

L'Agenzia Regionale per le Residenze Reali del Piemonte

Guido Guerzoni
Walter Santagata

Con la collaborazione di Paola Ciocca

Novembre 2001

Sommario

Il progetto di Agenzia per il Sistema delle Residenze Reali del Piemonte

Il sistema delle Residenze Reali

Le *Residenze Reali del Piemonte* costituiscono un *unicum* di eccezionale valore, per la qualità del loro patrimonio storico, simbolico ed estetico, per la capacità di attrazione culturale e per l'impatto moltiplicativo esercitato sui contesti economici locali.

Le residenze prese in considerazione nel presente studio sono le seguenti:

- Reggia della Venaria Reale
- Palazzo Ducale di Aglié
- Castello di Govone
- Castello di Pollenzo (Comune di Bra)
- Castello Reale di Racconigi
- Castello Reale di Moncalieri
- Palazzina di Caccia di Stupinigi (Comune di Nichelino)
- Castello di Rivoli
- Tenuta della Mandria di Chivasso
- Castello - Certosa di Casotto (Comuni di Garessio e Pamparato)

Le superfici coperte complessive sono pari a mq. 211.889; quelle museali-espositive ammontano a mq. 23.207. Ad esse si aggiungeranno quelle della Reggia di Venaria Reale, completando un complesso culturale di dimensioni straordinarie.

I visitatori attuali oscillano negli ultimi quattro anni intorno alle 300.000 unità, ma il loro flusso è ancora fortemente influenzato dal successo delle mostre temporanee. Il complesso della Reggia di Venaria Reale è accreditato, in una stima conservatrice, di un flusso annuo di 800.000 visitatori.

Il personale attualmente in attività è pari a 120 addetti (inclusi 13 consulenti esterni). Il personale di custodia (comprensivo degli obiettori di coscienza e di altro personale) costituisce il 69,2% del totale.

Nel suo insieme, ancora incompleto soprattutto per l'assenza della Reggia di Venaria Reale, il conto economico aggregato del sistema delle Residenze Reali presenta i seguenti valori:

Conto economico aggregato del sistema delle Residenze Reali attive al 2000/2001		
Entrate	Euro	2.018.673
Uscite	Euro	5.983.347
Deficit di gestione	Euro	3.964.674

Questi dati finanziari relativi al 2000/2001 vanno interpretati come stime di massima, perché in larga misura derivano da dichiarazioni rilasciate dai responsabili delle singole istituzioni nel corso della somministrazione dei questionari e aggregano realtà con contabilità diverse e diritti di proprietà eterogenei.

Uno scenario di base

La costituzione di una *Agenzia*, incaricata di gestire servizi accessori e politiche culturali, sia in una logica di sussidiarietà, sia in quella della maggiore efficienza possibile nell'uso delle risorse, può diventare un importante strumento di *policy* per il governo del sistema delle Residenze Reali.

Diversamente da altre esperienze internazionali, si pensi alla *Réunion des Musées Nationaux*, il modello prodotto per la realtà piemontese ha un profilo meno invasivo e prevede un'assistenza di natura tecnico-scientifica che non limita le prerogative e le competenze dei direttori di ogni singola residenza. Ad essi appartiene come prerogativa piena, la definizione della politica culturale e la cura dell'immagine delle istituzioni da loro dirette.

L'originalità del modello piemontese è in qualche modo una risposta alla necessità di coordinare e assistere sul piano gestionale enti culturali che hanno assetti proprietari assai eterogenei, che di fatto impedirebbero intrusioni di merito nella conduzione delle singole residenze.

In sintesi, l'Agenzia garantirebbe al *Sistema delle Residenze Reali del Piemonte* l'assistenza necessaria per:

- *realizzare strutture istituzionali di governance del sistema;*
- *gestire le risorse umane e finanziarie;*
- *coordinare le politiche culturali;*

- *offrire servizi che le residenze da sole erogherebbero in condizioni di non efficienza o non riuscirebbero ad erogare;*
- *gestire i diritti di proprietà e d'autore del sistema delle Residenze Reali.*

Secondo una ipotesi di lavoro che qui si assume come scenario di base, l'Agenzia si finanzia incamerando le entrate da autofinanziamento delle singole residenze, secondo una formula che le garantisca una parte degli introiti derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti, ed eventualmente dei servizi accessori. A fronte di queste entrate l'Agenzia provvederà ad erogare gratuitamente alle Residenze un'ampia gamma di servizi e a retrocedere alle stesse una dotazione annua di risorse economico-finanziarie, secondo schemi e quote di restituzione che saranno oggetto di specifiche decisioni di policy culturale.

Le aree di attività

L'Agenzia regionale è un ente preposto all'erogazione di servizi di natura consulenziale e assistenza tecnica al sistema delle Residenze Reali, attraverso le aree di attività riassunte nella tabella seguente.

Tali attività possono essere svolte attraverso una struttura interna in grado di coprire la maggior parte di fabbisogni di competenze (ipotesi MAKE) oppure attraverso una struttura interna più snella, costituita da un minor numero di dipendenti/*accounts* che comprino sul mercato i servizi necessari (ipotesi BUY). In termini di costi assoluti non vi sono particolari differenze, cambia però la struttura dei costi dell'agenzia, che è, va ricordato, un soggetto privato in linea di principio di pari efficienza rispetto ad altri soggetti di mercato potenziali fornitori di servizi.

Aree e uffici dell'Agenzia Regionale per le Residenze Sabaude	
Direzione e CDA	
Personale	
	<i>Personale</i>
Programmazione e coordinamento calendario	
	<i>Programmazione e coordinamento calendario</i>
Marketing & Comunicazione	
	<i>Marketing</i>
	<i>Monitoraggio flussi e attività</i>
	<i>Promozione</i>
	<i>Fundraising e friendraising</i>
	<i>Accoglienza</i>
	<i>Ufficio Stampa e Pubbliche relazioni</i>
	<i>Web mastership</i>
Contenuti	
	<i>Attività didattiche</i>
	<i>Attività editoriali</i>
	<i>Event management, progetti speciali, assistenza attività espositive</i>
Ricerca e Sviluppo	
	<i>Consulenza servizi aggiuntivi</i>
	<i>Consulenza e coordinamento delle attività ricettive e di ristorazione</i>
	<i>Licensing & merchandising</i>
	<i>Standard minimi del circuito e monitoraggio della qualità</i>
Legale	
	<i>Ufficio legale</i>
	<i>Tutela e gestione della proprietà intellettuale</i>
Politiche degli acquisti	
	<i>Politiche acquisti</i>
Impianti e Manutenzioni	
	<i>Consulenza tecnico-ingegneristica</i>
	<i>Consulenza informatica</i>

Il quadro economico dei costi e dei benefici dell'Agenzia

Il costo dell'Agenzia, a regime e secondo una stima che tiene conto dell'attivazione delle aree di attività sopra descritte, è di: Euro 3.354.750

Costo dell'Agenzia per le Residenze Reali a regime

Euro 3.354.750	nell'ipotesi di esternalizzazione di parte dei servizi previsti (ipotesi BUY)
----------------	---

Il deficit di gestione dell'intero sistema delle Residenze Reali, in ipotesi di una loro piena attività, è fortemente sensibile alla presenza o meno dell'Agenzia.

Deficit di gestione del Sistema delle Residenze Reali a regime, coperto da contributi pubblici e privati (Euro)

TOTALE Senza Agenzia	TOTALE con Agenzia MAKE	TOTALE con Agenzia BUY
10.514.359	8.232.011	7.918.586

La presenza dell'Agenzia, come argomentato in dettaglio nel rapporto, contribuisce a mettere in valore le seguenti potenzialità:

- *aumento di redditività del sistema*
- *conseguimento di economie di scala*
- *eliminazione di funzioni duplicate*
- *contenimento delle disfunzionalità organizzative*

Sulla base della stima di tali benefici, il risparmio netto derivante dall'istituzione dell'Agenzia è risultato pari a Euro 2.595.772

Risparmio netto dalla creazione dell'Agenzia, con sistema delle Residenze Reali a regime

Euro 2.595.772	nell'ipotesi di esternalizzazione di parte dei servizi previsti (ipotesi BUY)
----------------	---

La tabella seguente specifica le principali voci di costo e di entrata dell'Agenzia e le confronta con quanto costerebbe l'erogazione degli stessi servizi e attività senza la sua creazione.

Confronto tra conti economici previsionali senza Agenzia, con Agenzia MAKE, con Agenzia BUY.			
	TOTALE Senza Agenzia	TOTALE con Agenzia MAKE	TOTALE con Agenzia BUY
Entrate			
Biglietti d'ingresso e abbonamenti, contributi volontari dei visitatori e forme di associazione	6.176.940	7.412.328	7.412.328
Canoni di locazione e royalties sul fatturato servizi aggiuntivi	3.164.735	3.797.682	3.797.682
Proventi da diritti di riproduzione e uso	585.215	702.258	702.258
Sponsorizzazioni tecniche e in denaro, donazioni e partenariati	1.521.558	1.825.870	1.825.870
		0	0
Totale entrate	11.448.448	13.738.138	13.738.138
Uscite			
Spese per il personale	8.752.466	7.001.973	7.001.973
Spese per materiali, consumi e servizi, inclusi la manutenzione ordinaria	5.245.817	4.196.653	4.196.653
Spese per attività scientifiche ed espositive	6.670.048	6.003.043	6.003.043
Spese di promozione, pubblicità e rappresentanza	1.294.476	1.100.304	1.100.304
Totale costi	21.962.807	18.301.974	18.301.974
Costo agenzia		3.668.175	3.354.750
Totale uscite	21.962.807	21.970.149	21.656.724
Deficit di gestione coperto da contributi pubblici e privati	10.514.359	8.232.011	7.918.586
Beneficio netto		2.282.347	2.595.772

Fonte Elaborazione Santagata-Guerzoni

Stima del break-even point

Una volta identificati i costi di mantenimento di Agenzia, si sono formulate alcune ipotesi sul punto di pareggio dei costi di agenzia, ipotizzando che l'Agenzia si finanzi attraverso l'incameramento di una quota delle entrate delle Residenze appartenenti al sistema.

In base a tali dati, si sono stimati i punti di break-even di Agenzia nelle ipotesi MAKE & BUY, sviluppando due ipotesi:

Nell'ipotesi, più realistica e incentivante, in cui l'Agenzia incameri i soli Ricavi tariffari, sono necessari:

657.472 visitatori, di cui 427.357 paganti, per portare a pareggio l'Agenzia (ipotesi BUY).

Nell'ipotesi in cui l'Agenzia incameri i Ricavi tariffari e i ricavi derivanti dai Servizi Aggiuntivi, sono necessari:

508.103 visitatori, di cui 330.267 paganti, per portare a pareggio l'Agenzia (ipotesi BUY).

Conclusioni

La costituzione di una Agenzia per l'assistenza alla gestione economica e culturale del sistema delle Residenze Reali del Piemonte sembra auspicabile sotto diversi profili.

In termini di politiche culturali innovative. La realizzazione di una centrale di gestione dei servizi delle Residenze Reali libera energie per l'ideazione e la progettazione di eventi e politiche culturali sia locali, pertinenti alle singole istituzioni del sistema, sia generali miranti al rafforzamento di una unitarietà di immagine dell'intero circuito delle residenze sabaude.

In termini di benefici economici, l'Agenzia è potenzialmente in grado di raggiungere obiettivi significativi. Le stime conservatrici presentate nel corso dello studio indicano un beneficio netto rispetto ad una ipotesi di mancanza di una struttura come l'Agenzia pari a circa 2,5 milioni di euro.

In termini di mercato l'Agenzia potrebbe estendere le sue competenze ed i servizi resi a istituzioni al di fuori del sistema delle residenze sabaude. E' per

sua natura in grado di assistere altri musei e centri culturali, favorendo un aumento della qualità media del sistema piemontese.

In termini di aumento del grado di radicamento localizzato del patrimonio storico e artistico rappresentato dalle residenze sabaude. L'Agenzia è un importante veicolo di sviluppo dell'identità storica e sociale delle Residenze Reali, ma anche strumento per una loro funzionalità interattiva molto più accentuata che in passato.

In termini di attivazione di risorse umane ed economiche. L'agenzia sviluppa rapporti con la struttura economica locale, tanto più intensi quanto più l'ipotesi Buy si affermerà come dominante. E' parte di un grande processo di apprendimento, terreno formativo per personale di qualità, così assente dal mercato del lavoro culturale.

In un progetto ambizioso non può non mancare una giusta dose di pessimismo razionale.

Le stime effettuate sono fortemente influenzate dalla ipotesi di un successo del complesso culturale della Reggia di Venaria Reale. Questa residenza è accreditata, nei documenti della Regione Piemonte, di un minimo di 800.000 visitatori e dunque di un autofinanziamento consistente. L'eterogeneità dell'insieme delle residenze pone le altre su un piano leggermente arretrato, anche se le potenzialità individuali sono molto forti e fanno sperare in positivo. La localizzazione dell'Agenzia negli spazi della Reggia di Venaria è sotto questo profilo non solo una scelta di opportunità organizzativa, ma anche un segnale di attenzione particolare per il centro strategico di tutta l'operazione.

Un altro punto di cautela è il *fattore umano*. Molti dirigenti dovranno convivere, negoziare, mediare interessi e collaborare con altri dirigenti. La scommessa è che l'interesse di parte trovi una superiore soddisfazione nello scopo collettivo. Il *free riding* è deleterio e ancorerebbe l'Agenzia allo *status quo* iniziale, impedendone di fatto uno sviluppo generale e armonioso.

In questo studio si è parlato molto di fattori procedurali, di strumenti di assistenza ecc., ma non si deve dimenticare che il vero motore del successo dell'iniziativa saranno i *contenuti culturali* che saprà esprimere, sotto forma di eventi, mostre, materiali divulgativi e di comunicazione, e politiche realizzate.

Ciò detto, l'operazione "*Agenzia delle Residenze Reali del Piemonte*" appare oggi come una sfida ragionevole e appassionante.

Indice

1.	Il progetto di Agenzia per il Sistema delle Residenze Reali del Piemonte	2
1.1	Premessa.....	2
1.2	Uno scenario di base	3
1.3	Le aree di attività	5
2	Il quadro d'insieme delle Residenze Reali	7
2.1	Raccolta ed elaborazione delle informazioni riguardanti le superfici, i visitatori, il personale e i conti economici consuntivi delle Residenze Reali	7
3	L'Agenzia e le aree di attività	13
3.1	Direzione e CDA	14
3.2	Personale.....	15
3.3	Programmazione e coordinamento calendario	17
3.4	Marketing & Comunicazione.....	20
3.5	Contenuti.....	28
3.6	Ricerca e sviluppo	33
3.7	Area legale	37
3.8	Politiche degli acquisti	40
3.9	Consulenza tecnico-ingegneristica ed informatica	42
4	Organigramma e sintesi dei costi del Personale dell'Agenzia	43
4.1	I costi previsionali dell'Agenzia.....	46
5	Le Residenze Reali del Piemonte: una realtà eterogenea, con forti potenzialità di aggregazione e sviluppo.	52
5.1	Palazzina di Caccia di Stupinigi	54
5.2	Castello di Moncalieri.....	59
5.3	Castello di Rivoli.....	61
5.4	Reggia di Venaria Reale.....	64
5.5	Borgo Castello della Mandria	68
5.6	Castello di Govone	70
5.7	Tenuta Reale di Pollenzo.....	73
5.8	Castello di Racconigi.....	76
5.9	Castello Ducale di Agliè.....	79
	APPENDICE	83
	La stima dei conti economici consuntivi e previsionali del Sistema delle Residenze: metodologia di lavoro e sintesi dei principali risultati	83
	Conclusioni.....	88

1. Il progetto di Agenzia per il Sistema delle Residenze Reali del Piemonte

1.1 Premessa

Le *Residenze Reali del Piemonte* costituiscono un *unicum* di eccezionale valore, per la qualità del loro patrimonio storico, simbolico ed estetico, per la capacità di attrazione culturale e per l'impatto moltiplicativo esercitato sui contesti economici locali. Coronando un processo di riconoscimento internazionale avviato da tempo, l'Unesco le ha classificate *Patrimonio dell'Umanità* con la denominazione *Residenze Sabaude*.

Le residenze prese in considerazione nel presente studio sono le seguenti:

- Reggia della Venaria Reale
- Palazzo Ducale di Aglié
- Castello di Govone
- Castello di Pollenzo (Comune di Bra)
- Castello Reale di Racconigi
- Castello Reale di Moncalieri
- Palazzina di Caccia di Stupinigi (Comune di Nichelino)
- Castello di Rivoli
- Tenuta della Mandria di Chivasso
- Castello - Certosa di Casotto (Comuni di Garessio e Pamparato)

Ciascuna di esse ha una storia peculiare di assetti proprietari, di insediamenti e di usi. Ciascuna di esse offre o offrirà politiche culturali specifiche, diverse per reputazione, impegno finanziario e ampiezza dei flussi di pubblico attesi.

La loro diversità, se percepita come un disvalore, rafforza una tendenza al perseguimento di obiettivi particolari. Se prevalessse la logica del comportamento eterogeneo si perde il valore aggiunto della dimensione sistemica e si indebolisce il messaggio culturale ereditato da una delle più importanti dinastie europee.

La diversità è, al contrario, un valore positivo quando con una politica globale si rafforzano le identità individuali e al tempo stesso si valorizza un'icona collettiva qualificante e capace di posizionare ciascuna residenza ad un livello superiore di reputazione internazionale e di qualità dell'offerta culturale. L'unitarietà del sistema delle Residenze Reali del Piemonte può essere, dunque, oggetto di un primo livello di valorizzazione attraverso il riferimento a una gestione centrale e coordinata della operatività dei suoi servizi.

1.2 Uno scenario di base

La costituzione di un ente, di seguito chiamato *Agenzia*, incaricato di gestire servizi accessori e politiche culturali, sia in una logica di sussidiarietà, sia in quella della maggiore efficienza possibile nell'uso delle risorse, può diventare un importante strumento di *policy* per il governo del sistema delle Residenze Reali.

Diversamente da altre esperienze internazionali, si pensi alla *Réunion des Musées Nationaux* francese, che prevedono un coinvolgimento delle Agenzie anche in attività quali l'acquisizione di nuove opere e l'organizzazione di mostre temporanee, il modello prodotto per la realtà piemontese ha un profilo meno invasivo e prevede un'assistenza di natura tecnico-scientifica che non oscura né limita le prerogative e le competenze dei direttori di ogni singola residenza. Ad essi appartiene come prerogativa piena, la definizione della politica culturale e la cura dell'immagine delle istituzioni da loro dirette.

L'originalità del modello piemontese è in qualche modo una risposta alla necessità di coordinare e assistere sul piano gestionale enti culturali che hanno assetti proprietari assai eterogenei, che di fatto impedirebbero intrusioni di merito nella conduzione delle singole residenze.

In sintesi, l'Agenzia garantirebbe al *Sistema delle Residenze Reali del Piemonte* l'assistenza necessaria per:

- *realizzare strutture istituzionali di governance del sistema;*
- *gestire le risorse umane e finanziarie;*
- *coordinare le politiche culturali;*
- *offrire servizi che le residenze da sole erogherebbero in condizioni di non efficienza o non riuscirebbero ad erogare;*
- *gestire i diritti di proprietà e d'autore del sistema delle Residenze Reali.*

Secondo una ipotesi di lavoro che qui si assume come scenario di base, l'Agenzia si finanzia incamerando le entrate da autofinanziamento delle singole residenze, secondo una formula che le garantisca una parte degli introiti derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti, ed eventualmente dei servizi accessori. A fronte di queste entrate l'Agenzia provvederà ad erogare gratuitamente alle Residenze un'ampia gamma di servizi e a retrocedere alle stesse una dotazione annua di risorse economico-finanziarie, secondo schemi e quote di restituzione che saranno oggetto di specifiche decisioni di policy culturale.

Questa soluzione offre due vantaggi. In primo luogo istituisce un sistema di incentivi appropriato e tale da stimolare le direzioni delle Residenze Reali a garantire la massima collaborazione e la miglior performance. In secondo luogo introduce positivi elementi di competizione all'interno del circuito, tali da prefigurare logiche economiche di semi-mercato.

L'esercizio qui condotto si basa su un'ipotesi ulteriore: nel caso in cui i costi di gestione di Agenzia risultassero inferiori alle sue entrate, l'utile verrà interamente retrocesso alle residenze. Nel caso in cui, invece, i costi di Agenzia dovessero eccedere le entrate da autofinanziamento delle residenze, sarà comunque loro riconosciuta una quota minima di retrocessione, che nella sua specificazione dovrà essere oggetto di decisione politica.

Lo scopo principale del presente studio consiste dunque nella definizione degli obiettivi-funzioni dell'Agenzia e nella quantificazione delle risorse finanziarie e umane necessarie per il loro conseguimento. Lo studio si iscrive negli obiettivi previsti dall' *"Accordo di programma quadro in materia di beni culturali del Piemonte"* (18 maggio 2001), in base al quale "Il Ministero per i beni e le attività culturali, la Regione, i Comuni si impegnano ad assicurare una gestione unitaria ed integrata dei servizi di visita, di biglietteria, di valorizzazione, marketing, ecc., tramite una idonea modalità organizzativa, che coinvolga gli stessi soggetti e gli Enti responsabili delle Residenze Sabaude, eventualmente allargata alle Fondazioni ex-bancarie."

1.3 Le aree di attività

L'Agenzia regionale è un ente preposto all'erogazione di servizi di natura consulenziale e assistenza tecnica al sistema delle Residenze Reali, attraverso le aree di attività riassunte nella tabella n. 1.

Tabella 1 Aree e uffici dell'Agenzia Regionale per le Residenze Sabaude	
Direzione e CDA	
Personale	
	<i>Personale</i>
Programmazione e coordinamento calendario	
	<i>Programmazione e coordinamento calendario</i>
Marketing & Comunicazione	
	<i>Marketing</i>
	<i>Monitoraggio flussi e attività</i>
	<i>Promozione</i>
	<i>Fundraising e friendraising</i>
	<i>Accoglienza</i>
	<i>Ufficio Stampa e Pubbliche relazioni</i>
	<i>Web mastership</i>
Contenuti	
	<i>Attività didattiche</i>
	<i>Attività editoriali</i>
	<i>Event management, progetti speciali, assistenza attività espositive</i>
Ricerca e sviluppo	
	<i>Consulenza servizi aggiuntivi</i>
	<i>Consulenza e coordinamento delle attività ricettive e di ristorazione</i>
	<i>Licensing & merchandising</i>
	<i>Standard minimi del circuito e monitoraggio della qualità</i>
Legale	
	<i>Ufficio legale</i>
	<i>Tutela e gestione della proprietà intellettuale</i>
Politiche degli acquisti	
	<i>Politiche acquisti</i>
Impianti e Manutenzioni	
	<i>Consulenza tecnico-ingegneristica</i>
	<i>Consulenza informatica</i>

Tali attività possono essere svolte attraverso una struttura interna in grado di coprire la maggior parte di fabbisogni di competenze (ipotesi MAKE) oppure attraverso una struttura interna più snella, costituita da un minor numero di dipendenti/*accounts* che comprino sul mercato i servizi necessari (ipotesi BUY). In termini di costi assoluti non vi sono particolari differenze, cambia però la struttura dei costi dell'agenzia, che è, va ricordato, un soggetto privato in linea di principio di pari efficienza rispetto ad altri soggetti di mercato potenziali fornitori di servizi.

Data la frammentazione attuale della proprietà delle singole Residenze Reali, l'Agenzia instaurerà inizialmente rapporti con le singole unità. Qualora, come auspicato dalle autorità regionali, si pervenisse alla costituzione di una Fondazione delle Residenze Reali, l'agenzia potrebbe regolare i propri rapporti di collaborazione con essa attraverso apposite convenzioni. È prevedibile una fase di *start-up*, una di medio periodo e una "a regime". Nella fase di avviamento alcuni servizi potrebbero essere erogati anche a una sola parte delle Residenze Reali aperte al pubblico. Nel medio periodo si prevede l'assestamento del sistema delle residenze attraverso l'attivazione di meccanismi incentivanti che favoriscano l'aggregazione dei partner strategici (Rivoli, Stupinigi, Venaria). A regime l'integrazione dovrebbe essere totale.

2 Il quadro d'insieme delle Residenze Reali

2.1 Raccolta ed elaborazione delle informazioni riguardanti le superfici, i visitatori, il personale e i conti economici consuntivi delle Residenze Reali

Per definire il quadro di base del sistema delle Residenze Reali del Piemonte si sono progettate, somministrate, raccolte ed elaborate alcune schede informative, relative a ogni singola residenza.

In base ad esse si sono compilate le tabelle riguardanti le superfici (tabella n. 2), i visitatori (tabella n. 3), il personale (tabella n. 4), i conti economici consuntivi (tabella n. 5) delle Residenze Reali oggi aperte al pubblico, anche parzialmente.

Le superfici coperte complessive sono pari a mq. 211.889; quelle museali-espositive mq. 23.207. Ad esse si aggiungeranno quelle della Reggia di Venaria Reale, completando un complesso culturale di dimensioni straordinarie.

I visitatori oscillano negli ultimi quattro anni intorno alle 300.000 unità, ma il loro flusso è ancora fortemente influenzato dal successo delle mostre temporanee, la cui organizzazione, soprattutto nei musei statali, è aleatoria. In altri termini, per accrescere il numero di visitatori l'attrattiva delle collezioni permanenti dovrebbe essere valorizzata e l'organizzazione di eventi temporanei rafforzata e stabilizzata.

Il personale attualmente in attività è pari a 120 addetti (inclusi 13 consulenti esterni). Le caratteristiche della struttura del personale sono in linea con l'eccessivo peso del personale di custodia tipico dei musei italiani, mentre risulta carente il personale specialistico (manageriale, storico, tecnico-scientifico). Il personale di custodia (comprensivo degli obiettori di coscienza e di altro personale) costituisce il 69,2% del totale.

Nel suo insieme, ancora incompleto al 2000, il conto economico del sistema delle Residenze Reali presenta i seguenti valori:

Entrate	EURO 2.018.673
Uscite	EURO 5.983.347

Deficit di gestione	EURO 3.964.674
---------------------	----------------

Questi dati finanziari, come per altro quelli precedenti, vanno interpretati come stime di massima, perché in larga misura derivano da dichiarazioni

rilasciate nel corso della somministrazione dei questionari e aggregano istituzioni con contabilità diverse e diritti di proprietà eterogenei. Si deve notare che per quanto riguarda il deficit di gestione coperto da contributi pubblici e privati, il Museo del Castello di Rivoli ne è responsabile da solo per il 70%.

Tabella n. 2, Le superfici coperte di alcune Residenze Reali e le loro destinazioni d'uso, anno 2000.

	Castello Ducale di Agliè	Palazzina di Caccia di Stupinigi	Castello Reale di Moncalieri	Castello di Racconigi	Tenuta di Pollenzo	Castello di Rivoli	Reggia di Venaria e Castello del Borgo della Mandria	Castello Reale di Govone	Certosa di Val Casotto	Totale
Superfici coperte complessive	20.000	32.030	35.000	4.100	11.619	9.040	80.100	7.000	13.000	211.889
Destinazioni d'uso:										
museale-espositiva	1.650	4.500	1.500	3.100	0	1.457	6.000	1.000	4.000	23.277
mostre temporanee		800				2.241				
attività didattiche						421				
eventi e pubblici spettacoli		800	200			297				
uffici		100	30			408				
accoglienza visitatori e servizi aggiuntivi		60	20			2.805				
magazzini, depositi, laboratori			160			1.456				
edifici di proprietà collegati al sito destinati/destinabili ad attività ricettive/ alberghiere		5.856								

Fonte: Elaborazione Guerzoni – Santagata.

Non tutte le dirigenze si sono rivelate egualmente collaborative nel fornire dati precisi.

Agliè: oggi è aperta solo una parte del primo piano.

Stupinigi: le mostre temporanee e gli eventi e spettacoli pubblici vengono ospitati sempre negli 800 mq. della Citroniera.

Pollenzo: non ospita né ospiterà attività museali.

Venaria Reale: l'Associazione Venariense Tutela Ambiente ci ha comunicato che le superfici liberamente visitabili ammontano oggi a circa 6.000 mq. Le altre porzioni, compresi alcuni cantieri, sono visitabili solo con apposite visite di gruppo.

Govone: oggi è visitabile solo una porzione dell'immobile.

Certosa di Val Casotto: l'Ing Stobione ci ha comunicato che vi sono circa 4.000 mq visitabili, ma privi di collezioni e non allestiti.

Tabella n. 3, I visitatori delle Residenze, 1990-2000

	Castello Ducale di Aglié	Palazzina di Caccia di Stupinigi	Castello Reale di Moncalieri	Castello di Racconigi	Tenuta di Pollenzo	Castello di Rivoli	Reggia di Venaria e Castello del Borgo della Mandria	Castello Reale di Govone	Certosa di Val Casotto	Totale
1990	*	63.124				32.160	*			
1991	*	49.325				26.923	*			
1992	*	37.004				52.690	*			
1993	*	35.070		*		31.703	*			
1994	*	39.049		*		84.787	*			
1995	31.405	45.594		40.496		81.852	20.364			
1996	27.399	53.288		47.427		49.582	27.076			
1997	21.883	44.046		61.876		63.029	34.176			225.010
1998	21.929	78.258	9.218	82.029		60.753	37.568	2.833		292.588
1999	17.755	224.685	10.060	65.273		57.010	35.645	2.606		413.034
2000	29.027	32.607	4.282	70.670		79.059	27.722	4.894	20.000	268.261

FONTE: Osservatorio Culturale del Piemonte; i dati relativi alla Certosa di Val Casotto sono stati comunicati all'Ingegnere Stobione, collaboratore dell'Arch. prof. Bruno, dai membri di alcune associazioni locali.

LEGENDA

* Musei aperti ma dati non disponibili
 Musei chiusi

AVVERTENZE:

Palazzina di Caccia di Stupinigi: nel 1999 la palazzina è rimasta chiusa nel mese di giugno per l'allestimento della mostra "I Trionfi del barocco" e dal dicembre '99 al 30 maggio 2000;

Reggia di Venaria Reale: i dati 1997 non sono comprensivi di tutti i mesi.

Castello Reale di Govone: museo aperto solo alcuni mesi o in occasione di manifestazioni

Pollenzo: non vi è stata né è prevista alcuna attività museale

Tabella n. 4, La struttura del personale delle Residenze, 2000

	Castello Ducale di Aglié	Palazzina di Caccia di Stupinigi	Castello Reale di Moncalieri	Castello di Racconigi	Tenuta di Pollenzo	Castello di Rivoli	Reggia di Venaria e Castello del Borgo della Mandria	Castello Reale di Govone	Certosa di Val Casotto	Totale
Alta dirigenza	1	2	1	2		1		1		8
Tecnico scientifico	1			2		4				7
Amministrativo		1		2		6				9
Personale di custodia	25	13	1	26		4				69
Altro personale		5		1						6
Obiettori di coscienza	1		4	3						8
Personale esterno:										
Consulenti scientifici	1	5		2		2		2		12
Consulenti amministrativi				1						1
Consulenti legali										
Totale	29	26	6	39		17		3		120

NOTE

Aglié: il personale di custodia è composto da 14 dipendenti della Soprintendenza e da 11 custodi giubilari.

Govone: i consulenti scientifici si occupano l'uno delle verifiche di immediata utilità, l'altro è il direttore dei lavori di restauro della facciata di ponente del Castello.

Moncalieri: il direttore svolge anche attività scientifiche; il custode si occupa anche della vendita dei biglietti; i 3 obiettori di coscienza si occupano delle visite insieme a un carabiniere del Comando dei Carabinieri, che ha sede presso il castello.

Racconigi: oltre ai 2 addetti si occupano di attività scientifiche anche i 2 dirigenti; i custodi sono 13 dipendenti della Soprintendenza e 13 giubilari (dei quali uno a part time); "altro personale" si tratta di un dipendente con qualifica di custode ma che collabora con l'ufficio tecnico; il numero di obiettori di coscienza varia in modo discontinuo tra 1 e 3.

Rivoli: i consulenti scientifici si occupano l'uno della Direzione tutela architettonica e l'altro di restauro; per le consulenze amministrative e legali il museo si avvale di uno studio di commercialisti e di uno legale.

Stupinigi: "altro personale" si tratta di addetti alle pulizie.

Tabella n. 5, I conti economici consuntivi delle Residenze, 2000. Dati espressi in Euro

	Castello Ducale di Aglié	Palazzina di Caccia di Stupinigi	Castello Reale di Moncalieri	Castello di Racconigi	Tenuta di Pollenzo	Castello di Rivoli	Reggia di Venaria e Castello del Borgo della Mandria	Castello Reale di Govone	Certosa di Val Casotto	Totale
Entrate										
Biglietti d'ingresso e abbonamenti, contributi volontari dei visitatori e forme di associazione	62.747	142.132	10.329	284.684	0	237.415	ND	8.883	103.291	849.482
Canoni di locazione e royalties sul fatturato servizi aggiuntivi	0	47.514	0	0	0	102.362	0	0	0	149.876
Proventi da diritti di riproduzione e uso	10.329	10.158	10.329	0	0	0	0	0	0	30.817
Sponsorizzazioni tecniche e in denaro, donazioni e partenariati	61.975	0	0	0	0	885.207	0	41.317	0	988.499
Totale Entrate	135.051	199.805	20.658	284.684	0	1.224.984	ND	50.200	103.291	2.018.673
Uscite										
Spese per il personale	489.498	291.411	14.130	238.273	0	657.966	ND	ND	ND	1.691.278
Spese per materiali, consumi e servizi, inclusa la manutenzione ordinaria	178.430	247.010	20.813	278.183	0	872.761	ND	36.152	ND	1.633.349
Spese per attività scientifiche ed espositive	46.481	69.205	0	0	0	2.404.623	ND	23.241	ND	2.543.550
Spese di promozione, pubblicità e rappresentanza	0	25.823	5.165	0	0	73.853	ND	10.329		115.170
Totale uscite	714.409	633.450	40.108	516.456	0	4.009.203	ND	69.722	ND	5.983.347
Deficit di gestione coperto da contributi pubblici e privati	579.357	433.645	19.450	231.771	0	2.784.219	ND	19.522	ND	3.964.674

Fonte: Elaborazione Guerzoni – Santagata

3 L'Agenzia e le aree di attività

In questa parte dello studio verranno esaminate le aree di attività proprie dell'*Agenzia* incaricata di assistere le Residenze Reali sotto il profilo della gestione, promozione e valorizzazione economica del loro sistema.

L'Agenzia è pensata come un insieme di attività che prefigurano un assetto variabile. Si tratta, cioè, di consentire alle singole residenze un accesso graduale ai servizi offerti in relazione al grado di funzionalità raggiunto, alle competenze esercitate e alle compatibilità progettuali. Sulla base delle indicazioni delle singole residenze sarà compito della Agenzia valutare se la soglia minima della funzionalità e delle economie di gestione è raggiungibile nell'assetto di partenza. Oppure, in caso contrario, determinare il processo, i tempi e i costi di avvicinamento alla struttura giudicata minimale.

Per ciascuna delle attività, lo studio offrirà un prospetto dettagliato delle competenze e dei servizi relativi. Verranno fornite, altresì, stime sul fabbisogno del personale e sui suoi costi medi prevedibili. In molte aree è consigliato l'impiego di stagisti su base volontaria e a tempo determinato.

La struttura dei costi unitari riguardanti il personale prevede che i dipendenti possano lavorare a tempo pieno, a metà tempo, a un quarto di tempo qualora si tratti di risorse condivise (segreterie e centralini) e che ci siano cinque livelli retributivi:

direzione	con un costo aziendale di 120.000 euro lordi l'anno
<i>senior manager</i>	con un costo aziendale di 80.000 euro lordi l'anno
<i>junior manager</i>	con un costo aziendale di 40.000 euro lordi l'anno
<i>junior assistant</i>	con un costo aziendale di 30.000 euro lordi l'anno
segretaria e telefonisti	con un costo aziendale di 20.000 euro lordi l'anno.

Il ricorso a stagisti volontari è auspicato nella misura in cui rappresenta un doppio mutuo vantaggio: per la formazione dei giovani e per il funzionamento dell'organizzazione ospitante. Il loro numero non è di norma specificato, ma si tiene della loro presenza nelle varie aree di attività.

Il tema della fornitura diretta o indiretta dei servizi condiziona e influisce, ovviamente, sulle strutture dei costi e sui processi di apprendimento interni all'organizzazione. In questo senso la scelta *make or buy* è sia politica che tecnica, una volta esplicitata la missione dell'Agenzia.

3.1 Direzione e CDA

L'Agenzia nelle ipotesi di make e buy sarà diretta da un direttore generale con uno stipendio stimato in 120.000 euro, coadiuvato da una segretaria a 20.000 euro all'anno e assistito da un consiglio di amministrazione il cui costo sarà di 25.000 euro all'anno.

Oltre alla eminente attività di direzione, quest'area dovrebbe curare la pubblicazione di un **Rapporto generale annuale** delle attività culturali, economiche e gestionali, in linea con analoghi standard europei.

Tabella n.6 Direzione e CDA nelle Hp MAKE e BUY		
dipendenti	Impegno	costo aziendale
Un direttore	tempo pieno	120.000
Una segretaria	tempo pieno	20.000
Segretario amministrativo	tempo pieno	40.000
Centralino	tempo pieno	20.000
CDA		25.000
	Costo totale	225.000

3.2 Personale

L'area del personale dovrebbe sviluppare tre livelli di competenze.

I.

Servizio per il personale

Il primo livello di competenza è quello del *servizio per il personale*, in attività, in corso di assunzione o da assumersi futuro: l'agenzia dovrebbe offrire un supporto per la ricerca, selezione, valutazione e formazione del personale delle Residenze, sulla scorta delle indicazioni dei direttori e fatta salva la loro totale autonomia nelle scelte finali.

II.

Assistenza

La seconda competenza concerne l'assistenza per la gestione di "*paghe e contributi*" relative al personale delle Residenze Reali. La standardizzazione delle procedure e la gestione unitaria del servizio, che può essere agevolmente acquistato sul mercato, comporta evidenti economie di scala.

III.

Ricerca selezione e formazione

In terzo luogo dovrebbe ricercare, selezionare e formare, direttamente o indirettamente, una o più *staff di personale straordinario di supporto* (custodia, vigilanza, tutor e animatori) e soddisfare le esigenze di temporary management (project management, event management e crisis management).

Le funzioni previste saranno esercitate sulla base delle indicazioni dei direttori riguardanti:

- i profili professionali richiesti;
- i fabbisogni in termini di mesi/giornate-uomo;
- i periodi di maggiore necessità;
- i picchi stagionali, positivi e negativi;
- le esigenze di gestione e organizzazione degli eventi speciali, tramite la messa a disposizione di personale qualificato e non qualificato
- i vincoli determinati dagli specifici assetti proprietari e di governance

Quest'area di attività potrebbe ricorrere a diverse modalità organizzative:

- a) creazione di un'unità centrale, che assuma il personale straordinario con contratti a tempo determinato/indeterminato;
- b) stipula di contratti con società di lavoro interinale;
- c) stipula convenzioni con singole associazioni-cooperative locali.

IV. Attività

Le principali attività assegnate a questa unità sono le seguenti:

- Definizione delle modalità di *recruitment*, pubblicitaria, raccolta curricula
- Selezione
- Valutazione
- Formazione
- Organizzazione (contrattualistica e relazioni sindacali, aspetti pensionistici e assicurativi)
- Gestione del personale straordinario (gestione turni e spostamenti tra sedi)
- Gestione paghe e contributi.

V. Risorse umane

Tabella n.7 a) il personale dell'area Personale: HP MAKE		
dipendenti	Impegno	costo aziendale (euro)
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Un junior manager	tempo pieno	40.000
Una segretaria	tempo pieno	20.000
	Costo totale	140.000

Tabella n.7 b) il personale dell'area Personale: HP BUY		
dipendenti	Impegno	costo aziendale (euro)
Un senior manager	tempo pieno	80.000
	Costo totale	80.000

3.3 Programmazione e coordinamento calendario

L'area preposta alla programmazione e al coordinamento delle attività comuni opera su due differenti livelli: quello interno al sistema delle residenze, da considerarsi prioritario in termini di attivazione, e quello esterno, ossia delle relazioni tra le residenze e le istituzioni e realtà territoriali.

La programmazione e il coordinamento delle attività comuni sono attività che l'agenzia dovrebbe internalizzare.

I.

Calendario delle attività delle residenze reali

Lo staff preposto alla programmazione e al coordinamento dovrebbe innanzitutto assistere i responsabili delle singole sedi al fine di coordinare le diverse iniziative e programmare le attività con l'obiettivo di:

- coordinare secondo una visione globale l'insieme delle iniziative;
- minimizzare le sovrapposizioni temporali degli eventi e delle attività speciali;
- favorire l'attivazione della dimensione di circuito. Infatti, una valida programmazione dovrebbe contribuire a generare e incrementare un costante flusso di visitatori lungo l'intero arco delle residenze. In altre parole dovrebbe coinvolgere il visitatore in una sequenza di visite allettante. Ad esempio, un *weekend* iniziato con la visita al Castello di Rivoli potrebbe prolungarsi in una cena con pernottamento nel Relais Chateau di Stupinigi ed eventualmente in un giorno di svago sui monti che coronano la residenza di Val Casotto. La sequenza può avere un senso solo e soprattutto se ogni nodo del sistema è in grado di attirare quello più o meno adiacente.

L'ufficio dovrebbe predisporre un calendario di massima in grado di coprire la programmazione delle attività di maggior prestigio e impegno (grandi eventi), su base biennale, possibilmente triennale.

Tale orizzonte di programmazione è giustificato dall'esigenza di poter redigere i calendari annuali, fondamentali per comunicare con tempestività e precisione i palinsesti agli operatori commerciali (tipicamente *tour operator* internazionali e nazionali) che necessitano di poter predisporre con 8-9 mesi di anticipo le proposte stagionali.

Il calendario dovrà tener conto delle stagionalità che caratterizzano in modo specifico l'attività di alcune residenze: ad esempio Val Casotto offrirà con tutta probabilità servizi ed eventi differenziati in estate ed in inverno.

Un'efficiente programmazione è condizione necessaria per l'efficace funzionamento dell'ufficio stampa, *marketing*, *ticketing*, come per le attività di *fundraising*.

In termini di funzionamento ottimale del sistema delle residenze, l'impatto della calendarizzazione è utile anche per stimolare la creazione di legami collaborativi tra le controparti, razionalizzare e potenziare le policies di valorizzazione del territorio.

I contenuti principali di questa funzione sono:

- Coordinamento delle politiche di accesso
 - > calendari di apertura
 - > orari di apertura
 - > calendari di chiusura
 - > aperture straordinarie
 - > eventi speciali

- Coordinamento, armonizzazione e programmazione dei calendari espositivi, convegnistici e evenemenziali
 - > mostre
 - > spettacoli dal vivo
 - > rievocazioni storiche
 - > giornate nazionali (giornate FAI, ADSI, musei aperti, etc.)
 - > iniziative speciali (offerta di giornate a tema)
 - > stagioni (estive ed invernali)
 - > didattiche (offerta di corsi tematici)
 - > convegnistica e iniziative di carattere scientifico
 - > sagre e rassegne tematiche
 - > celebrazioni laiche e religiose

II.

Calendario delle attività del sistema delle residenze e delle istituzioni locali.

Il secondo livello di azione riguarda il rapporto tra il sistema delle residenze e il suo territorio. La sua implementazione avverrà nel medio periodo assecondando il consolidamento e il radicamento del sistema delle residenze nel territorio piemontese.

Gli interlocutori di questa area di servizio sono:

- i dirigenti di istituzioni culturali presenti nel territorio (sia laiche, sia ecclesiastiche);
- i funzionari degli enti locali (comuni, province, comunità montane, patti territoriali);
- le società pubbliche, private e miste impegnate nella valorizzazione del territorio (apt, pro-loco, associazioni di categoria e non);
- i commercianti, albergatori, ristoratori, agenzie per la promozione territoriale, tour operator, organizzatori di eventi culturali, sportivi ed enogastronomici;
- i vettori di trasporto operanti a livello regionale e interregionale (autolinee, metropolitane leggere, treni e vettori aereoportuali),

Nello svolgimento di questa funzione sarà necessario attivare tavoli, strumenti e organi di coordinamento interistituzionale.

III.

Risorse umane

E' ipotizzabile l'attivazione di una staff composta da 2 dipendenti e uno stagista:

Tabella n.8 a) il personale dell'area Programmazione e coordinamento calendario HP: MAKE		
dipendenti	impegno	costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Una segretaria	tempo pieno	20.000
	Costo totale	100.000

Tabella n.8 b) il personale dell'area Programmazione e coordinamento calendario HP: BUY		
dipendenti	impegno	costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
	Costo totale	80.000

Il responsabile dell'ufficio, pur lavorando in stretta collaborazione con il direttore generale dell'Agenzia, deve avere autorevolezza e responsabilità che gli consentano di negoziare con le singole residenze variazioni di programma.

3.4 Marketing & Comunicazione

L'area preposta al marketing e alla comunicazione è suddivisa in diverse unità, aventi come finalità ultima il coordinamento delle politiche di marketing e comunicazione proposte e sviluppate sia a livello di singola istituzione sia a livello di sistema.

Si tratta di una funzione di fondamentale rilevanza, dal momento che le residenze patiscono, come buona parte del patrimonio culturale nazionale, la prolungata lontananza dai circuiti turistici più tradizionali, la protratta assenza di serie iniziative di marketing culturale, la presenza di attività di marketing impostate in passato sul rafforzamento dei singoli brand (si pensi alla forza di Rivoli o Stupinigi), l'esistenza di partenariati e alleanze con altre istituzioni culturali nazionali ed internazionali sviluppate sulla base di conoscenze personali ma prive di un pieno respiro sistemico.

I

Marketing

L'ufficio marketing ha il compito di condurre ricerche (pre e post visita) sui pubblici esistenti, su quelli potenziali e sui *non-visitor*, sulla *customer satisfaction* e *customer loyalty*, definire e testare i piani tariffari e le modalità di differenziazione degli stessi, analizzare le opportunità commerciali e individuare i partner strategici per tali attività, definire i piani per lo sviluppo e la distribuzione dei prodotti editoriali e di merchandising (prodotti, prezzi e canali di distribuzione), sviluppare forme di partenariato e alleanze strategiche con altre istituzioni culturali nazionali ed internazionali.

In dettaglio, le principali attività che l'ufficio marketing dovrebbe svolgere sono le seguenti:

- pianificare e coordinare l'immagine coordinata delle sedi (design, segnaletica, arredi interni ed esterni, abbigliamento del personale);
- monitoraggio dei fabbisogni culturali individuali e collettivi, (tramite interviste, questionari, info-corner, etc.);
- conduzione di ricerche sui pubblici esistenti, su quelli potenziali e sui non-visitor;
- determinazione delle funzioni di domanda di beni e servizi culturali (*collaborazione con ufficio monitoraggio flussi di visitatori per analisi dati*);
- definizione degli scenari delle politiche tariffarie (definizione di ipotesi realistiche sulle possibili differenziazioni dei prezzi per fasce di età, pubblici esistenti e potenziali, orari di apertura, grado di saturazione delle strutture);
- simulazione e test delle variazioni delle politiche tariffarie sulla struttura dei pubblici e sulla loro composizione;
- progettazione di biglietti unici, abbonamenti, pacchetti, smart cards, pass, packages, vouchers, grants, analizzando il loro impatto sul pubblico e sulle entrate finanziarie (*attività da svolgersi in collaborazione con l'Ufficio di tutela e gestione della proprietà intellettuale*);

- contatti e partenariato con altre istituzioni culturali in ambito nazionale e internazionale (per scambi mostre, iniziative convegnistiche, progetti formativi, etc.);
- individuazione clienti potenziali delle attività commerciali (*in collaborazione con l'ufficio produzione industriale e artigianale e artistica di beni*);
- definizione dei piani strategici e piani di marketing per la vendita dei prodotti editoriali e di *merchandising* (*in collaborazione con l'ufficio produzione industriale e artigianale e artistica di beni e con l'ufficio di tutela e gestione della proprietà intellettuale*);
- progettazione/coprogettazione dei contenuti delle campagne marketing;
- coprogettazione, coordinamento e gestione delle campagne marketing promosse dalle singole residenze;
- Definizione e gestione del *budget* media plan assegnato dall'ufficio marketing (acquisti degli spazi pubblicitari affissioni, grandi formati, dinamica, stampa, radio, tv, promozioni, concorsi, premi scientifici, etc.);
- Conduzione delle verifiche sulla *customer satisfaction* e *loyalty* (contatti post-incontro, *follow ups*) e redazione dei relativi rapporti.

Si tratta di una funzione che l'Agenzia dovrebbe internalizzare soprattutto nelle componenti che richiedono simmetria di informazioni con le direzioni delle Residenze Reali, scambi di fiducia e autorevolezza di decisione. Questa opzione è legata alla strategicità della funzione e la necessità di creare una struttura cui le dirigenze delle residenze si affidino senza dubbi e riserve, tenendo altresì presente la possibilità che i servizi erogabili possano essere successivamente estesi ad altre realtà culturali e territoriali.

II

Monitoraggio flussi e attività

Questa staff dovrà occuparsi del monitoraggio dei flussi di visitatori di ogni sede, evento e iniziativa speciale (aperture speciali, mostre temporanee e convegni, etc.) e della raccolta delle informazioni (in particolare quelle statistiche) sulle attività delle residenze, definendo le procedure e i sistemi di raccolta, progettando, implementando e mantenendo le necessarie basi di dati, curando la periodica trasmissione dei dati agli uffici interessati.

In particolare, i compiti previsti riguardano:

- individuazione degli strumenti di monitoraggio (*in collaborazione con marketing, standart qualità e consulenza tecnico-ingegneristica*);
- definizione delle procedure e dei sistemi di raccolta dei dati;
- implementazione e gestione dei sistemi di raccolta e caricamento (*in collaborazione con consulenza tecnico-ingegneristica*);
- elaborazione dei dati ad uso interno (alle residenze) ed esterno per ricerche di mercato (*in collaborazione con marketing e standart qualità*);
- pianificazione strategica di gestione dei picchi di flusso di visitatori e dei volumi di attività (*da attuarsi in collaborazione con Personale e l'area attività comuni*);
- raccolta ed elaborazione dati sui visitatori e sulle attività delle residenze;
- redazione del rapporto di attività annuale delle residenze e della Fondazione.

III

Promozione

L'area della promozione riguarda sia le attività dirette a far conoscere il sistema delle residenze, i suoi pregi e la sua fruibilità all'industria turistico-alberghiera, sia

quelle rivolte ai sistemi culturali europei e nazionali. La promozione dovrà creare una rete di contatti e rapporti con soggetti pubblici e uffici del turismo, tour operator, organismi internazionali e nazionali, enti locali e attivarla per massimizzare l'efficacia delle iniziative comunicazionali della rete di residenze e dei territori circostanti.

Tra le sue attività specifiche:

- stipulare accordi con istituzioni pubbliche (enti locali, soggetti territoriali, comprensori, itinerari, etc.) (*in collaborazione con l'ufficio relazioni esterne*);
- stipulare convenzioni con imprese, associazioni di categoria, alberghi, agenzie viaggi, tour operator (*in collaborazione con l'ufficio relazioni esterne*);
- organizzare eventi promozionali dedicati (gemellaggi, periodi di ospitalità, offerta di soggiorni mirati, programmi di incentive, programmi televisivi e radiofonici, etc.) (*in collaborazione con l'ufficio stampa*);
- progettare e coprogettare pacchetti turistici integrati;
- curare e patrocinare l'inserimento delle residenze in circuiti turistici nazionali e internazionali (*in collaborazione con l'area marketing*);
- partecipare agli eventi fieristici di settore e promuovere l'immagine di marca (*in collaborazione con l'area marketing*).

IV

Fundraising e friendraising

La capacità di ricercare, sollecitare e ottenere l'erogazione di contributi finanziari diretti e indiretti, privati e pubblici dovrebbe rappresentare una delle capacità distintive dell'agenzia: il Metropolitan Museum di New York assegna al fundraising addirittura 40 dipendenti e in Europa nondimeno, dove la presenza pubblica è più forte e radicata, il Museo del Louvre dispone di tre addetti a tempo pieno incaricati del fundraising.

Si tratta di numeri imponenti, ascrivibili all'ampia gamma di compiti spettanti a tale staff, che dovrebbe infatti redigere il piano di *slicing* dei benefici cedibili a sponsor e partner, quotarli e tradurli in pacchetti dal valore omogeneo, predisporre i piani per le campagne di sponsorizzazione ed adesione, collaborare con agenzie e fundraiser istituzionali, implementare i sistemi di fund-raising e friend-raising (aggiornamento e manutenzione *mailing-lists*, progettazione campagne di adesione, gestione delle spedizioni e strumenti di *direct marketing*, *follow up* e valutazioni *ex post*), seguire i bandi per la concessione dei finanziamenti pubblici (comunali, provinciali, regionali, ministeriali, comunitari, internazionali), costituire e arricchire i fondi di dotazione, mantenere le relazioni con i passati e potenziali donatori, intrattenere rapporti con le associazioni e il mondo del non profit.

Tra le attività prevalenti:

- raccolta dei bandi di gara europei/nazionali per l'accesso ai piani di finanziamento;
- comunicazione dei medesimi ai dirigenti delle sedi e alla direzione dell'Agenzia;
- redazione dei progetti finalizzati per richieste di finanziamenti pubblici e privati;
- redazione del piano di *slicing* dei diritti, con relativa quotazione e packaging;
- stesura dei piani di sponsorizzazione, partenariati, raccolta amici;
- individuazione delle categorie di associati/amici/*sponsor*/*partner*/donatori e determinazione delle tariffe di adesione;

- aggiornamento e manutenzione *mailing-lists*, progettazione campagne di adesione, gestione delle spedizioni e strumenti di *direct marketing*, *follow up* e valutazioni ex post;
- gestione dei rapporti coi fundraiser istituzionali;
- gestione dei rapporti con i movimenti associazionistici, sia legati alle sedi/territorio, sia nazionali (Fai, Adsi, Anmli, Ancm) e internazionali;
- costituzione e arricchimento dei fondi di dotazione;
- cura delle relazioni con i passati donatori, coi potenziali donatori nazionali e internazionali;
- sviluppo campagne di sottoscrizione e abbonamento, raccolte fondi eccezionali iniziative speciali.

Si tratta di un'attività che l'Agenzia potrebbe svolgere direttamente o delegare a soggetti esterni, che nel corso degli ultimi anni si sono occupati con profitto dell'intermediazione di grandi sponsorizzazioni in campo culturale. Tale soluzione consentirebbe, in positivo, di risparmiare sul fundraising gestito internamente, che a fronte di alti costi presenta ritorni assai contenuti, per dedicarsi con maggior profitto alla gestione dei rapporti con le comunità locali. In negativo, l'Agenzia perderebbe il rapporto diretto col mecenatismo imprenditoriale, ossia con quei donatori e sponsor che desiderano un contatto diretto con l'esperienza culturale e sono disponibili a contribuire non solo finanziariamente, ma anche fornendo capacità tecniche e organizzative. In alternativa, ancora, l'Agenzia potrebbe rivolgersi a un'agenzia specializzata, capace di operare a livello internazionale con partner di prestigio, al fine di coinvolgere partner internazionali

L'ufficio potrebbe incontrare notevoli difficoltà nel reperire finanziamenti privati di grossa entità, dal momento che sovente mancano ai responsabili di tali attività le entrate/reti di vendita in grado di assicurare il celere reperimento delle risorse in questione. Altri potenziali problemi sono:

- esistenza di gruppi e associazioni già attive in tale campo;
- esistenza di convenzioni in atto con fundraiser privati;
- resistenza da parte dei direttori;
- resistenza da parte degli sponsor istituzionali;
- natura e forza delle resistenze.

Per tale motivo sconsigliamo la creazione di una grossa unità interna preposta al fundraising, mentre caldeggiamo l'istituzione di una struttura che definisca e suggerisca le modalità di costituzione e gestione dei gruppi di supporto (amici, volontari, associazioni, etc.) al fine di valorizzarne e massimizzarne il contenuto senza incorrere nei rischi della situazione opposta, in cui i gruppi che fiancheggiano le istituzioni danno poco (in termini di risorse finanziarie, competenze e tempo), ma chiedono molto (spazi, attenzioni, indebiti ruoli istituzionali).

V

Accoglienza

Le competenze relative all'accoglienza, *da attuarsi in collaborazione con Marketing e Promozione*, riguardano sia i servizi logistici sia quelli di accesso alle residenze, includendo la gestione delle prenotazioni e i servizi di *ticketing* e *teleticketing*

Le funzioni principali di questa struttura consistono:

- nel mettere a punto il design delle strutture di accoglienza (dotazioni fisse e servizi essenziali alla visita, sussidi alla visita);
- nel predisporre i collegamenti per raggiungere le residenze (accordi con vettori di trasporto pubblici e privati);
- nel rendere fruibile un servizio di noleggio auto ;
- nella progettazione e fornitura del servizio informazioni al pubblico;
- nell'organizzazione e fornitura dei servizi di biglietteria;
- nell'organizzazione e fornitura dei servizi di guardaroba;
- nella gestione dei servizi di prenotazione;
- nella gestione dei servizi di prevendita e vendita dei biglietti, sia in luoghi fisici sia *on-line*;
- nella predisporre e gestione degli spazi destinati alle associazioni.

L'offerta di questi servizi potrebbe assumere forme organizzative diverse, andando dalla completa internalizzazione (sconsigliata), alla stipula di accordi di subfornitura con cooperative/associazioni/realità locali, sino alla concessione e gara dell'intero pacchetto di servizi sopra descritti, soluzione comoda ed economica dal punto di vista organizzativo ma non priva di conseguenze dal punto di vista reddituale, dal momento che la percentuale trattenuta può essere elevata.

L'ipotesi da noi formulata è che l'ufficio non disponga di personale di contatto, ma si limiti a fornire degli standard di riferimento e ad esercitare periodici controlli.

VI

Ufficio Stampa e pubbliche relazioni

L'area stampa e pubbliche relazioni dovrà mantenere costanti contatti coi mezzi di comunicazione di massa, garantire il pieno coordinamento con le attività di comunicazione di ciascuna residenza, dei partner istituzionali e privati, della comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa e della gestione relazioni coi delle clienti attività commerciali (in collaborazione con Ufficio attività editoriali, e ufficio di tutela e gestione della proprietà intellettuale).

Al fine di organizzare l'area, tenendo conto della fase iniziale di *start-up* e delle diverse condizioni di partenza delle singole residenze, sarà necessario:

- chiarire quali attività di comunicazione esterna sono già state implementate;
- definire gli strumenti di comunicazione esterna utilizzati;
- definire la tipologia dei supporti del materiale informativo esterno;
- definire le attività di comunicazione interna già implementate.

Una volta individuati gli scarti, le principali attività dell'area stampa e pubbliche relazioni verranno definite come segue:

- Individuazione strategica dei media da utilizzare per il raggiungimento dei pubblici di riferimento e attivazione dei contatti (*in collaborazione con area marketing*);
- Gestione dei rapporti con redazioni (culturali e non) e centrali media ;
- Monitoraggio dei media e raccolta delle segnalazioni (*da svolgere in collaborazione con marketing e promozione*);
- Redazione e invio della rassegna stampa ai dirigenti delle residenze e al personale dell'agenzia;

- Predisposizione del materiale informativo di comunicazione esterna (cartelle stampa, comunicati, *dépliants*, etc) in linea con le scelte dell'ufficio attività editoriali;
- Comunicazione con le associazioni e i supporter del museo, con la stampa locale, nazionale, internazionale, di settore;
- Comunicazione di eventi speciali (*previews*, inaugurazioni, presentazioni, cene sociali, serate speciali, etc.);
- Gestione della Comunicazione diretta con Scuole, Università, istituti di formazione (*in collaborazione con l'area attività didattiche*);
- Gestione della comunicazione con i partner commerciali del territorio (produttori artigianato, agenzie turistiche, fornitori attività di ristorazione etc);
- Comunicazione delle attività espositive temporanee (*in collaborazione con l'area attività espositive*);
- Stesura e aggiornamento *mailing-list* (visitatori, scuole associazioni, imprese partner, indirizzari tecnico scientifici);
- Supporto alla realizzazione delle campagne di *fundraising* e *friendraising* (redazione e stampa affrancatura e spedizione, *direct marketing* telefonico, *internet fundraising* ecc.) *in collaborazione con l'ufficio di fundraising e friendraising*;
- Gestione e organizzazione comunicazione interna via intranet (redazione, invio report ex ante attività comuni e di ogni sede da attuarsi in collaborazione con Ufficio Programmazione; comunicazione giornaliera diretta con ogni sede per aggiornamento attività); gestione e organizzazione della comunicazione integrata fra uffici preposti ad ogni attività;
- Gestione del budget media plan assegnato dall'ufficio marketing (acquisti degli spazi pubblicitari affissioni, grandi formati, dinamica, stampa, radio, tv, promozioni, concorsi, premi scientifici, etc.)
- Controllo sull'efficacia delle campagne di comunicazione

Le opzioni strategiche relative a quest'area riguardano la scelta delle attività da internalizzare o esternalizzare tra le seguenti:

- a) Redazione
- b) Relazioni Esterne stabilire legami tra la rete di residenze ed il mondo dei media
- c) Ufficio Comunicazione: organizzazione di conferenze stampa sull'attività della rete di residenze e delle singole residenze

Valgono le considerazioni espresse per il *fundraising* circa i pro e i contro dell'operazione

VII

Web mastership

All'interno dell'ufficio marketing è prevista un'area informatica che si occuperà direttamente della progettazione, gestione e manutenzione dei siti web e della rete intranet del circuito. Si tratta infatti di lavorare sia sul sito del circuito (decisamente complesso per la ricchezza dei contenuti, l'esigenza di costante aggiornamento dei medesimi e l'ampiezza delle funzioni svolte (dal *teleticketing* all'*e-commerce* dei prodotti di *merchandising*, dalla disponibilità di dati statistici al *publishing* istituzionale, etc.), sia su quelli delle singole istituzioni, che necessiterebbero di una salutare omogeneizzazione non tanto e non solo dal punto di vista grafico, quanto

dal punto di vista dell'architettura complessiva e delle procedure di caricamento dei dati da parte delle sedi periferiche. Inoltre la stessa unità dovrebbe implementare una rete intranet da utilizzare per far circolare tra le sedi informazioni e comunicazioni riservate. A tal riguardo, le principali attività dell'area web mastership verranno definite come segue:

- Progettazione, realizzazione e gestione sito *web circuito* (scambi di *link*, pubblicità, forum, erogazione di servizi *on-line*, *e-commerce*, prenotazioni, *teleticketing*, etc).
- Riprogettazione/realizzazione siti *web* singole residenze.
- Progettazione e implementazione reti *intranet* (agenzia e circuito residenze).
- Aggiornamenti periodici dei siti delle singole residenze.
- Aggiornamenti reti *intranet*.

VIII

Risorse umane

In questa area di attività è possibile e consigliato un ampio impiego di stagisti.

Tabella n.9 a)il personale dell'area Marketing in Hp MAKE		
Marketing		
2,5 dipendenti	impegno	costo aziendale
Un senior manager	Tempo pieno	80.000
Un junior manager	Tempo pieno	40.000
Una segretaria	Metà tempo	10.000
	Costo totale	130.000
Monitoraggio flussi e attività		
1 dipendente	impegno	costo aziendale
Un junior manager	Tempo pieno	40.000
	Costo totale	40.000
Promozione		
1,5 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	Tempo pieno	80.000
Una segretaria	Metà tempo	10.000
	Costo totale	90.000
Fundraising e friend raising		
2 dipendenti	impegno	costo aziendale
Un senior manager	Tempo pieno	80.000
Una segretaria	Tempo pieno	20.000
	Costo totale	100.000
Accoglienza		
2 dipendenti	impegno	costo

		aziendale
Un junior manager	Tempo pieno	40.000
Una segretaria	Tempo pieno	20.000
	Costo totale	60.000
Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni		
1 dipendenti	impegno	costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
	Costo totale	80.000
Web mastership		
1 dipendente	impegno	costo aziendale
Un web master	tempo pieno	40.000
	Costo totale	40.000
Sub Totale	Costo totale	540.000
11 dipendenti		

Tabella n.9 b) il personale dell'area Marketing in HP BUY Marketing		
1,5 dipendenti	impegno	costo aziendale
Un senior manager	Tempo pieno	80.000
Una segretaria	Metà tempo	10.000
	Costo totale	90.000
Monitoraggio flussi e attività		
esternalizzato	Costo totale	0
Promozione		
esternalizzato	Costo totale	0
Fundraising e friend raising		
esternalizzato	Costo totale	0
Accoglienza		
esternalizzato	Costo totale	0
Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni		
1,5 dipendenti	impegno	costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Una segretaria	Metà tempo	10.000
	Costo totale	90.000
Web mastership		
esternalizzato	Costo totale	0
Sub Totale	Costo totale	180.000
3 dipendenti		

3.5 Contenuti

I.

Attività didattiche

Quest'area è preposta alla progettazione, promozione e coordinamento delle attività didattiche sviluppate dalle singole residenze. Si tratta di un elemento distintivo della proposta culturale complessiva, in grado di incrementare i flussi lavorando sia sul pubblico scolastico, sia sul pubblico adulto con interessi amatoriali, di rafforzare i legami col territorio e le istituzioni locali, di fidelizzare fasce di utenza che possono ritornare nel *weekend* e per le iniziative speciali. Si pone tuttavia il problema di coordinare tali attività, selezionando e formando il personale necessario e stipulando accordi con specifici gruppi di animatori e tutor in modo da perseguire economie di scala. In tal senso, l'ufficio attività didattiche dovrebbe soprattutto definire e sviluppare con le dirigenze delle diverse residenze i diversi format contenutistici, selezionare e formare operatori competenti nel gestire e attivare processi d'insegnamento e apprendimento centrati sui singoli patrimoni delle residenze, in modo da esaltarne le peculiarità distintive: ogni residenza potrebbe offrire un diverso percorso didattico, con un conseguente miglioramento dell'offerta e un maggior intreccio dei programmi educativi.

Le attività dovrebbero invece essere gestite da operatori esterni in grado di offrire questo servizio a tutte le Residenze, in modo da poterle pianificare prima dell'inizio degli anni scolastici, ridurre i costi complessivi e garantire la qualità e la continuità del servizio.

Le funzioni principali di tale staff sono dunque le seguenti:

- Individuazione e progettazione degli spazi per laboratori didattici (aule multimediali, laboratori creativi etc).
- Progettazione e coprogettazione dei format con dirigenze e responsabili didattica delle singole residenze.
- Promozione delle attività presso i diversi target di riferimento.
- Pianificazione dei calendari delle attività per i visitatori (*in collaborazione con ufficio accoglienza*).
- Servizio informativo sulle attività.
- Gestione delle prenotazioni/prevendite.
- Produzione di materiali e kit didattici.
- Produzione di programmi educativi, anche cobranded.
- Progettazione e organizzazione di mostre ed iniziative didattiche.
- Selezione e formazione degli operatori didattici (*in collaborazione con l'are Personale*).
- Selezione dei fornitori e acquisto dei materiali d'uso (colori, carte, colle, tessuti, solventi, pennelli, forbici, etc.).
- Elaborazione e raccolta di elementi valutativi di itinerari, materiali, corsi.
- Cura dei rapporti con il Ministero, le Soprintendenze, gli assessorati all'istruzione i provveditorati, le associazioni di insegnanti e genitori, il mondo

dell'associazionismo laico e cattolico, le altre istituzioni culturali locali, nazionali e internazionali.

- Attività di comunicazione interna e organizzazione di programmi di formazione sia per interni che per esterni.

II.

Attività editoriali

L'area dedicata alle attività editoriali dovrebbe ideare, coordinare e gestire le iniziative editoriali tradizionali (editoria cartacea, su CD-ROM, DVD, Videocassette, ecc.) e *on line* delle residenze che desiderano partecipare al programma, fornendo contributi ideativo-consulenziali e gestendo in *outsourcing* taluni processi produttivi o fase dei medesimi, ad esempio l'elaborazione di testi, immagini e suoni forniti o richiesti dalle residenze da consegnare al tipografo.

A regime, le attività editoriali dovrebbero essere gestite in *outsourcing* con marchio proprio. E' essenziale una linea editoriale forte, con auspicato *co-branding* o addirittura il solo logo della Fondazione.

L'attività editoriale ammette la defezione, almeno in un periodo di avviamento iniziale, delle residenze che già dispongono di una linea editoriale (convenzioni esistenti). Nel medio periodo, invece, l'attività editoriale dovrebbe estendersi all'insieme del sistema con garanzia di partecipazione da parte dei partner strategici (Rivoli, Stupinigi, Venaria).

In ogni caso è da prevedere una fase preliminare di messa in comune e di riduzione a moduli omogenei delle attività editoriali già implementate dalle residenze partecipanti. In questa fase è necessario raggiungere uno standard minimo di produzione di materiale informativo da parte delle singole residenze (mappa, cataloghi, guida delle collezioni e sito).

L'area editoriale svolge le seguenti attività, differenziate in funzione delle previste fasi di implementazione.

Nella fase preliminare:

- sviluppo di un'ipotesi sugli investimenti relativi al design della linea editoriale;
- definizione delle caratteristiche della linea editoriale collettiva (grafica, formati, ecc).

- Nella fase di *start-up* e nel medio periodo:
- Attività di consulenza editoriale: proposta e valutazione, contrattualistica, gestione diritti, etc.
- Attività di *editing*, impaginazione, correzione per:
- Editoria cartacea: supporti catalografici, prospetti illustrativi, mappe, brochures,
- Editoria Multimediale Off Line: CD, DVD, DAT, Video e audio cassette, ecc.
- Editoria Multimediale on Line: siti *web*, reti *intranet*, *virtual exhibitions*, *image banks*, cataloghi OPAC, ecc.
- Attività di controllo produzione (*sampling* e verifiche qualitative, contatti con stampatori e tipografi) e rapporti coi distributori (per distribuzione nazionale e internazionali, mailing list per spedizioni in permuta, scambi, etc.).

Opzioni organizzative

L'area editoriale può perseguire i propri obiettivi secondo formule organizzative diverse che vanno dalla produzione diretta del servizio al suo acquisto sul mercato. Le opzioni sottoriportate dovranno essere oggetto di scelta e/o di sperimentazione.

Per quanto attiene alle forme di produzione editoriale le alternative strategiche sono:

- (a) produzione con marchio proprio;
- (b) co-marchio (*co-branding*);
- (c) produzione esterna affidata a terzi e o licenziatari, senza marchio proprio.

Per quanto attiene alle forme di distribuzione le alternative strategiche sono:

- (a) distribuzione locale;
- (b) accordi nazionali e internazionali.

Le scelte sulle opzioni *make or buy* impongono di verificare corrispondenza tra capacità produttiva e fabbisogni del sistema delle residenze:

- la capacità produttiva è completamente utilizzata: occorre verificare le economie di scala e di varietà delle imprese terze e confrontarle con quelle dello staff interno completamente utilizzato;
- la capacità produttiva non è completamente utilizzata: occorre verificare se la quota di capacità lavorativa non utilizzata può essere utilizzata diversamente

E' altresì essenziale valutare i costi del *make or buy*:

- *costi indiretti del buy*:
 - copyright infringement e perdita degli introiti;
 - indebolimento della professionalità interna;
 - incremento della dipendenza esterna.
- *costi indiretti del make*:
 - immobilizzazioni di capitale;
 - rischio d'impresa.

III.

Event management, progetti speciali e assistenza alle attività espositive.

L'area project ed event management dovrebbe mettere a disposizione delle dirigenze delle residenze alcune figure professionali in grado di coadiuvarle nella realizzazione di alcune iniziative culturali: mostre, spettacoli dal vivo, progetti speciali, conferenze.

L'ideazione degli eventi e la definizione della linea culturale di ogni residenza spettano esclusivamente ai singoli direttori, mentre il personale dell'agenzia dovrebbe occuparsi degli aspetti tecnico-organizzativi e gestionali, quali ad esempio la selezione di fornitori, trasportatori, allestitori, service professionali, le attività di hosting, accoglienza e logistica del personale di *back office*, la gestione della contabilità di progetto, dei contratti e dei flussi di cassa, l'adempimento delle pratiche legali (dai controlli assicurativi alle procedure Siae, sino alle richieste dei permessi di vigili, forze dell'ordine, dogane, ministeri, etc.), il controllo degli allestimenti e dei disallestimenti.

Si prospettano tre scenari:

- I. qualcuno continua da solo, ad esempio il Museo del Castello di Rivoli.
- II. in fase di *startup* viene attuato un *mix* tra defezioni e indipendenti (i carenti potrebbero essere assistiti nelle fasi a monte, ad esempio quella dell'ideazione).
- III. a regime tutte le Residenze Reali usufruiscono del servizio.

A regime dovrebbero essere svolte le seguenti funzioni:

- selezione fornitori, trasportatori, allestitori;
- gestione prestiti (compilazione richieste, contatti coi prestatori, catalogazione prestiti, etc.);
- gestione contrattualistica assicurativa;
- gestione contrattualistica extra-assicurativa;
- richieste permessi (vigili del fuoco, forze dell'ordine, dogane, ministeri, etc.);
- predisposizione spazi per magazzino di ricezione opere, imballaggio e disimballaggio;
- controlli impiantistica luci, allarmi, climatizzazione, riscaldamento (*in collaborazione con l'ufficio di consulenza tecnica e attività ingegneristica*);
- organizzazione dei tempi e gestione degli accordi per scambi di opere tra le collezioni delle residenze (funzionali alla realizzazione d'itinerari di visita tematici);
- definizione omogenea del *design* e grafica dei supporti espositivi (didascalie) e didattici;
- organizzazione e pianificazione coordinata della segnaletica (all'interno degli spazi espositivi, delle singole residenze);
- gestione e controllo allestimenti e disallestimenti;
- *hosting*, accoglienza e logistica del personale di back office e dei conservatori al seguito;
- gestione contabilità di progetto;
- gestione flussi di cassa;
- raccolta dati per la valutazione dell'attività espositiva (*in collaborazione con ufficio monitoraggio flussi di visitatori*).

IV

Risorse umane

Tabella n.10 a) il personale dell'area Event management, progetti speciali e assistenza alle attività espositive in HP MAKE		
Attività didattiche		
3 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Un junior assistant	tempo pieno	30.000
Una segretaria	tempo pieno	20.000
	Costo totale	130.000
Attività editoriali		
2 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000

Un junior assistant	tempo pieno	30.000
	Costo totale	110.000
Event management, progetti speciali e assistenza alle attività espositive		
2 dipendenti	impegno	costo aziendale
Due junior manager	tempo pieno	80.000
	Costo totale	80.000
Totale: 7 dipendenti	Costo totale	320.000

Tabella n.10 b) il personale dell'area Event management, progetti speciali e assistenza alle attività espositive in HP BUY

Attività didattiche		
1,5 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Una segretaria	Metà tempo	10.000
	Costo totale	90.000
Attività editoriali		
1,5 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Una segretaria	Metà tempo	10.000
	Costo totale	90.000
Event management, progetti speciali e assistenza alle attività espositive		
esternalizzato	Costo totale	0
Totale: 3 dipendenti	Costo totale	180.000

3.6 Ricerca e sviluppo

I

Consulenza servizi aggiuntivi

L'area preposta ai servizi aggiuntivi dovrebbe assistere i direttori delle singole residenze nella scelta delle modalità di attivazione di taluni servizi aggiuntivi; nel caso dell'agenzia, lo spettro dei servizi aggiuntivi attivabili è assai più ampio di quello normalmente compreso nella normativa esistente, potendo infatti includere servizi e attività di ristorazione, caffetteria, ospitalità alberghiera, accoglienza, guardaroba, attività sportive e ricreative, *bookshop*, *giftshop*, attività commerciali, etc.).

Rispetto a tali attività i responsabili dell'ufficio potrebbero assicurare una presenza consulenziale su più fronti:

- Legale, dove in collaborazione con l'ufficio competente dovrebbero essere predisposti i bandi di gara e definite le modalità di selezione e valutazione delle proposte, curati gli *iter* di concessione delle autorizzazioni e delle licenze, verificata la retrocessione delle *royalties* e canoni, eseguiti i controlli contabili (su contabilità di gestori, appaltatori, concessionari);
- Negoziale, assistendo le dirigenze nelle trattative con investitori istituzionali (ex *project financing*), aspiranti concessionari, etc.

II

Consulenza e coordinamento delle attività ricettive e di ristorazione e caffetteria

L'obiettivo del servizio è quello di individuare le migliori soluzioni, in grado di garantire la stabilità dei rapporti di locazione e fornitura, assicurando nel contempo la presenza di *chef* e realtà alberghiere capaci di coprire nel migliore dei modi tutta l'offerta di gamma, senza però sminuire, anzi rafforzando, l'identità sistemica delle Residenze. Da questo punto di vista il responsabile del servizio è un consulente in grado di coprire e controllare, alla *Slow Food*, per interci, tutti gli aspetti legati al rafforzamento di un'immagine ricettiva ed enogastronomica fortemente piemontese, fortemente internazionale, capace di sprigionare in breve tempo una duratura forza di marca.

Uno sforzo particolare dovrà essere dedicato allo *screening* di nuove e antiche ricette, di cui è auspicabile la creazione di un *data base*, e di nuovi talenti emergenti, le cui prestazioni possano essere coordinate e itineranti tra le varie Residenze Reali. L'individuazione di una linea gastronomica rappresentativa delle culture locali e di quella di corte costituisce un elemento chiave per il successo del sistema.

III.

Licensing e merchandising

Tale area si occuperà di definire delle categorie merceologiche da produrre, ricercare e selezionare associazioni di artigiani locali/produttori enogastronomici con cui stipulare accordi di collaborazione e definire dei canali distributivi (vendita

diretta in loco, in botteghe artigiane locali, in musei; vendita a catalogo, vendita su internet).

Attività specifiche:

- predisposizione di format contrattuali;
- stesura dell'anagrafe del materiale oggetto di proprietà intellettuale dato in licenza;
- ricerca e selezione licenziatari-produttori;
- *timing* delle licenze (per ogni categoria merceologica), definizione dei termini di rinnovo dell'accordo;
- definizione del tasso della *royalty* per ogni categoria merceologica;
- definizione del *timing* per il pagamento delle *royalties*;
- definizione dell'ammontare del minimo garantito;
- definizione dell'acconto;
- stesura note sui pagamenti delle *royalties* (definizione dell'intervallo temporale per la corresponsione di *royalties* e visione del report sulle vendite del licenziatario);
- definizione dell'ambito territoriale per il quale è valida la licenza;
- esclusività/non esclusività della licenza per tale territorio;
- definire se rendere possibile il trasferimento o il subappalto della licenza;
- definizione del tipo di promozione;
- definizione dei termini di consegna;
- controllo della qualità della merce prodotta prima della sua commercializzazione;
- definizione dell'ammontare del risarcimento in caso di danno per l'immagine;
- coordinamento con ufficio pubbliche relazioni per ricerca e selezione artigiani locali, produttori enogastronomici;
- coordinamento con ufficio gestione della proprietà intellettuale (per materiale da cui saranno realizzati oggetti di merchandising: immagini e marchi);
- definire prodotti sui quali apporre il marchio e scelta del tipo di marchio;
- definire politiche di distribuzione prodotti da collezione;
- coordinamento con attività di ristorazione e caffetteria per creazione linee dedicate;
- coordinamento con ufficio marketing (per materiale promozionale da allegare in *bundling* a riviste, distribuire a scuole...);

Opzioni organizzative:

- stesura di format contrattuali affidata ad uffici legali/agenzie esterne;
- produzione diretta/ co-produzione/ produzione esterna affidata a licenziatari;
- nel caso di distribuzione esterna (nei musei, nelle botteghe artigiane) definire la modalità di cessione del materiale (in conto vendita, vendita, etc.);
- ricerca e selezione produttori e distributori internalizzata o in outsourcing;
- controllo della qualità della merce prodotta internalizzata o in outsourcing.

IV.

Standard minimi del circuito e monitoraggio della qualità

L'area ha un ruolo importante nella strategia di controllo ex ante ed ex post dell'Agenzia e della relazione esiti-scopi.

L'area deve monitorare:

- L'assetto finanziario.
- Le strutture delle residenze.
- Il personale.
- La sicurezza.
- La conservazione, restauro delle collezioni.
- L'esposizione e movimentazione delle collezioni.
- I servizi al pubblico e rapporti con il territorio

Inoltre deve:

- Predisporre relazioni con le attività culturali locali.
- Coordinamento con ufficio promozione.
- Coordinamento con personale rivolto all'attività editoriale.
- Coordinamento con conservatori e restauratori.

Alternative strategiche:

E' auspicabile che tale attività sia internalizzata dall'Agenzia per garantire standard di qualità uguali per tutte le residenze, e uniformare l'immagine percepita dal pubblico aiutando così anche la promozione del marchio.

L'attività dell'ufficio standard di qualità dipende strettamente dallo stato di vetustà delle residenze. Si ipotizza che gli impianti (di riscaldamento, climatizzazione, illuminazione, sicurezza, idraulici etc.) siano consegnati a norma. In caso contrario oltre alle attività su indicate l'area si dovrà occupare anche di coordinare l'attività delle singole residenze con imprese specializzate in impianti.

Risorse umane:

La figura preposta a questa funzione deve avere competenze molto versatili determinate da un'esperienza nel settore strutturata da anni.

Tale figura deve avere un ruolo di orientamento e controllo delle attività del personale delle singole residenze, e deve avere un ruolo strategico nel tessuto sociale e territoriale del luogo.

Tabella n.11 a) il personale dell'area Ricerca e sviluppo in HP MAKE		
Consulenza servizi aggiuntivi		
1,25 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Una segretaria	¼ tempo	5.000
	Costo totale	85.000
Consulenza e coordinamento delle attività ricettive e di ristorazione		
0,75 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	metà pieno	40.000
Una segretaria	¼ tempo	5.000
	Costo totale	45.000
Licensing e merchandising		
0,75 dipendenti	impegno	Costo aziendale

Un senior manager	metà pieno	40.000
Una segretaria	¼ tempo	5.000
	Costo totale	45.000
'Standard minimi del circuito e monitoraggio della qualità		
1,25 dipendente	impegno	costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
Una segretaria	¼ tempo	5.000
	Costo totale	85.000
Totale: 4 dipendenti	Costo totale	260.000

Tabella n.11 b) il personale dell'area Ricerca e sviluppo in HP BUY		
Consulenza servizi aggiuntivi		
1 dipendente	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	tempo pieno	80.000
	Costo totale	80.000
Consulenza e coordinamento delle attività ricettive e di ristorazione		
esternalizzato	Costo totale	0
Licensing e merchandising		
0,5 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	metà pieno	40.000
	Costo totale	40.000
'Standard minimi del circuito e monitoraggio della qualità		
0,5 dipendenti	impegno	Costo aziendale
Un senior manager	metà pieno	40.000
	Costo totale	40.000
Totale: 2 dipendenti	Costo totale	160.000

3.7 Area legale

I. Ufficio Legale

L'ufficio legale dovrebbe occuparsi delle questioni contrattualistiche e legate al diritto del lavoro (contenzioso escluso), delle pratiche assicurative (su immobili, opere e prestiti), dell'attribuzione di incarichi professionali, della stesura di capitolati e di convenzioni, dell'indizione e della gestione dei bandi di gara, delle richieste di finanziamenti pubblici e privati, delle iniziative di *project financing*, dei contratti di sponsorizzazione e partenariato, delle donazioni, della tutela e della gestione della proprietà intellettuale (scelta e comunicazione della modalità di deposito di loghi e marchi, predisposizione dei *format* contrattuali per l'uso di diritti, negoziazione, persecuzione degli *infringement*, etc.)

Si può pensare di esternalizzare totalmente tale servizio affidandolo, in cambio di una cifra forfettaria, ad uno studio legale nazionale o internazionale. Tale soluzione offrirebbe la possibilità di accelerare la curva d'apprendimento con investimenti pressoché nulli, ma ne impedirebbe la capitalizzazione, esponendo l'agenzia al rischio di non generare e trattenere al proprio interno le competenze necessarie, coi susseguenti pericoli di interruzione e sospensione del servizio. Al fine di evitare tali rischi, una soluzione di compromesso potrebbe consistere nella creazione di una figura di raccordo, analoga a quella di molti legali d'impresa, dotata di una solida formazione giuridica e in grado di rappresentare l'agenzia nei processi negoziali e monitorare e valutare l'operato dello studio professionale incaricato di svolgere in outsourcing tali funzioni.

Risorse umane, nel caso l'ufficio venga internalizzato

Tabella n.12 a) il personale dell'area Legale in HP MAKE		
1,5 dipendenti	impegno	costo aziendale
Un legale senior	tempo pieno	100.000
Una segretaria	metà tempo	10.000
	Costo totale	110.000

Tabella n.12 b) il personale dell'area Legale in HP BUY		
esternalizzato	Costo totale	0

II. Politiche di tutela e gestione della proprietà intellettuale (marchi, loghi, segni distintivi, copyright)

L'area si dovrà occupare della gestione del

- marchio dell'Agenzia o delle residenze che vogliono avere un proprio marchio;
- diritto d'autore su testi, su immagini, su video, mostre;

- diritto su riprese delle residenze;
- diritto su eventi organizzati all'interno delle residenze.

Questa attività richiede un coordinamento stretto con le direzioni delle singole residenze. Nella fase di avvio dell'attività è infatti necessario:

- Definire per ogni residenza la destinazione degli spazi e i limiti strutturali all'implementazione di qualsiasi attività in loco (quando le residenze saranno in attività).
- Conoscere stato di conservazione delle immagini delle singole residenze (è necessario rigenerare i diritti?).
- Definire eventuali limiti d'utilizzo alla concessione delle immagini (es. per cosa non vogliono che le immagini vengano utilizzate).
- Conoscere se esiste un marchio proprio e se c'è l'interesse a mantenerlo per differenziarsi dal resto delle residenze.
- Definire per quali categorie merceologiche ha senso registrare il marchio.

Le Attività specifiche dell'area sono:

- > definizione delle caratteristiche grafiche del marchio comune;
- > definizione delle caratteristiche grafiche dell'elemento distintivo delle singole residenze da apporre al marchio comune;
- > registrazione del marchio/marchi;
- > definizione delle politiche di concessione del marchio per prodotti locali;
- > catalogazione-riproduzioni-fotoriproduzioni delle collezioni, del sito, delle specie vegetali e animali tipiche, del materiale didattico su collezioni, sito, specie vegetali e animali tipiche;
- > stesura anagrafe dei diritti;
- > definizione dei tariffari per ogni tipo di utilizzo, di supporto, di tiratura, di diffusione territoriale e del periodo della proprietà intellettuale concessa;
- > registrazione utilizzi proprietà intellettuale;
- > diritti di prestito e noleggio delle collezioni, dell'evento-mostra, del materiale didattico/scientifico;
- > definizione delle politiche di prestito e noleggio;
- > *coordinamento con ufficio attività editoriali;*
- > *coordinamento con ufficio programmazione attività comuni (per mostre);*
- > *coordinamento con ufficio acquisti (per generare diritti);*
- > *coordinamento con ufficio di produzione industriale e artigianale di beni;*
- > *coordinamento con ufficio attività didattiche (generabili diritti);*
- > *coordinamento con ufficio fundraising e friendraising* (quando i benefici da riconoscere agli sponsor coinvolgono la gestione degli spazi, l'utilizzo del marchio).

Quest'attività, indubbiamente complessa, potrebbe essere affidata totalmente in *outsourcing* ad agenzie specializzate in tutela, valorizzazione e *slicing* dei diritti, oppure potrebbe essere condotta internamente affidandosi solo per la stesura dei format contrattuali e per la definizione dei tariffari all'attività di consulenti esterni. L'aspetto più complesso è rappresentato dalla consapevolezza delle risorse che possono generare diritti, così l'attività prevalente dell'ufficio al momento della costituzione della fondazione è legato dalla capacità di stendere un'anagrafe dettagliata dei diritti. Potrebbe essere utile avviare campagne di creazione/rigenerazione dei diritti.