

Valorizzazione, gestione e promozione del circuito museale cittadino

COMUNE DI IMPERIA



SOMMARIO

1	IL PARTENARIATO SPECIALE PUBBLICO-PRIVATO	1
1.1	IL PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO IN MATERIA DI TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE: IL PROCEDIMENTO DI AFFIDAMENTO SEMPLIFICATO (PSPP)	3
2	PRESENTAZIONE DEL PROPONENTE	5
2.1	MUNICIPIA	5
2.2	SOLIDARIETÀ E LAVORO	8
3	IL CONTESTO	11
3.1	DATI UTILI PER LA STIMA DEL NUMERO DI VISITATORI	12
4	LA PROPOSTA	16
4.1	OBIETTIVI	16
4.2	INVESTIMENTI	16
4.2.1	INVESTIMENTI PER LA CREAZIONE DI UN SISTEMA DIGITALE INTEGRATO	17
4.2.2	INVESTIMENTI PER LA VALORIZZAZIONE DEI PERCORSI DI VISITA E DEL PATRIMONIO	20
4.3	SERVIZI	23
4.3.1	GESTIONE DEL CIRCUITO MUSEALE	23
4.3.2	GESTIONE DELLA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE DEL CIRCUITO MUSEALE	27
4.3.3	NUOVE FORME DI FRUIZIONE DEGLI SPAZI: GLI EVENTI	28
4.3.4	ATTIVITÀ E PERCORSI DIDATTICO-EDUCATIVI	29
4.3.5	FUNDRAISING E SUPPORTO A BANDI E PROGETTUALITÀ	31
4.4	RISULTATI ATTESI	32
5	ITER DEL PSPP	35
5.1	PRINCIPI DI COLLABORAZIONE NEL PARTENARIATO: LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DELLO SCHEMA DI CONTRATTO	35

1 IL PARTENARIATO SPECIALE PUBBLICO-PRIVATO

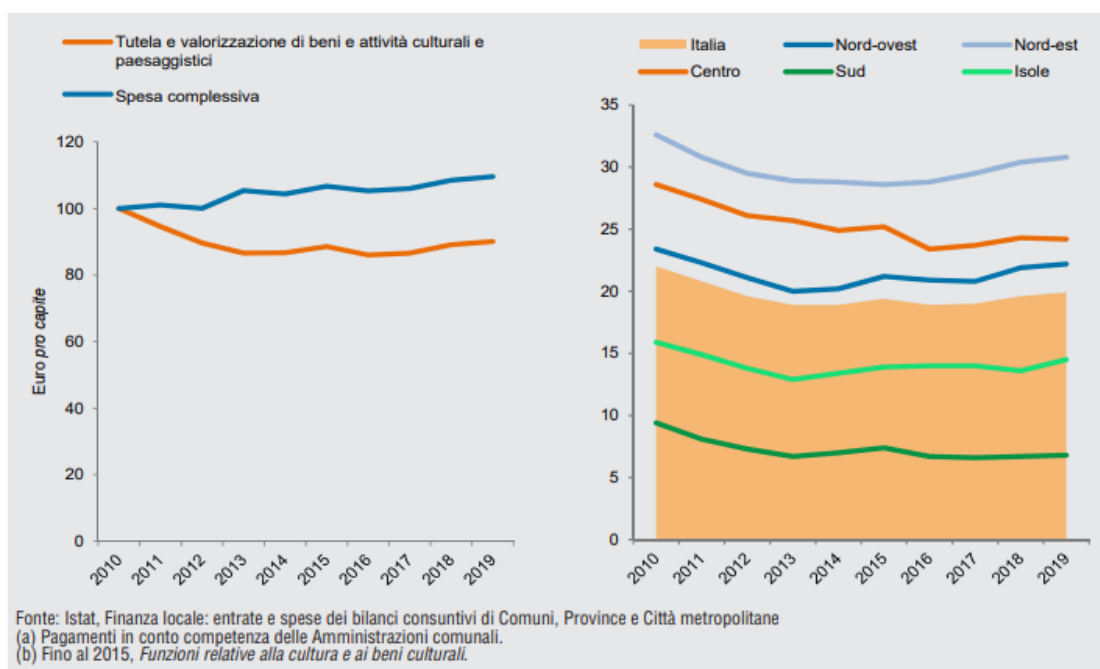
Il partenariato pubblico-privato, innovato profondamente con la riforma del Codice dei Contratti Pubblici, è ampiamente conosciuto come **la migliore forma di cooperazione tra poteri pubblici e soggetti privati**, non solo per finanziare, costruire e gestire infrastrutture ma anche per fornire servizi di interesse pubblico alle Città e ai Cittadini. Le direttive europee del 2014, recepite nel Codice, mirano proprio a questo obiettivo: promuovere e incentivare l'integrazione pubblico-privato al fine di accrescere le risorse finanziarie a disposizione della P.A. e acquisire soluzioni innovative per aumentare e migliorare l'offerta pubblica.

Un asset fondamentale dell'offerta pubblica, nonché per lo sviluppo economico delle comunità, è rappresentato dal patrimonio culturale, cui si connette l'importantissimo comparto del turismo culturale, in grado di generare ricadute economiche su tutto il territorio in cui gli attrattori culturali si inseriscono. La consapevolezza della centralità del patrimonio culturale si è rinnovata, negli ultimi anni, anche a livello normativo, con il riconoscimento di musei e luoghi della cultura come **servizi pubblici essenziali** (Legge 12 novembre 2015, n. 18). Da non dimenticare anche la rilevanza che il settore culturale ha nell'ambito degli investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in quanto può rappresentare un asset strategico per la ripresa post-pandemia: 6,68 miliardi, pari al 16,6% dei fondi dell'intera Missione 1 (*Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo*) e al 3,5% dell'intero ammontare del *Recovery and Resilience Facility* assegnato all'Italia. Un intervento di natura straordinaria che deve necessariamente essere sostanziato da azioni locali mirate.

Ai Comuni è infatti affidato il 70% del patrimonio culturale. Tra le voci di spesa del bilancio comunale, ci sono missioni interamente dedicate alla tutela e alla valorizzazione dei beni e delle attività culturali e allo sviluppo e alla valorizzazione del turismo. Tuttavia, la gestione del patrimonio culturale non appare adeguatamente sostenuta dalla finanza pubblica, con una spesa complessiva inferiore a quella dei principali Paesi europei, scarsamente orientata agli investimenti e segnata, a livello locale, da forti disuguaglianze.

Figura 5a. Spesa corrente dei Comuni (a) in complesso e per Tutela e valorizzazione di beni e attività culturali e paesaggistici (b). Anni 2010-2019. Numeri indici, 2010=100

Figura 5b. Spesa corrente dei Comuni (a) per Tutela e valorizzazione di beni e attività culturali e paesaggistici (b) per ripartizione geografica. Anni 2010-2019. Euro pro capite



Questa fattualità, insieme alla mutata realtà sociale che attribuisce alla cultura un compito di primo rilievo nella crescita anche sociale della persona, evidenzia la necessità di utilizzare strumenti operativi idonei alle attività di valorizzazione, finalizzate a far fronte alle richieste della collettività tese a ottenere una maggiore fruizione dei beni culturali, anche in ottica di partecipazione. Il settore pubblico si è pertanto aperto alla collaborazione, nelle attività di valorizzazione e gestione, con i **soggetti privati**, sia al fine di raggiungere i **principi di efficienza, efficacia, economicità**, sussidiarietà orizzontale, sia per **utilizzare conoscenze e competenze qualificate** per adeguare i servizi alle aspettative degli utenti e, non da ultimo, renderli funzionali alle dinamiche della concorrenza e del mercato.

Le recenti novità introdotte dal decreto "Semplificazioni" hanno modificato l'articolo 151 del Codice (D.lgs. 50/2016), relativo a *Sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato*, consentendo agli Enti territoriali – e non più esclusivamente al Ministero della Cultura – di attivare Partenariati speciali pubblico-privati semplificati per la gestione e la valorizzazione dei luoghi della cultura; conseguentemente, sono state introdotte modifiche anche nella normativa di riferimento, il Codice dei Beni Culturali e del paesaggio (D.lgs. 42/2004), in particolare nell'art. 115 relativo alle forme di gestione dei beni culturali di appartenenza pubblica, che prevede forme di *gestione indiretta* attuata tramite concessione a terzi, **anche in forma congiunta e integrata**, al fine di **assicurare un miglior livello di valorizzazione dei beni culturali**.

Il ruolo del partenariato pubblico-privato, dunque, è unanimemente riconosciuto nel suo valore intrinseco quale contributo – di idee, di soluzioni, di capitali – che il mondo dell'imprenditoria può dare alle Pubbliche Amministrazioni. Questo anche nell'ambito del richiamato PNRR: nei recenti Avvisi pubblicati dal Ministero della Cultura per la rigenerazione culturale e sociale dei Borghi storici, si apprezza esplicitamente il ricorso a partenariati pubblico-privati quali forme innovative e flessibili di gestione di servizi e attività, che vengono indicate come *parti integranti della strategia*, in linea con la Convenzione di Faro sul valore del patrimonio culturale, che invita a promuovere approcci integrati e partecipativi al fine di generare benefici nei quattro pilastri dello sviluppo sostenibile – economia, diversità culturale, società e ambiente.

Per chiarire molto semplicemente come si sviluppa e come si estrinseca il partenariato pubblico-privato, lo si potrebbe metaforicamente paragonare a un tavolo, intorno al quale si siedono la parte pubblica e la parte privata, le cui quattro gambe corrispondono a:

- **Investimenti** che il partner privato è chiamato ad apportare;
- **Gestione dei servizi** da parte del privato, necessaria al ritorno dell'investimento e alla remunerazione dell'imprenditore;
- **Rischi** derivanti dalla gestione dei beni, che, a determinate condizioni, è trasferita integralmente al partner privato;
- **Conseguimento degli obiettivi del Comune** quale risultato del dispiegamento del Progetto.

Ciascuna delle componenti indicate è essenziale per lo sviluppo della Proposta di Partenariato e per la sua traduzione in concreto Progetto.

Il rapporto "I Comuni e il Partenariato Pubblico-Privato – Quarta edizione – 2020" della fondazione IFEL di ANCI evidenzia i vantaggi dello strumento del Partenariato in mano alle amministrazioni pubbliche per produrre crescita e sviluppo: "L'addizionalità di risorse private, che amplificano la capacità d'incidenza delle risorse pubbliche è tra questi vantaggi prodotti, così come il patrimonio di know how che produce professionalizzazione dell'intervento pubblico che aggiunge alle proprie competenze e informazioni quelle che mutua dagli operatori di mercato. Ciò produce maggiore garanzia di realizzazione nei modi e nei tempi concordati e di gestione efficiente dell'opera o del servizio."

I vantaggi

Come diretta conseguenza del dispiegamento delle attività progettuali si potranno avere diversi benefici.



Il **Comune** potrà contare su investimenti senza intaccare le proprie disponibilità di bilancio, rendendo più efficiente e più efficace l'ambito gestionale nel quale il Partenariato si sviluppa.



Il **partner privato** apporta dotazioni finanziarie proprie investendo nel Progetto, gestisce servizi che rientrano nelle finalità istituzionali del Comune, remunerandosi con la gestione e assumendone i relativi rischi.



I Cittadini e le Imprese potranno contare su più servizi digitali migliorando il proprio rapporto con la Pubblica Amministrazione che diventerà più snello e più efficace.

Gli Attori

I Soggetti che potranno far divenire realtà la Proposta di Partenariato a iniziativa privata sono il Comune, il Promotore e l'Aggiudicatario della gara di evidenza pubblica.



Il principale è, ovviamente **l'Ente** nella sua articolazione politica e burocratica. Perché si arrivi al dispiegamento del Progetto sono necessari una serie di passi normativamente fissati il primo dei quali è la **dichiarazione di pubblico interesse** della Proposta e il suo **inserimento tra gli strumenti di programmazione**.



Il secondo soggetto è il **Proponente** ossia il soggetto privato che studia e propone la realizzazione del Partenariato. Questo ruolo è stato assunto, previa manifestazione di interesse da parte dell'Ente, dal Raggruppamento Temporaneo di Imprese composto da Municipia S.p.A. e Solidarietà e Lavoro Coop. Soc.

All'avvenuta dichiarazione di pubblico interesse della Proposta, il Proponente assume il ruolo e la figura giuridica di Promotore.



Il terzo soggetto è l'**Aggiudicatario** della procedura di evidenza pubblica con la quale l'Ente metterà a gara la Proposta di Partenariato presentata dal Promotore, eventualmente emendata in base alle indicazioni dell'Ente nel corso dell'iter che porta alla dichiarazione di pubblico interesse della Proposta.

1.1 IL PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO IN MATERIA DI TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE: IL PROCEDIMENTO DI AFFIDAMENTO SEMPLIFICATO (PSPP)

L'art. 151 del Codice dei Contratti Pubblici introduce sostanziali forme di semplificazione e di innovazione nel coinvolgimento dei privati nel processo di tutela, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale, che si sostanziano in primo luogo nel promuovere e/o incentivare il **reperimento di risorse private** destinate ad aumentare la **fruibilità dei beni culturali** e, in secondo luogo, nell'assicurare massima **elasticità e adattabilità** al modello giuridico del contratto di partenariato quale forma di **cooperazione** di medio e lungo periodo tra pubblico e privato nel campo dei beni culturali. Nello schema del nuovo Codice, in corso di definitiva approvazione, la formulazione dell'art. 15 del D.lgs. 50/2016 in materia di partenariato speciale è integralmente ripresa e anzi estesa anche ai beni culturali mobili, nell'ottica di una maggiore tutela e valorizzazione.

La finalità di questo tipo di contratti è quella di "consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili".

Sostanzialmente, la norma – a seguito delle modifiche introdotte dal decreto “Semplificazioni” – amplia la nozione di sponsorizzazione dalla natura prettamente economica estendendola a quella di natura “tecnica”.

È disciplinata una **procedura estremamente semplificata**, in termini sia di passaggi formali sia di tempistiche, in cui, pur nel rispetto dei principi fondamentali dell'imparzialità e della parità di trattamento, predomina la **trattativa individualizzata sull'obiettivo comparazione delle proposte**. La Proposta, infatti, è individuata sulla base della **maggiore capacità di valorizzazione del bene culturale**, con alto grado di discrezionalità da parte dell'Ente poiché la scelta non è ancorata ai parametri di valutazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa ma è basata su aspetti quali: tecnicità, rispondenza sostanziale all'obiettivo di interesse pubblico, capacità divulgativa del patrimonio, riflessa e più diffusa attrattiva pubblicitaria.

Le forme di Partenariato nell'ambito dei beni culturali, quindi, possono riguardare diverse cause negoziali e fini economico-sociali:

- Collaborazione scientifica alla cooperazione in azioni e manifestazioni di valorizzazione del patrimonio;
- Concorso in attività prodromiche alla tutela, quali la ricerca sulle tecnologie e le scienze applicate al restauro, la catalogazione, la redazione di inventari, alla ricerca archeologica, anche nelle forme della concessione di cui all'art. 89 del Codice dei Beni Culturali;
- Collaborazione nell'attuazione delle misure di valorizzazione e gestione delle buffer zone annessi ai siti dichiarati Unesco;
- Interventi di gestione e apertura alla pubblica fruizione dei siti.

I contratti di PSPP possono comportare anche la “concessione in gestione di istituti e luoghi della cultura poco valorizzati” e l'instaurazione di forme di collaborazione con soggetti del volontariato e del terzo settore che, senza fini di lucro, applicano i principi di sussidiarietà orizzontale di cui all'art. 118, ultimo comma, della carta costituzionale.

In sintesi, il Partenariato Speciale Pubblico-Privato:

- È uno strumento innovativo e di facilitazione per la scelta di partner privati da coinvolgere nei processi di valorizzazione e gestione, finalizzata alla fruizione, dei beni culturali;
- Abilita il confronto tra operatori economici in possesso di specifiche competenze tecniche ed economiche che possono essere coinvolti sin dalla fase di progettazione degli interventi;
- Fa da moltiplicatore alle risorse del PNRR perché l'intervento del Privato determina l'immissione di ulteriori risorse finanziarie (nei limiti previsti dall'art.180, comma 6).

In virtù del successo riscontrato nelle attivazioni di PSPP nel Paese, il PSPP costituisce uno degli elementi centrali richiamati nelle missioni afferenti al patrimonio culturale nel PNRR e negli Obiettivi Strategici delle Politiche di Coesione Europea 2021-2027. Per esempio, il recente Avviso della linea di Investimento 2.1 Linea B “Attrattività dei Borghi” del PNRR, finalizzato al sostegno di progetti per la rigenerazione culturale e sociale di Borghi storici, ha esplicitato il ruolo che possono assumere i PSPP anche come attuatori diretti delle strategie di rigenerazione culturale e sociale dei Borghi finanziati. Nell'ambito del ripensamento sul nuovo ruolo della Cultura e del Patrimonio pubblico e culturale previsto nel ciclo 2021-2027 delle Politiche di Coesione Europea, è stato definito un obiettivo specifico dedicato, OS IV.6, finalizzato a sostenere il riuso di beni pubblici e beni del patrimonio culturale per prevalenti finalità culturali e di innovazione sociale, definendo altresì un set di indicatori specifici dedicati e acquisendo il modello del PSPP ex art. 151 quale modello di riferimento per la collaborazione pubblico-privata. La maggiore parte dei Programmi Regionali 2021-2027 ha assunto tale obiettivo come obiettivo di Programma con misure specifiche e dotazioni finanziarie dedicate, così come anche il nuovo Programma Nazionale Cultura.

2 PRESENTAZIONE DEL PROPONENTE

L’iniziativa di presentazione della Proposta per il Comune di Imperia è stata assunta da **Municipia S.p.A.**, società per azioni con socio unico Engineering Ingegneria Informatica S.p.A. a capo dell’omonimo **Gruppo Engineering**, in RTI con **Solidarietà e Lavoro Società Cooperativa Sociale ONLUS**.

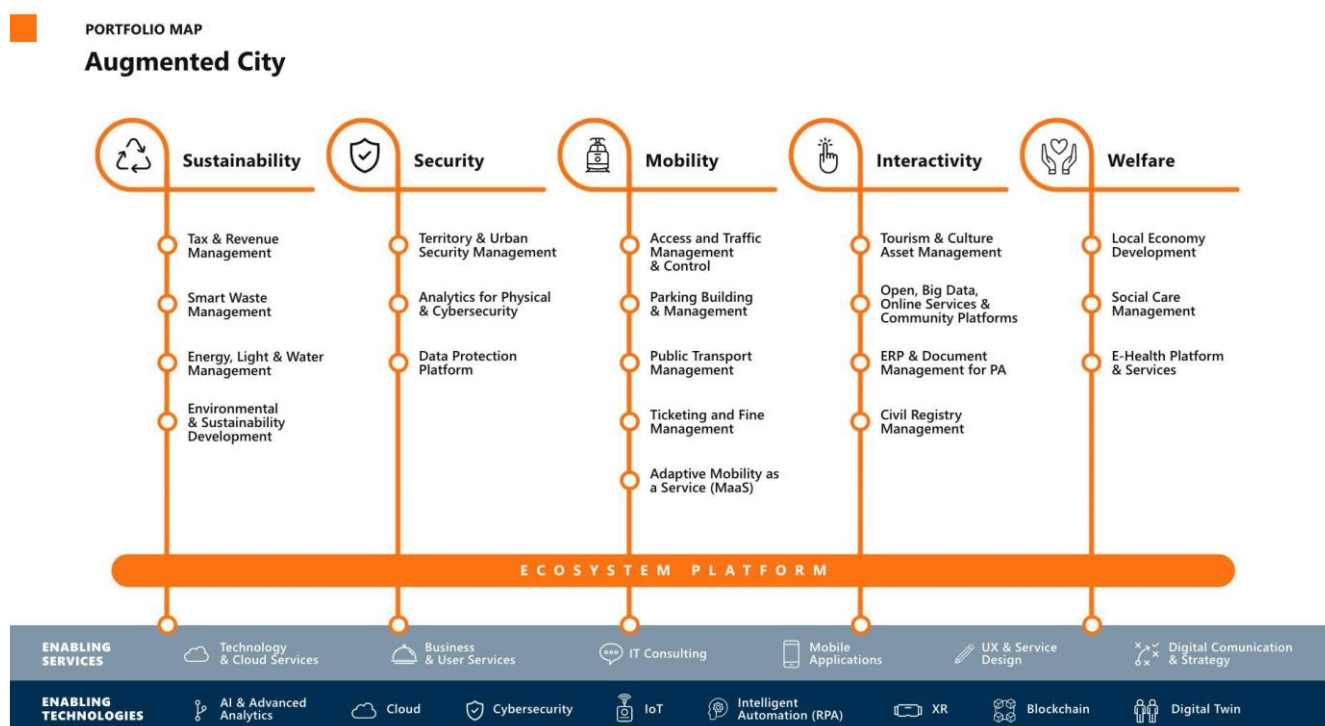
2.1 MUNICIPIA



Municipia è la società del Gruppo Engineering Ingegneria Informatica specializzata in **servizi di information & communication technology per la Pubblica Amministrazione Locale** e in **servizi in outsourcing** per la gestione globale e integrata di tutti gli aspetti riguardanti i servizi ai Cittadini e alle Imprese.

Affianchiamo le città di ogni dimensione nel percorso di trasformazione digitale, migliorando la qualità della vita dei cittadini, semplificando il rapporto che hanno con la Pubblica Amministrazione locale e offrendo progettualità caratterizzate da una solida sostenibilità economica e finanziaria. Esperienza, affidabilità e capacità innovative ci consentono di collaborare con i Comuni di tutto il mondo, supportare i governi locali nella realizzazione delle loro strategie urbane, nella trasformazione dell’Amministrazione e nel raggiungimento anche degli **Obiettivi dell’Agenda 2030**. Rendiamo i centri urbani più sostenibili attraverso il miglioramento dei servizi pubblici, mettendo al centro l’esperienza della persona.

Questa visione si concretizza anche nel **“Manifesto per nuove città al servizio delle persone”**, un documento che fa un’analisi dei bisogni attuali con i quali i decisori della Pubblica Amministrazione locale devono fare i conti (spopolamento di alcune aree interne, aumento del consumo di energia e acqua, incremento della produzione di rifiuti, inquinamento atmosferico causato dai mezzi di trasporto pubblico, privato e a uso commerciale, crescita di assistenza sanitaria e sociale, domanda diffusa per una maggior sicurezza, rilancio economico dei territori) e traccia una nuova visione e un nuovo modello di città, l’**Augmented City**, evoluzione della Smart City: la Città Aumentata appunto, più tecnologica, resiliente e inclusiva, che garantisce a tutti i cittadini-utenti il diritto di vivere la città, aumentandone i servizi anche grazie all’uso intelligente della tecnologia e di nuovi strumenti finanziari.



La cultura e il turismo sono tra i settori cruciali per gli Enti locali nei quali Municipia opera, mettendo in campo le migliori tecnologie come elementi abilitanti che contribuiscono a potenziare l'unicità del patrimonio e l'identità del luogo e integrando le migliori professionalità culturali e scientifiche a supporto della valorizzazione. Secondo la nostra *vision*, **la valorizzazione culturale e turistica è una linea strategica per riattivare processi di sviluppo locale.**

Nell'ambito delle nostre attività, gestiamo i servizi per gli Enti e gli utenti, sia con iniziative verticali che con progetti intersettoriali, realizzando maggiori livelli di efficienza, efficacia e trasparenza attraverso l'uso delle nuove tecnologie e intervenendo anche con formule di **partenariato pubblico-privato** e **project financing** con investimenti e rischi a carico e compartecipazione ai benefici derivanti dall'incremento delle entrate e dalla diminuzione dei costi. Valorizziamo investimenti e tecnologie esistenti, mettendo a disposizione la nostra esperienza e le soluzioni tecnologiche del Gruppo Engineering. Sfruttiamo e mettiamo a disposizione dei clienti la nostra esperienza in tante città, anche a livello internazionale, così come le nostre tecnologie e soluzioni, al fine di migliorare la qualità della vita di un centro urbano non tramite singole iniziative ma con interventi integrati.

Le iniziative e i progetti in ambito Cultura e Turismo sono seguiti dalla specifica Business Area Valorizzazione del territorio, che indirizza organicamente gli ambiti di intervento che oggi definiscono la trasformazione digitale da Smart City ad Augmented City attraverso lo sviluppo della *Value Proposition* negli ambiti gestiti, l'identificazione dei partner con cui collaborare e, soprattutto, la progettazione dei servizi. La Business Area, che naturalmente risponde alla struttura apicale di governance aziendale, lavora insieme alla **Direzione Commerciale**, responsabile dell'attuazione delle politiche commerciali dell'Azienda, e alla **Direzione Produzione**, strutturata in sviluppo software e progetti IT, un laboratorio di ricerca.

Grazie a questa organizzazione e alle **17 sedi operative** su tutto il territorio nazionale oggi Municipia affianca circa mille città di ogni dimensione nel percorso di trasformazione digitale consapevole di quanto sia importante offrire in tutti gli ambiti di interesse della Pubblica Amministrazione locale risposte veloci con strumenti adeguati e tecnologicamente avanzati: dalla digitalizzazione dei processi alla sicurezza sul posto di lavoro, dai servizi ai cittadini alla gestione e tutela dei dati.

Municipia oggi si caratterizza per essere:

- una società di produzione software, leader sul mercato nazionale nella fornitura di soluzioni per la Pubblica Amministrazione locale;
- una società che vanta la realizzazione di numerosi progetti in ambito e-Government e System Integration per le grandi Città Metropolitane e Comuni medio e medio-piccoli, su tutti i domini caratterizzanti la smart city;
- un'azienda iscritta all'Albo per l'accertamento e riscossione delle Entrate degli Enti locali;
- una società titolare di licenza di Recupero Crediti per conto terzi, ai sensi dell'art. 115 del T.U.L.P.S. per le attività di recupero stragiudiziale dei crediti;
- un'azienda iscritta al R.O.C., il Registro degli Operatori di Comunicazione tenuto dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni;
- un'azienda in possesso delle certificazioni valide a livello internazionale che attestano la creazione, l'applicazione e il mantenimento di un sistema di gestione e di organizzazione del lavoro conforme a specifiche norme di riferimento: ISO 9001:2015 Sistemi di gestione della qualità, ISO 14001:2015 Sistema di gestione ambientale, ISO 27001:2013 Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni, ISO 45001 Sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, ISO 37001 Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione;
- un'azienda che applica, oltre al Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione appena citato, il Codice etico del Gruppo Engineering quale parte integrante del Modello Organizzativo

adottato in conformità al D.lgs. 231/2001, specificamente adeguato per Municipia alle prescrizioni della Legge n. 190/2012, in virtù del fatto che essa opera essenzialmente per la Pubblica Amministrazione;

- un'azienda cui è stato attribuito dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato il **Rating di Legalità con tre stelle**;
- una delle tre società del Gruppo Engineering a possedere un proprio **documento di Information Security Policy**.

Municipia è in grado di garantire **affidabilità e solidità finanziaria** grazie alla propria struttura societaria, con una partecipazione importante di grandi operatori del settore bancario, e alla propria forza economica, all'interno di un Gruppo che nel settore dei servizi ad alta innovazione in Italia supera il miliardo di euro di fatturato.



Quando un Comune stringe una partnership con Municipia, entra a far parte di un **ecosistema** in cui la condivisione di esperienze, esigenze e idee vincenti permette di fruire di soluzioni collaudate e operative. Inoltre, grazie a un ricco patrimonio di tecnologie e di competenze di processo, Municipia è in grado di reingegnerizzare le attività secondo il principio del **digital first**, ponendo le tecnologie digitali al centro del rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadini/imprese, nel perseguimento della realizzazione dello **Smart Government**, in linea con la pianificazione nazionale ed europea (Piano d'azione dell'UE per l'eGovernment 2016-2020, Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, Linee guida per il design dei servizi digitali della Pubblica Amministrazione italiana, Codice dell'Amministrazione Digitale).

La trasformazione in "città intelligente" richiede miglioramenti infrastrutturali (materiali e immateriali) che sono la sintesi di visione, competenze, tecnologie e capacità di coinvolgimento di tutte le componenti a livello urbano. Per questo **la profonda conoscenza dei processi operativi, amministrativi e tecnici degli Enti locali, le competenze specialistiche di dominio e di consulenza e le competenze tecnologiche e di progetto** permettono a Municipia di affiancare la PA in questo processo di trasformazione, garantendo all'Amministrazione elevati standard qualitativi nelle varie fasi del processo, attingendo a un patrimonio di conoscenze / esperienze e di soluzioni tecnologicamente avanzate che altrimenti non avrebbe e il tutto nella massima trasparenza, con un risparmio di tempo e costi.

2.2 SOLIDARIETÀ E LAVORO



Solidarietà e Lavoro Società Cooperativa Sociale O.N.L.U.S. (SeL) è un'Impresa Sociale attiva dal 1989 con una consolidata esperienza nella progettazione, gestione, organizzazione e promozione di **servizi culturali in ambito turistico, museale e biblioteconomico**.

La sua politica di gestione, basata sull'**esperienza pluriennale in siti e strutture turistiche e culturali di rilevanza nazionale, pubbliche e private**, mette al centro dell'organizzazione dei servizi il visitatore, le sue aspettative e l'esperienza di visita, in modo che possa immergersi nel contesto ambientale e storico del territorio, scoprendone tutte le peculiarità. Per SeL l'attenzione all'esperienza di visita si concentra su elementi progettuali innovativi, per raggiungere risultati in linea con gli obiettivi della Committenza nella gestione dei beni, sia in termini di contenuti che di qualità. La Cooperativa è specializzata nella gestione dei grandi e bassi flussi, grazie all'esperienza maturata in oltre 25 anni presso l'Acquario di Genova con l'incarico di occuparsi dei servizi di biglietteria, accoglienza e assistenza agli ospiti.

Solidarietà e Lavoro è una Cooperativa sociale di tipo B, che mira all'**integrazione lavorativa di persone svantaggiate** le cui competenze individuali e i punti di forza possono diventare cardini fondamentali per realizzarsi attraverso il lavoro: la **mission sociale** si esplica nell'offrire occasioni concrete di reinserimento nel mondo produttivo a persone svantaggiate, valorizzando e potenziando le competenze individuali, adeguandole al contesto lavorativo, coniugando esigenze d'impresa e finalità sociali.

Il lavoro diventa espressione della crescita individuale e quindi anche di quella aziendale, potendo ogni individuo trovare nel lavoro di squadra la possibilità di esprimersi e di integrarsi contribuendo agli obiettivi aziendali.

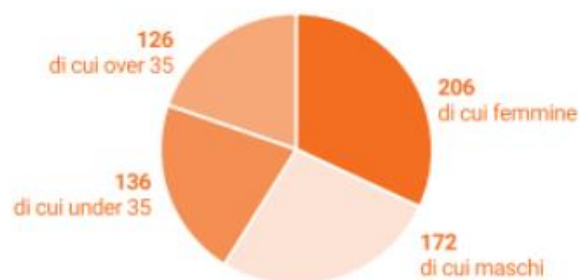
Le conseguenze sulle politiche pubbliche, grazie all'opera di SeL, garantiscono quindi:

- mantenimento dei posti di lavoro;
- stabilizzazioni a tempo indeterminato e determinato;
- reddito a persone che, per condizioni di salute e fragilità, erano destinate a richiedere sussidi e servizi a carico della Pubblica Amministrazione.

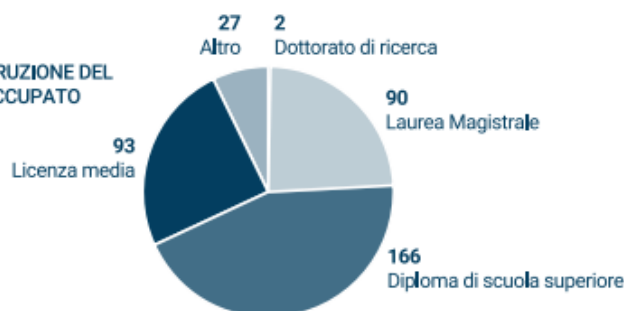
Al fianco di importanti realtà pubblico-private, SeL è partner qualificato e affidabile in grado di offrire **soluzioni innovative mirate all'integrazione tra cultura, turismo ed economia locale**, assicurando professionalità delle prestazioni, flessibilità dell'organizzazione, progettazione attenta e specifica in accordo con le esigenze del Committente, cura della soddisfazione del cliente e valorizzazione sociale e culturale del territorio. Solidarietà e Lavoro sviluppa proposte educativo-culturali in maniera interattiva e dinamica attraverso esperienze rivolte a turisti, famiglie, scuole, prevalentemente nella città di Genova e in modo più esteso nella Regione Liguria. SeL ha costruito solidi rapporti anche con le regioni più prossime alla Liguria tessendo azioni di networking e proponendosi quale interlocutore adeguato a

TOTALE LAVORATORI SUBORDINATI
OCCUPATI ANNO DI RIFERIMENTO

378



LIVELLO DI ISTRUZIONE DEL
PERSONALE OCCUPATO



gestire attività e servizi diversificati (Liguria: ambito turistico culturale; Piemonte: ambito biblioteconomico; Lombardia: ambito biblioteconomico).

Le attività gestite da SeL sono: biglietteria, information desk, controllo sale gestione bookshop, visite e laboratori didattici, segreteria organizzativa, promozione e comunicazione con ufficio stampa, catalogazione fondi antichi e moderni, gestione parcheggi, servizi portuali e alle aziende.



SeL opera attraverso personale altamente qualificato e con comprovata esperienza pluriennale in ambito turistico, culturale e museale e promuove la continuità occupazionale e le migliori condizioni economiche e sociali, professionali e formative per gli operatori, con positiva ricaduta sui servizi, che godono della presenza di personale preparato e motivato. Nell'ambito dei servizi museali e bibliotecari, inoltre, dal 1999 è attiva l'**Area Educativa (AE)** della Cooperativa Solidarietà e Lavoro, che risponde alla richiesta di spazi e attività culturali e didattici da parte di insegnanti e scolaresche. L'AE sviluppa proposte didattiche e culturali in maniera **interattiva e dinamica**, offrendo in ambito educativo la possibilità di apprezzare e amare il patrimonio storico-culturale in modo sempre divertente e accattivante. Il personale dell'AE partecipa costantemente a diversi progetti di formazione e aggiornamento, garantendo così la creazione di contesti attenti e rispettosi delle **necessità di tutti**, ponendosi l'obiettivo di sostenere la crescita dei bambini, dei ragazzi e di chi si cura di loro, potenziando lo sviluppo di iniziative dedicate anche a famiglie, caregiver e associazioni.

Stimiamo che nel 2021 le attività complessive della Cooperativa abbiano generato contatti diretti con oltre 1 milione di attori, suddivisi tra pubblici dei musei e delle strutture turistiche, fruitori delle attività educative e delle biblioteche, cittadini frequentatori dei parchi pubblici, turisti imbarcati sui traghetti, clienti e personale delle aziende nostre clienti, etc., ma anche contatti attraverso le proposte veicolate attraverso la rete e i social. Tutto questo attraverso:

- accoglienza nei luoghi di interesse,
- visite a tema,
- attività di edutainment,
- eventi culturali e musicali pubblici,
- eventi privati.

Riguardo l'**Agenda 2030**, SeL si riconosce e opera per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile come:

- Goal 8: Lavoro dignitoso e crescita economica
- Goal 5: Valorizzazione costante della presenza e della parità del genere
- Goal 10: Ridurre le disuguaglianze
- Goal 11: Città e comunità sostenibili

Grazie alla collaborazione con diverse realtà culturali e sociali, Solidarietà e Lavoro negli anni ha ideato, sviluppato e promosso significativi **progetti di ricerca e innovazione per la promozione della cultura sul territorio**: "Biblioteca a domicilio", "Babel", "Biblioteche en plein air", *Tierra! Nuove rotte per un mondo più umano*, *Biblioteca pubblica in ospedale San Luigi Gonzaga*, *Dialogo Nel Buio-Genova*, *Social Hub Genova*, *Spazio Faber*, *OPERA 30+*, progetto di *Attivazione sociale per migranti*, *A.A.C.essible Culture: museums for everyone developing the Alternative Augmentative Communication tools* (AACC), *Viceversa*, Patti di sussidiarietà.

Comitato Antikythera



Per garantire l'accuratezza scientifica e tecnica richiesta dalla gestione di un'attività peculiare come quella del Planetario, ci si avvarrà della collaborazione del **Comitato Antikythera**.

Il Comitato Antikythera è un ente no profit costituito a Genova nel 2011 da professionisti della comunicazione scientifica e dell'astronomia per la gestione e lo sviluppo dell'Aula Didattica Planetario realizzato nel Giardino antistante l'Osservatorio Astronomico del Righi, una cupola di 6 metri di diametro e 35 posti a sedere con proiettore Vivitek monofocale 1.1K.

Fin dall'inizio, l'attività del Comitato Antikythera si è caratterizzata anche per la realizzazione di laboratori didattici e animazioni scientifiche per Planetari full-dome con il sistema LSS (Lhousseau Sky System) di Immersive Adventure (<https://immersiveadventure.net/>). Per questo sistema sono state realizzate diverse animazioni basate sulla mitologia del cielo di diverse culture (nativi nordamericani, cinesi, popoli del Nord) tramite la realizzazione di disegni e scenari originali per Planetari montati in sequenze video tramite script. Tali prodotti, vincitori dello Stratoscript Compendium LSS degli anni 2012, 2013 e 2014 (un concorso bandito fra gli oltre 100 planetari dotati del sistema LSS), sono stati integrati all'interno del sistema unitamente alla rappresentazione delle 88 costellazioni che caratterizzano la volta celeste e, attualmente, fanno parte del pacchetto software di base di tale sistema, molto diffuso soprattutto fra i piccoli planetari (con cupole fino a 6 metri di diametro) in Francia e in Spagna.

Nel 2015 l'attività del Comitato è stata estesa alla gestione del Planetario delle Mura, realizzato dal Comune di Genova con fondi europei nelle immediate prossimità dell'Osservatorio Astronomico del Righi, diventando così l'unico ente italiano a gestire in contemporanea l'attività di due cupole di Planetario. Il Planetario delle Mura dispone della stessa strumentazione e della stessa capienza dell'Aula didattica Planetario. Nel 2022 il Comitato Antikythera è stato individuato quale gestore temporaneo delle attività del Planetario di Imperia realizzato all'interno del Museo Navale, inaugurato il 20 giugno 2022. Si tratta di un planetario di 10 metri di diametro con 60+2 posti a sedere e un sistema di proiezione basato su due proiettori 4K.

In questi dodici anni di attività il Comitato Antikythera si è inoltre contraddistinto per la collaborazione con l'Istituto Nazionale di Astrofisica (Inaf) a diverse edizioni del Festival della Scienza di Genova e del Perugia Science Fest, con il Festival dello Spazio di Busalla e con l'Acquario di Genova oltre che con buona parte degli istituti scolastici di ogni ordine e grado.

Fin dalla sua costituzione il Comitato Antikythera si è avvalso della consulenza e delle risorse professionali di Marina Costa, titolare di Progetto Cassiopea per la didattica e la divulgazione della scienza, una ditta individuale specializzata nella progettazione, realizzazione e sviluppo di laboratori didattici per l'astronomia e le discipline a essa connesse.

3 IL CONTESTO

Imperia è un mosaico di atmosfere, una città con molte sfaccettature derivanti dalle caratteristiche del suo territorio e dalla sua storia.

Nel 2023 ricorre il centenario della Città, nata dall'unificazione di ben 11 borghi distinti avvenuta con regio decreto il 21 ottobre 1923. I due, allora, borghi principali – Oneglia, alla foce del torrente Impero che dà il nome alla città, e Porto Maurizio, sul promontorio del Parasio – sono considerati ancora oggi le due anime di Imperia, anche i loro stemmi si ritrovano nello scudo della città. Nelle due località si trovano ancora i segni del passato di autonomia e indipendenza – due palazzi civici, due chiese principali, due porti, due stazioni – sebbene già da prima della Seconda Guerra Mondiale si progettavano nuovi luoghi per rafforzare l'unità del nuovo Comune: i giardini di Piazza della Vittoria, realizzati là dove avvennero numerosi scontri tra le due cittadine, una nuova stazione ferroviaria (completata nel 2016), un nuovo porto che unificasse quello turistico e quello commerciale (in corso d'opera). Oggi, questa dualità è percepita come un punto di forza che caratterizza in maniera molto particolare la *forma urbis* di Imperia.

Imperia è una città legata "a doppio nodo" con il mare. Oneglia, oltre a essere il luogo natale dello storico ammiraglio, politico e nobile Andrea Doria, fu per molto tempo l'unico sbocco sul Mediterraneo del Ducato di Savoia, dunque luogo strategico e spesso attaccato dai nemici dei Savoia, e in epoca più recente ferveva di traffici mercantili. A Porto Maurizio, invece, sorge un porto turistico. Il mare, infatti, è anche l'elemento catalizzatore del **turismo** a Imperia, **comparto economico diventato fondamentale**.

Dalla fine del Novecento, le Amministrazioni Comunali hanno indirizzato significative energie verso lo sviluppo del turismo. Anche negli attuali Indirizzi di governo (2018-2023), **lo sviluppo del turismo è visto come volano per la creazione di lavoro e per lo sviluppo dell'economia locale**, e un suo forte vettore è la cultura, definita "vettore di sviluppo economico e turistico, oltre che di sviluppo del patrimonio cognitivo della comunità".

Se nel mare si può identificare il *fil rouge* della storia e dell'offerta turistica imperiese, non deve rimanere l'unico vettore di sviluppo del turismo, in particolare se si perseguono obiettivi come la sua **destagionalizzazione** e la **differenziazione dell'offerta**. La città di Imperia offre moltissimi spunti per la realizzazione di questi obiettivi, grazie alle varie sfaccettature che la storia ha costruito. Molte guide turistiche la definiscono una città da passeggiare: percorrendo le strade e i caruggi si possono cogliere le diverse eredità storiche – dalle origini medievali agli influssi sabaudi o alle caratteristiche urbanistiche genovesi, dall'industrializzazione dell'Otto-Novecento che stabilì qui la capitale dell'olio alle architetture razionaliste, fino ad attrattive contemporanee come la street art. Imperia ha dato i natali a molti personaggi illustri della letteratura e della scienza – Edmondo De Amicis, Luciano Berio, Renato Dulbecco, Giulio Natta, Giovanni Boine – fino ad arrivare all'artista tedesco contemporaneo Georg Baselitz, al quale nel 2006 è stata conferita la cittadinanza onoraria.

Una varietà – ed ecletticità – che si rispecchia anche nell'**offerta museale** della città, la cui **valorizzazione** può portare a nuove forme di cultura e a nuove esperienze per i visitatori, che superino quelle istituzionali e tradizionali, contribuendo a rendere Imperia una meta ambita anche per il **turismo culturale**.

Il **Museo Navale, La Città dei Marinai** racconta il passato marinaro della città e il legame tra uomo e mare in tutti i suoi aspetti, attraverso quattro percorsi tematici: il lavoro, il viaggio, la guerra sul mare e il mare come evasione; inoltre, il mare è teatro dal 1986 del raduno *Le Vele d'Epoca di Imperia*, appuntamento ormai tradizionale e fondamentale delle regate classiche nel Mediterraneo. Lo stesso edificio che ospita il Museo Navale è sede anche del **Planetario**. Entrambe le strutture sono state recentissimamente frutto di uno sforzo progettuale del Comune volto a rinnovarle – o a realizzarle, nel

caso del Planetario – per aprirle al pubblico. D'altronde, tra mare e cielo esiste un legame inscindibile, come testimonia uno degli spettacoli che si tengono al Planetario, *Navigare tra le stelle*, che richiama la collezione di strumenti astronomici conservata nel Museo Navale; citando Franco Malerba, primo astronauta italiano e padrino dell'inaugurazione del Planetario, "Lo spazio non è che un altro mare: noi stiamo imparando a navigare in un altro mare, il mare spazio. Noi viaggiamo in un nuovo mezzo così come Colombo ha attraversato un grande mare per poter arrivare in America".

Emblema dell'ecllettismo è **Villa Grock**, sia per la particolare architettura sia per il peculiare museo che ospita, il **Museo del Clown**. Eredità di Adrien Wettach, il *re dei clown* svizzero, uno degli illustri personaggi che si innamorarono di Imperia, scegliendola prima come luogo di villeggiatura poi come residenza stabile. La villa, completamente ricostruita negli anni '20-'30, rispecchia la creatività e le idee di Grock, assecondato dal geometra genovese Armando Brignole. Ed è a una coppia di genovesi, l'architetto Lino Invernizzi e soprattutto sua moglie Maria Teresa Dané, che si deve la collezione permanente del **M.A.C.I., il Museo d'Arte Contemporanea** di Imperia: una villa degli anni '40, Villa Faravelli, in stile novecentesco piacentiniano e razionalista con influenze neorinascimentali, che incontra i movimenti artistici del XX secolo, dagli anni '30 agli anni '70.

3.1 DATI UTILI PER LA STIMA DEL NUMERO DI VISITATORI



In questo paragrafo si riporta un riepilogo di dati utili per la stima del numero di visitatori ai fini della fattibilità del progetto.

Al fine di determinare il potenziale del circuito museale si è proceduto all'analisi del target di riferimento, del contesto del mercato culturale pre e post pandemia e a una stima dell'obiettivo massimo di visitatori annui. Il piano prevede un incremento ragionevole sia del numero di visitatori sia dei fruitori dei diversi servizi, basato sulle azioni di marketing e networking territoriale, parti integranti e sostanziali della progettualità. La stima del numero dei visitatori ai fini della fattibilità del progetto deve tenere conto da un lato degli elementi conoscitivi disponibili, dall'altro degli obiettivi che possono essere previsti per questa specifica iniziativa. La fattibilità, infatti, non è pura rilevazione di elementi già disponibili, ma tiene conto del rapporto tra questa iniziativa e indirizzi o vincoli di carattere più generale, riconducibili a pubblici di riferimento (amministrazione, residenti, istituzioni culturali ed economiche, società civile, ecc.).

È noto quanto duramente gli eventi pandemici abbiano colpito il settore del turismo, ma i dati relativi al movimento turistico in Provincia e nel Comune di Imperia ci raccontano di una netta ripresa del settore, che nel 2022 pareggia (se non, addirittura, supera) i numeri pre-pandemia.

MOVIMENTO TURISTICO NEGLI ESERCIZI COMPLESSIVI IN PROVINCIA DI IMPERIA			
	ITALIANI	STRANIERI	TOTALE
ARRIVI			
2019	480.453	431.130	911.583
2021	313.672	189.938	503.610
2022 (GEN-SETT)	405.256	357.123	762.379
Var. % 2021/2022	29,2%	88,02%	51,38%
PRESENZE			

2019	1.852.090	1.335.656	3.187.746
2021	1.333.912	676.477	2.010.389
2022 (GEN-SETT)	1.606.184	1.183.883	2.790.067
Var. % 2021/2022	20,41%	75,01%	38,78%

MOVIMENTO TURISTICO - COMUNE DI IMPERIA			
	ITALIANI	STRANIERI	TOTALE
ARRIVI			
2019	36.396	32.968	69.364
2021	28.441	20.180	48.621
2022 (GEN-NOV)	34.752	34.526	69.278
Var. % 2021/2022	22,19%	71,09%	42,49%
PRESENZE			
2019	99.666	110.561	210.227
2021	86.295	78.789	165.084
2022	92.983	119.444	212.427
Var. % 2021/2022	7,75%	51,6%	28,68%

Come evidenzia il Rapporto Annuale 2021 dell'Osservatorio Turistico Regionale della Liguria, la principale motivazione della scelta della regione come destinazione turistica rimane quella balneare – legata anche alla praticità di usufruire della seconda casa, per la quota di turismo abituale principalmente italiano – ma un prodotto stabile nell'estate 2021 è anche quello della **vacanza culturale**, come evidenziano le tabelle seguenti relativamente ai centri storici e ai musei:

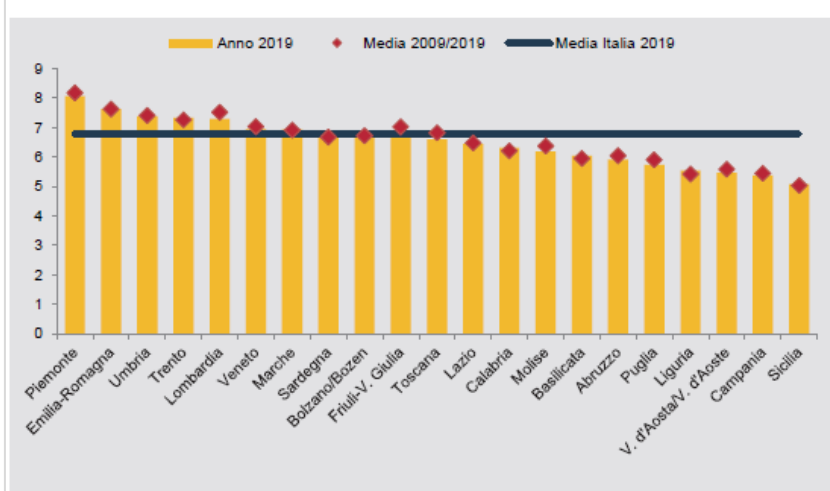
Luoghi visitati dai turisti				Le motivazioni del soggiorno			
possibili più risposte, % sul totale turisti				possibile più risposte; % sul totale turisti			
Estate 2021				Estate 2021			
	Italiani	Stranieri	Totale		Italiani	Stranieri	Totale
Spiagge	85,7	87,5	86,3	Mare	70,9	84,4	75,7
Centro storico	77,5	76,0	76,9	Perché abbiamo la casa in questo luogo/parenti o amici ci ospitano	38,5	12,0	29,1
Parchi e aree protette	31,2	39,7	34,2	Cultura	17,1	40,7	25,5
Musei	13,6	21,2	16,3	Enogastronomia	10,1	28,6	16,7
Botteghe (artigianato)	7,3	5,6	6,7	Attività ricreative	13,1	13,3	13,2
Cantine e itinerari tematici	3,2	6,1	4,2	Campagna e montagna	7,6	19,3	11,7
Fonte: Osservatorio Turistico Regionale della Liguria				Sport	7,9	14,0	10,1
				Siamo fidelizzati ad una struttura ricettiva	4,4	1,7	3,5
				Lavoro/studio	2,6	3,2	2,8
				Perché abbiamo conosciuto il territorio grazie ad una precedente crociera	0,6	1,0	0,7
				Fonte: Osservatorio Turistico Regionale della Liguria			

Del resto, l'appel del mare non può essere relegato al solo ambito del turismo balneare, in quanto le stesse città della regione – Imperia compresa – si caratterizzano per la loro collocazione sul mare, per la vicinanza ad altre località turisticamente rilevanti, per la presenza di porti importanti per i movimenti crocieristici, per una vocazione superiore al resto d'Italia a ospitare il turismo business e quello congressuale, con maggiori concentrazioni nel primo e nel quarto trimestre dell'anno ovvero nei periodi di bassa stagione del turismo balneare. Imperia, insieme a Genova, è la città dove si riscontra un'elevata presenza di clientela business e anche la città verso cui i turisti, specialmente stranieri, privilegiano

soggiorni più lunghi. Il tasso di conversione medio tra presenze turistiche generaliste e visite ai musei è stabile intorno al 16%. Questi sono i presupposti su cui si sono basate le stime di target (bacino di utenti potenziali a cui rivolgere le azioni di marketing) e visitatori del circuito museale.

Rispetto al Paese Italia, il valore complessivo della **spesa delle famiglie italiane per la ricreazione e la cultura** registrato nel 2019 ammonta a **72.024 milioni di euro** – valore naturalmente crollato nel 2020 a 56.393 milioni; anche in periodo di restrizioni, comunque, rimane rilevante il fatto che la voce di spesa per ricreazione e cultura più rilevante è quella relativa ai **servizi ricreativi e culturali**, che comprende gli ingressi a musei, monumenti, etc. ed è pari al 41% del totale. **La Liguria è una delle Regioni per spesa per ricreazione e cultura sotto la media italiana** (Istat, *Annuario Statistico Italiano 2022*). Questo dato, nell’ottica della proposta, rappresenta sicuramente un incentivo perché, come visto in precedenza, gli spazi di miglioramento sono enormi.

Figura 10.4 Spesa per consumi finali delle famiglie per ricreazione e cultura per regione (a)
Anno 2019, percentuale sulla spesa finale delle famiglie



Dal punto di vista dei turisti, per i consumi legati alle visite di musei e monumenti (biglietti/card) si rileva una diffusione del 28% (quota di turisti che effettua la singola voce di spesa, dati riferiti al 2021), in misura maggiore tra gli stranieri che tra gli italiani, osservazione valida anche per le spese in attività quali visite guidate, bookshop nei musei, audioguide nei musei.

Dati sui visitatori dei Musei

Questi dati rappresentano la base “storica” dell’andamento dei flussi di visitatori, utile per costruire una stima della crescita del numero di visitatori a seguito dell’implementazione delle strategie di valorizzazione e promozione dei musei.

		VILLA GROCK	M.A.C.I.	MUSEO NAVALE	PLANETARIO	TOTALI
2018	A PAGAMENTO	7700	598	2695	CHIUSO	10933
	GRATUITI	80	30	112		222
	TOTALI	7780	628	2807		11215
2019	A PAGAMENTO	9800	831	4000	CHIUSO	14631
	GRATUITI	180	50	211		441
	TOTALI	9980	881	4211		15072
2	A PAGAMENTO	2635	138	442	CHIUSO	3215

	GRATUITI	144	7	35		186
	TOTALI	2779	145	477		3401
2021	A PAGAMENTO	766	213			979
	GRATUITI	50	51	CHIUSO	CHIUSO	101
	TOTALI	816	264			1080
2022	A PAGAMENTO	8004	218	2380	3596	14198
	GRATUITI	283	55	149	350	837
	TOTALI	8287	273	2529	3946	15035

Altri dati utili per la stima del potenziale del Circuito Museale

Primarie	7.648
Medie	5.186
Licei	3.986
Tecnici	2.465
Professionali	1.649
Insegnanti	3.060
Totale	23.994

Mercato scolastico della Provincia di Imperia (Portale Unico dei dati della scuola – MIUR)

Profilo visitatore potenziale	Consistenza in termini assoluti	% stimata di visitatori potenziali	Visitatori potenziali musei
Residenti locali (Comune di Imperia)	41.960	23,1%	9.693
Residenti regione (escluso locali)	1.467.267	23,1%	338.939
Arrivi di turisti stranieri (Comune di Imperia)	20.180	32%	6.458
Totale mercato potenziale (target)			355.090

Profilo visitatore potenziale	Consistenza in termini assoluti	% stimata di visitatori potenziali	Visitatori potenziali musei
Residenti locali (Provincia di Imperia)	208.670	23,1%	48.203
Residenti regione (escluso locali)	1.300.557	23,1%	300.429
Arrivi di turisti stranieri (Provincia di Imperia)	189.938	32%	60.780
Totale mercato potenziale (target)			409.412

Per queste stime del mercato potenziale, sono stati presi in considerazione **dati relativi all'anno 2021** in quanto sono i più recenti a disposizione e, soprattutto, i **consolidati dagli organismi di rilevamento**, che restituiscono dunque informazioni attendibili. Le fonti di tali dati sono:

- Istat, Annuario Statistico Italiano 2022
- Statistiche Banca d'Italia – Indagine sul turismo internazionale 2021 (pubblicata 16 giugno 2022)
- Istat, Statistiche culturali – anno 2021 (pubblicate 21 dicembre 2022)

4 LA PROPOSTA



Il Capitolo illustra la Proposta di Partenariato declinando gli obiettivi del progetto, gli investimenti individuati dal Proponente per realizzare gli obiettivi, i servizi che saranno in capo all'Aggiudicatario, le macro-indicazioni economiche, i risultati attesi dalla realizzazione del Progetto.

4.1 OBIETTIVI

Come abbiamo visto, la **valorizzazione e l'integrazione degli attrattori culturali** della Città è sicuramente per l'Amministrazione Comunale un asse fondamentale della crescita economica e sociale. Sono già state attuate, infatti, diverse iniziative che hanno previsto interventi sia strutturali, sugli edifici storici, sia di riordino e riorganizzazione dei beni culturali mobili, sia a favore dell'informazione turistica: la riapertura con un nuovo allestimento del Museo Navale, l'apertura del Planetario, la riqualificazione e la riapertura del Teatro Cavour, la creazione del brand *Imperia. Authentic Experience* e della Imperia City Card, solo per citare i più recenti.

L'intervento che attueremo seguirà questa linea già avviata e consolidata dall'amministrazione e si innesterà sull'esistente delle progettualità attuate, **mettendo a sistema l'offerta museale, identificata nel Museo Navale e nel Planetario, nel M.A.C.I. e in Villa Grock, e valorizzandola** sia attraverso la creazione di nuovi servizi digitali a favore dei visitatori, sia attraverso una promo-commercializzazione e comunicazione integrata, naturalmente agganciata al brand *Imperia. Authentic Experience*, andando a integrarlo e rafforzarlo. Tutte le attività avranno lo scopo di far conoscere i valori culturali della città, attraverso iniziative e attività di promozione capaci di raggiungere un pubblico più ampio, nazionale e internazionale, e di offrire servizi che comprendano esperienze diversificate, allo scopo di dare vita a un vero e proprio **circuito museale cittadino**. Imperia necessita di un sistema di promozione e gestione della destinazione culturale che attraverso un'unica regia possa valorizzarne il ricco patrimonio, gestire al meglio l'accoglienza e la fruizione ed erogare nuovi servizi per arrivare a innescare una concreta ricaduta di sviluppo economico.

Lo scopo è anche quello di **destagionalizzare l'offerta e la domanda**, per esempio proponendo un calendario di **eventi** durante l'arco dell'anno, **amplificando l'offerta culturale** utilizzando tecnologie e strumenti digitali che possano far vivere appieno l'esperienza, offrendo un viaggio sensoriale e un'esperienza emotiva unica. Sarà inoltre amplificata l'attività di promozione e promo-commercializzazione degli spazi dei Musei come location per eventi privati (matrimoni civili, eventi aziendali) e manifestazioni culturali, artistiche, enogastronomiche.

In sintesi, la proposta insiste su due aspetti fondamentali: **la comunicazione e la promo-commercializzazione dell'offerta turistico-culturale** di Imperia, a sostegno anche dell'economia locale su cui tale comparto genera importanti ricadute, e **il coinvolgimento esperienziale ed emotivo dei visitatori**.

4.2 INVESTIMENTI

La digitalizzazione a supporto della valorizzazione culturale e dello sviluppo territoriale è una leva strategica per favorire la scoperta dell'offerta culturale di Imperia, per specializzarla e integrarla, per ampliare l'identità della destinazione turistica e permettere a visitatori e turisti di vivere un'esperienza unica e coinvolgente. Investire in tecnologia è certamente la risposta a queste premesse ed è la via migliore che un Comune può intraprendere per aumentare l'offerta di servizi a turisti, ma anche a cittadini e imprese, stabilendo al contempo un elevato – e sempre crescente – standard qualitativo. La **tecnologia "al servizio dei servizi"**, quindi, non fine a sé stessa ma in quanto *fattore abilitante* che crea

valore per la Città, i suoi visitatori, i suoi abitanti, le sue imprese percorrendo la strada che porta a **essere una *augmented city***: una città più efficiente, sicura, sostenibile, dinamica, inclusiva – al di là della sua dimensione – e quindi luogo ideale dove poter vivere e lavorare, investire ed essere sicuri.

La **valorizzazione culturale e turistica** rappresenta una linea strategica per riattivare tutti i processi di **sviluppo locale**. In tal senso l'identità del luogo e l'unicità del patrimonio potenziati dalla tecnologia e dalla strategia di comunicazione e promo-commercializzazione consentono un vero e proprio salto di qualità tra istituzioni e pubblico. È indispensabile, oggi più che mai, ripristinare la comunicazione dei contenuti culturali unici e caratteristici perché, se le conoscenze sono veicolate dalle nuove tecnologie, al fruitore è data l'opportunità di godere di un'esperienza ricca e completa. È fondamentale, quindi, consentire un'**esperienza di visita nuova, personale e coinvolgente** in risposta alle diverse caratteristiche dei soggetti "fruitori".

Tutto ciò sarà reso possibile anche grazie a un partner industriale che affianchi l'Ente, per un periodo ragionevolmente lungo, portando investimenti privati, know-how, esperienza e soluzioni tecnologiche che, al termine del contratto, rimarranno un asset permanente del Comune di Imperia, con un modello gestionale capace di diventare una *best practice*.



Per realizzare il progetto integrato di valorizzazione del circuito museale di Imperia, **il Proponente sosterrà investimenti per un valore di oltre 800.000 euro** in:

- Strumenti e servizi digitali sia per la gestione sia per la fruizione,
- Nuovi contenuti,
- Marketing e promo-commercializzazione.

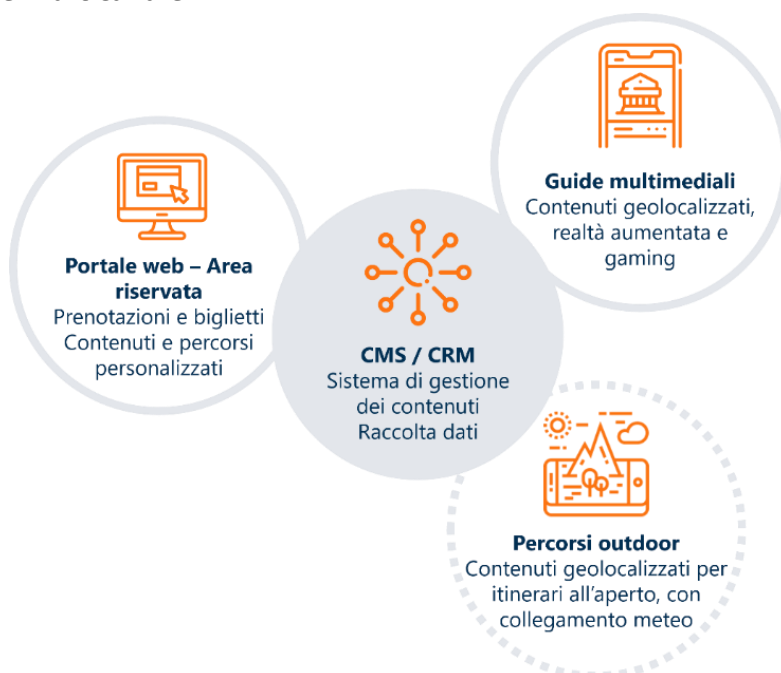
4.2.1 INVESTIMENTI PER LA CREAZIONE DI UN SISTEMA DIGITALE INTEGRATO



Creazione di un **ecosistema digitale integrato** con una regia unica, per centralizzare sia la **gestione** dei servizi e della promozione turistica, sia la **fruizione** degli stessi da parte degli utenti finali, i visitatori reali e potenziali.

Gli investimenti previsti sono:

- **Back end: piattaforma di gestione dei servizi e dei contenuti**
- **Front end: Portale multicanale**



Back end: Piattaforma di gestione dei servizi e dei contenuti

Il **cruscotto di regia** si compone di diversi strumenti che consentono di gestire e monitorare l'offerta turistica, con sezioni accessibili – con le dovute autorizzazioni – a produttori/attività economiche locali, e che, attraverso funzionalità avanzate di raccolta e analisi dati e di business intelligence, abilita una proposizione *tailor made* sull'utente e supporta la pianificazione.

La base abilitante è il **Content Management System**, il **framework centrale che consente di gestire in maniera integrata tutti i contenuti** (Audio, Video, Immagini, Testi, Palinsesti e trasmissione in monitor, Luci, Ologrammi, Proiezioni) legati all'informazione, alla promozione e alla fruizione turistico-culturale, nonché asset fondamentale per garantire correttamente l'applicazione della strategia di messa a punto nel servizio di consulenza. Il sistema è erogato in modalità S.a.a.S., è full responsive e quindi utilizzabile su qualsiasi tipo di device ed è compatibile grazie API con sistemi di geomapping e social, quindi utilizzabile anche per la profilazione degli utenti – utile a scopi di marketing e di targettizzazione dell'utenza.

Il sistema è la **base abilitante** per gli altri sistemi; permette la gestione dei contenuti di siti web, applicazioni mobile e digital signage sia fisico (schermi, proiettori, ecc.) sia virtuale (realtà virtuale, gaming). Consente, inoltre, di avere una dashboard finale per condurre analisi di vario genere sui dati. È quindi una base a disposizione dell'Amministrazione, che potrà **evolverta in futuro** sulla base delle nuove esigenze e delle nuove disponibilità.

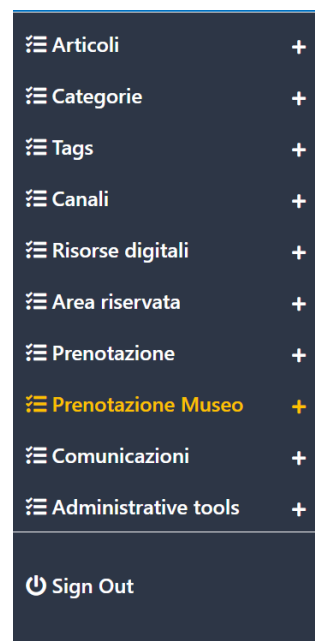
La gestione dei contenuti è di tipo **redazionale** ed è basato sull'utilizzo di una **dashboard**, che costituisce il punto di accesso unico a tutte le principali informazioni e funzionalità, rappresentando quindi il principale strumento di lavoro della struttura redazionale e del personale tecnico incaricato del monitoraggio e della valutazione dei risultati. Gli operatori gestori dei contenuti possono intervenire semplicemente attraverso l'utilizzo di un browser con interfaccia grafica intuitiva, accedendo solo alle aree di propria competenza grazie a un sistema di autenticazione di tipo gerarchico. Questo consente di condividere il sistema con più redattori, aprendolo anche al **crowdsourcing**, ovvero all'utilizzo da parte degli operatori turistici ed economici locali che potranno, sempre sotto la regia unica, inserire e aggiornare i propri contenuti in maniera tempestiva e indipendente.

Le **funzionalità del sistema**, riassumendo, sono:

- Gestione dell'erogazione dei contenuti su digital signage;
- Erogazione su dispositivi in modalità responsive (visualizzazione ottimizzata);
- Gestione contenuti testuali e multimediali;
- Gestione contenuti scientifici in base a determinati standard;
- Sistema di ticketing, funzionante su server online;
- Interazione con dispositivi hardware.

Tramite il CMS si gestisce anche il **sistema di ticketing e prenotazione** per le visite agli attrattori e per gli eventi. permette di prenotare l'accesso e il posto presso eventi, musei o mostre, anche nel rispetto del contingentamento degli accessi per le norme sul distanziamento, e anche le disdette e le modifiche.

L'utente può navigare un catalogo di offerte biglietti, sceglierne la tipologia, prenotare e, opzionalmente, procedere al pagamento dei titoli di accesso direttamente dal proprio dispositivo. I titoli d'accesso emessi riportano un QRcode, che automatizza l'accesso. Il gestore può impostare il contenuto del catalogo eventi, i biglietti disponibili e le relative scontistiche, così come la configurazione dei casi di



libero accesso e d'ingresso gratuito e criteri per la determinazione del prezzo, agenda/calendario e orari accessi. Una volta attivato il servizio, il gestore interverrà soltanto per modifiche o aggiornamenti dei contenuti da erogare.

La soluzione abilita i siti turistici e culturali a reagire in modo **adattivo** alle esigenze dei propri pubblici, allontanandosi quindi da un approccio alla comunicazione di tipo statico, uni-direzionale e standardizzato per configurarsi come un servizio completo, interattivo e sempre accessibile.

Un altro elemento è il sistema di **Customer Relationship Management**, che gestisce la relazione tra organizzazione e pubblico con modalità consolidate nel tempo e abilita la personalizzazione dell'offerta, legata a una specifica strategia.

La relazione con il fruitore si presenta sottoforma di fasi a cui corrisponde un preciso fabbisogno informativo: innanzitutto, si stabilisce quali sono le fonti e le modalità con cui acquisire le informazioni necessarie, poi si passa a un inserimento dei dati e a una successiva fase di elaborazione degli stessi – anche al fine di eliminare informazioni doppie o parziali, nonché a una necessaria fase ulteriore di aggiornamento costante delle informazioni, per mantenerle efficienti. Il corretto uso dei dati permette di avere una panoramica delle necessità del fruitore e stabilire quindi un rapporto consolidato di *loyalty*.

Per un'istituzione culturale, le finalità di una piattaforma di CRM si possono sintetizzare nella gestione di account, problemi/necessità specifiche, informazioni e interazioni. Grazie a questo strumento, la relazione con il pubblico non si esaurisce con la visita ma continua nel tempo, e gli utenti vengono coinvolti nell'evoluzione della realtà specifica del museo: un elevato livello di interazione riesce a catturare con maggior facilità l'attenzione del pubblico nonché offrire una maggiore efficacia al contenuto culturale che si vuole trasmettere. Si amplia quindi la tradizionale struttura museale, se ne accresce e se ne qualifica la valenza culturale, creando relazioni sempre più concrete, complesse, attive e partecipative con il pubblico: i musei non sono più solo vetrine e semplici contenitori, ma diventano veicoli di scambio e interazione.

Anche il CRM prevede sia strumenti di **back office**, che si occupano di raccolta, archiviazione e manutenzione dei dati e dei contatti che permette di organizzare la conoscenza a supporto delle decisioni, sia strumenti di **front end**, cioè le modalità di interfaccia e punto di contatto diretto con il fruitore, sia dal punto di vista informativo sia per quanto riguarda passaggi transitivi di informazioni: il front end consente di instaurare rapporti personalizzati con l'utente attraverso i molteplici canali di comunicazione a disposizione anche in modalità push.

Front end: Portale multicanale

È il **canale di accesso centralizzato** (web, app) a disposizione del turista (effettivo e potenziale) per una serie di servizi: informazioni e contenuti anche personalizzati, ticket e prenotazioni per attrattori ed eventi e acquisto di ticket di accesso ai musei o agli eventi, costruzione di percorsi di visita personalizzati, esperienze aggiuntive di fruizione da remoto. Il portale web, infatti, supporta l'acquisto tramite carta di credito.

La piattaforma, come le app di guida multimediale, è nativamente social, include le funzionalità di login, condivisione e anche di content creation, in ottica di maggiore coinvolgimento e **partecipazione** culturale. Navigando tra i contenuti e le informazioni riguardanti il patrimonio culturale, programmando la sua visita, l'utente potrà "salvare" le schede dei punti d'interesse che programma di visitare, arrivando a costruirsi il proprio percorso personalizzato. Anche durante la visita, sarà possibile salvare i propri luoghi/materiali preferiti e costruire un catalogo virtuale sfogliabile.

Il portale, inoltre, offre la possibilità di accedere a tour e mostre virtuali.

4.2.2 INVESTIMENTI PER LA VALORIZZAZIONE DEI PERCORSI DI VISITA E DEL PATRIMONIO

L'approccio **esperienziale** rappresenta la nuova tendenza della domanda culturale dei visitatori rispetto l'esplorazione della destinazione e del territorio in senso più ampio e sfaccettato. La domanda esprime in maniera sempre più chiara il desiderio di un'esperienza culturale che non si "fermi" all'aspetto estetico e educativo ma che si arricchisca di componenti di intrattenimento e di azione. Per questo, entra in campo la componente tecnologica che permette la fruizione innovativa attraverso supporti digitali. Si prevede, infatti, di offrire ai turisti un ecosistema di percorsi/itinerari che permettano di poter vivere senza discontinuità i diversi attrattori attraverso un'unica applicazione mobile. In questo modo i visitatori potranno ritrovare direttamente nel proprio smartphone, le informazioni, gli eventi, i biglietti e gli itinerari di Imperia, offrendo una esperienza di visita completa e integrata. Questa tipologia di servizio offerto ai visitatori vedrà accrescere nel tempo la qualità e l'esperienza emozionale. Il visitatore potrà non solo usufruire di una app-guida del territorio, ma utilizzare il proprio device per attingere a informazioni specifiche, favorire l'esperienza virtuale utilizzando strumenti tecnologici innovativi oppure conoscere e approfondire la storia e il territorio.

La **guida multimediale interattiva** accompagna il visitatore nella sua esperienza di visita di tutti i musei e dei luoghi della città che si deciderà di includere; se precedentemente ha acquistato un ticket di accesso al museo/sito culturale lo guiderà seguendo percorsi preimpostati oppure adattandosi alle esigenze, necessità e preferenze espresse dall'utente nella fase di profilazione (accessibilità, tempo disponibile per la visita, mezzo di spostamento, età, nazionalità, interessi, ecc.). Durante la visita è possibile calibrare a scelta la quantità e la tipologia di "stimoli" in formato digitale messi a disposizione del visitatore, così da adattarsi a tutti i target dell'attrattore turistico e non sovraccaricare il visitatore di sollecitazioni sensoriali. L'esperienza che ne deriva, aumentata dagli strumenti digitali, è un flusso continuo e naturale per tutto il percorso di visita, abilitato dal geoposizionamento o dall'inquadratura dei marker che rendono "proattivi" i punti di attrazione, ed è adattabile in casi particolari, come per esempio i percorsi dedicati alla didattica o alle persone diversamente abili.

L'app è ovviamente utilizzabile direttamente dai dispositivi dei turisti così da non incorrere in problematiche di sanificazione, coperture assicurative e presidi, ma l'investimento prevede anche la **messa a disposizione di appositi tablet per le visite indoor**. La guida multimediale è multilingua ed è disponibile la traduzione degli audio in LIS. Inoltre, l'app raccoglie i dati e permette di monitorare la soddisfazione degli utenti e ricavare dati utili a supportare il processo decisionale, rendendo possibili scelte più consapevoli e in grado di ottenere miglioramenti della qualità dell'esperienza di visita.

L'app-guida sarà incentrata sui quattro Musei del circuito – Villa Grock, M.A.C.I., Museo Navale, Planetario – ma potrà essere estesa, se l'Amministrazione lo riterrà opportuno e conveniente, anche a tutte le altre tipologie di attrattori del territorio imperiese: da quelli culturali come il Teatro Cavour o la Pinacoteca Civica a quelli religiosi come il Convento di Santa Chiara, fino a realizzare percorsi di cammino tra gli antichi borghi o percorsi naturalistici – con un sistema georeferenziato integrato con sistema meteo, fattori ambientali, esigenze e preferenze dell'utente. In questo modo, l'app si configura anche come guida per esperienze di visita outdoor.

Va tenuto presente che gli elementi presentati, pur essendo indipendenti, sono interconnessi e cooperanti in quanto i database dei contenuti, dei dati e delle informazioni sono gli stessi, così come il cruscotto di regia.

Infatti, le componenti centrali abilitano di default una serie di funzionalità:

- Inventariazione, organizzazione e catalogazione di collezioni
- Interoperabilità e allineamento con gli standard ICCD, Europeana, etc.
- Creazione di percorsi tematici e didattici e generazione, amministrazione e controllo di documenti informativi, multiformati ed eterogenei, per la pubblicazione online a partire dalla catalogazione

- Realtà virtuale, immersiva, mixed
- Integrazione con applicazioni e i sistemi di terze parti
- Integrazione social network e sistemi gestione newsletter
- Gestione multilingua
- Gestione prenotazioni accessi ed eventi
- Vendita biglietti
- Pagamenti pagoPa compliant

Il core della soluzione abilita, supporta e gestisce le componenti verticali.

Realizzazione dei contenuti multimediali esclusivi a supporto dell'esperienza di visita

La piattaforma di framework centrale (CMS) consentirà di orchestrare e gestire i diversi tipi di contenuti multimediali proposti all'interno degli spazi dei Musei. Questo permetterà di realizzare e gestire diversi contenuti multimediali allo scopo di rendere l'esperienza dei visitatori maggiormente immersiva ed emozionale. Di seguito alcune proposte di fruizione maggiormente innovative che si intende sviluppare.

→ Personaggi virtuali che raccontano la storia del luogo

Potranno essere creati dei personaggi virtuali che racconteranno le origini dell'edificio, storie e aneddoti rilevanti legati ai suoi abitanti e ai suoi principali protagonisti, in relazione alle vicende storiche del luogo. Potranno essere visualizzati tramite l'app di fruizione o sotto forma di ologramma.

→ Applicazioni di realtà aumentata

Tra le tecnologie emergenti la realtà aumentata (AR) è una tra le più flessibili e user-friendly. La possibilità di "aumentare" la realtà che ci circonda con informazioni parallele, rende questa applicazione particolarmente apprezzata in ambito culturale, in quanto i visitatori possono di fatto acquisire informazioni aggiuntive sovrapposte rispetto ai attrattori. In aggiunta ai classici pannelli turistici, la AR permette di accedere a un ricco apparato multimediale di informazioni, fruibili in totale autonomia e adatte a ogni tipo di pubblico poiché possono essere selezionate in base ai diversi interessi. Le modalità di utilizzo della AR sono sostanzialmente due: la realtà aumentata per dispositivi mobile o la realtà aumentata per visori. La prima modalità prevede la realizzazione di una app per visualizzare i contenuti interattivi in aree sensibili del/dei percorso/i, la seconda modalità necessita di posizionare correttamente dei marker. In entrambe le modalità il corredo informativo in AR sarà visualizzato su tablet o smartphone: all'avvio dell'applicazione all'utente sarà presentato un menù per la selezione di varie funzionalità di accesso alle informazioni, quali per esempio l'esplorazione temporale di eventi selezionati o l'interazione con elementi ricostruiti in 3D.

Attraverso questa applicazione sarà possibile visualizzare dei contenuti interattivi all'interno delle sale museali sotto forma di realtà aumentata e schede di approfondimento, e di condividere gli stessi sui principali social network. I visitatori potranno usufruire di un "racconto animato", tra il reale e il virtuale,



attraverso contenuti aggiuntivi di tipo multimediale come ricostruzioni tridimensionali, filmati, virtual tour effettuati con drone, sovrapposti al soggetto inquadrato.

→ **Sistema interattivo multimediale su touch screen**

Potrà essere realizzata una presentazione che attraverso brevi sequenze audio video, della storia del Palazzo e delle collezioni potrà essere resa fruibile all'interno di schermi touch allo scopo di maggiore interazione. Sono particolarmente adatti rispetto all'edutainment e al percorso interattivo dedicato alla didattica per le scuole e per i più piccoli: oltre alla spiegazione dei luoghi e dei beni esposti attraverso un linguaggio adeguato in base all'età, alcune informazioni saranno rese disponibili al piccolo utente attraverso semplici giochi interattivi.

→ **Animazioni di foto e quadri**

La tecnica dell'art motion consente l'animazione di foto e dipinti, da esporre nelle sale del museo, realizzata tramite digitalizzazione e montaggio di video. La 'resa' è particolarmente coinvolgente poiché il visitatore avrà la sensazione di essere all'interno dell'opera animata, dove i particolari prendono forma e i personaggi sono collocati nel loro contesto storico e nel momento che l'autore ha voluto rappresentare, sarà quindi possibile cogliere dettagli e leggere situazioni difficilmente visibili dalla sola immagine fissa.

→ **Ologrammi**

L'ologramma è una tecnologia ottica che permette di registrare e riprodurre su lastra olografica immagini tridimensionali di oggetti reali. Grazie all'opportuna sagomatura della lastra, permette di abbattere la distanza generalmente presente tra utente e schermo, attraverso una proiezione umana realistica e definita.

Il sistema di ologrammi interattivi, informativi o in diretta risponde a una duplice funzionalità: infatti, può essere inserito all'interno del percorso di visita, come approfondimento della fruizione, oppure può configurarsi come chatbot, grazie alla knowledge base di domande/risposte preimpostate e alla capacità multilingua, e può essere quindi utile negli uffici informazione.

La proiezione è gestita a distanza, tramite il framework centrale, ed è possibile abilitare interazioni vocali o digitazioni su supporto fisico (tablet).

Il risultato è un'interazione più umana e coinvolgente, che permette al turista di immergersi ancor di più nella sua esperienza di visita.

→ **Visite virtuali immersive**

La digital transformation ha posto alle realtà espositive una nuova sfida: catturare l'attenzione del pubblico e coinvolgerlo in modo innovativo. Non si tratta più di luoghi in cui il visitatore ha un approccio visivo passivo, ma nei quali diventa protagonista di un'esperienza unica. Il virtual tour consente la realizzazione di "visite guidate" molto realistiche, che danno la sensazione di essere fisicamente presenti. Corredato da elementi quali video e/o immagini panoramiche, ricostruzioni 3D, realtà virtuale e schede di approfondimento. Il sistema permette quindi di fruire di mondi virtuali con un approccio innovativo multimediale tramite PC, smartphone e visori, attraverso web e app dedicata. È completamente personalizzabile: possono essere creati eventi live e convegni ed esibizioni cui partecipare virtualmente, visite immersive ai musei per immergersi completamente nell'opera e nei suoi dettagli, contenuti promozionali e di marketing per invogliare il turista alla visita in presenza o continuare il 'rapporto' col il visitatore che lo ha già visitato di continuare a fruirne anche da lontano.

4.3 SERVIZI

L'equilibrio economico-finanziario del Partenariato si basa sul fatto che l'Aggiudicatario, portatore di risorse proprie per il finanziamento degli investimenti, realizzi e fornisca servizi di gestione dai quali ricavare la propria remunerazione.

Tali servizi sono:

- Gestione della promo-commercializzazione del Circuito Museale e degli attrattori culturali del territorio di Imperia;
- Ideazione e promozione di eventi (privati, istituzionali, culturali, etc.);
- Potenziamento della platea e dei canali di vendita di Imperia City Card;
- Vendita e gestione dei servizi di fruizione (guide multimediali etc.) negli attrattori individuati;
- Vendita e gestione delle mostre digital experience;
- Percorsi didattico-educativi e laboratoriali.



Come ulteriore supporto alla città di Imperia, includiamo nel progetto anche un servizio per cui non è prevista la remunerazione, ma che riteniamo prezioso nell'ottica della migliore valorizzazione del patrimonio culturale: l'attività di **fundraising e supporto a bandi e progettualità**.

Inoltre, un successivo step consisterà nell'individuazione e nel recupero di uno spazio nel Museo Navale per l'avvio dell'attività di caffetteria/ristorazione con aziende specializzate, naturalmente subordinato all'acquisizione dei permessi e delle autorizzazioni necessarie.

Per la gestione del circuito museale e dei servizi connessi, fino al 2031, **il Proponente sosterrà costi operativi per oltre 4.500.000 euro** comprendenti:



- Manutenzione dei sistemi tecnologici,
- Aggiornamento ed evoluzione tecnologica dei contenuti multimediali,
- Manutenzione ordinaria dei siti museali,
- Marketing e promo-commercializzazione,
- Personale operativo (sorveglianza, biglietteria, book & gift shop, didattica, conduzione planetario),
- Materiali per le attività didattiche,
- Coordinamento tecnico.

4.3.1 GESTIONE DEL CIRCUITO MUSEALE

La proposta prevede un **incremento di giornate e orari di apertura** dei musei rispetto alla situazione attuale, considerando sia i diversi target di visitatori interessati (scuole, famiglie, turisti, residenti) sia il clima del territorio. Gli orari proposti sono i seguenti:

MUSEO NAVALE E PLANETARIO			
Bassa stagione		Alta stagione	
LUN	Apertura per gruppi prenotati	LUN	Apertura per gruppi prenotati
MAR	10.00 – 13.00	MAR	10.00 – 13.00
MER	10.00 – 13.00	MER	10.00 – 13.00
GIO	Apertura per gruppi prenotati	GIO	Apertura per gruppi prenotati
VEN	Apertura per gruppi prenotati	VEN	15.00 – 22.00
SAB	15.00 – 22.00	SAB	15.00 – 22.00
DOM	15.00 – 22.00	DOM	15.00 – 22.00

MACI – VILLA FARAVELLI			
Bassa stagione		Alta stagione	
LUN	Apertura per gruppi prenotati	LUN	Apertura per gruppi prenotati
MAR	Apertura per gruppi prenotati	MAR	Apertura per gruppi prenotati
MER	Apertura per gruppi prenotati	MER	Apertura per gruppi prenotati
GIO	Apertura per gruppi prenotati	GIO	10.00 – 13.00
VEN	10.00 – 13.00	VEN	10.00 – 13.00
SAB	10.00 – 13.00 / 14.00 – 17.00	SAB	10.00 – 13.00 / 14.30 – 18.30
DOM	14.00 – 17.00	DOM	14.30 – 18.30
MUSEO DEL CLOWN – VILLA GROCK			
Bassa stagione		Alta stagione	
LUN	10.00 – 13.00	LUN	10.00 – 13.00
MAR	Apertura per gruppi prenotati	MAR	Apertura per gruppi prenotati
MER	14.00 – 17.00	MER	14.00 – 18.30
GIO	Apertura per gruppi prenotati	GIO	14.00 – 18.30
VEN	10.00 – 13.00	VEN	10.00 – 13.00 / 14.00 – 18.30
SAB	10.00 – 13.00 / 14.00 – 17.00	SAB	10.00 – 13.00 / 14.00 – 18.30
DOM	10.00 – 13.00 / 14.00 – 17.00	DOM	10.00 – 13.00 / 14.00 – 18.30

Gli orari e le giornate di apertura dovranno comunque essere flessibili per garantire la possibilità di accesso a gruppi prenotabili (scuole, gruppi organizzati, etc.); allo stesso modo, per eventi/ricevimenti/manifestazioni, potranno esserci aperture straordinarie, anche serali, anche solo di parte delle strutture (es., solo parco Villa Grock e non Museo).

Inoltre, il Concessionario si impegnerà a garantire all'Amministrazione Comunale una disponibilità di **10 giornate annue** da utilizzare a sua discrezione, naturalmente in gratuità, sul circuito museale. Potranno essere concesse ulteriori giornate gratuite sulla base di valutazioni effettuate dall'Amministrazione e dal Comitato di regia del progetto (composto da rappresentanti dell'Amministrazione, del Concessionario, di realtà locali del territorio, come gli Amici del Museo) per esempio per attività/associazioni/enti particolarmente rilevanti.

Nell'erogazione delle diverse attività necessarie all'efficiente funzionamento delle strutture, sarà applicato un modello organizzativo trasversale, adeguato a tutti i Musei oggetto della Proposta, articolando i servizi in modo da mantenere le stesse caratteristiche di qualità, complementarità e integrazione.

I contratti in essere, stipulati dall'Amministrazione con fornitori terzi, ricadenti nell'orizzonte temporale del progetto rimarranno validi e vigenti fino a naturale scadenza; il Concessionario si impegnerà a gestire il subentro in accordo con l'Amministrazione Comunale e gli stakeholder.

L'**accoglienza** è un aspetto fondamentale della visita: il visitatore deve trovare, fin dal suo ingresso, un ambiente professionalmente e umanamente accogliente, nel quale possa sentirsi a proprio agio. Il profilo professionale preso a riferimento, come indicato nel Codice deontologico dell'ICOM, è quello dell'Operatore dei servizi di custodia e accoglienza museale e nello specifico svolge le seguenti mansioni:

- accoglienza, informazioni, assistenza, accompagnamento dei visitatori lungo il percorso di visita;
- controllo costante delle sale (anche in caso di assenza di pubblico) ai fini di garantire la sicurezza delle persone, l'integrità dei reperti esposti, degli arredi e degli ambienti, onde prevenire ogni possibile danneggiamento o furto, con immediata segnalazione all'Amministrazione di ogni anomalia riscontrata;
- vigilanza costante sul pubblico per verificare che vengano rispettate le norme di comportamento previste all'interno delle strutture museali.

All'**ingresso del museo** sarà sempre garantita la regolazione e il controllo dei flussi di pubblico in entrata, con particolare attenzione ai momenti di alta affluenza; i dati dei flussi del pubblico saranno raccolti in apposite statistiche periodiche.

Gli **operatori di controllo** nelle sale forniranno al visitatore le indicazioni sul percorso espositivo e lo accompagneranno alla prima sala espositiva. L'assistenza sarà effettuata in modo costante, puntuale ma discreta, onde non arrecare disturbo al visitatore; questi potrà in ogni momento porre domande o richieste all'operatore. L'addetto museale al controllo nelle sale sarà sempre in grado di intervenire in caso di azioni non consentite (come toccare le vetrine, aprire porte o finestre, consumare cibi o bevande nelle sale espositive, utilizzare il cellulare in modo da arrecare disturbo agli altri visitatori); interverrà sempre in maniera cortese ed educata, ricordando al visitatore la necessità di rispettare le regole museali, sottolineandone i motivi (sicurezza, ambiente confortevole, incolumità di cose e persone, etc.). La percezione che il visitatore avrà dell'Addetto sarà comunque sempre di massima disponibilità e cortesia.

Ogni giorno, sia in fase di apertura che in fase di chiusura del museo, un operatore effettuerà un giro completo di ricognizione per verificare che durante le ore di chiusura non si siano verificati guasti, danneggiamenti, effrazioni o tentativi di intrusione. Il personale, anche laddove non abbia l'incarico del servizio di pulizie, effettuerà, durante la giornata e in particolare nei momenti in cui le ditte preposte non sono in servizio, controlli sul percorso museale e sulle toilette e segnalerà al servizio di pulizie gli interventi urgenti.

In **biglietteria**, il personale addetto fornirà al visitatore tutte le informazioni preliminari di presentazione del museo e anche informazioni relative alle varie attrazioni turistico-culturali presenti sul territorio di Imperia (le diverse collezioni, gli orari di visita, gli eventi e le mostre temporanee).

Il massimo impegno sarà dedicato alla fidelizzazione tra museo e visitatore, affinché si creino le condizioni favorevoli per una sua successiva visita.

L'**operatore addetto alla biglietteria** illustrerà al visitatore tutte le tipologie di biglietto (intero, ridotto, gratuito, biglietto mostre, biglietto cumulativo museo e mostre, biglietto integrato, City Card) ed eventuali specifiche promozioni; fornirà inoltre adeguate informazioni sui servizi offerti alle famiglie, alle scuole, alle aziende o ai visitatori individuali: attività didattiche e di intrattenimento, visite, eventi, mostre e tutte le iniziative in programma in programma. Illustrerà al visitatore gli strumenti e i servizi di accompagnamento alla visita presenti nel percorso – quali la guida multimediale, la realtà aumentata, etc. – e provvederà al noleggio e al ritiro dei tablet se richiesti dal visitatore e alla loro ricarica, pulizia e sanificazione.

Il personale di biglietteria curerà la gestione della posta e dell'agenda delle prenotazioni che riguardano visite, attività didattiche, eventi culturali e di intrattenimento, sia in loco che telefonicamente e via e-mail; gestirà le indicazioni, i suggerimenti e i desiderata dei visitatori mediante i moduli predisposti per la Customer Satisfaction. Tutti gli operatori saranno sempre in grado, con l'ausilio di un calendario delle attività, di conoscere con anticipo le attività in programma o in corso di ciascuna struttura, in modo da poterle comunicarle ai visitatori.

Nelle giornate e nei momenti in cui si svolgeranno le attività, gli operatori gestiranno gli ingressi, in modo da non creare confusione o sovraffollamento con il pubblico in ingresso al museo. Al visitatore saranno illustrati tutti i servizi per garantire il massimo comfort durante la permanenza nel museo: custodia di valigie, borse, zaini, caschi, ombrelli, passeggini, spazio nursery, ascensori. Saranno messi a disposizione del pubblico gli ausili alla visita disponibili, quali audioguide, tablet, e supporti alla visita per persone con disabilità.

In caso di visita da parte di persone con diverse abilità, il personale sarà in grado di intervenire per garantire la piena fruibilità di tutti gli spazi, dalla fase di accesso, lungo tutto il percorso di visita fino

all'uscita. Il personale di front-office offrirà il primo sostegno attivando quindi il personale preposto all'assistenza nella gestione delle diverse necessità che potrebbero insorgere. Il gruppo di lavoro sarà istruito adeguatamente sulla presenza e l'utilizzo delle attrezzature necessarie per superare eventuali barriere architettoniche (ascensori, scivoli, o montascale), e sarà in grado di segnalare eventuali stimoli sensoriali potenzialmente disturbanti (variazioni di luci, temperatura, rumori, video, etc.).

In tutte le giornate di chiusura del museo, sarà attivato il servizio di segreteria telefonica, in italiano e in inglese, con informazioni sugli orari di apertura, sulle tariffe, su eventuali aperture straordinarie per inaugurazioni di mostre o eventi, e con l'indicazione dell'indirizzo di posta elettronica a cui sarà possibile inviare richieste o messaggi. Il visitatore potrà inoltre avvalersi dei materiali cartacei informativi, (promozione museale e di intrattenimento) opportunamente aggiornati e disposti negli appositi espositori, e di quelli per l'indagine statistica.

Saranno gestiti con la massima puntualità ed efficienza i casi di interruzione del servizio come per esempio per allerta meteo.

Un'appendice fondamentale e integrativa alla visita è il servizio di **book & gift shop**, che rafforza l'offerta culturale dando un valore aggiunto alle raccolte e alle esposizioni temporanee. Perciò, è necessario proporre un servizio di qualità e un assortimento coerente con le caratteristiche del museo. A tal proposito, l'assortimento che intendiamo proporre terrà conto dei seguenti criteri: **criterio di coerenza**, ovvero compatibilità delle categorie merceologiche con la proposta culturale del museo; **criterio referenziale**, ovvero prodotti e marche che si armonizzano con il tema culturale del museo e del territorio; **criterio esperienziale**, ovvero prodotti e offerte che rispondono all'esigenza emotiva del visitatore di "acquistare il ricordo" dell'esperienza vissuta. Un assortimento in linea con questo schema contribuirà a dare al visitatore un'aurea di peculiarità e unicità dello shop. Una prima macro-distinzione di offerta dovrà puntare a differenziare i prodotti di approfondimento quali i libri dai prodotti di tipo emozionale come i gadget e l'oggettistica ove elementi come la forma, l'originalità e il prezzo sono considerati rilevanti per l'acquisto. Un'altra distinzione dovrà tenere conto della segmentazione del mercato per fasce di età e per livelli di preparazione: libri di ampia divulgazione e introduzione ai temi generali, libri per appassionati e libri per specialisti.

La presenza di **materiale editoriale di approfondimento** sulle tematiche sviluppate nei percorsi di visita rappresenta un servizio importante per i visitatori, che potranno trovare pubblicazioni e oggetti accessibili dal punto di vista sia espositivo sia economico. La scelta delle pubblicazioni messe in vendita verrà effettuata attraverso un'attenta selezione delle case editrici più significative nell'editoria del settore più affine alla collezione museale. Per quanto riguarda invece l'**oggettistica** sarà prestata particolare attenzione nella scelta dei prodotti, realizzati con materiali conformi alle norme vigenti ed eco-compatibili. Oltre agli articoli già disponibili sul mercato, potrà essere sviluppato un progetto di **merchandising personalizzato** che comprenda sia una serie di oggetti base a basso costo come matite, gomme, quaderni, cartoline in 3D e magneti, sia accessori adatti ai ragazzi come t-shirt, cappellini, boracce, sacche zaini. Il prodotto personalizzato costituisce un elemento importante per il museo per veicolare e promuovere la sua immagine. L'oggetto connotato con il logo o un'immagine del museo, infatti, testimonia direttamente e senza ambiguità l'esperienza della visita.

Nel complesso, l'offerta sarà composita e variegata e andrà a coprire tutte le fasce di prezzo. Il catalogo dei prodotti offerti verrà costantemente monitorato, arricchito e aggiornato in funzione delle ultime novità e dei reali bisogni dei clienti che frequentano i musei. Infatti, se l'offerta editoriale trova nel pubblico il desiderio di arricchimento culturale, l'oggettistica e il merchandising sono i tipici prodotti d'acquisto d'impulso che seguono il trend del momento; sarà pertanto necessario un continuo e costante aggiornamento dell'offerta.

Il punto vendita rappresenta un prestigioso biglietto da visita per il museo e il patrimonio culturale della città e come tale deve essere particolarmente curato non solo sotto l'aspetto dell'assortimento ma anche dal punto di vista dell'immagine e del modo in cui i prodotti vengono presentati al pubblico. Il cliente, entrando nel book & gift shop avrà l'impressione di un ambiente accessibile e ben organizzato: i prodotti saranno esposti in modo ordinato e coerente, tenendo conto non solo delle caratteristiche di ogni articolo e della fascia di utenti a cui si rivolge, ma anche di alcuni criteri di collocazione strategica ai fini della vendita.

Rispetto all'introduzione dei servizi digitali descritti nel capitolo degli investimenti, sarà cura del proponente interfacciarsi con chi già impegnato nei servizi in essere presso i Musei, con particolare attenzione alle risorse già impegnate in ottica di generare le **maggiori ricadute economiche e di impatto sociale possibili per il territorio**. Non si andrà a interferire, infatti, con le forme di gestione già in essere, ma si offrirà loro un supporto, appunto, nella vendita dei nuovi servizi che saranno introdotti. Allo scadere dei contratti in essere, sarà valutato il potenziamento di questo servizio insieme all'Amministrazione comunale e agli stakeholders d'ambito.

Le mostre digital experience

È un format originale destinato a mostre ed eventi espositivi, permanenti o temporanei, in diversi ambiti: scienze, arte, storia, archeologia, religione, folklore, storia d'impresa, ecc.

Partendo da uno storytelling, che può riguardare un evento o una sequenza di eventi, una ricorrenza, un personaggio, viene creato un evento espositivo chiavi in mano, di durata variabile, che può essere costituito da sole proiezioni e installazioni multimediali oppure da un misto di opere fisiche e digitali. Nel primo caso, è disponibile un catalogo delle mostre online, mentre nel secondo caso l'allestimento può essere anche realizzato in versione completamente virtuale fruibile da remoto per chi non può visitare la mostra in loco o a causa di misure come quelle adottate durante l'emergenza sanitaria. Avere un evento espositivo chiavi in mano permette anche di adeguarsi a una tendenza contemporanea delle mostre, ovvero lo svolgersi in luoghi atipici come aeroporti, stazioni, magazzini, sale comunali, ovunque si voglia promuovere o ricordare un accadimento, un personaggio di rilievo, un artista del luogo.

Questa tipologia di eventi abilita ulteriori nuove forme di fruizione dell'attrattiva e del territorio, offrendo ai visitatori un'esperienza emotiva unica, e creano un nuovo indotto economico sul tessuto locale. Inoltre, questi eventi potranno potenziare iniziative già programmate, per esempio nell'occasione del **Centenario della nascita della Città di Imperia che ricorre proprio nel 2023**, il cui investimento puntuale è previsto nel piano di progetto.

4.3.2 GESTIONE DELLA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE DEL CIRCUITO MUSEALE

Gli strumenti tipici del marketing sono fondamentali per concretizzare gli sforzi fatti nella costruzione dell'offerta e nello stimolo alla competitività ottenuti tramite un approccio unitario allo scopo di comunicare il nuovo brand del Circuito Museale di Imperia che si andrà a costruire e il suo complesso di valori distintivi.

Il marketing di cui il Circuito si doterà è specializzato, articolato su un portafoglio di prodotti e relativi target e su un'innovativa raccolta e analisi dei dati turistici. Saranno messe in atto, quindi, azioni strategiche atte ad ampliare e diversificare la domanda e i mercati, puntando su mercati e prodotti con un alto potenziale di sviluppo nel medio-lungo termine e su quelli più funzionali a ridurre stagionalità e concentrazione territoriale. L'individuazione di strategie condivise e di collaborazioni interistituzionali

permette di raggiungere efficaci azioni di condivisione in ottica *win-win* (palinsesto eventi annuale, ospitare eventi con altre municipalità, mettere a disposizione spazi per manifestazioni, ecc.).

Saranno utilizzati prioritariamente strumenti online per attrarre la domanda, favorendo una gestione dinamica dei mercati in cui intervenire, dei prodotti e delle strategie per promuoverli; le dinamiche di web marketing serviranno a rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione sia in ambito B2B, riuscendo così a intercettare sacche di turismo organizzato (e destagionalizzabile), sia in ambito B2C, intercettando clienti finali con pagine social in grado di comunicare il territorio e il palinsesto eventi e attività.

Concorreranno allo sviluppo strategico della destinazione turistica l'inserimento negli accordi con i tour operator nazionali e internazionali già in essere, le attività di incoming marketing, lo stimolo iniziale del mercato e la conseguente organizzazione ed esecuzione di missioni promo-commerciali ad hoc per il product placement, con attività quali:

- Proposizione del prodotto B2B rivolto a: associazioni di categoria, scuole, enti pubblici e privati;
- Stimolo e mappatura di enti istituzionali e altri potenziali stakeholders/clienti a livello territoriale;
- Stimolo B2B di DMC, TO e altri stakeholders in grado di vendere prodotto singolarmente o in bundle con altri servizi già presenti;
- Raccolta di feedback e indicazioni circa la vendibilità del prodotto B2C;
- Individuazione e mappatura associazioni di "categoria" e raccolta feedback;
- Creazione di una rete commerciale estera di operatori turistici focalizzati nei settori di offerta individuati (es. trekking urbano-culturale);
- Individuazione di opportunità di commercializzazione del prodotto con altri elementi ricettivi (a sistema con la visita di altre attrazioni nella Regione, servizi simili o omogenei nella proposta, ecc.).

Uno dei fattori chiave da sviluppare sarà il **coinvolgimento diretto delle associazioni e degli stakeholder territoriali**, cui si collaborerà attivamente per gestire i rapporti e favorire il coordinamento, anche con altre istituzioni culturali pubbliche e private, come per esempio gli *Amici del Museo*.

Sviluppare un **marketing efficace e innovativo** sarà fondamentale per concretizzare gli sforzi fatti nella costruzione e nell'innovazione dell'offerta e nello stimolo alla competitività. Un approccio unitario per comunicare il nuovo brand della città, attraverso l'utilizzo prioritario di strumenti online per attrarre la domanda, favorendo una gestione dinamica dei mercati in cui intervenire, dei prodotti e delle strategie per promuoverli. Il **destination marketing** da attuare dovrà puntare su mercati e prodotti con un alto potenziale di sviluppo nel medio-lungo termine e su quelli più funzionali a ridurre stagionalità e concentrazione territoriale.

La collaborazione di Municipia con importanti realtà del settore permetterà, una volta creata la nuova immagine del circuito museale e i servizi esperienziali, di proporre l'offerta direttamente sui mercati internazionali a target individuati con precise azioni di survey. Essenziali in quest'ambito, oltre alla capacità di posizionamento con gli operatori internazionali, le attività di capacity building, favorendo l'innovazione e l'uso della tecnologia digitale lungo tutta la catena del valore, supportando gli operatori culturali e ricettivi locali nell'attuazione delle strategie digitali e nell'aumento delle loro capacità di gestione e accoglienza della clientela internazionale.

4.3.3 NUOVE FORME DI FRUIZIONE DEGLI SPAZI: GLI EVENTI

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha messo a dura prova il mondo della cultura, creando numerose occasioni di riflessione e dibattito, sulle modalità di fruizione del patrimonio culturale, sulle forme di gestione degli istituti culturali, sulle competenze dei professionisti di settore. Se da una parte vi è infatti la necessità di **promuovere** i luoghi, i musei e le collezioni presenti, utilizzando nuovi strumenti di

marketing culturali volti al coinvolgimento di un più ampio pubblico, dall'altra vi è la necessità di **creare nuove forme di ricavo**, alimentando un indotto che insiste su figure professionali diverse. Tali spazi diventeranno degli ambienti sempre più aperti alle contaminazioni di altri ambiti anche perché sono incredibilmente ricchi di suggestioni sempre contemporanee, per loro stessa natura. Un'altra funzione importante è legata a una **relazione più solida con territorio**: il patrimonio può diventare un punto di riferimento imprescindibile per la promozione del luogo, può portare un valore aggiunto alle funzioni tradizionali connettendosi con il turismo e il mondo degli eventi. I nuovi "turisti", come gli invitati a un evento o gli ospiti di una convention che si tiene nelle sale di un palazzo o museo, cercheranno esperienze più autentiche e saranno i primi "promotori" dei luoghi stessi, attraverso un coinvolgimento diretto che apporta un grande valore di riconoscibilità. I luoghi culturali e le strutture museali nascono con una funzione ben precisa: conservare il patrimonio culturale e storico perché possa diventare patrimonio di tutti. Ma perché possa diventare di tutti deve essere reso accessibile e soprattutto appetibile; oltre che funzione conservativa, questi luoghi hanno quindi anche un ruolo divulgativo. L'obiettivo della "rivalorizzazione" è quello di immaginare **nuove forme di fruizione degli spazi, il coinvolgimento di un pubblico più ampio rappresentato non solo da visitatori, ma anche da aziende e istituzioni interessate a utilizzare gli spazi**.

Partendo da tale contesto, determinati spazi individuati all'interno delle strutture museali possono essere il luogo ideale per ospitare eventi speciali che richiedono una cornice ricca di storia e di arte, offrendo agli ospiti un contesto di grande prestigio e di innegabile fascino. Aziende, istituzioni e privati possono promuovere la propria immagine legandola al patrimonio di Imperia, scegliendo gli spazi culturali come location di prestigio per diverse **tipologie di eventi** (oltre alla possibilità di affitto da parte di privati per celebrazioni ed eventi): eventi culturali, educativi, enogastronomici, eventi istituzionali (es. Conferenze tematiche e ministeriali, Gruppi di lavoro, Think Tank, etc.), convention, festival, produzioni televisive e cinematografiche, pubblicità Corporate, lancio e kick-off di prodotti, matrimoni privati internazionali (con inserimento in particolare di Villa Grock e Villa Faravelli nel network internazionale di promozione della location per i buyer esteri); inoltre, i giardini delle ville potranno diventare dei palcoscenici naturali per esposizioni a cielo aperto oppure per uno spettacolo che celebra la storia del territorio attraverso realtà virtuale e aumentata, installazioni di giochi di luci colorate e videomapping in grado di intercettare nuovi segmenti di visitatori.

Inoltre, il Proponente si assumerà la **gestione anche di eventi già contrattualizzati** dall'Amministrazione Comunale e ricadenti nell'orizzonte temporale compreso dal progetto.

4.3.4 ATTIVITÀ E PERCORSI DIDATTICO-EDUCATIVI

Il Museo deve essere vissuto quale luogo attivo e dinamico, aperto al dialogo, e la didattica è il principale mezzo per una lettura appropriata delle collezioni, le quali devono essere fruibili dalle scolaresche e dalle famiglie in forma di **laboratorio aperto**: una **forma di conoscenza di tipo attivo, interattivo e dinamico**, attraverso la concreta esperienza effettuata da ciascun fruitore, in unione con le direttive Unesco e ICOM riguardo gli obiettivi sull'educazione – *imparare a conoscere, fare, imparare a vivere con gli altri, imparare a essere*. Ciò si realizza attraverso la creazione di una rete di sinergie tra i Piani Personalizzati delle Attività Educative di ogni Ordine e Grado, i Programmi Didattici Ministeriali, le direttive date dalla Direzione Scientifica dei musei, gli interessi, le richieste degli insegnanti pervenute direttamente: Museo e scuola in sinergia divengono fattori propulsori della crescita culturale e morale della società. Il museo diviene un **campo operativo** sul quale fare esperienza, imparare, conoscere, approfondire: essere quindi totalmente fruibile ed utile alla crescita e alla maturazione dei giovani visitatori. Molto valorizzato sarà l'aspetto psicopedagogico: l'obiettivo degli operatori didattici sarà sempre quello di **far lavorare tutti** i partecipanti, favorendo l'integrazione e la coesione, evidenziando l'importanza del gruppo, l'attitudine all'ascolto, all'impegno. Altresì importante è l'**interdisciplinarietà**: il

patrimonio museale sarà fruito dai giovani visitatori coinvolgendo le diverse discipline scolastiche (progetto didattico), in modo che la visita scolastica possa essere utile a più insegnamenti.

Le attività didattiche saranno pensate differenziandole in base all'età e alle esigenze dei partecipanti e con attenzione alle necessità di tutti, ponendosi l'obiettivo di sostenere la crescita dei bambini, dei ragazzi e di chi si cura di loro, potenziando lo sviluppo di iniziative dedicate anche a famiglie, caregiver e associazioni.

Le attività, sempre pensate in un'ottica di valorizzazione delle strutture e delle collezioni in esse contenute, si divideranno in **Approfondimenti tematici**, svolti lungo le sale del percorso museale, e **Laboratori**, a una parte di Approfondimento si aggiunge una parte in Laboratorio, cui si potranno aggiungere attività congiunte con altre realtà culturali del territorio per promuovere l'integrazione sociale e il dialogo con le altre culture, attraverso proposte che mettano in primo piano le capacità mnestiche dei ragazzi al fine di rendere la visita uno strumento utile ed efficace per docenti e discenti. In linea con le direttive ICOM, sarà sempre applicato l'innovativo e fondamentale concetto di **cambio di prospettiva**, che mira a sostenere una crescente consapevolezza e comprensione del patrimonio culturale locale, in una prospettiva europea e di dialogo con le altre culture attraverso un filtro multi-layered, reinterpretando in questa chiave gli "oggetti" museali, e l'approccio al Museo stesso. Infine, proporremo alle scuole **percorsi a tema trasversale** da realizzare all'interno di più strutture e da svolgersi in più appuntamenti e l'**Art delivery service** con gli operatori didattici che si recano presso la scuola per portare il museo direttamente in classe.

Oltre alle sin qui descritte attività per le scuole, saranno progettati e realizzati **programmi di intrattenimento culturale e laboratori didattici per l'utenza libera**. L'obiettivo è quello di accompagnare il pubblico a una migliore comprensione dell'arte fornendo i concetti e gli strumenti sulle quali si basa: **emozione, coinvolgimento e partecipazione** saranno gli aspetti sempre più centrali e decisivi, in quanto i Musei possono essere sempre più intesi come generatori di esperienze speciali, educative e multiformi. Le **attività laboratoriali** per il target utenza libera terranno in considerazione il grado di preparazione e l'età dei partecipanti, potendo così adottare proposte personalizzate, anche attraverso la metodologia del **tinkering**, un metodo educativo atto a far apprendere nozioni scientifiche, culturali, artistiche in maniera pratica e diretta. Le attività proposte avranno quindi l'obiettivo di incoraggiare alla sperimentazione. Nei laboratori di *tinkering* le attività saranno strutturate in maniera molto pratica, prediligendo la costruzione di oggetti e manufatti, preceduti da una parte di spiegazione e illustrazione riferite ai contenuti museali e/o alle tecniche costruttive, artistiche, storiche, museografiche in base alla tipologia del laboratorio scelto. I laboratori vedranno sempre una prima parte propedeutica, di approfondimento lungo il percorso espositivo e, successivamente, una seconda parte dedicata alla realizzazione di un oggetto e/o manufatto da portare a casa.

Per quanto riguarda in modo specifico gli **approfondimenti tematici**, questi saranno realizzati lungo il percorso espositivo, mettendo in primo piano il processo di apprendimento, ossia l'acquisizione di nuove informazioni ed esperienze provenienti dal Museo e dalle collezioni stesse. Nel contesto dell'approfondimento saranno fondamentali le emozioni, le esperienze e le motivazioni mediate dall'operatore didattico. Inoltre, avendo verificato l'efficacia del concetto di **edutainment**, ovvero del connubio tra educazione e divertimento nella fruizione del patrimonio culturale, proporremo alcune iniziative in tal senso già sperimentate con successo all'interno dei Musei nei quali da tempo operiamo. L'edutainment ha svariate potenzialità, non solo nell'educazione scolastica ma anche nell'educazione permanente. In questo contesto, sarà dedicata particolare attenzione ad attività per famiglie divertenti, interattive e dinamiche concernenti, per esempio, modalità di *reenactment* e dedicate alla *living history*. Accanto a queste, non mancheranno le iniziative in occasioni di ricorrenze particolari (Natale, Pasqua, Carnevale, Halloween, etc.), le degustazioni, le contaminazioni tra diverse arti e il coinvolgimento di vari attori del territorio. Tali iniziative potranno essere realizzate grazie all'interazione delle professionalità

interne con professionisti esterni, che avverrà sfruttando e mettendo a disposizione reti e collaborazioni già attive.

4.3.5 FUNDRAISING E SUPPORTO A BANDI E PROGETTUALITÀ

Riprendendo i concetti già delineati nel primo capitolo, che illustrava il Partenariato Speciale Pubblico Privato, ricordiamo che il fine principale di questa tipologia di collaborazione tra soggetti pubblici e privati è la **valorizzazione del patrimonio culturale**, finalizzata alla generazione di presidi culturali di "cura" del bene creando valore d'uso contemporaneo per la comunità. Il partner privato, dunque, è **responsabile** di questo processo e **deve garantire la pubblica fruizione del bene**, il principio di apertura e accessibilità.

In tal senso, il Partner privato è anche responsabile dell'individuazione di terze parti che possano collaborare al processo di valorizzazione del bene, infatti tra gli impegni tipici del Proponente c'è l'impegno a realizzare **attività di fundraising e sponsorizzazioni**, anche al fine di garantire la massima riduzione o l'esenzione totale dei tributi comunali. La nostra proposta, dunque, attraverso l'innovazione dell'offerta turistico-culturale e la sua promozione e comunicazione, si concentrerà anche sul mobilitare interesse da parte di donors e sponsors, oltre che – nel caso degli eventi – all'apertura a soggetti terzi dell'utilizzo degli spazi, con condizioni d'uso definite naturalmente. È scontato, ma doveroso, sottolineare che quanto raccolto attraverso questa attività sarà investito nel potenziamento e nella sostenibilità del processo di valorizzazione del bene.

In secondo luogo, metteremo a disposizione dell'Amministrazione Comunale la nostra esperienza nella ricerca e nell'individuazione di bandi e finanziamenti per cogliere opportunità e realizzare progetti coerenti sia con le esigenze territoriali sia con la finanza agevolata del PNRR e dei fondi ordinari. Tale attività prevede il **supporto alle attività necessarie**, sia come azioni di public program management sia come public project management, per garantire precise performance progettuali e di execution. L'attività di affiancamento dell'Amministrazione con un modello di gestione del progetto permette di coordinare:

- **Tempo:** pianificare la sequenza delle attività ed eseguirle;
- **Complessità:** la varietà di parti interessate;
- **Risorse:** persone e beni materiali e immateriali;
- **Costo:** l'uso delle risorse finanziarie nel tempo.

In concreto, **affiancheremo** l'Ente nei servizi PMO (Project Manager Office) e advising, per gestire progetto generatore di valore per il territorio, co-definendo politiche organizzative e piani di azione per raccordare le linee programmatiche con la programmazione operativa, per conseguire gli obiettivi dell'Amministrazione e generare ricadute economiche territoriali dirette (stakeholder) e indirette (aumento entrate pubbliche/abbattimento spese) fornendo:

- Supporto operativo, amministrativo e metodologico;
- Gestione dell'infrastruttura di delivery;
- Gestione dell'integrazione delle risorse;
- Gestione della base di conoscenze accumulate internamente dai progetti al fine di utilizzarle come sistema di knowledge management (Sistemi di Project Portfolio Management);
- Allineamento con gli obiettivi strategici nazionali e dell'Amministrazione.

Per far funzionare al meglio questa attività essa sarà guidata complessivamente dalla rigorosa applicazione delle buone pratiche di Project Management in modo da consentire di rendere più efficienti tutti i processi gestionali, normati da specifici manuali di tipo metodologico, tecnologico e procedurale. Il framework metodologico indicato nel *PMBOK*® indirizza gli aspetti riferiti alla pianificazione del progetto e delle attività di gestione, all'analisi dei rischi, alla pianificazione della comunicazione di progetto, alla gestione della qualità e alla attività di controllo e riesame. L'organizzazione prevede una

periodica taratura delle attività supportata da un continuo monitoraggio dei tempi e dei risultati ottenuti, verificati da strutture di PMO e di audit presenti.

Anticipare la ricerca dell'operatore economico del progetto (singolo o RTI) permette all'Ente di:

- Diminuire l'impatto sui propri uffici della progettazione necessaria e della rendicontazione futura;
- Rispettare i tempi di progettazione e realizzazione;
- Moltiplicare le risorse economiche a disposizione;
- Cogliere anche altri futuri bandi direttamente nel progetto, senza ulteriori procedure.

La ricerca di un advisor a supporto dell'Ente permette di:

- Avere supporto per le opportunità di più bandi con una unica procedura;
- Avere maggiori garanzie di buona riuscita sia della candidatura che della sostenibilità economica nel tempo.

Nell'ambito di questa attività metteremo a disposizione del Comune un **sistema di portfolio management** che consenta di tenere traccia e allineamento dei singoli progetti, PNRR e non. La piattaforma consentirà di avere un'unica regia delle progettualità, di gestirne avanzamenti e rendicontazione e di agevolare condivisione di best practices.

Questa attività di supporto all'Amministrazione permetterà di gestire in maniera integrale tutti i progetti – sia quelli previsti nell'intervento proposto sia quelli eventualmente attivati successivamente – attraverso **un'unica regia e strategia, abilitata da un sistema di portfolio management che consenta di tenere traccia e l'allineamento dei singoli interventi**, rispetto a tutto il periodo di generazione, sviluppo e gestione.

4.4 RISULTATI ATTESI

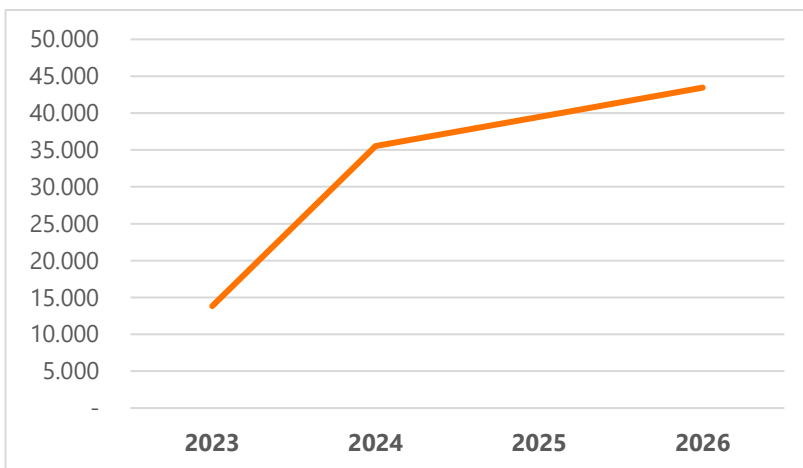
Il risultato più grande che si attende è il passaggio da un sistema con iniziative parallele o estemporanee a un sistema di promozione e gestione basato su un'**unica piattaforma** in grado di offrire **nuovi servizi abilitati dalla tecnologia** per una migliore percezione e fruizione del circuito museale di Imperia.

I nuovi servizi digitali e la creazione di un *ecosistema* integrato dell'offerta culturale, inoltre, soddisfano il principale obiettivo che un'istituzione – o una destinazione – turistico-culturale oggi deve porsi: offrire ai suoi visitatori un'**esperienza** che implichi un **coinvolgimento** emotivo e fisico, empatico. Ciò è possibile evolvendo i modelli di comunicazione legandoli, appunto, alla possibilità di vivere un'esperienza, incentrando la costruzione dell'esperienza di visita e di fruizione sulle necessità e le preferenze del visitatore, seguendo il visitatore non solo durante l'esperienza di visita, ma anche prima e dopo.

Un ulteriore, grande risultato è quello di offrire un'offerta turistico-culturale lunga tutto l'anno solare e che possa offrire diversi tipi di attrazioni ai visitatori, sviluppando il settore come ambito strategico per l'economia cittadina. Un approccio integrato e a tutto tondo per favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici e fare della cultura e del turismo, non solo estivo, un volano per lo sviluppo della Città di Imperia e del suo territorio.

L'intervento progettuale che proponiamo al Comune di Imperia ha l'obiettivo di fare da **moltiplicatore** rispetto agli interventi strutturali già previsti e/o alle opportunità intercettabili – es. fondi PNRR – e si innesta sui piani strategici dell'Amministrazione, che puntano alla riqualificazione e al recupero e valorizzazione del patrimonio storico-culturale già esistente: tali azioni possono essere consolidate e creare valore e ricadute sul territorio costanti, anche nel medio e lungo termine, **se accompagnate da una strategia di valorizzazione e promozione** capace di **mettere a sistema l'esistente e i progetti futuri**, di portare ricadute di valore per tutta la comunità e di offrire ai turisti **esperienze diversificate** di modo da raggiungere tutti i potenziali target.

Non da ultimo, infatti, un risultato derivante dalle azioni di valorizzazione del patrimonio descritte è l'**incremento del numero dei fruitori dei beni** oggetto della proposta, stimato, per i primi quattro anni del progetto, come nel grafico.



Ricavi totali 9 anni	6.897.846,67
Corrisp. da valorizzazione (eventi)	1.453.000,00
Corrisp. da mostre	170.000,00
Corrisp. da utenti diretti dei servizi (es biglietti ingresso)	3.507.255,00
Corrisp. da intermediazione / fee / valorizzazione dati (card)	70.800,00
Corrisp. da servizi museali aggiuntivi	1.696.791,67
Costi Operativi	- 4.855.877,73
Manutenzioni immateriali	- 727.388,02
Manutenzioni materiali	- 75.316,75
Servizi Esterni (postali, esperti, locazioni, utenze, ecc.)	- 2.794.414,11
Servizi IT (cloud, CAM, ecc.)	- 329.235,82
Management	- 454.278,65
Personale assistenza IT	- 214.649,86
Personale Operativo	- 7.964,87
Canoni di concessione/Premialità	- 157.416,36
Contingency/Rischio	- 95.213,29
Totale ammortamenti	- 859.577,43
Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali	- 545.000,00
Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali	- 135.000,00
Spese di avvio progetto valide per più esercizi	- 40.000,00
Ammortamento Imm. di Sostituzione	- 70.000,00
Spese di progettazione	- 69.577,43

	Ricavi	Costi Operativi	Contingency / Rischio	Totale Investimenti	Cash Flow Operativo Progressivo	Cash Flow Tot. Progressivo (dopo imposte)
2023	313.963,33 €	-358.202,79 €	-7.023,58 €	-382.077,43 €	-326.794,48 €	-472.240,41 €

2024	659.536,67 €	-532.511,68 €	-10.441,41 €	-147.500,00 €	-293.233,86 €	-459.622,02 €
2025	762.466,67 €	-531.029,74 €	-10.412,35 €	-105.000,00 €	-167.306,29 €	-386.960,48 €
2026	860.313,33 €	-563.152,50 €	-11.042,21 €	-150.000,00 €	-14.938,96 €	-302.248,66 €
2027	860.313,33 €	-595.089,99 €	-11.668,43 €	-70.000,00 €	187.145,26 €	-135.136,56 €
2028	860.313,33 €	-567.827,64 €	-11.133,88 €	-	475.422,91 €	114.759,62 €
2029	860.313,33 €	-568.234,40 €	-11.141,85 €	-	767.095,30 €	353.633,93 €
2030	860.313,33 €	-567.171,31 €	-11.121,01 €	-	1.059.690,38 €	592.922,83 €
2031	860.313,33 €	-572.657,68 €	-11.228,58 €	-	2.536.329,27 €	829.630,54 €
2032	6.897.846,67 €	-4.855.877,73 €	-95.213,29 €	-854.577,43 €	4.223.409,53 €	134.738,78 €

5 ITER DEL PSPP

Come già evidenziato nel primo capitolo, le procedure di Partenariato Pubblico-Privato nel settore della cultura “beneficiano” dello status di *semplificate* in quanto la norma – Codice dei Contratti Pubblici e Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio – disciplina una **procedura estremamente semplificata**, in termini sia di passaggi formali sia di tempistiche.



La valutazione si caratterizza per l’altissimo grado di discrezionalità dell’Ente, poiché la scelta del progetto di valorizzazione non è soggetta al rigore dei parametri di valutazione ricompresi nell’art. 95 del Codice in materia di offerta economicamente più vantaggiosa, bensì è conseguenza dalla **maggiore capacità di valorizzazione del bene culturale** e questa, a sua volta, non è vincolata a elementi di giudizio predeterminati, ma dipende essenzialmente dai contenuti complessivi della proposta.

L’Amministrazione, nel rispetto dei principi di trasparenza e non discriminazione, **individua e sceglie la migliore** “offerta” riservando a una **fase successiva** la decisione sulla stipulazione o meno del **contratto di partenariato** che andrà negoziato.

5.1 PRINCIPI DI COLLABORAZIONE NEL PARTENARIATO: LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DELLO SCHEMA DI CONTRATTO

Le Linee guida per la definizione dello schema di contratto, riportate in calce al presente paragrafo, **definiscono i principi e gli elementi di base** che dovranno trovare posto nel Contratto che sarà stipulato tra Comune e Aggiudicatario all’esito della procedura semplificata.

Il PSPP, oltre che per la semplificazione delle regole per la scelta del partner privato, si caratterizza anche perché **il contratto per la gestione del bene culturale**, pur presentando molti degli elementi che tipicamente caratterizzano il contratto di partenariato pubblico-privato, **si presta ad accogliere disposizioni flessibili al fine monitorare durante lo svolgimento delle prestazioni contrattuali il corretto andamento della concessione nell’ottica di preservare il fine ultimo dell’affidamento: la valorizzazione ai fini della migliore fruizione del bene culturale.**

Le linee guida individuano i **principi ispiratori** che saranno poi trasfusi nella disciplina negoziale che regolerà i rapporti fra partner pubblico e privato per tutta la durata dell’affidamento, specificando le condizioni e gli impegni durevoli per l’intera durata del partenariato e anche quelli di natura transitoria. Il Contratto, proprio in ragione della peculiarità dello scopo per cui è sottoscritto (valorizzazione ai fini della fruizione del bene culturale) è soggetto a costante monitoraggio e verifica e può essere adattato

e modificato in funzione del migliore perseguimento dello scopo posto dal legislatore, con grande capacità di adeguamento alle mutate condizioni dell'offerta culturale. Il processo di valorizzazione, infatti, può prevedere fasi di aggiornamento e co-progettazione e individua le sue milestones di verifica in relazione agli impatti generati piuttosto che agli output prodotti (es. incremento dell'accessibilità, partecipazione culturale della popolazione, etc.).

Ricordiamo, infatti, che i Partenariati Speciali Pubblico-Privati si basano sulla collaborazione tra il soggetto pubblico detentore del bene e il partner privato specializzato per **finalità di interesse generale quale è la valorizzazione di beni culturali e la loro promozione.**

Questo garantisce, anche in relazione alla lunga durata della collaborazione, **flessibilità operativa e capacità di aggiornamento dei contenuti della valorizzazione in relazione a nuovi bisogni**, a mutate condizioni del contesto non prevedibili ex ante (si pensi a condizioni eccezionali come la pandemia).

Nel seguito riportiamo le Linee guida recanti l'elenco di alcuni degli impegni tipici che le parti dovranno precisare e assumere nell'ambito del Contratto di partenariato.

Impegni del Proponente

- Garantire apertura, accessibilità e pubblica fruizione dei beni oggetto del PSPP
- Assunzione del rischio operativo, da intendersi come il rischio concesso alla gestione del bene culturale, facendosi carico dei costi e delle responsabilità connesse alla gestione
- Indicazione di un modello di remunerazione che sia fondato sui ricavi derivanti dall'offerta di spazi e servizi, dall'organizzazione di iniziative socioculturali, di attività commerciali complementari
- Assunzione della gestione della tariffazione e delle gratuità, in accordo con l'Ente
- Ricerca di finanziamenti pubblici e privati, fundraising e sponsorizzazioni, per finanziare nuove attività sui beni oggetto del PSPP
- Rispetto degli obblighi verso dipendenti e collaboratori e assunzione di tutti gli oneri relativi (alla scadenza dei contratti in essere)
Assunzione della responsabilità di custodia e manutenzione ordinaria degli immobili e degli allestimenti interni (alla scadenza dei contratti in essere)
- Concessione gratuita o in forma agevolata dell'utilizzo degli spazi e dei servizi per attività del Comune o da esso patrocinate
- Assunzione del ruolo di referente per la progettazione e per interventi di lavori, forniture e servizi
- Attivazione del meccanismo di revenue share nei confronti dell'Ente in caso di superamento della baseline minima di ricavi per l'attività di valorizzazione e gestione dei beni
Dal quinto anno, verrà riconosciuta una royalty pari al 15% del risultato netto del progetto; i dettagli si trovano nella tabella riassuntiva della proposta economica (pag. 35)

Impegni dell'Ente

- Concessione in comodato d'uso gratuito, come previsto dall'art. 151, il bene e le sue pertinenze per il perseguimento delle finalità di valorizzazione
- Garanzia di autonomia del Proponente, in relazione alle forme e alle modalità di gestione del bene culturale, nei limiti delle proprie competenze e nel rispetto dei beni
- Garanzia, a proprie spese, delle manutenzioni straordinarie degli spazi esterni (verde, parchi, fontane, arredi esterni, etc.)
- Impegno nel mettere a disposizione del Concessionario i canali istituzionali per le attività di comunicazione e promozione dei beni, dei servizi, degli eventi
- Rinuncia degli eventuali oneri di costruzione/urbanizzazione, rinuncia o massima riduzione dei tributi comunali se e quanto previsto dalla normativa applicabile

Il Piano Economico Finanziario (PEF)

La procedura di PSPP prevede la presentazione del quadro economico-finanziario di massima atteso per l'orizzonte temporale previsto dalla durata del progetto. Insieme alla convenzione, disciplina l'allocazione dei rischi e la procedura di concessione.

Il PEF è il documento che riporta **le condizioni e gli elementi che determinano l'equilibrio economico finanziario del contratto di PSPP.**

Anche il PEF è caratterizzato da una flessibilità relazionata all'andamento delle attività e da eventuali nuove necessità che dovessero sopraggiungere. Infatti, il PEF è soggetto a revisione e riequilibrio sulla base dell'andamento dei ricavi, destinando, se necessario, nuove risorse, introducendo nuovi servizi e/o attività nel caso in cui i ricavi fossero superiori alle aspettative, oppure sospendendo attività che si rivelano non strategiche per la migliore valorizzazione e promozione dei beni, oppure sulla base di sopraggiunte novità normative. Il riequilibrio del PEF è previsto anche in caso di cause di forza maggiore, non imputabili all'operatore economico. **Si propone di verificare l'equilibrio economico finanziario ogni quadrimestre per poter apportare i necessari ed eventuali correttivi.**

La possibilità di operare il riequilibrio del PEF è espressamente prevista dal Codice dei Contratti Pubblici, e a maggior ragione nei contratti di PSPP, vista la natura speciale di queste forme di collaborazione.

Il Legale Rappresentante di

Municipia S.p.A.



Stefano De Capitani

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Legale Rappresentante di

Solidarietà e Lavoro S.C.S.



Stefano Dagnino

Presidente del Consiglio di Amministrazione