



# Qualità e Professionalità nel Modello Operativo di gestione dei Beni Culturali e Ambientali

**Criteri, Metodi e Procedure per garantire la massima Qualità ed Efficienza (Eccellenza) nell'offerta per la fruizione turistica dei Beni Ambientali e Culturali affidati alla gestione privata: Selezione Meritocratica, Formazione Professionale, Monitoraggio**

**IL TERRITORIO: ANTICO E MODERNO COME RISORSA**

24 settembre 2011

Autore: Commissione Promozione, Organizzazione Eventi, Innovazione e Sviluppo Turistico

# QUALITÀ E PROFESSIONALITÀ NEL MODELLO OPERATIVO DI GESTIONE DEI BENI CULTURALI E AMBIENTALI

Criteri, Metodi e Procedure per garantire la massima Qualità ed Efficienza (Eccellenza) nell'offerta per la fruizione turistica dei Beni Ambientali e Culturali affidati alla gestione privata: Selezione Meritocratica, Formazione Professionale, Monitoraggio

## Introduzione

Nel precedente Documento di Indirizzo abbiamo delineato un Modello di Sviluppo Economico del Turismo basato su una sorta di "mezzadria" tra lo Stato o altro Ente proprietario di un Bene (monumento, sito archeologico, museo, immobile di interesse storico o architettonico, sito naturalistico di pregio, ecc., ecc.) e un soggetto privato (cooperativa, associazione o altro) a cui viene affidato il Bene con lo scopo di garantire Tutela e Conservazione, Accessibilità e Fruibilità, Redditività; quest'ultima da suddividersi equamente tra soggetto affidante e soggetto affidatario.

Nel presente documento ci proponiamo di individuare e definire con maggiore dettaglio gli Strumenti Operativi che possano garantire all'affidante che l'affidatario ponga in essere una gestione del Bene improntata a criteri di Eccellenza, massimizzando cioè i benefici del Modello.

Tali Strumenti Operativi sono da considerarsi *irrinunciabili*, perché sappiamo bene che per ottenere un Buon Risultato non basta una Buona Idea, ma serve anche una Perfetta Esecuzione.

## Premessa

In qualsiasi contesto l'Eccellenza è sempre il risultato sia di un'attenta pianificazione, anche dei minimi dettagli, sia di una esecuzione del piano altrettanto scrupolosa. Nulla viene lasciato al caso: quando si opera utilizzando Criteri d'Eccellenza il risultato programmato è pressoché certo.

Le aree di intervento a cui applicare tali Criteri sono, nel nostro caso:

- Requisiti e Procedure per l'assegnazione della gestione
- Formazione Professionale degli Operatori
- Procedure e Metodi per il monitoraggio e la valutazione dei Risultati

Data la natura sommaria di questo documento, gli Strumenti Operativi proposti sono necessariamente soltanto elencati o al massimo appena commentati; cionondimeno ciascuno di essi deve essere considerato *essenziale* per il buon funzionamento del Modello, come un ingranaggio, che, se mancante, impedisce il funzionamento dell'intero meccanismo.

## La Proposta di questa Commissione

### **Requisiti e Procedure per l'assegnazione della gestione**

Condizione indispensabile per poter aspirare alla gestione del Bene è l'elaborazione e la presentazione di uno **Studio di Fattibilità** il più completo e dettagliato possibile (*Business Plan*).

Tale Studio dovrà indicare nel dettaglio tutte le attività che verranno svolte, in che orari, da quante persone, quali ruoli e quali figure professionali; in pratica tutta la pianta organica e il diario attività a regime normale. Dovranno essere indicate le eventuali attività aggiuntive necessarie nella fase preliminare e nel periodo di avviamento, sempre indicando chi, quando e per quanto tempo dovrà svolgerle.

Lo studio dovrà obbligatoriamente contenere il **Computo Metrico** dell'intero progetto, sia a regime, con il calcolo dei costi e le previsioni (documentate) dei possibili ricavi, sia della fase preliminare e della fase di avviamento. Nel caso siano previsti degli investimenti iniziali, si indicherà sia l'importo, sia il tempo previsto per il rientro degli investimenti stessi. Ciò anche al fine di una valutazione da parte dell'Ente in merito a una eventuale partecipazione all'investimento.

La capacità di produrre un documento con queste caratteristiche sarà già un primo filtro di selezione meritocratica che impedirà l'accesso alla gestione a tutti quei soggetti dotati di insufficiente capacità di progettazione e organizzazione. Inoltre, in caso di approvazione, lo Studio di Fattibilità sarà usato nelle valutazioni successive sulla qualità dell'esecuzione del progetto, misurando lo scostamento tra quanto previsto dallo Studio e quanto realmente ottenuto alla prova dei fatti.

### **Formazione Professionale degli Operatori**

Le Figure Professionali previste dallo Studio di Fattibilità dovranno essere dotate di apposita Qualifica specifica. Qualora per determinati ruoli chiave, da cui possa dipendere il buon esito del progetto non corrispondano titoli di studio specifici, sarà necessario costituire una commissione mista affidante/affidatario per la selezione dei candidati e all'occorrenza anche istituire dei percorsi formativi specifici. Altri percorsi formativi potranno comunque essere previsti per affinare e perfezionare anche gli altri ruoli.

### **Procedure e Metodi per la valutazione e il monitoraggio dei Risultati**

Il soggetto affidatario dovrà obbligatoriamente tenere una Gestione Contabile Separata della gestione, ai cui documenti i revisori dell'Ente avranno sempre diritto di accesso. L'affidatario sarà altresì obbligato annualmente anche alla redazione di un bilancio preventivo, e alla redazione di una relazione esplicativa delle risultanze del confronto tra bilancio preventivo e consuntivo.

Fin dall'inizio verrà eseguito un monitoraggio continuo dell'andamento contabile, per verificare l'aderenza dei risultati a quanto previsto e dichiarato nello Studio di Fattibilità.

Verranno stabiliti dei parametri di redditività, al di sotto dei quali sarà facoltà dell'Ente recedere dal rapporto e procedere a nuova assegnazione.

In caso di eventuale accertamento di frode nei confronti dell'Ente, oltre al rimborso delle somme sottratte e al pagamento di spese e danni, si dovrà prevedere anche la reclusione (poiché dovranno sempre essere accertate le responsabilità personali dei singoli) e l'interdizione perpetua dalla possibilità di ottenere ulteriori gestioni del genere in futuro.

## Un Esempio Concreto

### *Itinerario Turistico-Culturale*

A 40km da Roma si trova un territorio ricco di possibilità ancora poco conosciuto dai grandi circuiti turistici, a causa anche della scelta di sviluppare altri settori, più remunerativi nell'immediato, da parte delle amministrazioni che si sono succedute nel tempo. Questo documento vuole essere la nostra risposta ad un sistema sbagliato ed obsoleto che dimentica l'eccellenza e mortifica il merito. Lungo tutto il perimetro del lago di Bracciano si snoda attraverso i tre comuni che vi si affacciano (Bracciano, Trevignano, Anguillara) un magnifico itinerario archeologico, che spazia da un villaggio del neolitico a numerose sepolture etrusche, una villa romana di età imperiale, terme romane, fino al più "recente" e conosciuto castello Odescalchi. Ma attraverso questo itinerario incontriamo ovviamente la natura e tutti gli sport che la presenza del lago e del territorio circostante possono offrire (trekking, mountain-bike, parapendio, jogging, canoa, dragon boat, sport veloci) Questo generoso territorio ci offre anche le sue numerose eccellenze enogastronomiche, con una squisita varietà di prodotti tipici. Il nostro fine è quello di offrire una alternativa ai turisti che vengono a visitare la nostra magnifica capitale, ma che non sanno che a breve distanza c'è un territorio a tutto tondo pronto ad accoglierli. Attraverso l'applicazione dei principi contenuti in questo documento ci proponiamo di creare un itinerario turistico con offerte differenziate, che coinvolga tutti e tre i comuni che insistono sul lago, affinché tutto il territorio ne possa beneficiare, con questo modello di gestione. Le effettive capacità di gestione del Bene da parte del soggetto affidatario dovrebbero essere di per sé un modulo vincente, attraverso il quale migliorare l'economia del territorio, ma soprattutto far conoscere le sue eccellenze, intese come risorse umane che attraverso professionalità, serietà, disponibilità, metteranno nel massimo risalto quelle territoriali.

### Conclusioni

L'insieme degli Strumenti Operativi proposti in questa sede dovrebbe a nostro avviso garantire una Qualità estremamente alta dei servizi offerti e contribuirebbe inoltre alla creazione di una quantità di Figure Professionali Altamente Qualificate, con possibilità infinite anche nel campo della Formazione d'Eccellenza.

Ulteriori suggerimenti e integrazioni sono attesi e graditi.

Grazie per L'Attenzione.

*Commissione Promozione, Organizzazione Eventi, Innovazione e Sviluppo Turistico*

