di stagionalità*. Un *piano di comunicazione* per una destinazione si può riassumere come segue:



Fonte: schema di Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*., McGraw-Hill, Milano, 2010, p. 225, sui Livelli evolutivi del Destination marketing.

La strategia di comunicazione deve quindi tener presenti innanzitutto gli interlocutori a cui si dirige la strategia di marketing della destinazione, che possono essere i *concorrenti*, nei confronti dei quali occorre riaffermare la superiorità relativa della destinazione; la ricerca di nuovi turisti per lo *sviluppo del mercato*; la conservazione dei turisti che hanno già visitato una località, attraverso la *fidelizzazione*.

Il secondo passo è la definizione, innanzitutto, dei contenuti della campagna (o *copy strategy*),che si vogliono trasmettere a target selezionati, la quale si compone di: una *promise*, o idea di base che una destinazione promette ad un turista; una *reason why*, ossia la principale caratteristica che rende credibile tale promessa; e una *brand character*, i caratteri proprio della destinazione che una pubblicità deve costruire o consolidare. Successivamente si deve sviluppare la *copy execution*, che riguarda la scelta creativa di realizzazione dei contenuti definiti durante la *copy strategy*, fase affidata regolarmente ad agenzie specializzate. Infine, si realizza la *media strategy*, fase in cui si decidono i mezzi più appropriati per raggiungere i destinatari scelti: fra i mezzi di più largo utilizzo possiamo ricordare le campagne pubblicitarie, le fiere del turismo, Internet, i workshop o road-show per il coinvolgimento delle organizzazioni di outgoing, la stampa in generale.

Parte fondamentale di una strategia di comunicazione di Destination marketing è la creazione di *brand turistici*: ciò permette di agire sulla notorietà del territorio,sulla sua immagine e sulla motivazione dei turisti. Per ottenere questo risultato la DMO dovrà adottare un marchio di elevato livello grafico, sostenere il suo valore, incentivare il suo utilizzo virtuoso da parte delle imprese, controllare il suo corretto utilizzo, delineare forme di incentivazione al suo uso, facilitarne il processo di adozione.

3 AZIONE SULL'OFFERTA TURISTICA

Il Destination marketing deve a tal punto sviluppare una vera politica di prodotto: procede innanzitutto individuando opportunità nel mercato coerenti con le capacità di offerta del territorio e successivamente coinvolgendo tutti gli attori del territorio nello studio di apposite proposte turistiche.

3.A LA TEMATIZZAZIONE DELLA VACANZA

Consiste nell'individuazione di specifici "temi di vacanza" di cui si ritrovano particolari potenzialità nel territorio: si possono così indirizzare i turisti verso specifiche attività che offre il territorio e che rientrano nelle sue aspettative.

3.B I CLUB DI PRODOTTO

I club di prodotto sono particolare aggregazioni di operatori che garantiscono il soddisfacimento del turista attraverso l'offerta di servizi mirati, promossi attraverso l'intermediazione della DMO: sono costituiti da un aggregato di aziende che si uniscono nell'ottica di aumentare la propria visibilità e forza sul mercato, e normalmente nascono per l'intervento di un ente pubblico territoriale, di una DMO e di una gruppo di privati, solitamente strutture ricettive.

3.C GLI EVENTI

Un evento permette di attrarre una gran flusso turistico, ma anche per affermare il posizionamento della destinazione. Nello specifico gli eventi possono suddividersi in "eventi di attrazione", che hanno come obiettivo lo sviluppo di un importante flusso turistico, ed "eventi di posizionamento", che hanno invece come obiettivo quello di rendere più forte l'immagine della destinazione in relazione alle eccellenze che può offrire.

3.D LA QUALITÁ

È importante affermare la qualità di una destinazione, perché ne rafforza la credibilità, ad esempio tramite i marchi di qualità o attraverso la certificazione ambientale.

4 LA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

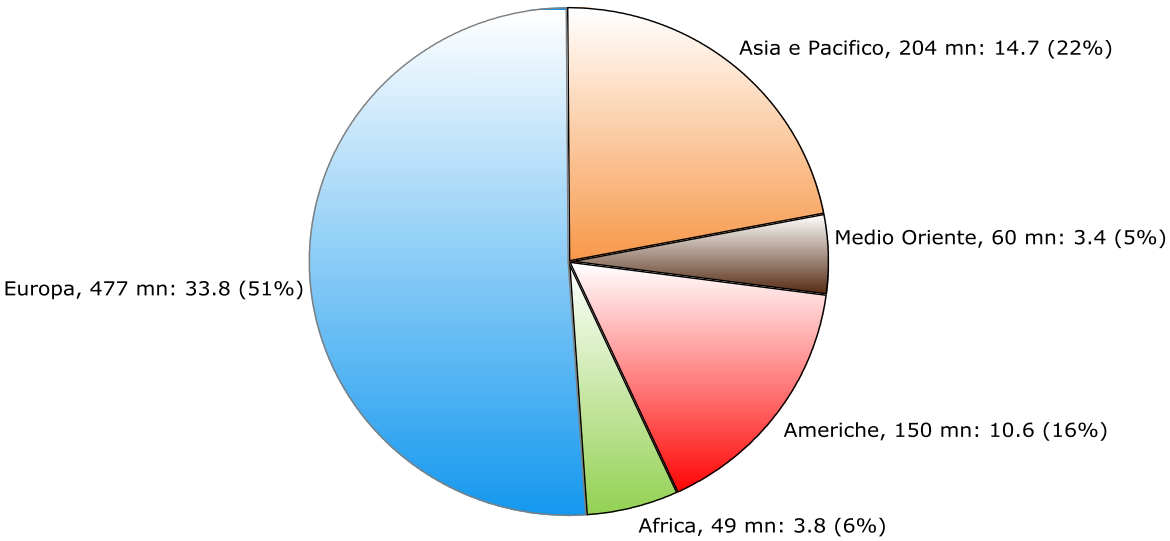
È l'ultimo livello della strategia di comunicazione del Destination marketing: attraverso le varie fasi si è giunti alla trasformazione dell'offerta della destinazione in prodotti vendibili sul mercato, un pacchetto, che a un prezzo definito , contiene un set di prestazioni.

6) LA SITUAZIONE ATTUALE DEL TURISMO

6.1) BREVE QUADRO GENERALE SUL 2010

Negli ultimi venti anni, secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT), gli arrivi internazionali di turisti nel mondo sono più che raddoppiati e la spesa in euro correnti è triplicata, grazie alle economie emergenti, entrate nel mercato turistico internazionale sia dal lato dell'offerta sia da quello della domanda, la crescita ancora sostenuta della domanda di buona parte dei paesi industrializzati, il calo dei costi di trasporto e la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Più recentemente, a causa della mutata situazione economica mondiale, abbiamo assistito a un rapido calo delle quote di mercato delle tre principali concorrenti mediterranee, Italia, Spagna e Francia.[14]

Turismo Mondiale Inbound
Numero Arrivi Turisti Internazionali, 2010* (milioni)



Fonte: World Tourism Organization (UNWTO)

[14] Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia del Veneto.* Numero 6, Giugno 2011.

Secondo le stime esposte dalla UNWTO, i ricavi del turismo internazionale sono cresciuti di un 5%: la Cina ha rafforzato la sua posizione, sia in termini di arrivi di turisti internazionali che si ricavi, mentre l'Italia si posizionava quinta.[15]

Secondo l'indagine diffusa nel mese di febbraio 2011 dall'Istat, nel 2010 gli italiani avevano viaggiato meno, sia per vacanza che per lavoro, mostrando una propensione al viaggio fortemente disomogenea, con un calo del numero medio di viaggi pro-capite da 1,9 a 1,7, come dato nazionale, su cui però incide fortemente la performance negativa registrata nel Sud (1,1 viaggi per persona), a fronte di un dato positivo sia del Nord (1,9) che del Centro (2). Sempre il Nord, poi, è l'area che non produce la quota più rilevante di movimenti turistici (53,3%), ma attrae anche il maggior numero di viaggi, circa il 46%.

Complessivamente, per il 2010 i viaggi con pernottamenti degli italiani sono stati quasi 100 milioni (-12,4% rispetto al 2009), per un totale di circa 627 milioni di notti (-7,8%). Emilia Romagna, Lazio, Lombardia, Toscana e Veneto restano tuttavia i maggiori attrattori turistici, accogliendo insieme oltre la metà degli spostamenti interni con quote comprese tra il 10,8% dell'Emilia-Romagna e il 7% del Veneto. In crisi anche i viaggi di lavoro (-20% rispetto al 2009), con picchi del -30% verso le destinazioni del Centro.

Il Sud recupera in estate: nel trimestre luglio – settembre 2010, dice l'Istat, in pole position per le vacanze lunghe ci sono la Calabria (con l'8,6% del dato complessivo nazionale), la Puglia (8,6%), la Sicilia (7,2%) e la Sardegna (7%). Per il Centro e il Nord le destinazioni più gettonate sono state l'Emilia Romagna (13,8%), la Toscana (9%) e il Trentino Alto-Adige (8,3%).

In **Veneto**, nel 2010, sono arrivati 14,5 milioni di turisti, per un totale di quasi 61 milioni di presenze. La contrazione, però, è stata in parte controbilanciata dall'incremento di visitatori stranieri. In crescita, specialmente l'incoming dalla Russia (+29%), dalla Cina (+25,4%) e dal Giappone (+5%). Stabile l'afflusso dagli Usa (+1,7%) e dalla Germania che, con 16 milioni di presenze sui 60 milioni complessivi, rappresenta un importante mercato di riferimento. [16]

[15] UNWTO, *World Tourism Performance 2011 and Outlook 2012. IPK 19th World Travel Monitor Forum*. Pisa, Italia, 3-4 novembre 2011.

[16] *Bit 2011, in viaggio tra le regioni.* WWW.turismoefinanza.it.

6.2) QUADRO 2011…UNA SITUAZIONE IN EVOLUZIONE

Nella prima metà del 2011, secondo le stime della UNWTO, il turismo è cresciuto di quasi il 5%, totalizzando ad agosto 2011 un totale di 667 milioni, 29 milioni in più rispetto allo stesso periodo nel 2010. Quindi tali risultati possono confermare che, nonostante i notevoli cambiamenti socio-economici in atto a livello mondiale, il turismo internazionale continua a consolidare la timida ripresa cominciata nel 2010.

La crescita (+4,9%) nelle economie avanzate ha mantenuto forza, e colmato il gap (4,0%) rispetto alle economie emergenti, che hanno diretto la crescita di turismo internazionale negli ultimi anni: tale trend riflette un rallentamento nel turismo del Medioriente (-9%) e Nord Africa (-15%).

Le destinazioni dell'Unione Europea, in contrasto con la crisi generale, hanno realizzato un buon +6%, beneficiando in parte del declino momentaneo delle destinazioni Medioriente e Nord Africa.[17]

Nella top ten delle destinazioni che hanno realizzato i maggiori ricavi dagli arrivi internazionali: gli USA (+11%) e la Spagna (+10%), mentre un buon risultato è stato realizzato anche dall'Italia (+6%), Germania (+6%), e UK (+7%).

La spesa dei turisti per i viaggi all'estero continua ad essere molto forte per le economie emergenti di Cina (+30%), Russia (+21%), Brasile (+44%) e India (+33%).

Per i mesi rimanenti si è previsto un rallentamento generale, con assestamento a fine anno degli arrivi internazionali tra un +4,0% e un +4,5%, in linea con le previsioni di inizio anno della UNWTO. Per il 2012 si prevede un assestamento della crescita tra un +3% e un +4%, leggermente al di sotto del 2010, ma con un mantenimento del trend positivo cominciato nel 2010.[18]

[17] "Despite current volatility, international tourism is proving to be an important economic driver for many European economies, bringing much needed foreign exchange and helping to ease the pressure on their balance of payments," said UNWTO Secretary-General, Taleb Rifai. "UNWTO encourages European governments to support tourism and consider the sector as one that can back economic recovery given its capacity to distribute wealth and create jobs across the region," he added. UNWTO World Tourism Barometer, "World Tourism Performance 2011 and Outlook 2012. IPK 19th World Travel Monitor Forum. Pisa, Italy, 3-4 November, 2011.", in European Tourism grows above expectations, Vol.9, Ed. 2, Novembre 2011.

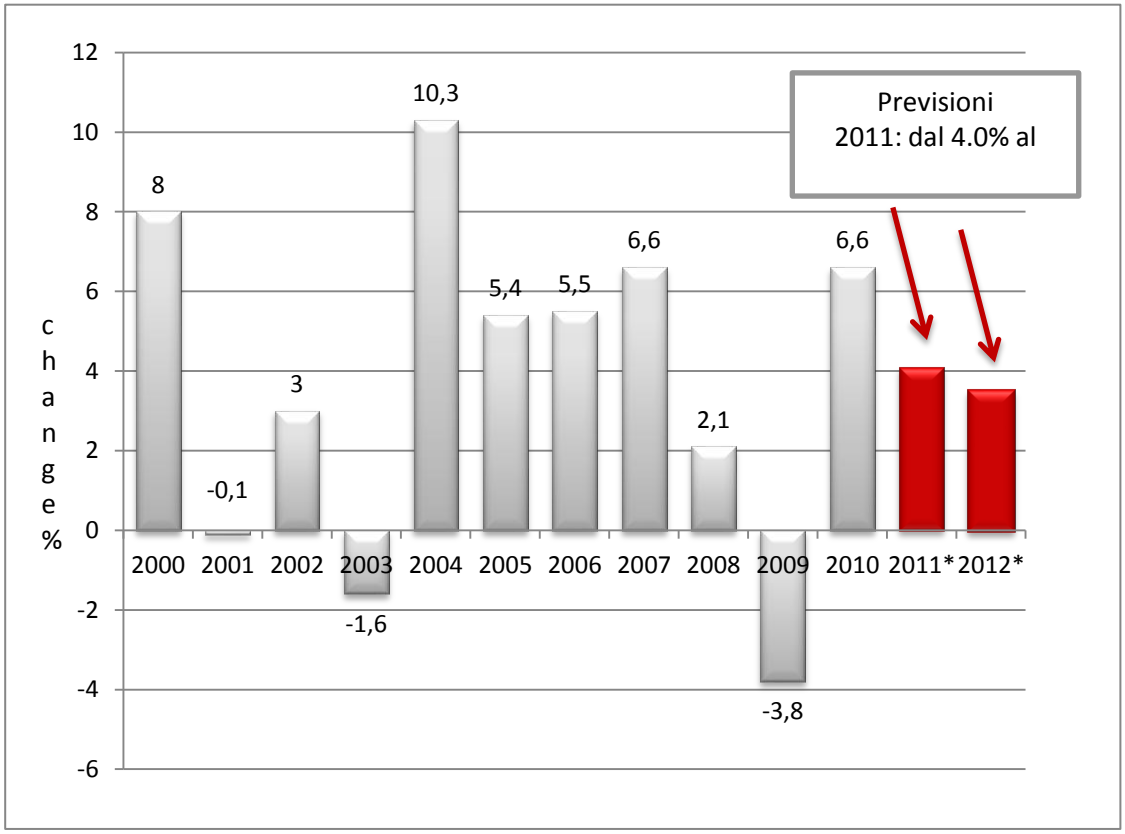
[18] "A stalled economic recovery and increased financial and fiscal challenges have brought growing uncertainty to the tourism market. Nevertheless, the trends of recent months make us confident that though at a slower pace, international tourism will continue to grow in 2012, creating much needed exports and jobs in many economies around the world," said

TURISMO INTERNAZIONALE: PREVISIONI PER IL 2011

	2010	PREVISIONI 2011
MONDO	+6,6%	DA 4,0% A 4,5%
EUROPA	+3,2%	DA 5% A 6%
ASIA E PACIFICO	+12,8%	DA 5% A 6%
AMERICHE	+6,4%	DA 4% A 5%
AFRICA	+7,8%	DA -2% A +1%
MEDIORIENTE	+14,8%	DA -10% A -5%

Fonte: World Tourism Organization (UNWTO)

PREVISIONI VERSO IL 2012



Mr. Rifai. *World Tourism Performance 2011 and Outlook 2012. IPK 19th World Travel Monitor Forum*. Pisa, Italy, 3-4 November, 2011.", in European Tourism grows above expectations, Vol.9, Ed. 2, Novembre 2011.

6.3) FOCUS SULLA SITUAZIONE DEL BACINO PADOVA-TERME/COLLI EUGANEI (GENNAIO-SETTEMBRE 2011)

Nel periodo in considerazione, gennaio-settembre 2011, continua il trend quasi tutto positivo della provincia di Padova, con +9,5% di arrivi e +4,69% di presenze.

Nell'ambito Padova, che comprende la città capoluogo e gli altri Comuni della Provincia (esclusa l'area terme-Colli Euganei), si è riscontrato un + 12,20% di arrivi e il + 11,75% nelle presenze. In particolare la città capoluogo registra + 9,88% di arrivi e + 11,14% di presenze; determinante il ruolo degli stranieri con il + 23,93% di arrivi e il + 24,72% di presenze; la performance dei Paesi europei (Germania, Francia, Regno Unito e Austria) che rappresentano il 24,72% delle presenze straniere conferma che Padova è sempre più caratterizzata anche da un turismo culturale oltre a quello dei gruppi (India, Cina, Corea e Giappone), infatti l'incidenza delle presenze dei quattro Paesi europei è del 24,72% contro il 21,06% delle presenze relative al turismo dei gruppi; per gli italiani si registra invece una flessione (- 3,64% per gli arrivi e – 0,57% nelle presenze)in linea con i dati nazionali. Registrano una buona performance anche per gli altri Comuni del territorio padovano, con un +17,95% negli arrivi e un + 13,29% nelle presenze, con segni positivi sia per gli italiani che per gli stranieri.

L'ambito Terme-Colli risulta fortemente caratterizzato dall'andamento del Bacino Termale Euganeo che nei nove mesi dell'anno ha registrato un + 5,30% negli arrivi ed un + 0,80% nelle presenze. Incremento di arrivi con presenze pressoché stabili del pubblico italiano, che nel Bacino Termale ha fatto registrare un + 4,72% di arrivi e un - 0,07% di presenze. Positivo anche il dato degli stranieri con + 6,35% negli arrivi e + 1,91% nelle presenze grazie soprattutto ai francesi e agli svizzeri mentre permane la tendenza negativa di Austria e Germania.

La costante riduzione della permanenza media è un altro elemento che sembra confermare i cambiamenti in atto nel mercato turistico: nel complesso dei nove mesi la permanenza media alle Terme, per la clientela italiana è di 4,23 giornate mentre si attestano sulle 6,02 giornate per il pubblico delle altre nazionalità.[19]

[19] Turismo Padova Terme Euganee , *L'andamento del turismo a Padova e alle Terme Euganee.*

6.3.1) ARRIVI-PRESENZE NEL COMPRENSORIO PADOVA/ TERME EUGANEE- COLLI

	ARRIVI			PRESENZE			arrivi %+/-		presenze %+/-		gg medie		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	11 su 09	11 su 10	11 su 09	11 su 10	2009	2010	2011
Ambito Padova	493.655	566.559	635.654	997.773	1.101.080	1.230.489	28,76%	12,20%	23,32%	11,75%	2,02	1,94	1,94
Ambito Terme-Colli	445.570	451.067	478.738	2.255.681	2.235.206	2.262.200	7,44%	6,13%	0,29%	1,21%	5,06	4,96	4,73
TOTALE PROVINCIA	**939.225**	**1.017.626**	**1.114.392**	**3.253.454**	**3.336.286**	**3.492.689**	**18,65%**	**9,51%**	**7,35%**	**4,69%**	**3,46**	**3,28**	**3,13**
di cui italiani:													
Ambito Padova	264.614	290.403	286.634	557.164	599.282	603.850	8,32%	-1,30%	8,38%	0,76%	2,11	2,06	2,11
Ambito Terme-Colli	280.561	289.539	304.647	1.215.526	1.255.784	1.258.550	8,58%	5,22%	3,54%	0,22%	4,33	4,34	4,13
TOT Italiani Provincia	545.175	579.942	591.281	1.772.690	1.855.066	1.862.400	8,46%	1,96%	5,06%	0,40%	3,25	3,20	3,15
di cui stranieri:													
Ambito Padova	229.041	276.156	349.020	440.609	501.798	626.639	52,38%	26,39%	42,22%	24,88%	1,92	1,82	1,80
Ambito Terme-Colli	165.009	161.528	174.091	1.040.155	979.422	1.003.650	5,50%	7,78%	-3,51%	2,47%	6,30	6,06	5,77
TOT Stranieri Provincia	394.050	437.684	523.111	1.480.764	1.481.220	1.630.289	32,75%	19,52%	10,10%	10,06%	3,76	3,38	3,12

Fonte: Turismo Padova Terme Euganee.

	ARRIVI			PRESENZE			arrivi %+/-		presenze %+/-		gg medie		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	11 su 09	11 su 10	11 su 09	11 su 10	2009	2010	2011
Padova Città	344.667	403.818	443.701	710.316	789.583	877.516	28,73%	9,88%	23,54%	11,14%	2,06	1,96	1,98
Altri Comuni	148.988	162.741	191.953	287.457	311.497	352.973	28,84%	17,95%	22,79%	13,32%	1,93	1,91	1,84
TOTALE PADOVA	**493.655**	**566.559**	**635.654**	**997.773**	**1.101.080**	**1.230.489**	**28,76%**	**12,20%**	**23,32%**	**11,75%**	**2,02**	**1,94**	**1,94**
di cui italiani:													
Padova Città	184.707	205.855	198.370	393.275	424.065	421.628	7,40%	-3,64%	7,21%	-0,57%	2,13	2,06	2,13
Altri Comuni	79.907	84.548	88.264	163.889	175.217	182.222	10,46%	4,40%	11,19%	4,00%	2,05	2,07	2,06
TOT Italiani Padova	**264.614**	**290.403**	**286.634**	**557.164**	**599.282**	**603.850**	**8,32%**	**-1,30%**	**8,38%**	**0,76%**	**2,11**	**2,06**	**2,11**
di cui stranieri:													
Padova Città	159.960	197.963	245.331	317.041	365.518	455.888	53,37%	23,93%	43,79%	24,72%	1,98	1,85	1,86
Altri Comuni	69.081	78.193	103.689	123.568	136.280	170.751	50,10%	32,61%	38,18%	25,29%	1,79	1,74	1,65
TOT Stranieri Padova	**229.041**	**276.156**	**349.020**	**440.609**	**501.798**	**626.639**	**52,38%**	**26,39%**	**42,22%**	**24,88%**	**1,92**	**1,82**	**1,80**

Fonte: Turismo Padova Terme Euganee.

6.3.2) PRINCIPALI NAZIONALITÁ

	ARRIVI			PRESENZE			arrivi %+/-		presenze %+/-		gg medie		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	11 su 09	11 su 10	11 su 09	11 su 10	2009	2010	2011
Padova Città													
Germania	14.319	14.542	17.280	30.617	31.642	36.744	20,68%	18,83%	20,01%	16,12%	2,14	2,18	2,13
Francia	14.012	15.464	16.420	27.438	30.987	35.039	17,19%	6,18%	27,70%	13,08%	1,96	2,00	2,13
Spagna	12.225	13.525	13.594	25.767	26.873	26.071	11,20%	0,51%	1,18%	-2,98%	2,11	1,99	1,92
Regno Unito	7.510	5.902	7.404	16.740	14.063	18.718	-1,41%	25,45%	11,82%	33,10%	2,23	2,38	2,53
Austria	6.559	7.148	8.035	10.270	11.379	13.728	22,50%	12,41%	33,67%	20,64%	1,57	1,59	1,71
Russia	2.029	3.527	5.108	4.192	6.648	9.860	151,75%	44,83%	135,21%	48,32%	2,07	1,88	1,93
USA	10.647	11.220	13.671	25.929	26.623	32.495	28,40%	21,84%	25,32%	22,06%	2,44	2,37	2,38
Cina	8.166	14.402	28.494	14.445	18.015	33.695	248,93%	97,85%	133,26%	87,04%	1,77	1,25	1,18
Giappone	4.867	3.686	6.212	6.673	5.595	9.295	27,64%	68,53%	39,29%	66,13%	1,37	1,52	1,50
Korea	2.280	4.820	7.457	3.429	6.215	9.828	227,06%	54,71%	186,61%	58,13%	1,50	1,29	1,32
India	12.604	24.813	30.695	14.097	27.026	36.010	143,53%	23,71%	155,44%	33,24%	1,12	1,09	1,17
Altri Comuni Padova													
Germania	5.399	5.910	6.026	12.734	13.367	13.242	11,61%	1,96%	3,99%	-0,94%	2,36	2,26	2,20
Francia	3.318	3.258	3.931	7.827	7.713	8.609	18,47%	20,66%	9,99%	11,62%	2,36	2,37	2,19
Spagna	6.936	4.163	5.118	13.527	8.148	10.069	-26,21%	22,94%	-25,56%	23,58%	1,95	1,96	1,97
Regno Unito	1.094	1.241	1.481	2.447	3.237	3.846	35,37%	19,34%	57,17%	18,81%	2,24	2,61	2,60
Austria	2.005	1.700	1.564	3.716	3.930	3.050	-22,00%	-8,00%	-17,92%	-22,39%	1,85	2,31	1,95
Russia	6.982	9.789	17.649	8.507	12.518	21.288	152,78%	80,29%	150,24%	70,06%	1,22	1,28	1,21
USA	1.865	1.151	1.332	4.237	2.979	3.876	-28,58%	15,73%	-8,52%	30,11%	2,27	2,59	2,91
Cina	6.953	8.652	21.386	7.487	9.851	3.876	207,58%	147,18%	-48,23%	-60,65%	1,08	1,14	0,18
Giappone	1.743	326	190	1.867	432	378	-89,10%	-41,72%	-79,75%	-12,50%	1,07	1,33	1,99
Korea	859	601	2.237	985	760	2.362	160,42%	272,21%	139,80%	210,79%	1,15	1,26	1,06
India	5.579	3.032	3.468	5.980	4.852	5.175	-37,84%	14,38%	-13,46%	6,66%	1,07	1,60	1,49

Fonte: Turismo Padova Terme Euganee.

	ARRIVI			PRESENZE			arrivi %+/-		presenze %+/-		gg medie		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	11 su 09	11 su 10	11 su 09	11 su 10	2009	2010	2011
Ambito Terme-Colli	445.570	451.067	478.738	2.255.681	2.235.206	2.262.200	7,44%	6,13%	0,29%	1,21%	5,06	4,96	4,73
Bacino Termale	**424.456**	**428.127**	**450.810**	**2.209.783**	**2.178.500**	**2.195.845**	**6,21%**	**5,30%**	**-0,63%**	**0,80%**	**5,21**	**5,09**	**4,87**
Abano Terme	248.039	252.748	270.514	1.310.135	1.315.509	1.351.913	9,06%	7,03%	3,19%	2,77%	5,28	5,20	5,00
Montegrotto Terme	156.785	155.546	160.952	765.079	738.104	728.375	2,66%	3,48%	-4,80%	-1,32%	4,88	4,75	4,53
di cui italiani:													
Ambito Terme-Colli	280.561	289.539	304.647	1.215.526	1.255.784	1.258.550	8,58%	5,22%	3,54%	0,22%	4,33	4,34	4,13
Bacino Termale	**269.463**	**276.757**	**289.827**	**1.193.926**	**1.227.330**	**1.226.530**	**7,56%**	**4,72%**	**2,73%**	**-0,07%**	**4,43**	**4,43**	**4,23**
Abano Terme	166.861	169.234	177.574	790.145	810.333	816.201	6,42%	4,93%	3,30%	0,72%	4,74	4,79	4,60
Montegrotto Terme	93.650	96.921	101.966	357.307	365.157	361.259	8,88%	5,21%	1,11%	-1,07%	3,82	3,77	3,54
di cui stranieri:													
Ambito Terme-Colli	165.009	161.528	174.091	1.040.155	979.422	1.003.650	5,50%	7,78%	-3,51%	2,47%	6,30	6,06	5,77
Bacino Termale	**154.993**	**151.370**	**160.983**	**1.015.857**	**951.170**	**969.315**	**3,86%**	**6,35%**	**-4,58%**	**1,91%**	**6,55**	**6,28**	**6,02**
Abano Terme	81.178	83.514	92.940	519.990	505.176	535.712	14,49%	11,29%	3,02%	6,04%	6,41	6,05	5,76
Montegrotto Terme	63.135	58.625	58.986	407.772	372.947	367.116	-6,57%	0,62%	-9,97%	-1,56%	6,96	6,36	6,22

Fonte: Turismo Padova Terme Euganee.

6.3.3) PRINCIPALI NAZIONALITÁ

	ARRIVI			PRESENZE			arrivi %+/-			presenze %+/-			gg medie		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	11 su 09	11 su 10	11 su 09	11 su 10	2009	2010	2011
Bacino Termale													
Austria	33.246	32.059	31.910	179.579	169.419	167.709	-4,02%	-0,46%	-6,61%	-1,01%	5,40	5,28	5,26
Francia	10.460	10.902	11.806	66.930	69.220	71.390	12,87%	8,29%	6,66%	3,13%	6,40	6,35	6,05
Germania	64.362	60.692	57.741	530.814	474.216	461.869	-10,29%	-4,86%	-12,99%	-2,60%	8,25	7,81	8,00
Svizzera	14.777	14.422	15.287	101.163	100.130	102.638	3,45%	6,00%	1,46%	2,50%	6,85	6,94	6,71
Abano Terme													
Austria	17.243	16.519	16.529	88.889	86.329	83.424	-4,14%	0,06%	-6,15%	-3,37%	5,16	5,23	5,05
Francia	6.475	6.948	8.053	44.565	47.868	51.551	24,37%	15,90%	15,68%	7,69%	6,88	6,89	6,40
Germania	30.830	30.685	28.923	242.937	223.017	225.213	-6,19%	-5,74%	-7,30%	0,98%	7,88	7,27	7,79
Svizzera	7.912	8.247	8.674	54.153	56.737	57.839	9,63%	5,18%	6,81%	1,94%	6,84	6,88	6,67
Montegrotto Terme													
Austria	14.893	14.603	14.573	83.837	78.583	79.321	-2,15%	-0,21%	-5,39%	0,94%	5,63	5,38	5,44
Francia	3.681	3.588	3.311	20.446	19.264	17.266	-10,05%	-7,72%	-15,55%	-10,37%	5,55	5,37	5,21
Germania	26.098	23.896	23.188	219.761	195.323	188.243	-11,15%	-2,96%	-14,34%	-3,62%	8,42	8,17	8,12
Svizzera	6.348	5.691	6.073	43.309	39.997	41.180	-4,33%	6,71%	-4,92%	-4,92%	6,82	7,03	6,78

Fonte: Turismo Padova Terme Euganee.

7) IL TURISMO CULTURALE IN ITALIA

Come affermato dal dott. Mario Resca, Direttore Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale, lo scorso 2010, alla Borsa Internazionale del Turismo di Milano, "Il turismo culturale ha importanti ricadute sugli aspetti economici ed occupazionali, mettendo in rilievo il valore dell'attività culturale e il suo specifico apporto alla coesione sociale, all'identità regionale e allo sviluppo della collettività nel contesto urbano . Da circa un ventennio, anche il turismo urbano sta conoscendo un formidabile ritorno d'interesse caratterizzato da una crescita apprezzabile, senza dubbio a motivo della combinazione di diversi fattori quali il processo di valorizzazione e risanamento dei centri storici delle città, l'ampliamento e la diversificazione delle attività culturali, il consistente aumento di interesse, da parte dei consumatori, per il patrimonio e l'urbanistica, la ricerca di animazione e di nuove opportunità di entertainment."[20]

Continua l'analisi evidenziando come l'offerta si sia articolata non solo nel senso di una evoluzione che andasse incontro alle esigenze dei visitatori in termini di attività di svago, ma anche grazie alla volontà delle varie amministrazioni di promuovere il turismo quale asse strategico di sviluppo. La stessa Unione Europea ha riconosciuto da tempo l'importanza della valorizzazione del turismo: è necessario quindi creare una programmazione che includa la politica culturale in una duplice tutela e promozione, puntando su decisioni che mettano a "sistema" tutte le risorse disponibili.[21]

La cultura viene a costituire un fattore determinante per lo sviluppo di un territorio: contribuisce a fornire un'immagine positiva di un territorio, concorrendo anche alla rivalutazione di aree economicamente sfavorite. Un turismo gestito in modo qualitativamente rilevante può inoltre contribuire alla maggiore competitività delle imprese e allo stesso tempo preservare l'ambiente naturale e culturale.

[20] MIBAC, Direzione Generale per la valorizzazione del Patrimonio Culturale*, Il turismo culturale: nuovi orientamenti di sviluppo economico-sociale*, BIT- Borsa Internazionale del Turismo, Milano, (18-21 febbraio 2010).
[21] MIBAC, Direzione Generale per la valorizzazione del Patrimonio Culturale, *Il turismo culturale: nuovi orientamenti di sviluppo economico-sociale*, BIT- Borsa Internazionale del Turismo, Milano, (18-21 febbraio 2010).

Infine, si riconosce che la vera leadership dell'Italia risiede nel suo patrimonio culturale: è infatti indispensabile portare la nostra offerta turistica ai più elevati standard di efficienza del settore.[22]

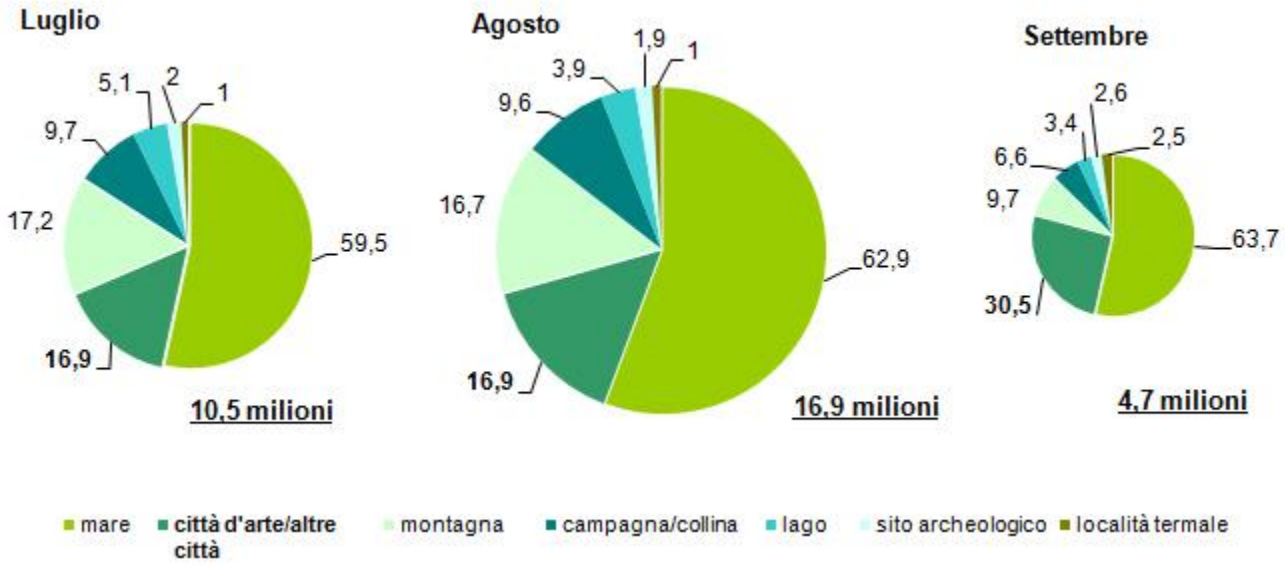
La cultura deve essere considerata un settore produttivo a tutti gli effetti. Nell'ultimo decennio la quota spesa delle famiglie italiane per il settore "ricreazione e cultura" ha rappresentato nel 2010 circa l'8% della spesa totale. In termini di Pil rappresenta il 2,6% della ricchezza nazionale, con un contributo stimato, in valore assoluto, di circa 40 miliardi di euro. Il fatturato generato dal settore è pari a 103 miliardi di euro e sono 550 mila gli occupati del comparto culturale.
La tendenza ai viaggi più brevi ma ripetuti durante l'anno, la maggiore propensione alle vacanze "attive", la diffusione di itinerari tematici integrati (cultura, enogastronomia, eventi), e di forme di fruizione alternative legate alle nuove tecnologie (applicazioni per telefonia mobile, card integrate, web 2.0), hanno fatto si che il turismo culturale sia diventato uno dei prodotti che non ha conosciuto crisi negli ultimi anni.
Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo l'Italia è la 5° destinazione nel Mondo in termini di arrivi da turismo internazionale. Secondo gli ultimi dati del Ministero per i Beni e le Attività Culturali del primo semestre 2011 si nota un aumento del 9,6% rispetto al 2010 dei visitatori dei luoghi della cultura statali raggiungendo oltre 20 milioni di ingressi (+1.751.987).

Secondo le indagini dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, nel primo semestre del 2011, dei 15,6 milioni di italiani in viaggio, il 38,6% ha scelto le località di interesse storico-artistico, sia italiane che estere, che sono state, di fatto, il primo prodotto turistico, in aumento di quasi un punto percentuale rispetto allo stesso periodo del 2010. Seguono le note località balneari nostrane con una buona quota di mercato (31,7%).
Danno seguito agli ottimi risultati del semestre scorso, i mesi estivi di luglio ed agosto quando le città d'arte italiane ed estere hanno raccolto, secondo l'Osservatorio, il 16,9% dei 24,7 milioni di vacanzieri. Nel mese di luglio, in particolare, le località d'arte si posizionano al terzo posto fra le aree prodotto, mentre ad agosto sono state superate dalle sole destinazioni balneari. Nel mese di settembre il prolungarsi della stagione calda, ha fatto sì che circa il 70% delle vacanze in Italia e quasi il 50% di

[22]MIBAC, Direzione Generale per la valorizzazione del Patrimonio Culturale, *Il turismo culturale: nuovi orientamenti di sviluppo economico-sociale*, BIT- Borsa Internazionale del Turismo, Milano, (18-21 febbraio 2010).

quelle all'estero siano state trascorse in una località di mare, in crescita rispetto allo scorso anno, a discapito, però, delle città d'arte che rappresentano una quota del 30,5% sui 4,7 milioni di vacanzieri, rimanendo comunque il secondo prodotto turistico dopo il balneare.

Distribuzione % dei vacanzieri per area prodotto - 2011



Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo su dati Unioncamere – Isnart

In termini di occupazione camere nel mese di luglio, nelle città d'interesse storico artistico si rileva un tasso di occupazione camere del 66,5% (superando la media nazionale del 63,6%), il dato sale al 71% in agosto, superando di due punti percentuali il risultato dello stesso mese del 2010.

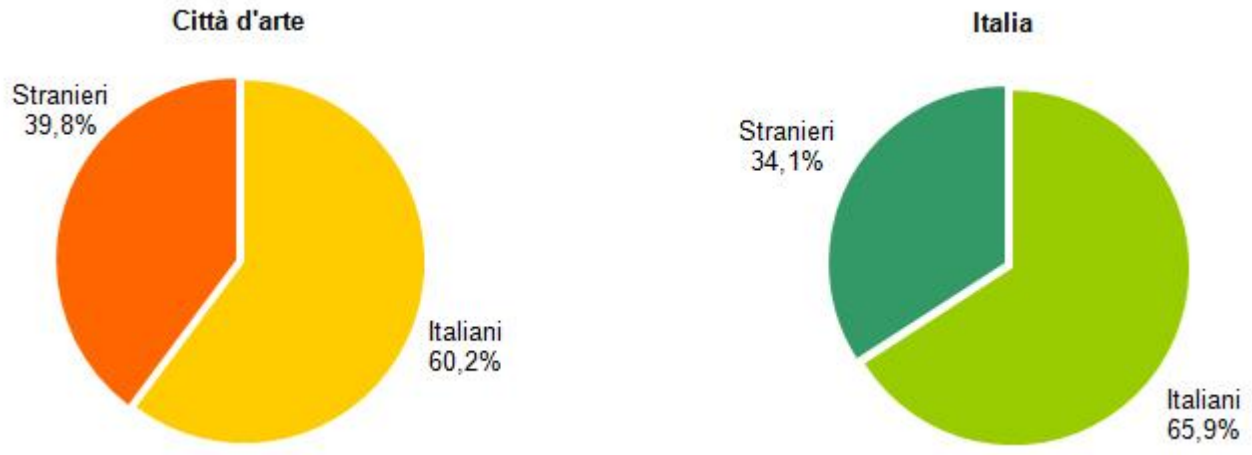
Occupazione camere in luglio - agosto per area prodotto

	2010		2011		Var. 2011/2010	
	Luglio	Agosto	Luglio	Agosto	Luglio	Agosto
città d'interesse storico e artistico	**66,9**	**69**	**66,5**	**71**	**-0,4**	**2**
montagna	50	62,6	53,8	68,1	3,8	5,5
terme	48,9	66,8	49,5	64,8	0,6	-2
lago	66,7	73,7	76,3	82	9,6	8,3
mare	65,2	77	68,5	82	3,3	5
campagna	46,6	57	57,6	70	11	13
altre località	48,3	53,4	50,3	57,4	2	4
Italia	**59,9**	**69**	**63,6**	**74,4**	**3,7**	**5,4**

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo su dati Unioncamere - Isnart

La quota maggiore di turisti che ha frequentato le nostre città d'arte è rappresentata dagli italiani, ma è in lieve crescita il dato degli stranieri, che, con circa il 40% del totale dei visitatori culturali, supera di quasi il 6% la quota complessiva degli stranieri che hanno soggiornato in Italia nel trimestre estivo.

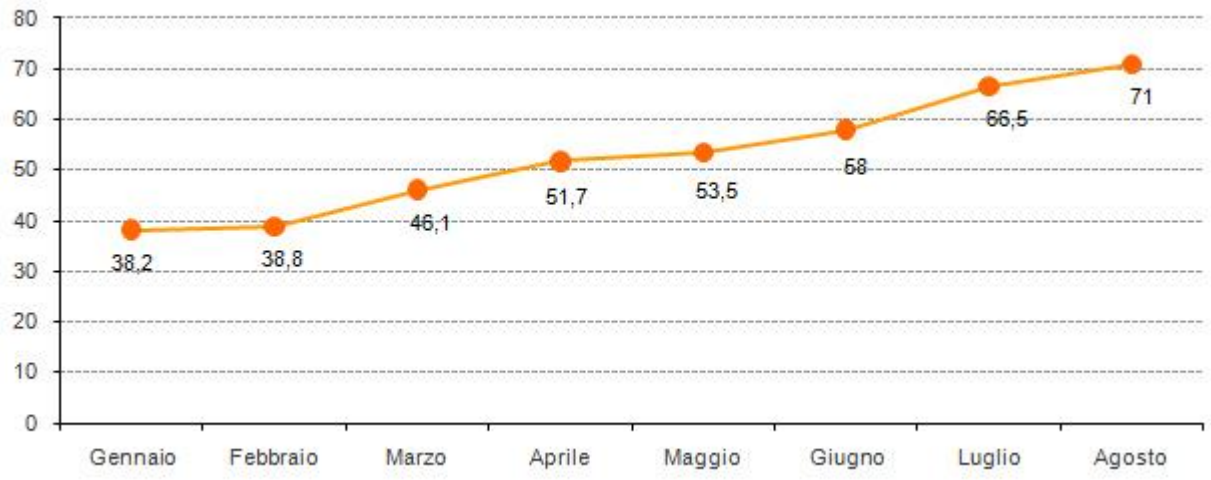
Occupazione camere nelle città d'arte in Italia, quote di italiani e stranieri in luglio - agosto - settembre 2011



Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo su dati Unioncamere - Isnart

Il target prevalente è costituito da coppie (38,5% del totale), seguito dalle famiglie. La permanenza media è di 3 giornate e mezzo vale a dire circa un giorno in meno in confronto alla media italiana a dimostrazione del fatto che, la visita nelle città d'arte, è spesso espressione di un turismo mordi e fuggi. Per quanto riguarda l'organizzazione del viaggio, il web consolida sempre di più la sua forza quale canale di vendita anche per le città d'arte: i viaggiatori che prenotano tramite internet rappresentano il 45,5% del totale. Risultano comunque in aumento, rispetto allo scorso anno, i turisti organizzati (17% contro il 12,5%), la cui quota è superiore alla media nazionale (12,3%). Nonostante il prodotto città d'arte sia "vendibile" in tutti i periodi dell'anno, i dati sull'occupazione camere ci dimostrano che le località d'interesse storico-artistico sono ancora troppo condizionate dalla stagionalità tipica degli altri prodotti turistici, lasciando ancora ampi margini di miglioramento soprattutto con riferimento alle attività di promo - commercializzazione.

Città d'arte: occupazione camere per mese



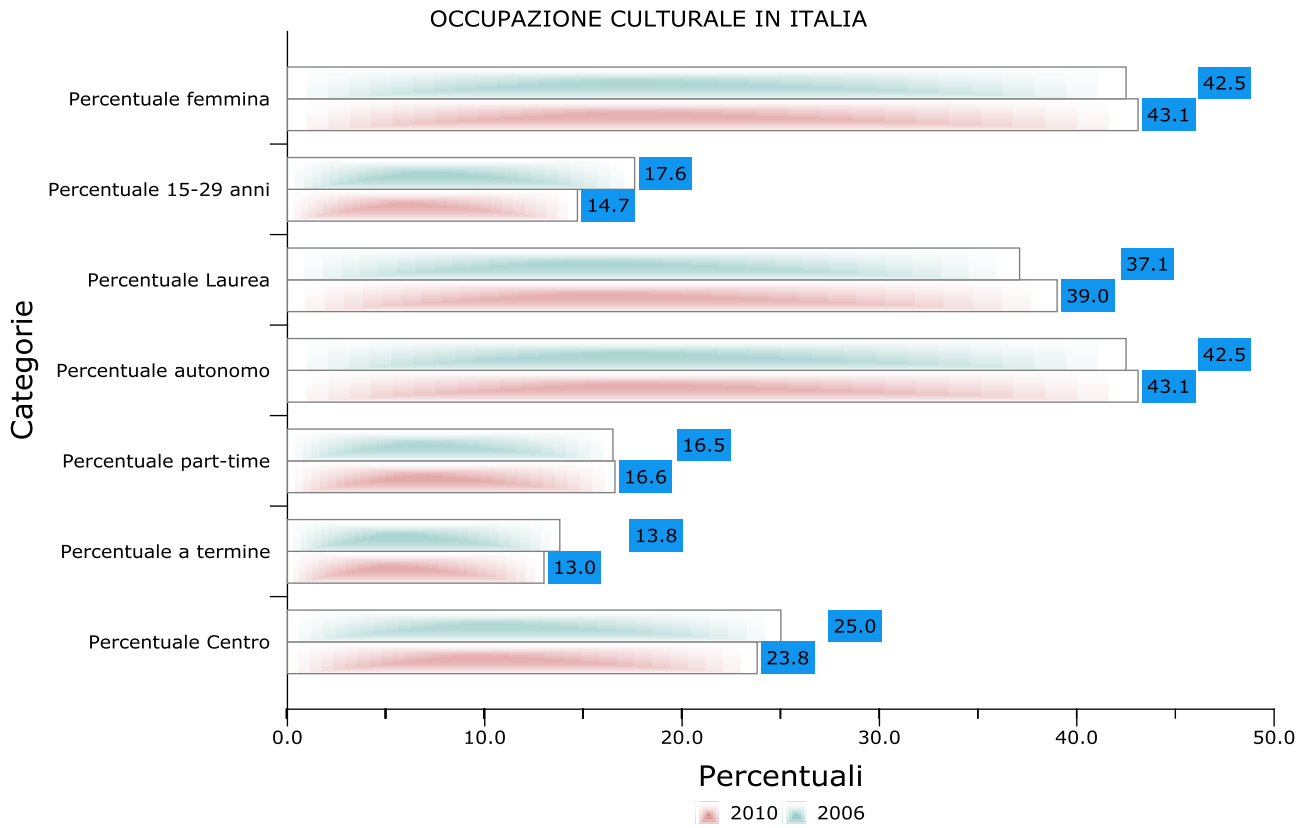
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo su dati Unioncamere - Isnart

Secondo le ultime previsioni dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, per il mese di ottobre sono state prenotate il 49,5% delle camere ubicate nelle città d'arte, il 30% a novembre e il 26,1% a dicembre, producendo, rispettivamente, incrementi del 10%, 5% e 1% rispetto allo spesso periodo dello scorso anno.

Oggi si visitano più città d'arte rispetto al passato ma si pernotta di meno. Il turista, specie quello proveniente da fuori Europa, salta da una destinazione all'altra per cercare di vedere la maggior quantità di città possibili ma spesso, così facendo, non ne gusta alcuna (si pensi al fenomeno dei city break vale a dire "fuga breve dalla città verso altre città", una specie di vacanza lampo, espressione del senso di rottura ed evasione dalla propria quotidianità). Ed è per questo che molte città, per far fronte a questa tendenza, propongono forme di slow tourism (turismo lento) e di fruizione integrata, abbinando eventi, concerti, visite a più siti, esperienze enogastronomiche, in modo da consentire al turista, considerato come un vero e proprio residente temporaneo, di vivere e di capire l'atmosfera e la cultura dei luoghi favorendo l'integrazione con la popolazione locale e le loro abitudini.

7.1) OCCUPAZIONE CULTURALE IN ITALIA (2004-2010)

Per quanto riguarda gli occupati nella cultura, possiamo notare come si distingua da subito un target di persone con un livello di istruzione medio-alto (39% nel 2010), per la maggior parte svolto in modo autonomo (56,4%).



8) LA SITUAZIONE LEGISLATIVA DEI MUSEI

8.1) CONCETTI DI BENI ED ATTIVITÁ CULTURALI

Il legislatore stabilisce che i beni culturali e paesaggistici fanno parte del patrimonio culturale (art. 2, comma 1, Codice Urbani)[23], e in seguito definisce i beni culturali come "le cose immobili e mobili che ai sensi degli articolo 10 e 11 presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà" (art.2, comma2). Da cui si possono ricavare i caratteri di beni culturali quali la *materialità* propria del concetto di "cosa" e la *valenza antropologica* di bene come "valore di una civiltà". Ulteriormente, ne deriva il concetto di bene culturale come "bene idiosincratico" , elemento attorno a cui si crea l'identità di una collettività locale.[24]

8.2) CONCETTO DI MUSEO

Analizzando l'art.10 del Codice Urbani si può leggere che fra i beni culturali si devono comprendere le "raccolte di musei", in base a cui possiamo distinguere i musei in: musei d'arte, musei di storia, musei di storia naturale di antropologia e di etnografia, musei della scienza e della tecnica, musei pedagogici, musei specializzati, musei universali.

La definizione universalmente riconosciuta è quella adottata dalla 16a Assemblea generale dell'*International Council of Museum* (ICOM), all'Aja, Paesi Bassi, il 5 settembre 1989, e modificato dalla 18a Assemblea generale dell'ICOM, a Stavanger, in Norvegia, il 7 luglio 1995, nonché dalla 20a Assemblea generale, a Barcellona, in Spagna, il 6 luglio 2001: "il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le

[23] L'articolo 10 del Codice Urbani afferma al comma 1 che "sono beni culturali le cose immobili e mobili appartenenti allo Stato, alle Regioni, agli altri Enti pubblici territoriali, nonché ad ogni altro ente ed istituto pubblico e a persone giuridiche private senza fine di lucro, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico"; e al comma 2 "sono inoltre beni culturali: a) le raccolte di musei, pinacoteche, gallerie ed altri luoghi espositivi dello Stato, delle Regioni, degli altri Enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente ed istituto pubblico; b) gli archivi e i singoli documenti dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente ed istituto pubblico; c) le raccolte librarie di biblioteche dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente e istituto pubblico". Magliacani M., *Il museo "crea" valore*. CEDAM, Casa Editrice Dott. Antonio Milani, (2008), p. 15.

[24] Magliacani M., *Il museo "crea" valore*. CEDAM, Casa Editrice Dott. Antonio Milani, (2008), p. 14.

comunica e soprattutto le espone ai fini di studio, di educazione e di diletto" (Art.2 dello Statuto dell'ICOM, 1996).[25]

Secondo l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (ex art. 150, c. 6, D.Lgs. 112/1998) si posso definire i musei come "… strutture organizzate per la conservazione e la valorizzazione di raccolte di beni culturali, acquisite, conservate, comunicate per tutti i fini della fruizione. Sono istituzioni permanenti, senza scopo di lucro, al servizio della società. Per tale motivo devono dotarsi di un documento di autonomia scientifica e, nell'ambito delle recenti normative, di autonomia gestionale ed amministrativa. Ogni singolo museo, pertanto, imposta la propria attività conformandola al principio della separazione tra le funzioni di indirizzo, controllo e di gestione. Deve, inoltre, dotarsi di un documento contenente atti fondanti, carta dei principi, dichiarazione di finalità istituzionali, documenti gestionali e linee guida per le principali attività.
In ogni caso, la proprietà dovrà garantire il corretto svolgimento delle necessarie attività gestionali e manutentive di carattere ordinario e straordinario."[26]

Questa definizione di museo deve potersi applicare senza alcuna limitazione dipendente dalla natura dell'amministrazione responsabile, da statuti territoriali, dal sistema di funzionamento o dall'indirizzo delle collezioni dell'istituzione interessata.

Oltre ai "musei" definiti tali, rientrano in questa stessa definizione:

- i siti e i monumenti naturali, archeologici ed etnografici, nonché i siti e i monumenti storici che abbiano la stessa natura dei musei in quanto acquisiscono, conservano e comunicano le testimonianze materiali dell'umanità e del suo ambiente;
- le istituzioni che conservano collezioni e presentano esemplari viventi di vegetali o animali, quali gli orti botanici e i giardini zoologici, gli acquari;
- i centri scientifici e i planetari;
- le gallerie d'arte senza scopo di lucro; gli istituti destinati alla conservazione e le gallerie adibite a esposizioni, che dipendono da biblioteche e da centri archivistici;
- i parchi naturali;

[25] Confrontare con il sito www.icom.com.
[26] Regione Veneto, Osservatorio regionale dei musei del Veneto.

- le organizzazioni museali nazionali, regionali o locali, le pubbliche amministrazioni responsabili di musei quali sopra definiti;
- le istituzioni o le organizzazioni senza scopo di lucro che conducono attività di ricerca in materia di conservazione nonché attività di educazione, formazione, documentazione o altro, collegate ai musei e alla museologia;
- i centri culturali o altre istituzioni che hanno il fine di contribuire alla salvaguardia, alla continuità e alla gestione di beni patrimoniali tangibili e intangibili (patrimonio vivo e attività creativa digitale);
- ogni altra istituzione che il Consiglio esecutivo, su parere del Comitato consultivo, giudichi possedere talune o tutte le caratteristiche di un museo, o che offra a musei e a professionisti museali gli strumenti per condurre ricerche negli ambiti della museologia, dell'educazione o della formazione.[27]

8.3) DECRETI LEGISLATIVI

Particolare rilevanza riveste il **Decreto Legislativo 112 del 1998**, il cui comma 6 dell'articolo 150, il D. Lgs. 112/1998, definisce "i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la sicurezza e la prevenzione dei rischi".

Il **10 maggio 2001** il Ministero ha emanato l' *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, un documento di più di 250 pagine che costituisce ufficialmente il primo "manuale di buone prassi" ad uso dei musei italiani.

Nel **2002** sono stati costituiti quattro gruppi per l'analisi sussidiaria del documento ministeriale. La Giunta Regionale del Veneto con la **D.G.R. n.2863 del 18.09.2003** ha avviato il processo di adeguamento dei musei agli standard minimi gestionali in essa indicati.[28]

Nel **gennaio 2004** è stata inviata la brochure *L'applicazione degli standard nei musei veneti* a tutti i musei in possesso dei requisiti per l'accesso ai contributi regionali previsti dalla L.R.50/1984: tale

[27] Regione Veneto, *Osservatorio regionale dei musei del Veneto*.
[28] D.G.R. n.2863 del 18.09.2003.

azione, che richiede la compilazione di un prospetto di rispondenza attuale agli standard, ha avviato ufficialmente la fase di adeguamento, alla quale seguiranno le fasi di sviluppo e di miglioramento.[29]

Nel **Bur n.64 del 06/08/2010** si spiega come, per favorire lo svolgimento coordinato di funzioni e servizi volti alla valorizzazione dei musei e del patrimonio culturale del territorio, sono state apportate delle integrazioni alla deliberazione n.293 del 23 marzo 2010, inserendo la possibilità di accesso ai contributi comunitari messi a bando anche alle *reti museali*.

Andremo quindi a vedere come vengono definiti i concetti di *rete museale*, a cui qui si fa riferimento, e a quello di *sistema museale*, a cui si farà riferimento in seguito.

Rete museale: un insieme di musei pubblici e di altri soggetti pubblici o privati che, sulla base di un documento negoziale, condividono un progetto culturale e scientifico comune, di validità almeno biennale, per la valorizzazione dell'offerta culturale di un territorio o di specificità del territorio (ambientali, paesaggistiche, naturalistiche, architettoniche, storiche, artistiche, archeologiche, religiose, economiche e produttive, linguistiche, demo-etno-antropologiche, eno-gastronomiche). La rete deve essere costituita con atto convenzionale dal quale si evincano i seguenti elementi: i soggetti della rete, il capofila (un soggetto con disponibilità di un museo pubblico riconosciuto; se non coincidente con il museo "centro scientifico", il centro organizzativo viene individuato nella sede ritenuta più efficace ai fini delle attività di gestione, valorizzazione, promozione), lo scopo e gli obiettivi, le condizioni di accesso, la durata, le risorse organizzative, la figura del direttore. A fronte della comune garanzia della fruizione pubblica regolamentata, una rete museale può mettere in connessione i seguenti istituti: musei, palazzi e dimore storici, ville, monumenti, centri storici, chiese, edifici ed istituzioni ecclesiastici, edifici ed istituzioni universitarie, parchi archeologici, parchi ambientali, aree attrezzate all'aperto di importante valore storico o naturalistico, giardini ed orti botanici, sedi pubbliche e private di collezioni e raccolte di beni culturali.

Sistema museale: è un insieme di soli musei che – sulla base di un documento negoziale e a prescindere dalla natura proprietaria – uniscono la propria offerta culturale facendo riferimento ad un comune progetto, di validità almeno biennale, per la valorizzazione del patrimonio all'interno del contesto urbano e/o del territorio o di un tema aggregante. Fatta salva l'autonomia scientifica e

[29] Scheda di adesione alla fase di adeguamento agli standard museale- anno 2004.

gestionale dei singoli istituti e della singola programmazione in materia di conservazione e di ricerca, il profilo del sistema museale si coglie nella messa in comune di risorse umane/tecnologiche/finanziarie in alcune o tutte le seguenti materie: catalogazione; servizio educativo; iniziative didattiche su argomenti comuni; incremento e miglioramento della fruizione di archivi, biblioteche, fototeche di utilità per l'intero sistema; promozione di attività culturali nelle materie oggetto del sistema; comunicazione e sito web; attività formativa per il personale interno ed esterno; esternalizzazione dei servizi di merchandising, di accoglienza e di custodia.

8.3.1.) BUR N.64 DEL 06/08/2010

Per via della particolare rilevanza nell'ambito del finanziamento alle reti museali, andremo di seguito ad analizzare gli allegati la Drg n. 1905 del 27 luglio 2010.

8.3.1.1) ALLEGATO A

Si fa riferimento al Programma Operativo Regionale (POR), parte FESR 2007-2013, obiettivo "Competitività regionale e occupazione", approvato con Dec. CE (2007) 4247 del 07/09/07. Asse prioritario 3: Ambiente e valorizzazione del territorio. Linea d'intervento 3.2: Valorizzazione e promozione del patrimonio culturale e naturale. Azione 3.2.2: Interventi di valorizzazione del patrimonio culturale. Integrazione e modificazione della DGR n. 923 del 23/03/2010.

Potevano partecipare a tali finanziamenti o *musei singoli* o *reti museali.* I *musei singoli* dovevano:

- essere musei pubblici riconosciuti ai sensi dell'art.7 della legge regionale n.50 del 1984;
- essere di proprietà o disponibilità delle Province, dei Comuni e delle Comunità Montane per un periodo non inferiore ai 20 anni;
- avere una media di visitatori non inferiore ai 20.000;
- essere dotato di un direttore e di un conservatore;

Le *reti museali* potevano fare domanda attraverso il capofila riconosciuto ai sensi dell'art.7 della legge regionale n.50 del 1984. Devono inoltre:

- avere la proprietà dei musei da un periodo non inferiore ai 20 anni;

- dall'atto di formazione della rete museale devono evincersi: i soggetti della rete, il capofila, lo scopo e gli obiettivi, le condizioni di accesso, la durata, le risorse organizzative, la figura del direttore, il comune progetto culturale e scientifico;
- la rete deve avere una durata pari o superiore ai dieci anni;
- non si richiede il requisito dei 20.000 visitatori;

Sono stati finanziati quest'anno i seguenti musei:

1) Comune di Verona. Interventi di valorizzazione e riqualificazione del Museo Archeologico al teatro Romano (contributo 3.499.860 euro);

2) Comune di Venezia. Museo del Vetro di Murano: restauro e ampliamento degli spazi espositivi e del servizio (contributo 1.364.300 euro);

3) Comune di Padova. Riqualificazione dei Musei civici di Padova agli Eremitani (contributo 3.109.323);

4) Comune di Treviso. Nuovo Museo Civico "Luigi Bailo" (contributo 3.211.947 euro);

5) Comune di Vicenza. Museo civico Pinacoteca di Palazzo Chiericati: restauro dell'Ala Ottocentesca e Novecentesca (contributo 1.274.000 euro);

6) Rete dei Musei della Grande Guerra: Comune di Vittorio Veneto (Treviso). Ampliamento, completamento, riqualificazione dell'edificio, ammodernamento degli impianti ed allestimento del Museo della Battaglia (contributo 1.939.109 euro);

7) Comune di Bassano del Grappa (Vicenza). Valorizzazione e promozione del patrimonio culturale locale – completamento e riqualificazione del Museo Civico (contributo 901.237 euro).

In graduatoria, è stato ammesso anche un ottavo progetto (quello del Museo Canoviano di Possagno) che sarà finanziato se si renderanno disponibili risorse finanziarie.[30]

[30] Comunicato Stampa n° 1201 del 22/06/2011.
http://www.regione.veneto.it/Notizie/Comunicati+Stampa/Giugno+2011/1201.htm

9) ESIGENZE ECONOMICHE DELL'ORGANIZZAZIONE IN RETE

«small is beautiful at large scale» (Richard Normann 1979)

L'organizzazione in rete delle strutture museali permetterebbe di ottenere una significativa efficacia gestionale nelle varie attività, garantendo nel contempo l'autonomia dei singoli istituti aderenti e un generale miglioramento nella capacità di affrontare le differenti problematiche esistenti, strutturali ed organizzative.[31] Inoltre bisogna sottolineare come la creazione di una rete museale permetterebbe alle "realtà minori" di usufruire di servizi ai quali altrimenti non potrebbe accedere, con costi maggiori, come la fase di promozione o la realizzazione di mostre temporanee.

Uno degli elementi che potrebbe determinare di per sé la partecipazione a una rete è l'accesso a maggiori fondi da parte di enti come Stato o Regioni: in molti casi ciò potrebbe significare la sopravvivenza stessa del museo o la possibilità di erogare maggiori servizi.

Una rete offre diversi vantaggi:

- Conseguimento delle economie di scala attraverso la *riduzione dei cos*ti (di transazione, medi unitari, e fissi) e la saturazione della capacità produttiva del personale;
- La *qualificazione,* promozione e la valorizzazione dei musei presenti nel territorio;
- La realizzazione di *iniziative comuni* per favorire la conoscenza dei musei aderenti, per incrementare il numero di visitatori e il legame con il territorio;
- La *qualità dei servizi e delle attività culturali*;

Ai vantaggi che effettivamente offre una rete, fa da contrappeso l'effettiva diminuzione di autonomia di un singolo museo: motivo per cui, al realizzare una rete, è necessario porre continua attenzione alla possibile nascita di problematiche fra i vari aderenti, che devono essere costantemente coinvolti ed informati delle decisioni prese.[32]

[31] Cerquetti M., *Relazioni interorganizzative tra musei: reti, sistemi, cluster, distretti museali*, Anno Accademico 2008/2009.
[32] Bagdadli S., *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano, Egea, 2001.

9.1) POSSIBILI INTERDIPENDENZE TRA ORGANIZZAZIONI

		ESEMPI NEL SETTORE MUSEALE
INTERDIPENDENZA COMUNE	«caratterizzata da rapporti in cui ognuna delle parti coinvolte fornisce un proprio contributo alla relazione»;	relazioni instaurate nell'ambito di ricerche scientifiche sugli stessi temi;
INTERDIPENDENZA INTENSIVA	basata su risorse complementari e caratterizzata dallo svolgimento congiunto di diverse attività da parte di soggetti differenti;	organizzazione di eventi culturali che coinvolgono enti differenti su un medesimo progetto, nello stesso periodo e sullo stesso territorio;
INTERDIPENDENZA SEQUENZIALE	tipicamente di tipo transattivo, «in cui il legame tra due attività è dato dal fatto che l'output della prima attività costituisce l'input per la seconda»;	attività sequenziali connesse alla realizzazione di un'esposizione e svolte da diversi attori;
INTERDIPENDENZA RECIPROCA	basata su una sequenzialità bidirezionale, che può richiedere, per la gestione della complessità delle relazioni, competenze specifiche in ogni diversa occasione, da gestire attraverso unità sovraordinate	coordinamento nell'ambito della programmazione complessiva delle attività turistico-culturali di un territorio

Fonte: Cerquetti M., *Relazioni interorganizzative tra musei: reti, sistemi, cluster, distretti museali*, Anno Accademico 2008/2009.

9.2) TIPOLOGIE DI ORGANIZZAZIONI TRA MUSEI

9.2.1) IL DISTRETTO CULTURALE

Il concetto di distretto culturale (dal termine inglese cluster: "aggregato" di attività artistiche in un determinato territorio) designa l'interconnessione tra le attività di valorizzazione del patrimonio culturale e l'insieme di queste con le infrastrutture e il territorio circostante.

CARATTERISTICHE

- Sistema spazialmente delimitato;
- Benefici economici e culturali tra i musei e le risorse del territorio;
- Interazione tra la matrice formativa delle identità locali e i servizi che vi gravitano attorno;
- Atmosfera culturale e immagine unitaria del territorio;
- Non può prescindere da un'azione di *policy*, ovvero dall'azione di istituzioni che ne sovrintendano l'avvio e lo sviluppo, e dall'assunzione di *una forma istituzionale ed organizzativa*;

Si può parlare di *distretto museale* solo " se i beni culturali costituiscono l'effettivo motore di sviluppo di altre imprese e se esiste una politica culturale e gestionale ampiamente condivisa, fondata sulla trasmissione di un valore identitario comunemente riconosciuto al patrimonio."[33]

TIPOLOGIE DISTRETTUALI

- *Industrial cultural district*: distretto industriale specializzato in prodotti culturali, auto-organizzato e privo di istituzioni trainanti;
- *Institutional cultural district*: forma distrettuale caratterizzata dalla presenza di istituzioni formali e dalla tutela dei diritti di proprietà e di marchio limitatamente ad un'area territoriale;
- *Museum cultural district*: collocato all'interno dei centri storici e costituito per iniziativa delle amministrazioni locali per valorizzare asset di grande valore;
- *Metropolitan cultural district*: coincidente con le città d'arte e della cultura e caratterizzato da un'alta concentrazione di eventi culturali.

[33] Cerquetti M., *Relazioni interorganizzative tra musei: reti, sistemi, cluster, distretti museali*, Anno Accademico 2008/2009.

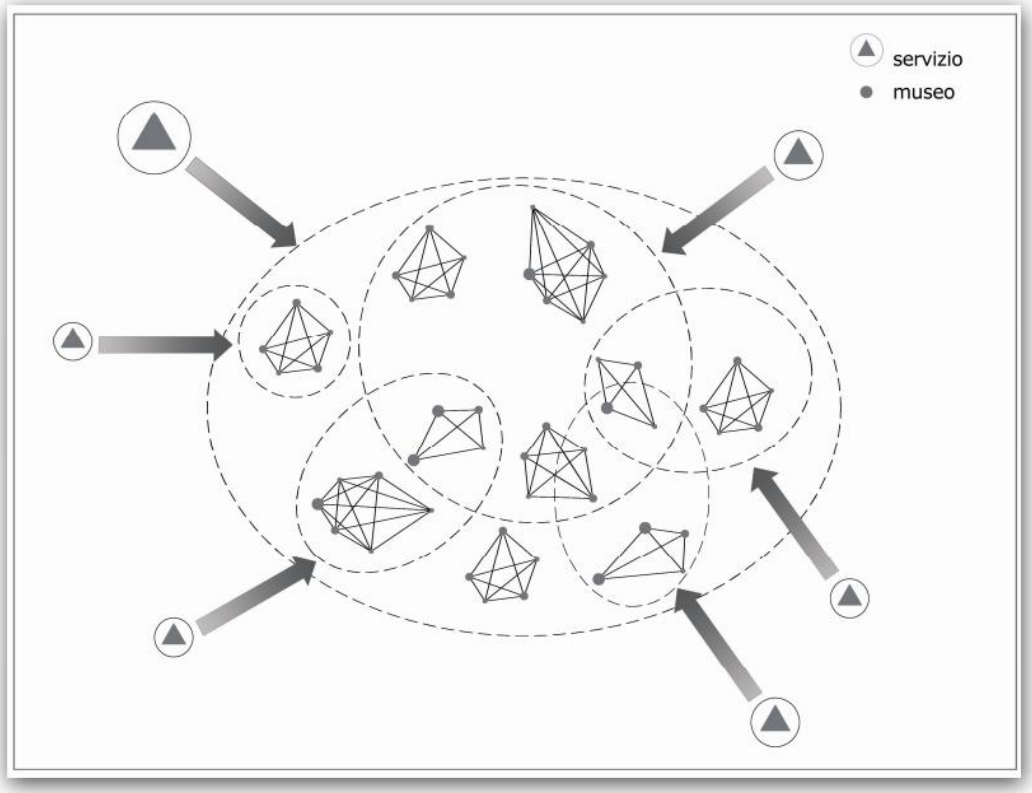
I LIMITI DI TALE MODELLO ORGANIZZATIVO

1) *Caratterizzazione territoriale:* l'organizzazione distrettuale limita nel territorio attività che potrebbero gestirsi su una scala maggiore;
2) *Delimitazione e tipizzazione di un ambito territoriale sul fondamento di un asset*: limitazione della ricchezza della varietà di un territorio;

↓

Il modello distrettuale è adatto ad una seconda fase organizzativa, successiva alla creazione di una rete di rapporti tra i musei interessati: l'obiettivo primario infatti rimane il raggiungimento di un livello di comune efficienza sulla base di standard condivisi.[34]

9.2.2) RETI A GEOMETRIA VARIABILE



Fonte: Cerquetti M., *Relazioni interorganizzative tra musei: reti, sistemi, cluster, distretti museali*, Anno Accademico 2008/2009.

[34] Cerquetti M., *Relazioni interorganizzative tra musei: reti, sistemi, cluster, distretti museali*, Anno Accademico 2008/2009.

- *la diminuzione dei costi unitari* dei servizi, delle attività e dei materiali necessari al funzionamento dei musei;
- *la riduzione dei carichi amministrativi* gravanti sulle singole amministrazioni;
- *l'incremento della qualità e della quantità* di servizi offerti al pubblico;
- *sviluppo di forme di contracting out*, ossia la possibilità di creare nel tempo dei rapporti stabili di esternalizzazione di servizi, il che favorirebbe la riduzione dei costi e il parallelo incremento della qualità e della quantità dei servizi offerti;
- il museo manterrebbe la *regia delle attività*, ma potrebbe rinegoziare la natura dei rapporti esterni;

9.3) STRUMENTI GIURIDICI

9.3.1) CONVENZIONI

Possono servire per gestire in modo congiunto servizi riguardanti l'informazione, la ricerca, la pubblicazione, la promozione, la formazione e l'aggiornamento del personale, prevedendo un unico referente per la gestione di diverse strutture museale e centri unici di acquisto o centri unici di utilità comune, a cui ogni singolo museo possa rivolgersi autonomamente a seconda delle proprie esigenze strategico-culturali.[35]

9.3.2) LA CONCERTAZIONE

Tra i soggetti coinvolti nella valorizzazione dei beni culturali, prevede tre fasi:

1. *Fase strategica*;

2. *Fase di programmazione*;

3. *Fase relativa alla gestione della valorizzazione*.

Nelle prime due fasi vengono definiti accordi per elaborare strategie ed obiettivi comuni finalizzati alla valorizzazione, anche attraverso la costituzione di appositi soggetti giuridici, a cui possono partecipare anche soggetti privati proprietari di beni culturali e persone giuridiche private senza fine di lucro. La programmazione negoziata è un metodo di governo territoriale che privilegia il confronto e l'incontro

[35] Cerquetti M., *Relazioni interorganizzative tra musei: reti, sistemi, cluster, distretti museali*, Anno Accademico 2008/2009.

delle responsabilità istituzionali, in una logica di sussidiarietà e partenariato, rispetto a forme di autonomia decisionale che, sciolte da vincoli di corresponsabilità, conducono inevitabilmente alla divaricazione delle scelte, alla conseguente polverizzazione delle risorse, all'instabilità degli obiettivi programmatici, alla perdita di controllo su tempi, costi e metodi di realizzazione degli interventi.

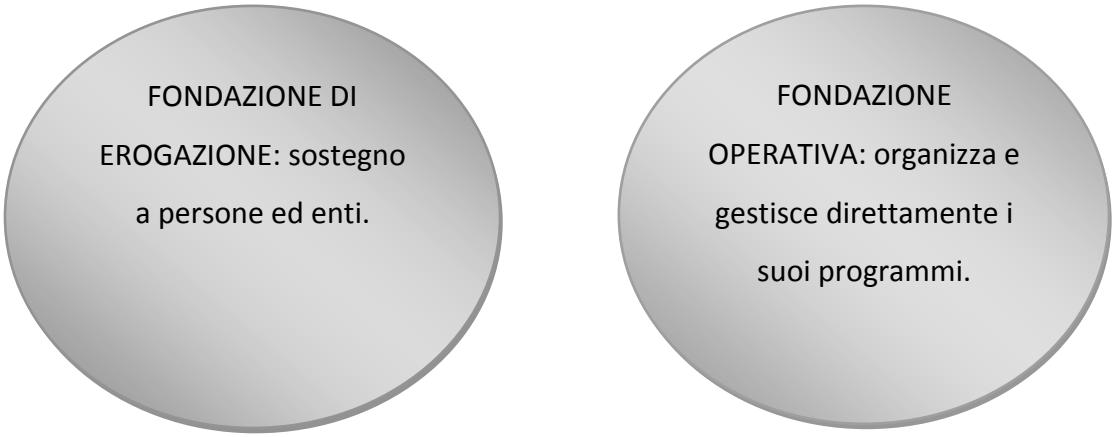
STRUMENTI DELLA PROGRAMMAZIONE NEGOZIATA

- *Intesa Istituzionale di Programma*: che regola il rapporto Stato-regione su diverse materie;
- *Accordo di Programma Quadro*: di natura tematica e di scala regionale;
- *Accordo di Programma*: relativo ad uno specifico intervento di particolare complessità.

9.4) FONDAZIONE DI MUSEI

Secondo la definizione dell'European Foundation Centre di Bruxelles, *una fondazione è un ente privato senza finalità di lucro con una propria sorgente di reddito che deriva normalmente - anzi, in Italia, necessariamente - da un patrimonio*. Questo ente, dotato di una propria organizzazione e di propri organi di governo, usa le proprie risorse finanziarie per scopi educativi, culturali, religiosi, sociali o altri scopi di pubblica utilità, sia *sostenendo persone ed enti (fondazione di erogazione)*, sia *organizzando e gestendo direttamente i suoi programmi (fondazione operativa)*.

Fondazioni



Per costituire una fondazione servono….

- *un fondatore* - anche più persone congiuntamente, ovvero una persona giuridica - tramite un atto pubblico o una disposizione testamentaria;
- la *costituzione* dell'ente deve essere sancita da un notaio tramite l'atto di fondazione;
- per poter operare necessita di un *riconoscimento giuridico* che sottopone tutti gli atti della fondazione al controllo di legittimità di un'apposita autorità vigilante (art. 12 e seguenti del Codice Civile);
- *lo statuto*, parte integrante dell'atto di fondazione, raccoglie le principali norme organizzative per il corretto funzionamento dell'ente;

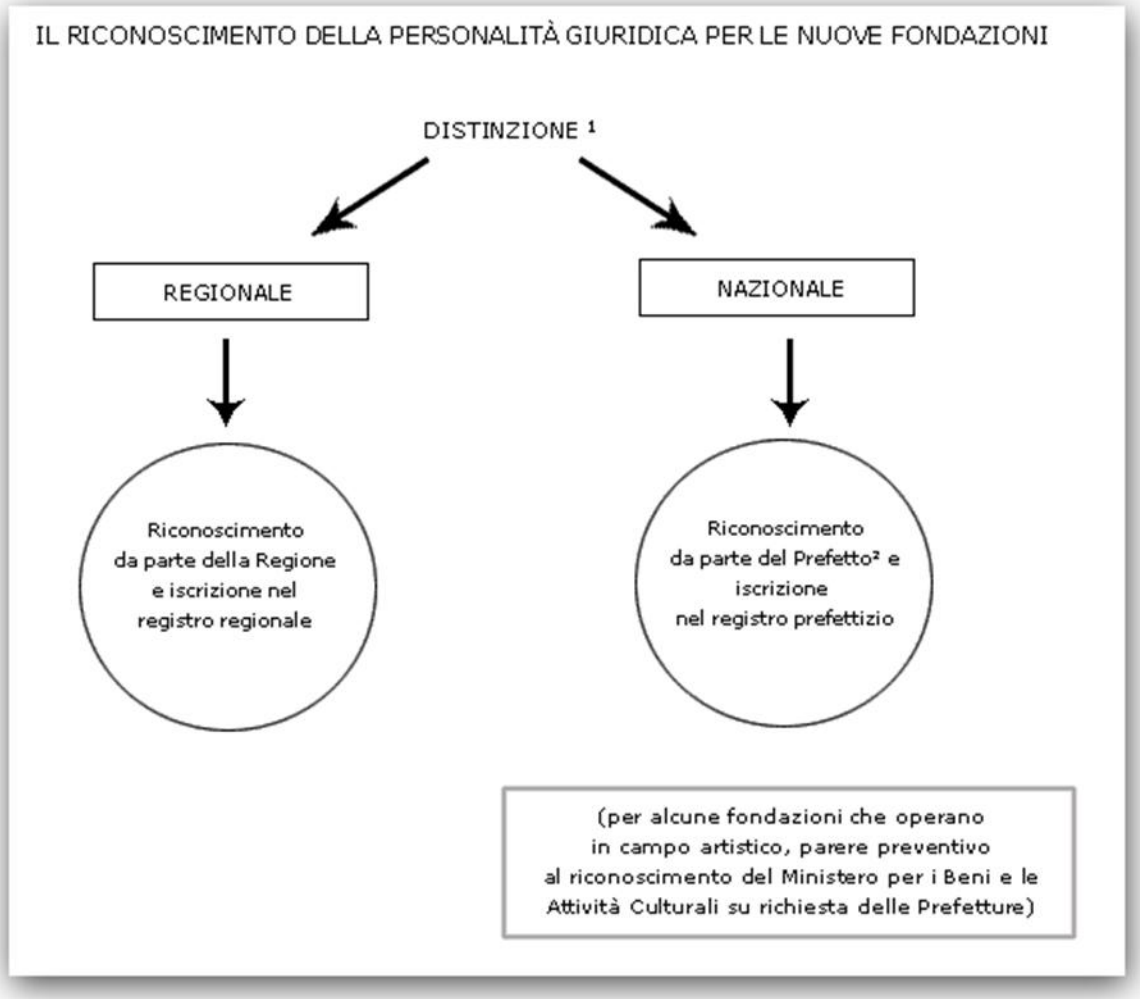
PERCHÉ CREARE UNA FONDAZIONE?	Una fondazione è uno strumento giuridico che una persona, un gruppo di persone o anche un'impresa o un ente pubblico possono utilizzare per perseguire uno scopo socialmente utile. I fondatori decidono di destinare un patrimonio ad uno scopo ritenuto socialmente utile. Risulta uno strumento molto flessibile, dal momento che la sua creazione può essere dovuta ai motivi più svariati.
DI CHE COSA SI OCCUPERÁ UNA FONDAZIONE?	E' fondamentale individuare con chiarezza lo scopo della fondazione, poiché allo scopo della fondazione risulta vincolato un patrimonio. La determinazione dello scopo è importante anche per l'individuazione della materia, cioè il campo d'intervento (sanità, istruzione, ricerca

	scientifica, ecc.); la materia infatti consente di: 1) verificare se la fondazione possa ottenere il *riconoscimento giuridico regionale*, consentito solo quando la materia rientra fra quelle trasferite per competenza dallo Stato alle Regioni (D.P.R. 616/77): assistenza sanitaria ed ospedaliera, beneficenza pubblica, istruzione artigiana e professionale, assistenza scolastica, beni culturali, turismo, artigianato, agricoltura e foreste, trasporti e viabilità, ecc.; 2) individuare quale sia l'autorità vigilante nel caso di *riconoscimento giuridico nazionale* (ad esempio il Ministero della Sanità per una fondazione operante nel campo dell'assistenza medica agli handicappati).
DOVE OPERERÁ UNA FONDAZIONE?	La zona geografica di intervento ha rilevanza ai fini del tipo di *riconoscimento giuridico* e della dimensione del *patrimonio*. Se la fondazione si pone un preciso vincolo statutario in base al quale le attività dell'ente devono esaurirsi nell'ambito di una regione - ovvero in una zona geografica più ristretta - è possibile chiedere il *riconoscimento giuridico regionale*, altrimenti deve essere chiesto quello *nazionale* (che si può chiedere comunque, in assenza di vincoli territoriali).

QUALI RISORSE ECONOMICHE SARANNO DISPONIBILI PER LA FONDAZIONE?	La costituzione di una fondazione può essere vista come una *immobilizzazione di risorse economiche* e di conseguenza il legislatore si è preoccupato di garantire che tali risorse vengano utilizzate efficacemente ed efficientemente a beneficio della collettività. E' per queste ragioni che l'autorità preposta al riconoscimento giuridico della fondazione é legittimata a richiedere un patrimonio minimo, tale da consentire l'effettiva possibilità di raggiungere lo scopo (*congruità del patrimonio rispetto allo scopo*).
QUALI RISORSE UMANE SARANNO DISPONIBILI PER LA FONDAZIONE?	Nelle *fondazioni di erogazione* l'organizzazione é molto ridotta (ad esempio un'unica segretaria oppure soltanto un professionista esterno), mentre nelle *fondazioni operative* può essere così estesa da includere migliaia di persone suddivise in più livelli gerarchici. Inoltre è necessario definire la struttura organizzativa, cioè suddividere le attività e le funzioni in gruppi di lavoro e di responsabilità. Nel caso in cui esista già un'organizzazione operante prima della costituzione della fondazione (è il caso ad esempio dei comitati promotori di fondazioni o delle associazioni non riconosciute che si "trasformano" in fondazioni), quale ruolo debbano avere le persone durante e dopo la fase di costituzione.

CHI PRENDERÁ LE DECISIONI?	Bisogna definire con chiarezza le competenze e le responsabilità del vertice organizzativo, composto da organo decisionale, organo esecutivo ed organo di controllo.
COME SI CHIAMERÁ LA FONDAZIONE E DOVE AVRÁ SEDE?	Occorre individuare la sede legale dell'ente, che può essere la sede operativa o amministrativa (se già esistente o prevista) ovvero presso lo studio di un notaio o di un commercialista (ad esempio nel caso di fondazioni di pura erogazione). La sede ha rilevanza per individuare la competenza della Prefettura o della Regione in caso, rispettivamente, di istanza di *riconoscimento giuridico nazionale o regionale.* Il fondatore deve poi scegliere la denominazione dell'ente, che, sebbene sia libera (può anche non contenere la parola "fondazione"), risulta spesso composta dal *nome del fondatore* (o della sua famiglia) seguito da *una breve indicazione* dello scopo (ad esempio "fondazione Rossi per la ricerca sulle malattie genetiche").
QUALI SONO GLI ORGANI DI UNA FONDAZIONE?	Gli organi di una fondazione sono: - il *Consiglio di Amministrazione* (o Consiglio Direttivo, o affini), composto da uno o più amministratori che sono responsabili verso l'ente secondo le norme del mandato, è l'organo obbligatoriamente previsto dal Codice Civile; il Consiglio di Amministrazione ha poteri di

	amministrazione ordinaria e straordinaria della fondazione; - il *Presidente del Consiglio di Amministrazione* che è il legale rappresentante della fondazione; - il *Direttore o Segretario Generale*, organo non obbligatorio, ha il compito di attuare i programmi deliberati dal Consiglio di Amministrazione; - il *Collegio dei Revisori dei Conti*, non obbligatorio, è generalmente composto da tre membri di cui uno è spesso nominato dall'Autorità vigilante ed esercita la vigilanza contabile sull'amministrazione della fondazione; - il *Comitato scientifico*, anch'esso non obbligatorio, è generalmente composto da studiosi ed esperti nel campo di attività della fondazione.
QUALE TIPO DI RICONOSCIMENTO GIURIDICO?	Il riconoscimento giuridico può essere o regionale o nazionale. La normativa di riferimento è il DPR 10 febbraio 2000 n. 361, "Regolamento recante norme per la semplificazione dei procedimenti per il riconoscimento di persone giuridiche private e di approvazione delle modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto", in vigore dal 22 dicembre 2000.



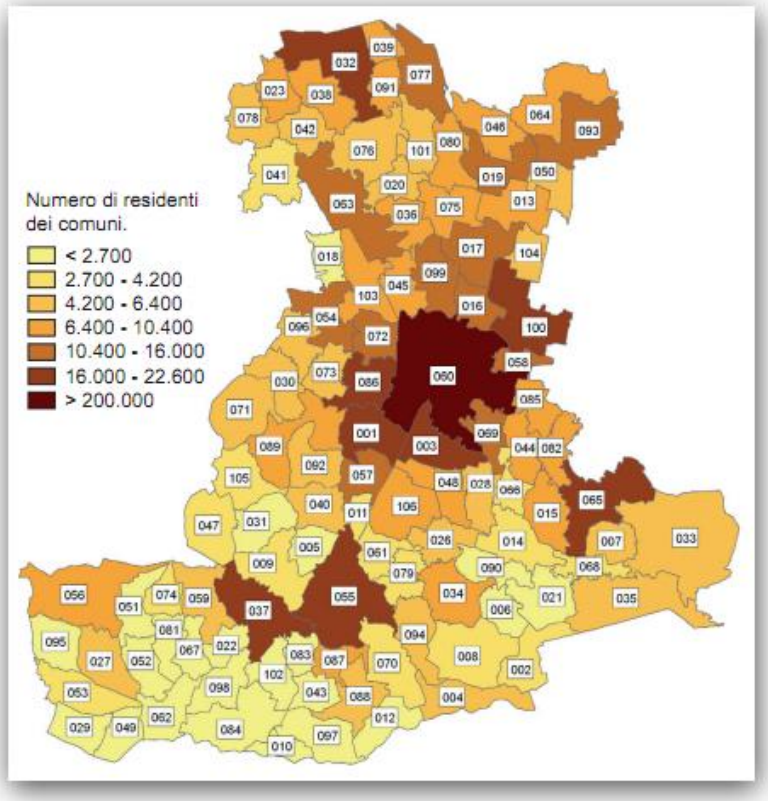
Fonte: sito Internet http://www.fondazioni.it/

10) STUDIO PER LA CREAZIONE DI RETI MUSEALI DI PICCOLI MUSEI NELLA PROVINCIA DI PADOVA

Nell'ambito della regione Veneto la provincia di Padova può essere considerata un campo d'analisi dalle ottime potenzialità. Andremo quindi a verificare come tale territorio possa considerarsi adatto alla creazione di reti museali di piccoli musei. Inizialmente analizzeremo alcuni indicatori che vanno a mostrare il buon andamento del turismo culturale nel territorio padovano; in seguito vedremo quali progetti sono già stati realizzati in ambito museale a livello provinciale; infine porremo l'attenzione sulle iniziative legate ai piccoli musei del territorio e al possibile sviluppo di forme di reti di musei.

10.1) LA PROVINCIA DI PADOVA

Popolazione per comune di residenza (numero di persone residenti al 1 gennaio 2011).



Al 1° gennaio 2011 la Provincia contava 934.216 abitanti, di cui il 23% nel solo Comune di Padova (214.198 abitanti pari a 2.293 ab/kmq). Si nota l'addensamento consistente di residenti nella fascia attorno a Padova, per via del minore costo della vita. In alcuni comuni si è assistito ad un aumento considerevole della popolazione, come ad esempio Noventa Padovana, Albignasego, Abano Terme e Montegrotto Terme.[36]

Fonte: Elaborazione su dati Istat.

[36] Provincia di Padova, Analisi demografica, a cura dell'Ufficio Statistica della Provincia di Padova, ottobre 2011.

Stranieri residenti. Provincia di Padova e Veneto. Anno 2010.

	Provincia di Padova	Veneto
Stranieri	91.649	504.677
Incidenza % sulla popolazione	9.8	10.2
% stranieri su totale stranieri regione	18,2	-
% stranieri minorenni	23,0	24,0
% stranieri nati in Italia	14,1	15,0

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat.

Gli stranieri residenti nella provincia di Padova sono 91.649, il 18,2% di tutti gli stranieri del Veneto, e rappresentano il 9,8% della popolazione. Padova accoglie 150 nazionalità diverse: le tre più presenti sono, nell'ordine, Romania, Marocco e Moldavia. In particolare risulta meta privilegiata della comunità rumena (quasi 27 mila persone), che da sola rappresenta il 31% della presenza straniera nel territorio provinciale. Il 23% degli stranieri sono minorenni, segnale di un forte radicamento sul territorio, e per il 14,1% si tratta di persone che, seppur straniere, sono nate in Italia.

Indicatori occupazionali. Padova, Veneto e Italia - Anni 2008:2010

	Padova		Veneto		Italia	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Tasso occupazione 15-64 anni (*)	65,4	65,6	64,5	64,6	56,9	57,5
Tasso occupazione femminile 15-64 anni	55,0	55,4	53,3	53,9	46,1	46,4

Tasso disoccupazione (**)	5,8	4,3	5,8	4,8	8,4	7,8
Tasso disoccupazione 15-24 anni	12,9	8,1	19,1	14,4	27,8	25,4
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Tasso disoccupazione degli stranieri	9,5	11,1	11,5	8,9	11,2	8,5
(*) Tasso di occupazione= (Occupati / Popolazione 15/64 anni)x100						
(**) Tasso di disoccupazione= (Persone in cerca di occupazione / Forze Lavoro)x100						

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat.

Nel 2010 la situazione a Padova è in linea con quella media regionale. Rispetto al 2009, l'occupazione diminuisce, anche se di poco (dal 65,6% al 65,4% del 2010); in particolare, per le donne che registrano un tasso pari al 55% contro il 55,4% dell'anno prima. Nel contempo, la disoccupazione aumenta e più giovani si trovano in difficoltà: il 12,9% fra i 15-24enni risulta disoccupato contro l'8,1% dell'anno prima, il secondo valore più basso comunque fra le province venete. Risulta invece inferiore rispetto alla media regionale il gap tra stranieri ed italiani: nel 2009 il tasso di disoccupazione degli stranieri a Padova è diminuito e pari al 9,5% (in Veneto 11,5%) contro il 4,1% rilevato fra gli italiani che vivono nella provincia (Veneto 3,9%).

10.2) SISTEMI MUSEALI GIÁ REALIZZATI NELLA PROVINCIA DI PADOVA

10.2.1) SISTEMA MUSEALE PROVINCIALE

Tramite il *Regolamento del sistema museale della Provincia di Padova,* approvato con D.C.P. in data 6.6.1994 n. 68 di reg., viene istituito il sistema museale della Provincia di Padova, che si articola in:

- Sezione naturalistica;
- Sezione storico-archeologica;
- Sezione etnografica antropologica;

- Sezione arti visive.

Un gruppo di quattro musei di proprietà della Provincia è stato riunito con delibera del Consiglio Provinciale n.68 del 6 giugno 1994. Formano parte del Sistema museale della Provincia di Padova:

- il Museo Provinciale del fiume Bacchiglione a Cervarese S. Croce (versante occidentale del territorio provinciale): presenta una collezione di reperti archeologici rinvenuti nell'area fluviale del Bacchiglione;
- il Museo di Villa Beatrice d'Este di Baone: seicentesca, presso il Monte Gemola, sorge su un più antico monastero;
- Museo geopaleontologico 'Cava Bomba' a Cinto Euganeo: esempio di archeologia industriale nella produzione di calce nei Colli Euganei;
- il Museo Provinciale delle Macchine Termiche 'Orazio e Giulia Centanin' a Monselice: inaugurato nel maggio 2001;

L'istituzione del Sistema Museale rispondeva all'esigenza di "valorizzare e promuovere" i beni culturali e ambientali presenti sul territorio di competenza provinciale. Nello stesso regolamento si menzionavano gli immobili di proprietà della provincia e aventi destinazione a vincolo museale, presso cui risultano localizzati tre dei musei appartenenti al Sistema: Cava Bomba a Cinto Euganeo, la Villa Beatrice d'Este a Baone, il Castello di San Martino della Vaneza a Cervarese di S. Croce. Nello stesso Regolamento si stabiliva che la Provincia di Padova interagisse con analoghe strutture di Enti locali, presenti nel proprio territorio per coordinare e programmare le attività dei musei del sistema (art.3): in tal direzione si intendeva individuare uno "strumento" per superare le carenze di risorse (finanziarie e professionali) delle strutture presenti sul territorio.

Si riscontra in tale documento il rispetto dei *parametri richiesti per la costituzione di un sistema museale*, come viene espresso nell'art. : "Il sistema museale provinciale ha lo scopo di promuovere e valorizzare i beni culturali ed ambientali del territorio provinciale, in tutte le loro peculiarità, con particolare riferimento ai beni naturali, culturali, storici ed architettonici, in armonia con quanto disposto con l'art. 2 dello Statuto provinciale. La Provincia può interagire con analoghe strutture di enti locali, nel territorio per coordinare e valorizzare le singole attività dei musei. A tal fine possono essere stipulate convenzioni con i comuni interessati."

Successivamente, è da notare come nell'art.4 si pone l'attenzione sulla necessità di gestire le collezioni museali secondo i criteri della "massima fruibilità possibile", sempre mantenendo il rispetto per le norme di conservazione dei manufatti.

Sul piano strettamente organizzativo e di gestione finanziaria, il Regolamento stabiliva che *gli oneri finanziari di gestione ricadessero sulla Provincia* (art.7), in un'ottica di gestione integrata che facilitasse la situazione dei singoli musei. Ugualmente, per quanto riguarda *la gestione amministrativa, si è scelto di renderlo parte integrante dell'amministrazione provinciale*: i quattro musei dipendono infatti dalla Direzione "Servizi culturali e offerta scolastica" dell'Ufficio Cultura e Offerta Scolastica della Provincia.

Altresì, consta riportare come nell'art.8, per quanto riguarda il personale del museo, consti la presenza di un *Direttore* del sistema museale, che "sovraintende alle sezioni museali, è responsabile della conservazione delle collezioni, coordina l'utilizzazione del personale assegnato, collabora con il competente Capo Settore nell'attuazione delle funzioni di propulsione dell'attività museale in base agli indirizzi dell'Amministrazione, redige annualmente la relazione consuntiva dell'attività del sistema museale, formula indicazioni al Capo Settore per il programma da proporre in sede di Bilancio annuale e pluriennale." Inoltre si menziona che: "Per particolari funzioni è previsto l'impiego nel sistema museale di personale non dipendente dalla Provincia, anche volontario, in base alle norme vigenti."

All'art.10, infine, si nomina la presenza di una *commissione scientifica con funzione consultiva* delle decisioni tecnico-scientifiche del sistema museale. "La Commissione scientifica è, in particolare, tenuta ad esprimere parere in merito a: - al programma da proporre all'Amministrazione in sede di formulazione del Bilancio annuale e pluriennale; - agli incrementi del patrimonio museale; - alle attività di divulgazione e scambio culturale con 2 istituti, enti, associazioni che operano nell'ambito delle finalità del sistema museale."[37]

LA GESTIONE DEI SERVIZI AGGIUNTIVI

I servizi aggiuntivi vengono gestiti in concessione a terzi: attualmente ad opera della cooperativa bolognese "Le Macchine Celibi", che si occupa dell'apertura/chiusura delle sedi museali,

[37] Provincia di Padova, Regolamento del sistema museale della Provincia di Padova, I Regolamenti Provinciali: n.13, 6/6/1994.

dell'organizzazione di visite guidate, della pulizia dei locali, della gestione dei servizi di biglietteria, bookshop, sorveglianza, ed attività didattiche studiate per i diversi pubblici.

INTERVENTI DI PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

Il Sistema Museale si adopera concretizzando precise azioni di valorizzazione del patrimonio:

- gli orari di apertura delle sedi museali sono uniformati;
- il regime tariffario è omogeneo, anche se non è previsto un unico biglietto di accesso;
- è stata realizzata nel 2000 la "Carta Giovani", una tessera distribuita gratuitamente ai giovani tra i 14 e i 25 anni, che permette di accedere alle quattro sedi museali e a quelle gestite dal "Settore Musei e Biblioteche" del Comune di Padova, di entrare gratuitamente al circuito dei Musei di Ateneo ed ottenere altre agevolazioni; la Provincia ha inoltre aderito all'iniziativa comunale della PadovaCard che integra l'offerta museale del Comune di Padova con quella dei trasporti, dei parcheggi e di altri servizi turistici;
- nel novembre 2005 è stato realizzato il primo portale dei Musei della Provincia di Padova, che riunisce tutte le 65 istituzioni museali presenti sul territorio provinciale (e che quindi non è specificatamente dedicato ai quattro musei del Sistema Provinciale);
- l'Assessorato alla Cultura ha inaugurato nel 2005 l'iniziativa "Musei letterari", per promuovere all'interno dei Musei della provincia la lettura di opere letterarie di epoca contemporanea;
- l'iniziativa "Promozione dei Musei Provinciali" coinvolge anche le associazioni culturali e gli enti che operano sul territorio e prevede numerose forme di pubblicizzazione e diffusione del materiale informativo nelle scuole, nei luoghi deputati al turismo e via web, ma anche il potenziamento della segnaletica stradale relativa alle sedi museali;

Il sistema museale della provincia di Padova non si è fino ad oggi ampliato oltre alle quattro sedi già elencate, ma si attende l'apertura di due futuri musei, tra cui il Museo di Storia della Medicina e Padova e il Museo Vivente degli Insetti a Brusegana.[38]

[38] LARTTE, *Laboratorio Analisi Ricerca Tutela Tecnologie Economia per il patrimonio culturale*, Analisi delle politiche regionali per i sistemi museali, 2007.

10.2.2) IL "SISTEMA MUSEALE" DELLA BASSA PADOVANA

Il "Sistema della Bassa Padovana" è formato da quattro strutture presenti nel territorio della provincia meridionale di Padova:

- il Museo Civico Etnografico di Stanghella: istituito nel 1985, ospita una raccolta di testimonianze materiali che mostra il processo di colonizzazione nell'area in questione;
- il Museo Villaggi Scomparsi di Villa Estense: sorto nel 1996, riunisce le testimonianze sugli antichi abitati romani e medievali presenti nell'area della Bassa Padovana e poi progressivamente abbandonati;
- il Museo delle Antiche Vie di San Salvaro di Urbana: dedicato ad approfondire le tematiche inerenti la viabilità antica nella zona e la trasformazione storica dei percorsi stradali;
- il Museo delle Centuriazioni di Granze: allestito nel 1994 per riunire un nucleo di rinvenimenti archeologici dall'area circostante;

Sono sedi di piccola entità, qualificate anche come centri di documentazione, che intendono fornire una ricostruzione del tema dell'antropizzazione nel territorio della Bassa Padovana, nelle varie epoche storiche.

FORMAZIONE DELLE RACCOLTE

Il gruppo Bassa Padovana, formatosi nel 1970, è fautore della formazione e sistemazione delle raccolte. Le attuali sedi sono rese disponibili dalle amministrazioni comunali di Stanghella, Villa Estense, Granze, Urbana. I beni mobili che vi sono custoditi sono concessi in deposito dalla stessa Soprintendenza. Le raccolte, in seguito alla loro formazione, sono state "cedute" ai Comuni dal Gruppo Bassa Padovana e gestiti dal Gruppo stesso, mediante convenzioni approvate dai rispettivi Consigli comunali: i membri del Gruppo si riuniscono periodicamente e, in tali occasioni, vengono definite le attività che coinvolgono i quattro musei.

ASPETTI GESTIONALI

- L'*allestimento* presso le sedi museali è a cura dei volontari;
- I musei sono tutti *gratuiti* e con un *orario uniforme*;
- Il Gruppo Bassa Padovana gestisce *grazie ai volontari i servizi minimi e la programmazione culturale*;

- Ciascun museo ha un proprio *responsabile* appartenente al medesimo Gruppo;
- *Le pagine web non risultano essere comunque aggiornate* e certe sezioni sono in fase di "allestimento". Si segnala inoltre che alcune schede informative sui quattro musei sono presenti anche sul sito del Sistema Museale Provinciale di Padova, pur non sussistendo alcun rapporto formale tra la Provincia e il Sistema Museale della Bassa Padovana;
- I risultati delle ricerche confluiscono fra l'altro nel periodico l' *Adese*, edito in collaborazione con il Sodalizio Vangadiciense di Badia Polesine. Similmente esiste anche una collana di studi, Quaderni del Gruppo Bassa Padovana, e opuscoli con l'illustrazione dei singoli musei;
- Le *amministrazioni comunali di pertinenza* provvedono alla *copertura delle spese di gestione ordinaria* delle singole sedi, stanziando una quota nell'ambito dei propri bilanci annuali;

PROBLEMATICHE RELATIVE ALLA DEFINIZIONE DI "SISTEMA"

- Le strutture possiedono solo requisiti minimi di conservazione e fruizione delle raccolte;
- *Non* dispongono di *personale scientifico*;
- I comuni interessati *non intervengono nella programmazione della valorizzazione museale* e intervengono sporadicamente a livello finanziario;
- Manca un *riconoscimento ufficiale*;

10.3) BENCHMARK DI SISTEMI E RETI MUSEALI: BUONE PRATICHE IN VENETO E AL DI FUORI DEL VENETO

Oltre alle realtà dei sistemi museali già istituiti nella provincia di Padova, risulta utile portare un confronto con progetti realizzati in altre realtà, da cui è possibile trarre utili indicazioni in merito. Andremo di seguito ad analizzare due casi di buone pratiche relative alla realizzazione di sistemi e reti museali: il primo caso è quello dei Piccoli Grandi Musei di Firenze e il secondo caso quello del Sistema Museale Agno-Chiampo.

10.3.1) I PICCOLI, GRANDI MUSEI DI FIRENZE

L'iniziativa i Piccoli Grandi Musei partecipa ad un progetto operativo complessivo dal titolo "Alla scoperta del territorio" sostenuto con forza dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze: a tal proposito

sono state realizzate numerose iniziative fra cui l'allestimento di musei locali, restauri e realizzazione di cataloghi scientifici, spesso legati alla rete territoriale dei piccoli musei metropolitani.

Antonio Paolucci, direttore dei Musei Vaticani di Roma e già Soprintendente Regionale ai Beni Storico e Artistici della Toscana, Presidente del Comitato Scientifico PGM, sottolinea come "I Musei minori conservano oggetti d'arte, che non sono solo belli, ma che sono anche la storia che si fa figura, si fa cosa. I musei minori riflettono la storia della cosiddetta piccola patria ed è per questo che il progetto PGM è un'operazione politica culturale e didattica di grande importanza."

Dallo spazio dedicato nel sito Internet a tale realizzazione, possiamo desumere una serie di indicazioni interessanti, relative a buone pratiche di gestione:

- è stato dedicato a 23 musei minori *un sistema permanente di promozione*, tramite campagne di comunicazione, l'organizzazione di eventi culturali e di grandi mostre, la produzione di iniziative editoriali divulgative e scientifiche e sussidi didattici disponibili in Internet;
- *il nuovo portale è stato ideato e realizzato dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze* all'interno del progetto "Alla scoperta del territorio. Piccoli Grandi Musei" ed è ideato in modo tale da essere continuamente alimentato e quindi costantemente aggiornato in tempo reale;
- ogni responsabile museale può accedere con una password alla sezione dedicata al suo museo e aggiornarlo con informazioni, foto e notizie, segnalando le iniziative più significative come mostre, giornate di studio e attività didattiche (a tal proposito sono stati organizzati anche corsi di formazione per gli addetti);
- nel *sito Internet* possiamo trovare facilmente informazioni relative ai musei suddivise nelle tre sezioni principali: i musei del collezionismo storico, i musei scientifici e i musei del territorio, fra cui quelli d'arte sacra; l'utente può facilmente accedere alle varie sezioni: la descrizione del museo, le informazioni (orari, prezzi, come arrivare servizi), gli itinerari (oltre 50 quelli segnalati distinti in geografici e tematici); ulteriormente bisogna segnalare come un sofisticato sistema di mappe permette al navigatore di orientarsi facilmente all'interno del territorio di riferimento e di individuare velocemente tutti i luoghi di interesse situati nell'area in cui si trova;

- il portale è stato realizzato sia in italiano che in inglese e dispone di un veloce motore di ricerca interno: molto rapidamente si possono fare ricerche sulle 400 opere recensite o sui 200 autori presenti, accedendo all'archivio fotografico o alla biblioteca;
- inoltre, tale sito è stato attentamente *curato a livello di contenuti*, da storici ed esperti dei vari settori, permettendo in tal modo di apprezzare la ricchezza del contenuto dei piccoli musei del territorio fiorentino; si possono conoscere le collezioni dei musei attraverso cataloghi multimediali con apposite funzioni di ricerca, percorrendo virtualmente itinerari alternativi, e usufruire degli strumenti di approfondimento, quali accurati apparati bibliografici e repertori di link e di riferimenti tematici;
- i curatori dei musei si occupano inoltre della la sezione relativa agli *eventi* in programma nei musei con la segnalazione delle iniziative più importanti quali mostre, giornate di studio, attività didattiche, editoriali e di studio;
- *la linea editoriale PGM* offre oggi *24 guide al museo e 6 cataloghi*: è di fatto uno dei principali strumenti di fruizione e promozione del progetto PGM, grazie alla praticità e agilità con cui è presentato (all'interno della sezione relativa nel sito Internet è infatti possibile scaricare ognuno di essi in pratico formato pdf);

10.3.2) IL SISTEMA MUSEALE AGNO-CHIAMPO

La nascita del Sistema museale Agno-Chiampo[39] racconta del vivo interesse dimostrato da più parti verso il territorio di riferimento e della crescente consapevolezza di come, per poter valorizzare e affrontare adeguatamente le sfide poste dai cambiamenti continui nell'economia, sia necessario prendere consapevolezza della necessità di superare gli antagonismi e le chiusure per aderire a un sistema di gestione condiviso.

- Il Sistema museale Agno-Chiampo si caratterizza per essere formato da *un unico museo presente sul territorio*, cioè quello di Montecchio Maggiore, mentre negli altri otto comuni, Arzignano, Brendola, Castelgomberto, Montebello, Montecchio Maggiore, Montorso, Sovizzo, Trissino, Zermeghedo, si trovano aule didattiche: il Sistema si propone appunto di offrire servizi a tutta la popolazione del territorio di riferimento, ottimizzando i costi e portando i

[39] Per approfondimenti si consulti il sito di riferimento http://www.museozannato-agnochiampo.it/rete/.

servizi museali anche là dove i musei non ci sono;

- per realizzare questi obiettivi si era data al Sistema un'articolazione a due livelli: un *Centro Servizi*, presso il Museo di Montecchio Maggiore, e *Sedi Museali Locali* nei Comuni del Sistema. *Il Museo Centro Servizi* doveva organizzare e gestire, sulla base dei programmi concordati fra gli enti convenzionati, tutta l'attività, soprattutto didattica museale, che si svolge nelle sedi locali e, nella prima fase anche l'allestimento delle sedi stesse; nelle *Sedi Locali* si prevede la presenza di materiali informativi di vario tipo, in modo da renderli "sportelli locali" della Sede Centrale;
- tutti i Comuni aderenti si sono impegnati, sottoscrivendo la Convenzione, a trovare i locali in cui ospitare la sede locale e a nominare una persona di riferimento all'interno del proprio organico con la quale il personale del Museo possa mantenere un costante dialogo sulle necessità organizzative delle singole sedi;
- il Comune di Montecchio Maggiore, d'altro canto, si è impegnato a garantire una gestione professionale del Museo, in una sede idonea, con arredi e attrezzature adeguati, con sufficienti orari di apertura, e quant'altro necessario per una piena funzionalità della struttura;
- da sottolineare come gli impegni qui accennati si sono concretizzati attraverso *un programma* approvato da tutti gli enti nei rispettivi Consigli Comunali;
- sempre nella Convenzione sono stati definiti i parametri di partecipazione dei Comuni alle diverse tipologie di *spesa*:
    - *le spese di investimento* ⟶ ogni Comune;
    - *le spese fisse di gestione* ⟶ i Comuni convenzionati si impegnavano a versare al Comune di Montecchio Maggiore *il 30% della spesa prevista per ogni anno*, mentre il Comune di Montecchio Maggiore copriva da solo il 70% degli oneri di gestione corrente;

- *le spese per attività da programmare anno per anno* venivano preventivate in apposite riunioni degli amministratori.

A tal proposito, un *punto di forza* è rappresentato da *contributi e finanziamenti da terzi*: nel 2001 il 75% del costo della didattica è stato coperto da un contributo regionale (Euro 15.907 su un totale di 21.175). La Convenzione prevede che il Comune di Montecchio Maggiore acceda ad ogni tipo di contributo in nome e per conto di tutti i Comuni, utilizzando poi tali risorse per finanziare attività di Sistema.

- per quanto riguarda il problema decisionale si è scelta la forma della C*onvenzione* nella quale vengono stabiliti solo:
  - alcuni minimi passaggi fondamentali attraverso i quali assicurare la condivisione delle decisioni;
  - una iniziale programmazione triennale della Convenzione;
  - due riunioni annue per la discussione della Relazione Programmatica e della Relazione Consuntiva sull'attività del Sistema (accompagnate rispettivamente dal Piano Finanziario e dal Rendiconto) presentate dal Direttore;

10.3.3) RETE MUSEALE DELL'ALTO VICENTINO

Il lavoro di creazione della Rete Museale dell'Alto Vicentino nasce dall'esigenza di valorizzazione del territorio di riferimento. Tale risultato iniziò a concretizzarsi tramite un lavoro di conoscenza delle realtà interessate, in tavoli di confronto con gli amministratori locali e colloqui di approfondimento con esperti di settore.

La rete fu formalmente istituita nella primavera del 2001, mediante la firma di una *convenzione quinquennale*, a cui aderirono all'inizio i comuni di Breganze, Malo, Marostica, Monte di Malo, Nove, Santorso, S. Vito di Leguzzano, Schio, Valdagno, Velo d'Astico, e tra 2004 e 2005 i comuni di Lusiana, Villaverla, Valstagna.

Ambiti di intervento della Rete:

- adeguamento dei musei aderenti ai nuovi *standard ministeriali*, recepiti dalla Regione Veneto con D.G.R. 2863 del 18/09/2003;
- favorisce lo sviluppo del *turismo culturale*;
- crea adeguato *materiale informativo*, gestisce il sito Internet, partecipa a fiere e convegni;
- organizza *corsi di formazione* per gli operatori interessati;

Organi della Rete:

- *Centro Servizi Museali dell'Alto Vicentino*: è il nucleo strategico della Rete (collocato presso la Filanda Corelli di Malo);
    - è lo strumento operativo che si occupa di mantenere il dialogo fra i vari comuni partecipanti;
    - realizza il materiale informativo;
    - cura l'immagine della Rete;
    - cura i contatti con il mondo della scuola e le attività formative per gli operatori;
- *Comitato di Gestione:* è l'organo di indirizzo e di controllo politico-amministrativo;
    - vi fanno parte i sindaci (o gli assessori) dei comuni aderenti;
    - la durata del Comitato di Gestione, che è presieduto dal Rappresentante del Comune capo-convenzione, è subordinata alla validità del mandato politico di ogni sindaco;
- *Commissione esecutiva:* viene eletta dai membri del Comitato di Gestione e rende esecutivi i programmi;
- *Comitato scientifico:* comprende personalità con competenze in tema di archeologia industriale, musealizzazione, o sulla cultura locale, e ha una funzione consultiva;
- *Coordinamento dei Rappresentanti dei Musei:* comprende i curatori delle singole istituzioni della Rete;

Gestione economica:

Gli oneri finanziari vengono suddivisi tra i membri aderenti, secondo quote di riparto proporzionali al numero di abitanti che risiedono in ogni comune.

- *Un workshop biennale a tema* e, dal 2004, della *Giornata della Rete Museale*;

- Grazie all'utilizzo di un'immagine coordinata i musei afferenti possono partecipare a eventi di portata internazionale;
- Vengono realizzate iniziative destinate agli studenti degli istituti di ogni ordine e grado;
- A cura del *Centro Servizi*, viene pubblicato, a cadenza periodica, il *Giornalino Didattico della Rete Museale, Il giornalino della Rete Museale Alto Vicentino: Gioca ed impara; i musei incontrano la scuola.*

Problematiche:

- La Rete lascia comunque ampia autonomia ai singoli musei aderenti, con problematiche sulla *fruibilità generale dei musei*, dovute al diverso status giuridico ed economico di ognuno;
- È fortemente diversificata *l'offerta di servizi al pubblico*, che dimostra spesso *carenze organizzative*;
- Mancata uniformità dell'orario di apertura;

10.4) PROBLEMATICHE RELATIVE ALLO STATUS DI "MUSEO LOCALE", DETTO ANCHE "PICCOLO MUSEO"

Anna Maria Visser Travagli ricorda come "i musei locali sono quindi diventati servi di due padroni (...) perché, in conseguenza di una riforma incompiuta, i musei, per le iniziative e le attività, ricadono sotto la competenza dell'Ente locale e quindi della Regione, ma per quanto riguarda tutto ciò che ha attinenza con la tutela e la conservazione – ovvero per i restauri, le indagini archeologiche, la catalogazione, i prestiti, gli spostamenti di opere ecc. – ricadono pienamente sotto la disciplina del Ministero dei Beni Culturali e il controllo delle soprintendenze, che sono rimaste statali. Questa situazione ha determinato inevitabilmente rapporti molto critici fra le Regioni, i Comuni e il Ministero".[40] E' quindi innegabile che "l'incompiutezza del processo di regionalizzazione dei musei, rimasto in sospeso, abbia, in una qualche misura, determinato una deficitaria assunzione di responsabilità da parte delle Regioni e una disaffezione da parte degli Enti locali proprietari (…)."[41]

[40] Cit. Visser Travagli A.M., *Docente Università di Ferrara e consigliere ANMLI, *I musei nell'ultimo decennio: profilo legislativo e istituzionale* in *Atti della X Conferenza Regionale dei Musei del Veneto*, Venezia 2006, p. 88
[41] *Ibid.*

In Veneto è tuttora vigente **la L.R. n. 50/1984** "Norme in materia di musei, biblioteche ed archivi di enti locali o di interesse locale". In tale normativa all'art. 10 si classificano i musei di Enti locali, a seconda della natura, della entità delle loro collezioni e in rapporto all'attività svolta, nelle seguenti quattro categorie:

- musei multipli;
- musei grandi;
- musei medi;
- musei minori.

La Giunta Regionale del Veneto con la D.G.R. n.2863 del 18.09.2003 aveva avviato il processo di adeguamento dei musei a degli standard minimi gestionali. Nel gennaio 2004, anno del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, a tutti i musei in possesso dei requisiti per l'accesso ai contributi regionali previsti dalla L.R. n. 50/1984 era stata inviata la brochure "L'applicazione degli standard nei musei veneti" che avviava la fase di adeguamento, alla quale avrebbero fatto seguito le fasi di sviluppo e di miglioramento.

La problematica dell'*adeguamento dei musei a degli standard condivisi* va a toccare da vicino la gestione dei cosiddetti "Piccoli Musei", di cui la stessa provincia di Padova è ricco territorio ospitante. Durante il Convegno del 2010, tenutosi a Castenaso, dal titolo "I musei accoglienti: una nuova cultura gestionale per i piccoli musei" promosso dall'Assessorato alla Cultura e dai Servizi Culturali del Comune di Castenaso, durante il suo intervento, il Prof. Giancarlo Dall'Ara ha sottolineato come "i Piccoli Musei non siano, e non vadano visti come una versione ridotta dei grandi, e anzi proprio l'idea che i "piccoli" siano dei "grandi incompiuti" è il peccato originale che ha impedito a molti di loro di riuscire ad avere un legame più forte con il territorio di appartenenza, di sviluppare un maggior numero di visitatori, ed in ultima analisi di poter svolgere la loro funzione. E quando i piccoli anziché valorizzare le loro specificità, imitano i grandi, rischiano di aggiungere ai limiti propri della dimensione ridotta, ulteriori svantaggi e diseconomie. E soprattutto aumenta la distanza psicologica con i residenti, che infatti sono i primi a non entrare nei musei."[42]

[42] Dalla sintesi degli atti del Convegno tenutosi il 7 maggio 2010 presso il Museo della Civiltà Villanoviana e riportata nel sito www.piccolimusei.com

Dal convegno sopra citato è emersa la possibilità di *costituire una Rete dei Piccoli Musei*. La partecipazione attiva al tavolo di lavoro e l'appuntamento nazionale che da questo si vuole promanare, dovrebbe poter servire anche per avanzare quelle proposte di modifica legislativa statale e delle singole Regioni presupposto per una diversa e più coerente definizione degli standard minimi di qualità e di gestione dei "piccoli musei".

Da parte della Dott.ssa Aurora di Mauro in tale ambito è stata sottolineata l'opportunità di costituire un Sistema Museale (locale) Euganeo, che metta in rete a livello gestionale alcuni musei pubblici ed altri privati dell'area termale euganea. Tra questi: *il Museo della Navigazione Fluviale di Battaglia Terme, il Museo Archeologico-Naturalistico di Galzignano Terme, il Museo Internazionale del Vetro d'Arte e delle Terme di Montegrotto Terme, il Museo dell'Aria di Due Carrare, il Museo Internazionale della Maschera Amleto e Donato Sartori di Abano Terme, il Museo di Arte Contemporanea "Dino Formaggio" di Teolo.* Per arrivare a tale risultato sarebbe indicato partire dall'avvio della "rete dei Piccoli Musei" che potrebbe in seguito servire come elemento propulsore per la creazione del Sistema Museale Locale dell'area euganea.[43]

[43] Di Mauro A., (a cura di), *I musei locali in Veneto: tra normativa e cultura della sussidiarietà (ovvero la sussidiarietà nella cultura)*, (2006-2007).

11) PROPOSTA PER LA COSTITUZIONE DI UN SISTEMA MUSEALE EUGANEO

La Provincia di Padova è situata in una posizione strategica: si trova infatti al centro sia dei principali assi di comunicazione del Veneto che di una rete infrastrutturale ed economica con ampie potenzialità. In tale contesto, la realtà museale euganea pone una sfida stimolante e attuale a una serie di soggetti interessati: è un territorio che consta di un'enorme ricchezza naturalistica, archeologica e culturale, e che necessita dell'individuazione delle corrette modalità di organizzazione economica e gestionale.

Come precedentemente accennato, la Dott.ssa di Mauro, durante il convegno sui Piccoli Musei tenutosi questo 27 ottobre 2011 al Castello del Catajo, ha avanzato l'indicazione di creazione di una rete dei piccoli musei presenti nell'area euganea, nello specifico partendo dal Museo della Navigazione Fluviale di Battaglia Terme, il Museo Archeologico-Naturalistico di Galzignano Terme, il Museo Internazionale del Vetro d'Arte e delle Terme di Montegrotto Terme, il Museo dell'Aria di Due Carrare, il Museo Internazionale della Maschera Amleto e Donato Sartori di Abano Terme, il Museo di Arte Contemporanea "Dino Formaggio" di Teolo.

Tale progetto, naturalmente, comporta la considerazione di molte componenti: andremo in seguito ad analizzare alcune delle forme di gestione economica e istituzionale che potrebbero essere istituite, le caratteristiche dei possibili musei interessati, per concludere con una proposta ragionata di rete museale.

11.1) POSSIBILI ENTI DI GESTIONE

Per quanto riguarda la gestione dei musei dell'area euganea, possiamo individuare tre possibili livelli di gestione: il ruolo della Provincia, l'Ente Parco Colli Euganei, la costituzione di una Fondazione di musei.

Andremo quindi ad analizzare il ruolo di tali soggetti economico-giuridici per individuare il loro ruolo attuale e quello potenziale nella prospettiva della realizzazione di tale progetto.

11.1.1) LA PROVINCIA DI PADOVA

Padova è la prima provincia del Veneto per numero di imprese operative, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, che ammontano a 94.255 unità a cui vanno aggiunte oltre 16.996 unità locali (stabilimenti, filiali, sedi secondarie, uffici, ecc. anche con sedi legali fuori provincia) per un totale di 111.251 insediamenti produttivi (fonte Infocamere – registro delle Imprese al 31.12.2007).[44]

La Provincia di Padova, con la attuale Presidente Barbara Degani, svolge un ruolo istituzionale di sostegno e coordinamento delle attività economiche territoriali, nell'ottica di uno sviluppo condiviso della competitività del territorio.

FONDI DI ROTAZIONE

Nel sito Internet della Provincia, nella sezione relativa al Territorio e alle conseguenti attività economiche e produttive viene dichiarata una forma di finanziamento per le imprese: i fondi di rotazione, che permettono l'erogazione di finanziamenti bancari e leasing agevolati a medio e lungo termine per investimenti produttivi e per la riqualificazione della struttura finanziaria delle imprese, nei casi previsti dalla normativa di riferimento. L'agevolazione concretamente consta di una riduzione fino al 50% del tasso di interesse applicato al finanziamento.

Gli interessi maturano sulla sola parte di risorse messe a disposizione dalla banca, mentre le risorse regionali provenienti dal Fondo di Rotazione vengono rimborsate solo in linea capitale. Con il progressivo rimborso delle quote regionali le disponibilità dei Fondi di Rotazione si reintegrano, consentendo così di finanziare sempre nuove iniziative.

Il relativo sito della società di erogazione dei fondi di rotazione per la Regione Veneto è Veneto Sviluppo S.pA. www.venetosviluppo.it, nella sezione ATTIVITA' E PRODOTTI - Finanza agevolata.[45]

11.1.2) ENTE PARCO REGIONALE COLLI EUGANEI

Il Parco Regionale Colli Euganei è stato istituito con L. R. 10.10.1989 n.38: comprende, totalmente o in parte, 15 Comuni (Abano Terme, Arquà Petrarca, Baone, Battaglia Terme, Cervarese Santa Croce, Cinto Euganeo, Este, Galzignano Terme, Lozzo Atestino, Monselice, Montegrotto Terme, Rovolon,

[44] http://www.provincia.pd.it

[45] Per maggiori dettagli relativi ai fondi stanziati per lo sviluppo delle PMI si consulti http://www.venetosviluppo.it/alfresco/service/att/TABELLAFONDIDICEMBRE2011.pdf.

Teolo, Torreglia, Vo' Euganeo), e si estende per 18.694 ettari. Vi si trovano i più significativi rilievi collinari della Pianura Padana che si ergono a sud-ovest di Padova (la massima elevazione, il Monte Venda, raggiunge quota 601 m). Il Parco è opportunamente dotato di adeguati strumenti per la tutela e la valorizzazione dell'ambiente, per l'incremento dello sviluppo economico e sociale del suo territorio in una logica di sostenibilità.

Organi dell'Ente Parco sono (Art. 17 della Legge Regionale 10 ottobre 1989 n.38 Norme per l'istituzione del Parco Regionale dei Colli Euganei):

- il Consiglio;
- il Comitato esecutivo;
- il Presidente;
- il Direttore del Parco;
- il Collegio dei revisori dei conti;

Il Parco è particolarmente attento a sviluppare progetti che permettano la sostenibilità del territorio e nel contempo il suo sviluppo, nell'ottica di una governance condivisa delle risorse culturali ed ambientali. Per quanto concerne lo sviluppo del turismo, possiamo segnalare un progetto, svolto nell'anno 2006: Qualiturismo - Qualificazione delle risorse umane per la qualità dell'offerta turistica della provincia di Padova, approvato dalla Regione Veneto e finanziato dal Fondo Sociale Europeo. In tale progetto ci si proponeva di qualificare ed aggiornare gli operatori del settore turistico dell'are del Bacino Termale Euganeo e dei Comuni della Bassa Padovana.

Inoltre, bisogna segnalare la costante attenzione allo sviluppo di attività di educazione naturalistica che permettano di vivere appieno la ricchezza del Parco nel suo completo rispetto. Il Parco Regionale dei Colli Euganei, infatti, fin dalla sua istituzione, si è impegnato in modo attivo e concreto nel promuovere il territorio e le sue risorse.

Ogni anno viene messo a disposizione del mondo della scuola un ricco ventaglio di proposte didattiche. *Dal 1 Settembre 2005 il Servizio Visite Guidate viene gestito dall'Ente Parco in collaborazione con la Cooperativa Sociale Terra di Mezzo:* il suo nucleo si trova a Casa Marina (sul

Monte Venda), che è Centro Visite, Laboratorio di Educazione Naturalistica, Ostello e Biblioteca del Parco.[46]

11.1.3) FONDAZIONE ANTONVENETA

Fondazione Antonveneta concentra la sua attività nell'ambito del Triveneto, ovvero nelle regioni del Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. Fondazione Antonveneta è un soggetto giuridico privato senza finalità di lucro, costituto alla fine del 2005 per volontà di Banca Antonveneta, con lo scopo di continuare a promuovere e sostenere iniziative ed attività di carattere culturale, artistico, scientifico, educativo, assistenziale sanitario e sociale nelle aree di tradizionale attività della Banca.

Fondazione Antonveneta raccoglie l'eredità di Banca Antonveneta, oggi parte del Gruppo Monte dei Paschi di Siena, favorendo la creazione di stretti legami con tutte le espressioni della società civile.

La Fondazione è operativa da gennaio 2006 e realizza, nel rispetto delle regole previste dal proprio Statuto, dal Regolamento e dalle Linee Guida annuali, *progetti propri o di terzi*, in collaborazione con enti pubblici o privati.[47]

REQUISITI DI AMMISSIBILITÁ AI FINANZIAMENTI

La Fondazione sostiene attività e progetti specifici che abbiano una ricaduta nel territorio del Triveneto (art. 2 Regolamento), e si concretizzino in un arco di tempo determinato e che non siano già stati avviati o conclusi alla data in cui viene presentata la domanda. In base alle linee guida 2011 sono ammesse unicamente le richieste di contributo che prevedano un co-finanziamento minimo del 35%.
Possono inoltrare richiesta di finanziamento alla Fondazione *i soggetti* che, secondo l'art. 6 del Regolamento, hanno le seguenti caratteristiche:

- operano nei settori di intervento della Fondazione, ed in particolare in quelli definiti come prioritari dalle linee guida per l'anno in corso;
- hanno un indiscusso valore sociale, oltre ad incidere positivamente ed in maniera rilevante nel settore di riferimento;
- non hanno finalità di lucro.

[46] Vedasi http://www.parcocollieuganei.com/index.php
[47] Per approfondimenti, vedasi lo Statuto al link http://www.fondazioneantonveneta.it/download/FONDAZIONE%20Statuto.pdf?phpMyAdmin=UNuQ2KKJT2wleCHbMSsTRai19U2

Per quanto riguarda la *valutazione della richiesta* l'ufficio preposto a tale analisi è l'Ufficio Relazioni Esterne e Segreteria della Fondazione, che ha il compito di verificare la regolarità delle domande e la rispondenza ai requisiti stabiliti dal Regolamento dell'attività istituzionale. L'*analisi* valuterà:

- il contenuto;
- il coinvolgimento di altri soggetti (sia per quanto riguarda l'organizzazione che il finanziamento);
- i beneficiari del progetto/attività;
- gli obiettivi che si intendono raggiungere;
- le risorse necessarie alla realizzazione del progetto;
- i tempi necessari all'organizzazione ed allo svolgimento dell'attività.
- In particolare, l'analisi terrà conto:
- dell'esperienza maturata dal soggetto richiedente;
- dell'esperienza degli eventuali altri soggetti coinvolti o che finanziano il progetto;
- della presenza e dell'entità di altri eventuali finanziamenti oltre a quello richiesto alla Fondazione;
- del rapporto costi-benefici;
- di eventuali pareri esterni;
- delle attività di comunicazione relative al progetto ed all'intervento della Fondazione.

Una volta ottenuto il parere favorevole dell'Ufficio Relazioni Esterne e Segreteria, le domande vengono sottoposte al parere preventivo del Direttore Generale e poi alle determinazioni del Consiglio Direttivo o del Presidente, secondo le rispettive facoltà. La delibera può confermare il contributo richiesto o proporne uno di misura superiore o inferiore rispetto a quello richiesto in sede di presentazione della domanda. La valutazione del Consiglio Direttivo è insindacabile. Sia in caso di delibera positiva che negativa, la Fondazione comunica all'Ente richiedente l'esito della delibera tramite lettera.

Il soggetto beneficiario è tenuto a comunicare tempestivamente in forma scritta alla Fondazione:

- i cambiamenti inerenti al progetto in questione (quali ad esempio tempi, risorse, etc.);

- le modifiche relative all'organizzazione della propria Istituzione/Ente;
- la non accettazione del contributo.

Nel caso di modifiche e/o cambiamenti, la Fondazione, a seguito di un'attenta valutazione dei punti di cui sopra, si esprime in merito alla conferma o meno del contributo deliberato prima del verificarsi delle variazioni sopra indicate.

Il contributo viene erogato al termine del progetto, salvo casi particolari adeguatamente motivati. Può essere richiesta l'erogazione anticipata al massimo del 50% della somma deliberata. L'importo deliberato, o la parte restante nel caso in cui ne sia già stata erogata una parte in via anticipata, verrà versato in seguito alla presentazione da parte del beneficiario di una relazione conclusiva e alla valutazione della stessa da parte dell'Ufficio Relazioni Esterne e Segreteria. Il contributo deve essere destinato esclusivamente al finanziamento del progetto approvato dalla Fondazione e per il quale era stata inviata la domanda. A seguito del pagamento del contributo, è necessario inviare all'Ufficio Relazioni Esterne e Segreteria della Fondazione la ricevuta del pagamento stesso.

Una parte fondamentale del rapporto con la Fondazione è quella relativa all'obbligo di rendicontazione: in particolare, per i progetti che hanno una durata complessiva di realizzazione superiore a 6 mesi (contando sia l'organizzazione che lo svolgimento dell'attività) e a cui è stato attribuito un contributo da parte della Fondazione pari o superiore ad euro 50.000, è necessario presentare una rendicontazione trimestrale sullo stato di avanzamento dell'attività.[48]

11.2) I POSSIBILI MUSEI INTERESSATI

In questo capitolo andremo a riassumere sinteticamente le informazioni più significative relative ai possibili musei interessati al progetto.

11.2.1) MUSEO DELLA NAVIGAZIONE FLUVIALE, Battaglia Terme

Reperti e tematiche: il museo si occupa del tema della navigazione fluviale. Presenta reperti relativi alla storia e cultura della civiltà dei "barcari", dall'attività cantieristica, alla varietà dei tipi di imbarcazione (sempre a fondo piatto), dai mezzi di propulsione, alla vita di bordo; dai manufatti idraulici e la fitta rete di idrovie, all'arte della navigazione in acque interne.

[48] Si veda il sito Internet http://www.fondazioneantonveneta.it/

Informazioni:

- VIA ORTAZZO, 63 - BATTAGLIA TERME - 35041 - BATTAGLIA TERME
- Tel. +39 049 525170
- Responsabile/Direttore: Marchioro Stefan
- Sito internet: www.museonavigazione.eu
- E-mail: museo.navigazione@turismopadova.it
- Tipo edificio: EX MACELLO
- Superficie: 500 m²
- Orario di apertura: Invernale: sabato e domenica 10-12 / 15-19; Estivo: sabato e domenica 10-12 / 18-22 (su prenotazione).
- Possibilità di visita in altri giorni ed orari, su prenotazione.

Tipo di gestione: museo civico. Nel 2005 l'Amministrazione comunale ha ritenuto di proporre l'affidamento della gestione a *Turismo Padova Terme Euganee (TPTE)*, tramite una *convenzione*. *L' Azienda* ha il compito di coordinare le seguenti attività:

- gestione amministrativa, promozione, custodia dell'edificio museale negli orari di apertura; svolgimento di attività didattica tramite operatori culturali ed esperti (barcari, studiosi, ecc.), consulenza per l'inserimento nel sistema museale in collaborazione con associazioni culturali e altre organizzazioni del settore, supporto e segreteria per informazioni e prenotazioni; formazione del personale, piccola manutenzione;
- l'Azienda ha inoltre proceduto a regolarizzare alcuni aspetti amministrativi, stipulando una polizza assicurativa per eventuali infortuni agli addetti al servizio biglietteria e visite didattiche, e istituendo poi un registro riepilogativo dei biglietti venduti e dei relativi introiti.

Gestione economica e collaborazioni:

- dal punto di vista economico il Museo della navigazione opera con *"fondo di assegnazione-dotazione" di 12.000 € (IVA inclusa) annui* che vengono impiegati per i servizi sopraelencati;

- vanno poi considerati i costi sostenuti *dall'Amministrazione Comunale pari a circa 6.000 € annui* per il funzionamento della struttura e per la manutenzione ordinaria;
- il Museo si avvale inoltre della collaborazione di *un gruppo di Volontari* composto da "ex barcari" che hanno contribuito alla creazione del MNF stesso e che ancora oggi si impegnano nella sua evoluzione;
- inoltre, da più di sei anni tre laureate in Conservazione dei Beni Culturali e Progettazione del Turismo Culturale si occupano delle guide ai singoli visitatori, ai piccoli gruppi e alle scolaresche che fanno visita al Museo;
- hanno altresì collaborato nel tempo con articolati contributi studiosi con diversificate competenze di storia, geografia, antropologia culturale e architettura navale.

Fonte: http://www.museonavigazione.eu/index.html

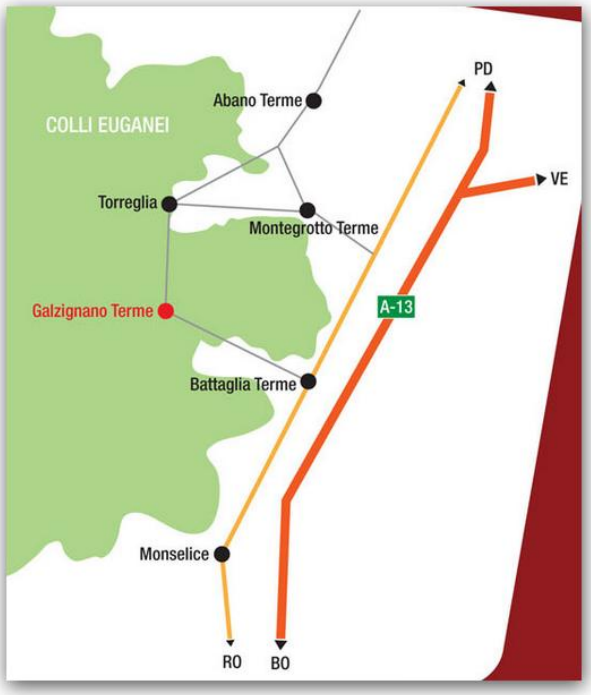
11.2.2) MUSEO ARCHEOLOGICO-NATURALISTICO DEI COLLI EUGANEI, Galzignano Terme

Reperti e tematiche: raccoglie testimonianze della storia locale e del territorio, a partire dalla preistoria; una raccolta di esemplari naturalizzati di fauna locale e reperti archeologici risalenti ai secc. XV e XVI e una sezione dedicata al territorio di Galzignano Terme e al termalismo euganeo.

Informazioni:

- VIA FABIO FILZI, 4. Tel: 0499130041.
- Orari di apertura: sabato, domenica e festivi: 9.30-12.30/15:30-18:00.
- Negli altri giorni: su prenotazione per gruppi.
- Biglietti: intero 2,60€; ridotto 1,10€ (scuole di ogni ordine e grado, gruppi, studenti, militari, anziani con più di 65 anni); gratis: bambini con meno di 8 anni, disabili e loro accompagnatori; accompagnatori di gruppi.

Gestione: museo civico.



Fonte: http://www.musei.padova.it/siti/sito_website1895/upload/documenti/1057_81227.jpg

11.2.3) MUSEO INTERNAZIONALE DEL VETRO D'ARTE E DELLE TERME, Montegrotto Terme

Reperti e tematiche: il Museo ospita più di 700 pezzi di vetri artistici di pregevole fattura prodotti con varie tecniche di lavorazione, opera di storici maestri vetrai muranesi. Sono esposti oggetti e sculture risalenti al Novecento di grande importanza storica ed artistica realizzati da designers.

Informazioni:

- VIA E. FERMI, 1 - 35036 - MONTEGROTTO TERME
- Tel. +39 049 8910635

- Tel. +39 338 6847402
- Fax. +39 049 8928835
- Responsabile/Direttore: Valente Orietta
- Sito internet: www.museodelvetro.it
- E-mail: museovetro@gmail.com
- Tipo edificio: RUSTICO RESTAURATO
- Superficie: 400 m²
- Biglietti: euro 2,50 - gratuito per studenti e gruppi
- Periodi e orario di apertura: aperto tutto l'anno - da martedì a venerdì dalle ore 15:00 alle ore 17:30 - sabato e domenica dalle ore 15:00 alle ore 18:00 - anche su prenotazione. Chiuso il lunedì.

Gestione: fondazione.

Sportello Didattico: l'attività didattica del museo è finalizzata a promuovere una collaborazione tra la scuola e il museo stesso, sviluppando una didattica che soddisfi gli interessi degli insegnanti e offra agli studenti stimoli e motivazioni all'apprendimento, cercando di attuare delle relazioni tra scuola e territorio. Questo sportello è indirizzato agli insegnanti di ogni ordine di scuola, e si occupa di progettazione didattica. E' aperto su prenotazione da effettuarsi telefonicamente presso il museo.

Il museo effettua durante l'anno questi *percorsi didattici rivolti alle scuole di ogni ordine*:

- *percorsi tematici:* si approfondiscono alcuni aspetti tecnici e culturali del vetro legati a un certo periodo storico;
- *percorsi attivi:* per educare i ragazzi alla percezione visiva, stimolandoli al contatto con la materia vetro;
- *laboratorio:* all'interno del museo, in uno spazio adeguatamente attrezzato con lo scopo di fare comprendere le tecniche artistiche e i materiali, attraverso prove manuali.

Inoltre, il museo fornisce un servizio di visite guidate anche a tema per le scuole del territorio o per gruppi, su prenotazione, avvalendosi della collaborazione di un artista come interprete della materia vetro, e di un'operatrice didattica.

Fonte: http://www.museodelvetro.it/pagina.asp?cont=comevisitare.html

11.2.4) MUSEO DELL'ARIA E DELLO SPAZIO, Due Carrare

Reperti e tematiche: La collezione interna, costituita da oltre 300 modelli di aerei, dirigibili e mongolfiere, divise d'epoca, manichini, motori ed oggetti aeronautici, traccia tutta la storia del volo in ordine cronologico. Inaugurato nel 1980, frutto dell'impegno della proprietà e di Maria Fede Caproni, ripercorre l'intera storia del volo umano facendo perno sull'impresa dannunziana; a tale volo è dedicata la parte principale del museo con le stanze abitate dal poeta nel periodo 1917-1919. Fanno da "contorno" le sale dedicate a Leonardo, ai Montgolfier, ai Wright, a Ferrarin, a Lindbergh, a Nobile, a Balbo, a Forlanini, a Gagarin e Armstrong…

Informazioni:

- VIA CASTELLO DI SAN PELAGIO, 34 - SAN PELAGIO - 35020 - DUE CARRARE
- Tel. +39 049 9125008 Fax. +39 049 9125929
- Responsabile/Direttore: Ricciarda Avesani
- Sito internet: www.museodellaria.it

- E-mail: info@museodellaria.it
- Tipo edificio: CASTELLO
- Superficie: 3000 m²
- Orari di apertura Museo e Parco: da marzo a novembre: mercoledì e giovedì 9.00-13.00 / venerdì e sabato 9.00-13.00 e 14.30-18.30 / domenica e festivi 10.00-19.00. Da dicembre a febbraio domenica e festivi 10.00 – 17.00 (chiuso 25/12).
- Prezzi di ingresso Museo e Parco - stagione 2011: interi € 7.00, ridotti (5-12 anni) € 6.00, gruppi (min 25 persone) € 6.00, scolaresche € 3.50/ € 4.50. Vi sono convenzioni con TCI, TCI Junior, Carta Giovani, Padova Card, ViviParchi, Kellogs, Unpli Pro-Loco, Turismo Itinerante, Scuola Basket Padova sud, Ristorante Castello.

Gestione: proprietà privata.

Fonte: http://www.castellodisanpelagio.it/chi-siamo/la-storia-del-museo/la-villa-%7C-museo

Fonte: http://www.castellodisanpelagio.it/chi-siamo/la-storia-del-museo/la-villa-%7C-museo

11.2.5) MUSEO INTERNAZIONALE DELLA MASCHERA "AMLETO E DONATO SARTORI"

Reperti e tematiche: Il Centro Maschere e Strutture Gestuali ha aperto il 30 dicembre 2004 il Museo Internazionale della Maschera "Amleto e Donato Sartori" nella settecentesca Villa Trevisan Savioli. Vengono documentate la personalità ed i percorsi artistici di Amleto Sartori e di suo figlio Donato e parte della prestigiosa raccolta nata da una scrupolosa ricerca in tutto il mondo.

Informazioni:

- VIA SAVIOLI (ANG. SAN PIO X) - 35031 - ABANO TERME
- Tel. +39 049 8601642 Fax. +39 049 8610091
- Responsabile/Direttore: Paola Pizzi
- Sito internet: www.sartorimaskmuseum.it
- E-mail: info@sartorimaskmuseum.it
- Tipo edificio: VILLA VENETA DEL SETTECENTO
- Prezzo del biglietto: 7 € intero, 5 € ridotto
- Orario invernale - dal 1° ottobre al 30 aprile: il martedì dalle 9.00 alle 13.30, il mercoledì e venerdì dalle 9.00 alle 13.00 e dalle 14.30 alle 18.00, la domenica dalle 14.30 alle 19.30, e su prenotazione; lunedì - giovedì - sabato chiuso. Orario estivo dal 2 maggio al 30 settembre: il martedì dalle 9.00 alle 13.30, il mercoledì e venerdì dalle 9.00 alle 13.00 e dalle 14.30 alle 18.00, la domenica dalle 17.00 alle 22.00, e su prenotazione; lunedì - giovedì - sabato chiuso

Gestione economica e contributi:

- *l'amministrazione comunale di Abano Terme* ha destinato a sede del Museo la settecentesca villa veneta Savioli Trevisan, ha provveduto al restauro e all'arredo, ha stipulato con il Centro Maschere e Strutture Gestuali una convenzione che regolamenta gli impegni reciproci per una gestione integrata;
- *la Regione del Veneto* ha concesso un finanziamento per l'avvio del Museo;
- *la Provincia di Padova* il patrocinio alla manifestazione;

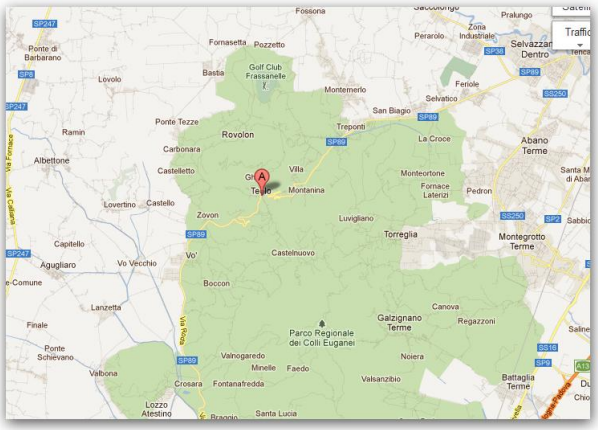
11.2.6) MUSEO DI ARTE CONTEMPORANEA "DINO FORMAGGIO"

Reperti e tematiche: Il Museo d'arte contemporanea "Dino Formaggio", realizzato dall'Amministrazione Comunale di Teolo è stato inaugurato e aperto al pubblico nell'ottobre del 1993. Presenta una raccolta di opere di pittura e di scultura comprese tra la fine dell'Ottocento e i giorni nostri. Vi si possono ammirare circa 200 opere, quadri e sculture di nomi famosi e ormai consacrati dalla critica e dalla storia dell'arte come: Merardo Rosso, Francesco Paolo Michetti, Angelo Dall'Oca Bianca, Vincenzo Irolli; o come, di questo secolo, Aligi Sassu, Renato Birolli, Fiorenzo Tomea, Italo Valentini, Tono Zancanaro, Carmelo Cappello, Tito Gasparini; oppure notevoli stranieri come Vilim Sveçniak di Zagabria, Gugo Manizer di Mosca, Sylvain Nuccio e A. Bartolomeo Trombini di Nimes, la messicana Julia Lòpez.

Informazioni:

- VIA MOLARE, 1 - 35037 - TEOLO
- Tel. +39 049 9925680 per info 049 9998530 Fax. +39 049 9900264
- Responsabile/Direttore: Busi Caterina
- Sito internet: www.comuneteolo.it
- E-mail: museo.teolo@comune.teolo.it
- Orari di apertura: sarà aperto al pubblico dal 1 maggio al 16 ottobre 2011, venerdì: 15.30 - 19.30, sabato 9.30 - 12.30 e 15.30 - 19.30, domenica e festivi 9.30 - 12.30 e 15.30 - 19.30

Gestione: amministrazione comunale



Fonte: Google Maps.

12) PROPOSTA DI CREAZIONE DI UN SISTEMA MUSEALE EUGANEO

12.1) LE PREMESSE PER LA CREAZIONE DI UN SISTEMA MUSEALE EUGANEO

Le premesse per la creazione di un Sistema Museale Euganeo si possono ricavare dalla lunga analisi preliminare dei possibili musei coinvolti: il Museo della Navigazione Fluviale di Battaglia Terme, il Museo Archeologico-Naturalistico di Galzignano Terme, il Museo Internazionale del Vetro d'Arte e delle Terme di Montegrotto Terme, il Museo dell'Aria di Due Carrare, il Museo Internazionale della Maschera Amleto e Donato Sartori di Abano Terme, il Museo di Arte Contemporanea "Dino Formaggio" di Teolo.

Si evidenzia, tramite la creazione di un sistema museale, la possibilità di cooperare per migliorare la gestione del patrimonio del proprio territorio, e contemporaneamente garantire un'offerta museale più soddisfacente per il pubblico.

Come osservato nei casi precedentemente esposti l'unione di differenti musei ha portato al Sistema molti vantaggi, tra i quali possiamo ricordare:

- l'accesso a fondi di diversa provenienza: fondi stanziati dalla Comunità Europea, come nel caso del Programma Operativo Regionale (POR), parte FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) 2007-2013, obiettivo "Competitività regionale e occupazione", approvato con Dec. CE (2007) 4247 del 07/09/07; fondi stanziati dalle fondazioni bancarie, sempre più attive nel sostegno a progetti di valorizzazione del territorio;
- la possibilità di unire realtà differenti in una gestione condivisa che permetta di sostenerle reciprocamente;
- la creazione di un'immagine condivisa offrirebbe vantaggi di promozione verso il pubblico esterno e di accedere a circuiti di più larga visibilità, tramite la partecipazione a convegni e fiere di settore;
- verrebbero complessivamente migliorati i servizi del sistema e la fruibilità da parte del pubblico;

12.2) LA CREAZIONE DEL SISTEMA

Come precedentemente osservato, alla base della creazione di un Sistema Museale si può riscontrare *una fase preliminare di studio e di conoscenza* delle realtà interessate. Sarebbe pertanto auspicabile che le amministrazioni comunali coinvolte concordassero un calendario di incontri di reciproca conoscenza per arrivare a condividere appieno il vantaggio di creazione di un sistema museale: è infatti evidente che realtà diverse, caratterizzate da collezioni di natura specifica e da gestioni differenti (in alcuni casi siamo infatti di fronte a musei privati e in altri di fronte a musei pubblici), necessitano di opportuni incontri di concertazione del percorso da intraprendere.

Convenzione: Dai casi di benchmark analizzati possiamo dedurre l'opportunità del ricorso allo strumento della *Convenzione*. La stipula di una Convenzione permetterebbe a realtà caratterizzate da gestioni differenti di:

- concordare progressivamente le decisioni da prendere, permettendo da un lato di arrivare alla creazione di una forza di condivisione derivante dall'unione dei vari musei e dall'altro di permettere alle diverse realtà coinvolte di mantenere una propria autonomia decisionale;
- una Convenzione deve avere durata pluriennale e specificare le modalità di condivisione degli obiettivi culturali, economici e gestionali del Sistema Museale;
- comprende riunioni annuali che permettono di fare il punto della situazione finanziaria dei musei aderenti;

Gestione economica: Dallo studio svolto si può ricavare l'indicazione secondo la quale è necessario trovare *diverse fonti di finanziamento*, evitando di concentrarsi in un'unica direzione.
Come riscontrato nel caso del finanziamento ricevuto da otto musei o reti museali quest'anno, grazie al Programma Operativo Regionale (POR), parte FESR 2007-2013, i finanziamenti europei sono stati allargati anche ai casi di reti museali.[49] Inoltre altre fonti di finanziamento potrebbero provenire dai cosiddetti *fondi di rotazione* per le PMI, che permettono di godere concretamente di una riduzione fino al 50% del tasso di interesse applicato al finanziamento. Infine possiamo ricordare, come

[49] "Il territorio veneto – aggiunge Zorzato - è caratterizzato da tanti musei, di grande valore, ma molti sono di piccole dimensioni e senza l'organizzazione interna necessaria per progetti di questa natura. Per questo abbiamo deciso di ampliare i termini del bando introducendo il concetto di "rete" in modo da dare la possibilità anche a questi musei di concorrere all'assegnazione dei contributi europei, presentando un progetto culturale e scientifico comune". Comunicato Stampa n° 1201 del 22/06/2011. http://www.regione.veneto.it/Notizie/Comunicati+Stampa/Giugno+2011/1201.htm

precedentemente accennato, la possibilità di ricorso a una Fondazione bancaria, come potrebbe essere nel caso qui considerato la Fondazione Antonveneta, che sostiene attività e progetti specifici che abbiano una ricaduta nel territorio del Triveneto.

Aspetti gestionali: è indicato specificare i livelli gestionali per permettere una condivisione chiara degli obiettivi concordati e il coordinamento delle attività da compiere. Secondo quanto osservato si potrebbe procedere all'individuazione di:

- *Direttore;*
- *Comitato di Gestione*: è l'organo di indirizzo e di controllo politico-amministrativo, a cui parteciperanno i sindaci o gli assessori designati, dei comuni partecipanti;
- *Commissione esecutiva*: viene eletta dai membri del Comitato di Gestione e rende esecutivi i programmi;
- *Comitato scientifico*: composto dai curatori designati dalle istituzioni coinvolte, con una funzione consultiva rispetto ai programmi culturali da elaborare;

Vantaggi riscontrati:

- la possibilità di accedere a fonti di finanziamento come sistema museale permetterebbe di migliorare la *didattica* dei singoli musei coinvolti, tramite la creazione di programmi educativi condivisi, riducendo i costi e migliorando la propria visibilità sul territorio;
- la creazione di un sistema museale spinge inoltre verso *il miglioramento dell'impatto promozionale dei singoli musei*: come riscontrato nel caso del progetto dei Piccoli Grandi Musei di Firenze, l'unione di differenti realtà museali ha permesso la creazione di un progetto di promozione che ha condotto alla creazione di un portali ad essi dedicato, ricco di informazioni ed attività realizzate, che permette al cittadino di accedere facilmente, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, a realtà altrimenti poco conosciute;
- l'unione di piccoli musei in un sistema museale contribuirebbe a rafforzare l'identità di un territorio e a stimolare il *turismo culturale* in esso, turismo che, come abbiamo visto, è in continua crescita e che si caratterizza sempre più come *turismo esperienziale*, che i piccoli musei possono offrire, grazie alla loro natura specifica di musei in cui la componente gestionale umana è ancora molto forte.

13) BIBLIOGRAFIA

- Bagdadli S., *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano, Egea, (2001).
- Cerquetti M., *Relazioni interorganizzative tra musei: reti, sistemi, cluster, distretti museali*, Anno Accademico 2008/2009.
- Corna Pellegrini G., *Esplorazioni geografiche e turismo culturale*. ArcheTipoLibri, (ottobre 2010).
- Corte dei conti, *Relazione sul controllo musei degli enti locali*, Deliberazione n°8/ aut/ 2005.
- Dall'Ara G., *I Musei Accoglienti: una nuova cultura gestionale per i piccoli Musei*, abstract della relazione di Giancarlo Dall'Ara, Castenaso, (venerdì 7 maggio 2010).
- D'Elia A., *Economia e management del turismo. Destinazioni e imprese nel mercato turistico globale*. Il Sole 24 ORE, Milano, (2007).
- Di Mauro A., (a cura di), *I musei locali in Veneto: tra normativa e cultura della sussidiarietà (ovvero la sussidiarietà nella cultura)*, (2006-2007).
- Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*. *Metodi, approcci e strumenti.*, McGraw-Hill, Milano, (2010).
- LARTTE, Laboratorio Analisi Ricerca Tutela Tecnologie Economia per il patrimonio culturale, *Analisi delle politiche regionali per i sistemi museali*. *Il sistema museale della Provincia di Padova*, (2007).
- LARTTE, Laboratorio Analisi Ricerca Tutela Tecnologie Economia per il patrimonio culturale, *Analisi delle politiche regionali per i sistemi museali. Il sistema museale della Bassa Padovana*, (2007).
- Magliacani M., *Il museo "crea" valore*. CEDAM, Casa Editrice Dott. Antonio Milani, (2008).
- Marchioro S. e Kichelmacher M., *Un percorso di sperimentazione della governance territoriale del turismo: il caso del Piano Strategico di Padova*.
- Marchioro S., *Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche*, Università degli Studi di Padova.
- Marchioro S., *Marketing delle destinazioni turistiche. Il destination management e le D.M.O.*, Università degli Studi di Padova.

- Marchioro S., *Origini ed evoluzione degli studi e delle metodologie di ricerca*, Università degli studi di Padova.
- Marziani C. e Picardi I., (a cura di), *Il bottone all'attacco! Una buona prassi nella gestione di un piccolo Museo*, Università di Bologna, ZoneModa Rimini, (Battaglia Terme, 27 ottobre 2011).
- MIBAC, Direzione Generale per la valorizzazione del Patrimonio Culturale, *Il turismo culturale: nuovi orientamenti di sviluppo economico-sociale*, BIT- Borsa Internazionale del Turismo, Milano, (18-21 febbraio 2010).
- Ministero dell'economia e delle finanze, Ministero per i beni e le attività culturali, Regione del Veneto, *Intesa istituzionale di programma tra il governo della Repubblica italiana e la Giunta della Regione del Veneto. Accordo di programma quadro in materia di sviluppo locale: interventi per la valorizzazione turistica e del patrimonio culturale*, Roma, (Giugno 2002).
- M. S. Dann G., Liebman Parrinello G., *The sociology of tourism. European Origins and Developments*, Emerald Group Publishing Limited, (2009).
- ONT, *Il turismo culturale in Italia*. Analisi e approfondimenti, (16-11-2011).
- Parco Regionale dei Colli Euganei, *Rapporto sullo Stato dell'Ambiente*, (a cura di Agenda 21 Consulting s.r.l.). (2009).
- Proni G., *Il piccolo museo 2.0*, Università di Bologna, ZoneModa Rimini, (Battaglia Terme 27 ottobre 2011).
- Provincia di Padova, *Analisi demografica*, a cura dell'Ufficio Statistica della Provincia di Padova, ottobre 2011.
- Provincia di Padova, *Rapporto Statistico 2011*, a cura dell'Ufficio Statistica della Provincia di Padova, Padova, 3 ottobre 2011.
- Provincia di Padova, *Regolamento del sistema museale della Provincia di Padova*, I Regolamenti Provinciali: n.13, 6/6/1994.
- Regione Toscana e Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Toscana, *Verifica standard museali. Prima analisi descrittiva*, (dati provvisori al 31 luglio 2005).
- Regione Veneto, *Rapporto Statistico 2011: i fascicoli provinciali. Il Veneto si racconta/ Il Veneto si confronta.*
- Regione Veneto, *Osservatorio regionale dei musei del Veneto.*

- Regione Veneto, *Idee, proposte, progetti per la Cultura nel Veneto. Le diverse opportunità di utilizzo dei fondi strutturali nell'ambito della Programmazione comunitaria 2007-2013.*
- Regione Veneto, *La vitalità del turismo Veneto*, Statistiche flash, (Febbraio 2011).
- Regione Veneto, *Programma di Sviluppo dei Sistemi Turistici Locali per il periodo 2009-2011*, *Legge regionale 4 novembre 2002, n. 33 "Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo", articolo 14*.
- Regione Veneto, *Standard nazionali di qualità per le professioni nei musei*. *Atti del convegno (Padova, 18 febbraio 2008)*. Edizioni Quasar, (2010).
- Turismo Padova Terme Euganee , *L'andamento del turismo a Padova e alle Terme Euganee.*
- UNWTO World Tourism Barometer, "World Tourism Performance 2011 and Outlook 2012. IPK 19th World Travel Monitor Forum. Pisa, Italy, 3-4 November, 2011.", in *European Tourism grows above expectations*, Vol.9, Ed. 2, (Novembre 2011).
- UNWTO World Tourism Barometer, *Healthy growth of international tourism in first half of 2011*, Interim Update, (Settembre 2011).
- Zanovello P., *Territorio e piccoli musei: il ruolo dell'Università tra formazione e promozione*, Battaglia Terme, (27 ottobre 2011).

13.1) SITOGRAFIA

- http://www.anmli.it/
- http://www.provincia.pd.it/uploads/migrated/statuto_regolamenti/a29cf9c821b517c0b140eacd100464f7f84-7f1e.pdf
- http://www.cestim.it/index01dati.htm
- http://demo.istat.it/altridati/indicatori/index.html
- http://www.regione.veneto.it/channels
- http://www.piccolimusei.com/
- http://www.istat.it/it/
- http://www.ontit.it/ont/
- http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2011-11-07_02738.pdf
- http://www.agenda21.it/collieuganei/rsa/00copertina.pdf
- http://www.ghigliottina.it/new/piccoli-ed-orgogliosi-di-esserlo/
- http://www.piccolimusei.com/primo-convegno-piccoli-musei.php
- http://www.sirpac-fvg.org/
- http://ius.regione.toscana.it/cif/infbreve/infbreve0807.pdf
- http://statistica.regione.veneto.it/pubblicazioni_statistiche_flash.jsp
- http://www.galaltobellunese.com/files/ST_A4/ST_A4_23.pdf
- http://www.lettere.unipd.it/static/docenti/961/EMA_3_economia_e_management_del_turismo.pdf
- http://unwto.org/en
- http://culturaincifre.istat.it/
- http://icom.museum/what-we-do/resources/frequently-asked-questions.html
  http://www.iccd.beniculturali.it/
- http://www.touringclub.it/iniziative/dettaglio/265/TurisMonitor-2012
- http://www.enit.it/
- http://www.wttc.org/
- http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/europe2.pdf

- http://www.marketing-turistico.com/osservatorio_turismo_culturale.html
  http://www.museozannato-agnochiampo.it/
- http://www.fondazioni.it/