



2012

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata



eum

Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 4, 2012

ISSN 2039-2362 (online)

© 2012 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore di redazione
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato di redazione
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Claudia Giontella †, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi

Comitato scientifico
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>
e-mail
icc@unimc.it

Editore
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a – 62100 Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico

L'innovazione del prodotto culturale in chiave multidimensionale e *multistakeholder*: il caso del Sistema Parchi Val di Cornia

Mara Cerquetti*

Abstract

Il presente contributo prende in esame le politiche di marketing e i processi produttivi messi in atto dal Sistema Parchi Val di Cornia. Pur trattandosi di un caso già ampiamente studiato dalla letteratura di merito archeologico e aziendale come *best practice* nel campo del management del patrimonio culturale, infatti, scarsa attenzione è stata ad oggi dedicata all'analisi dei fattori di innovatività della comunicazione al pubblico e al possibile sviluppo delle relazioni con gli stakeholder locali.

Dopo aver illustrato il *framework* teorico di riferimento, avvalendosi di fonti primarie e secondarie, lo studio di caso si sofferma sui principali risultati raggiunti dal Sistema nel

* Mara Cerquetti, Ricamatore di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di beni culturali "Giovanni Urbani", via Brunforte, 13, 63900 Fermo, e-mail: mara.cerquetti@unimc.it.

corso degli ultimi dieci anni. Successivamente, focalizzando l'attenzione sul processo di applicazione degli standard museali, si prendono in esame gli elementi di distintività delle politiche di prodotto adottate, nonché i benefici conseguiti dall'organizzazione in rete.

Particolarmente innovativi risultano i contenuti della comunicazione al pubblico, attenta alla trasmissione della vasta gamma del valore degli oggetti e all'esplicitazione del loro rapporto con il contesto di provenienza. Punto di forza della gestione è, inoltre, l'efficace collaborazione instaurata tra i diversi soggetti istituzionali coinvolti, da implementare ulteriormente ai fini della sopravvivenza del sistema.

This paper examines the marketing strategies and business process management from "Sistema Parchi Val di Cornia" (Val di Cornia Park System). Even though this case study has been already described in literature on archeology and business economics as an example of best practice in cultural heritage management, little attention has been focused on analysis of the innovativeness of museum communication and the possible development of relationships with local stakeholders.

After clarifying the theoretical framework and by considering primary and secondary data, the case study focuses on the most important results achieved by the System over the last ten years. The paper then focuses on the process of museum standards' implementation, analysing the distinctiveness of product decisions and advantages of network organization.

Communication contents are particularly innovative because they transmit the broad spectrum of value of cultural items and express the relationship with the original context. A strength of management is also the effective collaboration among different institutional actors, which has to be developed to ensure the System's survival.

Nei siti che valorizziamo non occorre insegnare i manuali di storia, quanto piuttosto restituire una narrazione: essere sceneggiatori di un racconto che anche altre competenze contribuiranno ad esporre come registi o scenografi. I racconti degli archeologi sono complicati da capire e da spiegare. Per questo è bene cercare di non farsi trarre in inganno dalla mania dell'esposizione del palinsesto. La necessità scientifica della scomposizione diacronica e contestuale di ciò che viene indagato non può trasformarsi in un dogma che orienti le forme della sua esposizione. L'archeologia non persegue né dogmi, né credenze, ma conoscenze critiche della realtà storica, criticamente espone, in modo che siano comprensibili e giudicabili.
(Manacorda 2010, p. 138)

1. Introduzione: «archeologia, miniere e natura in Toscana sulla Costa degli Etruschi»

Come dimostra l'ampia letteratura di carattere economico-manageriale e archeologico prodotta sull'argomento¹, nel corso degli ultimi vent'anni il Sistema Parchi Val di Cornia è divenuto un caso di particolare rilievo scientifico tanto da suscitare l'interesse di studiosi provenienti da diverse discipline connesse alla valorizzazione del *cultural heritage*.

Se, per la capillare distribuzione del patrimonio culturale sul territorio e la varietà delle problematiche chiamate in causa (riconversione economica di un'area industriale dismessa, valorizzazione congiunta di risorse culturali e ambientali, musealizzazione di siti archeologici), la Val di Cornia costituisce un caso tipicamente italiano, per l'innovatività delle soluzioni proposte (gestione imprenditoriale del patrimonio pubblico, organizzazione in rete di diversi soggetti pubblici e privati, interconnessione tra filiera culturale e filiera turistica), il Sistema fornisce un'efficace risposta ai vincoli strutturali e finanziari propri di gran parte degli istituti e luoghi della cultura italiani, così da poter essere considerato una *best practice* nella gestione integrata del patrimonio culturale e naturalistico su scala sovracomunale².

Partendo da questi presupposti e avvalendosi delle più recenti acquisizioni scientifiche in materia di marketing museale³ e di reti e sistemi museali⁴, il presente contributo, dopo aver tracciato il profilo istituzionale del Sistema Parchi Val di Cornia SpA, rilegge il percorso di adeguamento agli standard museali avviato dai musei e dai parchi aderenti al Sistema⁵, al fine di individuare e valutare i risultati ad oggi raggiunti, in termini di qualità dei servizi offerti e di efficienza dei processi produttivi, e le ulteriori possibilità di sviluppo.

In primo luogo l'attenzione è stata focalizzata sugli aspetti non ancora presi in esame dalla letteratura, analizzando le politiche di prodotto e di comunicazione al pubblico adottate, con particolare riferimento al rapporto

¹ Cfr. Francovich, Buchanan 1995; Francovich 1999; Casini, Zucconi 2003; Valentino 2003; Guideri 2006; Patera 2008; Luzzati, Sbrilli 2009; Pazzagli 2009.

² Per la varietà degli attori coinvolti e delle risorse messe a sistema, nonché per la variabilità del contesto socio-economico e giuridico di riferimento, il caso di studio può essere ricondotto al paradigma della complessità.

³ Si vedano in particolare i contributi sulle strategie di valorizzazione del patrimonio culturale di interesse locale: Montella 2003, 2006; Dragoni 2005; Montella, Cerquetti 2008a; Golinelli 2008; Cerquetti 2010.

⁴ Si vedano soprattutto i contributi sull'organizzazione in rete, anche a geometria variabile, del patrimonio culturale italiano musealizzato e diffuso al fine di conseguire benefici economici, oltre che culturali: Bagdadli 1995, 2001; Montella 2003, 2008, 2009a, 2009b; Bernardi *et al.* 2004; Bonel, Moretti 2004; Collodi *et al.* 2004, 2005; Hinna 2004; Alberti 2005; Cerquetti 2008; Golinelli 2008; Hinna, Minuti 2009; Cerquetti, Montella 2011.

⁵ Sul tema dell'applicazione degli standard nella gestione degli istituti e luoghi della cultura si vedano: Negri, Sani 2001; Maresca Compagna 2005; Maresca Compagna, Sani 2008; Dragoni 2008; Negri *et al.* 2009; Montella, Dragoni 2010.

con gli *stakeholder* locali; successivamente, si è cercato di verificare l'efficacia e l'efficienza delle strategie messe in atto onde far fronte ai vincoli produttivi, organizzativi e finanziari dei singoli istituti e luoghi della cultura aderenti al Sistema, senza trascurare l'analisi del modello di *governance* adottato ai fini del coordinamento delle politiche di tutela e valorizzazione dell'area.

In particolare, il *paper* ha cercato di fornire una risposta alle seguenti domande di ricerca:

- quali strategie sono state adottate dal Sistema Parchi Val di Cornia per raggiungere risultati che coniughino l'efficacia dell'attività di valorizzazione del patrimonio culturale con l'efficienza economico-gestionale?
- quali sono i principali elementi di innovatività e distintività delle politiche di prodotto adottate?
- l'organizzazione in rete ha contribuito al perseguimento di obiettivi culturali oltre che economici?
- quale è stato il ruolo delle relazioni con gli attori pubblici e privati esterni al Sistema nel conseguimento di tali obiettivi?
- quali sono i punti di debolezza della gestione e attraverso quali strumenti potrebbero essere superati?

L'indagine empirica, i cui risultati vengono presentati in questa sede, è stata condotta tra settembre 2010 e maggio 2011 attraverso metodologie qualitative, avvalendosi di fonti primarie e secondarie. In una prima fase, corrispondente alla *desk analysis*, sono stati esaminati atti, bilanci e altri documenti pubblici riguardanti la nascita, la struttura organizzativa e la gestione della Parchi Val di Cornia SpA, mentre successivamente, nel corso della *field analysis*, oltre ad un sopralluogo ai siti aderenti al Sistema, sono state effettuate due interviste strutturate al management (Direttore generale e Responsabile Divisione Parchi e Musei Archeologici). Il questionario utilizzato, distinto in 8 sezioni (gestione; servizi/prodotti offerti; comunicazione; rapporto con gli utenti e gli altri *stakeholder*; misurazione qualità dei servizi; sicurezza; personale e sua formazione; obiettivi, strategie e programmazione attività), ha cercato di adattare l'analisi dei livelli di dotazione e di prestazione previsti dal D.M. 10 maggio 2001 per i musei alla specificità del caso di studio (un sistema di musei e parchi archeologici e naturalistici, e non un singolo istituto culturale), riservando ampio spazio agli obiettivi/benefici conseguiti successivamente all'istituzione del Sistema, ovvero alle azioni poste in essere e agli strumenti di misurazione adottati, nonché alle strategie attraverso le quali il Sistema valorizza il territorio di riferimento.

2. Il framework teorico di riferimento

Senza ripercorrere l'ampia letteratura internazionale in materia di management del patrimonio culturale, si vogliono qui richiamare le nozioni di marketing e di network museale a cui si è fatto riferimento nel corso dell'analisi, con particolare attenzione alla specificità del caso italiano e agli studi prodotti sull'argomento in ambito nazionale.

Per quanto riguarda le politiche di marketing culturale, partendo dal presupposto che l'attività di marketing non si esaurisce nelle politiche di comunicazione, né tanto meno di esclusiva promozione pubblicitaria, in ambito museale particolare rilievo strategico assumono le politiche di prodotto. Le strategie di comunicazione vanno, infatti, definite solo successivamente all'individuazione degli *asset* da valorizzare e al *concept* di prodotto da offrire al pubblico, compatibilmente con le loro caratteristiche specifiche, e al fine di metterne in valore le componenti distintive⁶.

D'altra parte, con riferimento ai musei e ad altri istituti e luoghi della cultura ad esso assimilabili⁷, nella progettazione e gestione dei servizi al pubblico, la comunicazione come leva di marketing attiene tanto alle politiche di promozione quanto a quelle di prodotto. In particolare, in qualità di componente dell'attività di valorizzazione, la comunicazione è un servizio *core* del museo, coincidente con la *mise en valeur* del patrimonio culturale, ovvero con l'esplicitazione e la comunicazione al pubblico della vasta gamma del *valore di presentazione*⁸ – storico-documentario, artistico, estetico, identitario, ecc.⁹ – dello *stock* di capitale culturale, musealizzato e diffuso, materiale ed immateriale. Trattandosi di patrimonio storico, e svolgendo il museo, secondo la definizione dell'ICOM, attività di acquisizione, conservazione, comunicazione ed esposizione «a fini di educazione, studio e diletto»¹⁰, particolare spazio dovrebbe essere riservato alla necessità di fornire al pubblico un'informazione di storia¹¹. La responsabilità di ogni istituzione museale è infatti quella di dar voce agli oggetti che si espongono, individuando *cosa* comunicare e *come* comunicarlo in funzione del pubblico che ne fruisce. Diversamente da quanto sostenuto da parte della letteratura sull'argomento¹², sebbene la fruizione del patrimonio culturale sia attività

⁶ Cfr. Cerquetti 2011a.

⁷ Si pensi in particolare ai parchi archeologici che, in quanto attrezzati per la fruizione al pubblico, possono essere considerati dei musei all'aperto (cfr. D. Lgs 42/2004, art. 101).

⁸ Montella 2009a, pp. 95-124. Montella distingue tre diverse categorie di valore: il *valore-presentazione*, di carattere informativo-educativo, il *valore-paesaggio*, esteso al contesto e relativo alle politiche di conservazione preventiva e programmata, e il *valore-produzione*, di tipo commerciale, concernente soprattutto le externalità generate dall'attività museale.

⁹ Per le caratteristiche del valore culturale di un sito storico-patrimoniale si veda anche: Throsby 2001.

¹⁰ ICOM 2001.

¹¹ Cfr. Cerquetti 2011b.

¹² Cfr. Salvemini, Soda 2005, p. 2.

che si svolge nel tempo libero (*leisure time*), non la si può classificare come attività di puro *entertainment*. Anche quando ricorre a forme di *edutainment* (*educational entertainment*), avvalendosi del gioco (e simili) per conseguire finalità educative, la missione del museo, fatte salve le imprescindibili esigenze di conservazione del patrimonio custodito, infatti, non si esplica in attività di svago e divertimento, né può prescindere dalla necessità di fornire al visitatore «conoscenze critiche della realtà storica, criticamente esposte, in modo che siano comprensibili e giudicabili»¹³.

Per conseguire tali ineludibili obiettivi di utilità pubblica, quindi, la creazione di valore sociale ed economico mediante la gestione del patrimonio culturale non può essere affidata soltanto a politiche di pura rendita, limitandosi alla semplice garanzia della accessibilità fisica alla visione dei documenti del passato, essendo gli oggetti per loro stessa natura muti (*reticent object*)¹⁴. Né è sufficiente perseguire esclusivamente politiche di promozione del patrimonio culturale. Piuttosto è opportuno ricorrere ad una forte innovazione del prodotto museale, ovvero dei contenuti e delle modalità di erogazione della informazione al pubblico, al fine di assicurare ad ampie e varie categorie di utenti una piena accessibilità intellettuale alla vasta gamma di significati dei documenti di cultura, evitando atteggiamenti di tipo autoreferenziale e perseguendo un rapporto di *fine tuning* con tutti i *cluster*. Tale obiettivo acquista maggiore urgenza nei musei archeologici, dove si espongono frammenti del passato, piuttosto che documenti integrali, e nei parchi archeologici, dove le evidenze risultanti dall'attività di scavo, per i non addetti ai lavori, possono non discostarsi di molto da un cantiere¹⁵.

A tal fine Montella (2003) e Dragoni (2005) suggeriscono che le politiche di prodotto più adeguate alla valorizzazione del patrimonio culturale di interesse locale sono quelle del museo-risarcimento, del museo-piazza, del museo-itineraria e del museo-rete, riconducibili alla categoria del museo-territorio. Il fattore di successo di tali strategie, di cui si fornisce un'analisi dettagliata esaminando l'innovatività delle politiche di marketing messe in atto dal Sistema Parchi Val di Cornia, risiede nella capacità di cogliere il vantaggio competitivo del patrimonio culturale italiano, consistente nello stretto legame tra lo *stock*

¹³ Manacorda 2010, p. 138.

¹⁴ Cfr. Vergo 1989. Sullo stesso concetto insiste anche Ruggieri Tricoli: «Votarsi alla conservazione della *pura materialità*, dunque, votarsi alla presunta "castità" del documento, che è sempre portatore di verità scientifica, e all'altrettanto presunta "ingenuità" degli oggetti, da conservare sempre e comunque, e, con esse, alla convinzione che conservare – seppur limitandosi alla pura materialità – non sia anche in qualche modo ideologizzare, non soltanto costituisce una pericolosa limitazione nelle chance di rapportarci con la nostra storia, trasformandola in memoria attiva, ma, ancor di più, innesca un'autentica contraddizione in termini, poiché ciascun documento altro non è che il documento di qualcosa, ed è quel qualcosa l'oggetto vero del nostro interesse. Un documento, avrebbe detto Baudrillard è un *alibi*, nel senso che non ha a che fare con l'essere, ma con l'essere altrove.» (Ruggieri Tricoli 2004, p. 39)

¹⁵ Per la comunicazione nei musei e nei parchi archeologici si vedano: Binks *et al.* 1988; Jameson 1997.

di capitale culturale musealizzato e i beni culturali diffusi sul territorio, nonché tra musei limitrofi, secondo il paradigma delle 3C (capillarità, contestualità, complementarità)¹⁶.

Partendo da questi presupposti, e dunque dalle determinanti culturali alla base delle relazioni interorganizzative tra istituti e luoghi della cultura, l'esame dell'assetto organizzativo del Sistema non può svilupparsi che attraverso la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza della gestione in rete dei processi produttivi. A tal riguardo, nel presente contributo si fa riferimento alla nozione economico-aziendale di rete fornita da Bagdadli (2001) e coincidente con «una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria»¹⁷. Applicando tale nozione al settore culturale, per rete museale si intende, dunque, la gestione integrata dei musei attraverso la condivisione di servizi in una logica di economia di scala e di reciproca valorizzazione per il conseguimento di obiettivi non raggiungibili da ciascuno separatamente¹⁸. Pur riconoscendo alcune sfumature¹⁹, in questa sede si utilizzano i termini «rete» e «sistema» come sinonimi²⁰.

Pertanto, per rete o sistema deve intendersi uno stabile rapporto di collaborazione fra autonomi, finalizzato ad economie di scala e di specializzazione che, abbassando il confine efficiente delle singole organizzazioni, consentano a ciascun aderente di sviluppare adeguatamente a costi sostenibili i propri processi produttivi e di cogliere il valore aggiunto implicito nelle relazioni d'insieme²¹.

Considerando, però, che la rete di relazioni che un sistema attiva può essere più ampia dei rapporti tra i soggetti formalmente aderenti, particolare attenzione viene riservata ai vantaggi conseguiti dai diversi attori coinvolti nell'attività del sistema oggetto di indagine, valutando altresì le ulteriori possibilità di sviluppo derivabili dall'attivazione di reti a geometria variabile²², con le quali intendere relazioni interorganizzative flessibili tra istituti culturali e imprese fornitrici, la cui dimensione varia al variare del confine efficiente dei processi di fornitura di beni e servizi, ovvero del livello di adeguatezza di ciascun processo²³.

¹⁶ Golinelli 2008.

¹⁷ Bagdadli 2001, p. 2. Per la definizione del concetto di rete si vedano anche: Van de Ven 1976; Fombrun 1982; Powell, Smith-Doerr 1994; Bagdadli 1995; Grandori 1999.

¹⁸ Cfr. Meneguzzo, Bagdadli 2002.

¹⁹ Secondo l'approccio sistemico la rete è lo strumento attraverso il quale si realizza il sistema, ma non coincide con il sistema stesso. Altri (TCI 2000; Pinna 2004), invece, mettono in evidenza che mentre la rete prevede il semplice coordinamento tra più realtà museali, il sistema presuppone la presenza di un soggetto guida.

²⁰ Pur analizzando le externalità derivate dall'attivazione del Sistema Parchi Val di Cornia, anche in termini di economie collegate e correlate, non si entrerà, invece, nel merito delle diverse forme che può assumere la sinergia tra risorse culturali ed altre risorse del territorio (cluster, distretti, ecc.).

²¹ Montella 2009c, p. 183.

²² Cfr. Cerquetti 2008; Montella 2009c.

²³ «Per il pronto intervento in caso di incendio o furto, ad esempio, non sarebbe efficiente

3. *La Parchi Val di Cornia Spa: «un'impresa per sei parchi»*

La Valle del fiume Cornia occupa il lembo meridionale della Provincia di Livorno, procedendo dai rilievi collinari dell'interno (Campiglia Marittima, Suvereto e Sassetta) fino alla pianura agricola, per poi raggiungere il promontorio di Populonia e le aree boschive e lagunari della costa prospiciente l'Isola d'Elba (Piombino, San Vincenzo).

Territorio di tradizione industriale siderurgica risalente all'attività estrattiva degli Etruschi, la valle ha subito negli anni '80 gli effetti della crisi economica ed occupazionale conseguente alla ristrutturazione del mercato internazionale dell'acciaio, che per decenni aveva garantito alla popolazione locale alti livelli occupazionali e relativo benessere²⁴. È in questo contesto, in risposta all'esigenza di trovare un'efficace alternativa alla «monocoltura industriale», che prende avvio il progetto di un sistema di parchi, anticipato dalla pianificazione territoriale coordinata intrapresa dai comuni di Piombino, Campiglia Marittima, San Vincenzo e Suvereto sin dal 1975.

Tra il 1975 e il 1980, i piani regolatori coordinati, espressione di un'efficace politica *bottom up*, permettono così di destinare a parco migliaia di ettari di terreno, prima ancora degli interventi legislativi in materia di tutela del paesaggio e disciplina delle aree protette avviati a livello nazionale e regionale a partire dagli anni '80²⁵.

All'inizio degli anni '90, conclusa la fase di elaborazione dei piani, si pone l'esigenza di dare seguito alla politica di tutela con la valorizzazione dei beni naturalistici e culturali salvaguardati. È per questo che i Comuni di Piombino, Campiglia Marittima, San Vincenzo, Suvereto e Sassetta, in accordo con alcuni soggetti privati, sulla base di quanto previsto dall'art. 22 della L. 8 giugno 1990, n. 142 (oggi D. Lgs 18 agosto 2000, n. 267, "Testo unico delle leggi sull'ordinamento delle autonomie locali"), decidono di dotarsi di un ente strumentale per l'attuazione di tali strategie, optando per la società mista di capitali, a maggioranza pubblica (52%), con una partecipazione privata del 48%. Come si legge all'art. 3 dell'atto costitutivo, obiettivo della Parchi Val di Cornia SpA, costituita il 18 luglio 1993, è quello di attuare il sistema dei parchi della Val di Cornia, ovvero le aree naturali protette, le aree archeologiche e i beni culturali dei Comuni interessati, sottoposti a regime di tutela dai piani regolatori coordinati degli stessi Comuni, attraverso la progettazione e realizzazione degli

coinvolgere impianti troppo distanti fra loro, mentre per il *rights management* la dimensione ottimale è a scala sovregionale. Per altro la soglia efficiente va anche considerata dal lato della spesa, che risulta improduttiva se non raggiunge volumi bastanti a sostenere attività economiche e correlati posti di lavoro.» (Montella 2009c, p. 184)

²⁴ Cfr. Zucconi 2003.

²⁵ Si vedano in particolare la Legge Galasso (L. 8 agosto 1985, n. 431), la L.R. 29 giugno 1982, n. 52 e la Legge quadro sulle aree protette (L. 6 dicembre 1991, n. 394).

interventi per la valorizzazione delle risorse culturali ed ambientali e la gestione, in forma integrata, dei servizi per la fruizione pubblica.

La scelta della SpA è dovuta alla necessità di far fronte all'esiguità delle risorse pubbliche, sperimentando altresì modelli di gestione del patrimonio culturale e ambientale pubblico più snelli ed efficienti, soprattutto per quanto riguarda l'acquisizione e gestione dei fondi comunitari e la realizzazione di un piano di investimenti coordinato. La SpA permette, inoltre, ai Comuni di sperimentare innovative forme di collaborazione con soggetti privati, per la gestione congiunta di servizi culturali e commerciali. D'altra parte, lo studio di fattibilità predisposto ai fini dell'avvio del progetto stimava il raggiungimento di un numero di presenze tale da coprire i costi operativi, con aspettative superiori ai risultati ottenuti²⁶, che pure sono da considerare altamente positivi.

Le difficoltà incontrate inizialmente sono riconducibili al duplice ruolo dei Comuni, concedenti di servizi e azionisti (maggioritari) della società concessionaria, tanto che in una prima fase, per la copertura del deficit di bilancio della società partecipata, i Comuni sono costretti ad intervenire con periodici aumenti di capitale sociale. Diversamente da quanto auspicato in principio, inoltre, nonostante lo stretto e crescente rapporto di collaborazione con i soggetti privati, l'incidenza del capitale privato si riduce progressivamente.

Nel 2007, a seguito di una modifica alla normativa vigente (D. Lgs 42/2004, art. 115), si rende necessario trasformare definitivamente l'assetto societario raggiungendo una compagine azionaria interamente pubblica, secondo il modello dell'*in house providing*, che consente all'ente pubblico di affidare a terzi servizi o prestazioni senza l'espletamento formale di gare a evidenza pubblica.

Come stabilito all'art. 12 della convenzione tra i Comuni per l'attuazione e la gestione unitaria dei servizi del Sistema dei Parchi i rapporti economici tra i Comuni e la Parchi Val di Cornia SpA sono regolati da un unico contratto di servizio avente per oggetto l'insieme dei servizi erogati nel sistema dei parchi. Ai sensi dell'art. 5 del contratto di servizio la Società garantisce la gestione e il funzionamento complessivo dei parchi e dei musei attraverso le seguenti attività:

1. custodia, manutenzione e tutela dei beni archeologici, naturali e ambientali;
2. ricerca, documentazione e formazione;
3. fruizione e valorizzazione del patrimonio in termini di: apertura servizi al pubblico, informazione, biglietteria e accoglienza, visite guidate, didattica ambientale, produzioni editoriali, *merchandising*, logistica e controllo della fruizione, gestione di aree di sosta attrezzate;
4. attività sul territorio per quanto riguarda il rispetto delle norme vigenti in materia di aree protette;

²⁶ Nel 2003, a dieci anni dalla costituzione, la Società è giunta a coprire circa il 70% dei costi con i ricavi propri derivanti da biglietti, *merchandising*, canoni da concessioni e affitti a terzi, risultato considerato ampiamente positivo dagli azionisti.

5. ristorazione e ricettività;
6. promozione e marketing in termini di promozione dell'offerta culturale e ambientale e commercializzazione delle offerte.

Ad oggi i parchi e musei realizzati e gestiti dalla Società sono: il Parco Archeominerario di San Silvestro (aperto al pubblico nel 1996), il Parco Archeologico di Baratti e Populonia (completato e aperto nel 1998), il Museo Archeologico del Territorio di Populonia (aperto nel 2001), il Parco Costiero della Sterpaia e il Parco Naturale di Montioni (i cui servizi al pubblico sono stati aperti nel 2002) e il Parco Costiero di Rimigliano (con servizi attivi a partire dal 2003). A questi si devono aggiungere il Centro di documentazione di Villa Lanzi, la cui attività viene avviata nel 2005, la Rocca di Campiglia Marittima, inaugurata nel giugno del 2008, e il Parco forestale di Poggio Neri, all'interno del quale sorge il Museo del Bosco (fig. 1).

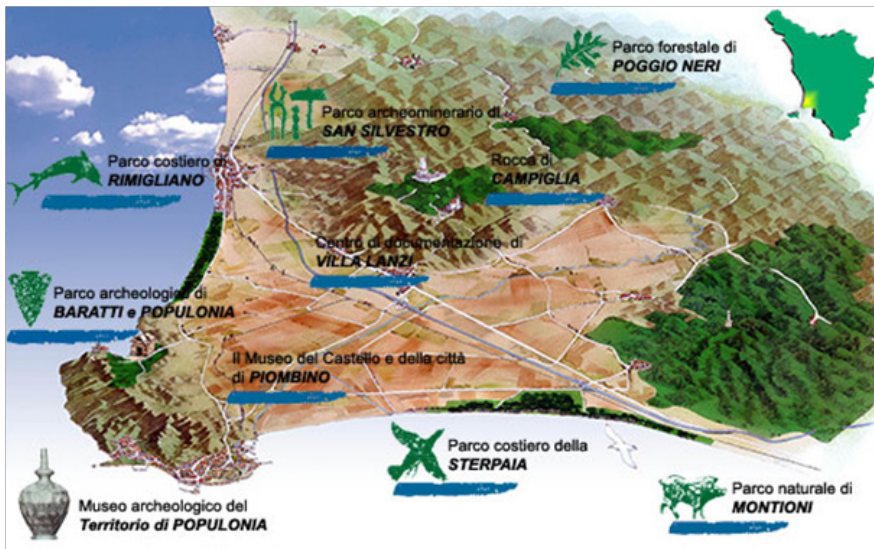


Fig. 1. I Parchi della Val di Cornia

In merito alla struttura organizzativa, la Società è articolata in una Direzione generale, con competenze su tutte le strutture aderenti al Sistema, una Divisione parchi e musei archeologici e una Divisione parchi naturali.

La Direzione generale riunisce i servizi amministrativi e finanziari, i servizi tecnici, i servizi di promozione e di marketing e il servizio di gestione e sviluppo del personale, mentre le divisioni si adattano alle specifiche esigenze del patrimonio culturale da un lato e di quello naturalistico dall'altro. Fanno parte della Divisione Parchi e Musei Archeologici il Parco Archeominerario di San Silvestro, il Parco Archeologico di Baratti e Populonia, il Museo Archeologico del Territorio di Populonia, Villa Lanzi, il Castello di Piombino e la Rocca di Campiglia Marittima, mentre sono di competenza della Divisione Parchi

Naturali il Parco Naturale Costiero della Sterpaia, il Parco Naturale Costiero di Rimigliano, il Parco Naturale di Montioni, il Parco Forestale di Poggio Neri e il Parcheggio Baratti.

Per quanto riguarda il governo del Sistema, in qualità di società di capitali, la Parchi Val di Cornia SpA si compone di un'Assemblea, che rappresenta l'universalità degli azionisti e delibera nelle materie previste dalla legge, di un Consiglio di Amministrazione, composto da 3 membri che durano in carica 3 anni e a cui è affidata la gestione della Società, di un Presidente, legale rappresentante della Società, e di un Collegio sindacale, con funzioni di vigilanza.

L'Assemblea approva il bilancio, nomina e revoca gli amministratori, nomina i sindaci e il presidente del collegio sindacale e, quando previsto, il soggetto al quale è demandato il controllo contabile, determina il compenso degli amministratori e dei sindaci, delibera sugli altri oggetti attribuiti dalla legge alla competenza dell'assemblea e approva l'eventuale regolamento dei lavori assembleari. Ai sensi dell'art. 23 dello Statuto l'assemblea straordinaria dei soci può nominare un Comitato Tecnico Scientifico, composto da un numero variabile di esperti in materia paesaggistica, ambientale, storico-culturale, economica e sociale da integrarsi a seconda delle esigenze, con funzioni consultive in merito alla determinazione delle linee fondamentali dell'attività societaria e degli interventi previsti in tale ambito.

Il Consiglio di Amministrazione, come stabilito dallo Statuto, esercita «i più ampi poteri per la gestione ordinaria della Società e per l'attuazione e il raggiungimento degli scopi sociali»; in particolare, tra le altre attività previste dalla legge, il Consiglio cura l'esecuzione delle deliberazioni assembleari e redige i bilanci e i conti consuntivi. L'organo amministrativo, nei limiti consentiti dalla legge, può delegare parte delle proprie attribuzioni ad uno o più dei suoi componenti.

Per quanto concerne l'assetto societario, la Società dispone di un capitale di € 1.480.443,95 euro, di cui il 60,42% (€ 894.536,35) sottoscritto dal Comune di Piombino, il 22,43% (€ 332.006,20) dal Comune di Campiglia Marittina, l'8,69% (€ 128.711,80) dal Comune di San Vincenzo, il 2,63% (€ 38.892,45) dal Comune di Suvereto, lo 0,05% (€ 774,75) dal Comune di Sassetta, il 5,67% (€ 83.982,90) dalla Provincia di Livorno, lo 0,07% (€ 1.033,00) dalla Camera di Commercio di Livorno, lo 0,03% (€ 516,50) dalla Baia Etrusca Snc²⁷.

Considerando il numero degli addetti, la Società impiega 83 persone, di cui 31 a tempo indeterminato, 48 a tempo determinato e 4 con contratti a progetto. In merito alla tipologia delle figure professionali impiegate, 12 fanno parte del personale tecnico-amministrativo, 5 del personale direttivo, 22 sono operatori museali o addetti ai parchi archeologici, 14 operatori ambientali o

²⁷ Al momento della costituzione aderivano alla Società anche la "IN-CO Investimenti Costruzioni – Società a responsabilità limitata" e la Società Accomandita Lavori Edili Stradali – S.A.L.E.S. SaS.

guardie giurate, 21 operatori didattici o guide, 4 addetti alla manutenzione e 5 coordinatori.

Per quanto riguarda il volume di attività, analizzando il conto economico del bilancio di esercizio al 31.12.2009 (tab. 1), su un valore della produzione di €3.310.923, il 63% (€ 2.082.819) è costituito da ricavi da vendite e prestazioni, contro il 61% del 2008 (€ 1.840.659 su 3.014.953).

CONTO ECONOMICO	CONSUNTIVO 2009	CONSUNTIVO 2008	VAR. %
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
Ricavi vendite e prestazioni	2.082.819	1.840.659	13,16
Altri ricavi e proventi			
- Contributi in c/esercizio	519.831	432.190	20,28
- Altri ricavi e proventi	709.273	742.104	-4,42
TOTALE altri ricavi e proventi	1.228.104	1.174.294	4,58
A TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	3.310.923	3.014.953	9,82
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
Materie prime, suss., di cons. e merci	170.027	120.995	40,52
Servizi	1.168.768	1.034.935	12,93
Godimento di beni di terzi	54.329	34.773	56,24
Personale			
- Salari e stipendi	1.105.431	1.168.430	-5,39
- Oneri sociali	325.964	336.864	-3,24
- Trattamento di fine rapporto	50.404	45.934	9,73
- Altri costi	6.655	2.918	128,07
TOTALE per il personale	1.448.454	1.554.146	-6,80
Ammortamenti e svalutazioni			
- Ammort. immobilizz. immateriali	54.214	51.301	5,68
- Ammort. immobilizz. materiali	87.786	87.597	0,22
TOTALE ammortamenti e svalutazioni	139.000	138.898	0,07
Variaz. riman. di mat. prime, suss., di cons. e merci	57.565	(1.532)	-3.857,51
Accantonamenti per rischi	74.000	60.000	23,33
Oneri diversi di gestione	28.855	27.197	6,10
B TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	3.180.998	2.969.412	7,13
A-B TOTALE DIFF. TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE	129.925	455.541	

Tab. 1. Variazione % costi e ricavi 2009-2008 (Fonte: ns elaborazione da Parchi Val di Cornia SpA)

Per quanto riguarda la ripartizione dei ricavi (tab. 2), il 50% proviene dai parcheggi (€ 1.046.903), seguiti dalla bigliettazione (35% corrispondente a € 724.906) e dall'editoria e vendita *gadget* (13% corrispondente a € 273.058). A conferma della capacità della Società di produrre utili autonomamente si segnalano le concessioni di beni immobili (€ 300.394, corrispondenti al 42% degli altri ricavi e proventi e al 9% del valore della produzione) e gli affitti di

aziende e locazioni (€ 260.562, pari al 37% circa degli altri ricavi e all'8% del valore della produzione).

In aumento sono anche i contributi ricevuti dai Comuni, passando da € 415.000 nel 2007 a 503.990 nel 2009; l'incremento è giustificato dall'inserimento nel contratto di servizio della gestione della Rocca di Campiglia e del Castello di Piombino, entrambe gestioni aderenti al sistema dei parchi in perdita strutturale.

RIPARTIZIONE DEI RICAVI	IMPORTO (dati in €)
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	
Bigliettazione	724.906
Parcheggi	1.046.903
Editoria e <i>gadget</i>	273.058
Altre prestazioni di servizi	14.442
Attività di agenzia	15.721
Gettoni di doccia	4.070
Incassi bar rocca	3.719
<i>Totale ricavi</i>	2.082.819
ALTRI RICAVI	
Recupero utenze	5.873
Recuperi spese	2.319
Ricavi vari	600
Concessioni beni immobili	300.394
Affitti aziende e locazioni	260.562
Sponsorizzazioni	7.813
Commessa parco Sterpaia	66.667
Commessa parco Rimigliano	16.667
Ricavi da commessa P.I.C.	25.000
Ricavi da sanzioni amministrative	22.414
<i>Totale altri ricavi</i>	708.273
CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO	
Contributi dei Comuni	502.990
Quote contributive su investimenti pregressi	16.841
<i>Totale contributi</i>	519.831
TOTALE RICAVI	3.310.923

Tab. 2. Ripartizione ricavi e contributi 2009 (Fonte: Parchi Val di Cornia SpA)

Considerando l'incidenza dei costi, il 47% (€ 1.488.454) è riconducibile ai costi del personale e il 37% (€ 1.168.768) ai costi dei servizi.

Per quanto riguarda gli investimenti (tab. 3), la Società ha beneficiato fin dalla sua costituzione dei fondi Fesr della Comunità europea (50%) e di finanziamenti statali (Patto territoriale e Accordo di programma Ministero per i Beni e le Attività Culturali – Regione Toscana) e regionali (fondi Par), che hanno richiesto cofinanziamenti, reperiti dalla Società con l'aumento del capitale sociale.

FONTI	COPERTURA FINANZIARIA
Comunità europea	50%
Risorse proprie	28%
Patto territoriale	16%
MiBAC	5%
Fondazione	1%
TOTALE INVESTIMENTI	€ 25.240.523,00

Tab. 3. Gli investimenti nella Parchi Val di Cornia SpA: fonti di finanziamento 1994-2007 (Fonte: Parchi Val di Cornia SpA)

I principali beneficiari dei finanziamenti, come si evince dalla tabella sottostante (tab. 4) sono stati il Parco Archeominerario di San Silvestro (36%) e il Parco Archeologico di Baratti e Populonia (28%).

BENEFICIARI	FINANZIAMENTI RICEVUTI
Parco archeominerario di San Silvestro	36%
Parco archeologico di Baratti e Populonia	28%
Parco della Sterpaia	18%
Museo di Cittadella	85
Parco di Rimigliano	7%
Parco di Montioni	3%

Tab. 4. Gli investimenti nella Parchi Val di Cornia SpA – beneficiari dei finanziamenti 1994-2007 (Fonte: Parchi Val di Cornia SpA)

Analizzando i dati sui visitatori ai siti aderenti al Sistema pubblicati dalla Regione Toscana²⁸, si nota che dal 2008 al 2009 il Parco Archeologico di Baratti e Populonia e il Museo del Territorio di Populonia hanno risentito del calo generalizzato del turismo culturale, con una diminuzione del 6,3% del numero di visitatori (da 53.235 a 49.909 il parco e da 4.792 a 4.492 il museo), mentre il Parco Archeominerario di San Silvestro ha avuto un *trend* opposto con un aumento dei visitatori del 6,3% (da 27.354 a 29.066). Ancora diverso è il caso del Museo del Castello e della città di Piombino che, pur essendo una gestione in perdita strutturale, con un'affluenza annua inferiore a 10.000 visitatori, anche grazie agli eventi espositivi organizzati, ha avuto un aumento dei visitatori pari al 102,2% (da 1.217 a 2.461).

Per quanto riguarda i rapporti interistituzionali, l'accordo stipulato nel 2007 tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Regione Toscana e il Comune di Piombino per l'esercizio coordinato e integrato delle attività di valorizzazione e di fruizione del patrimonio culturale dell'area di Baratti-Populonia ai fini del completamento e della gestione del Parco Archeologico ha determinato una ridefinizione dei precedenti accordi con il MiBAC.

²⁸ Cfr. Musei della Toscana 2010.

Il precedente accordo, stipulato nel 1998, concedeva alla Società «l'uso di una parte dei terreni e di una serie di monumenti archeologici demaniali in cambio del pagamento di un canone annuo, inizialmente determinato in 140 milioni di lire, e di una quota del 5% sul fatturato derivante dai “servizi aggiuntivi”»²⁹. Nel contempo, a fronte dell'incasso dei proventi dei biglietti di ingresso, la Parchi Val di Cornia SpA assumeva «la responsabilità della manutenzione, vigilanza e messa a disposizione del pubblico del parco (servizi didattico-scientifici, percorsi attrezzati di visita)»³⁰ secondo le indicazioni fornite da un secondo atto, una convenzione accessoria che, tra l'altro, stabiliva «la piena competenza dell'Amministrazione statale a vigilare comunque, attraverso il proprio personale, sulla buona conservazione del patrimonio archeologico affidato in concessione»³¹. L'accordo, che partiva dal presupposto, poi rivelatosi errato, di poter trarre profitti dalla gestione di un sito archeologico, si è dimostrato inefficace non solo per la Società, costretta a fare i conti con un deficit di bilancio difficilmente colmabile, ma, considerate le scarse risorse disponibili per la manutenzione ordinaria, anche per la conservazione del patrimonio archeologico interessato.

Facendo seguito all'Accordo di Programma Quadro Stato-Regione, al protocollo d'intesa stipulato nel 2004 tra la Soprintendenza per i Beni Archeologici della Toscana e il Comune di Piombino e al protocollo d'intesa tra il MiBAC – Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Toscana, l'accordo siglato nel 2007 – di cui si dà ampiamente conto nei paragrafi successivi –, oltre ad eliminare il canone di concessione, ha cercato di far fronte alle difficoltà incontrate, dando avvio ad un processo di gestione innovativo basato sulla collaborazione tra diversi livelli istituzionali nella prospettiva dell'adeguamento agli standard minimi di funzionamento.

4. Politiche di marketing e processi produttivi: livelli di qualità ed efficienza gestionale

L'analisi delle politiche di marketing e dei processi produttivi, condotta attraverso l'esame dei documenti istituzionali pubblicati *on line*, si è avvalsa anche di interviste al management del Sistema e di sopralluoghi ai siti aderenti per la verifica della rispondenza della comunicazione per la fruizione *in loco* alla strategia del museo-territorio.

Per ciascuna area di indagine sono state prese in esame diverse dimensioni (tab. 5) di cui si dà conto nei paragrafi successivi, analizzando livelli di qualità delle dotazioni e delle prestazioni museali.

²⁹ Bottini 2003, p. 20.

³⁰ *Ibidem.*

³¹ *Ibidem.*

AREE DI INDAGINE	DIMENSIONI ANALIZZATE
Servizi offerti	Inventariazione e catalogazione
	Servizi di accoglienza e informazione al pubblico
	Formazione professionale
	Servizi commerciali (editoria, <i>merchandising</i> , ristorazione, ricettività)
	Politiche di prodotto differenziato
	Politiche di prezzo
	Politiche di comunicazione (canali e strumenti di comunicazione)
	Analisi <i>customer satisfaction</i>
	Carta dei servizi
Strategie di comunicazione al pubblico	Museo-risarcimento
	Museo-itineraria
	Museo-piazza
	Museo-rete
	Strumenti di comunicazione
Struttura interorganizzativa	Economie di scala e di scopo
	Incremento qualità e quantità servizi offerti
	Posizionamento e visibilità dei siti aderenti al sistema
	Aumento dei visitatori e <i>customer satisfaction</i>
	Apprendimento organizzativo
Modello di <i>governance</i>	Strumenti di collaborazione tra diversi livelli istituzionali
	Obiettivi perseguiti/obiettivi raggiunti
	Azioni

Tab. 5. Prospetto delle dimensioni analizzate per ciascuna area di indagine

4.1 *Servizi offerti*

Come specificato all'art. 4 dello Statuto la Parchi Val di Cornia SpA ha per oggetto la realizzazione e la gestione del Sistema dei Parchi e Musei della Val di Cornia nel rispetto dei livelli minimi uniformi di qualità, determinati ai sensi dell'art. 114 del D. Lgs 42/2004.

Per quanto riguarda i servizi connessi alla gestione e valorizzazione del patrimonio culturale di cui ci occupiamo in questa sede, la Società concorre alla tutela attraverso l'inventariazione e la catalogazione dei beni culturali e predispone servizi di accoglienza e comunicazione al pubblico (prenotazione, biglietteria, accoglienza, visite guidate e attività didattiche). Svolge, inoltre, attività nel settore della formazione professionale per figure operanti nell'ambito della conservazione del patrimonio culturale ed esercita attività commerciali, quali l'editoria per i beni culturali (guide, cataloghi, materiali didattici, ecc.), il *merchandising* (produzione e commercializzazione di oggettistica e

riproduzioni), la ristorazione e la ricettività all'interno del Sistema. A queste occorre aggiungere l'organizzazione di spettacoli culturali, manifestazioni, convegni, ecc. inerenti alla gestione e fruizione dei beni culturali.

I beni conservati nei musei aderenti al Sistema sono catalogati secondo gli standard ministeriali definiti dall'ICCD³²; il database consultabile *on line* nel sito web del Sistema dei Parchi ricalca il modello delle schede dei reperti del Museo Archeologico del Territorio di Populonia, redatte dalla Soprintendenza per i Beni Archeologici per la Toscana, da cui sono stati selezionati i campi utili a rendere maggiormente comprensibile la scheda al vasto pubblico, privilegiando le informazioni necessarie all'identificazione e alla descrizione del reperto.

Per quanto riguarda la gestione dei servizi al pubblico, tenendo conto della propria utenza, la Società applica politiche di prodotto differenziato, con particolare riferimento alle famiglie, ai gruppi e alle scuole, per le quali viene proposta un'ampia gamma di attività didattiche e laboratori.

La didattica per le scuole costituisce uno degli aspetti più importanti delle attività della Parchi della Val di Cornia SpA. Come si legge nel sito web del Sistema «il patrimonio storico-paesaggistico del sistema si presta ad essere un valido strumento formativo per le scuole. La varietà degli ambienti, la ricchezza delle testimonianze presenti sul territorio, fanno dei Parchi un interessante laboratorio a cielo aperto nel quale apprendere e sperimentare all'insegna dell'interdisciplinarietà»³³.

Per quanto concerne le politiche di prezzo, la Parchi Val di Cornia SpA ha attivato la *pArcheoCARD*, che permette ai visitatori di ottenere sconti sulle visite e sugli ingressi ai parchi del Sistema Parchi Val di Cornia, agevolazioni presso le strutture convenzionate e riduzioni sugli ingressi in altri parchi e centri³⁴. Al

³² Nello specifico, la Soprintendenza per i Beni Archeologici per la Toscana adotta a oggi il programma di archiviazione Pegaso-Chimera; nel database elettronico a ogni scheda sono associate una o più immagini fotografiche ed è possibile effettuare delle ricerche tematiche. Le schede di catalogo possono essere consultate tramite richiesta specifica all'ufficio preposto da chi lavora nel settore della catalogazione direttamente dalla Soprintendenza per i Beni Archeologici per la Toscana. Sempre allo stesso ufficio può essere fatta richiesta di utilizzazione del programma Pegaso-Chimera.

³³ Gli obiettivi didattici possono essere sintetizzati in alcuni punti principali:

- conoscenza del patrimonio storico archeologico al fine di favorire il senso di identità e, conseguentemente, sensibilizzare alla tutela dei Beni Culturali come patrimonio collettivo;
- conoscenza delle risorse naturali anche in relazione alla disponibilità di materie prime e al loro sfruttamento da parte dell'uomo;
- sperimentazione della produzione antica per ripercorrere lo sviluppo delle tecniche che hanno modificato il rapporto fra ambiente, uomo e lavoro, delineando la storia economica di questo territorio;
- acquisizione dei principi fondamentali e delle metodologie della ricerca scientifica (ricerca storica, archeologica, geologica e naturalistica).

³⁴ La card viene consegnata con l'acquisto di un biglietto per i Parchi e Musei della Val di Cornia e dà diritto a:

- sconto del 50% sul prezzo del biglietto famiglia e su quello di visita completa per una ulteriore visita ai parchi Archeologici e Musei, illimitato nel tempo;
- sconto 10% (con limitazioni) sui servizi offerti dalle strutture turistiche convenzionate con

fine di promuovere la visita a tutti i siti aderenti al Sistema, con l'acquisto del biglietto di uno dei musei o dei parchi si ha diritto ad una riduzione del 50% del prezzo del biglietto di ingresso agli altri siti.

In merito alle politiche di comunicazione, la società si avvale di molteplici canali per l'informazione dei suoi pubblici e degli altri *stakeholder*. In aggiunta alla comunicazione cartacea, svolta tramite giornali, manifesti, locandine e *brochure* informative, sebbene ancora non si siano colte le opportunità del *web 2.0*, la Società si serve, nell'ottica del marketing relazionale, di strumenti quali *newsletter* e *mailing list* per fidelizzare, oltre che informare, i propri utenti circa le attività svolte. Il sito internet non fornisce solo indicazioni di carattere logistico per organizzare la visita (orari, tariffe, prenotazioni, servizi offerti, ecc.), ma anche informazioni dettagliate circa i siti archeologici, i musei e i reperti in essi conservati, nonché circa il profilo dell'istituzione (bilanci, ripartizione degli investimenti, regolamenti, bandi, struttura organizzativa, ecc.). Questo garantisce alla Società trasparenza nella gestione e possibilità di informazione costante dei cittadini.

La comunicazione dei siti aderenti al Sistema è progettata secondo una linea di immagine coordinata quanto a segnaletica esterna, segnaletica interna, pannelli e altri materiali informativi cartacei.

Al fine di misurare il grado di soddisfazione dei visitatori, la Società ha predisposto un questionario i cui risultati vengono registrati e archiviati annualmente in un apposito sistema informativo. Sebbene il numero dei questionari raccolti continui a rimanere basso rispetto al totale dei visitatori del sistema³⁵, i dati ad oggi disponibili registrano una generale soddisfazione rispetto ai servizi offerti, soprattutto per quanto riguarda la qualità dell'accoglienza, delle visite guidate e dei pannelli illustrativi; i fattori di maggiore insoddisfazione riguardano invece la segnaletica stradale. Al fine di incrementare il numero dei visitatori la Società prevede una maggiore e più incisiva azione di marketing, nonché la ricerca di finanziamenti che possano permettere la realizzazione di investimenti per incrementare i servizi o le possibilità di visita nei siti del Sistema.

Per quanto riguarda il rispetto degli standard minimi di funzionamento si segnala l'assenza di uno statuto e/o regolamento per i singoli istituti e luoghi della cultura aderenti al Sistema³⁶, nonché della carta dei servizi prevista all'art.

Parchi Val di Cornia SpA;

- sconto 20% sul prezzo del biglietto per la visita del Parco Minerario dell'Isola d'Elba (Rio Marina-Isola d'Elba);
- sconto 20% sul prezzo del biglietto per la visita del Parco Archeologico Città del Tufo (Sorano) e Aree Archeologiche di Pitigliano, Manciano, Saturnia, Grotte di Castro e Farnese (GR);
- sconto 20% sul diritto d'ingresso nella Riserva Naturale Oasi Wwf Palude Orti-Bottagone (Piombino).

³⁵ Al fine di incentivare la compilazione del questionario, è stato predisposto un concorso "Compila il questionario e vinci un week end in Val di Cornia", la cui seconda edizione si è svolta dal 1° aprile al 31 agosto 2010.

³⁶ Pur non disponendo di uno statuto e/o regolamento, ai fini della gestione, i singoli musei

21 del contratto di servizio, già predisposta sul modello ministeriale, ma non ancora approvata ed esposta.

4.2 *Strategie di comunicazione con il pubblico*

Considerati anche i risultati positivi registrati dalle indagini di *customer satisfaction* ad oggi realizzate dal Sistema, particolare attenzione merita l'analisi delle strategie di comunicazione per la fruizione *in loco*, nonché della qualità dell'ambiente fisico e degli strumenti di supporto alla visita.

Partendo dalla nozione di prodotto culturale precedentemente richiamata (§ 2), facendo seguito al riscontro fornito dai sopralluoghi effettuati, è possibile affermare che i musei e i parchi aderenti al Sistema dei Parchi Val di Cornia sviluppano la strategia del museo-territorio prevista dall'ambito VIII del D.M. 10 maggio 2001, declinabile in quelle del museo-risarcimento, del museo-itineraria, del museo-piazza e del museo-rete.

Per quanto attiene alla strategia del museo-risarcimento, il Museo Archeologico del Territorio di Populonia restituisce al visitatore tutta la complessità del valore culturale dei reperti archeologici conservati nel museo, con informazioni estese al contesto di provenienza, all'originario valore d'uso e alla storia della musealizzazione³⁷, avvicinando così la nozione di *contextual exhibition*³⁸. Le politiche di allestimento adottate³⁹, le quali più di altre devono rispondere alle esigenze di tutti i pubblici secondo una strategia di marketing indifferenziato, concorrono al raggiungimento di tale imprescindibile obiettivo attraverso il ricorso a ricostruzioni d'ambiente (interni domestici o tombe) che esemplificano in maniera immediata l'originaria funzione degli oggetti musealizzati nella vita quotidiana (foto 1).

Parimenti i supporti informativi sono particolarmente attenti alla comunicazione della natura materiale degli oggetti esposti, nonché dei dati strutturali, formali, tecnici, connessi con i processi di produzione di antica

e parchi aderenti al Sistema fanno riferimento allo Statuto della Società (che ha una valenza trasversale) e a un regolamento di divisione (ad uso interno).

³⁷ I pannelli informativi danno conto anche dei metodi e delle finalità dell'attività di scavo contro l'attività dei tombaroli che hanno concorso non solo alla dispersione del patrimonio archeologico, ma anche alla distruzione delle possibilità di ricostruzione della vita degli uomini dell'antichità: «un singolo vaso, per quanto bello, nelle mani di un collezionista è solo un vaso in più. Un vaso, forse meno “bello” tra altri vasi e altri oggetti è un frammento di storia che ci raggiunge attraverso i secoli: è il segno del nostro passato» (pannello informativo Museo Archeologico del Territorio di Populonia).

³⁸ Cfr. Vergo 1989.

³⁹ Da segnalare che i risultati di seguito illustrati vengono conseguiti con il supporto di strumenti tradizionali alla visita, che hanno costi di manutenzione inferiori rispetto ai dispositivi tecnologici, sebbene molti dei siti dispongano di postazioni internet (Parco Baratti, Parco San Silvestro, Rocca di Campiglia, Museo di Cittadella, Castello di Piombino); solo un sito (Museo di Cittadella), invece, fornisce il servizio di audioguida.

tradizione – di cui la lavorazione del ferro costituisce uno degli esempi più significativi. Stessa cura si riserva – come nel Parco Archeologico di Baratti e Populonia (foto 2) e nella Rocca di Campiglia Marittima – alla comunicazione della trasformazione del paesaggio da cui provengono i reperti archeologici e al mutamento delle tecniche di estrazione e produzione del ferro, centrali per l'economia della Val di Cornia fino all'inizio degli anni '80. Questo approccio testimonia un'attenzione al paesaggio come bene culturale, che tiene conto delle sue molteplici stratificazioni storiche, culturali ed economiche e delle relative tracce⁴⁰.

Considerando che nel museo l'utente sta normalmente in piedi, inoltre, i pannelli privilegiano forme di comunicazione rapide, soprattutto mediante l'uso di immagini, che richiedono un minore impegno in termini di decodificazione rispetto alla comunicazione verbale (foto 3); per la parte scritta si ricorre, invece, ad un linguaggio accessibile ad un pubblico molto ampio⁴¹.

La stessa strategia è adottata anche per la valorizzazione del Parco Archeologico di Baratti e Populonia dove:

le vecchie e nuove aree di visita sono state messe in collegamento fra di loro attraverso una serie di tracciati viari, in maniera tale da far percepire al visitatore l'unitarietà del paesaggio storico, offrendo, al contempo, l'opportunità di ripercorrere le strade che univano le necropoli, i quartieri industriali e commerciali sulle sponde del golfo con l'acropoli della città. L'area di visita dell'acropoli è stata progettata con la costruzione di nuovi percorsi, organizzati in modo tale da far percepire al visitatore moderno il paesaggio urbano antico. Tutte le nuove e le vecchie aree di visita sono state dotate di una pannellistica mirata a facilitare la comprensione dei singoli monumenti e dei grandi processi storici, anche grazie all'ampio uso di ricostruzioni storiche.⁴²

⁴⁰ Cfr. Manacorda 2010, pp. 136-138: «L'archeologia si fonda necessariamente su un intreccio di approcci specialistici, restando tuttavia ancorata ad una percezione globale della realtà materiale, specchio complesso degli intrecci culturali che hanno lasciato tracce, che tiene conto della molteplicità delle forme in cui queste si manifestano nelle stratificazioni sepolte, in superficie, negli elevati e nel variegato mondo degli oggetti. [...] Il ruolo progettuale di noi archeologi dovrebbe fondarsi sulla capacità di interpretare ciò che resta del passato, di spiegarlo, di restituirgli un senso. Non ci sono regole manualistiche sulle forme della valorizzazione: dal più spinto uso sociale dei resti antichi alla loro cura protettiva in aree lontane dai ritmi del quotidiano, tutto può andare bene o andare male. Quel che conta è la capacità di rintracciare il senso della vita stratificata: un senso che sarà il nostro, anzi piuttosto quello del nostro tempo, perché né noi siamo padroni delle cose di cui ci occupiamo né lo sono gli architetti o altre figure professionali.»

⁴¹ Si pensi in particolare all'attenzione alla traduzione dei termini di origine greca, non sempre presente nelle didascalie degli oggetti conservati nei musei archeologici: *oimochoi* (brocche), *skyohos* (tazza), *aryballoi* (contenitori di unguenti).

⁴² *Accordo per la disciplina dei rapporti tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Regione Toscana e Comune di Piombino per l'esercizio coordinato e integrato delle attività di valorizzazione e di fruizione del patrimonio culturale dell'area di Baratti-Populonia finalizzato al completamento e alla gestione del Parco Archeologico* (Firenze, 5 novembre 2007), Allegato A – Piano strategico di sviluppo, p. 2.

Il Parco Archeominerario di San Silvestro risponde inoltre ai requisiti del museo-piazza, essendo liberamente accessibile anche per chi non fruisca della visita, nonché attrezzato per la sosta e l'accoglienza e corredato di servizi di ristoro ed esposizione dei prodotti tipici locali.

I siti aderenti al Sistema adottano, infine, le strategie del museo-rete e del museo-itineraria, fungendo da cardine per percorsi organizzati e adeguatamente serviti (con strumenti di informazione, segnaletica, nonché con mezzi di trasporto) attraverso il patrimonio culturale museale e diffuso, considerato in chiave sistemica, del luogo.

4.3 *La struttura interorganizzativa*

Molti dei risultati e dei livelli di qualità fin qui esposti sono stati conseguiti attraverso l'organizzazione in rete dei Comuni in cui insiste il patrimonio messo a sistema. Forti dell'esperienza avviata a partire dalla metà degli anni '70 con l'avvio della pianificazione territoriale congiunta, attraverso la costituzione della Parchi Val di Cornia SpA, i Comuni si sono dotati di un ente strumentale che, oltre a garantire una gestione più agile e flessibile⁴³ e un più facile accesso ai finanziamenti, ha permesso di conseguire una serie di benefici di carattere culturale, oltre che economico.

Innanzitutto la messa a sistema di risorse di diversa tipologia (naturali, archeologiche, demotnoantropologiche, ecc.) ha permesso di valorizzare non tanto le singole emergenze presenti nell'area, né tanto meno la loro semplice sommatoria, quanto piuttosto la complessità del patrimonio culturale e naturalistico a dimensione di paesaggio, ivi incluse le relazioni spaziali e temporali che legano i beni, gli istituti e i luoghi della cultura dell'intera valle (§ 4.2).

In secondo luogo l'organizzazione in rete ha permesso di ottenere una serie di obiettivi economici non raggiungibili in forma singola, in termini di economie di scala, qualità e quantità dei servizi offerti, posizionamento e visibilità dei siti aderenti, aumento dei visitatori, sviluppo del capitale umane e della collaborazione interistituzionale. Se si confrontano le attività svolte in rete con quelle poste in essere da altre reti o sistemi museali presenti sul territorio nazionale⁴⁴, emerge in particolare la capacità del Sistema di andare oltre la predisposizione di iniziative comuni o il conseguimento di obiettivi di marketing (biglietti cumulativi, *dépliant* informativi, visite guidate, ecc.). Già nella ricerca sui Sistemi museali in Toscana coordinata da Luciana Lazzeretti

⁴³ Si pensi ad esempio alla possibilità di disporre di un bilancio delle attività svolte, strumento di gestione di cui i musei pubblici non sono dotati.

⁴⁴ Si vedano in particolare i casi della Lombardia (Alberti 2005), della Toscana (Lazzeretti 2006) e delle Marche (Cerquetti 2008), in cui si riscontra una predominanza di reti, anche tematiche, costituite prevalentemente con funzioni di promozione, ma ancora inefficaci sul piano della gestione ordinaria.

nel 2006, per l'ampio spettro di risorse (non ultimo il personale) e attività (dalla catalogazione alla manutenzione ordinaria) condivise e per i risultati raggiunti in termini di efficienza gestionale e qualità dell'offerta, il Sistema si qualificava come una *best practice* sul territorio regionale.

Tali obiettivi possono dirsi intimamente interconnessi in un ciclo continuo (fig. 2) in cui al conseguimento delle economie di scala e di raggio d'azione fa seguito un aumento della qualità e della quantità dei servizi offerti che, a sua volta, determina un migliore posizionamento e una maggiore visibilità dei siti aderenti e un conseguente aumento dei visitatori. Ulteriore conseguenza è lo sviluppo di *know-how* e economie di apprendimento che alimentano positivamente il sistema.

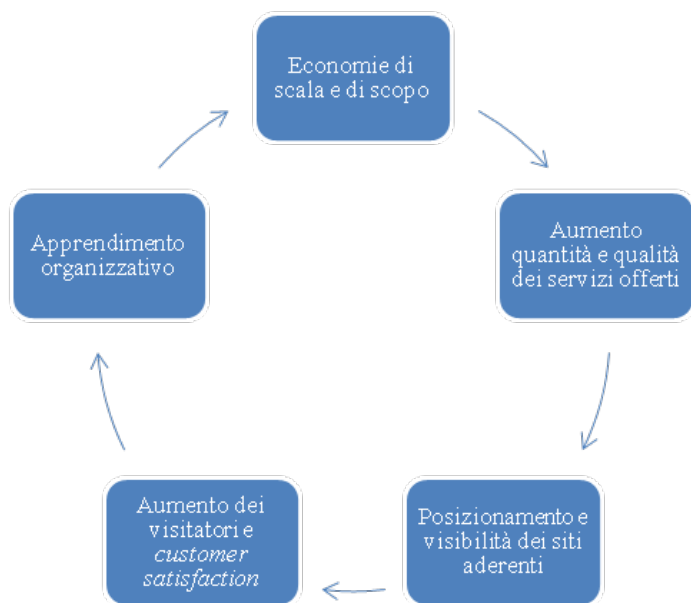


Fig. 2. Benefici conseguiti dal Sistema

Sebbene non manchino alcune criticità di fondo, su cui torneremo più avanti, i benefici sociali ottenuti dal Sistema riguardano la coesione sociale e la sensibilizzazione dei cittadini alla tutela del patrimonio culturale e ambientale, nonché la consapevolezza da parte dei residenti dell'importanza del prodotto-territorio offerto, rilevata anche dall'indagine sulla percezione del Sistema da parte degli abitanti pubblicata nel 2009⁴⁵.

Infine, non mancano benefici economici per tutto il territorio in termini di *start-up* per nuove attività economiche e crescita occupazionale.

⁴⁵ Murru 2009.

Ne sono una conferma i dati sull'«economia del parco», intesa come «l'insieme delle attività messe in atto direttamente dalla società (prevalentemente nel campo dei servizi culturali e di tutela ambientale) e di quelle per l'accoglienza del pubblico (ristorazione, ricettività, accompagnamento e transfert dei visitatori) generalmente affidate, tramite gare pubbliche, a imprese private»⁴⁶. I dati riferiti al 2003 registravano la presenza di «30 imprese con un fatturato stimato in oltre 5.160.000,00 euro, di cui il 31% prodotto direttamente dalla Parchi Val di Cornia SpA, il 4% dalle imprese per l'accompagnamento dei visitatori, il 2% da imprese che operano nel settore delle manutenzioni e delle pulizie e il 63% da imprese che operano nel settore della ristorazione e della ricettività»⁴⁷. Stando ai dati del 2008, «nelle imprese dei parchi, a pieno regime, trovano occupazione 213 unità, di cui più della metà nel settore dell'accoglienza e della ristorazione (118 unità), il 14% nel settore delle pulizie, manutenzione e parcometri (30 unità) e il 31% presso la Val di Cornia stessa (65 unità)»⁴⁸.

Le attività poste in essere dal Sistema dei Parchi, attraverso un processo di diversificazione economica dovuto al crescente ruolo dei servizi nella struttura socio-economica locale, hanno avuto effetti anche sull'economia locale, concorrendo alla modificazione dell'immagine storicizzata della Val di Cornia come area contraddistinta da una monocultura industriale siderurgica in forte crisi⁴⁹. In particolare è il turismo a rappresentare uno dei settori principali per lo sviluppo dell'area, con un aumento dal 2000 al 2006 del 39% del numero delle strutture ricettive (da 170 a 236) e del 35% dei posti letto (da 12.919 a 17.409), con prevalenza di strutture extra-alberghiere, per lo più campeggi e villaggi⁵⁰. In crescita sono anche altre imprese attive nel turismo, come enoteche ed esercizi di vendita di prodotti tipici, servizi di noleggio, servizi di assistenza per operatori turistici, attività di informazione turistica, che in Val di Cornia dal 2006 al 2007 hanno registrato un aumento dell'11%, contro la diminuzione riscontrabile in altri sistemi locali della provincia di Livorno. Crescente, infine, è l'attività agrituristica con una variazione % dei posti letto del +5% dal 2003 al 2007 e con un numero complessivo di posti letto superiore ai dati provinciali. Si consideri che il 40% (74 su 199) circa degli agriturismi della Provincia di Livorno si trova in Val di Cornia⁵¹.

Il ruolo del turismo per l'economia dell'area è confermato anche dai dati sul movimento turistico, che dal 2006 al 2007 registrano un aumento considerevole degli arrivi (da 101.000 a 107.000 a San Vincenzo; da 113.000 a 127.000 a

⁴⁶ Zucconi 2003, p. 10.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ Burchi, Del Soldato 2009, p. 170.

⁴⁹ «A crescere, soprattutto nei Comuni di Piombino e di Campiglia Marittima, sono gli altri servizi, che registrano nell'area un aumento medio del 23%, dovuto soprattutto ad alcune tipologie di servizi, quali attività immobiliari, trasporti, alberghi e ristoranti.» (Burgalassi *et al.* 2009, p. 46)

⁵⁰ Cfr. Burchi, Del Soldato 2009.

⁵¹ Cfr. Burgalassi *et al.* 2009.

Piombino; da 18.000 a 21.000 a Campiglia Marittima) e delle presenze turistiche (da 709.000 a 730.000 a San Vincenzo; da 613.000 a 726.000 a Piombino; da 115.000 a 137.000 a Campiglia Marittima). Complessivamente dal 2000 al 2007 in Val di Cornia gli arrivi sono aumentati del 42,5% (da 186.000 a 265.000), mentre le presenze del 44,4% (da 1.136.000 a 1.640.000)⁵².

Il processo di diversificazione economica e di sviluppo turistico avviato nel corso degli ultimi dieci anni può dunque dirsi positivo, sebbene si renda necessario avviare parallelamente un percorso di regolamentazione e controllo che prediliga la qualità dell'offerta e garantisca la sostenibilità nel lungo periodo, onde evitare di erodere le risorse dell'area, ricalcando modelli di sviluppo turistico balneare ormai in declino.

Analizzando l'assetto organizzativo del Sistema alla luce della letteratura sui *network* culturali, possiamo dunque concludere che il Sistema Parchi Val di Cornia, in qualità di rete di Comuni, si configura come uno *strategic network* «definito da una popolazione di aziende che appaiono omogenee dal punto di vista delle tecnologie impiegate e/o dei bisogni soddisfatti e/o dei mercati serviti»⁵³. Per quanto attiene alla gestione dei servizi commerciali, la Parchi Val di Cornia SpA risponde, inoltre, ai requisiti di un'impresa-rete⁵⁴, ovvero di un'impresa di assemblaggio delle attività connesse all'accoglienza dei visitatori. Pur mantenendo al proprio interno le funzioni direttive e la gestione dei servizi culturali (*core business*), l'impresa, infatti, ha promosso l'evoluzione dei normali processi di esternalizzazione in stabili forme di *contracting out* con i fornitori esterni di servizi commerciali (ristorazione, ricettività, manutenzione ordinaria, ecc.), favorendo la riduzione dei costi e il parallelo incremento della qualità e della quantità dei servizi offerti. In questo modo la rete omogenea istituita orizzontalmente tra i musei e i parchi aderenti al Sistema è integrata verticalmente dalla rete per la produzione e l'erogazione integrata dei servizi riconducibili alle filiere collegate e correlate.

Facendo riferimento ai meccanismi di coordinamento⁵⁵, invece, il Sistema si classifica come un *network* di tipo proprietario, essendosi dotato, fin dalla sua costituzione, di una SpA partecipata originariamente anche da soggetti privati. Come già illustrato in precedenza (§ 3), a seguito delle modifiche alla normativa in materia di gestione dei beni culturali (2007), si è assistito ad una trasformazione dell'assetto societario, che ha assunto una compagine azionaria interamente pubblica. Sebbene il modello dell'*in house providing* consenta agli enti pubblici di affidare a terzi servizi o prestazioni senza l'espletamento formale di gare a evidenza pubblica, tale scelta riapre il dibattito circa l'efficacia e i limiti di meccanismi di tipo proprietario per la gestione di una rete finalizzata alla

⁵² Cfr. Burchi, Del Soldato 2009.

⁵³ Hinna 2004, p. 144.

⁵⁴ Cfr. Cerquetti 2008.

⁵⁵ Cfr. Grandori 1989; Bonel, Moretti 2004; Collodi *et al.* 2004, 2005; Hinna 2004.

fruizione del patrimonio culturale pubblico. In questo caso, infatti, verrebbe a mancare «la possibilità di remunerazione del capitale investito, e, quindi, il presupposto di incentivazione all'unidirezionalità dei comportamenti delle parti in relazione»⁵⁶ su cui si fondano le società di capitali; d'altra parte, come specificato nello statuto, i fini della Società, diversamente da quanto solitamente accade per le forme organizzative di tipo societario, non coincide con la massimizzazione del profitto, ma con la funzionalizzazione dello stesso per fini sociali. Anche per evitare il rischio di opportunismo connesso alla teoria dell'agenzia e a garanzia del controllo pubblico, come avremo modo di vedere più avanti, ulteriormente da potenziare sono le azioni, in parte già avviate, volte a garantire la trasparenza informativa.

4.4 *Il modello di governance*

Al raggiungimento degli obiettivi sopra elencati ha concorso anche il modello di *governance* adottato, basato sulla concertazione e collaborazione tra i diversi livelli della pubblica amministrazione nel settore culturale (fig. 3).

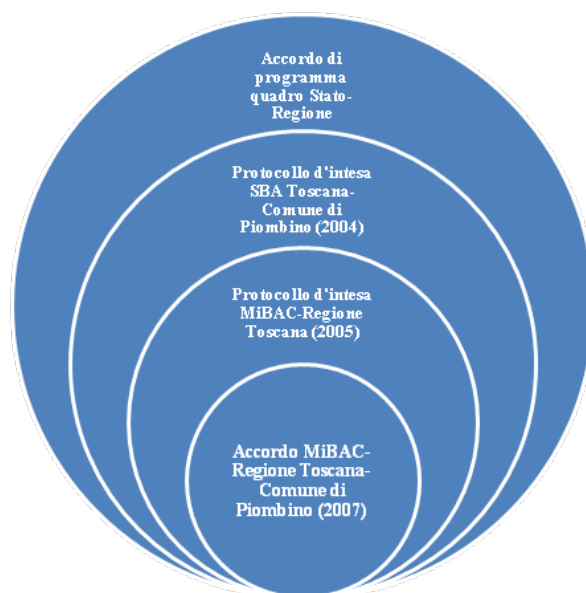


Fig. 3. La collaborazione tra diversi livelli istituzionali all'interno del Sistema

Sebbene riconducibile ad un modello “formalistico” e “burocratizzato”⁵⁷, spesso scarsamente orientato all'efficacia e all'efficienza manageriale, la rete

⁵⁶ Hinna 2004, p. 161.

⁵⁷ Sui limiti della cooperazione interistituzionale si veda: Meneguzzo, Bagdadli 2002, p. 113.

interistituzionale qui costituita si è progressivamente perfezionata nel tempo concorrendo al miglioramento dei risultati gestionali. In particolare, facendo seguito ai precedenti accordi e intese esistenti⁵⁸, nel 2007 il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Regione Toscana e il Comune di Piombino hanno stipulato un accordo per l'esercizio coordinato e integrato delle attività di valorizzazione e di fruizione del patrimonio culturale dell'area di Baratti-Populonia finalizzato al completamento e alla gestione del Parco Archeologico. Tale accordo, ai sensi dell'art. 102, c. 5 del D. Lgs 42/2004, prevede il trasferimento al Comune della disponibilità dei beni di proprietà statale al fine di consentirne la gestione unitaria e conferisce al Comune autonomia gestionale in ordine alle relative attività di valorizzazione e fruizione. A tal fine l'accordo contiene sia un Piano strategico di sviluppo culturale, che definisce gli obiettivi comuni da perseguire e le azioni da svolgere, sia il riferimento agli standard di qualità, stabiliti ai sensi del D.M. 10 maggio 2001, a cui le attività di gestione devono essere conformi.

Il piano strategico, in cui si precisa che il Comune provvederà alle attività di gestione attraverso una forma societaria a totale partecipazione pubblica, prevede di proseguire le attività di tutela e valorizzazione già svolte, coordinandole con la pianificazione territoriale, con i programmi di sviluppo turistico del territorio, e con le infrastrutture e il tessuto produttivo del territorio, con particolare riferimento alle imprese turistiche, enogastronomiche ed agricole specializzate nelle produzioni tipiche locali.

Per quanto concerne la conformità delle attività di gestione agli standard di qualità, l'accordo definisce obiettivi precisi per i primi sette ambiti del D.M. 10 maggio 2001, stabilendo: 1) che il parco sia dotato di uno statuto e/o regolamento e di una carta dei servizi; 2) che, in riferimento all'assetto finanziario, siano differenziate le diverse voci relative alle entrate e alle uscite; 3) che le strutture soddisfino le esigenze del patrimonio archeologico, del personale

⁵⁸ Si vedano in particolare: 1) accordi e intese, stipulati fra il Ministero per i Beni e le Attività culturali, la Regione Toscana e gli altri enti territoriali della Val di Cornia, e in particolare l'Accordo di Programma Quadro Stato-Regione, che hanno permesso di effettuare interventi di scavo archeologico e restauro dei beni archeologici statali presenti nel Parco Archeologico di Baratti-Populonia, di completare la realizzazione del Museo Archeologico del Territorio di Populonia a Piombino, di avviare lavori di scavo archeologico e primo interventi di restauro delle strutture rinvenute, finalizzati all'apertura al pubblico del secondo lotto del parco archeologico di Baratti-Populonia; 2) il protocollo d'intesa stipulato il 4 ottobre 2004 tra la Soprintendenza per i Beni Archeologici della Toscana e il Comune di Piombino con l'impegno di attivarsi presso la Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Toscana e presso la Regione Toscana al fine di definire, mediante accordi specifici, gli obiettivi del coordinamento e dell'armonizzazione delle attività inerenti alla valorizzazione e alla fruizione del territorio di Populonia; 3) il protocollo d'intesa sottoscritto l'11 novembre 2005 tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali – Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Toscana e la Regione Toscana con l'impegno a dar luogo a nuove modalità di collaborazione che consentano lo scambio dei dati e delle informazioni riguardanti gli istituti e i luoghi di cultura ricadenti nella Regione Toscana, nella prospettiva – in particolare – dell'adeguamento all'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, approvato con D.M. 10 maggio 2001.

e del pubblico; 4) che il Comune sia dotato delle figure professionali necessarie a garantire standard di qualità (direttore, conservatore, responsabile del servizio educativo, esperto in comunicazione, assistenti al pubblico, addetti alla sorveglianza); 5) che sia garantita la sicurezza ambientale, strutturale, nell'uso, anticrimine e in caso di incendio, nonché la sicurezza del personale, dei visitatori e dei soccorritori in condizioni d'emergenza, e che siano previste tutte le misure preventive, di protezione attiva, passiva e organizzativa; 6) che siano garantiti i servizi di custodia e di attuazione della manutenzione ordinaria; 7) che siano garantiti i servizi al pubblico (apertura, accessibilità, accoglienza, visita guidata, ecc.). Tale accordo, anche in considerazione dell'attività di vigilanza esercitata dal Ministero attraverso visite ispettive e sopralluoghi, ha promosso lo sviluppo della cultura della qualità presso l'ente gestore e, nell'ottica della gestione e valorizzazione unitaria dei siti aderenti al Sistema, l'avvio del percorso di adeguamento agli standard anche nelle altre strutture aderenti al Sistema.

5. Conclusioni: risultati raggiunti, limiti e ulteriori sviluppi

L'analisi delle politiche di marketing e dei processi produttivi messi in atto dalla Società Parchi Val di Cornia conferma il Sistema come una *best practice* nell'ambito delle gestione in rete del patrimonio culturale.

In particolare uno dei principali elementi di innovazione, che connota la qualità della gestione e dei risultati raggiunti, è riferibile alla capacità di utilizzare il *network* non solo come strumento per l'impianto del Sistema – come in molti casi si registra in Italia per l'accesso ai finanziamenti comunitari –, ma anche e soprattutto per la sua gestione ordinaria, con particolare riferimento alla condivisione delle risorse umane. Lo testimonia soprattutto la struttura organizzativa, che riesce a garantire, per tutti i siti culturali aderenti e nelle diverse aree di gestione, personale direttivo e qualificato che i singoli istituti e luoghi della cultura non riuscirebbero ad impiegare saturandone adeguatamente le capacità produttive. La linea di immagine coordinata e la progettazione e gestione di itinerari di visita sul territorio costituisce, inoltre, un'efficace strategia di valorizzazione del patrimonio culturale musealizzato e diffuso che aggiunge valore ad ogni sito.

In conclusione, potremmo affermare che l'integrazione, punto di forza della gestione, si manifesta su vari livelli (fig. 4):

- integrazione tra lo *stock* di capitale culturale e naturale presente sul territorio, secondo un approccio di tipo *resource oriented* volto alla valorizzazione del paesaggio nella sua complessità;
- integrazioni tra enti locali, ovvero tra i Comuni e la Provincia di Livorno, in qualità di azionisti della Società, al fine di conseguire economie di scala, di scopo e di specializzazione;

- integrazione tra diversi livelli istituzionali, in termini di *good governance*, ovvero di coordinamento e collaborazione tra Comuni, Regione e MiBAC nella definizione di obiettivi strategici comuni e di mirate azioni di valorizzazione;
- integrazione tra soggetti pubblici e privati, non solo attraverso la partecipazione dei privati in qualità di azionisti della Parchi Val di Cornia SpA per il periodo compreso tra il 2003 e il 2007, ma anche attraverso l'esternalizzazione delle attività di manutenzione, di pulizia e di gestione dei parcometri e la concessione delle attività turistiche e commerciali operanti nei parchi nei settori della ristorazione, della balneazione e della ricettività;
- integrazione tra servizi culturali e turistici, e con le filiere ad essi interconnesse, in termini di indotto per l'economia locale e di programmazione congiunta delle attività da porre in essere sul territorio.



Fig. 4. Il ruolo della Parchi Val di Cornia SpA nei processi di integrazione e valorizzazione dei siti aderenti al Sistema

Ai fini della nostra analisi è opportuno notare come tale processo virtuoso abbia permesso di migliorare la qualità e la quantità dei servizi offerti al pubblico. Partendo dai risultati raggiunti, molti dei quali disponibili nello schema di bilancio sociale proposto da Burchi e Del Soldato (2009), le nuove sfide che si prospettano per la Società riguardano il potenziamento della capacità

relazionale (*relational capability*)⁵⁹, attraverso l'ulteriore implementazione dei rapporti con il territorio e con gli *stakeholder* locali.

In primo luogo, facendo seguito al successo ottenuto in termini di aumento dei visitatori e alla collaborazione esistente con le scuole, andrebbero promosse azioni di valorizzazione, oltre che di sensibilizzazione, rivolte alla cittadinanza, sviluppando l'esperienza dei campi solari diurni dedicati ai bambini della Val di Cornia (*Giroparchi*) proposti nel 2011⁶⁰. D'altra parte i cittadini dei Comuni aderenti al Sistema, oltre che *stakeholder*, sono da considerare *stockholder*⁶¹ o *shareholder* del Sistema, in quanto, in qualità di contribuenti (*tax payer*), non sono solo destinatari delle attività del Sistema (*public services user*), ma anche azionisti dello stesso; anzi, è vero che, anche se soggetti ai tributi, non necessariamente usufruiscono dei servizi offerti dal Sistema⁶². A tal fine, considerando che le organizzazioni preposte alla gestione dei beni culturali si configurano come imprese a «controllo proprietario debole»⁶³, onde evitare il verificarsi di forme di opportunismo riconducibili alla teoria dell'agenzia, è necessario innalzare il livello di informazione o di trasparenza dei cittadini (riduzione delle asimmetrie informative) sull'impiego delle risorse pubbliche. Sebbene non possano dirsi sufficienti ai fini della misurazione e valutazione del valore creato⁶⁴, di certo le informazioni pubblicate nel sito internet e il bilancio sociale muovono già in direzione dell'*accountability*.

In secondo luogo, considerata la modifica dell'assetto della Società, ora a totale capitale pubblico, andrebbe implementata la partecipazione dei privati attraverso sponsorizzazioni e *partnership*. In particolare sarebbe auspicabile un maggiore coinvolgimento delle fondazioni bancarie la cui missione prevede interventi sul territorio anche, e soprattutto, nelle aree di gestione della Società.

Inoltre, per quanto riguarda il modello di *governance*, vista la crescita del comparto turistico, di concerto con gli attori pubblici e privati operanti

⁵⁹ Cfr. Lorenzoni 2010.

⁶⁰ I campi solari diurni sono campi estivi per bambini dagli 8 ai 12 anni residenti nei Comuni di Piombino, Campiglia Marittima, San Vincenzo, Sassetta e Suvereto, che si sono svolti dal 20 giugno al 15 luglio 2011. Al costo di 75 € a persona per settimana, i bambini hanno potuto partecipare a una o più settimane, ognuna delle quali proponeva un programma di attività differenziate per scoprire la ricchezza storico-culturale del territorio.

⁶¹ Cfr. Montella 2009a.

⁶² «Ciò non rappresenta un'imposizione, come qualche superficiale interprete dell'economia e della gestione delle istituzioni pubbliche a volte sostiene, ma è conseguenza della natura stessa del tributo. Esso, sul piano giuridico istituzionale, costituisce un prelievo coattivo della ricchezza, ma sul piano economico ha la natura di "corrispettivo indiretto": a) per "l'utilità collettiva" collegata ai "beni pubblici non divisibili"; b) per l'aumento globale dell'utilità che si ottiene trasferendo tramite i tributi la ricchezza dei soggetti che hanno redditi maggiori (e quindi utilità marginale inferiore) a soggetti che, avendo un più basso livello di ricchezza e quindi una minore accessibilità a beni, hanno una "utilità più elevata" dai servizi pubblici erogati a tariffe (prezzi pubblici) inferiori ai costi di produzione.» (Borgonovi 2007, pp. 326-327)

⁶³ Montella 2003, p. 282.

⁶⁴ Cfr. Donato, Visser Travagli 2010.

sul territorio, andrebbero messi in atto strumenti di pianificazione e regolamentazione delle attività turistiche, al fine di garantirne uno sviluppo sostenibile, che sappia coniugare in maniera competitiva e nel lungo periodo componenti economiche, socio-culturali e ambientali.

In merito all'adeguamento agli standard minimi di funzionamento, si segnala, infine, che i siti aderenti devono portare a compimento il percorso avviato per l'introduzione della carta dei servizi e dotarsi di uno statuto e/o regolamento di cui all'art. 20 dalla L.R. 21/2010⁶⁵. D'altra parte tale processo, chiamando in causa competenze di meta-management e, in particolare, il ruolo della Regione nella programmazione e gestione degli interventi di adeguamento agli standard⁶⁶, meriterebbe una trattazione più ampia che va ben oltre i fini della presente indagine. A questo, come già argomentato in altre sedi⁶⁷, si deve aggiungere che per i parchi archeologici, che si prefigurano come *musei all'aperto*, ad oggi mancano linee guida e standard di funzionamento così come previsti per i *musei-istituti*⁶⁸.

Ne consegue che le ulteriori possibilità di sviluppo del Sistema non possono prescindere dall'estensione della rete a geometria variabile, in particolare per la programmazione e gestione degli ulteriori interventi di adeguamento agli standard dei musei e dei parchi aderenti al Sistema, nonché per la regolamentazione dello sviluppo turistico. Considerato il ruolo delle Regioni in materia di valorizzazione del patrimonio culturale, la Regione dovrebbe assumere la funzione strategica che le imprese guida hanno nelle costellazioni di imprese.⁶⁹

⁶⁵ L.R. 21/2010 (*Testo unico delle disposizioni in materia di beni, istituti e attività culturali*), art. 20 (*Requisiti per il riconoscimento della qualifica di museo o ecomuseo di rilevanza regionale*).

⁶⁶ Il piano integrato per la cultura transita per province e viene gestito a livello provinciale, prevedendo l'adeguamento agli standard minimi secondo un percorso premiante, attraverso azioni progressive svolte nel tempo: dalle attività di catalogazione (che per il Sistema dei Parchi Val di Cornia ha condotto alla pubblicazione *on line* del catalogo) e comunicazione (finanziata nel 2010) alla promozione del rapporto con i cittadini attraverso i campi solari per bambini residenti (finanziamento 2011).

⁶⁷ Cfr. Patera 2007, pp. 63-64: «In ragione della peculiarità dei parchi archeologici gli “standard di qualità” devono tener conto delle caratteristiche di questi siti che, al contrario della maggior parte dei musei, sono spesso situati lontano dai centri abitati e in luoghi non sempre agevoli, delle modalità e dei tempi di svolgimento della visita, delle particolari richieste del pubblico, concentrato soprattutto nei periodi primaverili ed estivi. Pressanti sono inoltre le esigenze di conservazione del patrimonio archeologico, particolarmente esposto all'usura del tempo e che, per questo motivo, deve essere sottoposto ad un adeguato programma di conservazione rigorosamente impostato.»

⁶⁸ Con D.M. 1/8/2008 è stato istituito un gruppo di lavoro, coordinato da Francesca Ghedini (Università di Padova), con l'incarico di definire le “Linee guida per la costituzione e la gestione dei parchi archeologici”; tale gruppo è stato integrato con D.M. 18/5/2010 da rappresentanti regionali.

⁶⁹ «And much like even the most talented musicians in an orchestra need a conductor, each constellation was guided by a firm that had designed the goods, bought the raw materials and had contracted with customers to sell the finished product. Vertical control could now substitute for vertical integration to produce complex manufactured goods using a very fine division of labor without owning the tools of production or employing the workers who operated them. In Prato

Infine, riferendoci all'analisi qui svolta, si segnala che lo studio effettuato potrebbe essere ulteriormente perfezionato: per quanto riguarda l'analisi della qualità e della quantità dei servizi offerti attraverso una specifica indagine di *customer satisfaction* sui visitatori, mentre per la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del modello di gestione e di *governance* adottato, attraverso un'analisi di *benchmarking* che prenda in esame situazioni similari in Italia.

Riferimenti bibliografici / References

- Alberti 2005 = Fernando G. Alberti. *Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno*. In: *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*. Milano: Guerini e Associati, 2005, pp. 33-90.
- Bagdadli 1995 = Silvia Bagdadli. *Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani*. «Economia e management», (1995), n. 1, pp. 110-121.
- Bagdadli 2001 = Silvia Bagdadli. *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*. Milano: Egea, 2001.
- Baroncelli, Boari 1999 = Alessandro Baroncelli, Cristina Boari. *Musei e reti interorganizzative*. In: *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, a cura di Luca Zan. Milano: ETAS, 1999, pp. 407-415.
- Bergamin Barbato 1998 = Maria Bergamin Barbato. *La rete come strumento per la gestione dei beni artistici e culturali: il caso delle città d'arte*. In: *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*. Atti del convegno, Siena, 30-31 ottobre 1998, Accademia italiana di economia aziendale. Bologna: CLUEB, 1998, pp. 47-60.
- Bernardi *et al.* 2004 = Chiara Bernardi, Davide Moro, Alessandro Sinatra. *Verso modelli innovativi di gestione museale: una logica "sistemica"*. In: *Definire la missione e le strategie del museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri, Milano: Franco Angeli, 2004, pp. 69-96.
- Bianchi 1996 = Massimo Bianchi. *L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali*. In: *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, a cura di Angela Roncaccioli. Padova: Cedam, 1996, pp. 45-65.
- Binks *et al.* 1988 = Gillian Binks, John Dyke, Philip Dagnall. *Visitors welcome. A manual on the presentation and interpretation of archeological excavations*. London: English Heritage, 1988.

single firms with minimal or no manufacturing capabilities surpassed vertically integrated firms because of lower costs, production flexibility and superior innovation.» (Lorenzoni 2010, p. 224)

- Bonel, Moretti 2004 = Elena Bonel, Andrea Moretti. *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali: specificità settoriali e opzioni di progettazione*. In: Sibilio Parri 2004, pp. 131-152.
- Borgonovi 2007 = Elio Borgonovi. *Considerazioni per una teoria degli stakeholder nelle Amministrazioni Pubbliche*. In: *Teoria degli stakeholder*, a cura di R. Edward Freeman. Milano: Franco Angeli, 2007, pp. 321-336.
- Bottini 2003 = Angelo Bottini. *Il rapporto tra SpA e Ministero per i Beni e le Attività Culturali*. In: Casini, Zucconi 2003, pp. 19-22.
- Burchi, Del Soldato 2009 = Barbara Burchi, Valentina Del Soldato. *Un bilancio sociale per la Parchi Val di Cornia SpA*. In: Luzzati, Sbrilli 2009, pp. 139-190.
- Burgalassi et al. 2009 = David Burgalassi, Elisa Freschi, Georgia Bourou. *Un quadro socio-economico della Val di Cornia*. In: Luzzati, Sbrilli 2009, pp. 33-62.
- Casini, Zucconi 2003 = Alessandra Casini, Massimo Zucconi (a cura di). *Un'impresa per sei parchi. Come gestire in modo imprenditoriale e innovativo il patrimonio culturale e ambientale pubblico*. Milano: Il Sole 24 ore, 2003.
- Cerquetti 2008 = Mara Cerquetti. *Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore*. In: Dragoni 2008, pp. 143-180.
- Cerquetti 2010 = Mara Cerquetti. *Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale*. «Sinergie», (2010), n. 82, pp. 123-142.
- Cerquetti 2011a = Mara Cerquetti. *L'innovazione del prodotto culturale*. In: *Economia, cultura e territorio*, a cura di Massimo Montella, Mara Cerquetti. Atti della giornata di studio, Fermo, Facoltà di Beni Culturali, 7 dicembre 2009, *Economia vs. Cultura?*, «Quaderni del Dipartimento di Beni Culturali», n. 1, Macerata: eum, 2011, pp. 55-69.
- Cerquetti 2011b = Mara Cerquetti. *L'orientamento al marketing nei musei locali: un impegno costituzionale*. In: *Incontri. Storie di spazi, immagini, testi*, a cura di Giuseppe Capriotti, Francesco Pirani, *Economia vs. Cultura?*, «Quaderni del Dipartimento di Beni Culturali», n. 2. Macerata: eum, 2011, pp. 13-35.
- Cerquetti, Montella 2011 = Mara Cerquetti, Massimo Montella. *Standards, guidelines and scheduling for local museum accreditation. The case study of the Marche Region*, conference paper, *Management Culture in the 21st Century*, EURAM 11th Annual Conference, Tallinn, 1st-4th June 2011.
- Cinti 2007 = Tommaso Cinti. *Musei e territorio. Le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*. Roma: Carocci, 2007.
- Collodi et al. 2004 = Donata Collodi, Francesco Crisci, Andrea Moretti. *Contesti territoriali e reti tra organizzazioni museali: cooperazione interorganizzativa e processi di valorizzazione*. In: *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, a cura di Roberto Grandinetti, Andrea Moretti. Milano: Franco Angeli, 2004, pp. 127-162.

- Collodi *et al.* 2005 = Donata Collodi, Francesco Crisci, Andrea Moretti. *Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli*. In: *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, a cura di Margherita Solari, Sonia Mazzolini. Atti del convegno, Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004. Comunità Montana della Carnia: CarniaMusei, 2005, pp. 25-54.
- Donato, Visser Travagli 2010 = Fabio Donato, Anna Maria Visser Travagli. *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*. Milano: Electa, 2010.
- Dragoni 2005 = Patrizia Dragoni. *Antimarketing dei musei?*. «Sinergie», (2005), n. 68, pp. 55-74.
- Dragoni 2008 = Patrizia Dragoni (a cura di). *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*. Macerata: eum, 2008.
- Fombrun 1982 = Charles J. Fombrun. *Strategies for Network Research in Organizations*. «Academy of Management Review», 7 (1982), n. 2, pp. 280-291.
- Francovich 1999 = Riccardo Francovich. *Materiali per un progetto di parco nell'area del promontorio di Piombino e Populonia-Baratti*. In: *Musei e parchi archeologici*, a cura di Riccardo Francovich, Andrea Zifferero, Firenze: All'Insegna del Giglio, 1999, pp. 227-247.
- Francovich, Buchanan 1995 = Riccardo Francovich, Jamie Buchanan. *Il progetto del Parco archeominerario di Rocca San Silvestro*. In: *I siti archeologici. Un problema di musealizzazione all'aperto*, a cura di Bruna Amendolea. Pisa: Giardini, 1995, pp. 176-195.
- Gavinelli 2006 = Laura Gavinelli. *L'integrazione fra musei: verso nuovi modelli organizzativi*. In: *Il museo fra cultura e management. La gestione del museo nell'ottica dell'utente*, a cura di Renato Fiocca, Loretta Battaglia, Maria Rita Santagostino. Milano: McGraw-Hill, 2006, pp. 331-375.
- Golinelli 2008 = Claudia Maria Golinelli. *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*. Milano: Giuffrè, 2008.
- Grandori 1989 = Anna Grandori. *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*. «Economia&Management», (1989), n. 7, pp. 28-40.
- Grandori 1999 = Anna Grandori. *Interfirm networks: organization and industrial competitiveness*. London: Routledge, 1999.
- Guideri 2006 = Silvia Guideri. *Miniere, metallurgia e archeologia industriale nei parchi della Val di Cornia*. «Locus – Rivista di cultura del territorio», (2006), n. 2. Energia e Paesaggio, pp. 93-96.
- Hinna 2004 = Alessandro Hinna. *Organizzare la cultura: dalle fondazioni alle community development corporations*. Milano: McGraw-Hill, 2004.
- Hinna, Minuti 2009 = Alessandro Hinna, Marcello Minuti. *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali. Principi, strumenti, esperienze*. Milano: Hoepli, 2009.

- Jameson 1997 = John H. Jameson, Jr. (edited by). *Presenting Archeology to the Public. Digging for Truths*. Walnut Creek: AltaMira, 1997.
- La Monica, Pellegrini 2009 = Denise La Monica, Emanuele Pellegrini. *Regioni e musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta a oggi*. Atti del convegno, Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007. S.l.: s.n., 2009.
- Lazzeretti 2006 = Luciana Lazzeretti (a cura di). *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*. Firenze: Firenze University Press, 2006.
- Lorenzoni 2010 = Gianni Lorenzoni. *Genesis of a research field: district, network, strategic network*. «Journal of Management & Governance», (2010), n. 14, pp. 221-239.
- Lorenzoni, Odorici 1998 = Gianni Lorenzoni, Vincenza Odorici. *Gli archetipi nell'attività museale: un'applicazione del pensiero sistemico*. In: *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*. Atti del convegno, Siena, 30-31 ottobre 1998, Accademia italiana di economia aziendale. Bologna: CLUEB, 1998, pp. 47-60.
- Luzzati, Sbrilli 2009 = Tommaso Luzzati, Luca Sbrilli. *Verso un bilancio sociale per la Parchi Val di Cornia SpA*. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.
- Manacorda 2010 = Daniele Manacorda. *Archeologia tra ricerca, tutela e valorizzazione*. «Il capitale culturale», (2010), n. 1, pp. 131-141.
- Maresca Compagna 2005 = Adele Maresca Compagna (a cura di). *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*. Ministero per i beni e le attività culturali – Ufficio Studi. Roma: Gangemi, 2005.
- Maresca Compagna, Sani 2008 = Adele Maresca Compagna, Margherita Sani. *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*. Roma: Gangemi, 2008.
- Meneguzzo, Bagdadli 2002 = Marco Meneguzzo, Silvia Bagdadli. *Le reti nel settore cultura*. In: *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo Rapporto Annuale Federculture*, a cura di Roberto Grossi, Marco Meneguzzo. Milano: Touring Editore, 2002, pp. 113-132.
- Montella 2003 = Massimo Montella. *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*. Milano: Mondadori Electa, 2003.
- Montella 2006 = Massimo Montella. *Approccio manageriale ai musei italiani*. In: *Il museo fra cultura e management*, a cura di Renato Fiocca, Loretta Battaglia, Maria Rita Santagostino. Milano: McGraw-Hill, 2006, pp. 51-70.
- Montella 2008 = Massimo Montella. *Presupposti per il progressivo adeguamento dei musei e delle raccolte agli standard*. In: *La qualità nel museo*, a cura di Patrizia Dragoni. Macerata: eum, 2008, pp. 181-190.
- Montella 2009a = Massimo Montella. *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa, 2009.
- Montella 2009b = Massimo Montella. *Il capitale culturale*. Macerata: eum, 2009.
- Montella 2009c = Massimo Montella. *Tavola rotonda*. In: La Monica, Pellegrini 2009, pp. 180-186.

- Montella, Cerquetti 2008a = Massimo Montella, Mara Cerquetti. *Innovazione della comunicazione nei musei locali delle Marche*. In: Dragoni 2008, pp. 191-200.
- Montella, Cerquetti 2008b = Massimo Montella, Mara Cerquetti. *Analisi dello stato dei musei regionali e definizione di un percorso di adeguamento agli standard minimi di funzionamento*. Relazione finale dell'attività di studio e ricerca (Docup ob. 2 Marche 2000/2006 – Misura 3.2). Verona: CUEIM - Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale.
- Montella, Dragoni 2010 = Massimo Montella, Patrizia Dragoni (a cura di). *Musei e valorizzazione dei Beni culturali: atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*. Bologna: CLUEB, 2010.
- Murru 2009 = Francesca Murru. *La percezione degli abitanti: "Local sentiment analysis"*. In: Luzzati, Sbrilli 2009, pp. 111-138.
- Musei della Toscana 2010 = *Musei della Toscana. Rapporto 2010*. Regione Toscana, Direzione generale della Presidenza, Area di coordinamento Cultura, Settore Musei ed Ecomusei, 2010.
- Negri, Sani 2001 = Massimo Negri, Margherita Sani. *Museo e cultura della qualità*. Bologna: CLUEB, 2001.
- Negri et al. 2009 = Massimo Negri, Franco Niccolucci, Margherita Sani (a cura di). *Quality in Museums*. Budapest: Archaeolingua, 2009.
- Patera 2008 = Anna Patera. *Parchi archeologici e standard di gestione*. In: *Antichi sotto il cielo del mondo. La gestione dei parchi archeologici. Problemi e tendenze*. Atti del Colloquio internazionale, Consiglio Regionale della Toscana. Firenze: Edizioni dell'Assemblea, 2008, pp. 61-66.
- Pazzagli 2009 = Rossano Pazzagli. *Fra storia e turismo. Beni culturali, parchi e politiche del territorio*. In: *Leggere il territorio. Montioni: storia e beni nell'alta Maremma*, a cura di Marco Paperini. Pisa: Felici, 2009, pp. 19-48.
- Pinna 2005 = Antonella Pinna. *Consolidare la Rete: una soluzione per il sistema museale dell'Umbria*. In: *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, a cura di Margherita Solari, Sonia Mazzolini. Atti del convegno, Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004. Comunità Montana della Carnia: CarniaMusei, 2005, pp. 55-61.
- Pinna 2004 = Giovanni Pinna. *Reti e Sistemi Museali*. «Nuova Museologia», (2004), n. 10, pp. 26-29.
- Powell, Smith-Doerr 1994 = Walter W. Powell, Laurel Smith-Doerr. *Network and Economics Life*. In: *The Handbook of Economic Sociology*, edited by Neil J. Smelser, Richard Swedberg. Princeton: University Press, 1994, pp. 368-402.
- Ruggieri Tricoli 2004 = Maria Clara Ruggieri Tricoli. *La reinterpretazione culturale e il processo di musealizzazione nel quadro del concetto di affidabilità*. In: Maria Clara Ruggieri Tricoli, Cesare Esposito. *I siti archeologici. Dalla definizione del valore alla protezione della materia*. Palermo: D. Flaccovio, 2004, pp. 10-66.

- Salvemini, Soda 2001 = Severino Salvemini, Giuseppe Soda. *Art work & net work. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*. Milano: Egea, 2001.
- Sibilio Parri 2004 = Barbara Sibilio Parri (a cura di). *Creare e valorizzare i distretti museali*. Milano: Franco Angeli, 2004.
- Throsby 2001 = David Throsby. *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001; trad. it. *Economia e cultura*. Bologna: Il Mulino, 2005.
- TCI 2000 = Touring Club Italiano. *Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino*. Milano: Centro Studi TCI, 2000, pp. 5-13.
- Valentino 2003 = Pietro Antonio Valentino. *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*. Milano: Sperling & Kupfer, 2003.
- Van de Ven 1976 = Andrew H. Van de Ven. *On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations*. «Academy of Management Review», 1 (1976), n. 4, pp. 24-36.
- Vergo 1989 = Peter Vergo. *The reticent object*. In: *The New Museology*. London: Reaktion, 1989, pp. 41-59.
- Zucconi 2003 = Massimo Zucconi. *La Parchi Val di Cornia SpA: storia e missione*. In: Casini, Zucconi 2003, pp. 1-15.

Appendice

Foto 1. Museo Archeologico del Territorio di Populonia: ricostruzione di una sepoltura ad incinerazione dell'età del Ferro



Foto 2. Parco Archeologico di Baratti e Populonia: pannello informativo sulle trasformazioni del paesaggio

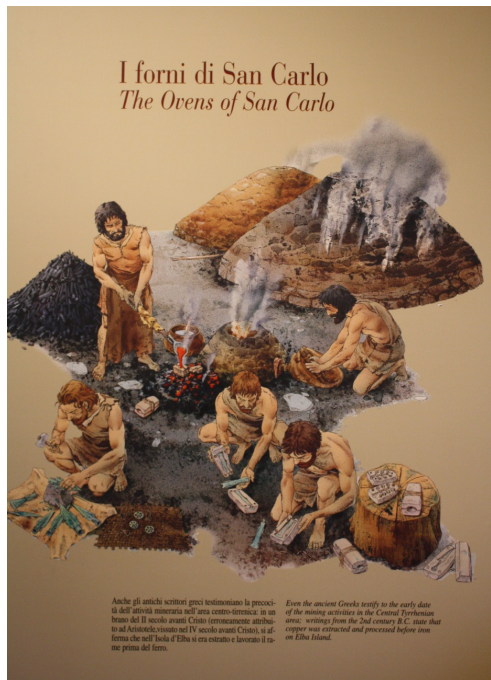


Foto 3. Museo Archeologico del Territorio di Populonia: pannello illustrativo sull'attività mineraria nell'area centro-tirrenica

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Elio Borgonovi, Monica Calcagno, Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Mara Del Baldo, Fabio Donato, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Luciano Marchi, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Mara Mazzoni, Anna Merlo, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Massimo Montella, Monica Peroni, Fulvia Rocchi, Franco Russoli, Silvia Scarpacci, Barbara Sibilio, Antonello Zangrandi.

www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

