

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

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

**Allegato II**

**ANALISI DI BENCHMARK**  
**REPORT DELLE INTERVISTE AI RESPONSABILI**  
**DELLE ISTITUZIONI MUSEALI**

*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.*

## **BENCH PARTNER: FAI, FONDO PER L'AMBIENTE ITALIANO**

Intervista a **MARCO MAGNIFICO FRACARO**  
Funzione **Fund raising**  
Data e luogo **21 luglio 2009, Milano Via Coni Zugna, 5**  
Ruolo **direttore generale cultura del FAI**

Alla domanda sull'esistenza di una **carta dei servizi** del FAI, il dott. Marco Magnifico Fracaro (d'ora in poi MMF) risponde che è impossibile per il FAI dotarsi di uno strumento simile per via dell'eterogeneità del patrimonio di dotazione della fondazione. Ogni villa, ogni monumento ha delle caratteristiche che lo rendono unico tanto che, al di là della griglia di gestione della fondazione, ognuno di essi ha la sua storia, il suo modo di utilizzo, il suo percorso per raggiungere o tentare di raggiungere il break even point. Per MMF ogni proprietà suggerisce nel tempo la modalità con cui vuole essere gestita: in alcune proprietà si possono praticare degli affitti, in altre no; in alcune proprietà si possono fare eventi grandiosi, in altre no. Alcune tipologie di eventi, infatti, funzionano molto bene in certi luoghi, in altri meno. Ci sono proprietà che si adattano bene a eventi che hanno un target molto alto, altri che invece sono adatti a un target molto allargato. Dunque per ciascuno di essi l'organizzazione e la comunicazione hanno misure e funzioni molto diverse. Organizzare un ricevimento per 100 persone è altra cosa che organizzarne uno per 10.000. Ogni monumento chiede il suo tipo di gestione. A questo punto MMF porta l'esempio della casa di Antonio Fogazzaro a Oria sul lago di Lugano appena ricevuta in eredità. Si tratta di una casa incantevole, piccolissima, la stessa dove Fogazzaro ha scritto *Piccolo Mondo Antico*. Si sa che la casa verrà aperta al pubblico qualche giorno alla settimana, ma non si sa ancora cosa dirà di sé. Per il direttore generale i monumenti in dotazione al FAI, essendo nati per lo più ad uso domestico e privato, non possono essere destinati a svolgere funzioni che ne snaturino l'essenza. Per egli esiste una lezione aurea appresa nel corso del tempo: *“è il monumento che può dirti come usarlo, quante persone può sopportare, che tipo di eventi chiede. Bisogna soltanto aspettare. A volte pensi a un evento, lo organizzi e la gente non risponde. Ti chiedi perché e poi ti accorgi che invece le due cose (si riferisce alla tipologia dell'evento e alla location) non sono in sintonia”*.

L'intervistatore (d'ora in poi INT) chiede se per tutti i beni/monumenti il FAI svolge in modo accentrato tutte le funzioni di gestione. Il dott. MMF risponde che in piccola misura alcune funzioni di promozione e comunicazione del bene/monumento sono delegate a un property manager in loco, una figura considerata di fondamentale importanza perché conosce il territorio, parla la lingua del posto, è conosciuto dalla comunità, ne diviene il punto di riferimento e cura le relazioni. In questo modo il FAI prevede un doppio registro di governo del bene/monumento, un livello macro (di pianificazione strategica) e un livello micro (di gestione ordinaria) sostenuto da una *guideline*. I due livelli di governo non sono isolati ma dialogano tra loro. Per impostare gli obiettivi programmatici la pianificazione strategica deve avere un confronto costante con chi si occupa della gestione ordinaria che è chiamata a raggiungere quegli obiettivi. Il garante del budget è sempre l'ufficio centrale mentre talune responsabilità (di risultato)

vengono ribaltate sulla realtà locale. È la sede centrale che stabilisce il budget per ciascun monumento, che stanZIA i fondi per la comunicazione, che si occupa del *fundraising* con le grandi istituzioni.

A questo punto l'INT osserva che la modalità di governo del FAI costruisce una sorta di organigramma a rete ed aggiunge che i meccanismi organizzativi, di coordinamento e di gestione sembrano affidati non tanto a una standardizzazione dei processi quanto a un mix dato dai **risultati attesi** (standard di obiettivi) e dalle **competenze** dei property manager (standard di qualità). A questa osservazione MMF aggiunge che una standardizzazione dei processi è difficile da ottenere nella dimensione della gestione locale. Egli, infatti, sostiene che il *property manager* del Castello di Masino non ha (e non può avere) le stesse caratteristiche del *property manager* di Villa Gregoriana. Questa consapevolezza induce gli uffici centrali a integrare il lavoro del *property manager* laddove questo mostri delle carenze. A questo punto MMF aggiunge anche un'ulteriore considerazione: un meccanismo così congegnato non assomiglia affatto a un Sistema. Di fronte a questa affermazione l'INT prende la parola per dire che nell'interpretazione italiana che si dà del concetto di Sistema si tende ad enfatizzare l'integrazione della filiera esterna (es. biglietto integrato, brochure unica e marchio) trascurando i processi che invece regolano il back stage (la gestione delle risorse, l'organizzazione delle competenze). A suo modo di vedere il lavoro che il FAI sta compiendo prevede una non integrazione a livello di filiera esterna, la quale è costruita su misura a livello locale (ergo non esiste un processo di standardizzazione di quei servizi percepiti o percepibili dall'utenza); al contrario il lavoro di integrazione viene praticato nel back stage dove si sfruttano economie di scala, di crescita e di apprendimento del personale.

A proposito di integrazione nel back stage, MMF introduce anche il tema dell'incentivazione attraverso cui il FAI assicura un bonus, un premio ai property manager qualora a fine anno le proprietà abbiano soddisfatto gli obiettivi prefissati preventivamente. Da questo punto di vista per il direttore generale diventa importante stimolare il senso di orgoglio e appartenenza che ogni dipendente ha verso la proprietà presso cui lavora. I meccanismi premianti innescano un processo competitivo tale per cui ogni proprietà è incentivata a fare sempre meglio (es: avere il giardino più bello, avere più visitatori, fare il maggior numero di eventi ecc.). Nell'ottica di un miglioramento continuo delle competenze e delle performance, inoltre, il FAI organizza annualmente delle riunioni con tutti i property manager e, due volte all'anno, anche con tutto il personale che si occupa della gestione ordinaria delle proprietà (es. giardinieri, custodi ecc.). In questo modo si crea un meccanismo virtuoso di scambio di informazioni e di conoscenze che, in ciascun dipendente, accresce la voglia di far meglio il proprio lavoro.

L'INT chiede se dal punto di vista formale tutto il personale impiegato nelle proprietà è dipendente della fondazione. MMF risponde affermativamente.

Dal punto di vista operativo l'INT osserva che il FAI predispone dunque una funzione di pianificazione e di budgeting generale che negozia gli obiettivi e i risultati attesi con le proprietà e i property manager. Vi è inoltre una funzione di controllo e di monitoraggio delle attività che analizza i risultati raggiunti e stabilisce anche l'attribuzione dei bonus.

Il direttore generale cultura a questo punto aggiunge che le proprietà sono tenute a inviare **quotidianamente** dei **report** all'Ufficio Centrale Proprietà. All'interno di

questi report vi è una serie di informazioni (n. visitatori, n. adesioni, n. iscrizioni, vendite, spesa media per visitatore nei punti vendita ecc.) che permette di ricostruire l'andamento delle singole proprietà, di individuare punti di forza e debolezza, di scovare margini di innovazione nella gestione (massimizzazione dei risultati) delle medesime.

Per il dott. MMF, a questo discorso si lega quello della gestione del personale della proprietà che è sempre affidato all'Ufficio Centrale Proprietà.

Sul tema della gestione del personale l'INT interviene chiedendo se il sistema del bonus/premialità interviene solo per le sedi decentrate (o anche per quelle centrali) e se, all'occorrenza, esiste nell'organigramma anche una specifica funzione destinata alla gestione del personale. Il dott. MMF risponde che anche per l'Ufficio Centrale Proprietà vale la stessa logica della premialità. A quest'ultimo, in vista del raggiungimento degli obiettivi di budget di cui è responsabile e da cui dipende l'attribuzione di un eventuale bonus, spetta il compito di stimolare le performance dei singoli property manager.

Per quanto riguarda la gestione del personale, invece, MMF afferma che al momento non esiste una figura dell'organigramma destinata allo svolgimento di questa funzione ma che la fondazione si sta muovendo per crearla.

L'INT chiede se esiste un livello di formalizzazione del profilo di ruolo (job description) cui ci si attiene per la ricerca dei property manager. Il dott. MMF risponde affermativamente e aggiunge che sulla base delle caratteristiche effettive degli stessi poi viene svolto un lavoro di compensazione da parte degli uffici centrali.

Dopo questa argomentazione il dott. MMF dipinge il quadro di sostenibilità del FAI fornendo i dati della performance complessiva. Stando alle rilevazioni del sistema di monitoraggio interno, i costi di gestione di tutte le proprietà (inclusi i costi del personale dipendente) vengono coperti per l'82% circa con gli introiti (dei biglietti, delle vendite nei negozi, degli affitti d'uso ecc.) prodotti dalle medesime. Come suggerisce il dott. MMF laddove talune proprietà raggiungono il break even point, altre riescono a produrre degli utili e altre ancora sono in perdita. Complessivamente però il risultato raggiunto rappresenta a tutti gli effetti un traguardo eccellente.

Per il dott. MMF inizialmente il FAI era partito dalla considerazione che le proprietà avrebbero lavorato in perdita e non avrebbero mai prodotto utili. Se così si fosse continuato a ragionare, sostiene il direttore generale, molto probabilmente il FAI non avrebbe avuto vita lunga, o semplicemente non sarebbe mai cresciuto in termini di notorietà, di impegno, di importanza delle attività. Da allora, infatti, analizzando proprietà per proprietà, il FAI ha cercato di capire attraverso quali leve commerciali (es. affitti d'uso per cerimonie) si sarebbe potuto garantire una sopravvivenza duratura alla fondazione, dunque ai beni/monumenti da essa gestiti.

Sulla scia di questa osservazione l'INT chiede se e quanto le caratteristiche del bene/monumento (tra cui le sue condizioni di conservazione, la sua ubicazione, la sua dote, le possibilità di generare redditi da attività) possono incidere nella scelta di accettarlo o meno in dono. Il dott. MMF, riportando l'esempio della casa di Fogazzaro (una casa che sta in piedi da sola, tenuta benissimo e posizionata in un contesto paesaggistico di rilievo) risponde che a questo proposito esiste una

strategia di Gruppo orientata alla sostenibilità del sistema per cui è fondamentale che il bene/monumento abbia una certa dote e determinati requisiti di redditività. A questo punto l'INT riporta l'attenzione sulla funzione fundraising nel FAI. In proposito il Direttore Generale Cultura afferma che a livello centrale nel FAI esistono addirittura tre funzioni aziendali dedicate (ciascuna rappresenta un ufficio a se stante), tutte facenti riferimento al Direttore Generale Operativo della fondazione. Tali attività possono essere così distinte:

Attività di fundraising atipiche	<p>1. Fundraising derivante da attività culturali che non sono tipiche della fondazione ma che sono capaci di produrre reddito. Tali attività, che non connesse con i luoghi istituzionali del FAI, possono riguardare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'organizzazione di viaggi. In questo caso l'attività rappresenta una fonte significativa di utili a fronte di un basso costo;</li> <li>b) L'organizzazione di concerti e corsi d'arte. In questo caso si ha necessariamente bisogno del sostegno di uno sponsor per la copertura dei costi vivi. Il FAI raccoglie i suoi fondi attraverso la vendita dei biglietti o le iscrizioni ai corsi d'arte;</li> </ul>
Attività di fundraising tipiche	<p>2. Attività di fundraising verso privati (dove anche il biglietto viene comunicato come donazione e non come tassa di ingresso) sui quali si fa leva per ottenere l'iscrizione alla fondazione (all'interno del programma iscrizioni c'è una piramide di adesione) per poi seguire il programma di upgrading e di fidelizzazione loro destinato;</p> <p>3. Attività di fundraising verso aziende. Esso ha due grandi settori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Grandi donatori (sono i grandi ricapitalizzatori che pagano una quota una tantum per accedere e un fisso annuale). E' il primo programma ad essere partito ed è gestito da una persona che da sempre ha assistito la presidente del FAI. In questo ambito ci si muove soprattutto grazie alle relazioni personali. Esso ha un taglio perlopiù mondano (viaggi, eventi riservati di lusso) e viene alimentato grazie a una strategia da club. In questo vivaio vengono pescati le aziende che poi finanzieranno i restauri.</li> <li>b) Area Marketing e Corporate Social Responsibility dove l'ufficio che se ne occupa ha un taglio più tecnico e deve avere una capacità innovativa costante nel creare progetti ad hoc per coinvolgere le imprese. Queste ultime traggono i propri benefits non tanto dal legame col singolo evento/progetto di restauro quanto dall'associazione del proprio brand con quello del FAI.</li> </ul>

Alla domanda dell'INT se quella del FAI non sia di fatto una governance duale (Direttore Generale Operativo e Direttore Generale Cultura), il direttore generale risponde affermativamente, ma aggiunge che questo al momento rappresenta un problema cui la fondazione sta cercando di fornire una soluzione. Per inciso, la semplificazione propone l'istituzione di una Direzione Generale unico (che coinciderebbe con l'Amministratore Delegato della fondazione) che ha la garanzia da cui dipendono tutti gli uffici centrali.

L'INT chiede se da un punto di vista statutario esiste un meccanismo di internalizzazione della membership, un processo in base al quale l'azienda che svolga con il FAI azioni di cause related marketing venga poi ad occupare in fondazione una posizione creata ad hoc per essi dallo Statuto.

Per il dott. MMF questo non è mai accaduto in FAI. Egli sostiene che quella del FAI è una fondazione "leggermente" di partecipazione laddove ci sono due consiglieri nominati rispettivamente dai soci ordinari e dai soci sostenitori. Si

tratta però soltanto di 2 consiglieri su 24. Per il dott. MMF in diverse occasioni si è riflettuto sulla possibilità di trasformare il FAI in una Fondazione di partecipazione. Il motivo per cui non si è mai arrivati a farlo è che il FAI, vivendo quasi esclusivamente di sponsorizzazioni, avrebbe fino con l'avere un Consiglio di amministrazione composto per la maggior parte da donatori.

A questo punto l'INT prende la parola per commentare quanto emerso. Per lui il problema sollevato dal dott. MMF è tipicamente l'errore che è stato commesso con gli Enti Lirici i quali, essendo notevolmente vincolati alle donazioni, sono costretti a ricostruire ogni anno i propri Consigli di Amministrazione con tutta una serie di problemi e conflittualità annesse. Detto ciò l'INT torna nuovamente sul concetto di internalizzazione della membership per spiegare meglio quanto aveva cercato di dire in prima battuta. L'opzione cui egli si riferisce non fa riferimento alla creazione di una fondazione di partecipazione (modello "Bellezza") quanto all'adozione di un accorgimento statutario che permetterebbe di riservare un posto nell'Assemblea, ma senza avere accesso al Consiglio, alle aziende che fanno donazioni occasionali e dunque non rientrano nella categoria dei major donors. In questo modo secondo l'INT si ha, nero su bianco, la certezza della continuità del rapporto con tali aziende, riducendo la volatilità e l'incertezza del quando arriveranno i fondi (due problemi molto importanti in termini di programmazione economico finanziaria per quelle organizzazioni che si reggono sulle donazioni) evitando allo stesso tempo di minare la governance dell'organizzazione.

A partire da questo ragionamento il dott. MMF afferma che attualmente al FAI si sta lavorando per riequilibrare il rapporto tra la raccolta fondi da privati e la raccolta fondi da aziende. Secondo i dati, infatti, le aziende forniscono la percentuale maggiore di introiti alla fondazione mentre, in proporzione, gli 80.000 aderenti apportano una quota relativamente esigua. Per il dott. MMF questo squilibrio rappresenta il tallone d'Achille della fondazione e andrebbe risolto per il bene della stessa (secondo il principio per cui è meglio raccogliere 1 euro da 100 soggetti che 100 euro da 1 soltanto).

Per quanto riguarda il rapporto con gli sponsor il dott. MMF ci tiene a sollevare un'altra questione, quella della flessibilità nella negoziazione con le imprese che vogliono sostenere il costo/opportunità di un'operazione sponsorship o di cause related marketing a favore del FAI. A questo proposito il Direttore Generale Cultura propone un esempio concreto. Di recente il FAI ha ricevuto una grossa sponsorizzazione dalla DEUTCH BANK per organizzare dei concerti annuali alla Scala di Milano. Nonostante il settore dei concerti sia per il FAI un po' demodé, si è comunque deciso di accettare l'impegno ed è stato predisposto un piano di lavoro e di comunicazione che alla fine la Banca ha preteso di rinegoziare. Alla luce di questo esempio per il dott. MMF è evidente come nel campo delle relazioni con le imprese spesso accade che esse vogliano vedere soddisfatte delle esigenze talmente particolari che il FAI, fatta salva la tutela del bene/monumento in cui si svolge l'evento e fatta salva la propria reputazione, non può far altro che assecondarle.

In questo senso per il Direttore Generale è fondamentale che nel campo delle sponsorizzazioni la Fondazione sfugga alla logica dei pacchetti prestabiliti, per cui a fronte di una certa erogazione si offre un certo tipo di benefit, e invece sia quanto più flessibile nell'assecondare le richieste della committenza offrendo un valore aggiunto dato dall'unicità dei luoghi e delle esperienze che in essi si possono vivere. Ecco dunque che interviene anche la capacità del property manager di gestire un

simile compito e saper coordinare con stile (in funzione dell'identità-unicità del medesimo luogo) le cerimonie e gli eventi che si organizzano nelle proprietà.

Sulla scia di questa digressione l'INT interviene per chiedere se e come viene effettuato il controllo di qualità nello svolgimento di simili attività e, in generale, nella gestione delle diverse proprietà del FAI. Per il dott. MMF questo è un tema delicato e ammette che a volte nelle singole proprietà si sono avuti dei problemi. A prescindere da questi il Direttore Generale afferma che, grazie ai suoi continui spostamenti e visite improvvise nelle proprietà, è egli stesso a svolgere questo controllo in maniera pedissequa. A questo si aggiungono sistemi di controllo incrociati tramite questionari rivolti agli utenti (curiosità: per assicurarsi un buon livello di risposta, a chi compila il questionario viene offerta la possibilità di partecipare all'estrazione di un premio messo in palio) dai quali si può desumere anche la qualità del lavoro svolto dal property manager.

L'INT a questo punto propone un focus su un argomento di cui si è discusso poco prima: l'organizzazione dell'evento alla Scala di Milano per conto della Deutch Bank. Per l'INT questo è un caso interessante in cui il FAI svolge la propria funzione di fundraising utilizzando un bene che non gestisce direttamente. A questa osservazione il dott. MMF interviene per chiarire che nel caso citato, il teatro viene letteralmente affittato dal FAI per svolgere tale funzione (chiaramente poi intervengono le conoscenze personali che permettono un abbattimento degli oneri d'affitto).

Questa risposta permette l'INT di affrontare un altro tema, quello della gestione da parte del FAI di un bene/monumento che non appartiene al FAI.

Il dott. MMF afferma che normalmente il FAI gestisce beni/monumenti che sono di sua proprietà o, come nel caso di Villa Gregoriana, beni cui viene garantito il possesso (in quel caso la proprietà è del Demanio) dal soggetto proprietario. Tuttavia egli afferma che le dinamiche sono imprevedibili e che nulla toglie che un domani la Fondazione possa prendere in gestione un bene/monumento di cui non ha ne la proprietà ne il possesso. A questa osservazione il dott. MMF aggiunge anche che attualmente il FAI è in una condizione tale per cui difficilmente è disposto a prendere in gestione nuovi beni/monumenti visto gli oneri che una scelta simile può costare. A tal proposito egli accenna a una novità: a breve il FAI prenderà in gestione una Abbazia nella Provincia di Lecce, un bene/monumento in ottimo stato di conservazione (e di grande valore artistico-storico-civile) che si presta anche a determinate attività più tipicamente di carattere commerciale. A fronte di questa nuova acquisizione (in possesso) il FAI ha chiesto alla Provincia di farsi carico di una parte degli oneri di gestione del medesimo. Per il dott. MMF senza questa dote la fondazione non avrebbe potuto accettare l'affidamento dell'Abbazia.

L'INT chiede anche se per simili occasioni vengano fatti degli studi di prefattibilità interni per capire l'entità dei costi-opportunità della gestione del bene. Il dott. MMF risponde affermativamente ma aggiunge che purtroppo la realtà troppo spesso è ben diversa dagli studi per cui c'è bisogno di almeno un anno di gestione per capire come il bene può essere gestito in maniera ottimale.

L'INT chiede se è prevista una job rotation dei property manager. A tale domanda il dott. MMF risponde negativamente motivando con quanto detto all'inizio dell'intervista, cioè che la forza del property manager sta nei legami forti e



comprovati che stabilisce con il contesto locale, legami da cui dipendono gli esiti della raccolta fondi da sponsor o l'organizzazione di specifici eventi. Inoltre il property manager è l'antenna terminale del FAI, capace di captare gli umori del territorio e di trasferirli alla sede Centrale.

L'INT chiede se la composizione del funding da privati e del funding da aziende ha subito una sensibile evoluzione negli anni. Il dott. MMF risponde che la composizione è più o meno costante nel tempo ed aggiunge che invece è venuto crescendo il rapporto con le Fondazioni Bancarie e con gli Enti pubblici per quanto riguarda la progettazione finanziata. Difatti la Fondazione ha a disposizione un ufficio prevalentemente dedicato al monitoraggio dei bandi (europei, regioni, province) ed è specializzato nella rendicontazione della reportistica dei progetti.

L'INT chiede da cosa potrebbe dipendere la qualità nello svolgimento della funzione fundraising. Per il dott. MMF la qualità dipende dalla capacità che le persone impiegate nella funzione hanno di investire nel capitale relazionale e quindi di far leva su flessibilità, adattabilità, capacità di ideazione e stile oltreché sulle competenze tecniche.

L'INT chiede se esiste un turnover alto nell'ambito della funzione. Per il dott. MMF la risposta è affermativa per quanto riguarda il fundraising aziende e nella comunicazione, soprattutto perché spesso ci si trova di fronte a professionalità perlopiù provenienti dal settore profit o dal mondo della consulenza ma che non sono in grado di adattarsi alla flessibilità del ruolo in FAI e dunque di produrre risultati. In genere per il dott. MMF questo accade quando le professionalità vengono selezionate sulla base delle competenze piuttosto che sulle capacità.

L'INT a questo punto chiede se a fronte di questo dato di fatto quale sia la politica di formazione al personale della funzione. Per il dott. MMF esiste un buon 50% di formazione pregressa (background della risorsa impiegata) su cui si innesta un altro 50% che si verifica direttamente on the job. La possibilità di produrre risultati è comunque vincolata alla capacità di adattamento al lessico tipico dell'organizzazione.

## **BENCH PARTNER: VICTORIA & ALBERT MUSEUM**

Intervista a      LAURA FRAMPTON, direttrice della programmazione e del controllo  
                            SUE RIDLEY, direttrice dei servizi al visitatore  
                            JANE ROSIER, direttrice dipartimento marketing  
Funzione          **Marketing e Comunicazione**  
Data e luogo      **15 luglio 2009, Londra**

Nell'intervista a Laura Frampton (d'ora in poi solo LF) è stato approfondito il tema della programmazione e di come il documento di programmazione agisca sul piano di attività e sul piano di spesa.

L'intervistatore (d'ora in poi INT) chiede di illustrare il ciclo di programmazione. LF sottolinea che ogni settembre viene organizzata una riunione per definire il budget annuale; a tale riunione partecipano tutti i direttori dei dipartimenti, il

direttore della pianificazione, il direttore finanziario, il direttore del museo e il responsabile del budget di ciascun dipartimento. In questa sede ogni dipartimento presenta un piano dettagliato delle attività, degli obiettivi che si vogliono raggiungere e del budget necessario. LF evidenzia l'importanza della coerenza tra le attività annuali e gli obiettivi di lungo periodo del museo e aggiunge che il processo di programmazione avviene contemporaneamente alla fase di definizione del budget. LF tiene a precisare che in ottobre si tiene il consiglio di amministrazione che viene organizzato fuori da Londra, in qualche città o sito culturale inglese: nel 2008 si è tenuto a Liverpool, quest'anno a Glasgow. LF spiega che il CDA dura due giorni: il primo giorno è dedicato a ridefinire le linee strategiche del museo, il secondo giorno si affronta il business plan alla luce delle nuove strategie individuate. LF approfondisce il tema degli incontri collaterali: dopo il CDA vengono organizzati degli incontri tra il direttore del museo e il "middle management". In questi incontri il direttore spiega le decisioni prese, emergono le problematiche, gli spunti. Questi incontri sono un momento di confronto tra il direttore e i dirigenti. E' a questo punto che viene redatto il piano strategico.

L'INT chiede se e in che modo venga svolta l'attività di monitoraggio. LF spiega che il museo svolge una costante attività di monitoraggio, modulato in modo tale da raccogliere i dati necessari agli indicatori del funding agreement (il contratto di servizio con il Dipartimento governativo). LF spiega che ogni sei mesi inoltre il DCMS (Department for Culture Media and Sport – che assolve per il Museo le funzioni del nostro Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, monitora i risultati del museo. Per l'attività di monitoraggio, richiede che alcuni indicatori chiave (KPI) siano soddisfatti, per ciascuna funzione sono individuati dal ministero degli indici. Con i dati raccolti il museo è in grado di compilare il proprio funding agreement richiesto dal ministero.

LF illustra il processo di monitoraggio, spiegando che questa è propedeutica alla compilazione del report annuale, che viene certificato da una società di revisione esterna. LF sottolinea come la definizione e il monitoraggio degli indicatori chiave non siano slegati dalla fase di gestione, ma anzi ne siano il punto di partenza. Sollecitata dall'INT, LF evidenzia che anche i dipendenti cominciano a entrare in questa logica degli indicatori.

Su richiesta dell'INT, LF illustra le caratteristiche dei report: è emerso che i dati raccolti vengono usati per redigere un unico documento che viene distribuito al DCMS, al board of trustees e al consiglio di amministrazione. Per quanto riguarda il board of trustees e il consiglio di amministrazione questi dati sono utilizzati non solo come report, ma proprio per ridefinire gli sviluppi e le strategie da intraprendere.

L'INT chiede come sia possibile svolgere monitoraggio in un museo ad ingresso gratuito. LF spiega che, mensilmente, una società privata è incaricata di svolgere un'indagine di mercato attraverso la somministrazione casuale di questionari tra i visitatori (non vengono somministrati questionari ai bambini, perché illegale, né ai gruppi di visitatori, per motivi pratici). L'indagine statistica è fatta da una società

esterna per garantire la veridicità dei dati, soprattutto per quanta riguarda il numero di visitatori.

Su richiesta dell'INT, LF approfondisce il tema dei dati per la programmazione. LF spiega che il DCMS propone una classificazione degli indicatori secondo una balance score card, rivisitata dal V&A museum: sono state predisposte delle tabelle in cui tutti gli indicatori sono organizzati per area e tema; i dati vengono messi in relazione alle attività svolte, in modo da rendere più comprensibili i risultati. Per rielaborare i dati viene usato Microsoft Excel, senza altri software specifici.

Circa le responsabilità del processo LF evidenzia che il piano di programmazione è redatto dalla direttrice stessa della programmazione, mentre il report delle performance è redatto da un membro del suo ufficio. Parte dello staff dell'ufficio programmazione lavora in maniera continuativa all'interno del dipartimento educazione, perché la valutazione di specifiche tematiche, quali l'istruzione, l'apprendimento e le mostre temporanee sono svolte direttamente dal "dipartimento programmazione".

L'INT chiede alla direttrice qual è stato il suo percorso di studi e da quanto tempo lavori al museo. LF risponde di essere laureata in storia dell'arte e di lavorare al museo da 9 anni.

L'INT chiede di valutare i costi del dipartimento. LF rileva che due principali capitoli di spesa sono i costi del personale e i costi per le ricerche di mercato e le statistiche. Secondo la direttrice della programmazione è necessario avere due piani di programmazione, una programmazione strategica triennale (prima era quinquennale), di lungo periodo, e poi un piano operativo annuale. LF aggiunge che la strategia del V&A Museum è strutturata su due livelli: il livello nazionale e il livello internazionale. Il museo, ospitando una collezione nazionale ha il compito di renderla il più visibile possibile sia in UK che all'estero.

L'INT chiede se la direttrice dopo la programmazione e il successivo report sui risultati sia in grado di influenzare alcuni aspetti dell'organizzazione. LF ha sottolineato che questo tipo di azioni sono di competenza del direttore, anche se un rapporto informale quotidiano stimola il dialogo su possibili scenari di cambiamento. LF mostra un documento di budget in cui il V&A si propone di aumentare l'efficienza, riducendo per tutti i dipartimenti le spese del 15% in tre anni in previsione dei tagli di risorse da parte del DCMS.

Con riferimento agli impiegati, l'INT domanda quali forme contrattuali vengono adottate. LF risponde che i dipendenti hanno contratti molti simili a quelli dei dipendenti del DCMS, anche in virtù di sindacati molto incisivi nella contrattazione.

E' stata poi intervistata Sue Ridley (SR), direttrice del dipartimento servizi ai visitatori e sicurezza.

L'INT chiede di spiegare prioritariamente il cuore del servizio ai visitatori: il personale di contatto. SR spiega che il personale è composto da due categorie: gli

assistenti e il servizio di sicurezza. Nonostante la divisione e il diverso abbigliamento, entrambi i gruppi sanno offrire informazioni e sanno predisporre i principali interventi di sicurezza. SR sottolinea come sicurezza e servizi ai visitatori abbiano una forte interdipendenza, sono l'uno il complemento dell'altro; in altre parole, il personale che si occupa della sicurezza ha anche la responsabilità dei servizi ai visitatori e viceversa.

SR spiega inoltre che gli assistenti di galleria sono dipendenti diretti del museo, mentre il servizio di sicurezza è gestito in outsourcing; il coordinamento di entrambe le funzioni è responsabilità diretta del museo. SR illustra nel dettaglio i compiti del personale: gli assistenti di galleria garantiscono la sicurezza della collezione e dei visitatori, sono inoltre istruiti sui piani di evacuazione, controllano che venga fatta la manutenzione ordinaria, che non ci sia confusione nelle sale. Per il controllo della manutenzione ordinaria esiste un protocollo che tutti gli assistenti devono applicare. Tutte le segnalazioni sono trasmesse dagli assistenti di galleria al proprio supervisore, che segnalerà alla direzione; la direzione, poi, comunica alla ditta che si occupa della manutenzione. SR sottolinea che gli interventi sono più o meno tempestivi a seconda della gravità e dell'urgenza. SR tiene a evidenziare che il personale in sala deve conoscere la collezione per poter dare informazioni ai visitatori.

L'INT chiede se esistano documenti sulle procedure. SR risponde che esiste un documento sulle procedure operative standard (SOP). Questo documento segue le linee guida nazionali, ma le specifica nel contesto del V&A Museum. SR segnala l'esistenza di un manuale sulle procedure operative per gli assistenti di galleria, per rendere più fruibili le procedure; un altro manuale riguarda la sicurezza, ma è strettamente confidenziale. SR sottolinea che i fondi erogati dal DMCS sono legati ad indicatori chiave (efficacia ed efficienza) riguardanti anche la sicurezza e i servizi a visitatori.

SR rileva che il suo ruolo comprende la gestione anche del servizio di manutenzione e di pulizia del museo e della collezione.

L'INT solleva la questione dell'adeguatezza dei volontari che collaborano con l'attività del museo. SR evidenzia che il V&A museum ha un programma che si occupa della formazione specifica dei volontari, soprattutto per insegnare l'uso del computer, visto che per dare informazioni al pubblico questo è il principale strumento utilizzato. I volontari non sono soltanto persone adulte, in pensione, ma anche giovani. L'INT ha poi chiesto come viene gestito il turn-over tra i volontari. SR non ritiene sia un problema, dato che il museo investe in formazione anche se i volontari rimangono pochi mesi presso la struttura.

L'INT chiede di ricapitolare i servizi direttamente gestiti e quelli in outsourcing. SR risponde che i servizi aggiuntivi gestiti direttamente sono: gli assistenti di galleria, lo staff dell'information desk e lo staff di volontari. La sicurezza, la pulizia e la manutenzione ordinaria sono invece date in outsourcing, sono tutti contratti autonomi, anche se in questo momento la sicurezza e la pulizia sono curate da una stessa società. Il bookshop è una società autonoma completamente

partecipata dal museo. SR aggiunge che tutti i ricavi derivanti dai servizi aggiunti vengono imputabili totalmente al V&A Museum.

L'INT chiede spiegazioni sulla struttura del dipartimento. SR risponde che il dipartimento per la sicurezza e per i servizi al pubblico ha 140 dipendenti di cui 60 sono assistenti di galleria. Se ai lavoratori dipendenti vengono sommati i lavoratori indiretti il dipartimento arriva a gestire circa 200 persone.

All'interno dell'organigramma è prevista la figura del responsabile dei servizi ai visitatori, sotto questo responsabile ci sono altri sei manager che si occupano delle vari funzioni e che supervisionano in maniera diretta lo staff. Ogni mattina, venti minuti prima che il museo apra, il manager e il supervisore si incontrano con lo staff per assegnare i compiti della giornata. Il lunedì la riunione è più lunga, inoltre prima delle aperture delle mostre temporanee vengo date delle "pillole" agli assistenti di galleria perché le possano riferire ai visitatori. Ogni sei venerdì un pomeriggio intero è dedicato alla formazione. Viene organizzato un corso per spiegare ed illustrare le esposizioni del museo, la storia la filosofia del V&A Museum, inoltre vengono organizzati corsi sulla sicurezza, periodicamente anche la polizia viene ad istruire gli assistenti di galleria (ad esempio per insegnare cosa bisogna fare in caso di visitatori violenti, in caso di atto terroristico), vengono anche organizzati corsi di comunicazione interpersonale. Ogni anno viene svolta una esercitazione anti-incendio. Gli assistenti di galleria sono incitati a ottenere la qualificazione NVQ (National Vocational Qualifications) per allinearsi agli standard nazionali individuati per gli operatori museali.

L'INT domanda se e come si possa definire l'innovazione nel campo dei servizi ai visitatori. SR risponde che l'innovazione in campo museale è avere uno staff che sia in grado di rispondere ai quesiti dei visitatori; secondo SR l'innovazione è far capire ai visitatori che gli assistenti di galleria non sono esclusivamente lì per controllare, ma possono essere dei referenti per acquisire informazioni e rispondere a curiosità.

L'INT indaga poi l'esistenza di bonus per i dipendenti. SR riferisce che durante l'anno i bonus sono bassi, ma se a fine anno il servizio è veramente di alta qualità si può beneficiare di bonus più cospicui.

L'INT chiede della mobilità interna. SR ha sottolineato come sia possibile fare carriera all'interno del museo; il museo cerca di facilitare i trasferimenti tra le diverse posizioni. Tutto il processo di selezione è gestito dal dipartimento delle risorse umane, viene pubblicato l'annuncio sul sito e poi vengono raccolte tutte le candidature. Per quanto riguarda i licenziamenti, è possibile ottenerli, ma è un processo molto laborioso.

Si è poi intervistata la direttrice della divisione marketing Jane Rosier (JR).

L'INT chiede di spiegare il funzionamento e le responsabilità del dipartimento. JR spiega che il dipartimento public affairs si occupa della comunicazione, gestisce l'ufficio stampa e la divisione marketing. Sottolinea che il V&A museum ha messo la comunicazione al centro del processo di pianificazione per dare un'immagine

unica nonostante la collezione sia molto variegata e per potersi riferire ai diversi utenti. Il capodipartimento è il dott. Damien Withmore, che per diversi anni ha lavorato alla Tate Modern. Secondo la direttrice molti dei cambiamenti avvenuti nel panorama inglese dipendono dall'apertura, dieci anni fa, della Tate Modern, che per prima ha introdotto il concetto di *brand museum* e lo ha reso possibile, scardinando l'idea di museo come mera collezione, ma piuttosto facendo largo all'idea di museo come momento di riflessione, di scambio di idee, di punto di vista diverso.

JR autonomamente sottolinea come la programmazione del V&A museum cerchi di creare un'offerta variegata rivolta al grande pubblico ma senza tralasciare tematiche più complesse ed erudite in modo da accontentare le diverse fasce di pubblico. L'organizzazione delle mostre al V&A è un processo partecipato dove tutti i dipartimenti danno il loro contributo, anche il dipartimento marketing è coinvolto fin dall'inizio nell'organizzazione delle mostre. Il museo ha deciso di mettere il visitatore al centro del processo, è per questo che il dipartimento marketing è coinvolto in tutte le fasi dell'organizzazione delle mostre.

L'INT chiede quale sia la politica relativa alle mostre e agli eventi temporanei. JR risponde che per sviluppare la programmazione degli eventi e delle mostre il V&A Museum si avvale in un'indagine di mercato basata su interviste raccolte mensilmente tra i visitatori del museo. Vengono chieste informazioni generali sui visitatori (anni, provenienza geografica, etc), quali collezioni/mostre hanno visto e quali programmano di vedere, inoltre è data la possibilità di lasciare commenti. Oltre a questa indagine di mercato, viene svolta un'indagine campionaria specifica per singole mostre ed eventi in cui viene chiesto un giudizio sui singoli elementi della mostra (lay-out, pannelli informativi, etc.). Viene data enfasi ai suggerimenti raccolti tra i visitatori su come vorrebbero la loro mostra (es. modalità di somministrazione delle informazioni). Queste indagini campionarie hanno due obiettivi: da una parte servono a monitorare quale sia la fascia di pubblico più interessata e dall'altra per programmare eventi che abbiamo target diversi.

L'INT chiede se esistano indirizzi politici sulla programmazione. JR spiega che poiché metà dei finanziamenti del V&A Museum è di origine pubblica, alcune esposizioni devono essere esplicitamente rivolte a determinati target di pubblico individuati dal Ministero (es. bambini).

L'INT chiede di illustrare i metodi di valutazione delle mostre. JR dichiara che vengono considerati diversi canali: le interviste dirette alla fine della visita, il numero dei biglietti venduti e il numero di prenotazioni della visita.

Circa la promozione delle mostre, JR rileva che è difficile stabilire quale sia il canale più efficace per promuovere l'esposizione, perché solitamente sono una commistione di eventi, le pubblicità nella metropolitana, sui giornali, il passaparola. E' emerso che il brand ha un ruolo molto importante per la promozione degli eventi. La direttrice ha sottolineato la complessità nel processo di creazione del brand V&A Museum proprio per la varietà della collezione che rendeva difficile l'identificazione di un marchio unico. Nel tempo la varietà è

diventa un punto di forza del museo, potenziato dal “taglio” che viene dato a tutte le mostre. Si è anche scelto per rafforzare il marchio di utilizzare la sigla V&A piuttosto che il nome completo del museo.

L’INT chiede di illustrare l’impatto dell’ingresso gratuito. JR risponde che l’introduzione nel 2001 dell’entrata gratuita in tutti i musei nazionali inglesi è stata una manovra decisiva per il V&A Museum che in un anno ha duplicato il numero dei visitatori. Il V&A Museum è passato dall’essere un semplice museo ad un vero e proprio luogo di aggregazione: la caffetteria e il bookshop e tutti gli spazi comuni (es. il giardino) hanno acquisito sempre più un ruolo decisivo e sono stati oggetto di ripensamenti e ristrutturazioni.

L’INT ha poi chiesto se fossero i londinesi o i turisti a beneficiare maggiormente dell’entrata gratuita. Secondo la direttrice, entrambe le categorie di visitatori ne beneficiano anche perché l’ubicazione del V&A Museum, all’interno dell’isola dei musei a South Kensington, garantisce molta visibilità al museo.

Dalle indagini campionarie condotte sui visitatori emerge che le mostre (a pagamento) sono frequentate generalmente da visitatori abituali, residenti a Londra o nei dintorni, mentre i turisti, alla loro prima visita, fruiscono prevalentemente della collezione permanente.

L’INT domanda come si sviluppi la comunicazione. JR rileva che la divisione marketing ha sviluppato diverse campagne per attrarre le famiglie e le scolaresche al museo. In particolare per attrarre il target famiglie si è sviluppata una campagna volta ad attrarre questi gruppi durante le vacanze scolastiche grazie all’organizzazione di eventi ed attività sviluppate ad hoc. Questo progetto ha visto raddoppiare il numero di visitatori-famiglie durante questi periodi dell’anno.

JR spiega che da cinque anni la divisione marketing ha affiancato alle classiche tecniche di marketing una strategia di brand partnership (es. Selfridges). Questo tipo di collaborazioni prevede la condivisione degli utenti tra i due diversi soggetti. Nel caso della collaborazione con Selfridges il V&A Museum ha beneficiato di spazi pubblicitari interni al grande magazzino, inoltre sono stati organizzati eventi ed esposizioni, in questo modo, il museo ha potuto beneficiare della catena di marketing del grande magazzino e del suo pubblico; viceversa Selfridges ha potuto utilizzare il brand V&A per dare un’immagine di qualità; inoltre, grazie agli sconti per “gli amici del V&A Museum”, ha avuto accesso ad una nuova fascia di mercato.

L’INT chiede di chiarire le strategie di marketing diretto. JR spiega che sono state sviluppate diverse strategie: ai soci del V&A Museum viene spedita tre volte l’anno la rivista del museo, inoltre periodicamente vengono mandate newsletter con informazioni generali sulle varie attività del museo.

Per quanto riguarda le newsletter richieste dai visitatori del sito internet queste non sono generiche ma specifiche per le singole attività (es. le attività del venerdì sera), in questo modo l’informazione è molto precisa e mirata. Inoltre il V&A Museum è su facebook, twitter, you tube, e su diversi blog. E’ emerso che è molto

difficile rimanere al passo con l'evoluzione del web, ma soprattutto capire il timing giusto per utilizzare questi nuovi mezzi di comunicazione.

L'INT chiede dell'organizzazione del dipartimento. JR risponde che la divisione marketing è composta da sei persone, così come l'ufficio stampa, inoltre all'interno del Museo è presente un ufficio composto da otto persone che si occupano di tutta la parte grafica della campagne promozionali, anche se talvolta gli incarichi sono dati in outsourcing.

L'INT chiede quale fosse il percorso di studi della direttrice. JR risponde che ha una formazione da graphic designer e che all'interno della divisione marketing nessuno ha una provenienza di ambito economico, la maggioranza delle persone ha una formazione umanistica o artistica.



## **BENCH PARTNER: NATIONAL GALLERY**

Intervista a **ELENA LAGOUDI**  
Funzione **Servizi di accoglienza**  
Data e luogo **28 luglio 2009, Londra**  
Ruolo: **Direttrice dell'Information Department**

Inizialmente la direttrice del dipartimento dell'informazione ha voluto evidenziare che la National Gallery non solo ha degli ottimi servizi aggiuntivi, ma si distingue anche per gli interventi e la politica di conservazione dei reperti. Siamo molto all'avanguardia per alcuni aspetti in termini di controllo di qualità, valutazione, etc.

E' emerso che l'area dei servizi di accoglienza al visitatore afferisce a livello nominale al Dipartimento "Visitor Services and Security", che rappresenta il Dipartimento più numeroso della NG (ha uno staff di 300 unità, divise in 6 team), in cui l'elemento di servizi al visitatore rappresenta circa il 20%. Questo Dipartimento si occupa principalmente della sicurezza, del flusso dei visitatori all'interno della Galleria, delle emergenze etc.

E' il dipartimento dell'Informazione che si occupa della maggior parte dei servizi al visitatore nel senso di customer care. Il dipartimento è composto da 23 persone (20 impiegati, 2 information manager e un direttore).

Il servizio di audio guide, benché fornito dalla società esterna Antenna Audio, è gestito dal Dipartimento Informazione. C'è molta integrazione con la società Antenna Audio, il cui personale, oltre 20 unità non viene percepito dal visitatore come elemento esogeno. Antenna Audio si occupa della fornitura di audio-guide anche per le esposizioni temporanee.

Elena Lagoudi (EL) ha spiegato come viene gestito il servizio di accoglienza al visitatore: a livello di front office il Dipartimento Informazioni opera su 3 information desk relazionandosi di persona con le richieste dei visitatori, inoltre si occupa di rispondere a tutte le richieste dei visitatori che arrivano tramite lettere o email.

L'attività di front office è molto importante per la NG perché permette di raccogliere dati, nella forma di commenti o lamentele, utilizzati nei rapporti mensili e che costituiscono la base di una banca dati conservata per circa 3 anni.

In seguito, i dati vengono trasferiti presso gli archivi per altri 3 anni, secondo la legge sulla libertà di informazione, che assicura l'accesso pubblico a informazioni non sensibili commercialmente. Normalmente questo diritto viene utilizzato prevalentemente dalla stampa ma anche il pubblico allargato può avvalersene.

Per quando riguarda la modalità di raccolta delle impressioni, è emerso che i commenti scritti sono più facili da analizzare, mentre le indagini telefoniche e quelle face-to-face risultano più complesse. Questa difficoltà è da imputare soprattutto al pubblico variegato del museo: circa metà dei visitatori della NG è composto da stranieri: canadesi, italiani, francesi, spagnoli e molti asiatici. Per quanto riguarda i commenti raccolti con la modalità face-to-face e per mezzo delle indagini telefoniche, questi vengono valutati tramite i feedback del team che si occupa della ricerca.

A scadenze ravvicinate, circa ogni uno/due mesi, si cerca di raccogliere delle testimonianze episodiche. Le indagini casuali hanno l'obiettivo di valutare le impressioni del "visitatore medio" che probabilmente non avrebbe lasciato nessun commento scritto, anche questo tipo di testimonianza vengo registrate nella banca dati.

Di solito queste interviste su un campione casuale sono svolte con un preciso focus: per un periodo di tempo determinato, 2/3 settimane, si indaga su un argomento specifico, quale, ad esempio, come il visitatore valuta il negozio, oppure come è percepita l'esposizione temporanea. Le informazioni così raccolte sono molto difficili da quantificare numericamente, ma possono rivelarsi un strumento utile per comprendere i modelli comportamentali dei visitatori.

EL ha evidenziato come il dipartimento dell'Informazione abbia un atteggiamento molto proattivo soprattutto nello studio delle preferenze della dei canali informativi e del comportamento dei visitatori stranieri. Questa è la peculiarità del Dipartimento Informazione, perché tutti gli altri dipartimenti hanno una politica prevalentemente concentrata sui visitatori nazionali. Il Dipartimento educativo sviluppa tutti programmi solamente in lingua in inglese; così come i curatori.

E' emerso che fino a 5-6 anni fa, la NG forniva ai visitatori stranieri solo informazioni molto essenziali, nel tempo, e forse proprio per le origini greche della direttrice del dipartimento, il museo ha sentito il bisogno di adeguare il servizio anche ai visitatori stranieri che possono non conoscere la lingua inglese. Prima di allora, anche tutte le ricerche sulla domanda erano concentrate sul pubblico inglese, pochi erano i dati raccolti sul numero, la provenienza degli altri visitatori.

Negli ultimi anni il Dipartimento dell'informazione ha sviluppato strategie ad hoc per gli stranieri. In particolare è stato commissionato ad Antenna Audio (società britannica, che fornisce audio-guide a livello globale con una forte presenza in America e recentemente acquisita da Discovery Communications) una indagine, ancora in corso d'opera, per analizzare la provenienza, le preferenze informative (libri, audio), i canali informativi che li hanno condotti alla visita, l'efficacia del sito web

Antenna Audio è leader di settore audioguide, si occupa di tutto il processo produttivo: dall'assemblaggio dell'hardware fino alle applicazioni per la telefonia mobile.

La NG con Antenna Audio ha sviluppato un progetto per la creazione di una nuova applicazione per i-phone e per gli utenti di dispositivi i-touch.

L'applicazione è stata lanciata a giugno 2009, si sono registrati più di 100mila download, soprattutto dal Sud America e dalla Finlandia. Presto questo servizio, adesso gratuito, diventerà a pagamento.

La NG è in grado di sviluppare questi progetti perché legata ad Antenna Audio con un contratto di partnership grazie al quale ogni profitto è diviso e reinvestito in nuovi contenuti. La scelta gestionale di reinvestire i profitti nella creazione di nuovi contenuti ha portato la NG, nel corso degli anni, ad avere sempre più contenuti interpretativi, sempre più audio guide e sempre più contenuti interpretativi.

E' stato chiesto se esistessero dei controlli qualitativi sul contenuto prodotto da Antenna Audio, la direttrice del dipartimento ha replicato che non esiste un controllo di qualità formale, perché la NG lavora con Antenna audio secondo un modello di cooperazione molto flessibile da entrambe le parti, i IPR (diritti di

proprietà intellettuale) così come i ricavi vengono divisi tra i due soggetti. Inizialmente è stato sperimentato un sistema di donazioni libere per le audio guide che erano tutte sotto la titolarità di Antenna Audio. Questo modello non si è rivelato molto efficace perché richiedeva dei controlli di sicurezza sul passaporto o sulle carte di credito dei donatori. Si è passati, quindi, ad un sistema più flessibile, che prevede un prezzo fisso per il noleggio e il vincolo per la NG di reinvestire gli introiti nello sviluppo di contenuti per le audio guide. Con questo nuovo sistema il 5% dei visitatori utilizza l'audio guida. Grazie al vincolo di investimento dei profitti nell'elaborazione di nuovi contenuti, il sistema di audioguide si autofinanzia, non ha bisogno di stanziamenti pubblici.

EL ha sottolineato che per il momento non esiste un vero e proprio protocollo standardizzato, ma che la società Antenna Audio, annualmente reinveste parte dei profitti nello sviluppo di nuovi contenuti e prodotti all'interno dei programmi educativi: es. sono stati prodotti diversi podcast, per 2 anni gratuiti. Il servizio audio guide genera un reddito di £ 60-80.000.

EL ha sottolineato che una delle strategie adottate dal dipartimento informazione consiste nello sviluppare interpretazioni culturalmente contestualizzate. Si vuole restituire all'opera il suo contesto d'origine, in una sorta di rimpatrio culturale, sviluppando interpretazioni specifiche per ogni contesto culturale, ad esempio sono stati sviluppati per le audio guide più contenuti informativi in francese per la collezione francese, invitando specialisti e critici francesi per parlarne, per restituire all'opera l'interpretazione delle persone e del contesto che l'hanno generata. Per il momento questa idea è ancora nella fase di progettazione, ma è stata attivata una partnership con la facoltà di linguistica dell'Università di Westminster. Si sta pensando di organizzare una conferenza con i massimi esperti dei principali musei europei, per raccogliere i diversi punti di vista e le diverse chiavi di lettura delle opere d'arte. Questo potrebbe rivelarsi un approccio innovativo all'interpretazione delle collezioni e al servizio dedicato ai visitatori stranieri.

EL ha sottolineato che il Dipartimento dell'informazione è uno dei pochi all'interno della NG che utilizza gli strumenti della pianificazione strategica. La maggior parte delle risorse umane impiegate alla NG ha una formazione umanistica, molti strumenti di controllo di gestione non sono ancora stati implementati all'interno del museo. Il Dipartimento informazione, invece, ha formulato una strategia a tre anni per le audioguide, una mappa dei contenuti, inoltre sono stati identificati i gap e fissate liste di priorità.

Le strategie vengono revisionate annualmente ed inoltre viene formulata una strategia informativa per il Dipartimento che fissa target di qualità.

E' emerso che presto verrà formulata una strategia anche per il Dipartimento New Media, per canalizzare tutti i progetti con le nuove tecnologie ed in particolare quelli sul web.

E' stato chiesto se esistano degli strumenti di misurazione della qualità: la direttrice del dipartimento ha evidenziato che gli indicatori di performance richiesti dal DCMS (il dipartimento per la cultura i media e lo sport), riguardano prevalentemente ambiti numerici e non di customer satisfaction (es. numero di visitatori, il numero di sale aperte al pubblico, il numero di opere concesse in prestito, per garantire che la maggioranza delle opere sia in sede e fruibile per la

maggior parte del tempo per i contribuenti britannici). Per questa ragione la NG ancora non possiede indicatori di qualità, ma è un discorso aperto.

A livello di Dipartimento sono state introdotte delle misure di qualità create dal team, sul livello di qualità attesa del servizio. EL sottolinea come il suo dipartimento abbia sempre monitorato la qualità dell'esperienza tramite analisi e i commenti dei visitatori. I commenti vengono raccolti per monitorare le singole iniziative ed il comportamento dello staff.

Si è indagato sugli aspetti finanziari del museo:

Ogni Dipartimento ha un proprio budget. Il Dipartimento Informazione ha a disposizione circa £500mila. Il budget viene utilizzato prevalentemente per la copertura dei salari, le risorse eccedenti sono investite secondo indicazioni governative abbastanza restrittive, per qualsiasi decisione finanziarie occorre l'approvazione di differenti Commissioni di spesa. Il dipartimento informazione ha una relativa libertà gestionale per le Audioguide, essendo una funzione tipicamente commerciale (le uniche funzioni commerciali nella NG sono la National Gallery Company e le Audio Guide).

La gratuità dell'entrata in tutti i musei statali britannici, implica che qualsiasi decisione debba essere vagliata attentamente dalle commissioni di spesa e che spesso per promuovere delle nuove iniziative sia necessario trovare fondi. Il controllo interno ed esterno sull'utilizzo dei fondi è molto accurato.

Se la NG riuscisse ad autofinanziarsi in maniera più consistente ci sarebbe sicuramente più libertà nella gestione delle risorse. EL ha sottolineato come non manchi comunque la pressione sulla generazione di autofinanziamento sia per la scelta di quali mostre temporanee organizzare sia per la gestione degli spazi. Quasi ogni sera, all'interno delle sale della NG vengono organizzati eventi per soggetti privati che generano fundraising e sponsorship.

Si poi indagato su quale sia il profilo professionale prevalente all'interno del dipartimento informazione. La maggior parte ha un profilo professionale artistico, alcuni sono artisti altri storici dell'arte, conoscono diverse lingue straniere ed hanno esperienza nel campo dei servizi al visitatore. EL ha poi individuato i criteri di selezione del personale del dipartimento:

- background artistico
- esperienza di servizi al visitatore in ruoli simili
- lingue straniere.

Tutto il personale ha un contratto a tempo indeterminato. L'unico personale stagionale è lo staff che si occupa della vendita di biglietti per le mostre temporanee (lavora per 3 mesi durante le mostre): è chiamato "zero hour staff".

E' emerso che il servizio di ticketing telefonico, le audioguide e il catering, il bookshop (sono esternalizzati. Inoltre la NG si avvale anche di 3 aziende esterne per altri servizi: DOC e FWA (design delle mostre, allestimenti, costruzioni relative alla struttura della NG) e un'azienda che si occupa del sistema elettromeccanico, la cui attività è regolata da contratti di lungo periodo sotto la supervisione di un manager della NG.

Per quanto riguarda gli standard interni, il Dipartimento Informazione ha adottato diversi documenti interni: "Ambition document" che definisce la politica di relazione con il pubblico per assicurare un'esperienza di visita di qualità; un documento di training chiamato "Core competencies", e un documento di trading

studiato appositamente per chi si occupa dell'accoglienza alle persone diversamente abili "Access officer".

E' stato poi chiesto se esistono dei programmi di aggiornamento all'interno del dipartimento. EL ha risposto che la NG da molto importanza alla formazione, e che lei stessa è coinvolta in un focus group (visitors studies) che si occupa dei servizi ai visitatori, inoltre vengono organizzati diversi workshop con altri musei partner aventi come oggetto lo studio dei visitatori e l'implementazione di servizi di qualità. Inoltre la direttrice, EL, è anche coinvolta in un network (visitors service group), composto da persone impiegate all'interno di strutture museali e che annualmente organizza meeting annuali sulla sicurezza e sui servizi all'interno dei musei e in un focus group, Audiences London, che si occupa di studiare il pubblico culturale della città di Londra.

Il DCMS ogni anno fa auditing all'interno della NG per monitorare l'utilizzo efficiente di fondi pubblici. L'analisi di auditing si svolge al livello di macro obiettivi (i c.d. KPI).

Si poi chiesto quali siano gli elementi di innovazione all'interno della funzione servizi ai visitatori.

Secondo la direttrice del dipartimento sicuramente un'innovazione è la reinterpretazione culturale delle opere, i servizi sempre più orientati al mercato, la focalizzazione sul target dei visitatori stranieri basata su un'analisi documentata (vengono monitorate le fonti di informazioni preferite dai visitatori: fonte scritta, fonte audio) e un'analisi della domanda molto accurata per fornire informazioni diversificate ad ogni gruppo di visitatori. Per ogni gruppo di visitatore è necessario individuare quale informazione trasmettere, con quale mezzo con quale piattaforma e con quale formato.

Altro elemento innovativo all'interno del dipartimento è l'approccio al web: la NG è stato il primo museo ad avere un proprio podcast tra il 2005 e il 2006. Per dare voce ai diversi contenuti sono stati coinvolti professionisti legati al mondo della radio. Ancora oggi rimane un modello perché strutturato come fosse un audio rivista.

Per quanto riguarda le altre innovazioni nel campo dei new media bisogna ricordare gli schermi interattivi e le applicazioni i-phone. L'innovazione all'interno della NG è legata prevalentemente ai servizi e alla tecnologica.

EL ha spiegato il funzionamento della programmazione all'interno del dipartimento informazione:

l'anno finanziario inizia ad aprile e finisce a maggio. Ad ottobre si cominciano a formulare un portfolio di progetti proposti dai singoli dipartimenti per l'anno successivo: è un "bidding process", un processo di offerta in cui si pianificano tutte le attività e iniziative, si condividono con tutto il team e con i manager.

Questo documento viene utilizzato dai dipartimenti per la richiesta di fondi. Tutti i progetti vengono valutati da un gruppo centrale di pianificazione, una commissione finanziaria (composta dal senior management e da tutti i Direttori dei Dipartimenti) che alloca i fondi secondo un criterio di priorità.

L'anno scorso, ad esempio, al sito web è stata data priorità massima, gran parte delle risorse sono state canalizzate su questo obiettivo. Un progetto di pianificazione per dipartimenti determina una sorta di competizione all'interno della struttura per aggiudicarsi risorse finanziarie.

All'interno della NG sono previsti diversi cambiamenti a livello organizzativo a partire da settembre 2009: il Dipartimento Comunicazione verrà soppresso, Il Dip. Marketing e Stampa dipenderanno direttamente dal Dip. Sviluppo, mentre il Dipartimento, Informazione, Servizi al Visitatore e New Media dipenderanno dal Dipartimento Educazione. Questa ristrutturazione organizzativa serve da una parte alla riduzione dei costi di gestione, in previsione di una riduzione dei fondi pubblici, ma anche a seguito di un ripensamento della struttura a livello di coerenza funzionale.

Si è poi affrontato il tema della valutazione del personale. Esiste all'interno della NG una valutazione annuale delle performance del personale.

Per quanto riguarda la valutazione del personale, è previsto un ciclo di valutazione annuale delle performance rispetto a obiettivi individuali e obiettivi di team, in relazione ai quali vengono fissati anche degli obiettivi di dipartimento. Non esistono all'interno del museo sistemi remunerativi premianti.

Si è chiesto se esistesse mobilità tra i ruoli all'interno della struttura, è emerso che la mobilità è poca. In particolare esistono due canali per accedere all'organizzazione del museo: per quanto riguarda le figure dirigenziali queste sono scelte sul panorama internazionale, a seconda del livello di esperienza. Per quanto riguarda la selezione degli assistenti di galleria, e il personale degli uffici informazioni, questo viene scelto in maniera diretta. La direttrice stessa ha lavorato in passato alla Tate Gallery.

Fino a 5 anni fa il top management della NG era costituito prevalentemente da personale di origine britannica, la direttrice del dipartimento di informazione è stata la prima non inglese nel top management (ha origini greche).

In ultima battuta EL ha sottolineato che all'interno della NG l'innovazione dipende principalmente dall'iniziativa individuale, non da una direttiva centrale che ha un orientamento di gestione tradizionalista.

Intervista a     **JON CAMPBELL E LIZ ISMAIL**  
Funzione        **Servizi di accoglienza**  
Data e luogo    **28 luglio 2009, Londra**  
Ruolo:           **responsabile e vice del Dipartimento Visitor Services e Sicurezza**

Lo staff del Dipartimento Visitor Services è composto principalmente da custodi, mentre il personale non in uniforme (meno intimidatorio) si occupa del ticketing delle mostre temporanee, del teatro, di funzioni di ricerca ed educative. Ci sono circa 12-15 custodi ogni giorno, garantendo una copertura totale del servizio di assistenza. In media i custodi svolgono il servizio presso la NG per una decina di

anni. Il training in entrata dei custodi riguarda: servizi ai visitatori, sicurezza dell'ambiente, uso di radiotrasmittenti etc. I custodi hanno diverse nazionalità. Lo staff di front-line è multiculturale e multilingue. Per dare assistenza ad un range di visitatori multiculturale.

Tra i servizi offerti abbiamo: assistenza per i disabili con fornitura di sedie a rotelle ed un'entrata privata per evitare loro l'esclusione, bagni, desk informativi, area di riposo ( annessa alle sale espositive), sala conferenze, per eventi gratis/ a pagamento, teatro, guardaroba, bookshop, ristorante e caffè ( gestiti dalla National gallery Company, una guida con la piantina della Ng disponibile ai desk informazioni e tradotta in sempre più lingue.

La politica dei prestiti nazionale prevede che il museo che prende in prestito le opere debba assicurare determinate condizioni ambientali, di trasporto e di sicurezza. La NG applica le stesse condizioni alle collezioni esposte in sede. Ciò richiede la presenza di un assistente di sala (custode) in ogni spazio espositivo, eccetto i casi in cui le opere sono messe al sicuro da sistemi di allarme e coperte da vetro (infatti le altre opere sono senza vetro e distanziate da barriere di sicurezza. In tali casi si adotta uno standard diverso per l'esigenza di far avvicinare il pubblico alle opere. E' un modello di sicurezza costoso, perché il costo del personale ha la maggiore incidenza sul budget della NG. Nel Dipartimento Servizi al visitatore e Sicurezza, è impiegato la metà dello staff della NG e nonostante il loro livello retributivo sia basso i custodi costano circa 7 Mln £ annuali per ogni sala.

Sopralluogo nel teatro:- il teatro ospita diverse attività. Generalmente nell'ora di pranzo c'è una lezione gratuita mentre le lezioni serali tendono ad essere a pagamento (3-4 £); proiezioni di film, discussioni in cui sono artisti sono invitati a discutere del loro lavoro, concerti di musica storica relativa al periodo delle collezioni esposte in alcune mostre, come è stato fatto per la mostra sul Rinascimento l'anno scorso. Spesso gli eventi sono collegati alle mostre. A volte il Dipartimento di sviluppo permette di utilizzare il teatro come location di conferenze private degli sponsor, come beneficio derivante dalle loro donazioni.

Il fundraising da sponsorship è del valore di 5 Mln £ annui. Attualmente è in vigore un partnership triennale con Credit Swiss che rappresenta il maggiore benefattore della NG.

La politica di ticketing per gli eventi a pagamento si basa secondo il confronto con le politiche di prezzo di altri musei, secondo una logica concorrenziale.

Intervista a **DOUGLAS GILMORE**  
Funzione **Servizi di accoglienza**  
Data e luogo **28 luglio 2009, Londra**  
Ruolo **Direttore commerciale della National Gallery Company**

La NGC è una società commerciale di proprietà della NG, ha un C.d.A. autonomo (*Board of Trustee*), 2 manager senior della National Gallery e il presidente fanno parte del Board della NGC. In Gran Bretagna Gallerie e Musei, come organizzazioni no profit, per generare profitto fondano delle società che gestiscano attività commerciali, come la NGC che trasferisce poi il profitto alla NG.

L'80% dei ricavi della NGC deriva dai negozi ( ci sono anche degli shop temporanei collegati alle mostre). Alcune delle pubblicazioni sono della NCG, che



ne cura anche la distribuzione a livello globale anche grazie a canali on line. Un'altra parte dei ricavi deriva dai diritti sulle immagini riprodotte delle collezioni della NG. Inoltre alcuni prodotti della NGC sono venduti anche presso altri esercizi commerciali.

La NGC gestisce anche la ristorazione (bar, ristorante) esternalizzando il servizio tramite un contratto che prevede il pagamento di una quota per l'utilizzo degli spazi + una percentuale sugli incassi. Il ristorante a piano terra ha una posizione tale che gli garantisce l'apertura fino alle 23:00 oltre l'orario di chiusura della NG.

La NGC ha 36 unità di personale negli uffici e 50-60 unità nei negozi.

I costi maggiori della NGC sono i costi di personale seguiti da i costi di affitto degli uffici, i cui locali appartengono alla NG.

La NGC usa degli indicatori di performance interni, come il numero di clienti/ numero di visitatori.

La pianificazione riguarda essenzialmente le mostre ed è svolta in collegamento diretto con la programmazione della NG: un curatore senior della NG pianifica con la NGC per i prodotti, inoltre c'è un coinvolgimento del Dipartimento Educativo della NG.

L'attuale strategia della NGC è orientata ad allontanarsi dal principio di mera riproduzione delle immagini delle collezioni su diversi oggetti in vendita, piuttosto traendo ispirazione dalle collezioni per creare nuovi prodotti, coinvolgendo artisti contemporanei. In ciò la NGC condivide l'obiettivo educativo di fondo della NG. L'obiettivo condiviso della NGC e della NG è di incoraggiare le visite a diventare delle vere e proprie gite culturali di un giorno intero.



## **BENCH PARTNER: MUSEI VATICANI**

Intervista a **GIANDOMENICO SPINOLA** (Curatore del Reparto di Antichità Greche e Romane )  
**CLAUDIA VALERI** (Musei Vaticani)  
Funzione **Depositi - incontro preliminare**  
Data e luogo **19 giugno 2009, Musei Vaticani**

La discussione ha inizio con delle considerazioni generali sul sistema di conservazione dei Musei Vaticani, che si fonda su una correlazione di principio tra sistema di tutela e sistema della conoscenza. L'assetto della funzione di conservazione, infatti, non può prescindere dalle connessioni con le attività di ricerca e studio sulle singole opere e collezioni. Il caso dei Musei Vaticani, sottolinea il dott. Spinola, deve essere visto in relazione alla peculiarità del Museo che è insieme contenitore ed opera d'arte. Tale considerazione ha un impatto rilevante sul sistema di conservazione e in particolare sulla gestione dei flussi di visitatori e sul monitoraggio del raggiungimento della capacità di carico, poiché non solo le collezioni ma anche le sale in sé come patrimonio storico-architettonico pongono delle esigenze di conservazione e valorizzazione. Ne deriva che la progettazione degli interventi di manutenzione e conservazione resta vincolata alla tutela dell'integrità della struttura stessa.

La gestione dei depositi rappresenta il nodo centrale del sistema di conservazione dei Musei Vaticani. Il dott. Spinola ne illustra le caratteristiche e le tipologie. I depositi dei Musei Vaticani si distinguono per contenuto, origine storica e dispositivi di conservazione adottati. Alcuni depositi sono stati progettati ad hoc per garantire le più opportune modalità di conservazione di materiali eterogenei e sono dotati di strutture e impianti d'avanguardia, come nel caso del deposito dei materiali (organici e inorganici) del museo etnologico polimaterico, per il quale si è proceduto ad un trattamento dei beni preliminare al successivo immagazzinamento. Molti magazzini sono in fase di riabilitazione architettonica delle strutture di stampo ottocentesco per garantire la conservazione dell'opera-contenitore e la tutela ottimale delle opere ivi contenute, come nel caso dei magazzini di marmi, che accolgono materiali di scavo e materiali assemblati.

La localizzazione dei depositi e i dispositivi di conservazione adottati, precisano gli intervistati, riflette l'eterogeneità delle esigenze di conservazione di materiali di natura caratteristiche diverse. A titolo esemplificativo si cita il caso dei marmi, il cui peso specifico richiede la conservazione in ambienti localizzati a piano terra e per i quali non sono necessari particolari dispositivi di climatizzazione.

La maggior parte dei magazzini è localizzata all'interno della Città del Vaticano; mentre altre sezioni di magazzino sono annesse agli scavi.

Alla domanda sulle procedure di inventariazione, gli intervistati segnalano il recente avvio dell'informatizzazione in house dell'inventario sotto forma di archivio digitale, tramite il programma Phoenix. Phoenix è uno strumento di digitalizzazione delle opere gestito da un server centrale che permette di gestire non solo la parte documentale delle schede inventario originariamente cartacee ma anche l'archivio fotografico. L'innovatività del programma che è anche il principio

ordinatore della sua organizzazione e finalizzazione consiste essenzialmente nella sua semplicità d'uso e di consultazione, tramite la possibilità di effettuare ricerche a vari livelli di complessità.

Il software è un sistema di digitalizzazione integrato che non riguarda solo i magazzini ma il museo nel suo complesso, permettendo anche di gestire competenze dislocate del Museo (4 Basiliche e opere che non sono localizzate all'interno della città del Vaticano anche temporaneamente).

Il software è strutturato su dei sistemi locali di caricamento dati afferenti ai singoli reparti secondo vari gradi di libertà nella gestione dei campi dell'archivio di loro competenza. Ciò permette che il sistema sia operativo per ogni impiegato dei Musei Vaticani e che pertanto si configuri come un sistema inclusivo, nonostante nella fase attuale il caricamento dati sia gestito in modo centralizzato dall'Ufficio inventario, che funge da collettore di segnalazioni e richieste di intervento dai singoli reparti sui campi di loro competenza. Si prevede che quando il sistema andrà a regime sfruttando tutte le sue potenzialità, comunque i campi "collocazione" e "spostamenti" resterebbero di competenza esclusiva dell'Ufficio inventario.

Se da un lato questa prima fase di collaudo interno e messa a regime del sistema offre grandi potenzialità per una gestione integrata e inclusiva del sistema museale, dall'altro lato si sta progettando una versione semplificata di Phoenix per le opere in esposizione, al fine di assicurare che il software acquisti anche una visibilità esterna, diventando così un importante elemento di servizio al visitatore. Sulla stessa scia si pone il progetto sperimentale che prevede l'inserimento di microchip su alcuni pezzi collegati a delle cuffie per la didattica..

I Musei Vaticani detengono un patrimonio molto vasto di opere, da cui deriva che la percentuale di opere esposte rispetto a quelle in deposito, ad eccezione della collezione dell'etnologico, sia molto bassa, pertanto la gestione dei depositi rappresenta un nodo cruciale nella gestione museale.

Secondo un principio di efficienza e razionalità economica oltre che per un principio curatoriale, la qualità e la tipologia delle strutture fisiche in dotazione dei depositi, come spazi scaffalature, vetrine dipende dai settori, ovvero dalla natura delle collezioni. Il dott. Spinola sottolinea che comunque la dotazione tecnologica di alcuni depositi in particolare è rilevante e all'avanguardia, essendo i Musei Vaticani molto attenti a garantire condizioni adeguate di conservazione e di ricerca e analisi diagnostica sulle opere.

Una peculiarità della gestione dei depositi dei Musei Vaticani è il profilo della valorizzazione, infatti molti depositi sono al limite tra magazzini e zone espositive cui ricercatori ma anche turisti possono accedere su richiesta all'ufficio accoglienza.

Alla domanda sul personale coinvolto nella conservazione delle opere in deposito e di quelle esposte, la dott.ssa Claudia Valeri sottolinea come il fulcro dell'organizzazione sia centrato sul Corpo di Custodia, eccellente per istruzione, cortesia ed educazione. Il Sistema di reclutamento e di formazione dei Musei Vaticani assicura un livello di qualità delle risorse umane superiore alla media. I custodi gestiscono problemi di sicurezza e di flusso che sono rilevanti per i Musei

Vaticani. Una sala operativa monitora i flussi e contatta i custodi perché intervengano sulle urgenze.

Contribuisce alla qualità del servizio reso dal corpo di custodia una forte identificazione valoriale con il ruolo e con l'organizzazione. A tal proposito la dott.ssa Claudia Valeri ci illustra l'esperienza di successo dell'organizzazione di un ciclo di conversazioni/lezioni in Galleria o in sala conferenze, rivolte al corpo di custodia, in cui sono state illustrate le collezioni, coinvolgendo i vari reparti, tra cui l'inventario, la didattica. L'entusiasmo rilevato nella partecipazione agli eventi formativi testimonia come il coinvolgimento dei dipendenti di un'organizzazione museale nel complesso delle attività del Museo ed una radicata consapevolezza dell'organizzazione e delle finalità dei Musei Vaticani come istituzione culturale rappresentino una leva motivazionale molto potente. I Musei Vaticani stanno infatti progettando di strutturare l'esperimento svolto come cicli di formazione, assumendo un'ottica di marketing interno.

Sistema efficace di controllo è costituito dai Fogli movimento, anch'esso in fase di informatizzazione: gli spostamenti all'interno dei Musei e fuori (per mostre, arredamenti di appartamenti cardinalizi con opere fuori esposizione e fuori deposito) sono accompagnati da fogli di controllo, firmati dai responsabili del reparto, ideali per monitorare gli spostamenti delle opere affinché l'Ufficio inventario sia informato sulla localizzazione delle opere in tempo reale. L'efficacia del sistema di comunicazione e controllo per il monitoraggio degli spostamenti e delle collocazioni delle opere è prova dell'eccellenza operativa e funzionale dell'Inventario presso i Musei Vaticani.

A tal proposito la dott.ssa Claudia Valeri sottolinea che nei casi di altri musei, secondo la sua esperienza, non esiste un sistema di monitoraggio e tracciatura delle opere, che spesso devono essere rintracciate su base personale, interpellando la memoria storica del consegnatario, rischiando così di perdere la localizzazione delle opere, che diventa molto dispendiosa in termini di risorse e tempo. Ciò significa che un efficace sistema di monitoraggio degli spostamenti, come nel caso dei Musei Vaticani, rappresenta un risparmio di risorse e quindi ha un impatto diretto sull'efficienza gestionale del Museo, avendo infatti un'evidente ricaduta anche sul sistema dei prestiti per mostre e sulla percezione del servizio da parte dei visitatori che richiedono o nutrono un'aspettativa giustificata di visionare l'opera. Ulteriore tutela consiste nel fatto che nei Musei Vaticani tutti gli spostamenti avvengono in presenza di un restauratore e di un custode, mentre il conservatore monitora anche gli ambienti.

A parte i Fogli movimento, il sistema di monitoraggio si avvale anche dei "Fogli Opere fuori posto", compilati sotto forma di report mensile dai custodi sulla base di un controllo giornaliero delle opere e del loro collocamento.

I custodi sono divisi in reparti e cambiano reparto ogni tre mesi, cosicché il loro livello di attenzione non sia compromesso dalla ripetitività dell'attività svolta.

Alla domanda sulla gestione delle risorse umane il dott. Spinola sottolinea che la motivazione non è tanto monetaria, quanto identitaria, di partecipazione, valoriale, nonostante il personale goda di un vantaggio di esenzione fiscale rispetto ai lavoratori italiani e della possibilità di affittare le case all'interno dello Stato Vaticano. Ogni biennio ci sono degli scatti retributivi. Il Capo Custodia è

inquadrate nell'8° livello. Non c'è un sindacato per la contrattualizzazione, ma un'Associazione dei lavoratori ma con un'influenza molto limitata.

La maggior parte delle attività museali sono gestite in-house.

L'Ufficio inventario è composto da un responsabile e 4 addetti i cui profili sono principalmente quelli dell'archeologo e dello storico dell'arte.

E' da poco in vigore un nuovo organigramma improntato ad una maggiore diversificazione.

La compattezza organizzativa emergente nel caso dei vaticani è costruita sulla base di processi di condivisione e partecipazione. Una volta al mese si ha una riunione dei vari reparti e servizi (su convocazione) per condividere i programmi, stimolare nuove idee e co-progettare gli interventi, dando comunicazione reciproca sui progetti in essere, per gestire i carichi di lavoro dei singoli uffici e coordinare le attività secondo un principio di efficienza economica..

Per quanto riguarda la circuitazione delle opere in deposito e le logiche di prestito si registra un tasso di circuitazione maggiore alla media. Una volta ogni due anni si organizzano mostre presso i Musei Vaticani o mostre itineranti e si partecipa a circa a 55-60 mostre l'anno. Le opere prestate all'anno sono dell'ordine di centinaia, a volte migliaia. Prevalentemente si tratta di opere in esposizione, perché si tende ad organizzare mostre a partire da altre mostre esistenti, anche se un orientamento interno dei Musei Vaticani è quello di promuovere il prestito di opere in deposito, al fine di garantire l'accesso alle opere delle collezioni permanenti rispetto alle aspettative di visita del pubblico.

Questo profilo della gestione dei depositi è estremamente rilevante perché attiene alla problematica della valorizzazione dell'enorme quantità di opere in deposito presente in quasi tutti i musei nazionali, che potrebbe essere utilizzata per la circuitazione nel sistema territoriale. Uno dei modi di far circuitare opere in deposito è prestarle accanto a materiale che gode di maggior fama e quindi è maggiormente richiesto.

In questo ambito i Musei Vaticani si sono dimostrati un caso emblematico, infatti le recenti mostre in Giappone e America hanno accolto prevalentemente materiale di deposito dei Musei Vaticani.

Nonostante i rischi cui sottopongono le opere e dunque i costi presunti collegati ad i rischi in essere, i prestiti rappresentano anche uno strumento di fundraising importante, ad esempio per la mostra in Giappone i Musei Vaticani hanno guadagnato per 3 mesi di esposizione 2 milioni di euro.

Alla domanda se sia più facile circuitare il materiale rispetto a una Sovrintendenza, il dott. Spinola risponde che la politica dei prestiti è restrittiva, perché il prestito implica un dislocamento di risorse dal Museo ed esporre le opere al rischio di danni, quindi si valuta l'importanza della mostra e il rischio potenziale, il grado di sicurezza dei luoghi espositivi di destinazione. I prestiti sono comunque assicurati. Ci si avvale di due ditte di trasporto di fiducia, con cui sussiste un rapporto di lungo termine a garanzia della qualità del trasporto.

Per quanto riguarda la movimentazione interna delle opere dal deposito gli intervistati illustrano la peculiarità del caso dei Musei Vaticani, il cui impianto architettonico è principalmente di stampo sette-ottocentesco, pertanto è il contenitore-opera d'arte che impone un vincolo di stabilità sugli allestimenti.

Le acquisizioni riguardano soprattutto i settori dell'arte moderna e contemporanea, mentre per gli altri settori le acquisizioni provengono soprattutto

dagli scavi, sotto i vincoli delle acquisizioni extraterritoriali per gli oggetti ritrovati o provenienti da altri territori, per cui si richiedono dei permessi.

Sotto il profilo del fundraising i Musei Vaticani si rivelano particolarmente proattive. Le donazioni private sono incentivate a livello fiscale nei paesi d'origine e vengono gestite da un Ufficio "Patrons" che gestisce i rapporti con gli "Amici del Museo" e con altri potenziali donatori. I donatori sono divisi in capitoli o città che corrispondono agli Stati che finanziano progetti di restauro, di didattica, ma anche ammodernamenti strutturali come il laboratorio dei marmi.

Nonostante gli utili dei Musei Vaticani, le donazioni private sono fondamentali per garantire la liquidità necessaria alla gestione museale. E' un circolo virtuoso: le targhe di ringraziamento ai donatori all'interno del Museo danno ai finanziatori un ritorno a livello di immagine, i donatori hanno anche altri vantaggi di accoglienza (visite guidate, visite al Papa), e sono trattati come ospiti d'onore, per i quali si organizzano degli eventi ad hoc.

Alla domanda se alcune attività legate al profilo della conservazione siano esternalizzate, il dott. Spinola risponde che la decisione di outsourcing è fondata sulla valutazione della ciclicità o del carattere temporaneo di alcune attività.

A tal proposito l'intervistato sottolinea che conviene che i laboratori di restauro siano interni alla struttura, principio valido per ogni grande strutture museali. I restauratori possono segnalare eventuali deterioramenti e permettere interventi tempestivi da parte di unità di manutenzione ordinaria (muratore, elettricista, idraulico...). La gestione interna di tali attività ha anche l'effetto collaterale di una crescita delle competenze interne. Dall'altro lato attività che presentino il carattere dell'eccezionalità, come il Giubileo del 2000, possono richiedere l'appalto di alcune opere a ditte esterne, per implementar grandi opere.

Scelte di outsourcing possono essere decisive nella gestione di una delle attività museali più onerose e dispendiose, ovvero la manutenzione ordinaria. A tale proposito i Musei Vaticani hanno avviato una nuova procedura sullo spolvero dei marmi appaltandone l'attività che consiste nella manutenzione di 7 km di gallerie, e riguarda la pulizia e il controllo delle opere tramite segnalazioni sullo stato delle opere stesse.

Anche il servizio pulizie dei luoghi pubblici è esternalizzato.

## **BENCH PARTNER: MUSEI VATICANI**

Intervista a	<b>GIANDOMENICO SPINOLA ALESSANDRA UNCINI</b>
Funzione	<b>Inventario</b>
Data e luogo	<b>15 luglio 2009, Musei Vaticani</b>
Ruolo:	<b>rispettivamente Curatore del Reparto di Antichità Greche e Romane e responsabile Inventario Generale e Catalogo Centrale</b>

Il dott. Spinola guida il sopralluogo ad alcuni magazzini, molti dei quali sono in fase di ammodernamento. Arrivati al magazzino delle Pitture dove l'ufficio Inventario sta svolgendo una revisione fisica del magazzino, si nota subito la

camera anossica, usata per contenere dei dipinti con particolari esigenze di conservazione.

La dott.ssa Uncini, intervenuta, elenca le opere contenute nel magazzino Pitture: tavola, legno dipinto, statue lignee, carta, papiro, carta intelata, affreschi staccati, stucchi e qualche mosaico di ridotte dimensioni. Poiché le opere d'arte devono restare all'interno dello Stato Vaticano, la gestione della capienza degli spazi dei depositi è di particolare rilievo.

Le opere in magazzino hanno dei numeri d'inventario. Non ci sono delle fiche d'ispezione, delle schede perché, come sottolinea la dott.ssa Uncini, il magazzino è un'entità viva che ha una sua vita e un suo percorso ed è permeabile all'esposizione. Alcuni oggetti vanno in mostra e si attinge al magazzino per sostituirli, altri oggetti vanno in restauro o in arredo.

Le schede relative agli oggetti sono tenute nell'archivio dell'Inventario, gestito dal software Phoenix. Recentemente anche i fogli movimento sono stati informatizzati permettendo un monitoraggio in tempo reale. Nelle schede di inventario è possibile inserire, oltre all'anagrafica, degli allegati in qualsiasi formato. Altre sono però le schede specialistiche, come le schede conservative in cui vengono dettagliati i rischi cui sono esposte le opere, le schede scientifiche di competenza dei vari reparti e le schede di restauro. Le schede di conservazione e di restauro sono competenza dei vari laboratori. Si sta progettando un'evoluzione del software verso un modello integrato, che preveda dei sistemi satellite che si agganciano esternamente alle schede d'inventario, dove archiviare gli altri dati di altra natura delle schede specialistiche. Il sistema può accogliere infinite possibilità con dei link a dei sistemi esterni, garantendo la possibilità di accedere a livelli di informazione diversi.

Il sistema Phoenix, precisa la dott.ssa Uncini, gestisce 85.000 schede d'inventario ed è concepito come un nodo centrale di sistemi satelliti.

Il museo ha avuto inventari paralleli per le diverse collezioni fino al 2001 adesso è tutto centralizzato. Una peculiarità dei Musei Vaticani è che ci sono delle opere d'arte innestate nella struttura del Museo come gli affreschi (come La scuola d'Atene di Raffaello) o architetture particolari, che però attualmente non fanno parte dell'inventario. Gli immobili non sono ancora inventariati.

Per quanto riguarda gli oggetti contenuti nei singoli magazzini, la dott.ssa Uncini precisa che a causa della loro storia plurisecolare nei depositi dei Musei Vaticani, come in tutte le collezioni antiche, c'è una percentuale di oggetti che non sono mai stati registrati ed una quantità di materiale non inventariabile (come frammenti di ceramica e frammenti scultorei). Il concetto di inventariazione a tappeto, sistematica e universale, sostiene la dott.ssa Uncini, è relativamente recente. La gestione dei depositi e i criteri di inventariazione risentono anche di questioni aperte su cosa considerare collezione nei casi in cui si sia completamente persa l'associazione tra oggetto e contesto.

Il magazzino con maggior turnover delle opere è il magazzino delle Pitture e quello delle opere contemporanee perché i quadri sono più agevolmente movimentabili. Per alcune collezioni storiche in esposizione le possibilità di movimentazione delle opere è limitata dai vincoli di sostituzione delle opere secondo un principio di coerenza storica, dimensionale e di tipo di allestimento.

Alla domanda sulle possibilità di accesso ai magazzini, la dott.ssa Uncini sottolinea che il controllo dei magazzini stessi e delle opere ivi contenute implica delle procedure di controllo restrittive: i magazzini sono sempre controllati da un membro del personale di custodia che controlla l'attività svolta dai visitatori all'interno dello spazio, e annota i nomi dei visitatori e il motivo della visita, oltre alle telecamere, i sistemi antifumo, anti-intrusione, condizionamento climatico delle camere.

Alla domanda se sia possibile per un visitatore esterno accedere ai depositi, la dott.ssa Uncini risponde che, al di là dei motivi di servizio, che sono la ragione più frequente di visita interna dei depositi, un ricercatore, accompagnato da un responsabile, può accedere al magazzino su richiesta mirata, prendendo accordi preliminari, che circoscrivono la classe di oggetti visitabili. La richiesta deve essere rivolta ai reparti di riferimento e alla Direzione. Nonostante la complessità dei Musei Vaticani, la procedura assicura un reale accesso alle opere in deposito.

Per quanto riguarda il tipo di stoccaggio dei materiali in deposito, la dott.ssa Uncini ne indica la dipendenza dal tipo dei materiali: per i dipinti e le iscrizioni in marmo si usano dei grigliati su binari a scorrimento; altri magazzini hanno delle grappe o dei ripiani (per es. i marmi), cassettiere, etc.

Il mobilio dei magazzini dipende dall'epoca di costruzione del magazzino, ma recentemente si è provveduto a degli ammodernati. Il magazzino delle Pitture, ad esempio, è stato climatizzato 10 anni fa, sono stati cambiati i pavimenti, si è aggiunta una valvola di compensazione, dei telati, etc.

Gli ammodernamenti sono decisi dalla Direzione generale di concerto con i vari reparti di competenza. Vengono coinvolti nel processo decisionale come pratica inclusiva anche i laboratori di restauro, il Gabinetto di ricerca scientifica, l'Ufficio dei lavori del Vaticano che direttamente esegue esternalizza i lavori ed è responsabile della parte edilizia tecnica.

Annesso al magazzino Pitture troviamo lungo il percorso uno dei laboratori di restauro e il relativo archivio, e il centro di diagnostica generale dotato di macchinari molto avanzati, che, interfacciandosi con i restauratori ed i conservatori, si occupa delle opere e degli ambienti.

Le decisioni di restauro si basano sulle segnalazioni originate dai vari livelli di controllo e manutenzione.

Una peculiarità dei depositi dei Vaticani è il rilievo storico del contenitore, che se da un lato pone particolari esigenze di funzionalizzazione degli spazi, dall'altro offre inestimabili opportunità di valorizzazione.

Ci sono magazzini e mezzi-magazzini a limite con le aree espositive:

- gli ambienti sotto la Pinacoteca;
- il magazzino Quadri;
- il magazzino ex ponteggi (magazzino storico degli anni '30 di sculture, che non ha subito modifiche per preservarne l'integrità ed è quasi un'area espositiva);
- il magazzino corazze che è un'ex stalla di fine '700 diventata magazzino all'inizio del '900 e che prende il nome dal cortile delle corazze;
- il magazzino dei lapidari (in cui sono usate griglie estraibili come nel magazzino quadri);
- un'area molto vasta che però è più un deposito di antichità che un magazzino e contiene vecchi restauri, capitelli, iscrizioni, busti di Papi;



- un ambiente a metà della scalinata del Bramante localizzato accanto all'ottagono;
- piccole aree che sono più depositi<sup>1</sup> che magazzini.

Nel magazzino ex ponteggi si trova un montacarichi per trasportare i pezzi pesanti al piano inferiore. L'ultima parte del magazzino è relativa prevalentemente agli scavi in corso a Santa Rosa. Ci sono delle cassette di scavo con urne cinerarie, resti, teschi, iscrizioni funerarie e dei pezzi che erano in arredamento.

Le aree di magazzino intrinseche agli scavi offrono grandi possibilità di valorizzazione: il dott. Spinola ci indica che si sta progettando di costruire delle aree archeologiche musealizzate presso lo scavo di Santa Rosa, visitabili su richiesta, collegando due scavi con una galleria di collegamento tra Santa Maria di Galera e Santa Rosa. Il piano di allestimento in fase di progettazione prevede un approccio minimalista all'avanguardia, restaurando e ricollocando i reperti nel loro contesto d'origine. C'è bisogno di una volante che accompagni i gruppi di visitatori che ne fanno richiesta perché l'area è all'interno della Città del Vaticano. E' anche possibile che si amplino i giorni di visita che adesso sono solo due (il venerdì e il sabato). Tale operazione di valorizzazione è anche un'operazione di marketing esterno verso i Patrons che hanno finanziato lo scavo tra le due necropoli.

Durante i sopralluoghi è stato possibile constatare la forte identificazione del personale di custodia non solo con il proprio ruolo ma con il Museo stesso, infatti il custode che accompagna interviene più volte con delle domande e delle osservazioni tratte dalla sua esperienza sul campo.

Nel sopralluogo al magazzino corazze, il dott. Spinola sottolinea l'interesse di vari ricercatori ai magazzini dei Vaticani, citando in questo caso una pubblicazione degli anni '30 sul magazzino corazze che ne descrive tutte le componenti. Pur essendo un magazzino è quasi un'area espositiva. Sono stati cambiati alcuni perni ossidati e inseriti dei dispositivi di climatizzazione per ridurre l'umidità dell'ambiente. Si notano sui pezzi i numeri (rossi) d'inventario antichi, che aiutano a risalire alla storia del pezzo, poiché questa numerazione col mignolo e inchiostro rosso risale al periodo napoleonico.

Nell'ufficio dell'Inventario la dott.ssa Uncini illustra il funzionamento del sistema Phoenix. Il sistema funziona con delle chiavi di ricerca semplice o incrociata su campi come autore, descrizione, provenienza, materia, datazione, reparto di competenza, stato dell'oggetto, acquisizione, per numero di inventario, per vecchi numeri di inventario (ad esempio "numeri rossi") e per collocazione o per collocazioni precedenti, se è o meno in esposizione. Altri campi sono gli spostamenti, i valori assicurativi, gli allegati. Sono 5 le persone che si occupano dell'informatizzazione dell'inventario.

Una delle caratteristiche positive del software è data dalla possibilità di tenere aperte varie schede contemporaneamente. Il sistema permette anche la visualizzazione delle piante in cui sono localizzati gli oggetti. Dai risultati della

---

<sup>1</sup> Si intende per deposito un'area contenente arredi di varia natura. Il confine tra magazzino e deposito è sempre molto labile nel caso di una struttura storica, che ha sia arredi storici che architetture storiche. Tra arredo storico ed opera d'arte il limite è al limite del discrezionale.



ricerca si possono esportare dei fogli excel su cui lavorare, per cui il sistema è molto operativo. Per ora Poenix è uno strumento interno di gestione.

Questo per i Musei Vaticani è un periodo di transizione, di ri-organizzazione per cui è difficile predirne le evoluzioni future. Il vecchio regolamento era in vigore dal '71, e il precedente risale al '31.

La riorganizzazione interna dei Musei Vaticani testimonia una visione strategica che non si è fossilizzata sul successo pregresso, ma si pone dinanzi a sempre nuove sfide. *Il museo o è una struttura viva e allora cambia o è un cimitero (dott.ssa Uncini), deve trovare una relazione vitale con il mondo.*

Alla domanda sull'organizzazione interna dell'Ufficio Inventario la dott.ssa Uncini risponde che i profili professionali dell'Ufficio Inventario sono: storici dell'arte, archeologi, diplomati in conservazione dei beni culturali e un'etnologa part time che si occupa del settore etnologico.

Sul profilo contrattuale e retributivo i collaboratori dell'Ufficio Inventario sono tutti dipendenti assunti a tempo indeterminato. Fino a un anno fa, specifica il dott. Spinola, c'erano 10 livelli retributivi con differenze minime dal 1° al 9° livello, mentre adesso hanno ampliato questa forbice tra il 1° e l'ultimo livello. La motivazione al lavoro dei dipendenti dell'Inventario non è di tipo monetario, riprende la dott.ssa Uncini. Inoltre i Musei Vaticani si stanno aprendo a delle opzioni di programmi di formazione e aggiornamento, principalmente rivolte ai laboratori di restauro e ai profili tecnici.

Una criticità rilevata nella gestione museale, secondo, la dott.ssa Uncini è la ridotta possibilità di programmazione dettagliata delle attività, visto che nel 60% le esigenze contingenti prevalgono sul programma sotto forma di progetti che impegnano per anni i singoli reparti.

La programmazione strategica è in fase di avvio, mentre allo stato attuale si procede secondo routine consolidate, e linee-guida condivise.

Alla domanda sui dati economici finanziari afferenti alla gestione dei depositi, la dott.ssa Uncini risponde che i costi dell'Ufficio Inventario sono principalmente i costi delle risorse umane, essendo la maggior parte delle attività gestita in house. I costi della gestione dei depositi afferiscono a vari Uffici e reparti e servizi, quindi, ad eccezione del caso in cui ci siano dei lavori sui singoli magazzini (costi straordinari specifici) le informazioni di costo sono delle informazioni di costi comuni ai reparti.

Non ci sono documenti rivolti all'esterno (ad. es. Carta dei servizi), al di là dell'Annuario della Santa Sede in cui sono dettagliate sotto forma di report le attività dei singoli reparti.

Come strumento di valutazione della soddisfazione dei visitatori i Musei Vaticani si sono dotati di uno strumento semplice e quindi inclusivo: una cassetta di lettere di protesta, suggerimenti, osservazioni, da cui si traggono informazioni rilevanti sulle esigenze di intervento.

Per quanto riguarda la percentuale di beni esposti rispetto a quelli in magazzino la dott.ssa Uncini sottolinea che occorre fare delle precisazioni di rigore per interpretare i dati di riferimento. Ci sono infatti dei settori chiusi ma visitabili su richiesta che sono a limite con le aree espositive, come la galleria Lapidaria, le cui opere non sono incluse nei dati sui beni esposti. Tra i beni non esposti inventariati troviamo anche i beni collocati in queste aree di confine o in arredo (la maggior

parte). Il magazzino dell'etnologico, inoltre, falsa i dati perché è un museo vero e proprio con delle sale chiuse. Ci sono inoltre altri oggetti non inclusi nel dato sui beni esposti, che sono esposti ma non al pubblico, in zone in ristrutturazione. Infine la dott.ssa Uncini precisa che la parte censita del patrimonio del Musei Vaticani è il 30% del patrimonio complessivo.

Per quanto riguarda la composizione delle risorse finanziarie a disposizione dei Musei vaticani, in assenza di autonomia finanziaria, gli utili prodotti confluiscono nel bilancio dello Stato Vaticano che ne ritrasferisce ai Musei circa 1/5 dell'ordine di 20 mln di euro l'anno. Le donazioni, pur generando risorse finanziarie di carattere straordinario, costituiscono una fonte importante di finanziamento per molti progetti (restauri, laboratori per l'acquisto di macchinari, scavi), e si aggirano sui 2 mln di euro annui. Le donazioni, anche in natura, sono gestite dall'Ufficio Patrons, costituito nella forma giuridica di associazione.

Altra fonte di finanziamento è costituita dalla sponsorship attiva soprattutto per finanziare mostre o singoli progetti.

Alla domanda su quali siano i fattori di innovazione nella gestione dei depositi, la dott.ssa Uncini risponde identificando principalmente il fattore tecnologico, ovvero il software Poenix e i sistemi di controllo attivo e passivo (climatizzazione, impianti antifurto e anti-incendio, etc.) che offrono nuove possibilità di conservazione del patrimonio, infatti *la capacità di monitorare determinati aspetti della gestione del patrimonio è incredibilmente facilitata, velocizzata e standardizzata dalla tecnologia.*

Alla domanda sull'esistenza di dati sulla provenienza dei visitatori, la dott.ssa Uncini risponde che la rilevazione viene svolta a partire dai dati sull'affitto delle audio-guide.

Sopralluogo alla base radio. Si tratta di una sala monitor che controlla, oltre al flusso dei visitatori, anche i magazzini: quando c'è qualcuno negli ambienti il monitor si accende automaticamente, nel momento in cui il magazzino viene disallarmato per consentire l'accesso (il disinserimento dell'allarme viene gestito a livello centrale della sala radio, a seguito della richiesta di un membro del personale di custodia). Tutte le zone sono mappate con i vari settori di allarme. Sui monitor si possono visualizzare anche le piante relative alle sale da monitorare, in cui sono indicati i sistemi di allarme diurni e notturni. Tutti i magazzini hanno sistemi di allarme notturni, diurni o entrambi. Ci sono dei documenti di controllo in cui vengono annotati l'orario di visita di zone allarmate e chiuse alla visita e quindi anche dei magazzini, la data, la persona autorizzata al prelievo delle chiavi che vengono custodite nella base radio e che vengono ritirate dall'addetto di custodia, le persone in visita con la specifica del servizio svolto e del ruolo, l'orario di ingresso e uscita, eventuali osservazioni e date previste per il proseguimento dei lavori sul posto (sì, no, non si sa). Il documento di controllo è poi visionato sia dall'Ufficio del capo custode che dalla Sicurezza.

## **BENCH PARTNER: QUAI BRANLY**

Intervista a	<b>CÉCILE DUMOULIN</b>
Funzione	<b>Didattica museale</b>
Data e luogo	<b>15 settembre 2009, Parigi, Museo Quai Branly, Rue de l'Université 22 75343 Paris</b>
Ruolo	<b>responsabile del servizio di mediazione culturale e del servizio di accoglienza</b>

Inizialmente è stata ripercorsa la storia del museo. Il museo del Quai Branly raccoglie le collezioni di due musei: il Museo dell'Uomo, museo costruito negli anni '30, di impronta etnologica, molto legato alla ricerca universitaria, ed il Museo Nazionale delle arti Africane e Oceaniche, invece, legato alla storia della colonizzazione da parte della Francia.

Con il progetto del Museo Quai Branly si è voluto dare una nuova chiave di lettura a queste collezioni. L'idea era quella di rendere omaggio ai popoli, da qui la scelta di costruire un nuovo edificio al centro di Parigi, con un percorso espositivo che si sviluppa su un unico grande spazio aperto dove le opere dialogano tra di loro, quasi a simboleggiare il processo di globalizzazione mondiale. L'esposizione è organizzata per continenti, ciascuna area geografica si distingue dalle altre grazie al colore del pavimento, rosso, arancione, blu e giallo.

Il percorso museografico è di tipo umanistico: evidenzia come le diverse culture hanno punti di contatto nel modo di affrontare i grandi temi della vita. L'approccio umanistico è molto differente a quello solitamente utilizzato per l'esposizione nei musei antropologici.

Questa nuova tecnica espositiva ha trovato resistenza, soprattutto all'inizio, da parte dei ricercatori che rimproveravano troppa generalizzazione nella scelta dell'esposizione.

La responsabile ha evidenziato che per le attività didattiche si è adottato un approccio duale: da una parte quelle attività didattiche di chiara impronta antropologica; dall'altra quelle attività molto mirate ad approfondire specifici temi. Inoltre è possibile distinguere due filoni all'interno della didattica: da una parte attività più divulgative accessibili al grande pubblico, di cui si occupa il dipartimento della comunicazione e della mediazione culturale; dall'altra, attività didattiche più legate al mondo della ricerca e dell'università di cui si occupa strettamente il dipartimento della ricerca. Tra le attività didattiche per il grande pubblico sono state menzionate:

- visite guidate sia specifiche per ogni area geografica sia per tema antropologico (es. la morte, l'idea del bello, ecc.);
- visite gioco per le famiglie dove si intrecciano la dimensione didattica e la dimensione ludica
- laboratori didattici sia per adulti che per i bambini
- programmi di conferenze
- programmazione teatrale
- programmazione cinematografica

L'attività di ricerca, strettamente collegata con l'attività di valorizzazione didattica delle collezioni, si sviluppa su tre linee di attività:

- Un partenariato con il CNRS (Centro Nazionale di Ricerca Scientifica) per la costituzione di un gruppo di studio di livello internazionale (GDRI), coordinato dal dipartimento del museo;
- Un insieme di risorse per l'accoglienza di ricercatori e di finanziamenti per dei progetti specifici
- Una gamma di attività editoriali.

Il dipartimento ha introdotto negli ultimi mesi un depliant gratuito che costruisce il percorso guidato intorno ad un filo conduttore di tipo formale. E' stato chiesto come il mondo scientifico abbia reagito a questa scelta espositiva non convenzionale e come il pubblico abbia assimilato questa nuova modalità di esporre le opere.

La responsabile ha messo in luce come, inizialmente, il mondo scientifico sia stato molto scettico riguardo al criterio espositivo adottato dal museo, in particolar modo verso l'idea che gli oggetti esposti non fossero solo simboli di una civiltà, ma anche oggetti d'arte.

Quai Brainly beneficia di una doppia tutela: Ministero della Cultura e Ministro della Ricerca; tale impostazione è apparsa da subito una garanzia sufficiente a preservare gli aspetti di ricerca scientifica ed etnografica e ha messo a tacere le varie polemiche. Riguardo il tema della ricerca, la responsabile segnala come il dipartimento della ricerca e dell'insegnamento si occupa della gestione dell'Università popolare; vengono organizzati corsi (anche se non è possibile rilasciare titoli), seminari di livello internazionale, oltre che ospitati studenti per periodi di ricerca.

Alla domanda relativa al sistema informativo museale, la responsabile risponde ritenendo che per un visitatore senza guida o audio guida sia difficile capire il percorso espositivo e l'intenzione che è dietro il museo. E' per questo che è stato progettato il depliant gratuito (francese ed inglese) e che si sta procedendo all'integrazione di indicazioni lungo il percorso museale per spiegare l'intenzione del percorso museografico. Inoltre sono presenti diversi dispositivi che garantiscono oltre 70 ore di programmi multimediali tattili e suoni che sono integrati nell'esposizione (docce sonore).

Per migliorare la comunicazione si sta portando avanti un'indagine statistica per capire i bisogni dei visitatori. Inoltre il pubblico viene regolarmente monitorato attraverso la somministrazione di questionari, la società Test si occupa di questo servizio. Il questionario è diviso in due parti, una parte fissa per la conoscenza del pubblico e della sua soddisfazione ed una parte variabile. La parte variabile viene modificata ogni sei mesi per indagare su particolari temi: il multimediale, la didattica, ecc.

Si è poi indagato su come è strutturato il processo di organizzazione di un evento espositivo: la scelta espositiva è competenza dal dipartimento della conservazione e della presidenza del museo, il dipartimento della comunicazione entra in gioco in un secondo momento con l'obiettivo di rendere la mostra il più fruibile possibile, attraverso audio guide, depliant, supporti multimediali.

Il dipartimento della comunicazione può decidere che tipologia di prodotti produrre, ad hoc, per l'esposizione. Per la mostra sugli Aztechi, che inizierà tra pochi giorni, è stato prodotto un videogioco per i bambini. Il dipartimento della

comunicazione con la collaborazione del dipartimento dello sviluppo culturale definisce i contenuti del prodotto, ma la realizzazione vera e propria è data in outsourcing. La competenza tecnica è del dipartimento dello sviluppo culturale.

E' emerso come esista un contratto di performance, basato su obiettivi prevalentemente di frequentazione, ma anche di incassi. I quattro punti del contratto sono:

- Frequentazione;
- Diversificazione del pubblico (es. il Quai Branly ha l'obiettivo di aumentare il numero di visitatori stranieri);
- Fidelizzazione (un visitatore si ritiene fidelizzato quando si riesce a far tornarlo tornare ogni anno);
- Diffusione della conoscenza.

E' emerso come in questo momento, data la recente apertura, sia importante mantenere viva la curiosità verso il Quai Branly. Per questo ogni anno vengono organizzate circa 10 mostre temporanee, di solito una molto lunga circa 18 mesi e poi a seconda dei casi due o tre più piccole. In questo modo l'offerta è molto diversificata. Inoltre, durante le vacanze scolastiche, vengono attivate diverse attività e laboratori gratuiti per non far calare l'interesse per il museo. La diversificazione dell'offerta culturale è uno dei fattori che ha permesso di ottenere 1,4 milioni di visitatori l'anno, contro le previsioni che si attestavano su circa 1 milione l'anno.

Uno degli strumenti utilizzati per fidelizzare i visitatori è offrire sconti sull'esposizione successiva: il biglietto di ingresso viene messo in un cartoncino che pubblicizza l'esposizione successiva con cui si può usufruire di uno sconto intorno al 10-20%. Questo espediente è utilizzato perché è difficile che il visitatore sottoscriva subito una carta di adesione al museo.

E' stato poi chiesto come è organizzato il dipartimento della educazione e della comunicazione: al dipartimento fanno capo dieci persone, tutti con contratti pubblici della durata di tre anni. Per questo motivo l'età media dei dipendenti è molto bassa (circa 27 anni). Adesso tutti i profili hanno una specializzazione in management culturale o di scuole di commercio. L'obiettivo è quello di avere un personale molto motivato e formato.

All'interno del dipartimento si possono individuare tre team: uno che si occupa dell'informazione al pubblico, uno che ha il compito della mediazione culturale (es. organizzazione delle attività) e un terzo gruppo che si occupa del coordinamento delle varie attività e della gestione del rapporto con la società responsabile del servizio visite guidate.

Quai Branly è il primo museo francese ad aver esternalizzato tutti i servizi di accoglienza al visitatore (accoglienza, biglietteria, pulizia, sicurezza) mediante un contratto di facility service con un'unica società. Anche il servizio di visite guidate è dato in gestione ad una società esterna così come tutti i servizi museali aggiuntivi (*bookshop*, parcheggio, ristorante vengono gestiti da altre tre società).

I diritti sui contenuti delle visite guidate e dei laboratori sono del museo, mentre la realizzazione è delegata alla società esterna.

Il museo ha definito un processo per poter controllare i contenuti trasmessi ai visitatori:

- Il dipartimento individua le linee guide per l'attività didattica,

- La società esterna, date le linee guida, sviluppa il contenuto,
- Il museo supervisiona il contenuto, apportando modifiche, fino alla definizione finale del contenuto
- La persona che si occuperà della visita guidata avrà il compito di adattare il contenuto alle differenti tipologie di pubblico.

L'essere responsabile dei contenuti di tutte le attività di divulgazione garantisce un linguaggio comune, condiviso e soprattutto caratterizzante della struttura Quai Branly.

Le guide reclutate dalla società concessionaria, Pont des Art, hanno tutte un diploma nazionale per esercitare questa professione. In particolare le guide hanno un'alta formazione in storia dell'arte, e quelle reclutate per lavorare all'interno del Quai Branly nel loro percorso di studio hanno una specializzazione in arte primitiva. Il dipartimento si occupa di formare le guide in collaborazione con il dipartimento di conservazione, per accertarsi che le guide sappiano rispondere ai diversi quesiti posti dai visitatori.

Il servizio visite guidate ha sempre ben funzionato, non si sono mai registrate lamentele. L'appalto per il servizio di visite guidate era della durata di quattro anni, adesso è stato appena rifatta la gara d'appalto, vinta dalla stessa società. L'elemento cruciale per far funzionare questo servizio è la modalità con cui viene redatto il contratto: molto completo e dettagliato.

Si è poi chiesto quale sia il ruolo dell'innovazione: è stato fatto presente come sia nei programmi del museo l'idea di sviluppare un'applicazione i-pod o un'applicazione mp3, proprio per mettere a disposizione degli utenti un "compagno" di visita multimediale.

Si è poi affrontato il problema del budget: tutti gli anni il Ministero della Cultura ed il Ministero della Ricerca definiscono un budget annuale complessivo per il museo, in seguito la direzione generale divide il budget tra i diversi dipartimenti in funzione dei diversi obiettivi e del contratto di performance. I dipartimenti sono liberi di proporre progetti, ma è la direzione generale a dare la priorità ai diversi progetti. Il progetto, altrimenti, può essere finanziato dai mecenati, sempre sotto l'autorizzazione della direzione generale.

Intervista a **CATHERINE MÉNÉZO-MÉREUR**  
Funzione **didattica museale**  
Data e luogo **15 settembre 2009, Parigi, Museo Quai Branly, Rue de l'Université  
22 75343 Paris**  
Ruolo: **direttore del controllo e gestione**

Sin dalle prime battute dell'intervista è emersa la peculiarità del Museo Quai Branly rispetto agli altri musei francesi. In particolare Quai Branly è un piccolo museo statale con solo 200 dipendenti. Poiché il museo beneficia di una doppia

tutela (Ministero della Cultura e Ministero della ricerca) all'interno esistono due grandi dipartimenti: uno per la conservazione del patrimonio, l'altro che si occupa della ricerca. Altre 200 persone lavorano con un contratto di servizio all'interno del museo. Sono esternalizzati tutti i servizi di sicurezza, accoglienza, didattica, pulizia grazie ad un contratto di facility service.

Si è indagato su quale sia il grado di autonomia del museo rispetto ai due Ministero in termini di utilizzo di budget e di obiettivi individuati. I ministeri individuano dei macro obiettivi verso i quali il museo orienta i propri sforzi, poi i mezzi con cui questi obiettivi vengono perseguiti sono lasciati alla direzione del museo. Devono essere sempre rispettati vincoli monetari tra spese correnti ed investimenti.

Sempre di più la Francia si sta avviando verso una logica di autonomia gestionale. La logica dell'autonomia è perseguita anche nella gestione delle entrate finanziarie: tutti i ricavi sono imputati direttamente al museo.

Il Ministero ha definito degli obiettivi da perseguire nei prossimi tre anni (come ad esempio numero di visitatori, opere di restauro della collezione, prestiti a livello internazionale, capacità di autofinanziamento, ecc.). Ogni sei mesi viene inviato al Ministero un report per monitorare l'andamento di questi obiettivi; nel caso gli obiettivi non vengano raggiunti il Ministero può applicare sanzioni finanziarie per il museo.

Il museo ha un regolamento sia un interno ed uno per i servizi al pubblico esterno. La carta dei servizi ancora non è stata introdotta perché, essendo gli stessi servizi affidati in gestione a un concessionario esterno, è il contratto stesso a definire le caratteristiche del servizio.

Per quanto riguarda i servizi aggiuntivi di Quai Branly è stato fatto presente che il ristorante, il parcheggio ed il bookshop sono dati in gestione a terzi, rappresentati da tre società differenti che pagano una quota di concessione annuale. Questa quota è composta da una cifra fissa e una cifra variabile (royalty) legata al volume d'affari. I servizi aggiuntivi, tuttavia, ancora non sono integrati nell'offerta culturale del museo (non esiste ancora un pacchetto).

Per quanto riguarda la gestione del budget, è emerso che questo dipende essenzialmente dalle priorità individuate dalla direzione generale. Per quanto riguarda i mecenati, ciascun dipartimento è libero di procacciare potenziali donatori, sotto la supervisione della presidenza del museo. Si è poi chiesto quale sia la strategia del museo per sopperire alla di munizione degli stanziamenti pubblici. La direttrice del controllo di gestione ha evidenziato che la ricetta utilizzata da Quai Branly è quella di cercare di operare in tre direzioni: la prima è quella legata al pubblico pagante e ad un suo progressivo incremento; un'altra attiene allo sviluppo del mecenatismo; un'altra, infine, riguarda la commercializzazione delle mostre a livello internazionale.

E' stato chiesto quali siano gli elementi di innovazione all'interno del museo; secondo la direttrice del controllo di gestione il museo è oggi una eccellenza per alcuni fattori chiave, quali in particolare:

- la gestione dei servizi con un contratto di facility service con un gestore unico
- la tecnologia all'avanguardia utilizzata per la conservazione dei beni e soprattutto il programma di conservazione programmata
- la gestione del museo mediata attraverso una logica di progetti: tutta l'organizzazione è incentrata sulla definizione di singoli progetti. L'attività del museo risulta meglio scandita e dinamica. Esistono progetti per tutti gli ambiti



dalla gestione della collezione, all'ambito finanziario al settore educativo. un'offerta di servizi, attività, collezioni tale da potersi candidare ad attrarre diverse tipologie di pubblico (ricercatori, bambini, adulti, ecc.).

E' emerso che i servizi di accoglienza (biglietteria, pulizie, accoglienza, sicurezza) sono dati in gestione ad una società esterna. L'aspetto importante, secondo la direttrice del controllo di gestione è che tutti i servizi siano gestiti da una sola società. La società mette a disposizione un manager in grado di coordinare tutti i servizi.

La società è stata selezionata dopo una gara d'appalto. Dopo tre anni, termine del contratto, è stata indetta una nuova gara d'appalto per selezionare il nuovo gestore. Il fatto che il servizio sia gestito in maniera esternalizzata non impedisce al museo di controllare l'operato del gestore. Il controllo avviene o direttamente oppure è affidato a società esterne. Una società controlla che siano rispettati i requisiti formali stabili nel contratto, un'altra società, invece, fa controlli casuali nei panni di un visitatore. Se i requisiti non vengono rispettati dalla società che gestisce i servizi di accoglienza questa potrà incorrere in sanzioni pecuniarie: il museo potrà non pagare il canone per il servizio prestato. E' stato poi chiesto se esistono dei benefici monetari nel caso il servizio al pubblico abbia superato in maniera positiva il controllo. Questo non può avvenire perché il museo è pubblico e non sono previsti questo tipi di strumenti.

All'inizio del partenariato tutto il personale esterno viene formato per coinvolgerlo nell'identità e nella missione del museo. Anche per il personale interno sono previsti corsi di formazione, ma non organizzati direttamente dal museo. I corsi di formazione spesso sono focalizzati sugli aspetti relazionali. Non è facile gestire una struttura nella quale la metà del personale non può essere diretto dai funzionari interni del museo. Tutti le direttive infatti, devo passare attraverso il referente della società titolare del contratto di facility service. Per garantire l'efficienza della concessione è stato necessario renderla globale, cioè la società vincitrice deve essere in grado di gestire tutti gli aspetti organizzativi dell'accoglienza. Il contratto di facility service dura tre anni.

Tutti i mesi una società esterna controlla la contabilità del museo, anche se il controllo è fatto anche internamente. Per quanto riguarda le persone non esiste un controllo diretto sulle performance, esiste invece un controllo su determinati obiettivi annuali stabiliti a livello di dipartimento, inoltre ogni 15 giorni viene fatto un controllo sullo stato di avanzamento dei differenti progetti. Per quanto riguarda gli obiettivi fissati dal Ministero, questi sono controllati mensilmente.

Si è poi chiesto se il museo potesse arrivare ad autofinanziarsi autonomamente. Secondo la responsabile questo non è uno scenario possibile, perché si tratta sempre di patrimonio culturale, lo stato non può essere svincolato dalla tutela, benché sia sempre possibile aumentare la forchetta di autofinanziamento.

Intervista a	<b>KARIM MOUTTALIB</b>
Funzione	<b>didattica museale</b>
Data e luogo	<b>15 settembre 2009, Parigi, Museo Quai Branly, Rue de l'Université 22 75343 Paris</b>
Ruolo	<b>Direttore Generale</b>

Secondo il Direttore Generale del Quai Branly diversi sono gli aspetti innovativi nella gestione del Museo. Prima di tutto la scelta di avere poco personale interno, 200 dipendenti che corrispondono al 50% del personale totale.

Quai Branly è il primo museo in Francia ad utilizzare la formula del facility service: una società esterna si occupa di tutti i servizi ai consumatori, compresa la sicurezza. Questa scelta gestionale permette sia una maggior efficienza che una migliore efficacia, inoltre ha facilitato la gestione del rapporto tra direzione e strutture sindacali.

Il contratto di facility service è di durata triennale. Per quanto riguarda il personale direttamente contrattualizzato dal museo si hanno, per un 10%, persone con un contratto da funzionario statale e, per il 90%, dipendenti con contratti a tempo determinato (3 anni). Questa scelta gestionale ha prodotto una forza lavoro molto giovane e dinamica: l'età media dei dipendenti è di 27 anni.

Altra scelta strategica adottata dal museo è quella di avere ai vertici della struttura non dei conservatori, ma degli esperti in public management. Questa scelta, all'inizio molto dibattuta, si è poi dimostrata vincente. Per garantire equilibrio tra "mercato" e ricerca, i dipartimenti per la conservazione della collezione e il dipartimento della cultura afferiscono direttamente al presidente, senza passare dal direttore generale; questo avviene per garantire una maggiore autonomia. Grande rilevanza è attribuita al dipartimento della ricerca, perché il museo è finanziato sia dal Ministero della Cultura che dal Ministero della ricerca. Il museo si propone sia come un istituto culturale e scientifico, che come museo e luogo di ricerca e conservazione.

Si è poi indagato se il museo avesse individuato una strategia di fund raising, e ne è emerso che, data la recente apertura del museo (quattro anni), ancora non esiste una strategia ben definita in tutte le sue parti, quanto piuttosto un set di strumenti che il museo utilizza per raccogliere fondi. In questi termini è molto importante il ruolo di una rete informale di partner istituzionali che permettono lo scambio di esposizioni temporanee.

Secondo il direttore, uno degli asset da potenziare è l'utilizzo delle sale del museo per eventi privati, adesso disponibile solo per i mecenati a prezzi simbolici, ma che potrebbe essere un buon bacino di reddito. Il museo, come tutte le organizzazioni non profit, sta scontando la crisi finanziaria mondiale, e ne è una conferma il fatto che le donazioni nell'ultimo anno sono diminuite. Il direttore segnala infine come, per effetto dell'introduzione della gratuità per i giovani tra i 18 e 25 anni, i ricavi da bigliettazione sono scesi del 25%: una grossa "fetta" di visitatori è compreso in questa fascia di età.

## **BENCH PARTNER: AREA ARCHEOLOGICA DI MÈRIDA**

Incontro con: **ANTONIO BARROSO**  
Funzione: **Servizi di accoglienza**  
Data e luogo: **15 settembre 2009, Mèrida (ES)**  
Ruolo: **Direttore Amministrativo Consorcio de la Ciudad Monumental, Histórico-Artística y Arqueológica de Mérida**

Alla domanda sull'assetto gestionale dell'area archeologica di Mèrida il dott. Barroso risponde che l'ente gestore dell'area è il Consorcio de la Ciudad Monumental, Histórico-Artística y Arqueológica de Mérida, un'entità di diritto pubblico, partecipata dal governo regionale (Junta de EBarrosotremadura), il Ministero dell'Educazione (Ministerio de Educación), la Provincia Autonoma di EBarrosotremadura (EBarrosocma), la Provincia di Badajoz (Diputación Provincial de Badajoz) e il Comune di Mérida (Ayuntamiento de Mérida). Il Consorcio è dotato di una propria personalità giuridica e della piena capacità di perseguire i propri obiettivi, che comprendono la cooperazione economica, tecnica e amministrativa tra gli enti che ne fanno parte, al fine di gestire, organizzare e intensificare le attività relative a conservazione, restauro, sviluppo e valorizzazione della ricchezza archeologica e monumentale di Mérida. Gli organi di governo sono: Consejo Rector, Comisión Ejecutiva, Director Científico y Director Gerente, che assolve funzioni di natura amministrativa e programmatica.

Alla domanda, posta dal dott. Ferrari, sui servizi al visitatore gestiti dal Consorcio della Città Monumentale Storico-artistica e Archeologica di Mérida il dott. Barroso risponde che il Consorzio gestisce numerosi servizi per i visitatori nelle diverse aree (*recintos*) di cui si compone il giacimento archeologico (*Yacimiento Arqueológico*) di Mérida, inserito nel 1993 nella Lista del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO.

Gli strumenti di servizio adottati sono, specifica il dott. Barroso, la pagina web istituzionale, l'e-mail, il personale di front office (in ufficio e nel sito), il servizio telefonico dedicato, il personale di biglietteria, le pubblicazioni ufficiali, pannelli interpretativi ed altre risorse museografiche poste lungo il percorso di visita.

La complessità gestionale dell'area risiede, asserisce il dott. Barroso, nella molteplicità di aree archeologiche e monumentali dislocate sul territorio di Mèrida. L'area archeologica si articola, infatti, in diverse sotto-aree: Teatro e anfiteatro; Alcazaba; Casa del anfiteatro; Santa Eulalia; Casa mitreo-columbarios; Moreria; Circo. Si tratta di siti appartenenti all'epoca romana imperiale, i cui più rilevanti tesori possono essere rintracciati nel vicino Museo Nazionale di Arte Romana.

Rispetto alle caratteristiche dell'area, il dott. Barroso riferisce che l'area si connota come Complesso monumentale, che comprende numerosi immobili, monumenti e luoghi archeologici; alcuni di questi spazi sono aperti alla visita, seppur controllata; altri sono invece integrati nel tessuto urbano della città e pertanto la loro fruizione è pubblica (Acquedotto, condotti idraulici,..).

L'area archeologica, in particolare, è stata inserita nel 1973 nella categoria Conjunto Histórico-Arqueológico, che prevede un Piano di Protezione speciale, all'interno del Piano urbanistico della città.

Alla domanda sui servizi offerti, posta dal dott. Ferrari, il dott. Barroso si riferisce alla Carta dei Servizi realizzata dal Consorzio, che riassume i diversi servizi e costituisce pertanto un fondamentale strumento di informazione per i cittadini e i visitatori in genere, nonché un reale strumento di miglioramento per la gestione dell'area.

Il range dei servizi al pubblico spazia dal ticketing (anche online e in prevendita), al servizio di audio-guide per l'intero percorso nell'area, alla realizzazione di visite guidate dagli storici e dagli archeologi del Consorzio e di visite notturne, alle attività didattiche connesse alle visite delle scolaresche, al prestito di materiale educativo alle scuole, perché le utilizzino durante la visita del sito, alla cessione d'uso (a entità private o istituzioni) degli spazi monumentali per iniziative di contenuto culturale, all'autorizzazione di registrazioni e riprese video nell'area.

Alla domanda sulla presenza di servizi aggiuntivi il dott. Barroso risponde che i principali servizi aggiuntivi sono il negozio e il ristorante.

Il negozio si trova accanto (lato esterno) all'ingresso dell'area archeologica (teatro e anfiteatro), aperto pertanto anche al pubblico non visitante. Il negozio presenta una ricca offerta di pubblicazioni e oggetti di merchandising, come riproduzioni (ceramiche, vetri, mosaici, ori) fedeli di oggetti presenti nell'area archeologica; articoli artigianali (mosaici, vetri, altro) ispirati al patrimonio culturale emeritense; pubblicazioni (storiche – sull'area, la città e la regione - turistiche, per l'infanzia, fumetti); cancelleria e arredamento che richiamano il tema archeologico e il nome della città; giochi, che richiamano il tema archeologico.

Tra i servizi, il dott. Barroso cita, con spiccato entusiasmo e soddisfazione, il programma "Mecenas", con il quale il Consorzio raccoglie risorse finanziarie in un ciclo annuale, che investe direttamente in un progetto di ristrutturazione e apertura di un luogo/monumento: i soldi raccolti mediante libere donazioni delle imprese e dei cittadini vengono raccolti durante l'anno e, in un'assemblea generale, gli aderenti al programma decidono a maggioranza l'intervento da sostenere, in una rosa proposta dal Consorzio.

Sul tema dei benefici offerti dal programma, il dott. Barroso risponde che il programma prevede particolari benefici per coloro che sostengono le attività del Consorzio mediante donazioni. Gli iscritti hanno, infatti, diritto all'accesso gratuito ai monumenti; alla partecipazione a programmi specifici di promozione; a sconti nel negozio del Consorzio; alla ricezione del bollettino FORO e del bollettino Mecenas; a inviti a spettacoli ed eventi che si organizzano nell'area.

Per le imprese, inoltre, continua il dott. Barroso, è prevista anche la possibilità di disporre il proprio logo sulle pubblicazioni del Consorzio nonché nei luoghi dove si realizza il progetto di ristrutturazione.

Alla domanda sulla struttura istituzionale e organizzativa del Consorzio, posta dall'intervistatore, il dott. Barroso risponde che il Consorzio è un'entità autonoma creata dalla Junta de EBarrosotremadura (Autorità regionale), dal Ministerio de Educación (Ministero dell'Educazione), dalla EBarrosocma (Deputazione provinciale di Badajoz) e dall'Ayuntamiento de Mérida (Comune).

Il Consorzio è diviso in due aree di intervento: amministrativa e scientifica; la prima si occupa della gestione economica e amministrativa (contratti, autorizzazioni, gestione delle relazioni,...), la seconda riguarda le opere di scavo, la conservazione e la gestione dei lavori. Entrambe definiscono le linee di sviluppo dell'area, e provvedono alla gestione delle attività di valorizzazione.

Riguardo alle risorse umane impiegate, l'intervistato risponde che complessivamente lavorano al Consorzio circa 90 dipendenti e 40-50 lavoratori temporanei, impiegati soprattutto nelle opere di scavo.

Alla domanda sulle modalità di gestione dei servizi, in-house o in outsourcing, il dott. Barroso risponde che i servizi ai visitatori sono quasi interamente gestiti in forma diretta, ad eccezione del ristorante, gestito da una società specializzata che opera in regime di concessione, e dei servizi di sicurezza, anch'essi affidati ad una società esterna specializzata. La copertura dei turni di custodia può essere a volte affidata a personale temporaneo, fornito da una società specializzata. Il negozio del Consorzio è gestito in-house. I prodotti venduti sono sottoposti ad un rigido processo di controllo di qualità. Con riferimento alle riproduzioni, in particolare, il controllo viene effettuato da una figura professionale specifica, una storica dell'arte, che per ciascun pezzo candidato alla vendita esegue un controllo sia sui materiali sia sul processo, investigando in particolare se le produzioni vengono realizzate da artigiani locali, come riportato dall'etichetta e in linea con le indicazioni del Consorzio. Il controllore si sofferma anche sulla qualità della riproduzione in senso stretto, verificando l'aderenza dell'oggetto all'originale.

Alla domanda sulla qualità dei servizi di visita, il dott. Barroso risponde che il Consorzio prevede un servizio costante di raccolta dei suggerimenti e delle lamentele, attraverso la pagine web e il personale di front office. Inoltre, è stato predisposto un servizio di raccolta dati che aggiorna un sistema statistico particolarmente ampio, in cui vengono analizzati i profili dei visitatori e le esigenze che questi manifestano durante e dopo la visita. La raccolta delle informazioni si compie per il tramite del personale della biglietteria, che redige pertanto dei moduli prestampati sulle caratteristiche dei visitatori, a campione casuale.

Sul tema della pianificazione l'intervistato risponde che il processo di pianificazione si sostanzia nel Piano di attuazione (*plan de actuación*), nel quale vengono definiti obiettivi, strategie e necessità organizzative per l'anno successivo. Il processo di pianificazione vede il coinvolgimento delle due direzioni, amministrativa e scientifica, e prevede la collaborazione dei diversi reparti per i rispettivi ambiti di intervento.

Il dott. Ferrari chiede di illustrarci la composizione delle entrate. Il dott. Barroso risponde che le entrate ammontano a 4,5 ml di euro nel 2008 e provengono per il 48% dalla vendita di biglietti, per il 29% da progetti, dal 17% da trasferimenti pubblici e dal 6% da altre fonti.

Con riferimento ai servizi aggiuntivi, il dott. Barroso sottolinea che il negozio produce un fatturato di circa 140.000 euro e l'affitto del ristorante genera risorse per circa 40.000 euro annue.

Il dott. Barroso cita per il rilievo specifico nell'attività del Consorzio le iniziative temporanee e programmi speciali attivati in ambito amministrativo (come la formazione del personale), archeologico (come le campagne di scavo) e di relazione con il territorio (come il programma Mecenaz).

Il dott. Ferrari chiede quale sia la composizione dei costi del Consorzio e il sistema di monitoraggio dei costi, il dott. Barroso risponde che i costi complessivi si aggirano intorno ai 4,5 ml di euro e sono (dati 2008) per il 60% costi per personale, per il 10% costi di gestione corrente, per il 30% costi per progetti, mentre il

controllo delle risorse finanziarie si realizza mediante un sistema di controllo di gestione, nel quale è possibile avere un dettaglio per aree di risultato (teatro, anfiteatro, zona monumentale,...) e/o tipologie di entrata/uscita (progetti, spese correnti, personale,..).

In tema di opportunità economica tra scelta di esternalizzazione/internalizzazione dei servizi, il dott. Barroso sostiene che il presidio della qualità dei prodotti costituisce un imprescindibile fattore di successo per il Consorzio, su cui pertanto non appare rilevante la mera valutazione economica.

Sui profili di qualità il dott. Barroso risponde che l'utilizzo della carte dei servizi appare particolarmente rilevante non solo come strumento informativo ma anche come reale strumento di miglioramento della gestione. In particolare gli obiettivi riportati nei diversi bollettini informativi ad uso pubblico (*servicios del conjunto monumental, servicios arqueologicos del Consorcio, servicios de administracion*) costituiscono obiettivi interni di miglioramento, attorno ai quali vengono organizzati i necessari processi e predisposti gli eventuali correttivi organizzativi.

Si tratta di obiettivi-standard anche di natura quantitativa, come la previsione di ricevere meno di 25 lamentele per il mancato rispetto degli orari di apertura, l'installazione di almeno due nuove risorse museografiche ogni anno, l'introduzione di almeno 10 nuovi oggetti nel negozio, la risposta alle richieste dei visitatori in meno di 20 giorni dal ricevimento.

Il mancato rispetto di questi parametri attiva una procedura di revisione del processo, al fine di valutare eventuali responsabilità e introdurre i necessari correttivi (come ad es. lo spostamento del personale, l'introduzione di nuove procedure,..).

## **BENCH PARTNER: RETE MUSEALE MUSEI PICENI**

Intervista a **ARCHITETTO TIZIANA MAFFEI (TM)**  
Funzione **network tra musei**  
Data e luogo **23 giugno 2009, Montefiore d’Aso**  
Ruolo **Direttrice rete museale Musei Piceni**

Inizialmente l’Arch. Maffei ha illustrato brevemente la nascita della rete museale: la rete Musei Piceni è basata su una convenzione associativa tra i quattro comuni aderenti. La convenzione è stata approvata in Giunta ed è di durata quadriennale. Nel 2008 la convenzione è stata riaggiornata perché inizialmente le quote erano distribuite per abitante e per territorio, adesso invece, sono state istituite quote fisse per ciascun comune. Nella convenzione è prevista la creazione di un ufficio intercomunale di rete (a Offida, Comune capogruppo) che ha lo scopo di coordinare tutte le funzioni della rete museale.

La rete è nata per un progetto della Comunità Europa (fondi infrastrutturali) a cui è stato dato valore aggiunto grazie ad una gestione comune (l’Accordo di Programma era un presupposto del Bando Europeo).

Accordo di programma: è stato ratificato da tutti e quattro i comuni (c.d. Carta di Ripatransone).

L’idea è nata nel 2000 a Ripatransone: “Progetto Zenone” si era aggiudicato un bando per costituire un polo culturale, (2 musei, la biblioteca, il teatro, l’archivio, la bottega del vino e il teatro all’aperto CEA) il progetto era quadriennale. E’ stato istituito un responsabile di sito in un’ottica di valorizzazione complessiva del territorio.

L’idea di sistema è stata poi riportata nella gestione dei musei (sarebbe stato meglio integrare sia le biblioteche che i teatri, ma diventa molto complesso). (2002-2003). Il bando era basato su tre schede generali valide per tutti i musei della rete, non esistevano collegamenti ex ante tra i Comuni, la rete è stata costruita a “tavolino”:

- Comunicazione (es. logo comune, sito internet, bancone nel bookshop)
- Supporto per non vedenti (braille)
- Supporto informatico (computer per tutti i musei)

Inoltre si erano individuate altre quattro schede specifiche per gli allestimenti dei singoli musei. Due musei già esistevano (Offida e Ripatransone), quindi il percorso di allestimento è stato integrativo, mentre per Montefiore d’Aso e Monterubbiano i progetti sono stati anche di ambito infrastrutturale.

I progetti di ristrutturazione sono stati finanziati dai fondi messi a disposizione dopo il terremoto del 1997. Gli allestimenti dei musei sono stati scelti tenendo conto di criteri di economicità nella gestione. E’ emerso che la continuità politica ha favorito lo sviluppo e la crescita del progetto rete Musei Piceni.

Si è poi passati alla descrizione degli aspetti giuridico-formali: la rete Musei Piceni è basata su una convenzione associativa tra comuni, la sua natura è pubblica, non possiede uno statuto, è la convenzione che funge da statuto, sono stati redatti i regolamenti, ma devono essere ancora approvati. La carta dei servizi ancora non è stata fatta. Ogni museo ha il proprio regolamento, poi nella convenzione associativa



è previsto un regolamento unico per la rete. Anche se i regolamenti sono differenti ci sono molti punti in comune.

TF ha sottolineato che alcuni servizi sono gestiti a livello di rete, mentre altri vengono gestiti in maniera autonoma da ogni Comune: il servizio di custodia ed accoglienza è gestito dal singolo Comune, questo è risultato essere un vantaggio perché con questa soluzione ogni comune mantiene un altro grado di autonomia.

I servizi di alta specializzazione sono gestiti a livello di rete (la direzione, il ruolo del conservatore, il ruolo del comunicatore) si vorrebbe gestire a livello di rete anche la manutenzione.

E' stato chiesto all'Arch. Maffei come è organizzata la governante a livello di rete. E' emerso che il dialogo con le amministrazioni locali è costante e continuo, la Convezione prevedere tre incontri l'anno. Inoltre la regione negli anni '90 ha avuto una politica culturale molto attiva (es. Piceno da scoprire). TM ha sottolineato che il "punto debole" delle amministrazioni locali è la tendenza a sganciare la realtà museale dalla programmazione culturale.

La rete Musei Piceni ha lanciato diverse iniziative per avvicinare la cittadinanza al museo:

- miniguide: i bambini (IV elementare- III media) si sperimentano come guide turistiche per far visitare il paese e il museo;
- a Montefiore d'Aso il pian terreno del museo ospita le sedi delle associazioni della città;
- a Ripatransone le riunioni tra operatori turistici sono state organizzate all'interno del museo;
- Marche Piceno Dop: è un'associazione turistica costituita da aziende agricole e B&B. Anche la rete Musei Piceni ha aderito all'associazione, mettendo a disposizione il museo di Ripatransone come sede;
- l'organizzazione delle mostre è utilizzato dalla rete Musei Piceni come uno strumento per riavvicinare la comunità al Museo. Durante la mostra dedicata a De Carolis (illustratore di D'Annunzio) sono state organizzate delle iniziative per coinvolgere gli artigiani del territorio (es. durante la mostra l'orafo ha avuto il suo laboratorio all'interno del museo).

Con i tour operator ancora non sono state attivate collaborazioni anche per problemi strutturali (mancano i collegamenti ferroviari). La viabilità è il problema strutturale maggiore per i musei.

E' stata poi indagata la funzione integrazione: TM ha spiegato che la rete museale comprendere 23 collezioni esposte in quattro musei diversi. La rete ha catalogato tutte le collezioni.

La rete Musei Piceni ha un biglietto unico integrato, ma l'iniziativa non ha ancora avuto molto successo, secondo TM anche perché un po' sopraffatta dalla card della regione Marche. Le card non si sono ancora affermate. Esiste la possibilità di avere una riduzione presentando il biglietto di un altro museo appartenete alla rete. L'opportunità di raccogliere risorse è stata la motivazione prevalente per la costituzione della rete (il bando europeo prevedeva questa condizione).

Si è poi passati ad affrontare il tema della gestione della rete museale. TF ha spiegato che inizialmente era stata prevista una figura di coordinamento per la rete in modo da garantire un dialogo interno (adesso non ci sono i fondi sufficienti, una persona se ne occupa, ma non a tempo pieno). Fino all'anno

scorso anche la funzione di tutela e ricerca era gestita a livello di rete (anche qui mancano i fondi), molti contatti con le università per la ricerca per gli aspetti di conservazione e restauro. A Ripatransone e ad Offida sono stati fatti due piani sperimentali di conservazione gestiti dal conservatore di rete. I controlli idrometrici sono di rete.

Tutte le informazioni sono gestite tramite il sito internet. Le news vengono aggiornate direttamente dai gestori museali. Il sito è monitorato con google analytic per controllare la modalità di fruizioni dei visitatori. L'area riservata del sito è utilizzata come strumento di gestione (catalogo di tutte le opere, comunicazioni di servizio, posta elettronica, stato di conservazione dei reperti).

Il dialogo tra rete e singolo museo è continuo e passa sia da canali formali che informali, manca una strutturazione amministrativa per la direzione (es. manca il numero di protocollo delle convocazioni formali).

E' emerso che il nodo organizzativo della struttura è l'ufficio interterritoriale di rete che secondo TM deve essere implementato. L'ufficio si occupa degli appalti a livello di rete e della rendicontazione. Secondo TM le figure professionali, ad esempio il conservatore, potrebbero avere un rapporto di lavoro normato da contratto di servizio

Le persone sono l'elemento qualificante dell'integrazione, viene fatta una relazione annuale di rete (n. di visitatori, provenienza, dati sul sito internet etc.), esiste anche un questionario unificato per valutare la customer satisfaction.

Tutti gli operatori museali (tutti laureati), benché scelti ed assunti dai singoli Comuni, devono sempre essere valutati dalla direzione di Musei Piceni (solo per Montefiore d'Aso). Ogni due anni viene organizzato un corso di formazione gestito a livello di rete per tutti gli operatori museali, inoltre con cadenza mensile, sono previsti degli incontri tra tutti gli operatori dei quattro musei.

Il piano finanziario è unico per tutta la rete, viene fatta una programmazione annuale unitaria e anche il regolamento di accesso al pubblico è uguale per tutti i musei aderenti. Non esiste un sistema di monitoraggio interno perché, secondo TM, non se ne sente ancora la necessità.

L'ufficio interterritoriale di rete rientra nei costi impliciti. Gli elementi qualificanti della "funzione integrazione" del sistema sono la professionalità e l'immagine integrata che rendere riconoscibili i musei appartenenti alla rete.

E' stato indagato se la principale fattore innovativo della rete Musei Piceni è la scelta di mettere in rete solo le figure ad alta professionalità.

Il singolo visitatore, secondo TM ancora non percepisce la realtà di rete, mentre le istituzioni cominciano a coglierlo (adesso la gestione diventa molto difficile perché il territorio è stato diviso in due province di colori politici diversi).

Per i musei della rete gli standard non sono omogenei (es. gli orari). Si stanno sviluppando degli standard a livello regionale (es. il monte di ore di apertura dei musei dovrebbe essere stabilito a livello annuale e non settimanale). I Musei Piceni non sono aperti tutti i giorni, questo concentra le risorse per la promozione di iniziative culturali mirate. Il museo è aperto solamente nel weekend e su prenotazione. Il supporto tecnologico è utile per garantire standard di conservazione delle opere e per rendere più fruibile le collezioni.

La rete ha una figura fissa: la direttrice (Tiziana Maffei), il funzionario dell'ufficio intercomunale (non a tempo pieno), mentre tutte le altre figure non sono

stabilizzate per mancanza di fondi. TM ha evidenziato che la discontinuità di queste figure professionali è un problema.

Nella Convezione è previsto un articolo grazie al quale i Comuni (un comitato di rete, costituito dai quattro rappresentanti dei Comuni, dal Direttore di rete senza diritto di voto e dal funzionario di rete) possono decidere di attivare determinati servizi tramite gare d'appalto: le attività didattiche sono date in outsourcing, oppure con progetto "aperto per lavori" era stato preso un conservatore di rete.

Uno dei punti di forza secondo TM è l'organizzazione di mostre con tematiche legate al territorio, ad esempio, l'iniziativa "il natale dei mondi", in cui è stato esposto l'artigianato locale di tutto il mondo per valorizzare l'esposizione etnografica permanente di Ripatransone, la mostra di De Carolis, artista marchigiano che illustrò D'Annunzio. Questa mostra è stato sponsorizzato dall'azienda Varnelli, (è stato ritrovato in Francia un piatto di De Carolis con rappresentato il logo dell'azienda). All'interno della mostra una piccola zona è stata dedicata all'azienda per raccontare la storia e i suoi prodotti. Nel bookshop era stato organizzato un corner con i prodotti Varnelli, inoltre, all'interno del catalogo era stato inserito un inserto con la storia dell'azienda e il legame con De Carolis. E' stata una sponsorizzazione attiva, con l'imprenditoria locale.

TM ha spiegato che i finanziamenti delle piccole realtà locali vengono gestiti dalle amministrazioni, la rete dei musei è poi libera di cercarsi autonomamente sponsor, che però devono essere a livello territoriale e non locale.

La rete musei piceni è finanziata da (i fondi sono ad oggi solo pubblici):

- Le quote associative versate da ogni Comune;
- I fondi provinciali;
- I fondi per i singoli progetti.

La rete Musei Piceni sta cercando di sviluppare una rete di sponsor. Nel bookshop del museo di Montefiore d'Aso, ad esempio, è esposto un modello di scarpa da golf di un produttore locale.

Montefiore d'Aso ha una sala congressi che viene messa a disposizione per l'organizzazione di eventi, recentemente ha ospitato un convegno medico (questo tipo di iniziative vengono gestite a livello di singolo Comune e non dalla rete).

TM ha sottolineato che la rete Musei Piceni vuole sviluppare un programma per i c.d. "amici del museo" i cui contributi saranno utilizzati per promuovere la didattica all'interno dei musei, un'altra azione di fund raising che si vuole introdurre è l'istituzione di una donazione obbligatoria per chi si sposa all'interno del museo di Monterubbiano.

Si è poi affrontato il tema dei ricavi da bigliettazione: per Offida gli introiti derivanti dalla bigliettazione sono rilevanti (3,50 per tre musei) e un biglietto separato (€1) per visitare la Chiesa di Santa Maria della Rocca che ha raggiunto i € 15.000 annui.

La politica di prezzo è stata decisa a livello di rete, in linea generale € 3,50 per ciascun museo. Gli introiti dei biglietti non sono destinati alla rete.

Per quanto riguarda il biglietto integrato (€10) questo è ripartito a percentuale quantificato come se fosse un biglietto ridotto singolo: €1 per chi lo vende e poi il resto in percentuale tra i musei. Alla direzione della rete viene mandato un report informativo sulla bigliettazione dei singoli musei.

E' emerso che i *bookshop* in tutti i musei ancora non generano reddito. Sono stati presi dei gadget in conto vendita, è stata fatta una convenzione con la provincia per promuovere materiale informativo (25% dei ricavi è imputato al museo il resto alla provincia).

Per quanto riguarda le risorse umane:

Offida ha 15-16 operatori museali, dipendenti di una cooperativa, anche Montefiore d'Asso ha 3-4 dipendenti gestiti da una cooperativa, mentre Ripratransone ha un dipendente a gestione diretta, Monterubbiano ha 1 dipendente fisso e uno con contratto a termine (è la situazione più carente). La mancanza di risorse è un punto debole, perché incide sulla stabilità delle risorse umane.

## **BENCH PARTNER: MART MUSEO DI ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA DI TRENTO E ROVERETO**

Intervista a	<b>ELISABETTA BARISONI</b>
Funzione	<b>Organizzazione mostre</b>
Data e luogo	<b>06 luglio 2009, Rovereto, Trento</b>
Ruolo	<b>Curatrice delle mostre presso il MART</b>

La Dott. Elisabetta Barisoni, curatrice mostre Mart, che inizialmente ha illustrato l'architettura del museo e la sua struttura. Ha evidenziato come il progetto Mart sia nato con l'idea di essere un polo culturale. Il progetto dell'Arch. Mario Botta, ha sviluppato l'idea di dare a Rovereto un nuovo luogo di incontro.

E' stata fatta visitare la piazza coperta del museo, sulla quale affacciano l'auditorium, la Biblioteca Civica e l'Archivio, tutti di proprietà comunale, con collezioni generiche, e che effettuano orari serale. La piazza è diventato un luogo di ritrovo soprattutto per gli studenti. Il Mart ha una biblioteca specializzata su pubblicazioni di arte, così come gli archivi, tutti i documenti sono digitalizzati. Per l'utilizzo della piazza è necessario concordarsi con il Comune di Trento, essendo uno spazio comune.

Il Mart è un ente funzionale della Provincia di Trento ed è cogestito dal Comune di Trento, Comune di Rovereto e dalla Provincia di Trento.

Il museo ha tre sedi: la sede di Trento, la sede storica, Palazzo delle Albe che raccoglie le opere del XIX secolo e le due sedi di Rovereto casa museo Depero che raccoglie le opere di Fortunato Depero e Mart Rovereto che ormai è diventata la sede centrale.

L'INT ha poi incontrato il responsabile degli impianti.

Inizialmente il responsabile ha messo in luce i fattori di successo del Mart:

- la collezione iniziale lasciata da Fortunato Depero;
- l'essere ubicato in una provincia autonoma ha consentito al museo di avere grande autonomia di gestione e soprattutto una continuità gestionale, soprattutto da parte della direzione che ha portato avanti questo progetto negli anni. Inoltre operare in una regione autonoma come il Trentino Alto-Adige (450mila persone) facilita l'accesso e la comunicazione con la pubblica amministrazione, il confronto è quotidiano e consente il controllo degli obiettivi decisionali.

E' emerso come il Mart abbia rivalorizzato il centro di Rovereto, in particolare grazie alla nuova biblioteca civica, che effettua orario notturno fino alle 22. La biblioteca registra 450 mila presenze l'anno. L'auditorium (450posti) ha preso il posto del vecchio teatro di Rovereto, struttura del '700 non più adatta a ospitare una programmazione fitta di eventi. L'auditorium è utilizzato in media 160 giorni l'anno (per giustificare un auditorium bisogna utilizzarlo almeno 60 -70 giorni l'anno).

Si sono ripercorse le motivazioni che hanno portato a costruire il Mart a Rovereto: dopo la crisi industriale che ha investito la città degli anni ottanta (la Grundig chiuse una fabbrica da 1200 dipendenti), si è voluto dare una nuova identità a Rovereto.. Adesso il polo museale ha più di 250 impiegati.

Si è poi passato all'enucleazione degli assetti amministrativi e proprietari: il consiglio di amministrazione è composto da cinque membri proposti dalle città di Rovereto, dalla città di Trento e dalla Provincia di Trento. All'interno della rosa di candidati (2) individuati dalla Provincia viene eletto il presidente, attualmente Franco Bernabé. L'ente pubblico fissa degli obiettivi quantitativi per il CDA del museo.

La provincia è proprietaria del museo, del parcheggio, del ristorante e dell'Auditorium che è stato dato in concessione gratuita al Comune di Rovereto. Il Comune di Rovereto è proprietario della Biblioteca Civica e dei due palazzi del '700 all'ingresso. Un accordo tra Provincia e Comune ha stabilito che la gestione sia unitaria e faccia capo al Mart.

Si poi passato ad analizzare come sono gestiti i servizi, se sono gestiti in house oppure se vengo dati in outsourcing.

E' emerso che il ristorante è dato in gestione ad una società esterna, che annualmente paga un *fee* più una *royalty* sugli incassi al Mart. Il parcheggio, invece, è gestito direttamente dal museo, infatti, è la manutenzione ordinaria del museo contempla anche la manutenzione del parcheggio.

La piazza del museo è un luogo privato ad uso pubblico ed è la direzione del museo che può decidere quali manifestazioni ospitare (es. concerti).

Il responsabile ha spiegato come vengono ripartite le spese all'interno delle varie aree organizzative del museo. Sostanzialmente l'edificio è gestito come un "condominio". Il riscaldamento è un l'unico servizio ripartito in base al consumo, mentre, per tutte le altre utenze sono stabiliti o dei canoni in base ai millesimi oppure un utenza diretta (manutenzione degli ascensori). Ogni anno viene predisposto un budget per ogni tipologia di servizio (anti-incendio, elettrico, meccanico, idrosanitario etc.).

Il discorso si è focalizzato sulle potenzialità degli impianti del Mart, ed in particolare su quello di areazione tutto gestito a livello centralizzato, ma con la possibilità di adottare procedure diverse per i singoli ambienti. Il sistema di climatizzazione garantisce in estate una temperatura media di 23 C° con un tasso di umidità del 50% e in inverno una temperatura di 20 C°, il tutto è certificato tramite diagrammi. Questo sistema permette al Mart di avere prezzi convenienti sulle assicurazioni delle opere d'arte.

Mensilmente sono stabiliti orari e temperature per la gestione delle pompe di calore. Online è possibile modificare questo programma di riscaldamento se si verificano sbalzi della temperatura esterna. Gli andamenti sono tutti certificati: i dati svengono raccolti in un database e non possono essere modificati. Per la gestione programmata sono previsti circa 16mila controlli annuali.

Le gallerie espositive e i depositi vengono mantenuti ad una temperatura costante. La possibilità di "giocare" con orari e temperature permette di ridurre il costo del riscaldamento (incide per il 60% sull'ammontare complessivo delle spese). Gli impianti termici (ad aria) del Mart permettono di regolare le temperature nei singoli ambienti a seconda dei reperti che sono esposti e del grado di umidità che necessitano perché le opere non si rovinano con gli sbalzi termici.

L'impianto termico del museo permette una serie di operazione in linea con standard internazionali: dalla procedura di apertura delle casse contenenti le opere, per non esporle a sbalzi termici, alla possibilità, durante la preparazione di

esposizioni temporanee, di arieggiare velocemente ed eliminare l'umidità eccessiva derivante dalla tinteggiatura.

E' emerso come questi standard di conservazione siano importanti per poter richiedere i prestiti delle opere: i prestatori internazionali richiedono report trimestrali (temperatura esterna, l'umidità esterna, temperatura interna e temperatura interna) per verificare le condizioni di conservazione. Il piano di conservazione programmata così strutturata si è dimostrato uno dei fattori chiave per poter ottenere prestiti internazionali.

E' stato poi affrontato il tema della manutenzione, dopo due anni di gestione diretta, il Mart ha scelto di esternalizzare il servizio stipulando un contratto di multiservice technology, vinto dalla società Siac (azienda territoriale). La Siac si occupa della manutenzione di tutti gli impianti speciali (manutenzione di tutti gli impianti elettrici, antincendio, certificazioni, etc). Tre persone (elettricisti, esperti di meccanica e software) giornalmente sono impiegati nella manutenzione. La programmazione è gestita mediante un software adattato alle esigenze specifiche del Mart.

Inoltre è stata strutturata una manutenzione preventiva per la sostituzione dei pezzi che si usurano (sostituzione complessiva di tutte le lampadine), questo per ottemperare obiettivi di efficacia ed efficienza.

E' stato poi visitato l'ufficio che gestisce le emergenze.

Esiste un ufficio per gestire le emergenze del Mart (terremoto, incendio) ha i propri numeri diretti con i vigili del fuoco e con la polizia.

Durante la visita delle zone non accessibili al pubblico è stato spiegato dalla Dott.ssa Barisoni quali sono le procedure per accedere alle zone chiuse, la necessità di avere un pass, la presenza di una guardia armata in ogni stanza durante l'allestimento di una mostra, oppure di un guardia sale nei casi di piccole manutenzioni. Per poter fare delle riprese è necessario munirsi di un permesso stampa.

Il sopralluogo è continuato andando a ricostruire il percorso delle opere che arrivano al Mart

La zona carico-scarico è al coperto, allarmato, è qui che avviene lo smistamento delle casse. Gli spazi dei laboratori sono dedicati ad interventi di restauro e all'apertura delle casse. E' presente un montacarichi che collega i laboratori al cavò (piano -2), dove sono conservate o le opere più importanti, oppure le opere in prestito in attesa dell'apertura della mostra. Solo 5 persone sono autorizzate ad accederci, grazie ad un dispositivo che riconosce le impronte digitali.

Il deposito (piano interrato) non è aperto al pubblico qui è conservata parte della collezione permanente (20mila opere) tutto l'archivio della collezione è digitalizzato. Ogni sette mesi la collezione permanente viene ruotata, una volta l'anno si organizza una grande mostra nei mesi invernali. Il Mart presta circa 1000 1200 opere ogni l'anno e organizza direttamente mostre all'estero. L'ufficio movimentazione è composto da tre persone fisse.

All'interno del deposito sono presenti dei box antitarma per le cornici tarlate. Una volta trattate, le cornici vengono sigillate con del cellofan.

Gli interventi di restauro delle opere di proprietà del Mart sono fatti all'interno del museo stesso. Per le opere in prestito, qualsiasi intervento, anche il trattamento



antitarmico deve essere autorizzato dal prestatore. In genere non si fanno interventi sulle opere prestate.

Nel deposito è anche conservata la discoteca, tutta inventariata.

Intervista a: DANIELA FERRARI

Funzione **Didattica**

Data e luogo **06 luglio 2009, Rovereto, Trento**

Ruolo **Responsabile apparati didattici**

Gli intervistatori hanno continuato la visita con il dipartimento didattico. Il dipartimento ha un ingresso autonomo che affaccia sulla piazza, questo permette l'organizzazione di attività anche negli orari serali non essendo legata agli orari del museo. E' presente anche un passaggio interno che collega il dipartimento alle sale espositive. Il dipartimento didattica affaccia su un'area non edificata che viene utilizzato per i laboratori.

Il dipartimento è gestito da tre coordinatori, collaborano 30-35 persone (contratti di collaborazione) anche stranieri che organizzano delle attività specifiche. Gli operatori fissi sono 5.

La didattica si sviluppa in quattro tipologie di intervento:

1. Laboratori didattici;
2. Corsi di aggiornamento. Il museo è accreditato presso la Provincia di Trento agli insegnanti vengono riconosciuti gli E.C.M.;  
I corsi sono rivolti sia agli insegnanti della scuola dell'infanzia che della scuola superiore, cambiano a seconda delle esposizioni;
3. Mostre didattiche: partendo da input forniti dal museo vengono sviluppati eventi espositivi autonomamente gestiti dagli insegnanti
4. Consulenza didattica: vengono progettati laboratori specifici con la collaborazione degli insegnanti su bisogno specifici. Sono progetti in collaborazione con centri di salute mentale, case circondariali, carceri che richiedono competenze e programmi specifici. Sono programmi strutturati su indicazioni provinciali e sottoposti alla direzione, anche se il dipartimento didattica è molto autonomo nelle decisioni. Questo tipo di iniziative è previsto nella mission del Mart, perché rientra nei servizi al territorio .

La scuole della Provincia di Trento rappresentano il principale fruitore dell'attività didattica del Mart. Le tariffe sono simboliche (€2).

La gestione della didattica è diretta, questo per avere un controllo diretto sui 5 operatori e per garantire l'alta qualità della formazione.

I laboratori sono stati arredati in modo tale che i mobili possano essere facilmente spostati, per fare spazio alle attività didattiche, spesso svolte per terra. Gli spazi sono neutri. La luce è filtrata con pellicole isolanti sulle finestre, questo intervento permette un risparmio energetico del 20% .

Gli strumenti di valutazione sono stati elaborati insieme alla Facoltà di Scienze Cognitive di Rovereto.

E' emerso come le esperienze didattiche con le classi siano prevalentemente spot: la percentuale di classi che ritorna al museo è bassa, è difficile monitorare le ricadute di una esperienza così circoscritta.

L'unico strumento utilizzato per la valutazione è il questionario per gli insegnanti e per gli alunni. Sono utilizzati questionari che puntano a voci essenziali: la percezione del laboratorio, il livello di interesse, la ricaduta nei programmi scolastici, la qualità della conduzione, i materiali. Ai docenti è chiesta la disponibilità a collaborare con il dipartimento della didattica. Il laboratorio è sviluppato in linea con le mostre. Uno staff di 10-15 docenti, a titolo gratuito, di varia formazione valuta ogni matrice progettuale e la bontà del laboratorio. Se gli insegnanti sono residenti al di fuori della Regione il gruppo di valutazione viene fatto on line se invece sono residenti nel territorio circostante gli incontri avvengono al Mart.

I dipartimenti didattici dei vari musei della città di Rovereto hanno costruito una serie di laboratori collegati tra loro.

Sono stati fatti progetti specifici sulle donne, sull'arte femminile elaborati con l'Assessorato alla Provincia.

Intervista a **GABRIELLA BELLI**  
Funzione **Organizzazione mostre**  
Data e luogo **06 luglio 2009, Rovereto, Trento**  
Ruolo **Direttrice**

Inizialmente la dr.ssa Belli ha inquadrato gli aspetti che hanno portato il Mart ad essere considerato un museo di eccellenza. Si è evidenziato come molte strategie gestionali siano state mutate dal mondo aziendale, senza perdere di vista la mission culturale del museo e le caratteristiche distintive. La dott.ssa Belli ha sottolineato come la matrice identificativa del Mart sia da imputare a diversi progetti di ricerca e produzione culturale grazie agli Archivi e alla Biblioteca. Gli archivi raccolgono documenti specialistici (futurismo e poesia visiva) e legati alla collezione del museo. La programmazione dell'attività museale è veicolata da quella di ricerca ed è così strutturata:

1. viene organizzato un grande evento l'anno, non una mostra blockbuster, ma una mostra di ricerca che mira a mettere in relazione l'arte con altre discipline (es. la parola nell'arte, la danza delle avanguardie);
2. vengono allestite mostre di ricerca e approfondimento con materiali del museo stesso;
3. il museo pubblica edizioni specialistiche;
4. si programmano mostre di arte contemporanea;
5. piccoli spazi, *project room*, sono dedicati all'esposizione di artisti contemporanei.

L'obiettivo delle mostre temporanee è mettere in luce artisti e correnti poco "inflazionati" e saper cogliere le correnti emergenti.

Tutte le mostre organizzate dal Mart sono mostre trasversali, complesse da organizzare e necessitano di uno staff molto competente. Lo spazio dedicato alle mostre temporanee permette di ospitare fino a 1000 opere.

La direttrice ha ripercorso la nascita e la crescita dello sviluppo del dipartimento didattico a partire dal 1982 con l'esperienza maturata a Palazzo delle Albe.

Per G. Belli la didattica rappresenta il "fiore all'occhiello" del museo, con 80mila presenze l'anno. L'organizzazione del dipartimento didattico è così strutturata: la direzione, tre responsabili per ciascuna sezione (scuole, adulti, progetti speciali) 5 operatori fissi e diversi incarichi per progetti specifici.

Il museo ha avuto la capacità di interagire in maniera capillare con il mondo degli insegnanti e della scuola. La scelta innovativa del Mart è stata quella di costruire una didattica mirata agli studenti, con l'idea di formare i potenziale fruitori del futuro. Il museo ha deciso di gestire direttamente la didattica, senza l'intermediazione degli insegnanti e senza dare il servizio in outsourcing.

E' emerso che al museo esiste una funzione marketing e comunicazione, costituita da otto persone: una responsabile della funzione, un giornalista che si occupa dell'ufficio stampa e delle redazioni web, una persona responsabile della membership, della gestione spazi ed eventi (il museo organizza molti convegni ed eventi per strutture private), e altre tre persone che gestiscono gli sponsor, progetti speciali e l'immagine del museo. La direzione coordina tutte le attività, anche se è assicurato un margine di autonomia alle singole funzioni.

La dott. essa Belli ritiene che la funzione comunicazione sia decisiva per la crescita del museo. Per questo motivo la scelta del Mart è stata quella di non fare pubblicità a pagamento, ma solamente comunicazione veicolata dall'interno. Questo secondo la direttrice è un grande vantaggio di termini di credibilità e di qualità del servizio.

Si poi passato ad approfondire la tematica mostre. In particolare si sono individuati i diversi canali per l'organizzazione delle mostre:

- produzione autonoma;
- partenariato con altri musei, per permettere l'abbassamento dei costi di produzione (Barcellona, Quai Branly, V&A Museum). Si è evidenziato come spesso sia il Mart stesso a curare tutti gli aspetti tecnici della mostra e poi i partner a fonte di una *fee* ad ospitare nelle loro strutture la mostra. E stato fatto l'esempio di come una mostra da 2 milioni di euro con questo metodo arrivi a costare al Mart circa 900mila euro.
- l'acquisto *tout court* di mostre organizzate da altre strutture. Diverse sono le politiche di prezzo adottate, è stato riportato l'esempio del V&A Museum che applica delle tariffe basse, mentre, altri istituti come la Philips Collection, che adottano strategie più speculative.

La rete internazionale per le mostre è nata facendo piccoli scambi gratuiti, con il crescere credibilità, che il Mart ha conquistato a livello internazionale, si sono cominciate ad organizzare mostre a fronte di *fee* (ragionevoli) che girano per il mondo.

Si è poi passati ad affrontare il tema della partecipazione da parte della cittadinanza. La direttrice ha evidenziato che inizialmente c'era un certo disaccordo da parte della cittadinanza sul progetto Mart, probabilmente dovuto ad una sottovalutazione dell'importanza di un processo partecipato. A livello politico c'è sempre stata una forte motivazione per rilanciare l'immagine di Rovereto. L'atteggiamento della cittadinanza nel tempo è cambiato, e stato fatto l'esempio di come il numero di bar aperti la domenica, il giorno in cui il Mart ha il maggior numero di visitatori, sia aumentato. Secondo la direttrice ancora c'è molto da fare per il processo partecipativo della cittadinanza.

Nel tempo il Mart ha intrapreso diverse iniziative per legarsi al territorio: è stata fatta una politica di co-marketing per una comunicazione integrata con determinati alberghi e ristoranti selezionati.

Per quanto riguarda i donatori il Mart possiede due tipologie di partner: i c.d. partner istituzionali, che sostengono a tutto tondo l'attività del museo (UniCredit,

Eni) e poi dei partner che sostengono singole iniziative. Adesso anche piccole realtà locali cominciano ad interessarsi al museo. Si ritiene che le fondazioni bancarie trentine non avendo nella loro mission il sostegno della cultura, ma della ricerca, non siano un buon canale per veicolare finanziamenti,

Il Mart al suo interno prevede la figura del project management che si occupa del controllo di gestione, è una figura chiave. Questa figura è importante per garantire legittimità della spesa.

La Dott.ssa Belli ha individuato i seguenti fattori di successo:

- **Autonomia:** la gestione del museo deve essere svincolata dalla politica, il governo dell'istituzione è necessario che sia di tecnici, scelti in maniera meritocratica. L'autonomia deve essere coniugata con la continuità.
- **Persone:** l'internalizzazione di molte funzioni garantisce qualità del museo (didattica, comunicazione). All'interno dell'organigramma del Mart è stata istituita la figura del regista di mostre che supervisiona tutte le fasi.
- **Bilancio:** i fondi del Mart sono andati crescendo fino ad arrivare a 12 milioni di euro (9 milioni dalla Provincia, il resto con autofinanziamento). Secondo la Dott.ssa Belli la programmazione deve essere sempre in linea con le risorse disponibili. Il bilancio deve essere pluriennale. Al Mart i grandi eventi vengono organizzati a fine anno per poter imputare parte delle spese all'anno successivo.
- **Spazi:** per il Mart è stato un fattore chiave, ma si ritiene che da solo non sia sufficiente. E' necessario offrire contenuti. Sicuramente il fattore architettonico inizialmente può essere determinate.

Il tasso di autofinanziamento del Mart è del 26%.

## **BENCH PARTNER: ZÈTEMA PROGETTO CULTURA**

Intervista a **ROBERTA BIGLINO E GEMMA RUBINO**  
Funzione **organizzazione del lavoro**  
Data e luogo **27 luglio 2009, Roma**  
Ruolo **direttore generale e direttore del personale**

Inizialmente la Direttrice ha individuato le macrostrutture organizzative di Zetema: Presidente, Amministratore Delegato, Direttore generale e poi le sei divisioni tra cui la divisione risorse umane. Tre sono gli ambiti di cui si occupa la divisione risorse umane: amministrazione e personale, relazioni industriali e sviluppo e organizzazione aziendale.

E' stato chiesto quali siano i livelli e le posizioni organizzative che Zetema nel contratto di servizio per i musei offre: custodia, coordinatore del servizio di custodia, sistemi di biglietteria, capi area quando sono assenti i coordinatori di servizio (referenti per la risoluzione di piccoli problemi ad esempio la gestione delle ferie, la segnalazione di atteggiamenti pochi conformi del personale), personale di libreria e biglietteria, che in alcuni musei sono interscambiabili, inoltre il personale per il controllo notturno che viene garantita (musei comunali e musei Capitolini) da una guarda giurata, fornita da Zetema. La sorveglianza notturna all'interno dei musei comunali sta cominciando ad essere sostituita con sistemi di allarme elettronici, molto più efficaci.

Si è chiesto quale sia il sistema di selezione adoperato, quale il turn over, e se esista un sistema di rotazione all'interno delle varie strutture. Inizialmente nel 2000, per aggiudicarsi la gara d'appalto per la gestione del servizio di custodia dei musei capitolini, Zetema ha dovuto assumere lavoratori socialmente utili. Nel tempo, e soprattutto con l'acquisizione di Zetema da parte del Comune di Roma i custodi, assunti con un contratto a tempo indeterminato, sono diventati circa 140. I curricula vengono richiesti ad agenzie del lavoro, le assunzioni avvengono tramite selezione sulla base del curriculum e un successivo colloquio conoscitivo.

Il profilo socio-demografico dei custodi nel tempo è cambiato: inizialmente, per ottemperare alle condizioni di assunzione di lavoratori socialmente utili, imposta dal Comune di Roma per aggiudicarsi la gara d'appalto, l'età media dei custodi era più alta. Da quando Zetema è stata acquisita dal Comune di Roma l'età media è diminuita. La direttrice ha messo in luce come il far carriera all'interno della struttura sia molto difficile partendo dalla posizione di custode, sono pochi custodi riescono ad arrivare alla biglietteria (considerata di livello superiore).

Si è poi chiesto alla direttrice di specificare quali siano i livelli gerarchici all'interno della struttura e quale sia la tipologia di contratto applicato: è emerso che Zetema applica il contratto di Federculture, all'interno del quale esistono due fasce: la fascia A per la figura del custode e la fascia B per il personale della biglietteria.

Per quanto riguarda la job rotation, non esiste all'interno dell'organizzazione di Zetema un'attività pianificata di turnazione all'interno delle varie strutture, ma il personale viene spostato nei vari musei o per sanzioni disciplinari o per richieste volontarie da parte del personale. Le rotazioni all'interno dei musei sono molto frequenti.

Il sistema di valutazione delle risorse umane ha due livelli. La valutazione che i visitatori danno e una valutazione compilata dai coordinatori di servizio (capi area, responsabili del servizio), anche i direttori dei musei possono, su iniziativa personale, possono dare valutazioni sul servizio o sulle persone. Per quanto riguarda i caposervizio ogni anno devono redigere una relazione di fine anno per vedere se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti per ottemperare ai obblighi derivanti dal contratto di servizio. In particolare per la valutazione del personale è stata predisposta una griglia contenente quattro parametri propedeutici all'assegnazione di un premio di risultato. Il premio è composto da due parti: una fissa (es. assenteismo) e l'altra variabile con obiettivi specifici in cui una parte rilevante è attribuita alla performance ed in particolare all'aspetto disciplinare., questo per quanta riguarda la valutazione dei custodi.

Per quanto riguarda le figure di middle management sono previsti degli specifici obiettivi raccolti nel accordo quadro di contrattazione (vedi allegato).

Zetema, una volta struttura, ha redatto un documento in cui per tutte le figure quadro sono state definite competenze e obiettivi di crescita interna in termini di carriera. Inoltre a partire 2006 sono state organizzate da Mida diverse giornate di formazione (6 giornate) e corsi individuali per i direttori su specifici obiettivi da raggiungere. Anche per la figura del coordinatore del servizio è stata prevista una formazione.

E' emerso che sono 865 le persone che operano in Zetema sono 865, di cui lo staff che lavora nella sede centrale è composto da 120 persone (marketing, restauro, amministrazione, etc). La funzione personale è composta da 16 persone, mentre la funzione amministrazione da 8 persone. E' stato poi chiesto se anche il management ha avuto la stessa evoluzione del personale di custodia, ovvero se il Comune di Roma ha posto delle condizioni per la vincita di gare d'appalto, come a d esempio, l'assunzione di categorie socialmente svantaggiate. E' emerso che questo si è verificato per quanto riguarda la funzione restauro, ma i coordinatori sono sempre stati designati internamente, in via generale anche il management è stato scelto in autonomia. Tutti i dipendenti hanno un contratto del tipo Federculture, mentre i dirigenti hanno un contratto di commercio.

Si è poi passati ad affrontare il tema della motivazione del personale dall'anno scorso è stata attivata una procedura volontaria per i custodi: tutti i custodi che entrano in servizio in un nuovo museo devono avere " un'idea" di dove lavorano, possono quindi usufruire delle audio guide, delle visite guidate e dei cataloghi delle collezioni per raccogliere informazioni. Questo tipo di formazione volontaria ha costo molto bassi per Zetema, perché in questa maniera non ci sono costi dovuto alla sostituzione dei custodi che si assentano per la formazione e non ci sono i costi per i corsi. L'iniziativa della visita guidata per i custodi all'interno del museo è piaciuta molto al direttore dei musei capitolini che ne ha tenute direttamente due lo scorso anno. Zetema ha spesso fatto dei corsi di lingua per tutti gli operatori front office, che spesso non conoscono nemmeno una lingua, anche in biglietteria. Quest'anno Zetema, grazie al Fondo Forte, organizzerà della formazione in lingua. E' stato poi chiesto se il fatto di lavorare all'interno di museo, ma per conto di una società autonoma non influisse negativamente del processo di identificazione aziendale. Secondo la direttrice generale questo non avviene perché non "esiste" un orgoglio nel lavorare all'interno della struttura Musei Capitolini, Zetema cerca di individuare dei comportamenti standard a cui tutti i custodi devono fare

riferimento. Si sta cercando progressivamente di sviluppare un grado di appartenenza soprattutto grazie ai fringe benefit.

Si è passato ad analizzare il tema dei restauri: Zetema dal 2007 fa prevalentemente l'attività di conservazione, Zetema lavora su commessa.

E' stato chiesto quali sono le cose che dovrebbero migliorare secondo la direttrice generale: è emerso che il sistema di gestione misto (personale comunale e personale Zetema) non funziona, ne in termini gestionali ne economici, per questo l'Ara Pacis è gestita solo da Zetema.

Zetema ha proposto un ripensamento nell'organizzazione strutturale dei musei di piccola dimensione che hanno un'organizzazione dei servizi equivalente a quelli grandi: a postazioni. Adesso si vorrebbe passare ad organizzazione a gruppi, il custode capogruppo che accompagna il gruppo in modo da ridurre la sorveglianza. In questo modo sarebbe maggiormente riconosciuta la figura del custode.

E' stato poi chiesto che prospettive si vedono sul fronte internet (sviluppo web 2.0): Zetema gestisce il sito museo comune con diversi contenuti multimediali, se ne occupa l'area comunicazione. Dal punto di vista della comunicazione. In prospettiva la direttrice vorrebbe che tutti, anche i custodi, potessero accedere a internet, per far passare un messaggio di appartenenza e per poter trasmettere informazioni di servizio. E' stato chiesto se Zetema utilizzi qualche tipo di indicatore statistico all'interno di un progetto di pianificazione per area funzionale e obiettivi. Zetema utilizza i sondaggi di customer satisfaction, i reclami e le osservazioni interne che hanno portato a dei miglioramenti dell'organizzazione interna. Le aziende del Comune di Roma sono tenuta a redige un documento di pianificazione annuale con obiettivi macro che vengono utilizzati per la programmazione di Zetema che individua obiettivi dell'azienda e obiettivi del contratto. Per quanto riguarda la misurazione della performance personale questa è fatta grazie ad un sistema di rating interno in cui i giudizi devo tutti essere motivati.



## **BENCH PARTNER: MAEC MUSEO DELL'ACCADEMIA ETRUSCA E DELLA CITTÀ DI CORTONA**

Intervista a **PAOLO GIULIERINI (PG) e ANDREA MANDARA (AM)**  
Ruolo **Conservatore del del MAEC e curatore dell'allestimento**  
Funzione **allestimenti**  
Data e luogo **30 giugno 2009, Cortona**

PG inizialmente ha illustrato il percorso che ha portato alla nascita del MAEC. All'interno di Palazzo Casali, era già presente il museo dell'Accademia Etrusca: gli intellettuali cortonesi del '700 avevano iniziato una collezione di opere archeologiche ritrovate nel territorio.

Il Museo della Città Romana ed Etrusca, come museo del territorio è nato dal progetto scientifico di Mario Tonelli. Il Museo della città è ubicato al piano interrato ed al piano terra di Palazzo Casali mentre il Museo dell'Accademia è al primo piano.

E' stato il Comune di Cortona a promuovere e sviluppare il progetto del MAEC: il Museo della città, come museo del territorio, documentazione degli scavi e l'Accademia Etrusca, come museo-collezione di ispirazione settecentesca.

Il Comune di Cortona, con la Sovrintendenza hanno finanziato sia la ricerca archeologica, iniziata nel 1995, che il progetto di valorizzazione del territorio. PG ha evidenziato come ci sia sempre stato un dialogo tra le istituzioni, i comitati scientifici e tecnici che si sono occupati dell'allestimento.

Si è poi passato a definire le caratteristiche giuridiche del museo. Il museo è un'associazione Onlus, ha natura mista essendo il Museo dell'Accademia Etrusca una Onlus e avendo il Museo della Città natura pubblica. Per quanto riguarda la proprietà dei reperti esposti all'interno del Museo dell'Accademia Etrusca, questi sono di proprietà dell'Accademia, mentre i reperti in deposito nel Museo della Città sono di proprietà statale. Palazzo Casali è dato in concessione dal Comune di Cortona al MAEC.

L'istituto è basato su una convizione associativa tra il Museo dell'Accademia Etrusca e il Museo della Città. E' stato predisposto un comitato tecnico di 6 rappresentanti, archeologi e storici dell'arte, 3 rappresentanti per ciascun museo. Ciascun museo ha il proprio direttore, due conservatori, che hanno funzioni operative. All'interno del comitato viene nominato un presidente: in questo momento ricoprire questa carica il sindaco di Cortona. Il direttore del Museo della Città è nominato dal presidente. Gli altri membri del comitato tecnico esercitano funzioni amministrative (es. gestione della biblioteca del MAEC). Il comitato individua le strategie e struttura la programmazione.

La tesoreria viene gestita in maniera unitaria dall'Accademia (come associazione Onlus), il bilancio è unico per entrambi i musei.

La struttura gestionale è stata costituita nel 2005, ma è oggetto a continue evoluzioni ed affinamenti. Il Museo della Città a breve comincerà a gestire anche il parco Archeologico di Cortona, di proprietà statale. Recentemente è stato approvato il progetto di biglietto integrato per i musei della Valdichiana, per PG questo accordo è un passo importante per unificazione di realtà comunali e statali.

PG riferisce che all'interno del museo sono impiegati 7/8 operatori museali volontari, appartenenti ad una cooperativa prevalentemente costituita da storici dell'arte e archeologici, che gestisce i servizi di visite guidate e di accoglienza al pubblico. Il personale è motivato e coinvolto nella vita del museo.

Si è poi passati ad affrontare il tema della domanda, andandone a individuare le principali caratteristiche. Il MAEC nel 2008 ha avuto 53mila visitatori, nell'ultimo anno il flusso di visitatori è cresciuto del 10%. In Italia il MAEC è diventato il museo archeologico più visitato, superando anche Villa Giulia (28mila presenze l'anno). L'elemento vincente del MAEC, secondo PG è da ricercarsi non tanto nel materiale esposto, quanto piuttosto nell'allestimento.

Il costo del biglietto è di €8, il MAEC ha cercato di ridurre al minimo i biglietti gratuiti facendo pagare l'entrata, con tariffa ridotta, sia alle scolaresche che agli ultra 65enni.

PG riferisce che il 50% dei visitatori è italiano, mentre per il pubblico straniero il 25% è rappresentato da turisti americani poi seguiti da olandesi, francesi ed inglesi.

Per quanto riguarda le caratteristiche economico finanziarie si è evidenziato come i trasferimenti comunali rappresentino 1/3 delle entrate, il contributo è dilazionato in quattro tranches. Gli altri 2/3 delle entrate sono imputati alla bigliettazione.

L'attività di sponsorizzazione è utilizzata per il finanziamento di singoli eventi culturali. Per quanto riguarda l'attività di merchandising, i visitatori spendono in media € 1/0,50 all'interno del *bookshop*, questo perché sia secondo il PG che per AM, l'allestimento del *bookshop* ancora non è in linea con la nuova immagine del museo. Inoltre è emerso che i visitatori più interessati alla pubblicazioni d'arte sono gli olandesi.

E' stato messo in luce come il museo stia cercando di attivare una politica attiva di coinvolgimento del territorio. In particolare tutti gli agriturismo della zona sono diventati "amici del MAEC" per acquisire visibilità sul sito internet del museo. Per poter attivare questo tipo di sinergie, PG ha sottolineato come il museo debba intraprendere una politica attiva, è stato fatto l'esempio, dell'apertura speciale del museo il primo gennaio per garantire ai turisti un'attività culturale.

Tutta "l'operazione museo" è costata circa €1,5 milioni.

Si è poi passato alla visita del Museo della Città sotto la guida di AM, che ne ha curato l'allestimento. Si è sottolineato come l'allestimento sia stato pensato per "arrivare" al grande pubblico e facilitarne la comprensione. E' stato scelto uno stile moderno, per cercare da una parte di valorizzare l'architettura di Palazzo Casali e contemporaneamente per creare una *storyline* nell'esposizione degli oggetti. La comunicazione è stata sviluppata su tre livelli: informazioni spot, informazioni tecniche e comunicazioni di contesto.

Si è cercato poi di enucleare le peculiarità dell'allestimento. La principale caratteristica dell'allestimento del MAEC è stata rintracciata nella totale assenza di vetrine espositive, che sono state sostituite da grandi vetrate per rendere l'esposizione un "racconto fluido delle necropoli etrusche".

Nel 1994 con l'evento "L'anno degli Etruschi" la Sovrintendenza centrale ha cominciato a decentrare i materiali conservati nei depositi di Firenze ai singoli luoghi di provenienza. L'allestimento iniziale per il Museo della Città prevedeva molti calchi e plastici, poi grazie allo spostamento da Firenze a Cortona dei reperti, gli originali hanno sostituito i calchi nel museo.

Nel 2005 sono stati fatti nuovi ritrovamenti che hanno determinato l'esigenza di cambiare alcune sezioni dell'allestimento del museo.

L'allestimento del museo è strutturato in maniera tale da poter essere modificato *in itinere* senza dover stravolgere l'intera filosofia dell'esposizione, è un allestimento modulare.

L'allestimento è costituito da grosse vetrate, tutti i materiali sono sistemati su dei piani orientabili, che possono essere rimodulati, sostenuti da steli. Francesca Paese ha curato l'aspetto grafico dell'allestimento. Sulle vetrate, che funge da schermo, sono presenti ampie didascalie, mentre didascalie puntuali sono posizionate vicino agli oggetti, in basso è presente la traduzione delle didascalie in inglese.

I depositi del museo hanno sede nelle ex-celle del carcere, di cui Palazzo Casali è stata nel passato la sede. I reperti conservati nel deposito sono circa una trentina i restanti sono conservati direttamente nei depositi dei siti archeologici dove sono stati rinvenuti.

Per la sezione romana, un mosaico è stato ricontestualizzato all'interno di un cubicolo ricostruito, tutta la storia dello scavo è stata documentata da un video-diario.

Alcuni pannelli sono in specchio acidato che permette una diffusione della luce, questo accorgimento è stato utile soprattutto per l'illuminazione del vasellame.

AM ha sottolineato come tutta l'esposizione segua una logica cronologica: sono esposte testimonianze dal paleoambiente nella Valdichiana, fino alla Cortona del periodo arcaico (580–480 a. C.) rappresentata soprattutto dalle tombe gentilizie del Sodo e di Camucia. I reperti sono affiancati continuamente da ricostruzioni, plastici ed immagini.

Il museo dell'Accademia, invece, ha un criterio espositivo molto tradizionale. E' emersa una difficoltà iniziale nel confronto tra l'allestimento dell'Accademia e quello del Museo della Città dovuta ad approcci espositivi dicotomici. Secondo l'Arch. Mandara andrebbe valorizzata questa diversità, questo passaggio della storia che ha modificato nel tempo i criteri espositivi.

La scommessa dell'allestimento del MAEC è quella di legare il museo al territorio, in maniera tale che, il visitatore incuriosito, vada alla scoperta dei luoghi. Altro obiettivo di breve periodo è lo sviluppo dei servizi aggiuntivi, soprattutto del bookshop e della caffetteria per far sì che il visitatore visiti entrambi i musei e non si soffermi solo alla visita del Museo della Città.

PG ha messo in luce come l'obiettivo del progetto MAEC non sia tanto quello di aumentare il numero di visitatori della città di Cortona, quanto, piuttosto, di allungare i giorni di permanenza dei turisti. E' emerso come la città di Cortona abbia deciso di puntare sull'archeologia, sull'ambiente e sulle diverse iniziative culturali (festival, sagre) organizzate dal Comune e finanziate, spesso, da risorse internazionali.

Recentemente il museo è stato lo scenario di un film di Kiarostami. Anche l'anno scorso è stato girato un film americano nella città di Cortona. Questo tipo di iniziative attrae molti visitatori.

E' stato poi chiesto se esistano particolari accorgimenti per le strutture di supporto. AM ha illustrato le mappe tattili presenti lungo tutto il percorso. Inoltre, ha sottolineato, come alcuni elementi tattili messi a disposizione dei non vedenti, possano rappresentare per gli altri visitatori l'aspetto esperienziale della

visita. Tutti gli oggetti hanno la propria mappa braille. Il pubblico giovane ha apprezzato l'impianto tattile. Inoltre per i disabili è presente l'ascensore.

Si è poi indagato sull'esistenza di procedure per la messa in sicurezza dei pezzi. AM ha evidenziato come un buon allestimento possa diminuire il fabbisogno di vigilanza. Tutto il museo, infatti, è video sorvegliato ed allarmato. E' stata visitata la sala regia, attigua alla biglietteria, dove è ubicata la sorveglianza.

Le vetrate hanno tutte delle bocchette d'aria che impediscono la creazione di condensa, per l'umidità presente a Palazzo Casali. Inoltre le vetrate che conservano bronzi ed oggetti metallici vengono tutte climatizzate.

Il percorso che unisce l'esposizione del Museo della Città e quella dell'Accademia Etrusca non facilita la gestione dei flussi di visitatori perchè non è lineare. Il Museo della Città ha la propria entrata al pian terreno, poi l'esposizione si sviluppa scendendo al piano seminterrato, mentre il Museo dell'Accademia è ubicato al primo piano. Le mostre temporanee sono organizzate al pian terreno dove vengono dedicate quattro sale.

AM ha poi evidenziato un elemento di innovazione nella fase di progettazione degli allestimenti: all'interno del contratto sono stati previsti tre mesi per la sperimentazione degli allestimenti. La ditta che li ha prodotti ha investito tempo nella sperimentazione dei prototipi. Questo accorgimento ha avuto effetti positivi sulla qualità complessiva.

Per quanto riguarda gli accorgimenti tecnologici utilizzati all'interno del museo, questi riguardano prevalentemente il risparmio energetico: ad esempio, le luci si accendono al passaggio dei visitatori.

Si è poi indagato sulla gestione delle risorse umane coinvolte nella funzione. E' emerso che la pulizia del museo è data in gestione ad una cooperativa. La cooperativa è composta da circa 20 persone. La cooperativa, vista la specializzazione della mansione è stata scelta dopo un'attenta indagine di mercato e perché aveva già operato nel Museo dell'Accademia e presso l'università Normale di Pisa. Il Comune per la scelta della ditta ha adottato un criterio di territorialità. PG ha evidenziato che l'aspetto determinante per assicurarsi un'alta qualità dei servizi era l'aspetto motivazionale delle ditte e delle persone che operano all'interno del museo. Le piccole realtà locali sono più motivate e coinvolte nel progetto di valorizzazione del territorio. Inizialmente è stata predisposta una fase di rodaggio, prima ancora dell'apertura del museo al pubblico.

Non esiste un vero e proprio sistema di customer satisfaction, ma solamente un quaderno dove vengono raccolti i commenti volontari dei visitatori.

## **BENCH PARTNER: PERGAMON MUSEUM**

Intervista a	<b>M. MAISCHBERGER</b>
Ruolo	<b>Responsabile e curatore della Collezione d'Arte Antica del Museo Pergamon</b>
Funzione	<b>conservazione</b>
Data e luogo	<b>24 settembre 2009, Berlino</b>

L'Intervistatore, introducendo il motivo della visita al Pergamon al dott. Maischberger (d'ora in poi M.M.) descrive il motivo della visita e introduce alla necessità da parte del gruppo di lavoro di focalizzare l'attenzione sulla Conservazione in termini di:

- politiche
- organizzazione delle risorse umane
- risorse finanziarie

A questa descrizione si sono aggiunte altre domande: quali sono gli obiettivi di fondo che alimentano la funzione della conservazione? Ci sono degli obiettivi migliorativi che strategicamente il museo si sta ponendo sin da ora per rendere progressivamente sempre più efficiente la funzione della conservazione in rapporto alla collezione?

M.M. tiene a precisare che per una valutazione della politica culturale del Museo non si può prescindere dal contesto culturale e geografico in cui esso è inserito. Per l'esattezza il Pergamon si trova nella cosiddetta Isola dei Musei e fa parte di un sistema che è nato come tale grazie al volere dei re Prussiani dell'ottocento che avevano avuto l'intuizione e l'intenzione di concentrare nell'attuale quartiere Mitte un polo culturale che fosse dedicato allo studio della scienza e all'apprezzamento dell'arte. Sta di fatto che il Pergamon è soltanto uno dei 5 musei che si trovano localizzati sull'isola, è il più grande nonché il più recente, essendo stato inaugurato nel 1930.

Secondo il dott. M.M. inoltre, per comprendere l'attuale politica culturale del Pergamon bisogna conoscere il meccanismo di funzionamento del sistema dei beni culturali tedeschi. Questi infatti sono riuniti sotto l'organismo della Fondazione Culturale Prussiana all'interno della quale la Direzione dei Musei Statali di Berlino rappresenta una delle cinque colonne portanti. A sua volta, all'interno della Direzione, l'Isola dei Musei costituisce la parte più importante, quella che viene meglio percepita dai cittadini, dal popolo nazionale e dai visitatori e che rappresenta la punta di diamante dell'offerta culturale berlinese, almeno in termini di attrattività. Per questo il Governo federale ha deciso di dar vita a un programma specifico straordinario di restauro e valorizzazione di tutta l'Isola dei Musei con l'obiettivo di accrescere il valore di ciascun edificio e dell'intero sistema. In funzione di questo obiettivo, spiega M.M., il Governo Federale ha ritenuto necessario dar vita a fondi speciali di investimento che sosterranno l'intero processo, destinato a durare moltissimi anni. Attualmente, la politica speciale di sostegno al Pergamon e agli altri musei dell'Isola, pur se voluta dal governo federale, è stato lentamente condivisa a livello nazionale anche dall'opinione pubblica che vi ha riconosciuto un simbolo.

A questo punto l'intervistatore chiede quale sia l'origine dell'Isola dei Musei. M.M. risponde che l'origine è storica risale all'800, quando i sovrani prussiani decisero di dar vita a un complesso dedicato allo studio della scienza, della cultura e dell'arte nel centro di Berlino, nel quartiere Mitte, in un posto che già all'epoca si chiamava Isola perché stretto tra i due rami della Spree.

L'intervistatore chiede se l'Isola dei Musei sia stata concepita sin dall'origine in un'ottica sistematica. M.M. risponde che la chiave di interpretazione è esattamente

questa: nell'arco dei 100 anni in cui gli edifici destinati a svolgere queste funzioni culturali vennero costruiti si consolidò anche l'idea che ciascuno di essi aveva un valore sia assoluto ma anche relativo rispetto agli altri edifici. L'idea stessa del sistema era soggiacente al motivo della loro nascita per cui si è consolidata nel tempo.

Dunque il Pergamon, sin dagli inizi, cioè sin dalla realizzazione del primo edificio nel 1901 - quello che fu poi demolito nel 1908 perché troppo piccolo per contenere la grande quantità di oggetti che nel frattempo stavano arrivando dalle attività di scavo tedesche – era stato concepito come facente parte di un meccanismo più ampio. Quando venne realizzato il secondo edificio non vi era in programma di destinarlo soltanto all'archeologia. Inizialmente, infatti, il Pergamon conteneva anche collezioni di arte barocca e rinascimentale che poi furono trasferite altrove.

Tornando al tema della conservazione M.M. tiene a precisare che alla luce di questa politica di investimenti, sia gli oggetti mobili che l'edificio del Pergamon furono inseriti in un vasto programma di restauro e valorizzazione, un programma reso tanto più necessario vista la specificità del museo e delle sue collezioni, alcune delle quali essendo ricostruzioni in scala 1:1 non possono essere smontate e trasferite altrove ma devono essere restaurate *in situ*, o prima o durante i lavori di ristrutturazione e adeguamento della struttura.

La complessità del progetto che comporta tutta una serie di problemi di ordine logistico è stata affrontata, secondo M.M., grazie a un'assunzione di responsabilità specifiche da parte di una serie di soggetti tra cui:

- Uno specifico ufficio del Ministero delle Infrastrutture;
- La Direzione Generale dei Musei di Berlino;
- Il Museo di Pergamo;
- Alcune imprese private riunite in un consorzio.

A questo punto, si chiede come avviene il passaggio pratico, i meccanismi amministrativi che portano alla realizzazione degli interventi, dunque se si tratta di ditte specializzate con cui il museo ha un rapporto privilegiato o se il tutto si svolge mediante gara pubblica di appalto.

M.M. risponde che il meccanismo è simile a quelle di altri appalti pubblici. Si bandisce la gara, si accolgono le offerte tecniche ed economiche delle aziende e si attribuisce l'incarico. M.M. tiene a precisare che i requisiti di ammissibilità alle gare, essendo molto alti visto il grado di specializzazione richiesto alle aziende appaltatrici, accade spesso che le aziende che formalmente e sostanzialmente vi partecipano in realtà siano molto poche. A tal proposito egli ricorda che queste aziende, sia nella fase di progettazione che in quella di realizzazione dell'intervento, sono tenute a confrontarsi settimanalmente con un comitato di valutazione del museo per rendicontare lo stato di avanzamento del progetto.

L'intervistatore chiede qual è di solito la tempistica di questi progetti straordinari e M.M. spiega che c'è stata una prima fase di progettazione durata dal 2002 al 2004 e in cui è stato definito il primo programma di restauro ed evacuazione degli oggetti mobili delle collezioni presenti nel museo. Ci sarà poi una seconda fase che dal 2013 dovrà concludersi entro 12-15 anni. Al termine di questa fase i progetti di ristrutturazione e ampliamento dell'edificio, così come il restauro dei beni artistici e culturali dovranno essere conclusi.

Nel periodo intermedio, dal 2004 al 2013, il programma è stato (e sarà) ulteriormente dettagliato e in più sono state anticipate alcune misure di restauro, come quelle sulle cornici del Museo di Pergamon.

A proposito di questo programma straordinario M.M. anticipa anche quale sarà l'aspetto futuro del pergamo. Attualmente caratterizzato da una forma a "U" al termine del processo avrà una struttura quadrata. La quarta ala ospiterà una nuova collezione dedicata all'architettura monumentale egizia. Questo progetto si collegherà a quello del Neus Museum le cui tre collezioni saranno (a partire dal prossimo 16 ottobre 2009) interamente dedicate all'arte egizia. Le opere che comporranno la collezione del Neus e la quarta collezione del Pergamon vengono in gran parte dal museo di Charlottenburg che è stato chiuso da qualche anno.

L'intervistatore a questo punto cerca di riportare il discorso sul processo di conservazione ordinaria chiedendo se esiste un apposito reparto all'interno del Pergamon che sia dedicato alla conservazione degli oggetti. M.M. risponde affermativamente e ne descrive le caratteristiche. Secondo il M.M. ogni collezione ha a disposizione un team di restauratori che si occupa della cura degli oggetti. La loro specializzazione viene suddivisa per classi di materiali. A proposito della collezione d'arte classica e antica ne esistono 6, 2 che lavorano i marmi, 2 che lavorano i metalli, 2 le ceramiche.

A questo punto l'intervistatore chiede se questo team si occupa di svolgere l'intero processo di analisi, programmazione degli interventi, scelta degli interventi. M.M. risponde affermativamente specificando che il team si occupa solamente delle collezioni e non degli edifici.

Il compito dei restauratori è di lavorare a stretto contatto con gli archeologi del museo, che solitamente sono curatori e responsabili delle collezioni, per:

- Individuare le **priorità di intervento**;
- Definire il **budget** necessario;
- Proporre la **tipologia di interventi** da eseguire.

M.M. aggiunge che in vista del programma speciale di interventi che partirà nel 2013 questo team di restauratori è stato incaricato di predisporre un programma per la messa in sicurezza e il restauro dei beni artistici e culturali. M.M. tiene a sottolineare che se non ci fosse stata la necessità questo programma sarebbe stato difficilmente predisposto data la straordinaria quantità di oggetti della collezione e il numero di piuttosto contenuto di restauratori. In aggiunta egli sottolinea che anche per questa fase ci si è avvalsi dell'aiuto di una ditta privata.

La logica degli interventi di conservazione e restauro delle collezioni non si inserisce soltanto all'interno di questo programma straordinario di interventi. Il dott. M. ricorda infatti come già a partire dal 1994, ben prima che i fondi speciali fossero istituiti, si fosse intervenuto con fondi propri - della Direzione Generale dei Musei Berlinesi - sui Fregi dell'Altare di Pergamo, ormai ridotti in condizioni pessime. Tra l'altro l'intervento è stato eseguito da un restauratore italiano, Silvano Bertoli, che da qualche anno vive e lavora a Monaco.

Si chiede poi se esiste una carta del rischio per ogni oggetto della collezione. M.M. risponde affermativamente e aggiunge che esiste una speciale codificazione per cui l'oggetto viene classificato in base a ben 4 categorie di rischio che va da una



situazione di urgenza (rischio alto) a una in cui l'intervento può attendere (rischio basso).

A questo punto si chiede se e come avviene il rapporto tra restauro delle collezioni *in situ* e gestione della visita. M.M. risponde che per quanto riguarda le opere monumentali e le ricostruzioni architettoniche è stata in più di un'occasione si è cercato di affrontare il disagio cui visitatore va incontro – rumore, polvere, riduzione della visita – agendo sia sull'allestimento – introducendo ad esempio pannelli di plexiglas da cui poter guardare il lavoro di restauro – sia sulla comunicazione e l'informativa data dai servizi di accoglienza. Questo è accaduto sia per il restauro dei Fregi dell'Altare di Pergamon – smontati, restaurati altrove ma riallestiti con la partecipazione del pubblico – sia per il restauro della Porta del Mercato di Mileto – per i quali sono state installati pannelli in plexiglas.

M.M. illustra poi lo staff tecnico di supporto al lavoro di archeologi e restauratori: ci sono due ordini di collaborazioni, una interna al Pergamo, composta da personale di varia formazione e che intervengo nei processi comunicativi (ad es. fotografi), e un altro reparto (composto da circa un centinaio di persone), stavolta tecnico operativo (elettricisti – manutentori), che non è legato al singolo museo o alla singola collezione ma alla Direzione Generale.

M.M. asserisce che ci sono due livelli di cura delle collezioni, uno interno al museo e uno facente capo alla Direzione Generale. Il primo, che si occupa di raccogliere dati sui visitatori (provenienza – interessi – feedback) ha il compito di elaborare delle statistiche. L'altro, una vera e propria istituzione scientifica, è più uno strumento di ricerca.

Sul tema della gestione dei servizi aggiuntivi, M.M. risponde che i servizi aggiuntivi - Servizi di sorveglianza, bookshop, ristorazione, merchandising – vengono dati in appalto tramite gara pubblica.

Si nota che la differenza del sistema tedesco rispetto all'Italia sta nella gestione dei servizi di custodia che nel nostro Paese sono a carico dello Stato. M.M. infatti aggiunge che loro sono molto soddisfatti della qualità del lavoro svolto dalla sorveglianza e sicurezza.

Si chiede come sono organizzati i servizi di sicurezza. Il dott. M risponde che per quanto sappia i servizi di sicurezza, essi sono centralizzati. Ogni servizio di sicurezza del museo è connesso a una regia centrale che coordina il tutto. I servizi di sicurezza sono abbastanza severi anche per i funzionari i quali devono rispettare rigorosamente gli orari e qualora ce ne fosse bisogno devono chiedere dei permessi speciali che sono limitati al proprio ufficio specifico.

L'intervistatore chiede se sono previsti corsi di aggiornamento e formazione per il personale impiegato nell'area della conservazione. M.M. risponde che, contrariamente a quanto accade per altre figure professionali impiegate nel museo, la formazione al personale impiegato nella conservazione non viene promossa e organizzata dal museo stesso, pur essendo una delle loro caratteristiche fondamentali

Sulla politica dei prestiti, M.M. sostiene che nell'ultimo periodo l'ufficio statistiche ha registrato un incremento vertiginoso dei prestiti (verso l'Europa ma anche l'America e il Giappone) con tutta una serie di problemi logistici e di costi del lavoro (sottrazione di tempo per altro lavoro) che inevitabilmente ricadono sul

personale. La strategia del Museo è di contenere nel futuro la quantità di prestiti pur mantenendo le relazioni e le collaborazioni proficue con i musei.

Si chiede se la strategia di contenimento dei prestiti abbia a che fare con la strategia di tutelare e preservare gli oggetti della collezione. M.M. risponde che questo non rientra nelle preoccupazioni del museo perché in realtà l'attività di prestito è spesso l'occasione per restaurare oggetti che altrimenti avrebbero dovuto aspettare.

A riprova di ciò M.M. aggiunge che il Pergamon da anni intrattiene delle relazioni col Museo Archeologico Ibleo a Ragusa. Tale collaborazione, alimentata soprattutto per volere del Museo siciliano, si traduce in un flusso di sponsorizzazioni che il Comune proprietario del Museo regolarmente elargisce in favore del Pergamon per il restauro di oggetti che altrimenti non sarebbero stati restaurati in tempi brevi.

Ritornando sul tema dei finanziamenti per la conservazione, ci si chiede se il Pergamon stia già predisponendo una policy di fund raising alternativa ai fondi speciali il cui, stando alle disposizioni attuali, terminerà nel 2027. M.M. risponde che al momento si sta guardando all'obiettivo del 2027 e non sono in programma idee alternative. Quello che potrebbe accadere è, M.M. tiene a precisare che si tratta di una speculazione, si tenderà ad incrementare la raccolta fondi da privati.

In aggiunta si chiede se esiste, e all'occorrenza come si esplica, un sistema di valutazione della qualità del lavoro tecnico e scientifico svolto dal personale impiegato nella funzione conservazione. In aggiunta egli chiede se esiste anche un sistema di premiazione. M.M. a riguardo sottolinea che non esiste una vera e propria politica di valutazione del lavoro svolto dai conservatori o uno specifico sistema di monitoraggio creato *ad hoc*. Egli accenna però all'esistenza di uno strumento globale, tuttora in fase di sperimentazione, il cui nome suona come "Calcolo dei costi in relazione al lavoro e al risultato ottenuto". Si tratta di un sistema di calcolo statistico cui risponde tutto il personale del museo. A questo sistema di apprezzamento squisitamente quantitativo se ne affianca uno, più deduttivo e informale, che stima la qualità del lavoro del team in base alla percentuale di successo – che si traduce in ottenimento di fondi per la ricerca o l'attività didattica – che i progetti scientifico-divulgativi del museo (pubblicazioni – programmi per le scuole) riscuotono presso enti finanziatori terzi (es. fondazioni pubbliche o private).

Per quanto riguarda la premiazione M.M. accenna all'esistenza di uno strumento, anch'esso sperimentale, creato dal Ministero degli Interni e che va in questa direzione. Esso non coinvolge soltanto i Musei, ma altri tipi di istituzione e si basa sull'idea di attribuire un premio a una determinata persona, per aver svolto un determinato lavoro in un determinato arco temporale.

Sulle partnership strategiche, prevalentemente di tipo scientifico, oltre al legame strettamente finanziario connesso a specifici progetti, M.M. afferma che al momento le partnership strategiche e scientifiche del museo vanno in ben due direzioni:

- La collaborazione con l'Istituto Archeologico Germanico con il quale si gestisce congiuntamente un nuovo scavo a Mileto;
- La collaborazione con le università berlinesi al progetto excellent cluster che ha lo scopo di studiare le interdipendenze tra spazio e conoscenza nelle civiltà del Mediterraneo, dell'Asia, delle regioni del Mar Nero e delle steppe euroasiatiche, avendo come punto riferimento un periodo compreso tra il VI millennio AC e il VI secolo DC.

M.M. afferma che le attività di ricerca del Museo, che spesso riguardano le attività di scavo, vengono condotte solo se esiste una connessione con i temi delle collezioni (vedi scavi a Mileto).

Sul concetto di qualità e innovazione nel processo di conservazione del museo M.M. afferma che per quanto riguarda l'aspetto scientifico l'innovazione dipende molto dalle relazioni e dalle cooperazioni scientifiche. Dal punto di vista della qualità e dell'innovazione del Museo di Pergamo, la sfida si gioca sugli allestimenti, specialmente su due fronti:

- Sulla necessità di valorizzare gli allestimenti in scala 1:1 (uniche dal punto di vista tecnico ed estetico) mantenendone le caratteristiche distintive ma intervenendo laddove sono evidenti i problemi di fruibilità dovuti a un'idea didattica degli allestimenti ormai datata;
- Sulla necessità di sfruttare le nuove tecnologie, virtuali e interattive, soprattutto nei settori molto meno meglio conservati del Museo – ad esempio l'area nord – oppure nella nuova ala del museo, attualmente in progettazione. Secondo il dott. M. sono infatti allo studio alcune mostre sperimentali in questo senso.

Intervista a **S. KRONENBERG**  
Ruolo **Responsabile Relazioni Pubbliche della Direzione Generale dei Musei Statali di Berlino**  
Funzione **conservazione**  
Data e luogo **24 settembre 2009, Berlino**

L'intervistatore indaga innanzitutto con S.K. sul tema della comunicazione e su come in particolare essa venga gestita dalla Direzione Generale dei Musei Statali di Berlino per conto dei musei che ne fanno parte. S.K. risponde che il suo ufficio (public relations) lavora per la promozione dell'intero sistema museale, quindi di tutte le collezioni esistenti nei musei, incontrando la difficoltà (tra l'altro S.K. dice che è stata da poco assunta nella funzione) di calibrare l'informazione per ogni singolo museo – ognuno con caratteristiche precipue differenti –, dunque per i visitatori che sono interessati al singolo museo, al singolo edificio, alla singola collezione o pezzo della collezione e non all'intero sistema.

L'intervistatore chiede se la comunicazione è intesa in funzione istituzionale o anche funzionale alla sponsorizzazione. S.K. afferma che le attività di

sponsorizzazione ricadono nelle competenze dell'ufficio. Possono dunque essere individuate due linee di sponsorizzazione:

- **Big donor:** si tratta di quelle compagnie che hanno fatto o hanno intenzione di fare una grande donazione soprattutto in favore dei musei dell'Isola. Essi non sono interessati ai contenuti delle collezioni, cioè non sono interessati a legare il proprio nome e la propria immagine al singolo progetto o alla singola mostra. Essi piuttosto sono interessati ad associare il proprio brand con quello del Sistema.
- **Sponsorizzazioni su attività o specifici progetti del museo o delle collezioni:** si tratta di un'attività che viene gestita dall'ufficio pubbliche relazioni insieme ai curatori delle collezioni ed è volta a trovare l'interesse delle aziende a sostenere alcuni specifici progetti. In questo caso la relazione tra azienda e museo viene sostenuta dai contenuti.

A questa seconda fonte, S.K. ne aggiunge una terza. Si tratta sempre di attività di sponsorizzazione da aziende private che hanno intenzione di tessere legami con il museo e la collezione. In questo specifico caso la relazione non è garantita dai contenuti ma dalle conoscenze personali dei curatori, degli archeologi ecc.

L'intervistatore chiede con quale modalità lo sponsor partecipa alle attività del museo. S.K. afferma che la relazione cambia in funzione delle collezioni o delle mostre. Ci sono aziende che destinano fondi al Museo per organizzare l'evento nel suo complesso, altre per sostenere i costi delle pubbliche relazioni, delle comunicazioni, delle pubblicazioni. Tutto dipende dalla tipologia di interesse che l'azienda ha verso i contenuti specifici del museo, delle mostre.

L'intervistatore chiede se solitamente le aziende che partecipano con sponsorizzazione alle attività del museo hanno specifiche ingerenze sul museo. S.K. risponde che quando le aziende sponsorizzano hanno in mente soltanto l'esposizione del marchio e mostrare, laddove ve ne fosse, il particolare legame che sottende la relazione con il contenuto culturale della mostra.

Inoltre c'è da dire che il punto di forza della Direzione Generale è che rappresenta un'istituzione gigantesca da cui le aziende possono trarre benefici in termini di immagine per cui è abbastanza difficile che le aziende cerchino di esercitare un qualsiasi potere su di esso.

L'intervistatore chiede se esistano altre attività di fundraising da parte del museo, attività che permettono di acquisire altri fondi oltre a quelli che il museo riceve dallo Stato e dalle aziende private sotto forma di sponsorizzazioni.

S.K. risponde che c'è una terza forma di fundraising. Il museo infatti è costantemente impegnato nella raccolta fondi da fondazioni pubbliche o private, in particolare da quelle che promuovono la ricerca scientifica (es. German Science Foundation). Si tratta di fondi che vengono donati in funzione di specifici progetti di ricerca e divulgazione scientifica.

La partecipazione ai bandi viene effettuata a livello di singoli dipartimenti (curatori e staff) all'interno dei singoli musei o collezioni. Al contrario a livello centrale vi è un sistema di monitoraggio, raccolta e divulgazione dei bandi promossi dalle suddette fondazioni.

L'intervistatore chiede infine se la Direzione Generale dei Musei Statali di Berlino si stia ponendo degli obiettivi specifici di comunicazione per l'intero sistema museale. S.K., facendo riferimento al caso specifico del Pergamo, con il suo

1000.000 di visitatori all'anno, asserisce che ci si sta ponendo la domanda se “è possibile fare di più” e non “è possibile avere di più”. In generale secondo S.K. la percezione che si ha dell'isola dei musei e di ogni singolo museo che vi fa parte, è generalmente molto alta da parte dei visitatori. Il vero problema da risolvere è il rapporto con i cittadini di Berlino che, pur essendo affettivamente legati al museo in quanto simbolo, sono di certo tra quelli che lo frequentano meno.

Intervista a **DIMITRIOS PANDERMALIS**  
Funzione **Allestimento museale**  
Data e luogo **7 ottobre 2009, Atene via Dionysiou Areopagitou**  
Ruolo **Direttore del museo archeologico di acropoli**

Il Direttore del Museo, Dimitrios Pandermalis, (DP) ha brevemente illustrato la storia che ha portato alla costruzione del Nuovo Museo dell'Acropoli. Non è stato un processo facile arrivare alla costruzione del museo: le prime tre gare d'appalto per l'aggiudicazione del progetto andarono deserte, ed è stato necessario indirne una quarta. Inoltre, l'opinione pubblica e le istituzioni erano molto scettiche sulla scelta del luogo, dal momento che si trattava di un'area densamente popolata, e inoltre posta al di sopra di importanti scavi archeologici. DP ha messo in luce come sia importante nel XXI secolo che i direttori dei musei non siano più soltanto attenti archeologici, ma bravi manager. Secondo DP per poter gestire al meglio un museo è necessario un alto livello di autonomia dalla struttura centrale. L'intervistatore (INT) ha messo in luce come l'esperienza di DP sia particolare, dal momento che solitamente il direttore viene preposto a definire una strategia di una struttura già preesistente, mentre in questo caso è stato il direttore a coordinare e gestire anche la costruzione del museo. E' emerso che DP, prima di occuparsi del Museo dell'acropoli era stato responsabile di un sito archeologico alle pendici del Monte Olimpo, dove è stato aperto un parco archeologico. Grazie a questo intervento tutta la regione è stata valorizzata, migliorando le condizioni sociali e economiche dell'area. DP ha avuto l'incarico di costruire il Museo dell'Acropoli e di assumerne la direzione amministrativa. Alla direzione del museo è preposto un Consiglio di cui è membro anche il Sindaco della città di Atene, e questo ha garantito che siano state incluse anche le tematiche legate al territorio e all'ambiente. Sebbene la location del museo sia stata a lungo criticata per la vicinanza ad un quartiere popolare, secondo DP questo aspetto potrà in futuro generare solamente delle ricadute positive per il territorio. L'intervistatore chiede se, nonostante la peculiarità nella scelta gestionale del museo, questo sia comunque una istituzione pubblica. DP risponde che si tratta sempre di una istituzione pubblica, ma con un nuovo modello di governance. L'INT chiede se le entrate finanziarie siano direttamente imputate al museo; DP replica dicendo che è stata approvata una legge per far sì che le entrate provenienti dalla vendita dei biglietti di ingresso siano a disposizione del museo ed inoltre si stanno studiando diverse soluzioni per rendere autonomi a livello di gestione il ristorante, il bookshop e il bar: si ritiene infatti che non sia possibile una buona gestione senza un alto grado di autonomia e dovendo far approvare ogni singola decisione dall'autorità centrale. Secondo DP è necessario, per ottenere buoni risultati, introdurre al museo una gestione mista (pubblico-privato): un modello che consenta un altro grado di autonomia senza però rinunciare ai finanziamenti statali. L'INT chiede se il ristorante e il bookshop siano gestiti da società private. DP replica, che al momento il ristorante e il negozio sono gestite da privati che si sono aggiudicati la concessione grazie ad una gara d'appalto; ogni anno vengono pagate le royalties sui profitti dell'esercizio. Il sistema dei servizi è in corso di ridefinizione, difatti a dicembre verrà indetta una gara d'appalto europea per

l'aggiudicazione definita dei servizi di bookshop e ristorazione. Il direttore ha sottolineato che considera il ristorante del museo alla stregua di una sala espositiva, nel senso che le due sono considerate parti di una sola unità. Non sempre è facile trovare soluzioni efficienti sia per museo che per la società che gestisce il servizio aggiuntivo: infatti se da una parte il museo vorrebbe rendere accessibile la cultura dando a tutti la possibilità di usufruire dei servizi offerti all'interno del museo, la società che ha in concessione gli spazi museali vorrebbe massimizzare i profitti. I due differenti obiettivi possono generare situazioni conflittuali, anche se, per il momento, i prezzi dei servizi, essendo stabiliti dal museo, sono piuttosto bassi. DH vuole trasmettere questo messaggio di unità tra museo e servizi aggiuntivi, nonostante siano gestiti da enti diversi: si richiede infatti che siano allineati nel perseguire l'obiettivo comune di *rendere sempre più accessibile la cultura alle persone*. Nella gara d'appalto il museo ha messo a disposizione del ristorante non solo gli spazi, ma anche tutta l'attrezzatura necessaria. L'INT ha poi chiesto se la gara d'appalto che si terrà in dicembre per l'aggiudicazione dei servizi aggiunti del museo è una gara che interessa anche altre strutture museali di Atene o solamente il nuovo museo dell'acropoli. DP ha replicato dicendo che il museo dell'acropoli è un progetto pilota e sarà il primo a sperimentare questo nuovo modello di governance, in futuro, se avrà successo potrà essere mutuato da altri musei. L'INT ha messo in luce come in Italia quando viene dato in affidamento la gestione di un servizio accessorio non è garantito la dotazione completa di tutti gli spazi, DH sottolinea che questo intervento è direttamente correlato all'idea di rendere la cultura accessibile per tutti: meno costi di avviamento dovrà sostenere il privato, più i prezzi dei servizi potranno rimanere bassi e accessibili per tutti.

L'INT ha poi chiesto se il Museo dell'Acropoli sia il simbolo di una nuova concezione dell'archeologia, più fruibile al grande pubblico. Secondo DP sicuramente il Museo dell'Acropoli rappresenta una nuova concezione del museo archeologico, che cerca di *ricreare l'icona del sito*. L'INT ha poi chiesto se esistono costi specifici per la manutenzione delle pareti in vetro, è emerso che è stato utilizzato un vetro speciale in grado di assorbire il 60% del calore solare, consentendo così un rilevante risparmio energetico. L'INT chiede se sono stati previsti finanziamenti privati per la gestione del museo, DH risponde che per il momento gli unici finanziamenti di cui beneficia il museo sono pubblici, ma che sarebbe importante cercare di coinvolgere il pubblico attraverso nuove campagne di membership e nuove fondazioni costituite ad hoc, DH sostiene che l'idea "amici del museo" sia ormai una forma un po' desueta. Il coinvolgimento del pubblico all'interno del museo è qualcosa che il museo deve fare da solo, cercando di attrarre sempre più visitatori.

L'INT chiede quante risorse umane lavorano all'interno del museo e se, anche qui, come in Italia, esiste una preponderanza di custodi rispetto ai manager. DH risponde che all'entrata del museo non ci sono custodi, ma solamente personale di accoglienza alla biglietteria e al desk informazioni, inoltre, è stata introdotta una nuova categoria di assistenti al museo (12), laureati in archeologia, che si occupa prevalentemente delle visite guidate, ma che ha anche qualche compito di manutenzione, come ad esempio la regolazione della luce nelle sale espositive. L'idea è quella di creare un nuovo stile di assistenza per i visitatori del museo. All'interno del museo lavora anche una equipe di restauratori, specializzati nel

restauro di marmo e metalli. Per quanto riguarda i custodi è stato attivato un programma per responsabilizzarli e renderli partecipi all'interno della struttura museale. In particolare, due volte al mese, il management del museo incontra i custodi per uno scambio di idee, per eventuali problematiche e per aumentarne la motivazione. Per quanto riguarda la sicurezza, tecnici specializzati sono addetti al sistema di video-sorveglianza ventiquattro ore su ventiquattro. Inoltre si sta sviluppando una collaborazione con l'università di Salonicco per dotare tutte le sale espositive di misuratori di umidità e di luminosità. L'INT chiede se esiste personale specializzato che si occupi della promozione e della comunicazione; è emerso che per il momento non esiste una figura professionale che si dedica solo a queste attività perché il museo è appena nato. Si è poi passato ad indagare se all'interno della struttura esista un laboratorio per la conservazione e il restauro dei reperti o se questo aspetto venga gestito in collaborazione con altre istituzioni. E' emerso che il museo è dotato di un laboratorio interno per il restauro dei reperti, inoltre sono state avviate delle collaborazioni internazionali con altri musei: ad esempio è stata attivata una collaborazione con il Pergamon Museum di Berlino, con il quale sono state progettate mostre temporanee. In particolare si è sviluppato un progetto sulla figura di Pericle e la costruzione del Partenone.

Si è poi affrontato il tema del biglietto integrato tra diversi siti culturali per aumentare il numero di visitatori: DP esprime il proprio consenso verso questo tipo di strategie integrate, ma ritiene che per Museo dell'Acropoli sarebbe meglio che i ricavi da bigliettazione fosse imputati direttamente al museo. Inoltre, secondo DP, è difficile la costituzione di un biglietto integrato tra siti che hanno prezzi di ingresso molto differenti tra di loro: l'accesso dell'acropoli è di € 12, l'ingresso al museo di €1, che passerà a €5 nel nuovo anno.

Si è poi chiesto se nella città di Atene si siano dei punti informativi dove si possano acquistare i biglietti di ingresso. DP ha messo in luce che il museo ha avviato una stretta collaborazione con gli alberghi della città, dove è possibile recuperare materiale informativo e pubblicitario, inoltre è stato attivato un servizio di vendita on line del biglietto. L'INT ha poi chiesto se al Museo dell'Acropoli esistessero dei metodi per quantificare e qualificare la domanda culturale. E' emerso che sono stati preparati dei questionari per misurare la soddisfazione dei visitatori che verranno distribuiti nei prossimi mesi, inoltre si sta cercando di sviluppare delle audioguide in grado di registrare alcuni dati qualitativi sui visitatori.