

«MAPPATURA E MONITORAGGIO NEL TEMPO DELLE TECNOLOGIE E DEI MODELLI DI BUSINESS»

RAPPORTO DI RICERCA REALIZZATO DALL'UNITÀ DI RICERCA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"
IL CENTRO DI ECCELLENZA DTC LAZIO



Ente promotore:	Il Rapporto di Ricerca è stato promosso da CENTRO DI ECCELLENZA DTC LAZIO
Coordinamento Scientifico della ricerca:	<i>Paola M.A. Paniccia</i> Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese – Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Gruppo di Ricerca:	<i>Matteo Cristofaro</i> Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” <i>Marta Belmonte</i> Assegnista di Ricerca in Management DTC Lazio-Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” <i>Veronica Strippoli</i> Assegnista di Ricerca in Management DTC Lazio-Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” <i>Antonella Monda</i> Assegnista di Ricerca in Management Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” <i>Mario Cristiani</i> Dottorando di Ricerca in Management Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”



INDICE

1. Obiettivi ed esecuzione del progetto	4
2. Siti culturali del Lazio	8
2.1 Il sito culturale: definizione e caratteristiche	8
2.2 Metodologia della raccolta dati	10
3. Tecnologie applicate in ambito culturale	10
3.1 Definizione di tecnologia in ambito culturale	10
4. Modelli di business applicati per la valorizzazione, gestione e fruizione dei siti culturali	12
4.1 Definizione di Modello di Business	12
4.2 Modelli di business nel settore culturale	12
4.3 Business model diffusi all'interno delle destinazioni culturali sostenibili	16
5. Valutazione del grado di "innovazione" e di accessibilità a diversamente abili	18
6. Esempificazione di un'estrazione di siti e progetti culturali e prima analisi secondo obiettivi del progetto	23
6.1 siti culturali	23
7. Analisi dei musei e siti culturali del Lazio	26
7.1 Numerosità campionaria e tipologia dei musei e siti culturali del Lazio	26
7.2 Distribuzione geografica dei musei e siti culturali del Lazio	29
7.3 Analisi dei modelli di business per i musei e siti culturali del Lazio	31
7.4 Analisi delle tecnologie fisse e mobili per i musei e siti culturali del Lazio	32
7.5 Analisi della tipologia di accesso per i musei e siti culturali del Lazio	35
7.6 Analisi dei prezzi medi di accesso per i musei e siti culturali del Lazio	37
7.7 Analisi del grado di accessibilità per i musei e siti culturali del Lazio	38
8. Rischi del progetto	39
8.1 Rischi del progetto prima della raccolta dati	39
8.2 Rischi del progetto successivi alla raccolta dati	40
9. Conclusioni e implicazioni per il policy maker	41
Bibliografia	43
Sitografia	45



INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1 Classificazione delle attività creative sulla base del modello per attività e processi</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2 Classificazione delle attività creative sulla base del modello sulla creazione di valore</i>	<i>15</i>
<i>Figura 3 – Ripartizione dei Musei in base alla tipologia</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4 - Ripartizione dei Siti Culturali sulla base della tipologia</i>	<i>30</i>
<i>Figura 5 - Confronto tra i prezzi medi di Musei e Siti Culturali</i>	<i>32</i>
<i>Figura 6 - Confronto del grado di Accessibilità di Musei e Siti Culturali</i>	<i>33</i>

INDICE DELLE TABELLE

<i>Tabella 1 - Identificazione di attività ed obiettivi del progetto</i>	<i>5</i>
<i>Tabella 2- Matrice delle Tecnologie Applicate</i>	<i>11</i>
<i>Tabella 3 - Classificazione delle attività creative sulla base della tipologia di prodotto/servizio</i>	<i>14</i>
<i>Tabella 4- Classificazione delle attività creative sulla base del modello sulla gestione della proprietà intellettuale</i>	<i>14</i>
<i>Tabella 5- Tipologie di business model e sintesi delle principali caratteristiche</i>	<i>17</i>
<i>Tabella 6- Analisi di un campione di 10 siti culturali del Lazio</i>	<i>24</i>
<i>Tabella 7- Analisi di un campione di 10 musei del Lazio</i>	<i>25</i>
<i>Tabella 8 - Numero Musei e Siti Culturali del Lazio</i>	<i>27</i>
<i>Tabella 9 - Numerosità e frequenza dei Musei in base alla distribuzione per Provincia</i>	<i>30</i>
<i>Tabella 10 - Numerosità e frequenza dei siti culturali in base alla distribuzione per Provincia</i>	<i>30</i>
<i>Tabella 11 - Distribuzione dei Business Model di Musei e Siti Culturali</i>	<i>32</i>
<i>Tabella 12 - Numerosità e frequenza di tecnologie fisse e mobili</i>	<i>34</i>
<i>Tabella 13 - Ripartizione dei Musei sulla base della tipologia di accesso (gratuito o a pagamento)</i>	<i>36</i>
<i>Tabella 14 - Ripartizione dei Siti Culturali sulla base della tipologia di accesso (gratuito o a pagamento)</i>	<i>36</i>



1. Obiettivi ed esecuzione del progetto

Il presente documento ha l'obiettivo di esporre lo stato dell'arte attraverso il censimento di: siti culturali del Lazio, idee progettuali in campo culturale e creativo (progetti europei, nazionali e regionali), tecnologie applicate (sia fisse che mobili) e modelli di business applicati per la valorizzazione, gestione e fruizione dei siti culturali; numero degli accessi e introiti dei siti culturali; valutazione del grado di "innovazione" e di accessibilità a diversamente abili (secondo 3 gradi).

Pertanto, il presente lavoro ha lo scopo di mappare i luoghi della cultura della regione Lazio, fornendo una mappatura di tutti i musei e degli altri luoghi culturali presenti nel Lazio.

La predisposizione del materiale, comprendente le liste di tutti i musei e i siti culturali, è propedeutica alla realizzazione grafica della mappatura e del monitoraggio, nel tempo, delle tecnologie e dei modelli di business dei luoghi della cultura della Regione Lazio, e contribuisce alla loro valorizzazione, gestione e fruizione.

Il progetto ha previsto una fase di impostazione delle mappature e la consegna di un documento contenente la descrizione degli obiettivi specifici del progetto, delle attività iniziali intraprese e delle attività future che sarebbero state realizzate per il completamento del progetto. Tale documento contiene le: (i) descrizioni delle unità di analisi del progetto, (ii) definizioni, estratte dalla letteratura scientifica, necessarie per l'esecuzione delle attività progettuali, e (iii) una proposta di estrazione di alcuni siti culturali e progetti culturali per i quali sono stati descritti le a) posizioni geografiche, b) le tecnologie implementate (sia fisse che mobili), c) i modelli di business applicati per la valorizzazione, d) la gestione e fruizione dei siti culturali, e) il numero degli accessi e introiti dei siti culturali, f) la valutazione del grado di "innovazione" e di accessibilità ai diversamente abili. A conclusione del documento sono stati indicati i rischi progettuali derivanti dall'incompletezza delle fonti di dati a disposizione dell'unità progettuale.



Si veda la Tabella 1 per una sintesi di quanto sopra e per l'identificazione del cronoprogramma delle attività realizzate.

Tabella 1 - Identificazione di attività ed obiettivi del progetto

Unità di analisi e caratteristiche investigate	Attività	Obiettivi
Siti Culturali	Definizione di sito culturale secondo letteratura scientifica e pratica	Identificazione di una definizione univoca che orienti l'attività di ricerca
	Identificazione delle fonti dati secondarie idonee per una corretta mappatura dei siti culturali della regione Lazio ed utili per le analisi proposte	Individuazione fonti dei dati
	Raccolta dati tramite le fonti dati secondarie idonee	Data collection
	Screening dei dati finalizzata all'ottenimento di record completi di tutte le informazioni necessarie per le analisi proposte	Finalizzazione database
Tecnologie Applicate	Individuazione delle diverse tipologie di tecnologie applicate nei siti e progetti culturali	Nell'ambito delle due macrocategorie (fisse e mobili) sono individuate almeno due tipologie principali di tecnologie applicate (e.g. <i>on site</i> e <i>off-site technologies</i>) nei siti e progetti culturali
	Raccolta dati	Raccolta dati sulle tecnologie applicate nei siti culturali oggetto di analisi



	Analisi	Individuazione delle caratteristiche fondamentali delle tipologie di tecnologie applicate
	Reportistica analitica per il <i>policy maker</i>	Elaborazione di un quadro descrittivo completo che orienti le future strategie di azione
Modelli di Business	Definizione di modello di business secondo la letteratura scientifica e pratica	Identificazione di una definizione univoca che orienti l'attività di ricerca
	Individuazione delle diverse tipologie di modelli di business applicati nei siti e ai progetti culturali	Alla luce della definizione individuata al Punto 1 vengono definiti almeno 3 modelli di business
	Raccolta dati	Raccolta dati sui modelli di business applicati nei siti culturali oggetto di analisi
	Analisi	Individuazione delle caratteristiche fondamentali delle tipologie di modelli di business applicati
	Reportistica analitica per il <i>policy maker</i>	Elaborazione di un quadro descrittivo completo che orienti le future strategie di azione
Numero degli accessi e introiti dei siti culturali	Identificazione fonte dati	Identificazione delle fonti dei dati necessari per la rilevazione degli accessi e degli introiti per i siti e progetti culturali
	Rilevazione accessi	Raccolta dati sugli accessi ai siti culturali e dimensionamento degli accessi complessivi dei cluster individuati nella sezione 1 e 2



	Rilevazione introiti	Determinazione degli introiti dei siti culturali e dimensionamento degli introiti complessivi dei cluster individuati nella sezione 1 e 2
	Reportistica analitica per il policy maker	Elaborazione di un quadro descrittivo completo che orienti le future strategie di azione
Valutazione del grado di “innovazione” e di accessibilità a diversamente abili	Definizione dei gradi di innovazione dei siti e progetti culturali	Individuazione di tre gradi di innovazione seguendo gli spunti offerti dalla letteratura e dalla pratica
	Definizione dei gradi di accessibilità ai diversamente abili dei siti e progetti culturali	Individuazione di tre gradi di accessibilità ai diversamente abili seguendo gli spunti offerti dalla letteratura e dalla pratica
	Rilevazione dati sui livelli di innovazione	Raccolta, attraverso dati secondari, dei dati inerenti i livelli di innovazione dei siti culturali individuati e determinazione dei valori complessivi dei cluster selezionati
	Rilevazione dati sui livelli di accessibilità ai diversamente abili	Raccolta, attraverso dati secondari, dei dati inerenti i livelli di accessibilità ai diversamente abili dei siti e progetti culturali individuati e determinazione dei valori complessivi dei cluster selezionati
	Reportistica analitica per il policy maker	Elaborazione di un quadro descrittivo completo che orienti le future strategie di azione



Attraverso le fonti di dati secondarie identificate, sono stati raccolti i dati riguardanti: a) nomenclatura dei luoghi della cultura, b) posizione geografica, c) tecnologie (fisse e mobili) applicate nei luoghi culturali oggetto di analisi, c) i modelli di business applicati, e d) i livelli di innovazione dei siti culturali individuati.

I dati raccolti sono contenuti all'interno dell'Allegato 1, documento dal titolo "Istituti e luoghi della cultura DTC", utile al completamento dei lavori di realizzazione grafica delle mappe da parte del DTC. Il suddetto allegato contiene una lista di tutti i musei e tutti i siti culturali del Lazio ordinati per tipologia. Sia per i musei che per i siti culturali è riportato: l'indirizzo (comprendente città, provincia, via e numero civico), sito internet, modello di business, tecnologie fisse (sito internet, supporto multimediale, mappe virtuali, tour virtuale, ticket online, e-commerce, e-mail, newsletter) e mobili (app, audioguida, social media), accessibilità e tariffe per l'ingresso, grado di accessibilità a diversamente abili.

2. Siti culturali del Lazio

2.1 Il sito culturale: definizione e caratteristiche

I siti culturali fanno parte della macrocategoria del patrimonio culturale, insieme ai *monumenti* (opere architettoniche, plastiche o pittoriche monumentali, elementi o strutture di carattere archeologico, iscrizioni, grotte e gruppi di elementi di valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico) e agli "agglomerati" (gruppi di costruzioni isolate o riunite che, per la loro architettura, unità o integrazione nel paesaggio hanno valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico) (Convenzione sulla protezione del Patrimonio mondiale culturale e naturale, UNESCO, 1972, art.1).

In base alla Convenzione sulla protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale, adottata dall'UNESCO nel 1972, sono siti culturali le «opere dell'uomo o opere coniugate dell'uomo e della natura, come anche le zone, compresi i siti archeologici, di valore universale eccezionale dall'aspetto storico ed estetico, etnologico o antropologico» (Unesco, 1972). Tale definizione trova riscontro nella letteratura scientifica, la quale individua e definisce i siti culturali come beni culturali di natura eterogenea quali oggetti, edifici, documenti, che per il loro valore artistico, storico o documentario e persino naturalistico, costituiscono quella



fondamentale testimonianza della cultura e della tradizione di quei popoli o di quelle civiltà che questi beni hanno prodotto (Villa, 2014).

L'inserimento di un bene architettonico, monumentale, paesaggistico o addirittura immateriale tra i beni tutelati dall'Unesco è divenuto un elemento qualificante del diritto dei beni culturali. L'iscrizione nella lista del patrimonio dell'Umanità (World heritage list-WHL) di beni e complessi di beni “di eccezionale valore universale” è, infatti, preordinata alla identificazione, protezione, conservazione, valorizzazione e trasmissione alle generazioni future del patrimonio culturale e naturale.

Con la legge n. 77 del 2006, per la prima volta, viene previsto a livello normativo che i siti Unesco, in virtù della loro unicità, rappresentano punti di eccellenza del Patrimonio culturale, paesaggistico e naturale italiano, nonché elementi fondanti della rappresentazione del nostro Paese a livello internazionale (Armao, 2018). Tuttavia, passando in rassegna la normativa in materia di beni culturali, si ravvede che i siti culturali sono beni del patrimonio culturale e beneficiano di una normativa multilivello. Sono rilevanti a livello internazionale, europeo, nazionale e regionale. Se a livello internazionale, i siti culturali sono regolati dai più importanti organismi preposti alla tutela del patrimonio culturale quali il Consiglio d'Europa e l'Unesco, a livello nazionale le Regioni hanno predisposto specifici regolamenti a tutela dei propri siti culturali, con i quali hanno raggiunto, in alcuni casi, livelli di tutela ottimali. Dunque, l'Italia non vanta solo siti culturali riconosciuti a livello internazionale, ma anche siti di rilevanza regionale e nazionale (Areddu, 2020).

La definizione di “sito culturale”, pertanto, può rivelarsi ampiamente inclusiva, anche in base a quanto si evince dalla relativa normativa in vigore. Tuttavia, la letteratura scientifica identifica che i musei non sono ad oggi da considerarsi “siti culturali” in quanto nella categoria dei beni culturali materiali non vi è riferimento alle strutture museali, quanto, se mai, alle collezioni in esse contenute. Pertanto, si può concludere che i musei, che si rischia di ridurre a mere “banche” della diversità culturale, svolgono più che altro un ruolo di agenti diffusori di cultura in un sistema complesso, inseriti nella catena che lavora all'evoluzione della società locale, rimanendo però ancora «sostanzialmente assimilabili ad aziende», o a servizi per la cultura e non vanno considerati, quindi, siti culturali (Maggi, 2009).

2.2 Metodologia della raccolta dati

In merito alla metodologia della ricerca, l'individuazione dei luoghi della cultura della Regione Lazio è avvenuta attraverso l'identificazione e l'utilizzazione delle seguenti fonti dati: Regione Lazio - Organizzazione Museale Regionale (Regione Lazio, 2022); Ministero della Cultura - Direzione generale musei (Ministero della Cultura, 2022).

In particolare, la raccolta dati è avvenuta attraverso una ricerca avanzata sul sito della Regione Lazio e sul sito del Ministero della Cultura, da cui sono stati estrapolati, rispettivamente, i dati utili a stilare una lista di musei e una lista di siti culturali presenti sul territorio regionale. Più nello specifico, dal sito della Regione Lazio sono stati estrapolati i dati relativi a 142 musei; mentre, dal sito del Ministero della Cultura sono stati individuati i dati di 101 siti culturali, di seguito esaminati.

Per ogni museo e sito culturale, sono stati rilevati la collocazione geografica, la tipologia di sito culturale (per i musei, archeologico, storico, demo etno antropologico, naturalistico, storico artistico, ecomuseo; per i siti culturali, antica costruzione, monumento, sito religioso, biblioteca, archivio fotografico, area espositiva), il sito internet, il business model, le tecnologie utilizzate sia fisse (sito internet, supporto multimediale, mappe virtuali, tour virtuale, ticket online, e-commerce, email, newsletter) che mobili (app, audioguida, social media), l'accessibilità e le tariffe per l'ingresso, il grado di accessibilità a diversamente abili.

L'analisi dei dati relativa ai luoghi della cultura ha previsto, dunque, la catalogazione dei risultati in due sottogruppi: musei e siti culturali. Dall'analisi sono stati esclusi i progetti culturali, a causa del difficile reperimento dei dati dalle fonti disponibili.

Tutti i dati raccolti sono riportati nell'Allegato A al presente documento.

3. Tecnologie applicate in ambito culturale

3.1 Definizione di tecnologia in ambito culturale

L'evoluzione dell'Information Communication Technology (ICT) ha seguito di pari passo l'evoluzione dei bisogni dei consumatori e, nel caso di specie, dei visitatori di siti culturali (oltre che dei fruitori di eventi culturali in generale). A questo si è accompagnato anche un cambiamento nell'approccio dei gestori dei siti che è divenuto sempre più imprenditoriale e finalizzato al coinvolgimento del fruitore in un'esperienza realmente partecipativa (Polese et



al., 2022; Troisi et al., 2019). Non solo, è diventato fondamentale garantire ai fruitori (potenziali ed effettivi) la facilità nell'accesso ai servizi e la possibilità di accedere a canali alternativi alla visita del sito culturale. Il concetto di tecnologie applicate ai siti culturali e nell'ambito di progetti culturali ricomprende tutti quegli strumenti tecnologici utilizzati per incrementare ed intensificare l'esperienza e la conoscenza del visitatore (Leoni & Cristofaro, 2020).

Sulla base della definizione di cui sopra è possibile effettuare una prima distinzione tra *on-site tool* e *off-site tool*. In particolare:

- *On-site tool*: sono gli strumenti tecnologici che consentono una migliore comprensione ed interazione, una fruizione smart e che vengono utilizzati direttamente sul luogo che si visita (e.g. pannelli interattivi, audio guide etc.);
- *Off-site tool*: sono gli strumenti tecnologici utilizzati per la promozione del sito culturale o per consentire un'esperienza virtuale nel sito di interesse. Nel primo caso è possibile pensare a strumenti come i cataloghi virtuali, nel secondo ai siti web.

Un'ulteriore distinzione dei tool tecnologici utilizzati nell'ambito dei siti e degli eventi culturali è quella tra tecnologie fisse e mobili (Leoni & Cristofaro, 2020). Tenendo conto di queste due variabili è possibile costruire, a scopo esemplificativo, una prima matrice di raggruppamento delle tecnologie oggetto di analisi. Si veda la Tabella 2.

Tabella 2- Matrice delle Tecnologie Applicate

	Fisse	Mobili
On-site	Pannelli interattivi, Sistemi di prossimità	Tablet, Audio Guide, Visori per realtà virtuale, Visori per realtà aumentata
Off-site	Siti Internet, Ticket On-line, Tour virtuali, Cataloghi virtuali, Forum, Newsletter, Targeted Newsletter, E-commerce	Mobile App, Social Media



La posizione nella matrice aiuta il lettore a comprendere il modo in cui la tecnologia individuata migliora l'esperienza del visitatore. In alto a sinistra sono indicati quei sistemi installati direttamente sul posto e che possono essere utilizzati contemporaneamente da più visitatori. In alto a destra sono indicati quei dispositivi hardware che il singolo visitatore deve utilizzare per ottenere un arricchimento dell'esperienza di visita. In basso a sinistra vengono indicati portali o sistemi on-line che, grazie all'utilizzo di dispositivi hardware, prolungano l'esperienza del visitatore (prima, dopo o in alternativa alla visita sul posto). In basso a destra sono state individuate quelle tecnologie che prevedono l'utilizzo di un dispositivo mobile.

4. Modelli di business applicati per la valorizzazione, gestione e fruizione dei siti culturali

4.1 Definizione di Modello di Business

Secondo Osterwalder e Pigneur (2010), un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. In linea con questa visione, diversi autori sostengono che il modello di business di un'azienda rappresenti principalmente il modo in cui un'azienda crea e cattura valore (Demil et al., 2015; Amit & Massa 2011). Il concetto di modello di business nasce per indagare come le nuove tecnologie hanno cambiato l'ambiente aziendale, principalmente con riferimento all'era delle dot-com. Alla fine degli anni 2000, con l'avvento di e-business dirompenti basati principalmente su app mobili attivate da dispositivi mobili, il concetto di business model ha acquisito ancora più importanza (Cristofaro, 2020). Da allora, la letteratura sui modelli di business si è occupata dello studio dei modelli di e-business (Zott et al., 2011), che originariamente erano interpretati come il mezzo per ottenere valore dal vantaggio tecnologico che si possiede (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

4.2 Modelli di business nel settore culturale

In Italia, il settore culturale e creativo mostra un interessante fermento e buone pratiche di rilievo che potrebbero generare la replicabilità di modelli di business. Il settore culturale



creativo raggruppa tutte le imprese che producono beni o servizi in qualche modo collegati alla cultura, alle arti, alla creatività (Dameri, 2017).

È fondamentale inoltre considerare l'ambiente in cui le imprese culturali si trovano ad agire e valutare il modo in cui le istituzioni siano in grado di promuovere lo sviluppo dei siti culturali (Paniccia et al., 2018). Senza trascurare il ruolo ricoperto dalle imprese culturali quali forze motrici del cambiamento e spinte propulsive dell'innovazione, l'analisi dei modelli di business non può trascurare l'importanza del dialogo con il soggetto pubblico per impostare quelle azioni sinergiche imprescindibili nell'evoluzione oltre che nella salvaguardia dei siti culturali (Paniccia & Leoni, 2017).

Pertanto, sebbene l'analisi che segue rappresenti una schematizzazione dei modelli di business, è fondamentale considerare come questo tipo di azione sinergica sia la preconditione per lo sviluppo delle destinazioni turistiche in generale e dei siti culturali nello specifico (Paniccia & Leoni, 2017), tanto da affermarsi la necessità di un approccio co-evolutivo allo studio delle dinamiche evolutive in questi settori (Paniccia & Baiocco, 2018).

Per meglio comprendere quali sono le imprese che operano nel settore, è necessario analizzare i vari modelli che caratterizzano le svariate industrie culturali e creative. Le diverse definizioni esistenti si differenziano a seconda di diversi approcci concettuali che possono essere sintetizzati come segue (Dameri, 2017):

- a. **Il modello basato sulla tipologia di prodotto o servizio** raggruppa imprese che realizzano lo stesso prodotto o prodotti simili. La classificazione delle attività creative sulla base della tipologia di prodotto/servizio proposta dal Department for Culture, Media and Sport (DCMS) del Regno Unito.

Tabella 3 - Classificazione delle attività creative sulla base della tipologia di prodotto/servizio

Audio-visivi	Libri e stampati
Musica	Letteratura
TV e radio	Editoria
Film e video	Stampa e tipografia
Fotografia	
Pubblicità	
Media digitali (web, videogiochi, etc.)	
Arti performative	Arti visive e design
Teatro	Belle arti (pittura, scultura, etc.)
Danza	Architettura
Circo	Design e moda
Carnevale	Artigianato
Marionette	Antiquariato

Fonte: elaborazione propria su WIPO (2004)

Le attività creative descritte in tabella 3 sono divise in quattro categorie: Audio-visivi, libri e stampati, arti performative, arti visive e design. Questo approccio tuttavia non distingue tra creatività e cultura, né tra produzione e commercializzazione di beni e servizi.

- b. **Il modello basato sulla gestione della proprietà intellettuale** pone al centro del settore culturale e creativo la produzione di contenuti creativi meritevoli di tutela. La World Intellectual Property Organization (WIPO, 2004) suggerisce la classificazione esposta in Tabella 4.

Tabella 4- Classificazione delle attività creative sulla base del modello sulla gestione della proprietà intellettuale

Contenuto proprietario	Copyright parziale	Attività indipendenti da copyright
Arte visiva e grafica	Architettura	Carta
Musei e gallerie d'arte	Design e moda	Fotocopiatrici
Arti performative	Arredi e oggetti per la casa	Equipaggiamento fotografico
Musica		Supporti di registrazione
Film e video		Strumenti musicali
TV e radio		Elettronica di consumo
Pubblicità		
Media digitali (web, videogiochi, etc)		

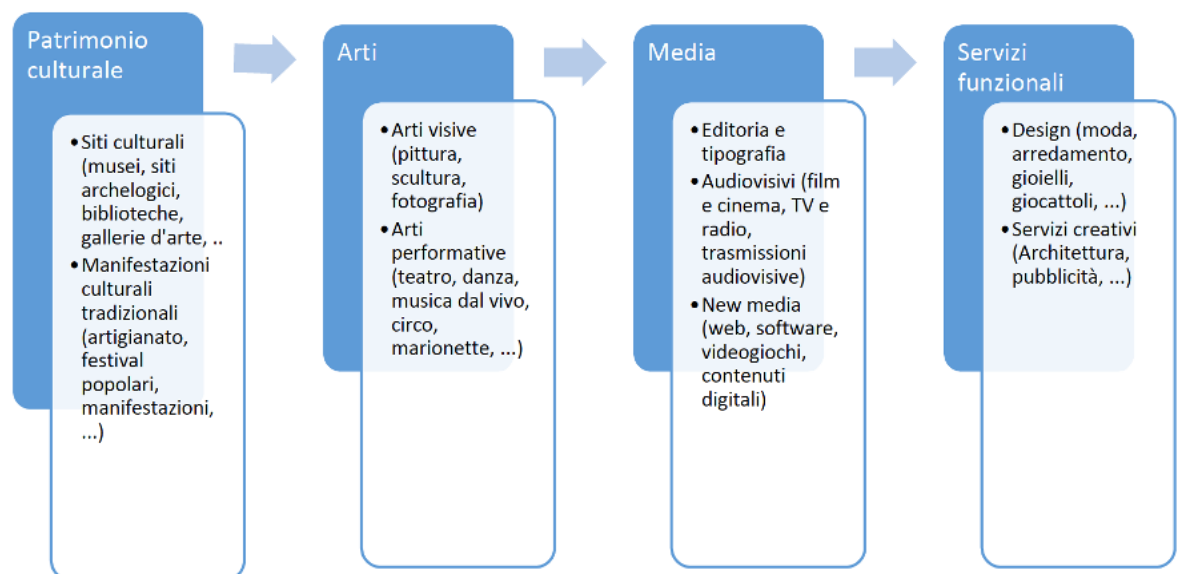
Fonte: elaborazione propria su WIPO (2004)

La classificazione proposta dal WIPO (Tabella 4) considera sia attività direttamente operanti su beni e servizi a contenuto culturale e creativo, sia attività propedeutiche. Pertanto, si tratta di una categorizzazione ancora molto ampia e non adeguata a restringere il perimetro di imprese

che effettivamente contribuiscono alla creazione di valore tramite attività a contenuto strettamente culturale o creativo.

- c. **Il modello basato sulla natura delle attività e processi** classifica le imprese e attività culturali e creative in funzione della tipologia delle attività produttive svolte, piuttosto che del prodotto o servizio offerto. Associate a queste diverse tipologie di attività vi sono anche diversi modelli di creazione del valore: alti costi e valori unitari per quanto riguarda le attività di creazione, bassi costi e alti volumi di fruizione per quanto riguarda invece la fruizione culturale.

Figura 1 - Classificazione delle attività creative sulla base del modello per attività e processi

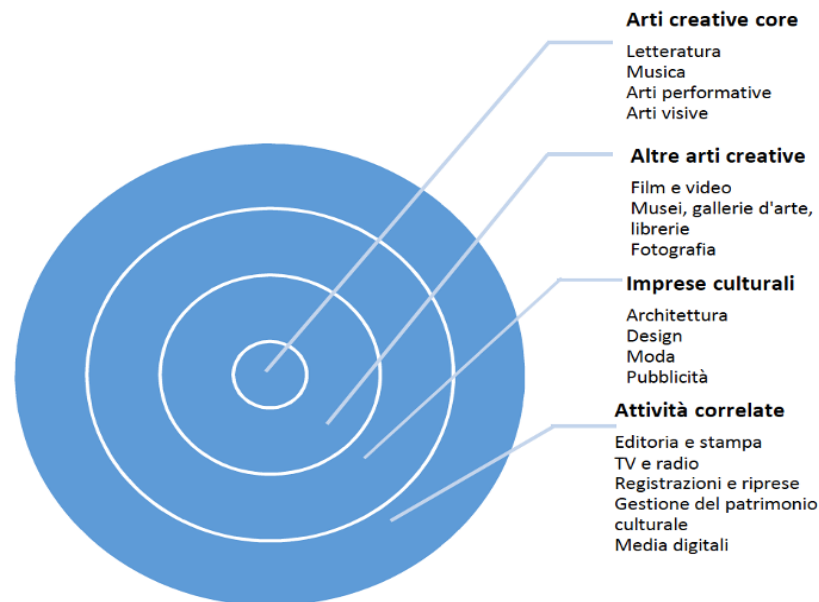


Fonte: elaborazione propria su UNCTAD (2008)

La Figura 1 identifica i quattro gruppi di attività così come classificate dall'UNCTAD (2008) in: attività di gestione del patrimonio culturale; arti; media; attività funzionali alle precedenti.

- d. **Il modello basato sulla creazione del valore** parte da un assunto economico e classifica le attività in modo gerarchico rispetto al loro maggiore o minore contenuto creativo.

Figura 2 - Classificazione delle attività creative sulla base del modello sulla creazione di valore



Fonte: elaborazione propria su UNCTAD (2008)

La rappresentazione che viene fornita, riportata in Figura 2, è quella di un cerchio concentrico in cui al centro troviamo le attività core rappresentate dalle arti creative, per passare alle altre attività creative, alle attività culturali e infine alle attività correlate man mano che ci si allontana dal centro.

4.3 Business model diffusi all'interno delle destinazioni culturali sostenibili

In letteratura, si distinguono tre tipologie principali di business model (Massa e Tucci, 2014; Choudary et al., 2016; Micheli, 2016):

- Modelli di business lineari: le aziende creano beni e servizi e li distribuiscono ai consumatori. Il valore è prodotto a monte e consumato a valle;
- Modelli di business collettivi: vi è un numero di professionisti che si associano e condividono informazioni e risorse;
- Modelli di business a piattaforma: le aziende permettono a clienti e stakeholder di partecipare alla creazione e alla consumazione del valore attraverso piattaforme tecnologiche.

Tali modelli tradizionali non sono però sufficienti a leggere l'eterogeneità dei casi nel mondo culturale e delle destinazioni turistiche incentrate sulla valorizzazione del cultural heritage. Per tale motivo, si propongono di seguito cinque business model applicabili con successo alle destinazioni turistiche sostenibili (Report Progetto ADAMO, 2014):

- Hub di servizi,
- Hub di servizi integrati,
- Club di servizi,
- Piattaforma ecosistema chiuso,
- Piattaforma ecosistema aperto.

Ciascuna tipologia di business model già menzionata ha le proprie caratteristiche distintive in termini di forma istituzionale di governo preponderante, modalità di realizzazione dei servizi, modello di ricavi e di costi e particolarità che ne definiscono l'applicabilità o meno ad una destinazione piuttosto che ad un'altra. Il report del progetto ADAMO riassume tali caratteristiche, di seguito riportate in Tabella 5. In tabella sono riportati anche i pro e le condizioni di successo di ogni modello di business.

Tabella 5- Tipologie di business model e sintesi delle principali caratteristiche

	Forma Istituzionale	Modalità operativa di realizzazione servizi	Revenue Model	Modello di Costo	Caratteristiche peculiari	Pro	Condizioni di successo
Servizi Hub	Pubblico	Bando pubblico	Finanziamenti Pubblici diretti o da bando	Alti costi fissi di avvio e mantenimento (uffici; hardware; software; acquisizione competenze; formazione personale)	Decisioni accentrate in un unico ente, spesso influenzate da politica	Un polo decisionale unico dovrebbe abbreviare i tempi e rendere coerenti le azioni	I casi di successo presentano una lunga continuità politica e armonia tra enti locali (regioni-province-comuni)
Hub Servizi Integrati	Pubblica, privata e pubblico-privata	Bandi pubblici; bandi privati; diretta (uno dei partner di progetto realizza)	Finanziamento da bando pubblico, revenue da vendita di servizi (anche obbligatori), maggiorazione tasse di soggiorno	Alti costi fissi di avvio e acquisizione competenze; formazione personale, creazione dei meccanismi gestionali di destinazione	Orientamento di lungo periodo e strategico, con investimento in percorsi di differenziazione dell'offerta complessiva (Marchio Ombrello)	Polo decisionale unico, con distribuzione capillare di uffici operativi	Continuità politica e relazioni tra stakeholder orientate al raggiungimento dello scopo comune, ben condiviso
Servizi Club	Privato	Diretta (uno tra gli stakeholder realizza) o a chiamata (miglior qualità prezzo da preventivo)	Fee d'ingresso per essere parte del club; incremento delle vendite di pacchetti turistici integrati tra i soci	Suddivisione delle spese generali in quote differenti per capacità di spesa dei partecipanti; soprattutto costi di comunicazione; costi variabili bassi	Sistema decisionale democratico all'interno del gruppo chiuso di stakeholder, con negoziazione integrativa degli interessi reciproci	Le attività di negoziazione sono rapide e sempre integrative; se un «socio» non condivide le azioni può uscire dal club	Deve essere chiaro tra i partecipanti il mutuo vantaggio nell'associazione e devono essere presenti interessi diversi e non contrastanti per permettere la negoziazione integrativa
Servizi Ecosistema Chiuso	Partnership Pubblico-Privata	Bandi «pubblici» con clausole specifiche sulla provenienza e/o tipologia degli istituti rispondenti	Finanziamenti pubblici diretti o da bando di servizi; incassi su servizi incrementali attorno ai beni meritori	Alti costi fissi di avvio; costi variabili di mantenimento medio-bassi	Sistema decisionale democratico all'interno del gruppo chiuso di stakeholder, con negoziazione integrativa degli interessi reciproci	Concentrano le risorse e gli interessi su temi e luoghi specifici, permettendo un'azione coordinata	Nei casi di successo, i beni o i territori al centro dell'ecosistema sono riconosciuti come caratteristica distintiva del territorio da valorizzare
Servizi Ecosistema Aperto	Partnership Pubblico-Privata	Peer to Peer; Bandi; Call for Application; Matchmaking in open source tra domanda e offerta	% su innovazioni brevettate; Servizi al pubblico a pagamento; pubblicità; cessione database	Alti costi fissi per l'avviamento della piattaforma; alti costi variabili per il mantenimento attivo della piattaforma	Discussioni aperte tra gli stakeholder e tutti i partecipanti alla piattaforma	Alto tasso di innovazione; maggiori ricavi potenziali da bandi e da servizi/brevetti	I maggiori rischi e costi di avviamento prevedono un investimento almeno costante nel tempo; i casi di successo sono in bacini con alte interazioni

Fonte: Report Progetto ADAMO



5. Valutazione del grado di “innovazione” e di accessibilità a diversamente abili

L'innovazione culturale è fatta di processi e progetti trasversali e multidimensionali, e quindi i metodi di misurazione tradizionali non sono in grado di cogliere tutti gli effetti dell'innovazione culturale, bisogna quindi individuare come misurare gli impatti dell'innovazione culturale (Zabatino, 2015).

È utile individuare cosa si intende per “innovazione” e distinguere quest'ultima dalla ricerca e dallo sviluppo, dove la prima produce conoscenze prima validate solo in linea teorica, il secondo serve invece a verificare la conoscenza in base a dei modelli, trasportandola nella realtà del mondo fisico. Per innovazione invece si intende la trasformazione della conoscenza in valore, di modo che il prodotto venga messo sul mercato, venga accolto dai consumatori e abbia successo. Tuttavia, l'innovazione non è solo tecnologia che diventa valore, ma anche *«progettualità che migliora i servizi abbassandone i costi»*. Si possono dunque distinguere e definire due tipi di innovazione, ossia l'innovazione culturale e quella sociale (Pozzo, 2020): Per innovazione sociale si intendono le innovazioni che mirano ad affrontare direttamente i bisogni sociali in modi innovativi, sviluppando o migliorando nuovi prodotti e servizi attraverso il coinvolgimento diretto delle persone che ne hanno bisogno e che li usano, generalmente attraverso un processo che va dal basso verso l'alto (Commissione Europea CE, 2016, 6).

Per quanto riguarda l'innovazione culturale, invece, questa funziona attraverso l'innovazione sociale e l'innovazione tecnologica e mira a coinvolgere cittadini, utenti, mondo accademico, parti sociali, autorità pubbliche, imprese, settori creativi e imprenditori sociali in processi che vanno dall'identificazione dei problemi alla fornitura di soluzioni (EC 2014, p. 91).

Innanzitutto, dalla letteratura scientifica e pratica si evince che l'innovazione culturale non si fonda tanto sulla presenza di singoli soggetti innovatori sul territorio, quanto piuttosto su una fitta rete di collaborazioni, che includono università e centri di ricerca di eccellenza, imprese innovative e pubblica amministrazione e, nel caso specifico dei beni culturali, anche soggetti tipici del settore come le istituzioni culturali pubbliche e no-profit (biblioteche, musei, teatri, orchestre, compagnie artistiche, ecc.).



In letteratura l'evoluzione degli indicatori utilizzati per misurare l'innovazione culturale passa dai tradizionali indicatori di spesa in R&S e di numerosità dei brevetti ad includere anche indicatori relativi alle risorse umane, alle famiglie tecnologiche, alle pubblicazioni scientifiche e alle relative applicazioni (progetti) (Iommi, 2019).

Da un punto di vista pratico si può fare riferimento, nell'individuazione degli indicatori dell'innovazione, alla European Innovation Scoreboard (EIS) e alla Regional Innovation Scoreboard (RIS). Quest'ultima in particolare consiste in un'estensione regionale del quadro di valutazione dell'innovazione europea (EIS) e si occupa quindi di valutare i risultati dell'innovazione delle regioni europee in base a un numero limitato di indicatori, seguendo la metodologia dell'EIS 2021. Questo strumento, quale quadro di valutazione dell'innovazione europea, consente confronti personalizzati dei punteggi delle prestazioni, visualizza i profili regionali, confronta i relativi punti di forza, di debolezza e verifica le correlazioni tra gli indicatori.

Tali indicatori possono raggrupparsi in macroaree quali risorse umane, sistemi di ricerca, digitalizzazione, finanza e supporto, investimenti d'impresa, uso delle informazioni tecnologiche, innovatori, collegamenti, assetti intellettuali, impatti occupazionali, impatti sulle vendite e sostenibilità ambientale (CE, Regional Innovation Scoreboard, Methodology Report, 2021).

Inoltre, sempre facendo riferimento ai lavori svolti dalla Commissione Europea, si possono individuare diversi gradi di innovazione (12) in cui delle regioni europee (tra cui l'Italia), che vanno da “*Emerging Innovator-*” a “*Innovation leader+*”. In definitiva possiamo concludere che i gradi di innovazione sono quattro: *emerging innovator*, *moderate innovator*, *strong innovator*, *innovation leader*, ognuno dei quali si declina in tre gradi di intensità e cui viene rispettivamente assegnato un colore che va dal rosso (*emerging innovator*) al giallo (*moderate innovator*), al verde (*strong innovator*) fino al blu (*innovation leader*) (CE, Regional Innovation Scoreboard, 2021).

In tema di accessibilità le normative di riferimento sono due, ossia la legge n. 13 del 1989 e il decreto ministeriale 286 del 1989. La legge n. 13/1989 si occupa di abbattimento delle barriere architettoniche e regola le innovazioni da attuare sugli edifici esistenti al tal fine (GU legge 13/1989). Il decreto ministeriale 286/1989 è invece il testo tutt'ora di riferimento per la progettazione che contempra il superamento delle barriere architettoniche.



Tale normativa prevede 3 diversi gradi di abbattimento delle barriere architettoniche progressivamente ordinati:

- 1. Accessibilità:** Possibilità anche per persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di raggiungere l'edificio e le sue singole unità immobiliari e ambientali, di entrarvi agevolmente e di fruirne spazi e attrezzature in condizioni di adeguata sicurezza e autonomia.

L'accessibilità costituisce il più elevato grado di spazio costruito poichè ne consente la totale fruizione nell'immediato. Tale livello deve essere garantito per gli spazi esterni e le parti comuni e si ritiene soddisfatto se esiste almeno un percorso agevolmente fruibile anche da parte di persone con ridotte o impedito capacità motoria o sensoriale.

- 2. Visitabilità:** Possibilità, anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di accedere agli spazi di relazione e ad almeno un servizio igienico di ogni unità immobiliare. Sono spazi di relazione gli spazi di soggiorno o pranzo dell'alloggio e quelli dei luoghi di lavoro, servizio ed incontro, nei quali il cittadino entra in rapporto con la funzione ivi svolta

La visitabilità rappresenta un livello di accessibilità limitato ad una parte più o meno estesa dell'edificio o delle unità immobiliari, che consente comunque ogni tipo di relazione fondamentale anche alla persona con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale.

- 3. Adattabilità:** Possibilità di modificare nel tempo lo spazio costruito a costi limitati, allo scopo di renderlo completamente ed agevolmente fruibile anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale

L'adattabilità rappresenta un livello ridotto ma potenzialmente suscettibile di trasformazione in livello di accessibilità. L'adattabilità è considerata, pertanto, l'accessibilità differita (GU dm 236/1989).



Circa il concetto di disabilità non vi è un'interpretazione universalmente riconosciuta e anche a livello normativo, nonostante l'impegno del Consiglio d'Europa verso l'accessibilità e l'impegno culturale, non vi è ancora un approccio unico e che sia in grado di integrare alla prospettiva culturale, quella sociale e sanitaria. Eppure, nella letteratura pratica pervenuta dallo stesso Consiglio d'Europa, nelle conclusioni della conferenza Diritti umani e politiche culturali in un'Europa in cambiamento del 1993, viene sottolineato che *«la partecipazione in attività creative è un diritto essenziale di quelle persone che per disabilità o circostanze varie sono isolate dall'offerta artistica esistente, così come è accettato il fatto che le persone con disabilità costituiscono il 10% della popolazione europea»*, ma di particolare rilevanza è che *«Il pubblico di persone disabili non cerca necessariamente un'offerta culturale "speciale"; piuttosto vorrebbe che l'offerta culturale "normale" venisse resa accessibile»*. (Fasano, 2018).

Per "accessibilità" si deve intendere la capacità di un ambiente di accogliere ogni persona autonomamente e in modo indipendente a prescindere dall'età, dal genere, dal background culturale e dalle abilità fisiche, cognitive e sensoriali. Recentemente il tema dell'accessibilità si è dimostrato centrale nel settore della valorizzazione dei beni culturali, dove si è sperimentato un ripensamento dei metodi di progettazione in rapporto alla complessità dell'obiettivo di inclusione sociale, da intendersi come opportunità da cogliere e non come vincolo da subire. Si tratta della possibilità di raggiungere un sito culturale, entrare agevolmente, fruire degli spazi e delle attrezzature in condizioni di sicurezza e autonomia. (Garofalo e Conti, 2012). In effetti, sul piano normativo il superamento delle barriere architettoniche, cognitive e sensoriali ha rappresentato negli ultimi anni uno degli interventi di maggiore spessore messi a frutto dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, anche attraverso l'istituzione di una Commissione Ministeriale che nel 2008 ha pubblicato le linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale.

La condizione di disabilità non è ormai considerato evento eccezionale, quanto fenomeno comune e diffuso come dimostrato dal notevole incremento delle percentuali europee, e dall' ampliamento del concetto stesso di disabilità che arriva oggi a ricomprendere anche situazioni transitorie come la gravidanza o la convalescenza, riferendosi così a chiunque si trovi ad avere delle difficoltà nei movimenti o nelle percezioni sensoriali, nonché, le persone con difficoltà cognitive o psicologiche (Vescovo, 2006). Tale concetto è stato ribadito anche nella "Convenzione dei Diritti delle persone con disabilità" delle Nazioni Unite¹² in cui la



disabilità viene definita come *“il risultato dell’interazione tra persone con menomazioni e barriere comportamentali ed ambientali, che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società sulla base di uguaglianza con gli altri”*. Non è quindi sufficiente soltanto garantire diritti alle persone, ma è anche necessario assicurare che le persone possano fattibilmente accedere e fruire di ciò che è garantito da tali diritti (Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 13 dicembre 2006).

È atteggiamento diffuso quello di intendere l’accessibilità in modo ampio come l’insieme delle caratteristiche spaziali, distributive ed organizzativo-gestionali in grado di assicurare una reale fruizione dei luoghi e delle attrezzature da parte di chiunque, superando il concetto di spazio appositamente pensato con persone con disabilità per eliminare l’atteggiamento negativo della popolazione. Perciò è necessario configurare siti culturali “amichevoli”, accoglienti ed inclusivi, che permettano a tutti di muoversi ed interagire con gli altri in modo semplice ed agevole (Vescovo, 2002).

Da qui il concetto di “utenza ampliata”, che considera le differenti caratteristiche individuali dal bambino all’anziano, includendovi le diverse condizioni di disabilità, così da ricercare soluzioni inclusive valide per tutti e non dedicate esclusivamente agli “handicappati”, terminologia e concetto mortificante. I principi da rispettare sono così delineati:

- Uso equo (prevedere stessi mezzi di uso per tutti i fruitori)
- Uso flessibile (adattamento a un’ampia gamma di preferenze e abilità individuali)
- Uso semplice ed intuitivo (essere compatibile con le aspettative e l’intuizione del fruitore e prevedere un’ampia gamma di abilità di lingua e di cultura)
- Percettibilità delle informazioni (comunicazione delle necessarie informazioni al fruitore attraverso uso di differenti modalità, pittoriche, verbali, tattili)
- Tolleranza all’errore (minimizzazione dei rischi e delle conseguenze negative o accidentali o delle azioni non volute)
- Contenimento dello sforzo fisico (minimizzazione delle azioni ripetitive e di sforzo fisico prolungato, uso ragionevole della forza)



- Misure e spazi per l'avvicinamento e l'uso (previsione di appropriate dimensioni e spazi per l'avvicinamento, la manovrabilità e l'uso sicuro indipendentemente dalla statura, dalla postura e dalla mobilità del fruitore).

Tali indici sono utili anche a fungere da indicatori per misurare i gradi di accessibilità delle strutture di siti e progetti culturali da parte di persone diversamente abili.

Nell'ambito della ricerca "Accessibilità al patrimonio culturale: un progetto di Inclusive Research nelle Disabilità Intellettive" a cura di Mastrogiuseppe e Span (2020), si possono enucleare 3 "aree" di accessibilità a persone diversamente abili a siti culturali sulla scorta di tre dimensioni individuate da educatori di soggetti diversamente abili rilevanti nel favorire o nell'ostacolare l'accesso alle informazioni culturali da parte dei visitatori con disabilità intellettiva nel contesto di un sito archeologico preso a riferimento a titolo esemplificativo:

1. Mobilità fisica: opportunità di accedere e di muoversi all'interno degli spazi del sito
2. Accesso alle informazioni: Opportunità di avere accesso alle informazioni culturali del sito, di decodificarle e comprenderle
3. Autonomia: Opportunità di interagire con gli spazi e con i contenuti in maniera autonoma senza necessità di richiedere aiuto agli educatori/*caregiver*.

6. Esempificazione di un'estrazione di siti e progetti culturali e prima analisi secondo obiettivi del progetto

6.1 siti culturali

In questa sottosezione vengono identificati 10 siti culturali e 10 musei del Lazio, estratti dalle liste già redatte, e si procede ad una prima esemplificativa raccolta dati. Si vedano le Tabelle 6 e 7.



Tabella 6- Analisi di un campione di 10 siti culturali del Lazio

SITO CULTURALE	COMUNE	BUSINESS MODEL	TECNOLOGIE	GRADO DI ACCESSIBILITÀ
Area archeologica Ostia antica	Roma (RM)	Pubblico	Sito Internet, Ticket Online, E-mail, Social Media	Adattabile
Area Archeologica del Colosseo (Circuito Archeologico “Colosseo, Foro Romano e Palatino”)	Roma (RM)	Pubblico	Sito Internet, Mappe Virtuali, Tour Virtuale, Ticket Online, E-mail, APP Mobile, Social Media	Visitabile
Area archeologica Villa Adriana	Tivoli (RM)	Pubblico	Sito Internet, Ticket Online, E-mail, Newsletter, APP Mobile, Audioguida, Social Media	Accessibile
Mausoleo di Cecilia Metella (Circuito Archeologico “Tomba di Cecilia Metella, Villa dei Quintili”)	Roma (RM)	Pubblico	Sito Internet, Ticket Online, E-mail, Social Media	Adattabile
Terme di Caracalla	Roma (RM)	Pubblico	Sito Internet, Ticket Online, E-mail, Audioguida	Accessibile
Santuario di Ercole Vincitore	Tivoli (RM)	Pubblico	Sito Internet, Ticket Online, E-mail, Newsletter, APP Mobile, Audioguida, Social Media	Accessibile
Necropoli di Monterozzi	Tarquinia (VT)	Pubblico	Sito Internet, E-mail, Social Media	Accessibile
Villa Lante Bagnaia	Viterbo (VT)	Pubblico	Sito Internet, E-mail, Social Media	Accessibile
Anfiteatro Romano	Sutri (VT)	Pubblico	Sito Internet, E-mail	Adattabile
Palazzo Altieri	Oriolo Romano (VT)	Pubblico	Sito Internet, E-mail, APP Mobile, Social Media	Accessibile

La tabella 6 riporta a titolo esemplificativo, e non esaustivo, l’analisi di 10 dei siti culturali della collezione dati prodotta e riportata per intero nell’Allegato A.



Tabella 7- Analisi di un campione di 10 musei del Lazio

MUSEO	COMUNE	BUSINESS MODEL	TECNOLOGIE	GRADO DI ACCESSIBILITÀ
Musei Capitolini	Roma (RM)	Pubblico	Sito Internet, Supporto Multimediale, Mappe Virtuali, Tour Virtuale, Ticket Online, E-Commerce, E-mail, Newsletter, APP Mobile, Audioguida, Social Media	Accessibile
Museo civico di Zoologia	Roma (RM)	Pubblico	Sito Internet, Supporto Multimediale, Ticket Online, E-mail, APP Mobile, Social Media	Accessibile
Museo civico archeologico Lavinium	Pomezia (RM)	Pubblico	Sito Internet, Mappe Virtuali, Ticket Online, E-Commerce, E-mail, Social Media	Accessibile
Museo demoantropologico del Giocattolo	Zagarolo (RM)	Pubblico	Sito Internet, Supporto Multimediale, Ticket Online, E-mail, Social Media	Adattabile
Museo civico del Tempo	Saracinesco (RM)	Pubblico	Sito Internet, Mappe Virtuali, Ticket Online, E-mail, Social Media	Visitabile
Museo della Pietra di Ausonia	Ausonia (FR)	Pubblico	Sito Internet, Supporto Multimediale, Tour Virtuale, E-mail, Social Media	Accessibile
Museo della Cattedrale di Anagni	Anagni (FR)	Pubblico	Sito Internet, Supporto Multimediale, Mappe Virtuali, Tour Virtuale, Ticket Online, E-mail, APP Mobile, Audioguide, Social Media	Accessibile
Museo civico Ferrante Rittatore Vonwiller	Farnese (VT)	Pubblico	Sito Internet, E-mail, Social Media	Adattabile
Museo Piana delle Orme	Latina (LT)	Pubblico	Sito Internet, Supporto Multimediale, Mappe Virtuali, E-mail, Social Media	Visitabile
Museo civico archeologico Trebula Mutuesca di Monteleone Sabino	Monteleone Sabino (RI)	Pubblico	Sito internet, Tour virtuale, E-mail, Social Media	Adattabile

La tabella 7 riporta a titolo esemplificativo, e non esaustivo, l'analisi di 10 dei musei della collezione dati prodotta e riportata per intero nell'Allegato A.



7. Analisi dei musei e siti culturali del Lazio

L'obiettivo di questa sezione è quello di produrre un'analisi comparativa tra musei e siti culturali della regione Lazio, al fine di definire un quadro descrittivo completo in grado di orientare future strategie di azione.

Il campione analizzato considera 142 musei e 101 siti culturali. Per ogni museo e sito culturale, sono stati rilevati dati relativi a: la collocazione geografica, la tipologia di sito culturale, il sito internet, il business model, le tecnologie utilizzate sia fisse che mobili, l'accessibilità e le tariffe per l'ingresso, il grado di accessibilità a diversamente abili. Rispetto alla fruibilità degli spazi, relativa all'accessibilità dei luoghi, come indicato dalla normativa sopra riportata, è stato associato il livello di accessibilità diviso in tre gradi. Per una visione completa dei dati raccolti si veda l'Allegato 1.

L'analisi riporta, inoltre, le informazioni relative ai musei e ai siti culturali che temporaneamente risultano non essere in uso per lo scopo culturale per il quale sono stati attivati. Il disuso o la chiusura temporanea dei luoghi della cultura è riconducibile a differenti motivazioni, tra cui l'emergenza pandemica, il restauro, una nuova funzionalità d'uso che non prevede visite e accessi ai non addetti ai lavori.

L'analisi dei risultati mostra le statistiche descrittive e non inferenziali, data la mancanza della variabile dipendente, ovvero i ricavi e gli introiti di ogni sito e museo.

7.1 Numerosità campionaria e tipologia dei musei e siti culturali del Lazio

Per produrre un'analisi significativa e verosimile delle informazioni relative ai luoghi della cultura vengono utilizzate come fonti dati i siti ufficiali della Regione Lazio (Regione Lazio, 2022) e del Ministero della Cultura (Ministero della Cultura, 2022).

Il campione totale dei luoghi della cultura esaminati corrisponde a 243, di cui 142 musei e 101 siti culturali. Dal campione totale sono stati esclusi 15 musei e 26 siti culturali a causa della temporanea o definitiva chiusura. Il campione definitivo analizzato è pari a 202, di cui 127 musei, che costituiscono il 63% del campione e rappresentano l'89,43% dei musei presenti sul database della rete dei musei della Regione Lazio, e 75 siti culturali, che costituiscono il 37% del campione e rappresentano il 74,25% dei siti culturali elencati nel sito dei beni



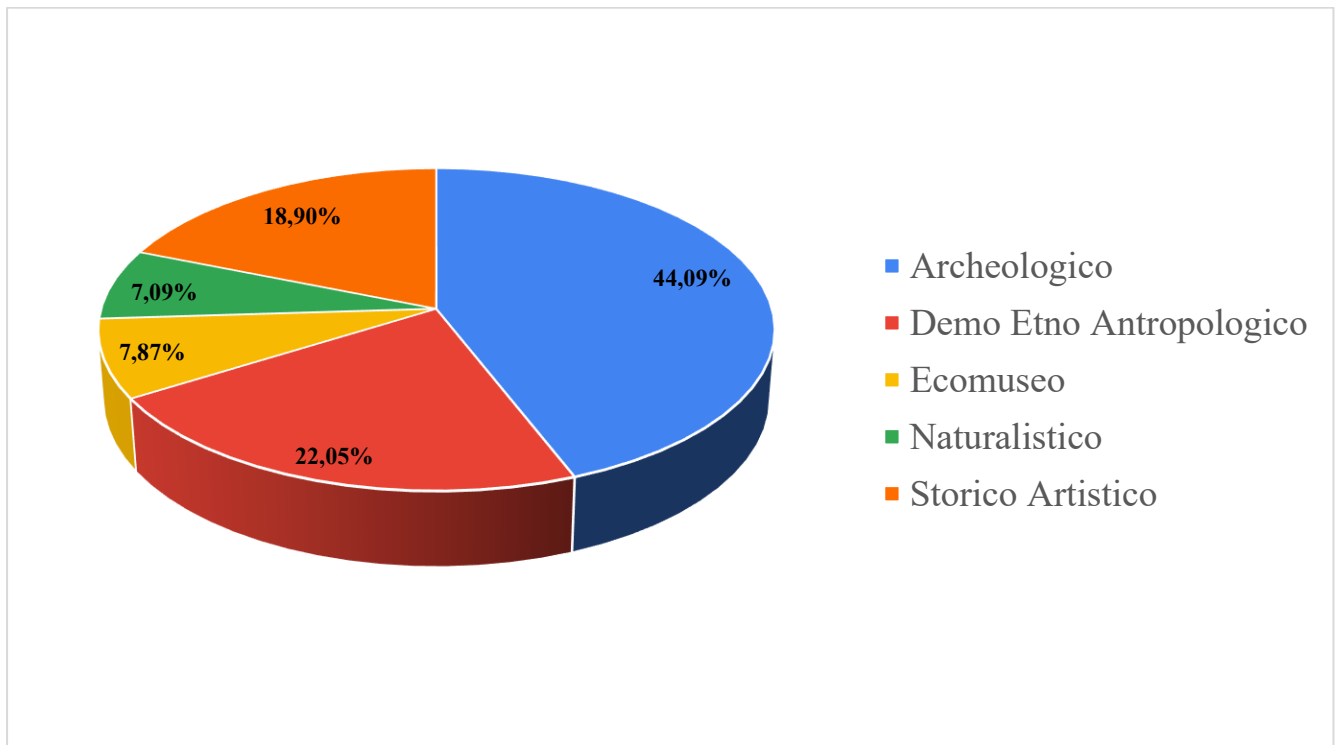
culturali della Regione Lazio. Nella tabella 8 viene riportato uno schema riassuntivo della scrematura effettuata.

Tabella 8 - Numero Musei e Siti Culturali del Lazio

	Esaminati	Esclusi	Numerosità Campione Definitivo
Musei	142	15	127
Siti Culturali	101	26	75

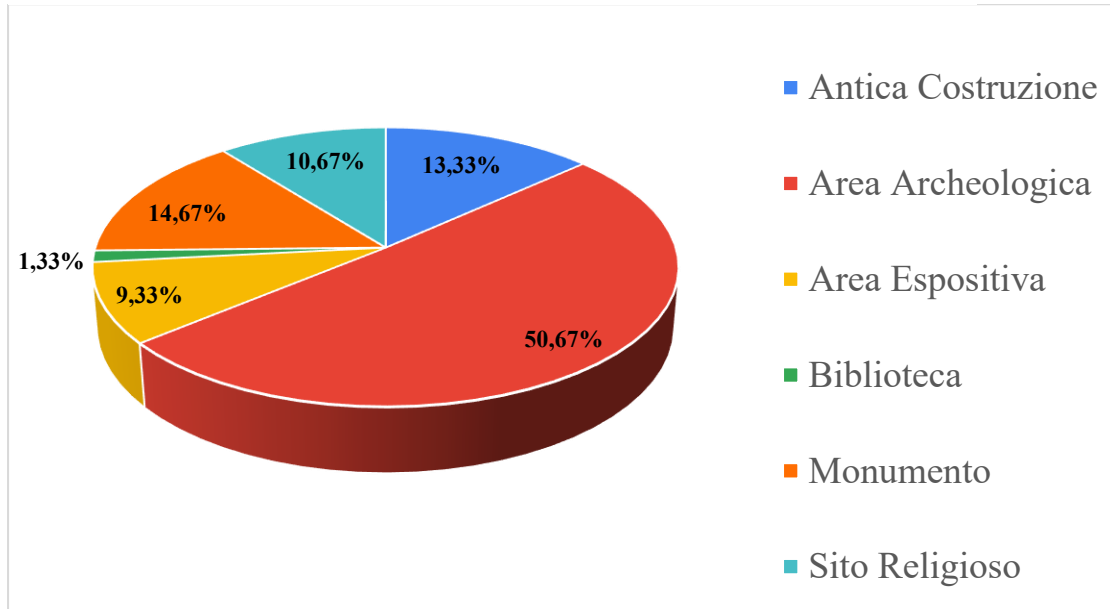
Sia per i musei che per i siti culturali viene proposta una classificazione in funzione della tipologia, rispetto all'ambito culturale a cui afferisce il luogo oggetto dell'approfondimento. Nel dettaglio i musei si catalogano rispetto alle seguenti tipologie (Regione Lazio: Organizzazione Museale Regionale, 2022): a) archeologico, b) demo etno antropologico, c) ecomuseo, d) naturalistico e) storico artistico. Dalla Figura 3, sotto riportata, si evince che la somma dei musei archeologici, storico-artistici e demo-etno-antropologici rappresenta l'81,9% dei musei presenti sul territorio.

Figura 3 – Ripartizione dei Musei in base alla tipologia



Per quanto concerne i siti archeologici sono state individuate 6 tipologie culturali: a) antica costruzione, b) area archeologica, c) area espositiva, d) biblioteca, e) monumento, f) sito religioso.

Figura 4 - Ripartizione dei Siti Culturali sulla base della tipologia



Dalle figure 3 e 4 si evince che la tipologia di sito culturale “archeologico” risulta essere la prevalente, con una percentuale di oltre il 50%, più della metà rispetto alle altre tipologie. Si registra, dunque, una prevalenza della tipologia archeologica sia per i musei che per i siti culturali, pertanto la presente mappatura produrrà dati inerenti per più della metà del campione totale analizzato, ovvero pari al 53,49% relativi ad aree archeologiche.

7.2 Distribuzione geografica dei musei e siti culturali del Lazio

L’analisi qui condotta ha l’obiettivo di individuare l’incidenza dei musei e siti culturali in corrispondenza di ciascuna area geografica considerata. I musei e i siti culturali sono stati raggruppati sotto la Provincia di appartenenza del Comune del proprio residenza in modo da individuare, in primo luogo, il numero dei musei e siti riconducibili a ciascuna provincia. In secondo luogo, è stata estratta la frequenza percentuale dei musei e siti presenti relativamente a ciascuna provincia così da riportare in scala percentuale la distribuzione dei siti culturali e musei nelle diverse aree del Lazio per ottenere un unico comune denominatore e infine effettuare agevolmente la comparazione circa la presenza di siti culturali e musei tra le province



del Lazio. A tal fine, è stata condotta un'indagine statistica descrittiva riportata poi nelle seguenti tabelle, l'una relativa ai musei e l'altra ai siti culturali.

Tabella 9 - Numerosità e frequenza dei Musei in base alla distribuzione per Provincia

Tipologia Museo	Numero Musei	Frequenza Percentuale
Frosinone	15	11,8%
Latina	18	14,2%
Rieti	8	6,3%
Roma	62	48,8%
Viterbo	24	18,9%
Totale	127	100%

Nella Tabella 9 si prendono in esame i musei presenti sul territorio della Regione Lazio che, nel totale, risultano 127. Si evince che di tali musei il numero nettamente maggiore si stabilizza sulla provincia di Roma, rappresentando, in base al dato percentuale, quasi la metà, ossia quasi il 50%. Si sottolinea invece che la provincia di Rieti, geograficamente non allineata rispetto alla provincia di Roma, conta un numero esiguo di frequenza percentuale, arrivando appena al 6%. Per la restante parte di musei la distribuzione geografica risulta abbastanza omogenea.

Tabella 10 - Numerosità e frequenza dei siti culturali in base alla distribuzione per Provincia

Provincia	Numero di Siti Culturali	Frequenza Percentuale
Frosinone	3	2,95%
Latina	4	3,68%
Roma	55	74,30%
Viterbo	13	19,08%
Totale	75	100%



Per quanto riguarda i siti culturali, la tabella 10 si basa su 75 siti in totale, un numero minore rispetto ai musei. Anche in questo caso bisogna sottolineare che il maggior numero di siti è localizzato nella provincia del capoluogo, Roma. Infatti, i siti ivi presenti sono più della metà, superando non di poco il 50% dei siti culturali nel Lazio. Per la restante parte, si registrano percentuali esigue, fermo restando che quasi il 20% è stanziato nella provincia di Viterbo.

7.3 Analisi dei modelli di business per i musei e siti culturali del Lazio

Il Business model di ciascun museo e sito culturale analizzato è stato individuato tenendo conto dell'ente o dell'associazione di appartenenza dello stesso e sulla base della ricerca dei principali finanziatori del sito/museo. Fermo restando che la finalità, di ordine sociale, delle istituzioni esaminate è da ricercarsi nella divulgazione della cultura e, quindi, nella crescita culturale della collettività, si sono in particolare analizzate: la struttura organizzativa delle attività di direzione e amministrazione delle risorse preposte al raggiungimento degli obiettivi, e la struttura degli *stakeholder*, titolari di un certo potere di condizionamento sulla vita e i servizi di tali istituti di cultura. Relativamente a questi ultimi sono stati considerati sia i proprietari e i fornitori, sia i finanziatori, gli sponsor, la comunità locale, gli operatori turistici e la natura dei soggetti istituzionali.

Tabella 11 - Distribuzione dei Business Model di Musei e Siti Culturali

Business Model	Musei		Siti Culturali	
	Numerosità	Frequenza	Numerosità	Frequenza
PPP	5	4%	-	-
Privato	1	1%	-	-
Pubblico	121	95%	75	100%
Totale	127	100%	75	100%

Dalla Tabella 11 si evince, in primo luogo, che i business model di riferimento sono tre: quello di tipo Privato, Pubblico e di Partenariato pubblico-privato. Si noti che la totalità (100%) dei siti culturali adotta un business model di tipo Pubblico. Sul piano dei musei, invece, nonostante si registri la quasi totalità di modello Pubblico, si nota che alcuni musei adottano un modello di partenariato. Solo uno dei 127 musei esaminati adotta un modello Privato. Se, quindi, i siti culturali, nella regione Lazio, sono tutti di tipo business model Pubblico, per i musei si intravede una prima apertura verso altri tipi di business model.

7.4 Analisi delle tecnologie fisse e mobili per i musei e siti culturali del Lazio

Ogni museo presenta diverse tecnologie adottate con l'obiettivo di rendere l'esperienza culturale più coinvolgente, interattiva e più vicina alle esigenze di ogni visitatore. Per individuare la presenza, in termini di quantità e tipologia, delle tecnologie presenti nei musei e nei siti culturali è stato funzionale canalizzare l'analisi dividendo le tecnologie in mobili e fisse. La classificazione adottata è stata la stessa sia per i musei che per i siti culturali. Come tecnologie fisse sono state identificate, seguendo la letteratura scientifica già riportata (Leoni & Cristofaro, 2020), le seguenti:

- Sito Internet: sia se presente il dominio specifico del luogo culturale sia se presente un sito generale con una pagina dedicata al sito culturale in questione;



- Supporto multimediale: con questa dicitura si indicano tutti i dispositivi fissi tecnologici che approfondiscono la conoscenza del luogo culturale attraverso proiezione di filmati video, proiezioni di video mapping, pannelli interattivi consultabili, riproduzione audio, ecc.;
- Mappe virtuali: per mappe virtuali si classificano tutti quei supporti digitali consultabili in situ e on line sul sito web che consentono di muoversi virtualmente all'interno del sito culturale o del museo, per avere una conoscenza preliminare degli spazi e delle opere;
- Tour virtuale: per tour virtuale si intende la possibilità di poter vivere un'esperienza immersiva all'interno del museo/ sito culturale attraverso la visualizzazione di un video interattivo che consenta di percorrere le tappe della visita anche in modalità virtuale;
- Ticket on line: viene indicato come tecnologia fissa ogni qual volta esista la possibilità di acquistare un biglietto in pre-vendita, attraverso il sito ufficiale del museo/sito culturale, o mediante piattaforme terze di vendita di biglietti;
- E-Commerce: individua la possibilità di acquistare souvenir on line;
- E-mail: l'indirizzo e-mail indica un contatto elettronico ed è sempre presente per ogni museo o sito culturale. Consente a chiunque sia dotato di un indirizzo di posta elettronica di chiedere informazioni in qualunque momento, anche in caso di chiusura del museo o sito culturale;
- Newsletter: svolge una funzione di divulgazione delle attività culturali attraverso il mezzo e-mail.

Come tecnologie mobili sono state individuate le seguenti:

- App: scaricabile sul proprio dispositivo mobile;
- Audioguida: supporto affittato all'inizio della visita, quindi un supporto di proprietà del museo;
- Social Media: da intendersi come Network che si occupa di divulgazione di contenuti culturali e vi permette un'interazione. Nello specifico, è stata rilevata la presenza dei seguenti social media: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, TikTok, Telegram, Whastapp, Tumblr.

In Tabella 12 vengono indicate numerosità e frequenza delle tecnologie ripartite per tipologia.

Tabella 12 - Numerosità e frequenza di tecnologie fisse e mobili

		MUSEI		SITI CULTURALI	
Tecnologie		Numerosità	Frequenza	Numerosità	Frequenza
Fisse	Sito Internet	116	91%	75	100%
	Supporto Multimediale	47	37%	2	3%
	Mappe Virtuali	36	28%	9	12%
	Tour Virtuale	25	20%	8	11%
	Ticket online	24	19%	35	47%
	E-Commerce	16	13%	6	8%
	E-mail	127	100%	75	100%
	Newsletter	26	20%	12	16%
Mobili	App	16	13%	21	28%
	Audioguida	20	16%	9	12%
	Social	92	72%	56	75%



Le tecnologie fisse individuate sono in numero maggiore rispetto a quelle mobili. La totalità dei musei e dei siti culturali ha un sito web e la e-mail. In particolare il 91% dei musei e il 100% dei siti culturali presentano un sito web, il 100% dei musei e dei siti culturali utilizza come tecnologia fissa l'e-mail. Mentre, per le tecnologie mobili, i social media sono le più utilizzate. In particolare, il 72% dei musei e il 75% dei siti culturali utilizzano almeno un social media.

Le tecnologie fisse, in linea generale, sono più presenti nei musei rispetto ai siti culturali (ci si riferisce alla presenza di supporti multimediali, tour e mappe virtuali). Fa eccezione la possibilità di acquistare il ticket on-line, che risulta essere maggiore per i siti culturali piuttosto che per i musei, con una percentuale, rispettivamente, del 47% e del 19%.

Un dato significativo, uguale per siti culturali e musei, è relativo alla scarsa presenza della newsletter, che viene adottata da un massimo del 20% dei luoghi della cultura, indicativo di come i musei e i siti culturali sono maggiormente inclini ad utilizzare i social media come mezzo divulgativo piuttosto che la newsletter.

I dati sulle tecnologie mobili sono simili per entrambi i luoghi della cultura, ad eccezione della presenza di App, che risulta maggiore per i siti culturali, in percentuale raddoppiata, rispetto all'utilizzo nei musei. Questo fattore è influenzato dalla presenza di più tecnologie fisse multimediali nei musei rispetto ai siti culturali e dalla facilitazione della visita dei siti culturali attraverso l'utilizzo dell'App, soprattutto per quelli che richiedono una ricostruzione grafica o descrittiva del sito culturale (come, ad esempio, i siti archeologici).

7.5 Analisi della tipologia di accesso per i musei e siti culturali del Lazio

Nell'analisi della tipologia di accesso ai musei e ai siti culturali si sono individuate due categorie, una concerne l'accesso a pagamento, ossia consente di entrare a visitare e fruire del museo o sito dietro pagamento di un ticket, l'altra concerne l'accesso gratuito, ossia prevede che il ticket di ingresso sia rilasciato senza alcun pagamento o che non vi sia rilasciato alcun ticket essendo l'entrata libera. Bisogna specificare che la possibilità di prenotazione del biglietto di ingresso non è stata considerata come rilevante nella ripartizione tra le due categorie dei musei/siti culturali, in quanto la prenotazione non inciderebbe sul pagamento o sulla gratuità del biglietto. Inoltre, è stato considerato il prezzo o la gratuità del biglietto singolo del

museo o sito culturale in esame, senza cioè tener conto di biglietti cumulativi (laddove separabili) o itinerari prestabiliti, né di biglietti onnicomprensivi di reti museali. Infine, in una categoria residuale sono stati raggruppati i musei e i siti culturali la cui ripartizione tra le categorie precedenti non è stata agibile. Per la ripartizione dei musei e dei siti culturali sulla base della tipologia di accesso, si vedano la Tabella 13 e 14.

Tabella 13 - Ripartizione dei Musei sulla base della tipologia di accesso (gratuito o a pagamento)

Tipo di Accesso	Numerosità	Frequenza
A pagamento	69	54,3%
Gratuito	53	41,7%
ND	5	3,9%
Totale	127	100%

Per quanto attiene ai musei, quelli a pagamento risultano solo di poco in percentuale maggiore rispetto a quelli gratuiti. Infatti, la distanza tra le due categorie sembra rimanere vicina alla soglia del 50%, senza creare un'evidente disparità. Risultano solo 5 i musei per cui non è stato possibile rilevare la tipologia di accesso.

Tabella 14 - Ripartizione dei Siti Culturali sulla base della tipologia di accesso (gratuito o a pagamento)

Tipo di Accesso	Numerosità	Frequenza
A pagamento	42	56%
Gratuito	30	40%
ND	3	4%



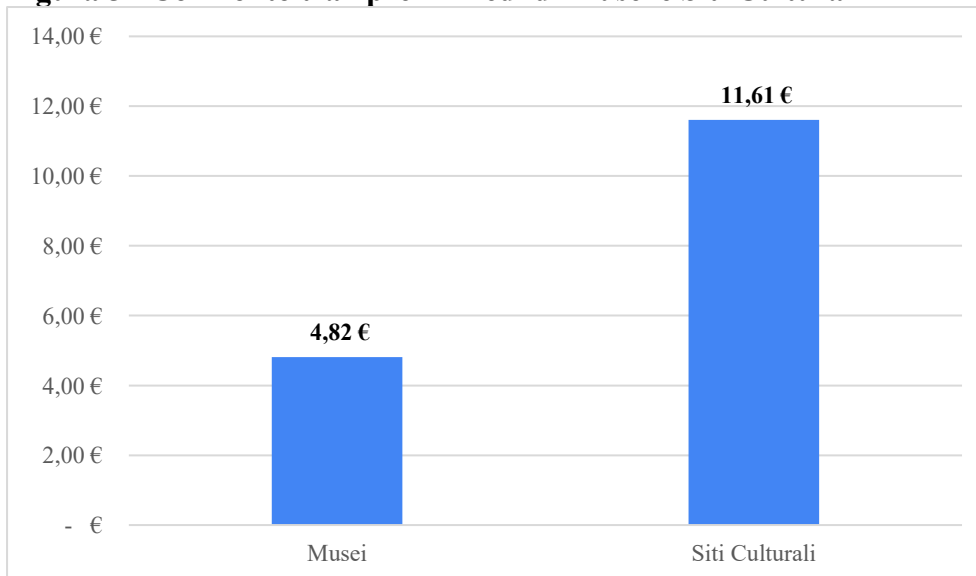
Totale	75	100%
---------------	-----------	-------------

Anche i siti culturali sono ripartiti in modo abbastanza bilanciato rispetto alla tipologia di accesso, infatti, il 56% prevede una tipologia di accesso a pagamento, mentre il 40% una tipologia di accesso gratuito. Solo 3 dei 75 siti esaminati risultano non determinabili. Dalla visione congiunta delle due tabelle 15 e 16, si evince che la ripartizione sulla base della tipologia di accesso è piuttosto omogenea tra musei e siti culturali e, infatti, in entrambi si registra una soglia poco maggiore di accessi a pagamento rispetto a quelli con accesso gratuito, rispettivamente di 13 punti percentuali per i musei, e di 16 punti percentuali per i siti culturali.

7.6 Analisi dei prezzi medi di accesso per i musei e siti culturali del Lazio

Nell'ambito della categoria dei musei e siti culturali a pagamento è stato estratto e registrato il prezzo intero del biglietto di ingresso standard per ciascun museo o sito. Tale analisi è stata condotta con l'obiettivo di sintetizzare il costo medio del biglietto per un museo e sito culturale a pagamento e poterli confrontare tra loro. Ai fini di tale indagine, è stato preso in considerazione il prezzo del biglietto di ingresso standard, dovendo escludere quindi qualunque tipologia di sconto, come sconti per residenti, sconti per studenti, sconti per portatori di disabilità, sconti per possessori di carte prestabilite e sconti per età, così da avere un termine di comparazione omogeneo. Inoltre, nell'individuazione dell'importo preciso, si è fatto riferimento al costo del biglietto per la singola attrazione in esame (se separabili), senza tener conto in alcun modo del costo dei biglietti cumulativi, anche laddove le altre attrazioni parte dello stesso biglietto cumulativo fossero anch'esse oggetto di esame, così che per ogni attrazione a pagamento si sia potuto registrare il proprio prezzo singolo. Infine, ai fini dell'analisi condotta, in caso di disomogeneità emersa dalle fonti circa l'individuazione del costo del ticket, si è preferito quello aggiornato più recentemente (laddove verificabile) oppure il prezzo più alto, premesso che la differenza non superava l'importo di 3,50€.

Figura 5 - Confronto tra i prezzi medi di Musei e Siti Culturali



Fonte: elaborazione propria

Come si evince dalla Figura 5, il costo medio dei biglietti per i musei a pagamento risulta quasi di 5€, mentre quello dei siti culturali è nettamente maggiore, arrivando a sfiorare i 12€. Quindi, il prezzo medio di accesso ai siti culturali risulta più del doppio del prezzo di accesso ai musei. Si deduce agevolmente che, in media, i musei del Lazio costano molto meno dei siti culturali nel Lazio.

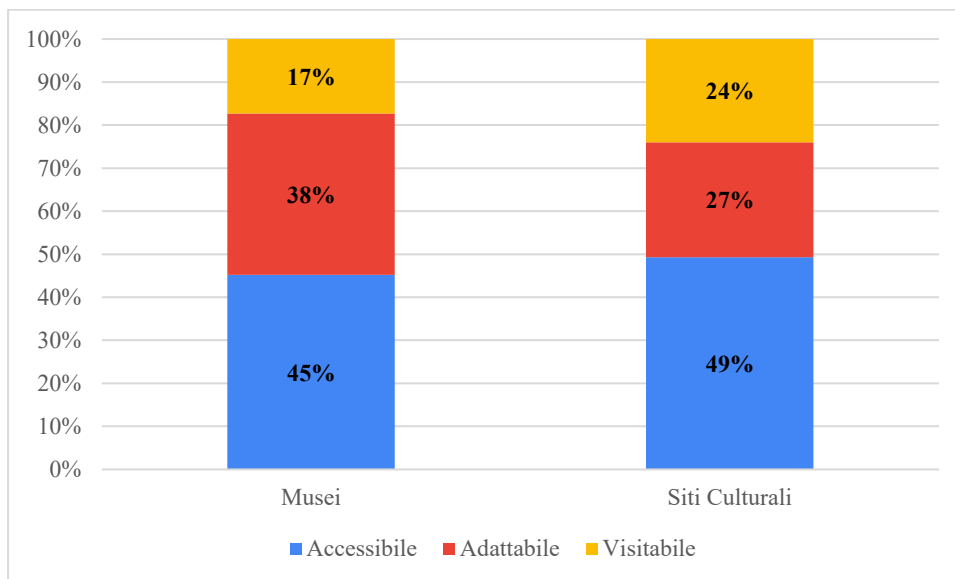
7.7 Analisi del grado di accessibilità per i musei e siti culturali del Lazio

Come già descritto, l'accessibilità è stata differenziata in tre gradi:

- Accessibile;
- Adattabile;
- Visitabile.

Questa catalogazione è stata adottata con lo stesso criterio sia per la definizione del grado di accessibilità dei musei che dei siti culturali. La metodologia seguita per attribuire il grado di accessibilità al luogo analizzato si è declinata in due modalità: nella mappatura è stato riportato il grado di accessibilità dichiarato per il luogo specifico, quando indicato sul sito ufficiale o sui siti di afferenza; oppure nel caso non fosse dichiarato esplicitamente, il grado di accessibilità è stato desunto valutando se le condizioni del sito analizzato rispondessero o meno alle indicazioni delle normative vigenti.

Figura 6 - Confronto del grado di Accessibilità di Musei e Siti Culturali



Fonte: elaborazione propria

Dal confronto del grado di accessibilità associato ai musei e ai siti culturali in Figura 6 è possibile desumere come circa la metà del campione analizzato è da considerarsi accessibile (45% per i musei, 49% per i siti culturali). Il 38% dei musei e il 27% dei siti culturali rientrano nella categoria “adattabile”, mentre il 17% dei musei e il 24% dei siti culturali rientrano nella categoria “visitabili”. Quest’ultimo dato è piuttosto critico in quanto i musei e i siti classificati come “visitabili” sembrerebbero difficilmente adattabili agli standard di accessibilità, a causa di una distribuzione planimetrica molto complessa o difficilmente riconfigurabile.

8. Rischi del progetto

8.1 Rischi del progetto prima della raccolta dati

L’analisi dei siti culturali e dei progetti culturali, condotta entro il primo SAL, ha messo in luce alcune problematiche relative al reperimento di informazioni e dati utili ai fini della mappatura. Relativamente ai siti culturali, alla luce della prima indagine su 10 siti campione presi in esame, è stato rilevato come, in particolare per i siti che registravano un numero minore di accessi e



introiti, le risorse disponibili volte al reperimento di dati fossero scarse in relazione alla quantità e specificità delle informazioni prefissate.

In secondo luogo, per quanto riguarda i progetti culturali, è stata riscontrata difficoltà nel reperimento dei dati, dovuta a monte alla mancanza o scarsità di siti ufficiali e di informazioni specifiche relative al singolo progetto e all'andamento di esso.

Pertanto, si è ritenuto di fornire non tanto tabelle dettagliate in merito ad ogni singolo sito, quanto delle sezioni volte a indicare le tendenze delle tecnologie applicate, gli introiti, i business model, nonché i gradi di innovazione e di accessibilità a diversamente abili. Proprio in merito al grado di innovazione e accessibilità, sono stati riscontrati limiti pratici che hanno imposto di individuare il grado di accessibilità ai diversamente abili indicando esclusivamente l'adattabilità, la visitabilità o l'accessibilità, senza riportare i singoli servizi offerti. Inoltre, sempre per motivi pratici, si è ritenuto che il grado di innovazione possa essere desunto implicitamente dalle tecnologie applicate e dal grado di accessibilità. Relativamente ai ricavi e introiti raggiunti da ciascun museo o sito culturale, non è stato possibile raccogliere dati sufficienti ad essere riportati in quanto le fonti ufficiali si sono riscontrate molto carenti.

8.2 Rischi del progetto successivi alla raccolta dati

In risposta ai rischi e alle limitazioni evidenziate nella fase della raccolta dei dati, si è deciso di perseguire scelte metodologiche differenti. In particolare, rispetto alla difficoltà di reperire dati per i siti che registrano un numero minore di accessi e introiti, si è deciso di evidenziare più che gli introiti annui, le tariffe standard per l'accesso ai musei e agli altri siti culturali. Riguardo alla scarsità o, nella maggior parte dei casi, alla mancanza di siti ufficiali e di informazioni specifiche relative ai progetti culturali, sono stati ridefiniti gli obiettivi di ricerca, escludendo tra questi il censimento delle idee progettuali in campo culturale e creativo (progetti europei, nazionali e regionali). Come è ben visibile dalla tabella 9 della sezione 8, in cui si riporta a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, l'analisi di 10 dei progetti culturali, le informazioni disponibili tramite fonti di dati secondari non sono sufficienti a permettere il rilevamento di dati relativi al tipo di tecnologie utilizzate, ai modelli di business applicati, né tantomeno agli accessi e agli introiti legati al singolo progetto. Pertanto, si è deciso di ridefinire



il perimetro della ricerca, focalizzandoci sulla raccolta dei soli musei e siti culturali della regione Lazio.

Infine, per motivi pratici, non è stata seguita in maniera pedissequa la declaratoria presentata nella sezione 7, sul grado di innovazione e accessibilità. Di conseguenza, è stato individuato il grado di accessibilità ai diversamente abili solo indicando l'adattabilità, la visitabilità o l'accessibilità, senza indicare i singoli servizi offerti.

9. Conclusioni e implicazioni per il policy maker

Il progetto condotto ha come obiettivo quello di fornire dati idonei all'elaborazione di un quadro descrittivo completo in grado di orientare future strategie di azione. In un primo momento sono state individuate le fonti dati utili alla raccolta di dati relativi a musei, siti culturali e progetti culturali della Regione Lazio. Dalle fonti è stata individuata una numerosità del campione pari a 243 luoghi della cultura, divisi in 142 musei e 101 siti. Tuttavia, dal campione totale sono stati esclusi 15 musei e 26 siti culturali (rappresentanti il 19% dell'intero campione) a causa della temporanea o definitiva chiusura. A seguito dell'esclusione dei musei e dei siti chiusi temporaneamente o definitivamente, il campione esaminato comprende il 63% di musei e il 37% di siti culturali. Il campione definitivo analizzato contiene l'89% dei musei presenti sul sito della Regione Lazio (Regione Lazio, 2022) e il 74% dei siti culturali presenti nel Lazio, secondo il sito del Ministero della Cultura (Ministero della Cultura, 2022). I musei e i siti culturali del Lazio, individuati grazie alle fonti di cui sopra e indicati come campione definitivo, sono quindi stati esaminati singolarmente al fine di registrarne la tipologia del sito, il modello di business adottato, i singoli tipi di tecnologie applicate, distinguendo tra fisse e mobili, il tipo di accesso, se gratuito o a pagamento, ed eventualmente il relativo prezzo. Nel progetto sono stati individuati 3 gradi di accessibilità (accessibile, visitabile, adattabile) e ad ogni museo e sito esaminato è stato assegnato un grado.

Sulla base del lavoro così svolto si possono quindi evidenziare similarità e differenze tra siti culturali e musei del Lazio. Infatti, per quanto riguarda la locazione, i modelli di business e i gradi di accessibilità non vi sono rilevanti differenze tra musei e siti culturali, in quanto entrambi si trovano in numero maggiore nelle provincie di Roma e Viterbo. Il modello di business utilizzato nella quasi totalità dei siti esaminati risulta essere quello pubblico. Mentre,



per quanto riguarda l'accessibilità, si registra quasi la stessa percentuale di siti/musei dotati del più alto grado di accessibilità ai diversamente abili, consistente nella fruibilità di tutti gli spazi espositivi nonché delle zone comuni e dei servizi offerti, ma anche nella messa a disposizione di servizi specifici per i visitatori con disabilità. Inoltre, anche la modalità di accesso, a pagamento o gratuita, risulta omogenea tra musei e siti culturali, dove la modalità a pagamento risulta, in entrambi i casi, superiore rispetto alla gratuita. Rilevanti differenze invece emergono circa i prezzi del biglietto di ingresso nei siti a pagamento, infatti l'accesso ai musei costa, in media, meno della metà che l'accesso ai siti culturali. Infine, circa le tecnologie applicate, salvo che per i siti web e App Mobile, di cui spesso i musei sono sprovvisti o non aggiornati, le tecnologie, sia fisse che mobili, sono maggiormente applicate dai musei, fermo restando che la totalità dei musei e dei siti culturali esaminati è dotato di indirizzo e-mail.

Il presente progetto di ricerca presenta implicazioni teoriche e pratiche. Dal punto di vista teorico, la ricerca arricchisce il corpo della letteratura che cataloga i musei in base alle tecnologie utilizzate (Leoni & Cristofaro, 2021). Inoltre, il lavoro può rappresentare una base di partenza per l'impostazione di criteri rilevanti nell'analisi dei luoghi della cultura. In tal senso, potrebbe essere un riferimento per studi futuri che hanno finalità simili (es. la raccolta di dati relativa a luoghi della cultura ma in regioni o territori diversi dalla Regione Lazio).

Dal punto di vista dei risvolti pratici, il lavoro ha previsto la predisposizione delle liste di tutti i musei e i siti culturali della Regione Lazio. Tali liste rappresentano il materiale propedeutico alla realizzazione grafica di mappe digitali da parte del DTC, utile al monitoraggio, nel tempo, delle tecnologie e dei modelli di business dei luoghi della cultura della Regione Lazio, nonché strumento fondamentale per la valorizzazione, gestione e fruizione degli stessi.

Inoltre, l'analisi dei dati raccolti è funzionale alla consultazione delle informazioni e costituisce un punto di partenza utile al policy maker per sostenere i punti di forza e limitare i punti deboli della realtà dei beni culturali già presenti sul territorio. In merito ai punti di debolezza, si pensi, ad esempio, ai dati critici relativi all'uso delle tecnologie mobili da parte sia dei musei che dei siti culturali. Se, come si è detto, la tecnologia può rappresentare un valido strumento per il coinvolgimento del fruitore in un'esperienza realmente partecipativa (Polese et al., 2022; Troisi et al., 2019), si dovrebbe pensare di implementare le tecnologie sia fisse che mobili che sono alla base del vantaggio competitivo. Ancora, tra le criticità, emerge la necessità



di intervenire sul miglioramento dell'accessibilità sia dei musei che dei siti culturali che presentano, ad oggi, un'alta percentuale di siti visitabili ma non realmente accessibili.

Bibliografia

- Addis M., & Mulazzi A., Report Progetto Adamo, Università degli Studi Roma TRE.
- Amit, R., & C. Zott (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493–520.
- Areddu, A. (2020). Analisi giuridica degli itinerari culturali. *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, 1, 53-62. doi: 10.7390/97460
- Armao, G. (2018). Tutela e valorizzazione integrata del patrimonio culturale dei siti Unesco. Il caso del sito seriale" Palermo arabo-normanna e le Cattedrali di Cefalù e Monreale". *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, 1, 1-14. doi: 10.7390/90745
- Belardelli, C., Angle, M., Di Gennaro, F., & Trucco, F. (Eds.). (2007). Repertorio dei siti protostorici del Lazio. Province di Roma, Viterbo e Frosinone, *All'Insegna del Giglio*, Firenze.
- Chesbrough, H., and R. S. Rosenbloom (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529–555.
- Choudary, P. S., Van Alstyne, M. W. & Parker, G. G., (2016), *Platform Revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W.W. Norton & Company, 2016.
- Cristofaro M. (2019), E-business evolution: an analysis of mobile applications' business models, *Technology Analysis & Strategic Management*, DOI: 10.1080/09537325.2019.1634804
- Dameri R. P. (2017) Imprenditorialità e creazione di valore nel settore delle imprese culturali e creative: il caso della Liguria. https://www.perform.unige.it/images/MasterFSE/MasterUnesco/Imprenditorialita_crea_zione_valore_settore_impres_e_culturali_creative.pdf
- Demil, B., X. Lecocq, J. E. Ricart, & C. Zott (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models Within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (1), 1–11.
- Fasano A. (2018), *Pratiche museali per l'accessibilità e l'inclusione culturale*, Università Ca Foscari Venezia.
- Garofalo I., & Conti C. (2012). *Accessibilità e valorizzazione dei beni culturali*, Milano, FrancoAngeli s.r.l.
- Iommi S. (2019). *L'ecosistema regionale della ricerca e dell'innovazione nei beni culturali*, Irpet, Firenze.
- Leoni, L., & Cristofaro, M. (2021). Technology adoption in small Italian museums: an empirical investigation. *Il capitale culturale*, 23, 57-87. doi: 10.13138/2039-2362/2506.
- Maggi, M. (2009). *Musei alla frontiera: continuità, divergenza, evoluzione nei territori della cultura* Editoriale Jaca Book.



- Massa, L., & Tucci, C. L., (2014), Business Model Innovation, in *The Oxford Handbook of Innovation Management*, a cura di Mark Dodgson, David M. Gann, Nelson Phillips.
- Mastrogiuseppe M., & Span S. (2020). Accessibilità al patrimonio culturale: un progetto di Inclusive Research nelle Disabilità Intellettive, *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, Pensa MultiMedia Editore s.r.l., 2.
- Micheli, M. R. (2015), Business Model Innovation. A Journey Across Managers' Attention and Inter-Organizational Networks, Erasmus University, Rotterdam
- Nifosi, G., & Tommasi, E. (2010). *I beni culturali e ambientali. Arte in primo piano*. Laterza.
- Osterwalder, A., & Y. Pigneur (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. London: Wiley.
- Paniccia P., & Baiocco S. (2018). Turismo religioso e competitività: una prospettiva co-evolutiva dei servizi di ospitalità. In Poggesi, S., e Paniccia, P. M. A. (a cura di), *Evoluzione nei servizi*. Padova: Wolters Kluwer, pp. 3-40.
- Paniccia, P., & Leoni, L. (2017). Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso. *Current Issues in Tourism*. doi: 10.1080/13683500.2017.1367763.
- Paniccia, P., Cristofaro, M., Baiocco, S., Leoni, L. (2018). L'approccio co-evolutivo alla sostenibilità delle destinazioni turistiche. Evidenze dalla "Convenzione delle Alpi". *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, 3-2018. doi: 10.15167/1824-3576/IPEJM2018.3.1136.
- Polese, F., Botti, A., & Monda, A. (2022). Value co-creation and data-driven orientation: reflections on restaurant management practices during COVID-19 in Italy. Transforming Government: People, Process and Policy.
- Pozzo R. (2020). Infrastrutture sociali, innovazioni sociale e culturale e mercato del lavoro, in I bacini culturali e la progettazione sociale orientata all' heritage – making, tra politiche giovanili, innovazione sociale, diversità culturale, in F. R. Cerami, M. L. Scaduto, A. De Tommasi, *All'insegna del giglio*, Firenze.
- Report DTC Lazio (2020), 50 progetti per l'innovazione dei beni culturali. <https://dtclazio.it/notizie/volume-49-progetti-linnovazione-dei-beni-culturali>
- Report Regione Lazio (2018), 48 progetti innovativi per promuovere il Lazio.
- Report Regione Lazio (2019) "I luoghi della cultura. 46 progetti per valorizzare un grande territorio" <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/progetti/valorizzazione-luoghi-cultura>
- Report Regione Lazio (2020) "I luoghi della cultura. 48 progetti per valorizzare un grande territorio". <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/progetti/valorizzazione-luoghi-cultura>
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408.
- Troisi, O., Grimaldi, M., & Monda, A. (2019). Managing smart service ecosystems through technology: how ICTs enable value cocreation. *Tourism Analysis*, 24(3), 377-393.
- UNCTAD (2008), Report Creative Economy, The challenge of assessing the creative economy: towards Informed Policy-maker.
- Vescovo F. (2006). Barriere architettoniche, in *Enciclopedia Italiana G. Treccani, XXI secolo*, settima appendice, Roma.
- Vescovo F. (2022). Obiettivo: progettare un ambiente urbano accessibile per una "utenza ampliata", in *"Paesaggio urbano"*, n. 1, Maggioli, Rimini.



- Zabatino A. (2015). Qualche definizione da esperienze mirate all'innovazione culturale, *Economia della Cultura*, n.1, Il Mulino, Bologna.
- WIPO, World Intellectual Property Organization (2004). Wipo Intellectual Property Handbook. Second Edition. WIPO PUBLICATION, No. 489 (E).
- Zott, C., R. Amit, & L. Massa (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042.

Sitografia

- Conoscere i beni culturali (2022). Paese Cultura. Disponibile a: <http://www.paesecultura.it/conoscere-i-beni-culturali/>. Consultato in data Giugno 17, 2022.
- CoopCulture (2022). Terme di Caracalla. Disponibile a: <https://www.coopculture.it/it/poi/terme-di-caracalla/>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Direzione Regionale Musei Lazio (2022). Home - Direzione Regionale Musei Lazio - Musei. Disponibile a: http://musei.beniculturali.it/musei?chiave_ricerca=lazio&a=23. Consultato in data Dicembre, 15, 2022.
- Direzione Regionale Musei Lazio (2020). Villa Lante - Direzione Regionale Musei Lazio . Home - Direzione Regionale Musei Lazio. Disponibile a: <http://www.polomusealelazio.beniculturali.it/index.php?it/243/villa-lante>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Direzione Regionale Musei Lazio (2022). Palazzo Altieri - Direzione Regionale Musei Lazio. Disponibile a: <http://www.polomusealelazio.beniculturali.it/index.php?it/238/palazzo-altieri>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Direzione Regionale Musei Lazio (2022). Villa Lante - Direzione Regionale Musei Lazio. Disponibile a: <http://www.polomusealelazio.beniculturali.it/index.php?it/243/villa-lante>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Gazzetta Ufficiale Serie Generale (1989). Decreto Ministeriale 14 giugno 1989, n. 236. Disponibile a: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1989/06/23/089G0298/sg>. Consultato in data Giugno, 20, 2022.
- Grandi Giardini Lazio (2022). Disponibile a: <https://www.grandigiardini.it/giardini-scheda.php?id=67>. Consultato in data Giugno, 22, 2022.
- Luoghi della Cultura della Regione Lazio (2022). Disponibile a <https://www.beniculturali.it/luoghi/cerca-luogo?regione=regione-lazio&tipo=tutte-le-tipologie>. Consultato in data Giugno, 17, 2022.
- Ministero della Cultura (2022). Disponibile a <https://www.beniculturali.it/luoghi/cerca-luogo?regione=regione-lazio&tipo=tutte-le-tipologie>. Consultato in data Giugno, 17, 2022.
- Ministero della Cultura (2022). Direzione Generale Musei - Accessibilità al patrimonio culturale e statale. <http://musei.beniculturali.it/progetti/ad-arte>. Consultato in data Giugno, 20, 2022.
- Ministero della Cultura (2022). Direzione Generale Musei. Disponibile a http://musei.beniculturali.it/musei?chiave_ricerca=lazio&a=23. Consultato in data Giugno, 20, 2022.



- Ministero per i Beni e le Attività culturali e per il Turismo (2022). Anfiteatro romano di Sutri. Disponibile a: <https://www.beniculturali.it/luogo/anfiteatro-romano-di-sutri#biglietteria>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Musei della Regione Lazio (2022). Regione Lazio - Organizzazione Museale regionale. Disponibile a <https://retemusei.regione.lazio.it/>. Consultato in data Dicembre, 15, 2022.
- Necropoli di Tarquinia (2022). Necropoli di Tarquinia – sito di informazione. Disponibile a: <https://necropoliditarquinia.it/>. Consultato in data Giugno, 24, 2022
- Ostia Antica | Parco Archeologico di Ostia Antica - Area archeologica di Ostia Antica | dove siamo e come arrivare | Accessibilità. <https://www.ostiaantica.beniculturali.it/it/dove-siamo/ostia-antica/accessibilita/>. Consultato in data Giugno, 22, 2022.
- Parco Archeologico del Colosseo (2022). Dispinnibile a: <https://parcocolosseo.it/education/attivita-accessibili/>. Consultato in data Giugno, 22, 2022.
- Parco archeologico del Colosseo (2022). Parco archeologico del Colosseo sito ufficiale. Disponibile a: <https://parcocolosseo.it/>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Parco Archeologico dell'Appia Antica (2022). Mausoleo di Cecilia Metella, Castrum Caetani e Chiesa di San Nicola - Sito ufficiale Parco Archeologico dell'Appia Antica. Disponibile a: <https://www.parcoarcheologicoappiaantica.it/luoghi/mausoleo-di-cecilia-metella-e-castrum-caetani/>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Parco Archeologico dell'Appia Antica - Info | Accessibilità - <https://www.parcoarcheologicoappiaantica.it/servizi-al-cittadino/accessibilita/>. Consultato in data Giugno, 22, 2022.
- Parco archeologico di Ostia antica (2022). Area archeologica di Ostia Antica - Area archeologica di Ostia Antica - Aree Archeologiche e Monumentali - Parco archeologico di Ostia antica. Disponibile a: <https://www.ostiaantica.beniculturali.it/it/aree-archeologiche-e-monumentali/ostia-antica/> Consultato in data Giugno, 24, 2022.
- Progetti e luoghi della cultura vincitori del bando dtc te2 - Google My Maps (2021). Disponibile a: <https://www.google.com/maps/d/>. Consultato in data Giugno 17, 2022.
- Regional Innovation Scoreboard | European Commission - Regional Innovation Scoreboard 2021. Disponibile a: <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/>. Consultato in data Giugno, 20, 2022.
- Regione Lazio | Cittadini - Cultura - Progetti - Valorizzazione dei luoghi della cultura. Disponibile a: <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/progetti/>. Consultato in data Giugno 17, 2022.
- Regione Lazio | Home Page. Disponibile a: <https://www.regione.lazio.it/sites/default/files/2021-09/>. Consultato in data Giugno, 17, 2022.
- Regione Lazio. (2022). Organizzazione Museale Regionale. Disponibile a: <https://retemusei.regione.lazio.it>
- Repertorio dei siti protostorici del Lazio. Province di Roma, Viterbo e Frosinone - Google Books. Disponibile a: <https://books.google.it/>. Consultato in data Giugno, 17, 2022.
- Villa Adriana e Villa d'Este (2022). Le Villae Tivoli | Villa Adriana e Villa d'Este | Ville Patrimonio Mondiale. (s.d.). Disponibile a: <https://www.levillae.com/>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.



Villa Adriana e Villa d'Este (2022). Santuario di Ercole Vincitore - Villa Adriana e Villa d'Este. Disponibile a: <https://www.levillae.com/i-luoghi/santuario-di-ercole-vincitore/>. Consultato in data Giugno, 24, 2022.

Villae Tivoli - Villa Adriana | Santuario Ercole Vincitore - Servizi | Accessibilità. <https://www.levillae.com/servizi/accessibilita/>. Consultato in data Giugno, 22, 2022.

Unesco Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco (2022). Patrocini e candidature | iter di candidatura alla lista del patrimonio mondiale. Disponibile a: <https://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/188>. Consultato in data Giugno, 17, 2022.