

VILLA RUFFOLO



Proposta di Master plan 2008 – 2010

Indice



• Premessa	3
• Assetto giuridico della proprietà	4
• Accordi economici Soprintendenza – EPT	7
• Assetto giuridico funzionale	8
• Assetto funzionale di fatto	10
• Assetto delle strutture	12
• Reportage fotografico	16
• Rapporti Villa Rufolo – Ravello Festival	38
• Il Benchmarking	39
• Analisi SWOT	40
• Azioni da attivare in funzione SWOT	43
• Missione e Visione della Villa Rufolo	44
• Il sistema di offerta	45
• Attributi dell’offerta	46
• Evidenze del sistema di offerta	47
• CORE	
• COMPLEMENTARE	
• ACCESSORIA	
• Obiettivi	50
• Obiettivi Organizzativi	51
• Modello di Governance FONDAZIONE RAVELLO – VILLA RUFOLLO	
• Modello Operativo – Organizzativo	
• Organigramma	
• Orari di apertura	
• Economico Finanziari	56
• Fonti di finanziamento	
• Culturali	58
• Villa Rufolo – Wagner	
• Centro polifunzionale per la formazione	
• Innovazione e sperimentazione	
• Centro studi paesaggio	
• Rapporti con altre realtà	
• Marketing e Comunicazione	64
• Cosa vogliamo offrire al visitatore	
• Politiche di marketing	
• Il sistema informativo di marketing	
• Esigenze individuate	70
• Priorità di interventi	71
• La ristorazione: le opzioni	72
• Alcuni macro – obiettivi 2008 – 2011	73

- **Il presente elaborato nasce dalla conoscenza empirica della Villa Rufolo cumulata negli anni di frequentazione e dalla conoscenza documentale dei primi sei mesi di attività al suo interno. Molte scelte derivano più da percorsi intuitivi, che non da percorsi di studio rigorosi. La mancanza di qualsiasi atto, documento, studio, analisi, progetto, etc. sulla gestione degli anni precedenti, rende il Masterplan bisognoso di verifiche e approfondimenti, ma soprattutto di confronto con i vertici della Fondazione. Pertanto esso va inteso come “PROPOSTA di Masterplan”.**
- **Entro giugno 2008 sarà elaborato :Masterplan triennale definitivo – Businessplan - Masterplan gestionale**

Lo studio si pone l'obiettivo di:

- fotografare l'assetto attuale di Villa Rufolo
- definirne la missione e la visione,
- individuare e indicare le linee guida di sviluppo e orientamento strategico del complesso monumentale - il modello di governance - le azioni da svolgere - le risorse economico finanziarie da attivare.

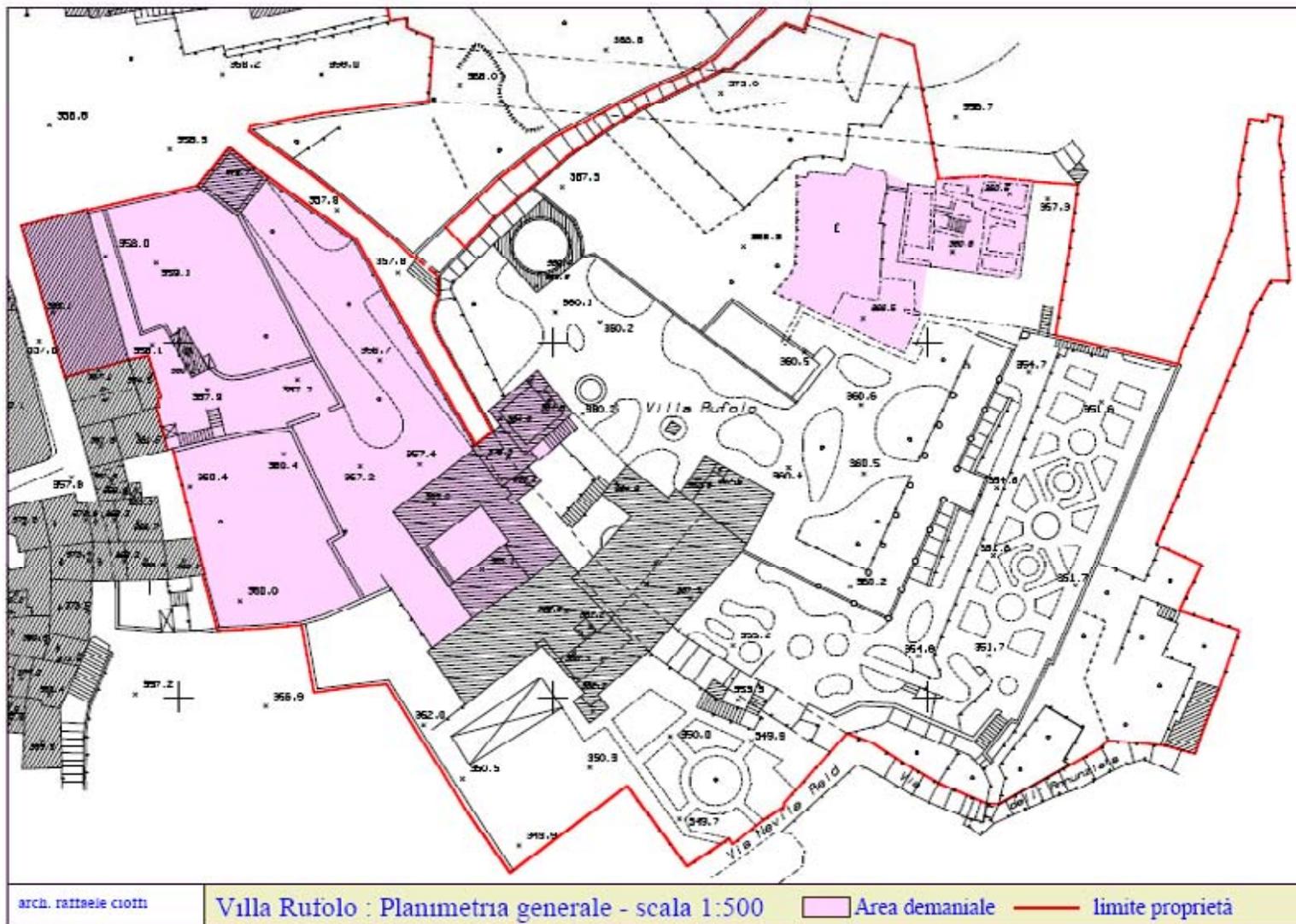
Assetto giuridico della proprietà (1/3)



- **1200 ? - 1973:** costruzione del complesso monumentale di Villa Rufolo e successivi passaggi sempre fra privati;
- **1974 - oggi:** l'intera consistenza della Villa Rufolo è ripartita, in termini di proprietà, fra **l'EPT di Salerno ed il Demanio** nei seguenti termini catastali:
 - **Proprietà demaniale** : Foglio 6 particelle 1510, 1512, 561, 865 sub 2 e 847. (vedi planimetria seguente);
 - **Proprietà EPT:** F 6 particelle 871, 865 sub 1, 830, 859, 843, 846, 1402, 1403, 848. (vedi planimetria seguente)

In sintesi il Demanio è proprietario di tutta l'area costituita dalla Torre e dal viale d'ingresso, dal chiostro e dalla zona "forni" compresi i volumi sottostanti, dal giardino di collegamento con la "Cappella" e la Cappella stessa, dalla Torre maggiore, dalla "balnea". L'EPT è proprietario di tutta la rimanente parte.

Assetto giuridico della proprietà (2/3)





La Fondazione è pervenuta alla gestione dell'intera consistenza attraverso:

- **parte demaniale:**

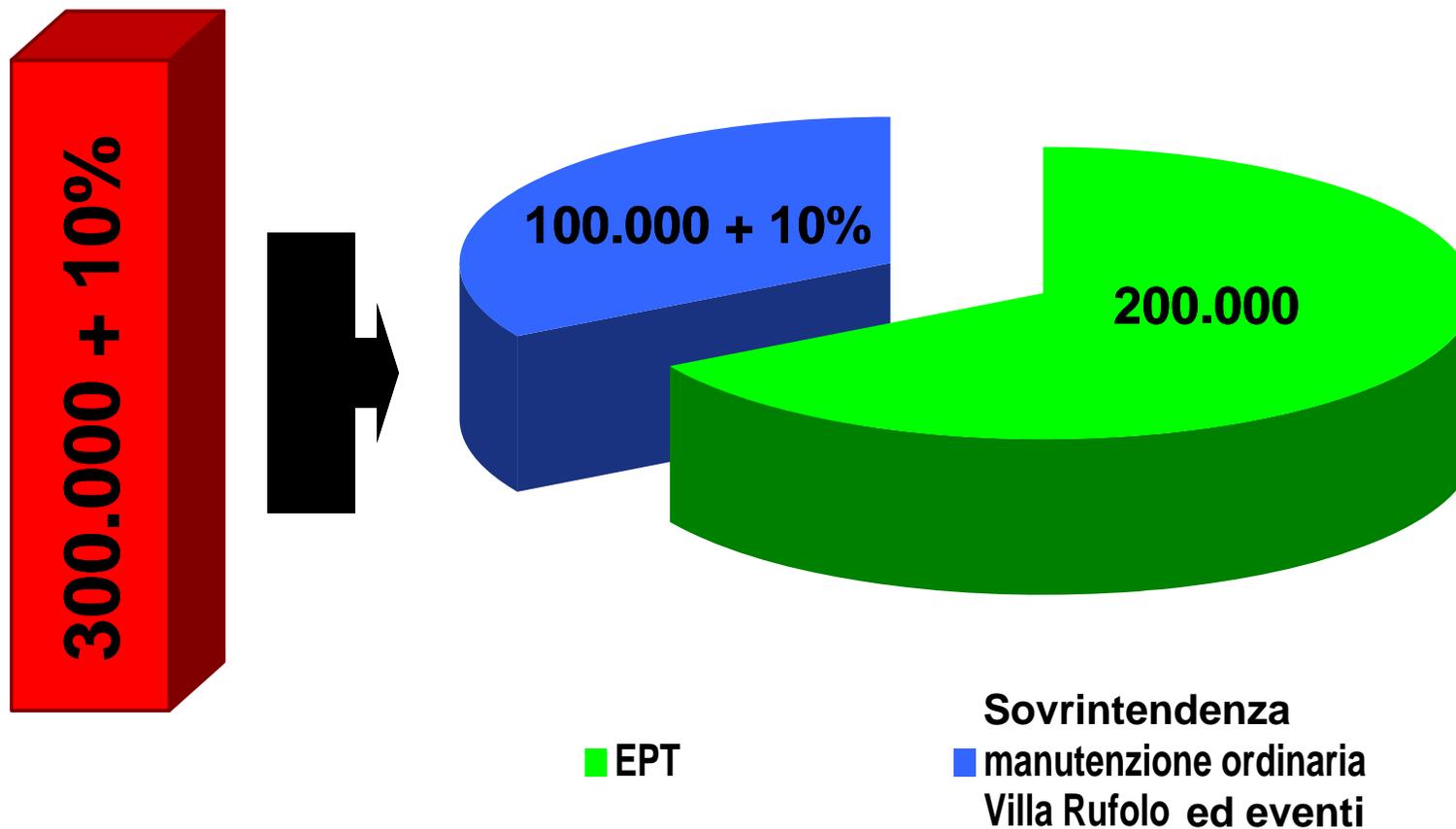
- **Protocollo d'intesa nel febbraio 2006** stipulato con la Soprintendenza per i Beni architettonici di Salerno, e perfezionato con accordo del **dicembre 2007**

- **parte proprietà EPT:**

- **Accordo sottoscritto il 20 marzo 2007 con l'ente Provinciale per il Turismo di Salerno**

Per i termini precisi della modalità di gestione si rinvia specificamente agli atti sottoscritti e sopra richiamati.

Accordi economici Sovrintendenza - EPT



Assetto giuridico funzionale (1/2)



La Fondazione Ravello, in funzione degli atti evidenziati nel paragrafo precedente, ha “ereditato” la seguente situazione in termini di “Assetto giuridico funzionale”:

- Un unico **dipendente-giardiniere** economicamente dipendente dall’EPT, funzionalmente dipendente dalla Direzione della Villa. Il dipendente in questione è di fatto al limite dell’età di pensionamento che potrebbe avvenire nel corso dell’anno.
- **Comodato d’uso a favore del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello**, Presidente l’On. Alfonso Andria, scaduto il 31 dicembre scorso. Ci sono stati contatti informali ed epistolari attraverso i quali si è pervenuto ad un nuovo accordo che conferma il comodato d’uso definendone i limiti e i tempi, e individua percorsi strategici di sinergia e di reciproco rafforzamento. Per i contenuti puntuali si rinvia espressamente all’accordo.
- **Convenzione fra l’EPT e la “Istituzione dei Concerti di Ravello”** il cui responsabile è il **Maestro Pasquale Antonio Palumbo**. Anche per tale Convenzione è in corso la sottoscrizione di nuovo accordo improntato alla volontà reciproca di continuare il rapporto di collaborazione.

Assetto giuridico funzionale (2/2)



- **Contratto di manutenzione dei giardini** con la ditta individuale **Pagano Giovanni** di Scala. Già fornitore di servizi da molti anni è stato rinnovato il contratto annuale con decorrenza 1° gennaio. Trattasi fondamentalmente di fornitura di mano d'opera specializzata per la manutenzione dei giardini.
- Contratto per il servizio **biglietteria e guardiania** con la ditta **M&M Foundation** Società Cooperativa. Già fornitrice di servizi da alcuni anni è stato rinnovato il contratto annuale con decorrenza 1° novembre 2007. Il nuovo contratto di fatto mantiene inalterato l'importo della fornitura, ma è stato caratterizzato da due modifiche non irrilevanti:
 - È stato individuato il monte ore annuale che sarà distribuito giornalmente in funzione delle stagioni e degli eventi in modo da poter avere consistenti risparmi nel periodo invernale recuperabili nel periodo estivo con minori oneri straordinari
 - E' stato introdotto un premio percentuale di produttività che scatta al di sopra della soglia di incasso dei 600.000,00 Euro. Si è inteso privilegiare una sorta di compartecipazione premiale come formula incentivante per una migliore qualità del servizio.
- Incarico per **l'assistenza agli impianti elettrici** della Villa con la ditta **Esperanda Costruzioni** scaduto ed in regime di proroga. Sono in corso contatti con altre ditte essendosi ravvisata la necessità di migliorare la qualità dei servizi e tentare la procedura della sponsorizzazione tecnica .
- Incarico **all'ing. Silvio Gallo** di consulenza per la **sicurezza**, in fase di rinnovo .

Assetto funzionale di fatto (1/2)



Nella Villa si è venuta a creare negli anni una “realtà funzionale di fatto” che ha portato diversi soggetti ad occupare spazi e svolgere funzioni spesso in modo del tutto autonomo e scollegato, pervenendo, ciò nonostante, a realizzare equilibri abbastanza stabili e consolidati. Gli equilibri concretizzati erano più all’insegna dell’ “ignoriamoci reciprocamente” che del “controlliamoci reciprocamente”, secondo la regola del “non interferire nelle funzioni, mansioni e competenze degli altri”.

- La guardiania assecondava le esigenze dei vari soggetti fruitori e fornitori della Villa, senza regole ben precise di entrata e di uscita: La Villa restava pertanto spesso senza un controllo effettivo; gli spazi venivano occupati in funzione della contingenza, più che delle esigenze funzionali e programmate; nella Villa trovavano accesso e parcheggio automezzi a tutte le ore ed in tutti gli spazi accessibili; ogni luogo poteva essere invaso con locandine, materiali pubblicitari, cartelli, etc., diversi locali erano utilizzati come deposito da soggetti esterni.
- La molteplicità di soggetti che fruivano della Villa o fornivano servizi, non avendo un interlocutore unico e costante, finivano spesso per decidere autonomamente il da farsi secondo le proprie esigenze.
- Il Centro Universitario Europeo ha avuto negli anni sempre più un ruolo di coordinamento e di riferimento per tutte le maestranze e gli addetti, in una funzione chiaramente suppletiva di competenze altrui e non di competenza propria; come pure il personale della cooperativa Antares, avendo svolto le funzioni di guardiania e biglietteria per diversi anni, nonché fornitura di “service” per la quasi totalità degli eventi , ha accumulato una competenza ed una vera e propria memoria storica, che spesso veniva utilizzata al di fuori di ruoli e incarichi specifici.

Assetto funzionale di fatto (2/2)



- Molti locali della Villa erano veri e propri depositi caotici di materiale di vario genere e proprietà.
- La concessione d'uso della Villa a terzi è sempre avvenuta a titolo gratuito, e senza procedure particolari di selezione della qualità degli eventi, soprattutto per quanto riguarda le arti visive.
- Mancava del tutto qualsiasi regolamento e disciplina d'uso completo ed organico, sia per i visitatori che per i fruitori a vario titolo. Di volta in volta si rinvenivano tracce di regole o in contratti di affido di servizi e di comodati, o in una cartellonistica approssimata disseminata nella villa, o in appositi disciplinari consegnati ai fruitori occasionali con assunzione di responsabilità diretta da parte loro.
- Spesso l'utilizzo della Villa da parte di terzi ha comportato la manomissione dello stato dei luoghi, l'infissione di chiodi alle pareti, l'affissione caotica e diffusa di materiale pubblicitario all'esterno e all'interno della Villa, manomissioni degli Impianti elettrici, il tutto con ripristini spesso precari, parziali o del tutto mancanti.
- L'ingresso alla Villa spesso era concesso a titolo gratuito con modalità e regole non scritte, ed in alcuni affidate alla discrezionalità degli addetti alla biglietteria (per esempio ai Ravellesi, ai fotografi e reporter per servizi matrimoniali, ai presentatori di tessere particolari, alle guide e capigruppo, etc.)

Tale situazione complessiva ha determinato nell'immaginario collettivo "*locale e non*", una sorta di convincimento che la Villa fosse "pubblica" nell'accezione deteriore del termine, nel senso che ciascuno potesse disporre quasi a proprio piacimento del bene. Ovviamente tale diffuso pensiero ha alimentato sempre più la regola del " non interferire nelle funzioni e nelle competenze degli altri" per non alterare un equilibrio che, tutto sommato, poteva far comodo a tutti.

ORGANIZZAZIONE

Assetto delle strutture (parte demaniale 1/2)



La **parte demaniale** della Villa è sicuramente quella che negli ultimi anni ha visto i maggiori investimenti economici più per la sua ristrutturazione, che per la sua manutenzione. Purtroppo lo stato di deterioramento delle strutture, delle infrastrutture e dei servizi è elevatissimo, gli infissi sia in ferro che in legno presentano gravissimi segni di incuria e di deterioramento; per alcuni di essi è possibile il recupero ed il restauro, per altri è indispensabile la sostituzione.

Alcune disfunzioni necessitano di interventi urgenti, almeno per limitare i danni (si rimanda ai paragrafi successivi per gli interventi già realizzati). Occorre realizzare:

- all'ingresso principale una griglia per raccogliere le acque di scolo di Piazza Duomo che attualmente entrano nella Villa dilavando il viale e riversandosi fino al chiostro inferiore;
- i muri perimetrali del viale sono fatiscenti e invasi dalle erbacce, necessitano di un intervento di rifacimento della parte sommitale lungo la quale si rinvergono parti sgretolate e pericolanti; i cancelli di ingresso (piazza Duomo e Via Boccaccio) necessitano di manutenzione per eliminare la ruggine e sistemare i fermi e le chiusure;
- vanno riositate le pietre di contenimento delle aiuole;
- gli infissi in ferro e in legno necessitano di profonde opere di restauro e manutenzione;

Assetto delle strutture (parte demaniale 2/2)



- tutte le volte e i tetti di copertura del chiostro, devono essere revisionate, risultando infestate da erbe e sgretolate in più punti;
- tutti gli anfratti, i buchi, le feritoie e le soglie delle aperture sono infestate dai colombi che nidificano in più punti e stazionano in colonie numerose, sporcando con i liquami le pareti e il pavimento (numerosi interventi sono già stati eseguiti vedi paragrafi successivi);
- la balnea necessita di interventi di manutenzione ordinaria e restauro conservativo;
- i bagni sono da rifare sia negli impianti che nei rivestimenti ed igienici;
- Il chiostro inferiore presenta infiltrazioni d'acqua e molti locali inferiori sono attaccati dai Muschi e licheni;
- il giardino posto fra il viale d'ingresso e la Cappella, nonché il viale limitrofo alla Cappella stessa, versano in pessime condizioni di manutenzione e di abbandono;
- gli infissi della Cappella sono fatiscenti e poco funzionali;
- tutte le pareti interne di tutti gli ambienti demaniali necessitano di interventi di fissaggio dell'intonaco che continua a sgretolarsi e polverizzarsi, compromettendo, oltre l'uso dei locali, anche la conservazione delle strutture;

Assetto delle strutture (parte EPT 1/2)



La parte di proprietà dell'EPT è solo apparentemente meglio conservata:

- tutti gli infissi interni ed esterni versano in pessime condizioni;
- le chiusure sono tutte malfunzionanti, molte risultano sostituite in epoca recente con elementi moderni ed inadeguati sia sotto il profilo estetico che funzionale;
- i pavimenti sono sconnessi in moltissimi punti e molte piastrelle risultano rotte e/o divelte; molti cornicioni sono pericolanti; i tetti sono infestati dalle erbe;
- molti aggetti dei balconi necessitano di verifica delle parti in ferro che li sostengono; tutte le gronde vanno verificate e molte rifatte;
- tutti i camminamenti sono sconnessi e accidentati sia dall'erosione dell'acqua, sia dalle radici delle piante oramai affioranti in più punti;
- il belvedere necessita di interventi di ristrutturazione e di adeguamento alle norme di sicurezza; tutta la paleria della Villa, compreso quella delle balaustre di protezione va sostituita;

Assetto delle strutture (parte EPT 2/2)



- la serra, fatiscente e sconnessa, deve essere sostituita con una struttura più idonea.
- assolutamente inadeguato, non funzionale e poco dignitoso è il gabbiotto della biglietteria. Si rinvia ai capitoli successivi per le proposte di intervento.
- Tutte le facciate esterne del corpo principale versano in pessime condizioni. La presenza di evidenti segni di elementi architettonici di grande pregio al di sotto degli intonaci, richiede uno studio particolareggiato e una serie di saggi archeologici per addivenire al progetto esecutivo di restauro.
- Manca qualsiasi impianto di riscaldamento.
- Le reti tecnologiche sono sviluppate in modo caotico e superficiale, mancando qualsiasi infrastrutturazione di supporto;
- I giardini hanno subito notevoli modifiche rispetto all'impostazione originaria di Neville Reid

Di seguito e in rapida successione si riportano fotograficamente gli stati dei luoghi e gli interventi laddove già realizzati:

Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



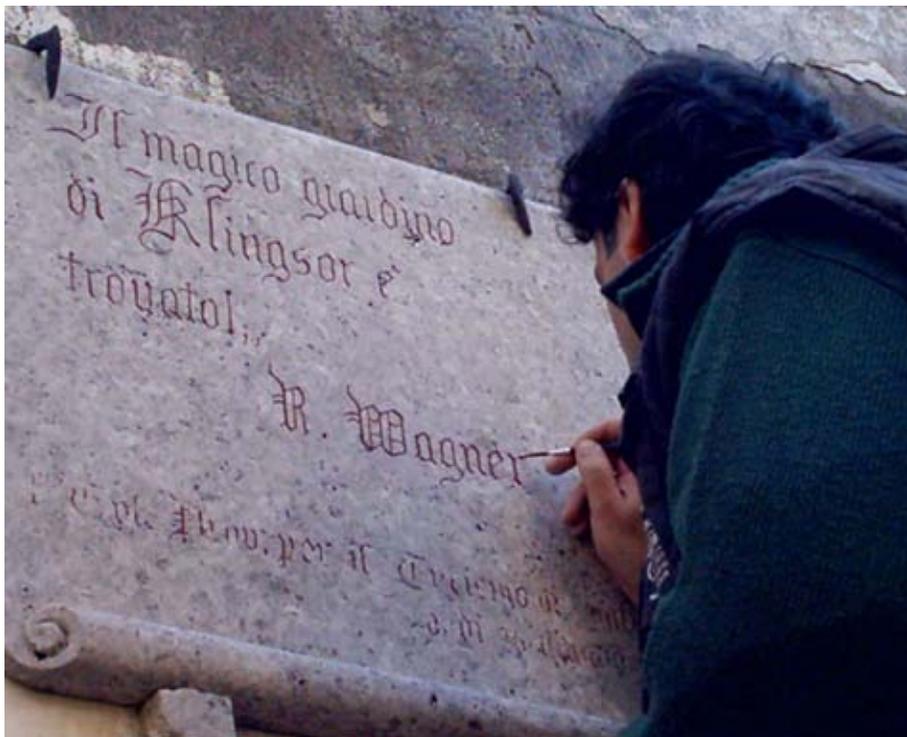
...Dopo



Reportage Fotografico



Durante



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima

...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico

Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Durante



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Durante



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Reportage Fotografico



Prima



...Dopo



Rapporti Villa Rufolo – Ravello Festival



Ravello e il Festival rappresentano da sempre un binomio inscindibile legato prevalentemente dal ruolo di Villa Rufolo e Wagner. L'uno si è servito dell'altro per rafforzare il proprio nome e affermarsi nello scenario mondiale .

Fino ad oggi il Ravello Festival ha utilizzato l'intero complesso di fatto senza limiti o condizionamenti. Svolgendosi l'intero Festival nel periodo di massima affluenza dei visitatori, tale modello gestionale ha determinato disfunzioni e perdite economiche, ulteriormente aggravate dalla erogazione a spese della Villa di servizi, forniture energetiche ed idriche:

- il personale di biglietteria e giardinaggio ha svolto compiti extra, funzionali esclusivamente alle esigenze del Festival, e le loro attività ordinarie hanno subito notevoli condizionamenti e interferenze. La fornitura elettrica e idrica nel corso dell'ultimo anno è stata a totale carico della Villa con una spesa di ca. 10.000 Euro pari a più del 50% del consumo annuo.
- Il personale del Festival aveva il possesso delle chiavi della Villa e spesso gli accessi sono rimasti incustoditi con intrusioni non controllate.
- L'ingresso di maestranze, artisti, tecnici e addetti avviene attraverso lo stesso ingresso del pubblico, la mancata visibile esposizione di badge identificativi ha comportato notevole difficoltà al personale di biglietteria.

Si ritiene in sintesi che la Villa ha pagato un onere superiore ai vantaggi ricevuti in termini di pubblicità e comunicazione. In ogni caso alcuni disservizi vanno assolutamente evitati !

Il *benchmarking*



Dall'analisi di massima degli scenari Italiani costituiti di esperienze gestionali di situazioni simili alla Villa, è emerso un dato particolare: non è dato conoscere l'esistenza di una struttura che possa costituire un valido paragone con la Villa, né , tanto meno, un valido modello.

La estrema variabilità delle attività che si susseguono all'interno del complesso, spesso in compresenza fra loro, e le caratteristiche fisiche e strutturali dell'immobile, lo rendono un unicum assoluto.

Per specifiche attività sicuramente ci sono situazioni in Italia che possono offrire validi spunti per migliorare alcuni aspetti e ricavare utili esperienze. In tale direzione sarà posta in campo una mirata politica di osservazione e studio.

Questa circostanza che a prima vista sembrerebbe una grave difficoltà gestionale e quindi un preoccupante punto di debolezza, se opportunamente inquadrata, può diventare un punto di forza notevole.

L'analisi Swot



Forza

- Storia
- Legame Villa - Wagner
- Sede del Ravello Festival
- Valore architettonico
- CUEBC
- Posizionamento consolidato
- Accessibilità
- Elevato livello dell'Offerta turistica-ricettiva di Ravello
- Contesto del comprensorio circostante
- Diretto collegamento ai distretti turistici contigui
- Andamento costante negli anni della curva rappresentativa dei flussi di visita
- Complessità e contestualità delle diverse esigenze d'uso

Debolezza

- Stato dei luoghi
- Potenzialità mai sfruttate (torre Maggiore)
- Estrema variabilità del carico antropico
- Strutture e infrastrutture non idonee per le attività in corso
- Servizi insufficienti ed inadeguati
- Nessuna campagna promozionale
- Stagionalità della Domanda
- Diretto collegamento ai distretti turistici contigui
- Mancanza di qualsiasi progettualità e studio economico-finanziario
- Interferenza con le attività dei luoghi limitrofi
- Complessità e contestualità delle diverse esigenze d'uso
- Non consapevolezza dell'importanza della Villa da parte dei residenti

Opportunità

- Subentro della Fondazione Ravello
- Partnership pubblico - privato
- Attivazione linee di finanziamento/sponsorship
- Interazioni con il sistema turistico locale
- Creazione di un polo formativo (Scuola)
- Collaborazione con realtà simili
- Fornitura di servizi e prodotti / Merchandising
- Realizzazione di attività sperimentali
- Collaborazioni con Università
- Forniture di nuovi servizi
- Ristrutturazione degli spazi (torre, balnea)
- Destinazione e modalità d'uso delle nascenti strutture Auditorium e Villa Episcopio
- Rafforzamento del territorio circostante

Minacce

- Crisi esterne ed indipendenti (i.e. rifiuti, economia)
- Calamità naturali
- Politiche turistico-culturali pubbliche/private divergenti dagli indirizzi della Fondazione Ravello
- Congiunture economiche nazionali ed internazionali
- Modifiche agli assetti normativi che regolano l'uso della Villa e gli Enti proprietari (in particolare Codice dei Beni culturali e L. R. sugli EPT)
- Destinazione e modalità d'uso delle nascenti strutture Auditorium e Villa Episcopio
- Conflitti con le Istituzioni territoriali locali
- Cedimenti nelle strutture

grafico dell'andamento storico delle presenze totali

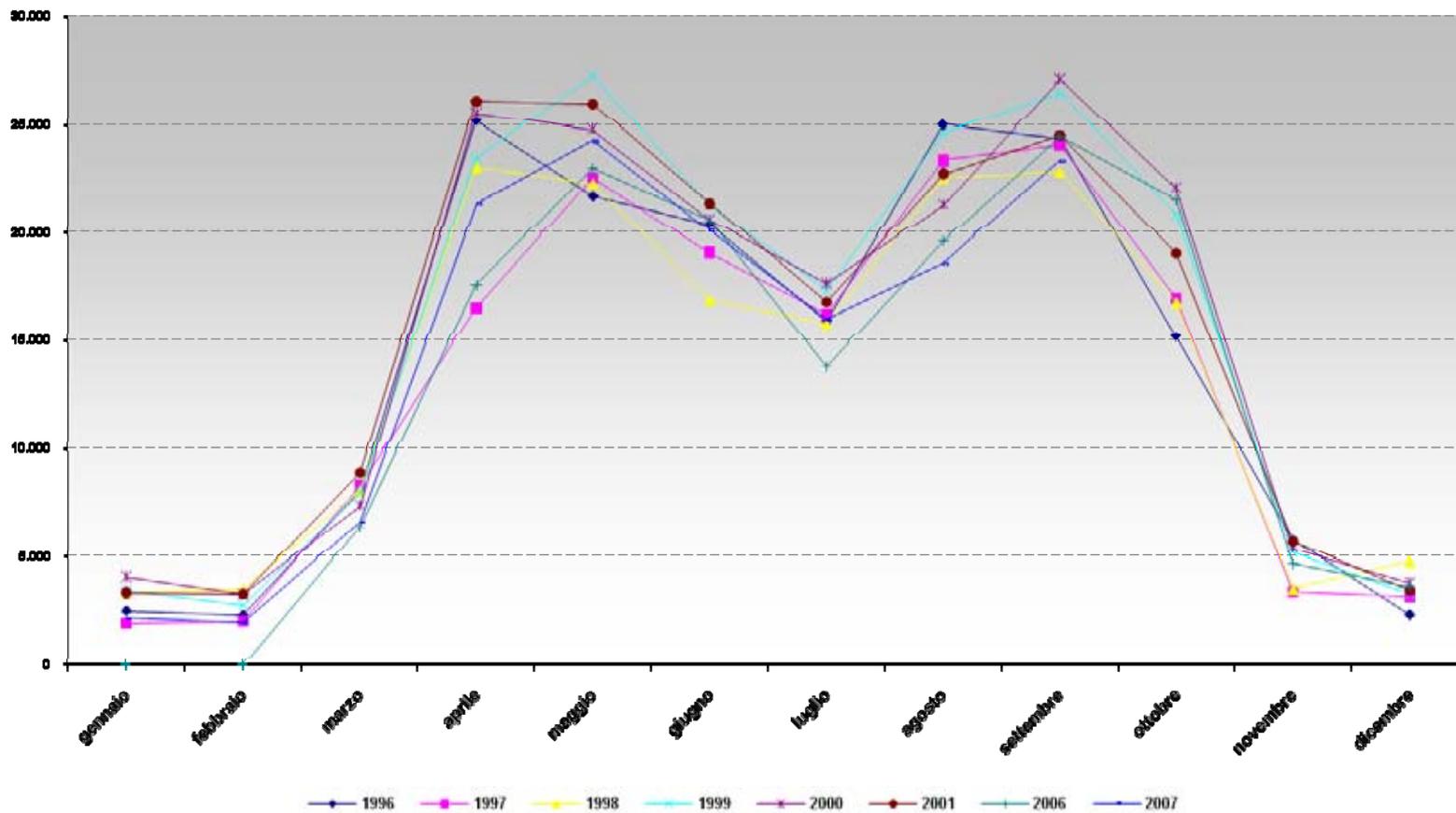


Grafico 1

Azioni da attivare in funzione "SWOT"



Dall'analisi SWOT emerge chiaramente la complessità gestionale della Villa e la necessità di effettuare scelte strategiche che tengano conto di tutto quanto. In prima battuta si rende necessario dare priorità a quelle iniziative che, a prescindere dall'assetto finale e definitivo della Villa, sono necessari e non compromettono alcuno dei possibili assetti finali. In particolare si dovrà:

- Intensificare le azioni per conservare e migliorare i punti di forza interni alla villa
- Avere rapporti costanti e intensi con le realtà pubbliche e private del territorio che possono determinare con la loro azione modifiche delle condizioni favorevoli.
- Mettere in campo tutte le azioni per annullare e/o contenere i punti di debolezza
- Avviare una serie di indagini e approfondimenti per approfondire la conoscenza dei lussi di visita alla Villa
- Monitorare continuamente le attività legislative delle Istituzioni per prevenire gli effetti di eventuali "minacce"
- Intensificare e migliorare i rapporti con l'Amministrazione Comunale per tentare di ottenere la gestione delle due nuove strutture nascenti, o almeno una sinergia totale.

Missione e Visione della Villa Rufolo



- Viene analizzato di seguito il sistema d'offerta suddiviso secondo la classificazione in:

- **Offerta centrale (CORE)**, intendendo l'articolazione di offerta centrale e principale su cui si focalizza la struttura, in grado di connotarla in modo distintivo in termini di competenze, identità ed immagine;
- **Offerta accessoria (arricchita)**, ovvero presenza di iniziative, servizi e prodotti che integrano ed “arricchiscono” per qualità, coerenza e significato l'offerta *CORE*, quale supporto finalizzato ad accrescere e diversificare l'offerta centrale dell'organizzazione;
- **Offerta complementare**, costituita da una ulteriore possibilità di offerta di servizi diversi, prevalentemente a carattere commerciale, nell'ottica di migliorare la fruizione della struttura e/o a generare redditività per il soggetto gestore

Il sistema di offerta



Villa Rufolo deve ottimizzare principalmente l'offerta della visita che è fondamentale per il bilancio e per l'attività di supporto al Festival ed alla Scuola. L'offerta complementare ed accessoria devono costituire un rafforzamento e mai una limitazione al "CORE"

- convegni e seminari
- mostre
- eventi
- cuebc
- Società dei Concerti
- Centro studi paesaggio

- visite guidate
- ricostruzioni virtuali ed effetti speciali
- ristorazione e buvette
- Merchandising
- Realizzazione area museale

**OFFERTA
COMPLEMENTARE**

**OFFERTA CENTRALE
(CORE)**

**OFFERTA
ACCESSORIA
(ARRICCHITA)**

- visita
- ravellofestival
- scuola
- Centro sperimentale di eccellenza

Attributi dell'offerta



- Vengono illustrati alcuni **attributi dell'offerta complessiva** che dovranno pilotare le connotazioni dei differenti profili di attività, prodotti e servizi della Villa.

- Unicità: creazione di un sistema unico, ai fini di rendere più attraente la sua immagine e consentire immagine e comunicazione più efficace.
- Qualità: connotazione della struttura con una qualità alta dell'offerta in tutte le sue declinazioni e senza esclusioni di sorta.
- Flessibilità: definizione di un'offerta articolata e composita in modo da soddisfare le esigenze di un pubblico più ampio.
- Innovatività: proposte originali ed aperte al nuovo ai fini di colpire nuove fasce del pubblico, fidelizzarlo e rendere l'offerta attuale.
- Vocazione *no profit*: obiettivo di economicità e massimizzazione degli investimenti in termini di ritorno economico da reinvestire.
- Integrazione: collaborazione tra soggetti interni e fornitori esterni ai fini di arricchire il sistema di offerta e creare delle forme di messa in rete di risorse, conoscenze ed attività, nonché di coinvolgimento motivazionale.
- Multidisciplinarietà: capacità di aprirsi ad altri ambiti disciplinari con lo stile e la connotazione di luogo di qualità ed eccellenza.
- Cooperazione e corealizzazione: capacità di realizzare forme di collaborazione, partenariato e networking con altri sistemi di offerta anche territoriali sviluppando attività/servizi/prodotti nuovi.

Evidenze del sistema di offerta: CORE



- L'offerta centrale è determinata dalla considerazione che la immodificabile complessità strutturale della Villa non consente di sostituire la visita quale fonte prevalente di sostentamento economico, con qualsiasi altra attività.
- La Scuola risponde all'esigenza di mantenere e rafforzare in capo alla Villa l'immagine di "Capitale della cultura e luogo di formazione".
- Con la definizione di "Centro sperimentale di eccellenza" si intende: elaborazione e realizzazione di progetti che, partendo dall'utilizzo e sperimentazione di nuove tecnologie, rendono la Villa "Modello innovativo di fruizione dei beni culturali".

Evidenze del sistema di offerta: Complementare



- L'attività convegnistica trova posto solo nell'offerta complementare in quanto gli investimenti e le spese per attrezzare la Villa in modo adeguato agli standard qualitativi richiesti, non consigliano di puntare in modo prevalente su tale offerta. Inoltre la convegnistica interagisce troppo intimamente con l'offerta alberghiera che, esterna alla Villa, è troppo frammentata e gli operatori non facilmente interagiscono fra loro creando notevoli difficoltà finanche alle agenzie specializzate.
- La rimanente parte dell'offerta complementare va nella direzione di rafforzare il CORE e consolidare i rapporti storici instauratisi all'interno della Villa.
- Un discorso a parte merita il "Centro studi per il paesaggio meridionale ed insulare". Con tale iniziativa si vuole tentare di offrire al territorio meridionale un punto di riferimento in un settore che, mentre al nord può disporre di valide iniziative, al sud è totalmente sguarnito e sottoposto ad attacchi violenti. Ravello e Villa Rufolo, con il coinvolgimento anche del CUEBC, sicuramente hanno le caratteristiche per diventare punto di riferimento per il Mezzogiorno d'Italia.

Evidenze del sistema di offerta: Accessoria



L'offerta accessoria ipotizzata è coerente con l'impostazione complessiva dell'offerta. In particolare si punta a rafforzare la "visita" migliorando la fruibilità degli spazi, offrendo momenti di grande suggestione, migliorando i servizi e incrementandoli.

- La realizzazione di uno spazio fisso per la buvette e la ristorazione è fondamentale, non solo per migliorare l'offerta complessiva al visitatore, ma anche per avere un servizio interno di supporto al Festival e a tutte le attività interne alla Villa che oggi risentono molto di tale carenza e vengono offerti in modo approssimato con alti costi e bassa qualità.
- La realizzazione di un progetto che prevede l'evocazione di scene, ambientazioni, sensazioni, illusioni, tutto in modo virtuale, non invasivo e di estrema raffinatezza, rappresenterà un sicuro rafforzamento del brand Villa Rufolo, e avrà un notevole influsso positivo sulla "visita"
- La Villa, con la sua pluralità di offerta come Polo, dovrà sviluppare dei prodotti di merchandising, comprendendo anche la produzione di materiali multimediali ed editoriali. Onde evitare facili entusiasmi, occorre ricordare che questo genere di attività ha senso più in un'ottica comunicazionale che in quella finanziaria: i risultati economici sensibili da questo profilo di offerta, infatti, si ottengono in relazione alle quantità di venduto dei singoli prodotti rispetto ai volumi di materiale prodotto ed ai relativi costi ed oneri (anche fisici di spazio) di magazzino e il procedimento richiede investimenti. Nella fase di avvio l'intero pacchetto sarà affidato interamente a terzi, riservandosi la sola validazione qualitativa dei prodotti.

Obiettivi



Sono rilevabili alcuni **obiettivi primari** che guideranno l'orientamento strategico di fondo.

ORGANIZZAZIONE

ECONOMICO
FINANZIARI

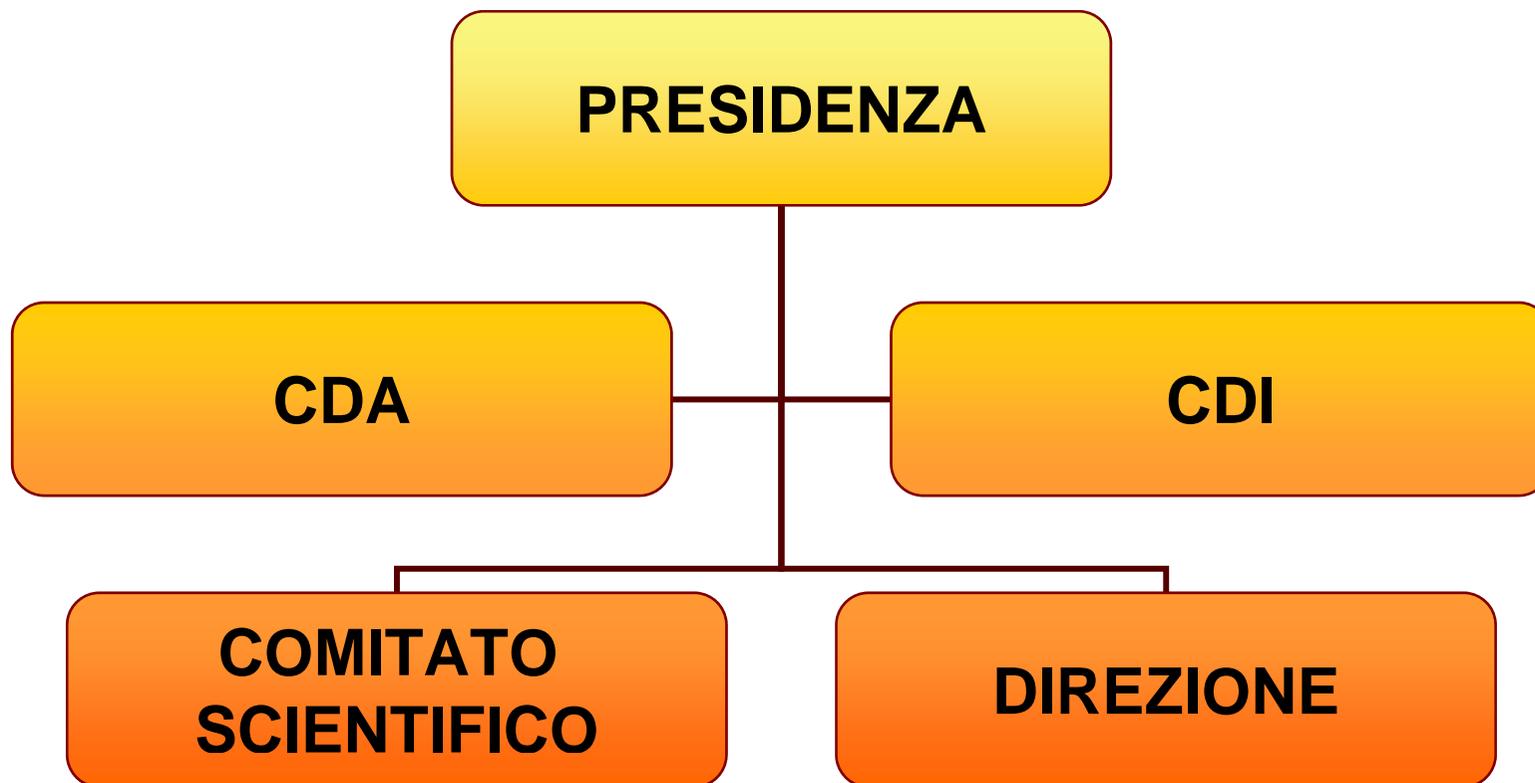


MARKETING E
COMUNICAZIONE

CULTURALI

- definizione del **modello di governance** e del **modello operativo-organizzativo** necessario a garantire funzionamento, fruizione, promozione e mantenimento del complesso Villa Rufolo;
- identificazione degli **interventi di recupero** al fine di valorizzare il complesso;
- attenzione all'**efficienza** e alla **qualità** organizzativa e complessiva;
- valorizzazione delle **competenze distintive** dei soggetti operanti al suo interno;

Modello di governance Fondazione Ravello – Villa Rufolo



Modello operativo - organizzativo



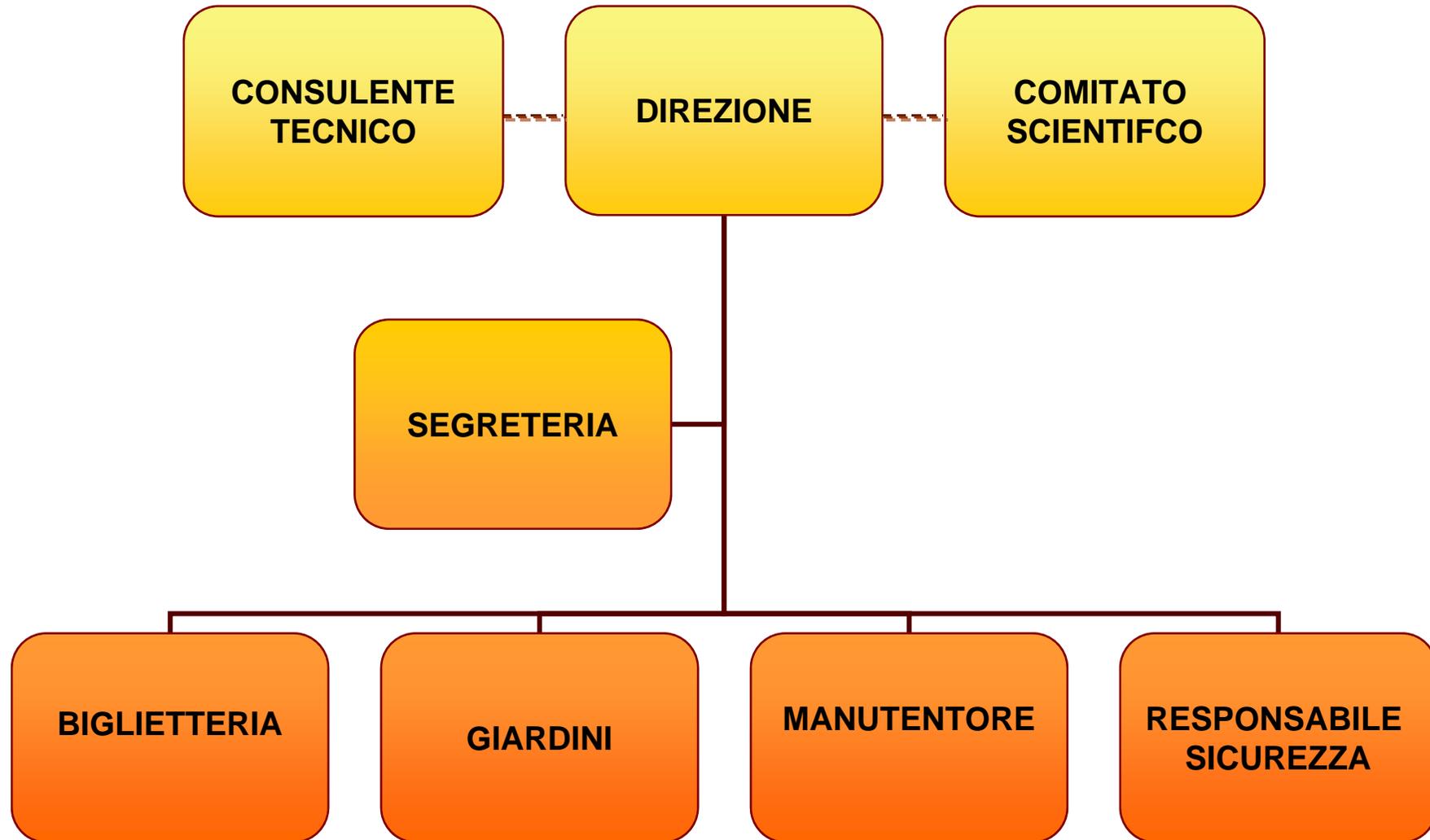
La Villa oltre alla figura del Direttore non avrà altre figure organicamente inquadrare come dipendenti. La limitazione temporale della gestione, la limitatezza dei fondi, la estrema variabilità delle esigenze in funzione dei periodi dell'anno e della cadenza degli eventi, la molteplicità delle figure professionali necessarie per periodi non stabili e non lunghi, impongono di ricorrere a prestazioni di professionisti, società e imprese, disciplinate da contratti a termine di forniture di opere e servizi. Avendo necessità di mantenere sempre e comunque un livello altissimo della qualità dei servizi, si ricorrerà alle prestazioni delle migliori professionalità del mercato in funzione delle risorse economiche disponibili, privilegiando, solo a parità di qualità e costo, quelle ravellesi e dei paesi limitrofi.

Un Comitato scientifico affiancherà il Direttore e ne indirizzerà le azioni discrezionali per tutto quanto non direttamente indicato dal CdA e CdI della Fondazione . Tale Comitato sarà composto da tre esperti di indiscusso valore scientifico nei campi di : Archeologia medioevale, arte, storia, musica, architettura.

Saranno assicurate le seguenti figure e/o prestazioni a supporto dell'attività del Direttore :

- Collaborazione alle attività del Direttore;
- Responsabile della Sicurezza;
- Giardinaggio
 - due unità per complessive 600 giornate/lavoro/anno;
- Manutenzioni ordinarie e straordinarie per impianti servizi e immobili in funzione delle esigenze programmate ed impreviste;
- Biglietteria
- Consulente tecnico

Organigramma



Gli orari di apertura



Gli orari di apertura e fruizione dovranno assecondare massimamente le esigenze dei flussi non direttamente generati dalla Villa. La visita costituisce la fonte prevalente di entrate e non necessita di particolari spese. Gli eventi e l'offerta anche principale devono tenere in massima considerazione tale circostanza.

I dati registrati negli anni passati dimostrano che, da un punto di vista economico, gli orari notturni non giustificano l'apertura della Villa. La realizzazione di alcuni interventi, in primis la buvette e/o il ristorante, unitamente alla presenza di attrattori extra quali eventi, potrebbero giustificare un'apertura in orari senza luce naturale.

In mancanza l'apertura della Villa sarà modulata in funzione delle stagioni e delle festività



- attivazione di **canali di finanziamento pubblici e privati** per il reperimento dei fondi necessari alla struttura già dal primo anno;
- raggiungimento di **livelli di incasso** soddisfacenti alle attese dei soggetti operanti;
- raggiungimento dei livelli di **economicità ed efficienza** prefissati e consapevolezza della struttura dei costi;

Fonti di finanziamento



- Capitale proprio
- Fondi Europei attraverso il PIT RAVELLO e il PIT COSTIERA AMALFITANA
- Bandi regionali
- Fondi Ministeriali (ARCUS)
- Fondi ricerca scientifica e innovazione
- Sponsor
- Project financing
- Indebitamento

- gestione di tutte le attività in coerenza con l'indirizzo socio-culturale del complesso e della Fondazione Ravello;
- rafforzamento del legame **Villa Rufolo – Musica - Wagner**
- creazione di un **centro polifunzionale** per la promozione e la divulgazione della cultura;
- creazione di un **ambiente culturale ed educativo** aperto all'**innovazione e sperimentazione** attraverso:
 - l'individuazione di nuovi modelli di gestione e di applicazione di tecnologie innovative alla gestione dei beni culturali
 - la formazione di nuove figure professionali
- realizzazione di un **centro studi** per il giardino e il paesaggio dell'Italia Meridionale e Insulare che inizi la attività proprio dallo studio e dalla ristrutturazione dei giardini della Villa

Villa Rufolo - Wagner



Il binomio Villa Rufolo – Wagner e in senso più lato Villa Rufolo – Musica va rafforzato

- incentivando il numero di eventi musicali in Villa;
- organizzando convegni, dibattiti, ricerche, discussioni;
- allestendo mostre anche permanenti del materiale che riguarda la Villa, in particolare recuperando il Fondo Fotografico di tutte le edizioni del Festival Wagneriano.
- Provocando gemellaggi culturali con altre realtà “Wagneriane”
- Utilizzando il binomio per il merchandising
- Evidenziando la presenza Wagneriana all’interno della Villa anche in modo “virtuale” acustico e visivo

Centro polifunzionale per la formazione



- La vocazione della Villa è sicuramente quella della FORMAZIONE, e la presenza del CUEBC ha contribuito a rafforzarla negli anni.
- Si dovrà puntare ad un rafforzamento dei momenti formativi, soprattutto quelli gestiti direttamente.
- In primis la scuola di management estiva, che affianca le attività del Festival, va rafforzata soprattutto nella durata. Va prevista al suo interno una sezione più mirata verso la gestione della Villa, anche con stage e attività specifica.
- Sarà incentivato il rapporto con le università che, se coinvolte in modo strutturato in alcune delle fasi di gestione della Villa, potranno dare anche un valido supporto scientifico alle attività proprie e alla progettualità complessiva.

Innovazione e sperimentazione



- La Villa dovrà diventare un centro specializzato nella innovazione e sperimentazione, puntando a diventare “MODELLO” di gestione dei beni culturali.
- Il fronte energetico vedrà impegnata la Villa nell’elaborazione e realizzazione di un progetto di affrancamento energetico con utilizzo di fonti rinnovabili di energia.
- Si dovrà procedere alla progettazione e realizzazione di un nuovo impianto di illuminazione completamente informatizzato e a basso consumo.
- Si dovrà realizzare un sistema di allarme e telesorveglianza gestibile anche da remoto in via telematica.
- Si studierà un sistema innovativo di audioguida che utilizzi la piattaforma della telefonia mobile in collaborazione con i Ministeri competenti e un gestore di telefonia.
- Si tenterà di realizzare il progetto “ARGOS”, ideato in collaborazione con Capware, che punterà ad offrire al visitatore sensazioni, visioni, suggestioni, attraverso l’utilizzo di nuove tecnologie non invasive. (ARCOS è un’idea già elaborata come concept e agli atti della Villa)

Centro studi paesaggio



- E' già in corso l'approfondimento per valutare la possibilità di istituire all'interno della Villa, in collaborazione con il Centro Interdipartimentale di Ricerca sull'Iconografia della Città Europea dell'Università Federico e il CUEBC, un **Centro di Studi per il Giardino e il Paesaggio dell'Italia meridionale e insulare**, con l'obiettivo principale di far conoscere, salvaguardare e valorizzare le radici e i valori di riconoscibilità e di identità comunitaria del paesaggio del sud dell'Italia, al fine di un corretto governo e disegno del paesaggio contemporaneo.
- il Centro si farà promotore di seminari, corsi brevi, viaggi di studio, laboratori sperimentali sulla vita e la forma dei luoghi, per la loro conoscenza, salvaguardia e valorizzazione; allo stesso tempo sarà possibile promuovere piccole mostre in sede sul tema del giardino e del paesaggio
- Sarà valutata la possibilità di diventare sede di un 'archivio del paesaggio', all'interno del quale trovano spazio la cartografia storica e moderna, la fotografia, la cinematografia e una biblioteca specialistica.

Rapporti con altre realtà



- La Villa nella sua complessità rappresenta un unicum nello scenario italiano. In ogni caso si cercherà di stabilire collegamenti e sinergie con realtà simili, almeno per specifici aspetti gestionali ed organizzativi. In primis è stata già avviata una fattiva collaborazione con Villa Cimbrone in termini di scambio di informazione, dati e conoscenze, nonché consultazioni preventive su scelte strategiche e interventi specifici.
- Sarà fondamentale intensificare ed istituzionalizzare i rapporti con le realtà pubbliche e private di Ravello e della Costiera, sia per uniformare reciprocamente le scelte strategiche, ma anche per mitigare gli effetti negativi sulla Villa di scelte altrui non condivise e non modificabili (vedi SWOT).
- I rapporti con le realtà istituzionali quali Governo, Regione, Provincia, C.M. , Parco, EPT, Camera di Commercio, andranno accuratamente coltivati per : aumentare il favor nei confronti della Villa – orientare le loro scelte a favore della progettualità complessiva della Villa – prevenire e/o mitigare gli effetti negativi delle loro scelte non condivise.

Marketing e comunicazione



- creazione di un luogo “unico” attraverso le diverse proposte dell’offerta e una capacità produttiva soddisfacente;
- registrazione marchio “**Villa Rufolo**”
- valorizzazione e diffusione del **brand Villa Rufolo**, attraverso una mirata campagna di comunicazione;
- individuazione del **sistema di offerta** inteso come gamma di attività e servizi fruibili all’interno della Villa Rufolo e attivazione delle **politiche di marketing mix** più idonee alla loro veicolazione;
- attivazione di una linea di **merchandising** per il rafforzamento e la diffusione del marchio Villa Rufolo;
- Realizzazione di pubblicazioni sulla Villa in versioni differenti per quantità dei contenuti e formati.

Cosa vogliamo offrire al visitatore



Concepire la visita alla Villa come *luogo di esperienze multiple*, con elevata qualità dei servizi collegati



Politiche di marketing (1/2)



Tutte le azioni di marketing punteranno a concretizzare un prodotto con le seguenti caratteristiche:

- Elevatissima qualità;
- Fusione sinergica fra passato e futuro (storia-innovazione e ricerca);
- Rappresentanza di eccellenza del più generico “*prodotto Ravello*”;
- Rapporto elevato qualità – prezzo;
- Partnership di rilievo almeno nazionale.

Politiche di marketing (2/2)



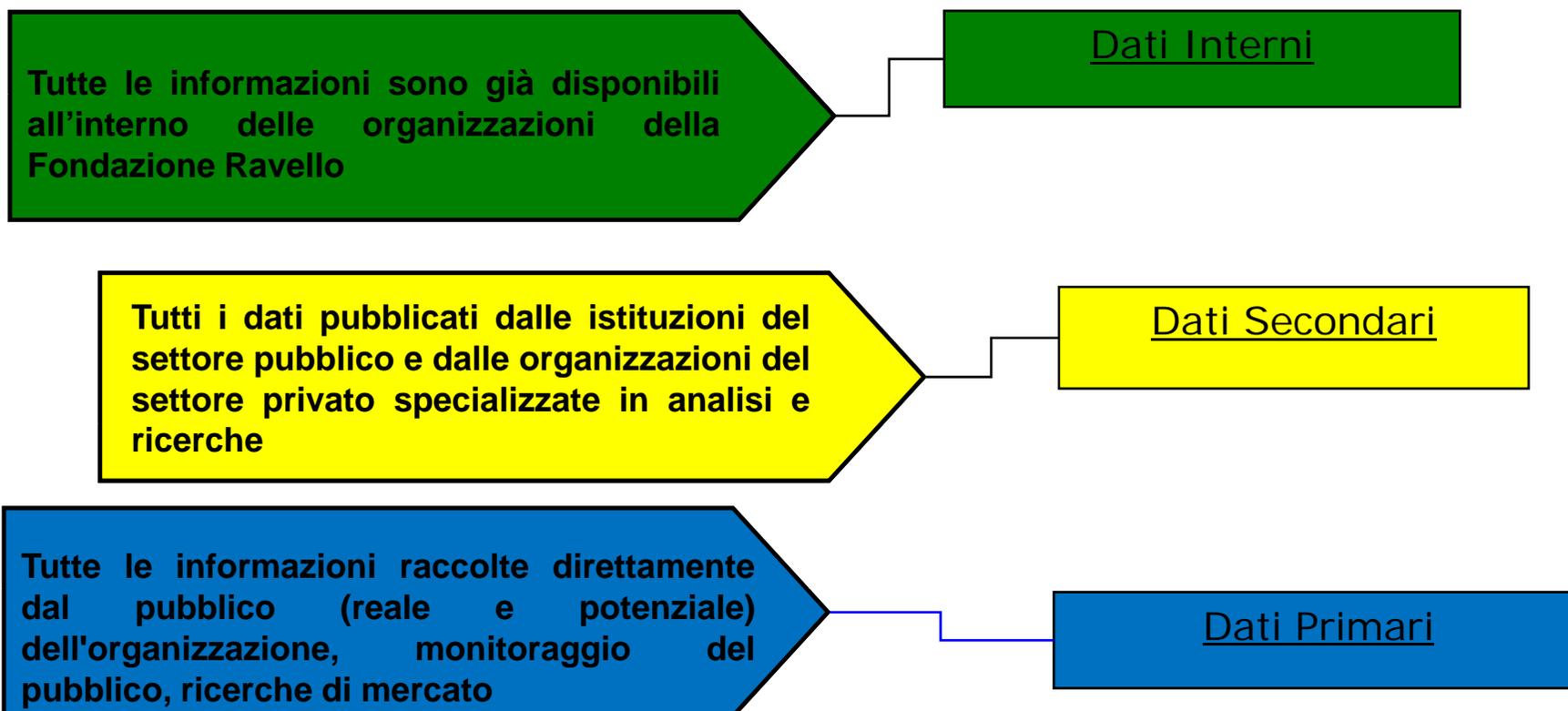
Gli strumenti principali per concretizzare il tutto saranno:

- registrazione del marchio Villa Rufolo;
- veicolazione del marchio Villa Rufolo attraverso:
 - Attività di merchandising
 - Sito internet
 - Stampa
 - Spot pubblicitari
 - Partecipazione a fiere
 - Sponsorizzazioni di eventi
- offrire al visitatore sensazioni e prodotti unici e irripetibili;
- offerta dei servizi e delle strutture per attività culturali (convegni – seminari – presentazioni – mostre, etc.).

Il sistema informativo di marketing 1/2



Con il tempo sarà importante strutturare un Sistema Informativo di Marketing della Villa, integrando informazioni e dati di tutti i soggetti con quelle prodotte e raccolte per attività del sistema.



Il sistema informativo di marketing 2/2



Un esempio di voci di dati interni da monitorare e considerare

Dati economici e finanziari
Bilancio di esercizio
Dettaglio dei costi di marketing, promozione, comunicazione
Dettaglio dell'andamento dei finanziamenti ripartiti per fonti di entrata: FUS, Regione, Enti locali, fondazioni bancarie, privati, ecc.
Dettaglio dei proventi da servizi resi a terzi
Dati di vendita
Presenze paganti e non (distinte per tipologia di biglietto, data, turno)
Capienza e tassi di riempimento complessivo e per spettacolo
Incidenza abbonati sul totale presenze
Tasso di prenotazione (biglietteria, call center, vendita on-line)
Media inviti a spettacoli (prime, repliche)
Dati di marketing e comunicazione
Mailing: database delle anagrafiche, provenienza, eventuali altre info
Numero e tipologia degli strumenti di comunicazione realizzati (es: manifesti, locandine, programmi di sala, opuscoli, spot radiofonici)
Valore degli spazi pubblicitari utilizzati da aziende sponsor e partner per la loro comunicazione istituzionale (con budget proprio)
Numero degli articoli stampa usciti (redazionali, presentazioni, recensioni) e dei passaggi radiotelevisivi e relativa durata
Merchandising (numero e tipologia pezzi, tiratura, venduto)
Dati Internet/web
Numero contatti
Numero e tipologia di richieste informazioni/servizi
Dati da front-line
Informazioni qualitative legate a problematiche dell'accoglienza, della logistica, dei servizi
Informazioni sulle principali richieste e lamentele dell'utenza

Esigenze individuate



- **Interventi di manutenzione straordinaria sull'intera consistenza,**
 - dal rifacimento delle facciate,
 - al rifacimento degli infissi,
 - agli impianti, calpestio dei camminamenti,
 - rifacimento aiuole,
 - revisione delle coperture,
 - ristrutturazione e ampliamento bagni,
 - impermeabilizzazione ed isolamento di tutti i locali terranei
- **Ex novo:**
 - Realizzazione impianto di irrigazione programmata
 - Realizzazione impianto di condizionamento
 - Arredi
 - Impianti tecnologici (rete wireless, multimedialità, video-sorveglianza, sistemi di allarme anti-intrusione e antifurto)
 - Recupero e restauro della Balnea
 - Realizzazione di scalone di accesso alla copertura della torre principale e realizzazione di area museale all'interno del corpo Torre
 - Lavori di scavo archeologico e recupero di nuovi volumi nei giardini e nel vigneto
 - Realizzazione nuova biglietteria con annessa centrale di video-tele controllo
 - Realizzazione area ristorazione e buvette
 - Riorganizzazione e ristrutturazione dei giardini
 - Impianto di illuminazione esterna
 - Impianto tecnologico per l'affrancamento energetico della villa
 - Individuazione e realizzazione magazzino per attività di merchandising

PRIORITA' DI INTERVENTI



- Fra le esigenze individuate bisognerà dare priorità agli interventi in funzione di due parametri:
 1. Esigenze oggettive per mantenere e migliorare le strutture esistenti in funzione delle attività storiche;
 2. Esigenze legate al potenziamento dei servizi in funzione di maggiori entrate e di nuove attività.
- Su queste basi si ritiene che la priorità assoluta individuata è il potenziamento e la ristrutturazione dei bagni, inadeguati alle attività della villa.
- Due interventi si ritiene debbano essere avviati prima possibile:
 1. Ristrutturazione e ricostruzione della Balnea in funzione della realizzazione del punto ristorante/buvette.
 2. Ristrutturazione della scala d'accesso alla copertura della torre grande, in funzione della possibilità di visita e della utilizzazione dell'intero corpo torre come area museale.

Entrambi gli interventi vanno nella direzione di migliorare l'offerta CORE e aumentare gli incassi. Il primo potrà essere agevolmente realizzato se si opta per la procedura dell'affidamento allo stesso soggetto della gestione e dei lavori; il secondo, dopo valutazione dei costi dei lavori, potrà essere realizzato anche con il ricorso all'indebitamento. In ogni caso nel primo semestre 2008 si verificherà la possibilità di accesso a finanziamenti specifici e l'entità della spesa.

La ristorazione: le opzioni



OPZIONE A

Modello di ristorazione e buvette di tipo tradizionale e senza vocazioni particolari, rivolta indistintamente al target della Villa ed a target esterni, con affidamento a soggetto privato in concessione

OPZIONE B

Modello di ristorazione e buvette leggera, vocazione “etico-socio-culturale” prevalentemente rivolta al target della Villa, con affidamento a soggetto esterno e/o mediante partnership/sponsorship tecnica

OPZIONE C

Modello di ristorazione e buvette di alta cucina tipica ed estrema raffinatezza, affidata a soggetto esterno specializzato in questa tipologia di interventi con affidamento mediante procedura di gara integrata anche con la realizzazione dei lavori di ristrutturazione della balnea

Le tre opzioni sono flessibili e reciprocamente integrabili e tutte prevedono l'utilizzo della Balnea.

L'attuale situazione economica e la mancanza di professionalità specifiche interne alla Fondazione, unitamente alla necessità di accelerare i tempi di realizzazione, fanno propendere per l'opzione C.

I macro obiettivi 2008 - 2011

