

Progetto pilota
Poli museali di eccellenza nel Mezzogiorno

**ANALISI DELLA COMPETITIVITA'
DELL'OFFERTA MUSEALE
DEL MEZZOGIORNO E
BENCHMARK**

Relazione conclusiva

RELAZIONE CONCLUSIVA

Tutti i diritti sono riservati.

È vietata la riproduzione, totale o parziale, di questa pubblicazione per fini commerciali.

Le citazioni parziali sono consentite purché accompagnate dall'indicazione della fonte.

PREMESSA

Questa relazione rappresenta una sintesi degli esiti di un percorso di analisi e studio a supporto del Progetto pilota “Poli museali di eccellenza del Mezzogiorno” che ha avuto a oggetto:

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

Il Progetto Poli museali rientra in una strategia pluriennale di sviluppo che si pone l’obiettivo di valorizzare i musei del Mezzogiorno e di attivare, attraverso questi fattori, processi endogeni di sviluppo locale, mediante la creazione di modelli di offerta e valorizzazione d’eccellenza in grado di attivare consistenti flussi di domanda culturale e turistica.

Il Progetto si propone di agire attraverso interventi mirati di riqualificazione dell’offerta museale su un insieme limitato di poli, siti e luoghi museali, selezionati in base a criteri legati al rilievo culturale dei beni e alle relative capacità (attuali o potenziali) di attrazione di visitatori. Tale disegno strategico è frutto di un percorso che ha visto il parallelo coinvolgimento del Ministero dei Beni e delle Attività culturali, promotore di un progetto mirato di valorizzazione del patrimonio culturale, e il Ministero dello Sviluppo economico (tramite il Dipartimento Politiche di Sviluppo) titolare di obiettivi di sviluppo economico locale da perseguire attraverso la valorizzazione turistica.

La scelta di concentrare le risorse su un insieme limitato di risorse culturali – i Poli di eccellenza – scelte sulla base delle potenzialità attrattive e della capacità di promuovere un progetto “territoriale” di elevato rilievo turistico-culturale, deriva in gran parte dall’esito delle precedenti fasi di programmazione degli strumenti di intervento per lo sviluppo locale del Mezzogiorno. L’esperienza del periodo di programmazione dei Fondi Strutturali 2000-2006 nel settore culturale (ASSE 2), in particolare, ha evidenziato chiaramente:

- la necessità di concentrare gli interventi su aree geografiche e tematiche limitate, per non dissolvere le risorse disponibili in diffuse campagne di restauro e riqualificazione, spesso realizzate a fini meramente conservativi e di *maquillage* urbano, e incapaci di fare da volano per lo sviluppo territoriale;
- l’importanza di finalizzare gli interventi alla valorizzazione, non necessariamente (solo) turistica, del patrimonio e di compenetrare - già nelle fasi di ideazione e selezione degli interventi - gli elementi necessari ad conseguire strategie di sistema e favorire l’integrazione di funzioni, attività e competenze;
- l’esigenza, accanto agli interventi strutturali o di restauro di beni, musei, opere e percorsi, di programmare preliminarmente gli assetti gestionali, e di valutare attentamente le condizioni di sostenibilità economica, finanziaria, istituzionale e giuridica degli interventi su un orizzonte di medio-lungo periodo.

A questo proposito, parallelamente alla preliminare selezione di 15 siti potenzialmente eleggibili a Poli di eccellenza - e di una fase di progettazione preliminare degli interventi da realizzare in ciascun sito, tuttora in corso, sotto il

coordinamento di Invitalia – si è palesata l'esigenza di fornire al processo di implementazione del Programma una serie di elementi di indirizzo e accompagnamento, in particolare legati all'identificazione delle caratteristiche del contesto e alla definizione di interventi correttivi da mettere in campo per la valorizzazione dei Poli.

L'ANALISI DI CONTESTO E LA CLASSIFICAZIONE DELLE TIPOLOGIE MUSEALI

L'analisi di scenario rappresenta la prima componente di studi e approfondimenti a supporto del Programma Poli museali. La prima fase di questa analisi si è fondata:

- sulla raccolta di un'insieme complesso di *dati e statistiche* che sono state messe a sistema e finalizzate a descrivere le dimensioni caratteristiche dell'offerta e della domanda;
- sulla realizzazione di un'altrettanto ampia *indagine di campo* che ha coinvolto esperti, operatori di settore, ricercatori, docenti universitari, gestori e responsabili pubblici, attraverso cui si è avuto modo di ricavare una notevole mole di informazioni qualitative specifiche sullo *stato dell'offerta, le dinamiche della domanda* e le caratteristiche – pregi e difetti – del sistema culturale meridionale.

Le analisi dello scenario di domanda e offerta hanno costruito un quadro sintetico rappresentativo della *composizione* e delle *caratteristiche tipologiche* del patrimonio culturale del Mezzogiorno.

A partire dalle dinamiche caratteristiche delle componenti di offerta e domanda è stata costruita una classificazione del patrimonio espositivo del Mezzogiorno in *tipologie museali* significative. Questa classificazione, lungi dal poter essere del tutto esaustiva rispetto a un patrimonio eterogeneo e molto consistente (costituito da circa 1.335 *siti* censiti nello studio, tra aree archeologiche, musei, monumenti chiese, fortificazioni, ecc.), attraverso una serie di criteri multidisciplinari legati alle tematiche, alle dimensioni, alla collocazione territoriale e alle potenzialità economiche, ha permesso di delineare una *mappa* delle caratteristiche del patrimonio e definire, in questo modo, un *profilo* dell'offerta culturale del Mezzogiorno (punti di forza, debolezze, vincoli e potenzialità).

Lo studio, come detto, ha riguardato un patrimonio complessivamente molto diversificato e una dotazione territoriale molto eterogenea. Il contesto meridionale, infatti, presenta, da un lato, aree territoriali (in particolare in Campania e Sicilia) che dispongono di alcuni tra i più importanti attrattori culturali d'Italia (e del Mondo); dall'altro, vi sono intere regioni (come il Molise, la Calabria, l'Abruzzo) che vantano un patrimonio in gran parte sconosciuto ai flussi turistici, anche se di grande rilievo storico-culturale e di notevoli potenzialità attrattive. Nel complesso panorama culturale del Mezzogiorno vi sono in effetti risorse e luoghi con caratteristiche da *Grand Tour*, ma anche istituzioni e siti di rilievo locale, fuori dai percorsi del turismo di massa ma di notevole importanza strategica soprattutto per il tessuto socio-economico locale.

Visite nei musei statali e non statali per regione – anno 2006

Regione	Visite		
	a pagamento	gratuite	totali
Abruzzo	193.492	476.417	669.909
Molise	22.429	81.463	103.892
Campania	5.036.251	9.119.267	13.714.815
Puglia	624.183	777.478	1.405.008
Basilicata	77.358	308.876	380.734
Calabria	327.286	981.263	1.278.549
Sicilia	2.874.006	2.305.401	5.956.978
Sardegna	946.421	556.847	1.450.254
Mezzogiorno	10.101.426	14.607.012	24.960.139
Italia	50.843.895	45.019.958	96.362.645

Fonte: elaborazione su dati Istat e Mibac

La classificazione in tipologie sperimentata in questa occasione ha in effetti posto in grande rilievo la necessità di un *approccio diversificato* alla valorizzazione delle diverse aree, ma al contempo ha riaffermato l'importanza di fornire *risposte di sistema* a problematiche strutturali congenite nell'offerta culturale, non solo meridionale.

La categorie tipologiche identificate a partire da una “selezione ragionata” di siti, musei e luoghi più rappresentativi¹, sono state distinte in tre macro-categorie:

- Aree Archeologiche;
- Musei;
- Luoghi.

All'interno di ciascuna categoria si possono declinare siti e luoghi di natura molto diversa tra loro.

Tra le **Aree archeologiche** spiccano in primo luogo i siti di grandissimo rilievo storico-culturale che rientrano nella categoria de “*L'Italia del Grand Tour*” e che da tempo sono parte dei circuiti nazionali e internazionali del turismo. Questi luoghi, più che un problema di flussi, denotano debolezze - talvolta anche molto evidenti - sul fronte dell'accoglienza che limitano la permanenza dei visitatori sul territorio e, di conseguenza, l'impatto economico locale (il caso più evidente è quello di Pompei dove, a fronte di 2,5 milioni di visite, si totalizzano meno di 170 mila presenze l'anno).

Vi sono aree e complessi archeologici di grande rilievo culturale e notevoli potenzialità attrattive che tuttavia non risultano adeguatamente valorizzati e che per tale motivo possono essere definiti come “*Siti archeologici gregari*”. Nonostante si tratti di aree talvolta note anche a livello internazionale, il pubblico che affluisce a questi luoghi è proporzionabile a quello di un medio museo di provincia.

Vi sono poi dei siti, impropriamente definibili come aree minori, che presentano caratteristiche peculiari e potenzialità legate soprattutto alla tipicità territoriale, e che sono stati definiti “*Biotopi culturali da scoprire (ma non troppo)*” poiché qualsiasi opzione di intervento su questi beni dovrebbe compenetrare obiettivi di

¹ Sono stati presi in esame nello specifico circa 106 siti tra i più visitati del Mezzogiorno e tra i più rappresentativi di ciascun territorio regionale.

valorizzazione a garanzie di tutela e salvaguardia degli ambienti originari, che rappresentano il maggiore fattore di interesse.

I Musei rappresentano solo una delle componenti, non sempre la più rilevante, dell'offerta culturale del Meridione. Anche tra le strutture museali vige una notevole eterogeneità di caratteristiche, tematiche e potenzialità. Il “*Museo pubblico nazionale*” è la tipologia che raccoglie le più importanti strutture espositive – per lo più statali, al Sud –, ossatura di un originario grande progetto di musealizzazione del territorio meridionale che risale almeno ai primi del Novecento. Analogamente alle aree del *Grand Tour*, questi musei possono contare su una grande notorietà anche internazionale, ma presentano ancora ampie lacune di offerta e, spesso, esigenze di profonda riqualificazione del progetto espositivo. A queste grandi eccellenze museali, dotate di collezioni importantissime e note, infatti, corrisponde un successo di pubblico relativamente limitato, spesso ampiamente alimentato dal circuito delle gite scolastiche.

Il “*Museo italiano d'autore*” è una categoria interessante e caratteristica del panorama italiano. 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 e interesse per un pubblico per lo più di nicchia e specializzato.

Altrettanto peculiare è la tipologia del “*Museo Belle époque*”, che accomuna le strutture nate tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo. Come per il museo d'autore, gli allestimenti sono spesso il principale motivo di interesse per i visitatori e il pubblico cui si rivolgono è rappresentato da visitatori specializzati e non presenta grandissime dimensioni; tuttavia, se si guarda al circuito internazionale, questa tipologia museale potrebbe rivestire un rilievo molto maggiore anche in termini di pubblico.

Anche se non particolarmente diffusa, la presenza di musei scientifici, per lo più di dimensioni limitate, legati a enti di ricerca e istituzioni scientifiche è un carattere interessante rintracciabile nel Mezzogiorno. 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, molto spesso mortificate da condizioni di isolamento, chiusura (parziale o totale) al pubblico, mancanza di risorse e personale.

L'offerta culturale del Mezzogiorno è racchiusa anche (e soprattutto) in **Luoghi**: siti, aree, monumenti, risorse atipiche dal punto di vista museale che rappresentano però un elemento costante nello scenario regionale. Non trattandosi di veri e propri contenitori espositivi, essi sfuggono da molte delle precedenti 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 – spesso con annessi parchi, ville e residenze regali - che presentano un legame stretto con il territorio circostante e catalizzano l'attenzione anche di grandi flussi di pubblico

sfruttando una notevole riconoscibilità e la possibilità di realizzare mostre ed eventi di richiamo.

Il “*Sistema delle fortificazioni*” racchiude luoghi simbolici e di grande suggestione, spesso localizzati in contesti di grande rilievo paesistico e affermati nell’immaginario collettivo non solo italiano (es. Castel del Monte). Spesso questi castelli, rocche, bastioni sono stati musealizzati o destinati a esposizioni temporanee ed eventi che mirano a sfruttarne la suggestione e la capacità attrattiva.

Le vicende storiche del Meridione d’Italia hanno lasciato sul territorio anche l’impronta di personaggi e luoghi simbolici che, nel corso del tempo, sono stati musealizzati, spesso nella forma di dimore e case-museo. la tipologia dei “*Luoghi e personaggi storici*” detiene un notevole rilievo simbolico e i luoghi in essa compresi risultano spesso dei grandi attrattori, soprattutto laddove evocano personaggi storici di rilievo assoluto e/o si localizzano in aree turistiche di pregio (Es. Casa-museo di Giuseppe Garibaldi, a Caprera).

Una categoria particolarmente rilevante per diffusione e peso culturale è quella che racchiude i “*Luoghi del sacro*”, ovvero i siti ecclesiastici – chiese, dimore, conventi, basiliche, monumenti funerari, ecc. – che contemperano un rilevante interesse storico-artistico con funzioni simboliche e religiose (particolarmente rilevanti soprattutto per la popolazione locale del Mezzogiorno) e che, per definizione, si torvano sparsi su tutto il territorio. Alcuni di questi luoghi sono visitati ogni anno anche da relevantissimi flussi di pubblico, che vi si reca non solo per motivi di fruizione culturale, ma sono del tutto privi di qualsiasi supporto di accoglienza o di visita, tranne rare eccezioni.

Infine, lo studio ha individuato una tipologia specifica di risorse nei “*Luoghi e testimonianze della storia urbana*”, nella quale rientrano tematiche diverse, dall’artistico allo storico, dalle tradizioni popolari alla geologia, in luoghi perfettamente integrati ai relativi contesti territoriali, che presentano capacità di accoglienza legate soprattutto al contesto cittadino.

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

Gli esiti dell’analisi di contesto tracciano uno scenario composito ed esaltano una serie di caratteristiche che, seppur generalmente note, vengono in questa analisi – forse per la prima volta – avvalorate da dati, informazioni, osservazioni empiriche e rappresentazioni grafiche².

Pur potendo contare su un’offerta molto consistente, il sistema culturale del Mezzogiorno è complessivamente *poco attrattivo*, soprattutto rispetto ad altre aree del territorio italiano. Le poche risorse in grado di catalizzare l’attenzione di consistenti flussi di visitatori generano scarsi effetti diffusivi sul territorio circostante, mentre il resto del patrimonio diffuso è meta di un flusso di visite occasionale, non organizzato e spesso di rimbalzo dalle località turistico-balneari più importanti.

² Uno dei prodotti più interessanti del percorso di studio è la rappresentazione dei principali caratteri dell’offerta e della domanda culturale del Mezzogiorno su mappe geografiche collegate a un sistema GIS (Geographical Information System).

Il patrimonio culturale del Mezzogiorno è inoltre solo in parte limitata rappresentato in *contenitori museali propri*, ma piuttosto si caratterizza per un'ampia diffusione sul territorio di *diverse tipologie di luoghi e siti* (aree archeologiche, monumenti, contenitori espositivi atipici e altri beni). L'analisi delle dinamiche di domanda ha confermato che, in particolare nel Mezzogiorno, i luoghi maggiormente attrattivi di flussi di visitatori spesso non sono "musei", ma siti e aree archeologiche, chiese, fortificazioni, risorse architettoniche e contesti territoriali difficilmente inquadrabili nelle categorie museali.

Del resto, questa caratteristica discende direttamente dal legame che *naturalmente* intercorre *tra offerta culturale e territorio*. Gran parte del patrimonio – in special modo quello archeologico - è oggi fruibile esattamente nel luogo e nelle condizioni in cui è stato ritrovato, è testimonianza viva di culture, storie, costumi e vicende territoriali. Persino le strutture museali conservano questi caratteri di forte legame col territorio e con le stesse aree archeologiche, e spesso nascono, del resto, come veri e propri depositi degli scavi circostanti. D'altra parte, i flussi rilevati in questi luoghi non museali forniscono un' approssimazione, ancora lontana dalle dimensioni del fenomeno reale, di quelle componenti di fruizione culturale che sfuggono a comportamenti tipici e su cui, soprattutto nel corso degli ultimi anni, molti esperti e analisti si stanno soffermando.³

Connessa alla caratterizzazione "non esclusivamente museale" della fruizione culturale e ai profondi legami con il tessuto storico-culturale locale, è la notevole dispersione territoriale del patrimonio e, di conseguenza, della domanda. Il patrimonio del Mezzogiorno, come del resto accade in molte regioni del Centro-Nord, è *dispiegato* su gran parte del territorio, a formare un reticolo fitto di presidi museali e istituzioni culturali territoriali sparse. In un tale contesto, il museo *non può essere il solo target* di una strategia di valorizzazione, a maggior ragione laddove questa miri soprattutto allo sviluppo del comparto turistico.

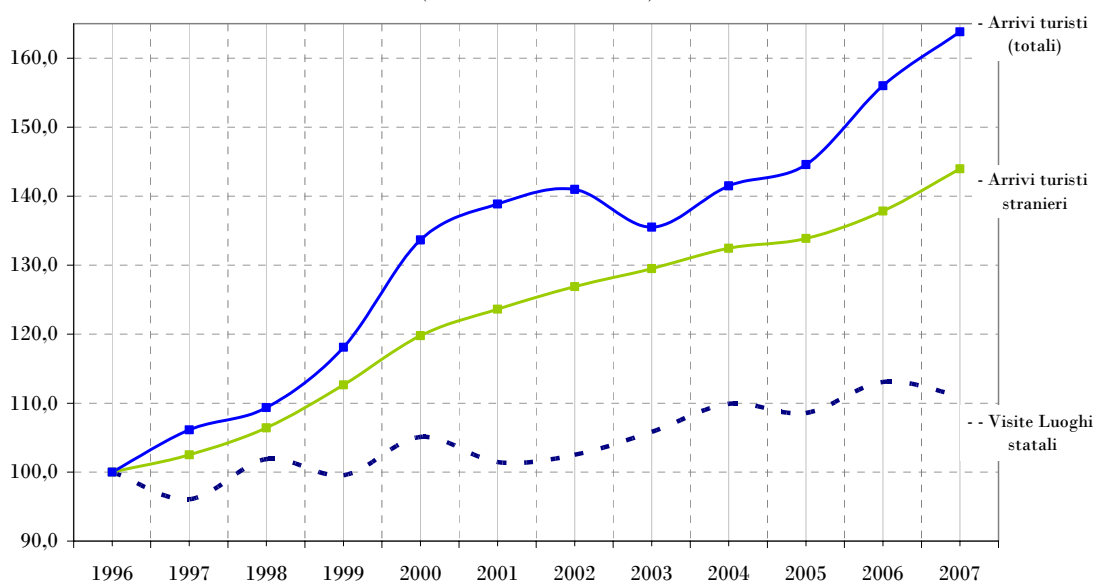
Sebbene la denominazione del Programma operativo rimandi a interventi specifici, la strategia che sottende lo sviluppo dei Poli museali di eccellenza non si rivolge esclusivamente ai contenitori museali, ma comprende siti e aree archeologiche di varia natura e, soprattutto, mira ad assegnare a questi luoghi una funzione di *catalizzatori*, sedi strategiche da valorizzare come "fari" del territorio, strutture a partire dalle quali dare avvio a una valorizzazione integrata del patrimonio che ricade nell'area circostante e che, generalmente, conserva con il museo o il luogo un solido legame culturale, storico, tematico.

È quindi necessario *non isolare* il singolo polo museale, mirando piuttosto a impostare una politica di valorizzazione che si ponga come obiettivo finale la promozione, anche attraverso interventi puntuali, di *sistemi culturali territoriali*. In uno scenario di grande dispersione del patrimonio e di forte connotazione territoriale dell'offerta, una strategia di valorizzazione efficace deve far perno sulla costruzione di sistemi complessi, di insiemi di beni e risorse che, al loro interno, contemplino anche l'identificazione di un elemento polarizzante, di un *grande attrattore*.

³ Si tratta di tutti gli studi che tendono a inquadrare il pubblico di eventi di grande partecipazione, spesso gratuiti, in categorie a tutti gli effetti ascrivibili a motivazioni di domanda culturale (si pensi al fenomeno delle "Notti bianche", agli eventi musicali e di spettacolo gratuiti nelle grandi città, alle varie iniziative di promozione della fruizione culturale).

L'esperienza di alcune regioni – si è 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, sistemi territoriali*, fondati sull'esteso e prolungato impegno di *risorse e mezzi pubblici* a supporto di un progetto culturale di medio periodo, si possa dare avvio a processi di sviluppo turistico ed economico di qualità, duraturi e consolidati, basati sulla valorizzazione culturale come motore di uno sviluppo economico di tutte le filiere collegate al patrimonio. Le dinamiche di domanda turistica e culturale, in tali regioni, rivelano la presenza di uno stretto nesso logico e motivazionale tra flussi turistici e fruizione culturale. In tali contesti, la valorizzazione culturale è il *principale traino dello sviluppo turistico*.

Arrivi turistici (totali e stranieri) e visite a musei, monumenti e aree archeologiche statali nel Mezzogiorno (n. indici, anni 1996-2007)



Visitatori paganti nei musei, monumenti, aree archeologiche e luoghi di cultura



Dati 2006 - Elaborazione su dati ISTAT/MIBAC

Nel Mezzogiorno, il nesso tra fruizione culturale e mercato turistico è tuttora molto debole, mortificato da politiche di promozione turistica incentrate quasi

esclusivamente sul *mare* e sui flussi di massa e mai realmente collegate a processi di valorizzazione culturale, nonostante un patrimonio, in alcuni casi, attrae notevoli flussi di visitatori.

Gli attuali *assetti istituzionali e organizzativi* del sistema di offerta culturale, particolarmente nel Meridione d'Italia, non si rivelano affatto adatti a dare identità e rilievo alle potenzialità insite nelle caratteristiche del patrimonio: nel Mezzogiorno, la logica dell'integrazione e la valorizzazione "per sistemi", tuttora, trova minimi spazi di sperimentazione e la dotazione media delle strutture presenta, come si è analizzato nello studio, numerose lacune in termini di servizi, accoglienza, spazi.

L'offerta culturale nel Mezzogiorno sconta una notevole frammentazione anche sul fronte *istituzionale*: la preponderante presenza dello *Stato*, responsabile di gran parte del patrimonio, in particolare di quello archeologico, non basta a garantire condizioni sufficienti di integrazione e coordinamento delle strategie di valorizzazione, vincolate da un'organizzazione territoriale – quella delle Soprintendenze – frammentaria e dispersiva e da una carenza strutturale di risorse conclamata.

Al contrario, una presenza debole delle *amministrazioni periferiche* (in particolare i Comuni) nelle strategie di valorizzazione culturale al Sud sembra penalizzare le potenzialità di animazione e sviluppo di iniziative locali; altrove - soprattutto al Centro Nord, l'iniziativa delle amministrazioni locali ha spesso condotto alla promozione di veri e propri progetti culturali di sistema e ha rappresentato spesso il veicolo principale della valorizzazione culturale territoriale.

L'analisi di scenario ha evidenziato, attraverso le interviste di campo, gli effetti di tale frammentazione sulla *capacità programmatica* delle istituzioni culturali. In tali situazioni, le politiche di valorizzazione non assumono quasi mai un *orizzonte temporale esteso*, anche a causa di una oggettiva carenza di risorse finanziarie, e altrettanto raramente un raggio tematico-territoriale che travalichi il singolo sito o la singola porzione territoriale di riferimento della Soprintendenza.

Le capacità "*relazionali*" che scaturiscono da questo scenario frammentario e disperso di enti e risorse impediscono ai musei e alle istituzioni culturali di *interagire* continuativamente ed estesamente con il contesto locale, e di esplicitare quei legami culturali e territoriali che lo caratterizzano. Spesso, l'istituzione culturale nel Mezzogiorno risulta totalmente avulsa dal contesto socio-territoriale in cui opera.

D'altra parte, come detto, la *disponibilità economiche*, ma anche i *meccanismi che presiedono all'uso delle risorse* costituiscono un vincolo che, di fatto, frena lo sviluppo di capacità programmatiche e strategiche efficaci.

Il settore culturale, in tutto il territorio italiano, dispone di un volume di risorse pubbliche *oramai del tutto inadeguato* alle esigenze di conservazione e valorizzazione, e ciò assume un risvolto particolarmente negativo nel Mezzogiorno, dove l'offerta museale sconta, come noto, una *capacità di autofinanziamento molto limitata*, sia a causa di ricavi medi da bigliettazione ridotti, servizi alla visita non sempre presenti e di qualità, e una spesa media per visitatore, di conseguenza, molto bassa (solo 0,50 euro per l'acquisto di servizi); sia di un'*incidenza molto*

ridotta dei contributi delle fondazioni bancarie, sia infine per effetto di un *tessuto imprenditoriale*, per lo più di ridotte dimensioni, che manifesta una “cultura del sostegno” alle istituzioni culturali molto marginale.

Il problema si acuisce laddove l'utilizzo delle (poche) risorse disponibili non è guidato da *criteri di efficienza*, sovrinteso da *logiche di verifica e sistemi di controllo sul corretto uso*, meccanismi in grado di incentivare un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse disponibili. La logica del “costo storico”, quale criterio principale di assegnazione delle risorse alle istituzioni museali, in particolare nelle istituzioni dello Stato, è tuttora il criterio predominante di assegnazione di risorse, e non contribuisce certo a generare comportamenti virtuosi, soprattutto nel Mezzogiorno i fenomeni assistenzialistici risultano ancora molto diffusi.

D'altra parte, lo studio ha ribadito tuttora la completa mancanza di una *cultura della misurazione dei risultati dell'azione pubblica*: l'importanza di raccogliere e diffondere informazioni e dati sulla gestione delle istituzioni culturali, sul pubblico, sulle modalità di visita e sulla soddisfazione degli utenti, e di poter finalizzare tali informazioni allo sviluppo di politiche efficaci, sono elementi che tuttora si rintracciano in pressoché nessuna delle esperienze analizzate nel Mezzogiorno, e che solo in alcuni contesti del Centro-Nord presenta oggi un sufficiente grado di diffusione.

Nel passato, la legislazione settoriale ha risposto a talune delle problematiche gestionali finora esposte soprattutto elaborando *formule giuridiche e modelli di assetto gestionale* delle più varie, in parte mutate dalla sfera privatistica, con la convinzione di poter così *instillare* nel sistema gestionale pubblico comportamenti, logiche e pratiche tendenti all'efficienza e all'efficacia. L'esperienza di qualche anno di sperimentazione di queste formule - dalle fondazioni alle associazioni, dalle aziende speciali alle società - ha mostrato come il tema dell'organizzazione giuridica rappresenti una risposta solo parziale alle problematiche di un processo di valorizzazione che risulta in verità molto più complesso. Delle tante forme gestionali promosse dal legislatore e attuate - soprattutto da Comuni e altri enti locali - nessuna ha veramente mostrato estese capacità di adattamento, se non in concerto con altri elementi salienti dell'organizzazione (risorse umane, risorse economiche, capacità tecniche, condizioni di contesto, ecc.).

In particolare, tutto il contesto meridionale ha evidenziato una carenza strutturale di *personale* e la mancanza pressoché completa di alcune competenze all'interno degli enti gestori di musei e siti. Il problema della gestione del personale, peraltro, si acuisce nella sfera della gestione *statale*, come detto predominante al Sud, a causa di rigidità e carenza di risorse che hanno nel tempo limitato all'osso le possibilità di espansione delle competenze e lo sviluppo di nuove professionalità utili ad accompagnare le nuove fasi dello sviluppo culturale (quelle di valorizzazione). Il personale di custodia, in gran parte dei musei statali, prevale ampiamente su tutte le altre mansioni, e nonostante questo, in molti luoghi non si riescono a garantire condizioni di sicurezza minime per l'apertura di tutte le sale di un museo e le zone di un sito all'aperto (anche a causa di un limitato ricorso a supporti tecnologici).

L'età media degli addetti continua inoltre a salire, a causa di un mancato ricambio che, tra l'altro, acuisce la mancanza di “nuove” professionalità di stampo

organizzativo, tecnico e manageriale necessarie al funzionamento delle istituzioni e al regolare svolgimento di tutte le funzioni museali, in particolare di quelle rivolte al pubblico.

Tutte le criticità finora richiamate - ampiamente argomentate nel rapporto - generano importanti ricadute 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 e sulle funzioni gestionali nevralgiche di un'istituzione culturale.

Una delle funzioni che maggiormente risentono di questo stato di sottovalorizzazione è quella *promozionale*, che si compone di diverse attività dirette ad aumentare la visibilità di un museo/sito sostanzialmente per attrarre pubblico.

Le istituzioni culturali del Mezzogiorno producono un volume di *mostre ed eventi* molto limitato e territorialmente circoscritto, in ragione di una disponibilità di risorse - pubbliche e private - del tutto inadeguata, dell'incapacità di sviluppare progetti di medio termine (su cui si basa imprescindibilmente una funzione mostre efficiente), di problemi di adeguatezza degli spazi e capacità relazionali limitate rispetto al *circuito internazionale* delle grandi istituzioni e dei soggetti che veicolano opere e progetti espositivi. Il pubblico medio delle rare mostre di rilievo nazionale organizzate nel Mezzogiorno (in poche città), è quello di una mostra di medio rilievo locale del Centro Nord. Per contro, il sistema meridionale potrebbe contare su una disponibilità teorica di beni, derivante dagli immensi *depositi* di alcune istituzioni - soprattutto archeologiche - che potrebbero essere circuitati e alimentare - in parte e a condizioni specifiche⁴ - un'attività di esposizioni temporanee estesa a tutto il Meridione e potenzialmente organizzata su circuiti e sistemi di itinerari.

Altre funzioni legate alla comunicazione e promozione del museo, peraltro non solo al Sud, risultano da sempre sottodimensionate, spesso incoerenti e inefficaci rispetto agli obiettivi di un museo moderno. Si tratta di un tipico ambito nel quale la logica sistemica assumerebbe particolare valenza: la possibilità di fare "massa critica" tra enti diffusi e di ridotte dimensioni rappresenta spesso la strategia più efficace per dare luogo a strategie comunicative e promozionali di rilievo.

Il tema dell'*adeguatezza degli ambienti* è stato più volte richiamato, non solo con riferimento alle mostre. I musei del Mezzogiorno, tranne alcune rare eccezioni, sono strutture perlopiù 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 grande 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, spesso relegati in spazi ridotti, inadatti, avulsi dal percorso del museo.

Quello dei servizi al visitatore, peraltro, *non sembra solo* un problema di spazi. La *qualità e la diffusione* complessiva dei supporti offerti al visitatore, in un panorama che in tutta Italia è generalmente lontano dagli standard internazionali, appaiono

⁴ La mobilitazione delle opere e dei reperti più importanti e il depauperamento delle collezioni permanenti non può rappresentare una risposta efficace a questo problema.

nelle strutture del Meridione, anche in quelle più visitate, del tutto inadeguati. Le imprese concessionarie dei servizi, da un lato, lamentano l'impossibilità di programmare l'attività sul medio periodo e l'eccessiva diffusione di servizi richiesti, anche in musei con limitate potenzialità di pubblico; dall'altro lato, il gestore pubblico fatica a imporre e garantire standard elevati di qualità di servizi e prodotti offerti.⁵

BENCHMARK MUSEALE: OSSERVARE PER APPRENDERE

L'analisi di *benchmark* è stato il naturale sbocco dell'insieme di osservazioni, considerazioni e indagini svolte nel corso della prima fase di studio. Si richiedeva di 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, spunti, esempi utili allo sviluppo di un progetto culturale per il Mezzogiorno incentrato sulla valorizzazione dei Poli museali di eccellenza. Rispetto alle numerose esperienze di studio del passato, dirette all'analisi di "pacchetti gestionali completi" generalmente relativi a tutte le aree operative di un'istituzione ritenuta di successo, il *focus* dell'analisi di *benchmark* ha riguardato in questa occasione specifiche funzioni o categorie funzionali della gestione.

Prendendo spunto dagli esiti delle fasi di studio preliminare, che hanno consentito di identificare gli ambiti e le categorie funzionali della gestione più critici e allo stesso tempo strategici per lo sviluppo del sistema museale, l'analisi di *benchmark* è stata diretta a identificare e analizzare processi, prodotti e modalità operative che potessero fornire elementi utili alla progettazione delle singole funzioni di un museo/istituzione culturale.

Per fare ciò, lo studio ha preso innanzitutto in esame la "*catena del valore*" delle istituzioni culturali, costruendo un modello di riferimento - basato su documenti esistenti, letteratura e osservazioni empiriche - che potesse rappresentare le varie fasi del processo produttivo di un museo. Questo ha permesso di suddividere la funzione di produzione delle istituzioni culturali in macro-ambiti funzionali, all'interno dei quali sono state successivamente individuate e declinate - attraverso vari "filtri"⁶ - le funzioni e le attività da sottoporre ad analisi di *benchmark*. A fronte delle 10 funzioni/ambiti funzionali identificate (illustrate in tabella), si è proceduto a selezionare una serie di casi di studio su cui concentrare una strumentazione complessa di indagini preliminari e approfondimenti, interviste sul campo e sopralluoghi nelle strutture.

⁵ In generale, è opinione diffusa che tutto il meccanismo di organizzazione e offerta di servizi e supporti al pubblico vada completamente rivisto e rimodulato sulla base delle esigenze di un pubblico diversificato e in continua evoluzione.

⁶ A partire dalla lista estesa delle funzioni della catena del valore si è proceduto ad analizzare e confrontare gli studi e le indagini esistenti in letteratura, gli esiti dell'analisi di scenario, gli studi di prefattibilità su alcuni dei luoghi candidati a Poli museali di eccellenza, i pareri del panel di esperti intervistati nel corso dello studio.

Macro categorie funzionali	Funzione analizzata
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

La selezione dei *benchmark partner* ha avuto luogo a seguito di una preliminare fase di ricognizione che ha identificato un elenco esteso di circa 40 istituzioni, a partire dal quale - sempre attraverso filtri concentrici⁷ - sono stati identificati 12 casi di studio; in alcuni casi, si è ritenuto di indagare una stessa funzione su esperienze e contesti differenti, tanto quanto diverse sono le caratteristiche dei beni a cui il *benchmark* mira, nel Mezzogiorno.

La scelta è caduta su 5 istituzioni nazionali e 7 internazionali⁸, al fine di realizzare una panoramica equilibrata tra esempi di eccellenza assoluta, anche al di fuori del panorama nazionale, ed esperienze relative a contesti e condizioni legislative e istituzionali assimilabili a quelle del Mezzogiorno.

Nella scelta si è poi tentato, ferma restando la disponibilità dei referenti dei siti, di riflettere le caratteristiche tipologiche specifiche dei siti del Mezzogiorno, includendo aree e musei archeologici insieme a musei di arte moderna o contemporanea, siti museali di grandi dimensioni accanto a musei di rilievo locale, siti di grande attrattività insieme a luoghi di rilievo minore.

La tabella che segue riporta in dettaglio i destinatari delle indagini di benchmark e le aree funzionali indagate per ciascun sito⁹.

L'esame di ciascuna coppia funzione/benchmark partner ha generato vari contenuti:

- a. una preliminare *schedatura delle caratteristiche e delle procedure salienti della funzione museale*;
- b. un'analisi complessiva della struttura indagata;
- c. una disamina delle caratteristiche della funzione espletata nella struttura dal punto di vista procedurale, organizzativo, delle connessioni con il resto della gestione, dei prodotti e delle risorse utilizzate;
- d. a ciascuna funzione, l'indagine ha quindi prodotto una mole notevolissima di indicazioni, esperienze, processi che sono confluiti nella individuazione di un elenco di *buone pratiche*, idee progetto replicabili o mere indicazioni di processo ritenute particolarmente rilevanti rispetto al contesto meridionale.

⁷ Anche in questo caso si è fatto ampio ricorso a letteratura, studi internazionali e nazionali, panel di esperti.

⁸ Pur essendo sul territorio italiano, i Musei Vaticani sono da considerare a tutti gli effetti un'istituzione straniera.

⁹ Per ciascun benchmark partner, in verità, oltre alla funzione specifica, si è proceduto anche a riportare altri elementi di particolare interesse legati al funzionamento del museo o ulteriori aree della gestione.

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
	Museo dell'Accademia Etrusca, Cortona
Servizi di accoglienza	National Gallery, Londra
	Sito Archeologico di Mérida
Didattica ed <i>edutainment</i>	Musée du Quai Branly, Parigi
Mostre ed eventi temporanei	MART, Rovereto
Marketing e comunicazione	Victoria & Albert Museum, Londra
Organizzazione del lavoro	Zetema Servizi Spa, Roma
<i>Fund raising</i>	FAI, Fondo per l'Ambiente Italiano, Milano
Integrazione interna, esterna e laterale	Rete dei Musei Piceni

In merito alla *gestione dei depositi*, si è preso in esame un caso particolarmente complesso – forse il più complesso al mondo: i Musei Vaticani – per rispondere alle complessità gestionali prospettate da alcuni siti del Meridione (MANN, MARTA), che si trovano a gestire un volume di reperti (archeologici) di gran lunga superiore a quello effettivamente presentabile al pubblico. Nel caso analizzato, soprattutto l'ampio ricorso alla gestione informatizzata e la possibilità di disporre di personale specializzato (adeguatamente responsabilizzato) – oltre a specifiche pratiche relative a processi, strumenti e metodiche di catalogazione e gestione – rappresentano una chiave fondamentale per gestire un patrimonio informativo evidentemente enorme e a rispondere sia a esigenze di tutela e conservazione, sia a funzioni di valorizzazione (che attraverso la circuitazione di alcune opere producono una fonte non indifferente di introiti all'istituzione che presta).

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” nella predisposizione degli interventi di conservazione. Derivano essenzialmente da questo aspetto i punti di forza di un sistema imperniato sulla disponibilità e sul continuo aggiornamento di informazioni (in merito allo stato delle opere e ai rischi connessi a ciascun evento) e sulla capacità di organizzare e realizzare sistematicamente le operazioni da eseguire sulle collezioni e sulle strutture.

Anche il tema degli *allestimenti e dei sistemi informativi* ha investito le tematiche archeologiche, in ragione della volontà di far emergere esperienze “moderne” di comunicazione e di presentazione dei reperti al pubblico. Lo si è fatto prendendo in esame *due strutture* molto diverse: una grande istituzione internazionale – il nuovo museo dell'Acropoli di Atene – e un museo specializzato di dimensioni locali di recente allestimento – il MAEC di Cortona.¹⁰ 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 (gli allestimenti divenuti oramai essi stessi parte della collezione). In tal merito, sono

¹⁰ Ciò proprio per rispecchiare le profonde diversità, anche dimensionali, dei musei del Mezzogiorno.

emersi 4 criteri guida fondamentali da seguire: l'elasticità dell'allestimento, che permette di diversificare e modificare periodicamente, a seconda delle esigenze espositive, il percorso; l'aderenza del progetto di allestimento agli obiettivi (didattici, divulgativi, simbolici, tematici, ecc.) dell'esposizione; la presenza di connessioni e rimandi al territorio circostante che - praticamente sempre, nel Mezzogiorno - rappresenta il luogo d'origine dei reperti; l'adozione delle moderne tecnologie comunicative per la realizzazione di sistemi informativi in grado di facilitare la comunicazione con il visitatore e la comprensione della visita.

Per l'ambito dei *servizi di accoglienza*, oltre all'esempio di un importante museo anglosassone, notoriamente la patria elettiva delle funzioni di supporto culturale e commerciali - la National Gallery di Londra -, si è proposta l'indagine su un sito archeologico spagnolo - Area archeologica di Mérida - con l'obiettivo di osservare il modo in cui, anche in sedi *non museali*, si possano organizzare e offrire elevati standard di servizio e condizioni di qualità nell'accoglienza museale.

Le indicazioni emerse riguardano vari fronti della funzione di accoglienza; in primo luogo, risulta determinante la possibilità di disporre di spazi adeguati in cui alloggiare alcune funzioni (a cominciare dall'accoglienza dei visitatori). Altrettanto rilievo è assegnato alla componente del personale. In molti contesti, non solo quelli analizzati per questa funzione, vige la regola dell'integrazione delle mansioni, che permette a un custode di provvedere anche a compiti di accoglienza e orientamento, a seguito di opportuni cicli di formazione professionale. L'uso di supporti tecnologici, anche in questo caso, è una pratica diffusa, soprattutto per i servizi di orientamento, e particolarmente efficace nel caso dell'area archeologica (audioguide, orientamento, ecc.). Su tutto il sistema di offerta di servizi di accoglienza vigono sistemi di controllo e verifica periodica degli standard di attività, attraverso indicatori e rilevazioni periodiche su ambienti e presso il pubblico.

Per quanto riguarda la *didattica*, nell'ottica di selezionare esempi che fossero al tempo stesso assimilabili alle realtà meridionali e di riferimento, è stato analizzato il caso del Musée Quai Branly di Parigi, un museo naturalistico di recente inaugurazione¹¹. Lo studio delle funzioni didattiche in tale contesto ha evidenziato nitidamente ancora una volta l'importanza di poter disporre di spazi e ambienti adeguati dove poter organizzare laboratori, incontri, attività di varia natura e destinatari. Si afferma, anche nella didattica, l'importanza dei supporti tecnologici (multimedialità, ricostruzioni virtuali, ecc.), che negli esempi più virtuosi, non solo al Quai Branly¹², generano strumenti didattici (audioguide, pannelli, laboratori) diversificati in base agli utenti destinatari.

Le *mostre*, all'interno della macro-funzione della promozione, rappresentano un ambito cruciale della valorizzazione, e per descrivere un'esperienza particolarmente interessante e recente si è fatto riferimento a una delle istituzioni

¹¹ Il tema naturalistico non è particolarmente diffuso, come visto, nel Mezzogiorno, ma in questo tipo di musei le funzioni didattiche assumono particolare rilievo e carattere innovativo e si adottano pratiche non di rado replicabili a prescindere dal tema espositivo.

¹² Molti musei tra quelli visitati fanno un uso esteso di materiali didattici multimediali.

più affermate nel panorama espositivo italiano, quella del Museo di Arte Contemporanea di Rovereto e Trento (MART). Il caso del MART evidenzia ancora una volta l'importanza degli spazi nell'organizzazione di qualsiasi funzione museale. Nell'ambito delle mostre, la disponibilità di strutture e aree museali ampie e flessibili permette un costante adeguamento del fronte espositivo alle direttive della programmazione culturale dell'istituzione. Il MART presenta inoltre interessanti strategie di apertura e collaborazione con enti e istituzioni italiane ed estere, fondamentali a sviluppare e sostenere l'attività di scambi e prestiti di opere. Il caso analizzato ha fornito un importante esempio di istituzione che, pur avendo un rilievo nazionale, mantiene un costante legame con il tessuto locale, promuovendo iniziative sistematiche di sostegno alla creatività (concorsi, laboratori, ecc.).

Per le funzioni legate al *marketing*, il focus dell'indagine si è spostato sul mondo anglosassone, analizzando l'organizzazione, i prodotti e le strategie promozionali del Victoria & Albert Museum, la cui esperienza dimostra come questa funzione non possa essere banalmente limitata alla "commercializzazione" dell'offerta culturale (intesa come banalizzazione) o all'offerta sul mercato di prodotti pseudo-commerciali. Le regole del *marketing culturale*, al contrario, risultano del tutto autonome e peculiari, e una strategia efficace di comunicazione museale è l'esito di un processo complesso e commisto di varie attività: eventi, strumenti informatici e web, coinvolgimento dei visitatori, indagini di *customer satisfaction*.

La *gestione del personale*, funzione di supporto su cui molti passi dell'analisi di scenario hanno posto particolare rilievo, è un ambito particolarmente delicato e complesso da analizzare attraverso un'indagine di *benchmark*. L'aspetto legislativo, più che in altri ambiti, può risultare determinante nell'orientare la gestione del personale di un'istituzione culturale e, allo stesso tempo, la normativa del personale museale pubblico, in Italia, presenta tali rigidità da non consentire *performance* particolarmente innovative. Per questi motivi, la scelta è caduta su un'istituzione italiana, la Zetema Spa, società *in house* del Comune di Roma dedita alla gestione del sistema museale civico della Capitale. Si tratta di un caso che presenta più di una complessità – e anche talune criticità – ma che al tempo stesso offre elementi di un certo interesse che si collegano alla natura sostanzialmente privatistica dell'ente. Gli aspetti più interessanti emersi dall'analisi di questo caso riguardano in effetti alcuni punti nevralgici della gestione del personale, in particolare la formazione interna e continua degli addetti, diretta ad ampliare le mansioni dei dipendenti, e l'adozione di strumenti e procedure motivazionali (incentivi, rotazioni, ecc.) e di verifica delle *performance* lavorative (sistemi di obiettivi, indicatori di risultato, ecc.).

Anche per l'attività di *fund raising* si è dovuto operare un compromesso tra "pulsioni internazionali", legate alla tradizione anglosassone in materia di *funding*, e un quadro istituzionale nazionale "limitativo". Il *benchmark* scelto – il FAI (Fondo Ambiente Italiano) – è un'esperienza museale sui *generis*, ma tuttavia particolarmente interessante per le modalità di adozione di pratiche diversificate, normalmente estranee al contesto italiano. L'esempio del FAI mostra come, anche in un contesto che deprime strutturalmente lo sviluppo di capacità di *funding*

esterno, è possibile adottare pratiche in grado di incrementare, talvolta anche sensibilmente, le fonti di introito e garantire migliori condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione, attraverso: differenziazione delle fonti; attenzione verso tutti i potenziali canali/soggetti finanziatori; efficaci modalità di coinvolgimento del tessuto imprenditoriale, anche della piccola impresa; 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 le modalità organizzative del Sistema museale dei Piceni. Come si è osservato nell'analisi di scenario, in Italia vi sono varie esperienze di integrazione e reti, a vari livelli di attuazione, che in molti casi sono l'esito di strategie territoriali ampie e complesse attivate molti anni fa. La scelta è in questo caso caduta su una rete dalla struttura relativamente elementare, in grado però di evidenziare alcuni elementi relativi alla fase di start up che, data la situazione rilevata nel Mezzogiorno, potrebbero fornire utili indicazioni. In molti contesti meridionali, infatti, le logiche dell'integrazione risultano ancora pressoché sconosciute, tanto da mancare anche le più elementari forme di collaborazione tra enti. Quello dei musei Piceni è in effetti un caratteristico sistema "leggero" che mette in comune tra più istituzioni territoriali una serie di funzioni e servizi di base: studio e ricerca, bigliettazione e condizioni di ingresso, promozione e informazione, orari e altri standard di servizio; lasciando intatta l'autonomia istituzionale di ciascun museo e le funzioni direttive. Ragionare in termini di sistema, soprattutto in contesti territoriali diffusi, rappresenta una strategia efficace per fare massa critica e sviluppare una serie di funzioni che, a livello di singolo ente, risulterebbero altrimenti penalizzate. Il caso dei Musei Piceni, pur non presentando elementi di particolare innovazione (che del resto non si rintracciano facilmente altrove¹³), dimostra come a partire da una rete territoriale elementare si possa costruire un progetto culturale integrato di valorizzazione territoriale.

LE BUONE PRATICHE

L'esito finale delle indagini presso strutture e istituzioni culturali è confluito nell'individuazione di un esteso elenco di "buone pratiche" (*circa 150*), redatto in base a considerazioni relative alla significatività delle funzioni e alla replicabilità nel contesto del Mezzogiorno, in particolare nei Poli di eccellenza, del sistema organizzativo delle funzioni. Tali pratiche riguardano ambiti diversificati e ripercorrono sostanzialmente la catena input/processo/output della gestione museale.

Parallelamente all'elenco delle buone pratiche desumibili dall'osservazione empirica sono stati individuati gli ambiti prioritari di intervento a cui riferire tali pratiche. La replicabilità delle pratiche descritte nei musei del Mezzogiorno dipende, in primo luogo, da una serie di condizioni relative a:

- *investimenti* in spazi, luoghi, allestimenti di qualità e strumenti tecnologici;

¹³ A livello nazionale, l'indagine di campo e il confronto con alcuni testimoni privilegiati ha messo in rilievo come gran parte dei sistemi museali formalmente definiti sia in realtà conformato su livelli di integrazione leggeri e non strutturali, non dissimili, per complessità, a quello della rete dei Piceni.

- 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, come del resto si è cercato di sintetizzare nella Tab. 1. All'interno di questi macro-ambiti sono collocabili interventi necessari a realizzare le condizioni minime di replicabilità delle esperienze virtuose osservate con l'analisi di *benchmark*. Ciascuna pratica può implicare la realizzazione di diversi presupposti: una buona pratica, ad esempio, legata alla predisposizione di un *bookshop*, può riguardare: l'investimento infrastrutturale (luogo fisico e allestimenti), l'organizzazione delle persone (la formazione degli addetti), il ciclo finanziario, l'offerta di servizi.

L'identificazione delle prassi ha avuto luogo sul piano prettamente *microeconomico*, all'interno di precisi confini aziendali. Spesso la pratica individua una micro-funzione, parte di un processo aziendale più ampio e collegato a un insieme di input o output produttivi.

Anche se la tabella 1 ha un valore solo orientativo (l'individuazione di poche pratiche in un singolo ambito non significa che quelle pratiche siano meno importanti di altre pratiche più numerose, collocate in altri ambiti), l'insieme delle pratiche che potrebbero riversarsi nei 15 poli museali del Mezzogiorno 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 *particolarmente la necessità di 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 e interventi che li rendano veramente capaci di generare attrazione e sviluppo (dei visitatori, dei flussi turistici, di crescita del territorio). L'esempio tipico è quello degli eventi espositivi e delle mostre, spesso realizzati in assenza di preventive azioni di comunicazione; del resto, in Italia le funzioni del marketing e della comunicazione sono sempre stati considerati un "di più", il residuo di un processo gestionale volto alla costruzione di un evento culturale.

Una terza osservazione riguarda il fatto che le buone pratiche non devono (e spesso non possono) essere applicate in maniera isolata. L'innovazione gestionale richiede cambiamenti contemporanei di un complesso di pratiche che incidono su un insieme di input e di output. E' difficile pensare di poter applicare, per pura sperimentazione, una parte delle pratiche, in particolare quelle "più semplici", perché il risultato è generalmente insoddisfacente.

Relazione conclusiva

Classificazione delle buone pratiche per ambito

Funzioni museali	INVESTIMENTI				INPUT				PROCESSO (MODALITA')				Qualità e innovazione dell'OUTPUT	Totale
	Buone pratiche	Spazi e luoghi	Allestimenti e infrastrutture soft	ITC	Informazioni	Persone	Risorse finanziarie	Relazioni	Capacità di programmazione	Orientamento al mercato	Autonomia responsabilità premialità			
Gestione e valorizzazione dei depositi	11	1	0	5	2	5	1	0	1	0	0	1	16	
Conservazione programmata	7	0	0	1	4	5	3	1	4	0	1	2	21	
Allestimenti e sistemi informativi	5	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
Servizi di accoglienza	28	7	3	3	3	6	10	5	0	5	0	5	47	
Didattica ed <i>edutainment</i>	17	4	0	3	4	6	0	2	1	1	0	3	24	
Mostre ed eventi temporanei	12	1	2	1	0	1	4	4	3	1	0	6	23	
Marketing e comunicazione	21	1	0	4	9	1	3	2	2	8	0	4	34	
Organizzazione del lavoro	12	0	0	0	0	7	0	0	1	0	4	0	12	
<i>Fund raising</i>	12	0	1	0	0	3	17	8	2	3	3	3	40	
Integrazione interna, esterna e laterale	9	1	0	1	2	3	1	8	4	1	0	0	21	
Programmazione e controllo	11	0	0	0	2	1	0	0	4	1	7	0	15	
Totale	145	15	11	19	26	38	39	30	22	20	15	24		

LA REPLICABILITÀ DELLE PRATICHE VIRTUOSE NEI POLI MUSEALI

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

La preliminare fase di selezione dei Poli museali realizzata da Invitalia, di concerto con l'Amministrazione centrale, ha individuato una serie di siti complessivamente rappresentativi rispetto al patrimonio del Mezzogiorno. Nella lista delle possibili polarità non figurano – per varie ragioni – alcuni tra i luoghi più importanti (come Pompei, il Museo di Reggio Calabria, Matera, Taormina), ma i siti prescelti rimandano ampiamente a tematiche e contenuti di eccellenza assoluta (si pensi al legame tra il MANN di Napoli e le aree archeologiche vesuviane), peraltro spesso collegati a molte delle risorse più importanti escluse dalla lista.

La forte caratterizzazione *archeologica* dei luoghi scelti rispecchia, come visto, un patrimonio caratterizzato soprattutto da testimonianze romane e della Magna Grecia, rinvenibili in un reticolo di aree e musei archeologici molto fitto sul territorio, con alcune punte di concentrazione.

I Poli, come detto, 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 o il MARTA – e aree che, almeno nel breve periodo, possono aspirare a target di pubblico di natura più locale, o di nicchia, ma non meno rilevanti ai fini della costruzione di un progetto culturale di sistema. Ciò pone in estremo rilievo la necessità di operare caso per caso, nell'elaborazione di progetti e programmi di intervento, una volta approfondite le caratteristiche specifiche dei siti. Le analisi di prefattibilità realizzate finora su una parte dei potenziali Poli, a questo proposito, rappresentano una base informativa ancora non del tutto sufficiente a identificare 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.

Lo studio ha evidenziato come la replicabilità di talune esperienze virtuose segnalate dai benchmark partner dipenda da vari presupposti. E' 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, almeno in forma preliminare, quale mix di interventi sarebbe auspicabile realizzare per valorizzare i 15 poli museali, quali siano le pratiche applicabili, quali siano le condizioni minime per la loro attuazione. Per molte di queste domande la risposta risiede in una progettazione analitica più approfondita dei Poli, anche a livello di fattibilità.

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, spazi), in altri casi prefigurano necessarie *azioni di sistema*, a un livello territoriale più ampio (ad esempio attraverso l'elaborazione di un programma di mostre ed eventi legate 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*, in parte esterne al museo o al settore culturale (turismo).

Queste osservazioni fungono da cerniera rispetto alle notevoli eterogeneità di vedute e approcci emersi nel corso delle indagini presso esperti, operatori e studiosi. *Da una parte*, il punto di vista di coloro che identificano e concentrano tutte (o gran parte) le problematiche della valorizzazione culturale, anche quelle legate all'attivazione dei flussi turistici, nelle *caratteristiche organizzative e nelle funzioni gestionali interne* ai musei. *Dall'altra*, 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.

La prima posizione tende a esaltare eccessivamente le capacità di attrazione di una struttura culturale che, in assenza di opportune condizioni di contesto e, soprattutto, di una strategia di sistema, non è in grado da sola di attivare e alimentare un ciclo economico locale. Per contro, limitare le potenzialità di sviluppo a strategie promozionali territoriali, in assenza di interventi su strutture che, come si è visto, risentono di molte problematiche strutturali e qualitative, sembrerebbe una risposta parziale e altrettanto inefficace.

L'analisi che è stata condotta evidenzia piuttosto chiaramente il rilievo di entrambe le posizioni. Innanzitutto, la replicabilità di talune buone pratiche evidenziate dall'indagine dipende da fattori non strettamente connessi alla funzione e alle modalità organizzative dell'ente, ma richiede talvolta presupposti di sistema. D'altronde, la mera applicazione di tali pratiche virtuose non costituisce, da sola, garanzia di replicabilità anche dell'esperienza di successo complessiva.

In generale, 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 e ragionare in termini di sistema. Ciò non toglie, tuttavia, che non si possa partire da interventi puntuali, correttivi in grado di fungere da *avviamento* a processi di valorizzazione comunque sostenuti da una programmazione culturale di medio periodo.

In conclusione, in risposta alle problematiche di valorizzazione che lo studio ha messo in risalto sia nella fase di scenario che nel *benchmark*, e che in buona parte riguardano direttamente i Poli museali, è necessario ragionare su almeno 4 ambiti di intervento:

- in termini di *politiche istituzionali*, per mettere insieme territori, risorse e istituzioni complessi (Comuni, Province, Regioni, Stato, privati);

Relazione conclusiva

- 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 la collettività locale;
- in termini di *politiche del personale*, dirette a migliorare le condizioni e le logiche di gestione, l'organizzazione interna, incentivare sistemi di verifica e formazione delle professionalità, aumentare il personale addetto alle diverse funzioni;
- in termini di *politiche delle risorse*, per massimizzare l'uso delle risorse 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).

Ciascuno di questi ambiti presenta implicazioni con gli altri e tutti sono risultati allo stesso modo complici nella realizzazione delle pratiche virtuose esaminate sia a livello nazionale che internazionale.