



MINISTERO  
PER I BENI E  
LE ATTIVITÀ  
CULTURALI



Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica



**Progetto pilota  
Poli museali di eccellenza nel  
Mezzogiorno**

***Analisi della competitività  
dell'offerta museale  
del Mezzogiorno e  
benchmark  
- Sintesi -***

*Questo lavoro è il frutto della generosa ed efficace collaborazione degli uffici centrali e periferici del Ministero per i Beni e le Attività Culturali oltre che dei direttori e dei funzionari dei Musei europei eletti a benchmarker dell'analisi.*

*Il lavoro è stato svolto nel 2009, pertanto sono stati utilizzati dati e informazioni disponibili in quel periodo.*

*Il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica/Unità di valutazione degli investimenti, ha attivamente partecipato ai lavori fornendo i dati e le informazioni dell'“Indagine sugli istituti di antichità e d'arte e i luoghi della cultura non statali”, promossa dal DPS e realizzata dall'Istituto Nazionale di Statistica.*

*Il successo della ricerca è dipeso dalla sensibilità e proattività profuse direttamente dal Segretario Generale del MiBAC.*

*A tutti va il ringraziamento del gruppo di lavoro.*

In copertina:

Statuetta ellenistica in terracotta (IV-I sec. a.C.) – Museo Nazionale Archeologico di Taranto

## PREMESSA

Nell'ambito delle attività del "Progetto pilota Poli museali di eccellenza nel Mezzogiorno", Invitalia ha realizzato un'analisi comparativa del sistema museale del Mezzogiorno, qui sinteticamente presentata. Parallelamente alla scelta dei siti eleggibili a Poli di eccellenza, prevista dal Progetto, il Comitato Scientifico del Progetto Poli museali di eccellenza nel Mezzogiorno si è posto l'esigenza di individuare una serie di elementi utili ad indirizzare alcune scelte relative all'identificazione delle caratteristiche del contesto e alla definizione degli interventi correttivi necessari al miglioramento degli standard di offerta museale.

In tale ambito, è stata promossa un'analisi del sistema di offerta culturale del Mezzogiorno incentrata su due aspetti:

- **un'analisi delle tipologie museali e del sistema di offerta culturale del Mezzogiorno;**
- **un'analisi di benchmark per la definizione di una serie di modelli di riferimento nazionali o internazionali nella gestione museale.**

L'analisi di benchmark e l'analisi delle tipologie museali, sono state realizzate grazie alla collaborazione con la società CLES, allo scopo di addivenire ad un quadro complessivo dell'offerta museale del Mezzogiorno comparandone alcuni casi emblematici con gli standard di importanti istituti europei.

La comparazione è stata condotta partendo dai musei e dai siti compresi nei poli museali candidati al Progetto pilota ed ha avuto ad oggetto alcune funzioni gestionali svolte dai musei, al fine di comprenderne l'operatività nonché i fattori distintivi rispetto a casi di eccellenza analizzati.

A tale scopo, si è partiti dalla definizione di una matrice generale delle tipiche funzioni museali – messa a punto da Invitalia – basandosi anche sui contenuti dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (D.M. 10 maggio 2001).

## L'ANALISI DI CONTESTO E LA CLASSIFICAZIONE DELLE TIPOLOGIE MUSEALI

L'analisi di scenario di domanda e offerta si è basata sulla raccolta di dati e statistiche e sulla realizzazione di un'indagine di campo – che ha coinvolto esperti, operatori di settore, ricercatori, docenti universitari, gestori e responsabili pubblici – sullo stato dell'offerta, sulle dinamiche della domanda e sulle caratteristiche del sistema culturale meridionale. Il lavoro svolto ha permesso di elaborare un quadro sintetico di classificazione delle caratteristiche tipologiche del patrimonio culturale del Mezzogiorno che, lungi dal voler essere del tutto esaustiva rispetto a un patrimonio molto esteso, eterogeneo e consistente (costituito da circa 1.335 siti), mira ad individuare una mappa delle caratteristiche del patrimonio e a delineare un profilo dell'offerta culturale del Mezzogiorno, delle sue peculiarità, dei punti di forza, delle debolezze, dei vincoli e delle potenzialità. Lo studio ha riguardato un patrimonio molto diversificato e una dotazione territoriale eterogenea: da un lato, regioni (Campania e Sicilia) e aree che dispongono di alcuni tra i più noti e importanti attrattori culturali d'Italia (e del Mondo); dall'altra, regioni (Molise,

Calabria, Abruzzo) che vantano beni in gran parte sconosciuti ai grandi flussi turistici, nonostante il rilievo storico-culturale e le notevoli potenzialità attrattive.

Tra le Aree archeologiche sono compresi siti di grandissimo rilievo storico-culturale, che rientrano nella categoria de "L'Italia del Grand Tour" e che figurano nei circuiti nazionali e internazionali del turismo. Questi luoghi, più che un problema di flussi, scontano debolezze, talvolta molto evidenti, sul piano dell'accoglienza e della permanenza dei visitatori sul territorio. Accanto a questi siti vi sono aree di grande rilievo culturale che tuttavia non risultano valorizzate, le quali rientrano nell'ambito dei "Siti archeologici gregari". Nonostante beni e collezioni note a livello internazionale, l'ammontare di pubblico è paragonabile a quello di un medio museo di provincia. Vi sono, infine, siti impropriamente definibili come aree minori, che presentano caratteri peculiari e potenzialità legate soprattutto alla tipicità territoriale e, per questo, sono stati nominati "Biotopi culturali da scoprire (ma non troppo)"; su questi beni, qualsiasi opzione di intervento dovrebbe comprendere la tutela e preservazione degli ambienti originari.

L'offerta culturale del Mezzogiorno è racchiusa anche nei "Luoghi": siti, aree, monumenti, risorse che rappresentano un elemento molto rilevante nello scenario analizzato. Non trattandosi di veri e propri contenitori espositivi, sfuggono da molte classificazioni e si identificano soprattutto in base alle origini, alle funzioni svolte o alle tematiche rappresentate. Lo studio ha identificato, tra i siti più importanti e rappresentativi del Mezzogiorno, le "Sedi del potere regale": complessi monumentali con parchi, ville e residenze regali con un legame stretto con il territorio circostante, che catalizzano l'attenzione anche di grandi flussi di pubblico. Il "Sistema delle fortificazioni" racchiude luoghi simbolici e di grande suggestione, accolti in contesti di rilievo paesaggistico. Spesso questi spazi sono stati destinati a esposizioni.

I "Luoghi e personaggi storici" sono dotati di grande rilievo simbolico e spesso risultano molto attrattivi, soprattutto laddove evocano personaggi storici di spicco (come la casa museo di Garibaldi, a Caprera). Una categoria particolarmente importante è quella che racchiude i "Luoghi del sacro": i siti ecclesiastici che compenetrano un rilevante interesse storico-artistico con funzioni simboliche e religiose, dispersi sul territorio. Infine, lo studio ha individuato i "Luoghi e testimonianze della storia urbana", in cui rientrano tematiche diverse, dall'artistico allo storico, dalle tradizioni popolari alla geologia, in luoghi perfettamente integrati ai relativi contesti territoriali.

Infine i "Musei", ove vige una notevole eterogeneità. Il "Museo pubblico nazionale" è la tipologia che accoglie le più importanti strutture espositive – per lo più statali, al Sud. Questi musei possono contare su una grande notorietà, ma presentano ancora ampie lacune di offerta e spesso esigenze di profonda riqualificazione del progetto espositivo.

Tra queste vi sono grandi musei dotati di collezioni importantissime e note che tuttavia riscontrano un successo di pubblico tuttora limitato. Il "Museo italiano d'autore" è una categoria interessante che racchiude una serie di musei di varia dimensione e caratura accomunati dall'idea originaria di un artista (architetto, storico dell'arte, ecc.) che ne rappresenta il principale motivo di notorietà. Altrettanto peculiare è la categoria del "Museo Belle époque", che accomuna tutte le strutture nate tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo. Il "Piccolo museo scientifico" è una tipologia che ricorre particolarmente in alcune zone del Mezzogiorno e che presenta importanti risvolti didattici a livello locale (talvolta del tutto disattesi). Nondimeno, il territorio meridionale è costellato di una serie innumerevole di "Musei di rilievo locale", importanti presidi culturali con funzioni non solo espositive, ma soprattutto testimoniali e simboliche.

## LE CARATTERISTICHE DEL PATRIMONIO CULTURALE: PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZE DEL SISTEMA MEZZOGIORNO

Pur potendo contare su un'offerta consistente, il sistema culturale del Mezzogiorno è poco attrattivo, soprattutto rispetto ad altre aree del territorio italiano. Le risorse più attrattive catalizzano l'attenzione di molti visitatori (vedi Pompei con i suoi 2,5 milioni di visitatori l'anno), ma generano scarsi effetti diffusivi sul territorio circostante.

Il patrimonio culturale del Mezzogiorno è caratterizzato solo in parte da contenitori museali propri, mentre assai più frequente è la presenza diffusa di aree archeologiche, monumenti, contenitori espositivi atipici e altri beni. L'analisi della domanda ha confermato che, in particolare nel Mezzogiorno, i luoghi più attrattivi spesso non sono musei.

Del resto, questa caratteristica discende direttamente dal legame che naturalmente intercorre tra offerta culturale e territorio. Una considerevole parte del patrimonio – in particolar modo quello archeologico – è fruibile nel luogo e nelle condizioni in cui è stato ritrovato.

Il patrimonio del Mezzogiorno è esteso e diffuso in gran parte del territorio, a formare un reticolo fitto di presidi museali e istituzioni culturali sparse. In un tale contesto, il museo non può essere il solo target di una strategia di valorizzazione. L'identificazione dei Poli mira ad assegnare ai musei soprattutto un ruolo di catalizzatori, strutture a partire dalle quali dare avvio a una fruizione integrata del patrimonio circostante. È quindi di estrema evidenza la necessità di non isolare il singolo Polo museale, ma piuttosto di impostare una politica di valorizzazione che abbia come obiettivo la promozione di sistemi culturali territoriali.

L'esperienza di alcune regioni – nel rapporto viene evidenziato il caso della Toscana, dell'Umbria, dell'Emilia Romagna – dimostra come, proprio a partire da indirizzi di politica culturale incentrati sulla creazione di reti e sistemi territoriali, si possa dare avvio, nel medio periodo, a processi di sviluppo turistico ed economico duraturi e consolidati.

Le dinamiche di domanda turistica e culturale in queste regioni rivelano che è possibile, a determinate condizioni, attivare un legame tra turismo e cultura (tra gli scopi del Progetto Poli museali di eccellenza nel Mezzogiorno) e trarre da questo legame una fonte di sviluppo locale consolidata. Nel Mezzogiorno, il nesso tra fruizione culturale e mercato turistico è tuttora quasi impercettibile, mortificato da politiche di promozione turistica incentrate sul mare e sui flussi di massa. D'altronde, anche gli attuali assetti istituzionali e organizzativi del sistema di offerta culturale del Meridione d'Italia non si rivelano adatti a dare identità e rilievo alle potenzialità insite nelle caratteristiche del patrimonio.

L'offerta culturale nel Mezzogiorno sconta una notevole frammentazione anche sul fronte istituzionale. La preponderante presenza dello Stato, responsabile di gran parte del patrimonio, non garantisce condizioni sufficienti di integrazione e coordinamento delle strategie di valorizzazione.

Le politiche di valorizzazione assumono raramente un orizzonte temporale esteso e un raggio tematico-territoriale più ampio del singolo sito e porzione territoriale di riferimento della Soprintendenza. Ciò anche a causa della capacità di iniziativa delle amministrazioni periferiche (in particolare i Comuni) che è tuttora limitata al Sud.

Il settore culturale, in tutto il territorio italiano, dispone di un volume di risorse pubbliche inadeguato alle esigenze di conservazione e valorizzazione e ciò assume un rilievo particolarmente negativo nel Mezzogiorno, dove l'offerta museale sconta, da un lato, una capacità di autofinanziamento molto limitata e una spesa media per visitatore molto bassa (solo

0,50 euro per l'acquisto di servizi); dall'altro, un'incidenza molto ridotta dei contributi privati.

Il problema si acuisce laddove l'utilizzo delle (poche) risorse disponibili non è guidato da criteri di efficienza, logiche di verifica e sistemi di controllo sul loro corretto uso, meccanismi in grado di incentivare un utilizzo oculato, proficuo ed efficace delle finanze disponibili.

D'altra parte, non è affatto diffusa la cultura della misurazione dei risultati: l'importanza di raccogliere e diffondere informazioni e dati sulla gestione delle istituzioni culturali, sul pubblico, sulle modalità di visita e la soddisfazione degli utenti sono aspetti poco diffusi.

Il tema del "corporate control" è stato oscurato nel dibattito pubblico, da quello relativo all'organizzazione giuridica, una risposta solo parziale alle problematiche complesse di un processo di valorizzazione.

Delle tante forme gestionali promosse dal legislatore e attuate, soprattutto da Comuni e altri enti locali, nessuna ha veramente mostrato la migliore capacità di adattamento. In tutto il contesto meridionale, la limitata disponibilità di personale e la mancanza di alcune competenze all'interno degli enti gestori di musei e siti, rappresentano un freno non risolvibile attraverso alcuna modalità organizzativa o formula giuridica.

Il problema della gestione del personale, peraltro, sembra acuirsi proprio nella sfera della gestione statale, dove eccessive rigidità e carenza di risorse hanno limitato le possibilità di espansione delle competenze.

Il personale di custodia prevale ampiamente su tutte le altre mansioni e, nonostante questo, spesso non si riescono a garantire condizioni minime di sicurezza per l'apertura di tutte le sale di un museo (anche a causa di un limitato ricorso a supporti tecnologici). L'età media degli addetti continua a salire.

Tutte le criticità finora richiamate e ampiamente argomentate nel rapporto, esercitano evidenti effetti sulle condizioni dell'offerta culturale e museale, sulla qualità degli spazi e degli ambienti di visita e conservazione, sui servizi ai visitatori e sull'accoglienza.

Una delle funzioni gestionali che maggiormente risentono di questo stato di sottovalorizzazione è quella promozionale. Le istituzioni culturali del Mezzogiorno producono innanzitutto un volume di mostre ed eventi molto limitato e territorialmente circoscritto, in ragione di una disponibilità di risorse - pubbliche e private - inadeguata a sviluppare progetti di medio termine, di problemi di adeguatezza degli spazi e capacità relazionali limitate rispetto al circuito internazionale delle grandi istituzioni. Ciò avviene nonostante una disponibilità enorme di beni - soprattutto archeologici - derivante dagli immensi depositi di alcune istituzioni.

Anche le altre funzioni di comunicazione e promozione del museo, peraltro non solo al Sud, risultano da sempre sottodimensionate, spesso incoerenti, inefficaci.

I musei del Mezzogiorno, tranne alcune rare eccezioni, sono strutture spesso inadeguate, per organizzazione e disponibilità di spazi, ad accogliere le funzioni di una moderna istituzione culturale. Gli allestimenti museali, in particolare quelli dei grandi musei archeologici, sono frutto di un disegno comunicativo spesso poco attuale e difficilmente comprensibile al pubblico. La disponibilità di spazi in strutture che spesso nascono per usi diversi da quello espositivo incide anche sull'organizzazione dei servizi alla visita e commerciali. Quello dei servizi al visitatore non sembra solo un problema di spazi. La qualità e la diffusione complessiva dei supporti offerti al visitatore, appaiono nelle strutture del Meridione del tutto inadeguati.

## BENCHMARK MUSEALE: OSSERVARE PER APPRENDERE

L'analisi di benchmark è rivolta ad individuare, a partire dalle esperienze più virtuose di gestione museale e culturale in Italia e all'estero, una serie di esperienze da cui trarre indicazioni utili allo sviluppo di un progetto culturale per il Mezzogiorno incentrato sulla valorizzazione dei Poli museali di eccellenza. Lo studio ha preso in esame la "catena del valore" delle istituzioni culturali, costruendo un modello di riferimento per rappresentare le varie fasi del processo produttivo di un museo. Prendendo spunto dagli esiti delle fasi di studio preliminare realizzato da Invitalia nell'ambito delle attività del Progetto Poli museali di eccellenza nel Mezzogiorno, che hanno consentito di identificare gli ambiti e le categorie funzionali della gestione più critici e strategici per lo sviluppo del sistema, l'analisi di benchmark è stata diretta a identificare e analizzare processi, prodotti e modalità operative che potessero fornire elementi utili al miglioramento delle singole funzioni di un museo/istituzione culturale.

Il focus dell'analisi di benchmark ha riguardato specifiche funzioni o categorie funzionali della gestione:

- **Ricerca e conservazione:**
  - Gestione e Valorizzazione dei depositi
  - Conservazione programmata
- **Valorizzazione e comunicazione:**
  - Allestimenti museali e sistemi informativi
  - Servizi di accoglienza al visitatore
  - Didattica ed edutainment
  - Mostre ed eventi temporanei
  - Marketing e comunicazione
- **Funzioni di supporto:**
  - Organizzazione del lavoro
  - Funding
- **Gestione a rete:**
  - Integrazione gestionale

A fronte di queste 10 funzioni/ambiti funzionali, la selezione dei benchmark partner ha avuto luogo a seguito di una preliminare fase di ricognizione che ha identificato un elenco di circa 40 istituzioni. Sono poi stati identificati 12 casi di studio: 5 istituzioni nazionali e 7 internazionali, al fine di avere una panoramica equilibrata di esempi di eccellenza assoluta. La tabella che segue riporta in dettaglio i destinatari delle indagini di benchmark e le aree funzionali indagate per ciascun sito.

Funzioni da analizzare	Benchmark partner
Gestione e valorizzazione dei depositi	Musei Vaticani, Città del Vaticano
Conservazione programmata	Pergamon Museum, Berlino
Allestimenti e sistemi informativi	Museo dell'Acropoli, Atene
Servizi di accoglienza	Museo dell'Accademia Etrusca, Cortona (MAEC)
	National Gallery, Londra
Didattica ed edutainment	Sito Archeologico di Mérida
	Musée du Quai Branly, Parigi
Mostre ed eventi temporanei	Museo di Arte Contemporanea di Rovereto e Trento (MART)
Marketing e comunicazione	Victoria & Albert Museum, Londra
Organizzazione del lavoro	Zetema Servizi S.p.a, Roma
Fund raising	FAI, Fondo per l'Ambiente Italiano, Milano
Integrazione interna, esterna e laterale	Rete dei Musei Piceni

L'esame di ciascuna coppia funzione/benchmark partner ha generato vari contenuti: una schedatura delle caratteristiche e delle procedure salienti della funzione museale; un'analisi della struttura indagata; una disamina delle caratteristiche della funzione; un'individuazione di un elenco di buone pratiche, idee progetto replicabili o mere indicazioni di processo ritenute particolarmente rilevanti rispetto al contesto meridionale.

In merito alla funzione legata alla gestione dei depositi, si è preso in esame il caso dei Musei Vaticani – per rispondere alle complessità gestionali di alcuni siti del Meridione. Nel caso analizzato, si è posto particolare rilievo soprattutto all'ampio ricorso alla gestione informatizzata e alla possibilità di disporre di personale specializzato (adeguatamente responsabilizzato).

Lo studio delle funzioni di conservazione programmata presso uno dei più grandi musei archeologici del mondo, il Pergamon di Berlino, ha ribadito l'importanza della "cultura della manutenzione" e della programmazione degli interventi di conservazione attraverso un sistema imperniato sul continuo aggiornamento di informazioni in merito allo stato delle opere.

Anche il tema degli allestimenti e dei sistemi informativi ha fatto emergere esperienze "moderne" di comunicazione e di presentazione dei reperti al pubblico.

Sono state prese in esame due strutture diverse: un grande museo archeologico – il nuovo museo dell'Acropoli di Atene – e un museo specializzato di ridotte dimensioni e di recente allestimento – il MAEC di Cortona. L'esame di queste strutture ha confermato la necessità di porre mano a gran parte degli allestimenti oggi presenti nei musei del Mezzogiorno, pur salvaguardandone gli aspetti più storicizzati seguendo 4 criteri: l'elasticità dell'allestimento; l'aderenza del progetto espositivo agli obiettivi (didattici, divulgativi, simbolici, tematici, ecc.) dell'esposizione; la presenza di connessioni e rimandi al territorio; l'adozione delle moderne tecnologie comunicative.

Per l'ambito dei servizi di accoglienza, oltre all'esempio di un importante museo anglosassone – la National Gallery di Londra –, si è proposta l'analisi di un sito archeologico spagnolo – Mérida. Le indicazioni emerse riguardano soprattutto la possibilità di disporre di spazi adeguati e di personale. In molti contesti vige la regola dell'integrazione delle mansioni, che permette a un custode di provvedere anche a funzioni di accoglienza e orientamento, a seguito di opportuni



cicli di formazione professionale. L'uso di supporti tecnologici, anche in questo caso, è molto diffuso, così come il ricorso a sistemi di controllo e verifica periodica degli standard di attività.

Per quanto riguarda la didattica è stato analizzato il caso del Musée du Quai Branly di Parigi, un museo etnografico di recente inaugurazione. Lo studio delle funzioni didattiche in tale contesto ha evidenziato l'importanza di poter disporre di spazi e ambienti adeguati dove poter dar luogo all'organizzazione di laboratori, incontri, attività varie. Ritorna, anche nella didattica, l'importanza dei supporti tecnologici (multimedialità, ricostruzioni virtuali, ecc.) che generano strumenti (audioguide, pannelli, laboratori) diversificati in base agli utenti destinatari.

Le mostre, all'interno della macro-funzione promozione, rappresentano un ambito cruciale della valorizzazione; per descrivere un'esperienza particolarmente interessante si è fatto riferimento al caso del Museo di Arte contemporanea di Rovereto e Trento (MART).

Il MART presenta interessanti strategie di apertura e collaborazione con enti e istituzioni esterne, fondamentali a sviluppare e sostenere l'attività di scambi e prestiti di opere. Oltre a questo, il caso analizzato ha fornito un importante esempio di istituzione che mantiene un costante legame con il tessuto locale promuovendo politiche sistematiche di sostegno alla creatività.

Per le funzioni legate al marketing, il focus dell'indagine ha riguardato il Victoria & Albert Museum di Londra, la cui storia dimostra come questa funzione non debba essere banalmente limitata alla commercializzazione dell'offerta culturale e all'offerta sul mercato di prodotti pseudo-commerciali, ma piuttosto come una strategia efficace di comunicazione museale sia l'esito di un processo complesso di varie attività: eventi, strumenti informatici e web, coinvolgimento dei visitatori, indagini di customer satisfaction.

La gestione del personale è un ambito estremamente delicato e complesso da analizzare in un'indagine di benchmark. La normativa del personale museale pubblico, in Italia, presenta rigidità che pregiudicano performance particolarmente innovative. Per questi motivi, la scelta è caduta su un'istituzione peculiare, la Zetema S.p.A., società in house del Comune di Roma dedicata alla gestione del sistema museale civico della Capitale. Gli aspetti più interessanti emersi dall'analisi di questo caso risiedono nella formazione interna e continua degli addetti, diretta ad ampliare le mansioni dei dipendenti, nell'adozione di strumenti e procedure motivazionali e di verifica delle performance lavorative.

Per l'attività di fund raising è stato scelto il FAI (Fondo Ambiente Italiano), un'esperienza molto interessante che mostra come, anche in un contesto che "deprime" lo sviluppo di capacità di funding esterno, è possibile adottare pratiche in grado di incrementare gli introiti attraverso la differenziazione delle fonti, l'attenzione verso tutti i potenziali canali/soggetti finanziatori e l'adozione di regole di massima trasparenza nell'uso delle risorse.

Infine, l'analisi di benchmark ha preso in esame il tema dell'integrazione gestionale, analizzando la Rete dei Musei Piceni. In Italia vi sono varie esperienze di integrazione e reti. La scelta è caduta su una rete dalla struttura relativamente elementare, in grado di evidenziare alcuni elementi che potrebbero risultare utili a molti contesti meridionali. Quello dei musei Piceni è un caratteristico sistema "leggero" che mette in comune una serie di funzioni e servizi: studio e ricerca, bigliettazione e condizioni di ingresso, promozione e informazione, orari e altri standard di servizio.

L'esito finale delle indagini presso strutture e istituzioni culturali è confluito nell'individuazione di un elenco di circa 150 "buone pratiche" che riguardano ambiti diversificati e ripercorrono la catena input/processo/output della gestione museale.

La replicabilità di tali pratiche nei musei del Mezzogiorno dipende da una serie di condizioni relative a:

- investimenti in spazi, luoghi, allestimenti di qualità e strumenti tecnologici;
- crescita e qualificazione dei fattori della produzione, in termini di risorse umane, finanziarie, relazionali e informative;
- miglioramento delle modalità gestionali, in termini di autonomia, capacità di programmazione e promozione del tessuto sociale;
- innovazione e qualificazione dei servizi e dei prodotti offerti al pubblico.

Ogni pratica individuata può condizionare contemporaneamente più ambiti di input/processo/output. Anche se l'elenco ha un valore solo orientativo, l'insieme delle pratiche che potrebbero riversarsi nei Poli di eccellenza, si addensa soprattutto nell'ambito degli input gestionali (informazioni, persone, risorse finanziarie e relazioni), a ribadire il principio generale che condizione di successo delle politiche di valorizzazione nel Mezzogiorno (ma anche nel Centro-Nord) è soprattutto la capacità di operare una profonda revisione (innovazione) degli input produttivi (persone, in primis). Una seconda osservazione attiene al numero più limitato di buone pratiche nell'innovazione di output culturali. Ciò non stupisce, poiché in Italia i prodotti innovativi esistono e sono già ampiamente conosciuti, ma non sono spesso accompagnati da azioni ed interventi che li rendano veramente capaci di generare attrazione e sviluppo (dei visitatori, dei flussi turistici, di crescita del territorio).

Una terza osservazione è che le buone pratiche non devono e spesso non possono essere applicate da sole. L'innovazione gestionale richiede cambiamenti contemporanei di un complesso di pratiche, che incidono su un insieme di input e di output.

Oltre alle indicazioni specifiche relative alle modalità attraverso cui organizzare un servizio o sviluppare una specifica funzione, lo studio ha fornito una serie di indicazioni di metodo particolarmente utili in un contesto fortemente eterogeneo come quello dei Poli museali.

### **ADATTABILITÀ DELLE BUONE PRATICHE AI POLI MUSEALI: COSA FARE?**

Rispetto alla platea potenziale di musei, siti e risorse che è emersa dall'analisi di contesto, la scelta delle candidature a Poli museali realizzata dal Comitato Scientifico del Progetto pilota, di concerto con l'Amministrazione centrale e periferica del MiBAC, mostra un'elevata rappresentatività. Nella lista delle possibili polarità non figurano alcuni tra i luoghi più importanti del Mezzogiorno (come Pompei, Museo di Reggio Calabria, Matera, Taormina, oggetto, peraltro, di altri importanti interventi pubblici), ma i siti prescelti rimandano ampiamente alle tematiche e ai contenuti di queste eccellenze del patrimonio nazionale e presentano, a vario titolo, notevoli potenzialità.

La forte caratterizzazione archeologica dei luoghi scelti rispecchia un patrimonio caratterizzato soprattutto da testimonianze romane e della Magna Grecia, rinvenibili in un reticolo di aree e musei archeologici piuttosto fitto sul territorio.

I Poli includono beni e risorse tipologicamente diversi, in termini di dimensioni, capacità attrattiva e target di domanda potenziale: vi sono musei di rilievo internazionale – come il MANN – e aree che, almeno nel breve periodo, possono aspirare a target di pubblico diversi, talvolta

locali e residenziali, ma nondimeno rilevanti ai fini della costruzione di un progetto culturale. Ciò ha posto in estremo rilievo la necessità di operare caso per caso, nell'elaborazione di progetti e programmi di intervento. Le analisi di prefattibilità realizzate finora<sup>1</sup> su una parte dei potenziali Poli, rappresentano una base informativa non del tutto sufficiente ad ipotizzare modi, tempi e costi di eventuali interventi e azioni dirette a portare le condizioni di offerta su standard elevati, comparabili a quelli esistenti a livello internazionale. La base informativa sarà integrata sia col completamento delle analisi in corso sia attraverso i progetti preliminari che definiranno con maggiore certezza tempi e costi degli interventi. Lo studio evidenzia come la replicabilità di talune esperienze dipenda da vari presupposti.

È ovvio che non è possibile “prendere di peso” una o più esperienze straniere nella loro interezza e replicarle in Italia, nel Mezzogiorno, tout court. Se non altro perché:

- non vi è sufficiente “massa critica” (con l’eccezione ovvia di Pompei, del MANN di Napoli e di pochi altri), a meno che non si ipotizzi la creazione di istituzioni culturali di valenza territoriale. Non basterebbe dunque gestire un contenitore o un’area, ma un complesso di beni ed attività su un ampio territorio, bilanciando così la mission culturale dei grandi musei europei;
- non sussistono condizioni giuridiche ed istituzionali al momento adeguate;
- non è presente, se non sporadicamente, un personale all’altezza delle attività di valorizzazione di elevata qualità;
- si dovrebbe rivedere il livello e la disponibilità, oggi del tutto insufficienti, del finanziamento alla gestione dei Poli, anche condizionando tali risorse ad obiettivi di tutela e di valorizzazione.

Dunque il tema generale è quello di stabilire quale mix di interventi sarebbe auspicabile effettuare per valorizzare i Poli museali; quali siano le pratiche applicabili; quali siano le condizioni minime per la loro attuazione.

Per molti di questi interrogativi la risposta sta in una progettazione più analitica ed approfondita dei poli, anche a livello di fattibilità (risultato che è negli obiettivi del Progetto Poli museali). In alcuni casi, le pratiche riguardano interventi puntuali, diretti a modificare e innalzare la qualità o a potenziare specifiche funzioni gestionali (ad esempio i servizi alla visita, gli spazi, ecc), in altri casi si rendono necessarie azioni di sistema a un livello territoriale più ampio (ad esempio attraverso l’elaborazione di un programma di mostre ed eventi legato a diverse strutture e luoghi del Mezzogiorno, o l’elaborazione di strategie comunicative e promozionali). In altri casi ancora, la soluzione è ricercabile nelle condizioni di contesto generali, interne o esterne al settore.

Queste brevi osservazioni fungono da cerniera rispetto alle eterogeneità di vedute e approcci emersi nel corso delle indagini presso esperti, operatori e studiosi. Da un lato, il punto di vista di coloro che identificano gran parte delle problematiche della valorizzazione culturale nelle caratteristiche organizzative e nelle funzioni gestionali interne ai musei; dall’altro, quello di chi vede il museo inserito in un contesto molto più ampio e identifica quasi del tutto al di fuori dell’istituzione i fattori di successo e attrazione di un sistema di offerta. In generale, lo studio ha dimostrato che non si può ragionare (solo) in termini di specifiche funzioni, né impostare le politiche di valorizzazione del Mezzogiorno su interventi puntuali che non siano in grado di affrontare il tema della valorizzazione nel suo complesso. Ciò non toglie, tuttavia, che non si

possa partire da interventi correttivi, in grado di fare da start up a processi di valorizzazione comunque sostenuti da una programmazione culturale di medio periodo.

In risposta alle problematiche di valorizzazione che lo studio ha messo in risalto e che, in buona parte, appartengono anche ai Poli museali, è necessario ragionare su almeno quattro ambiti di intervento:

- in termini di politiche istituzionali, per mettere insieme territori, risorse e istituzioni complessi (Comuni, Province, Regioni, Stato, privati);
- in termini di politiche di integrazione, per dare avvio alla costruzione di reti territoriali, agevolare l'integrazione del tessuto culturale con le imprese settoriali, turistiche, con il tessuto imprenditoriale e con la collettività locale;
- in termini di politiche del personale, per migliorare le condizioni e le logiche di gestione, l'organizzazione interna, per incentivare sistemi di verifica e formazione delle professionalità, per aumentare il personale addetto alle diverse funzioni;
- in termini di politiche delle risorse, per massimizzare l'uso di quelle esistenti (introducendo criteri di efficienza, sistemi di verifica, controllo), ma soprattutto incrementare la disponibilità di base (attraverso funding, pluralità di fonti di ricavo, risorse pubbliche aggiuntive).

<sup>1</sup> La presente analisi si è basata sul materiale in corso di realizzazione nella prima parte del 2009.