



Unione europea  
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE ATTIVE,  
I SERVIZI PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE



---

**Progetto pilota**

***“Revisione dei processi e riorganizzazione di una struttura territoriale del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (Mibact) in un una regione dell’obiettivo convergenza”***

---

# **Polo Museale Regionale della Puglia**

## ***Analisi di contesto e benchmark***

***A cura di***

**IRSO**  
fondazione  
istituto di ricerca intervento  
sui sistemi organizzativi

**Gennaio 2015**

**Formez**<sub>PA</sub>

# Polo Museale Regionale Della Puglia

## *Analisi di contesto e benchmark*

A cura di  
**IRSO**  
fondazione  
istituto di ricerca intervento  
sui sistemi organizzativi

**Gennaio 2015**

### Indice

<b>Sintesi</b> .....	<b>3</b>
<b>D1 I sistemi museali: normative, prassi, letteratura di riferimento</b> .....	<b>4</b>
1.1. I nuovi Poli Museali. L'impianto normativo e gli obiettivi da raggiungere .....	4
1.2. La promozione dei Sistemi Museali .....	6
1.3. Sviluppo di servizi specifici e riduzione di costi nella realizzazione di un sistema museale .....	8
1.4. Gli strumenti per il sostegno ai Sistemi Museali: convenzioni e fondazioni .....	10
1.5. Esperienze virtuose e best practices .....	13
1.6. Categorie per l'analisi e la progettazione dei Sistemi Museali: il contributo della letteratura di scienze dell'organizzazione .....	23
<b>D2 La progettazione di un "caso pilota"</b> .....	<b>31</b>
2.1. Il peso della cultura in Italia .....	31
2.2. Il Sistema Museale Pugliese .....	32
2.3. L'offerta culturale e museale .....	33
2.4. La domanda dei visitatori .....	38
2.5. Analisi della Value Chain del Sistema turistico-culturale .....	43
2.6. Specifiche di progettazione del Polo Museale Regionale Pugliese .....	46
2.7. La rete di stakeholder .....	51
<b>Bibliografia</b> .....	<b>57</b>

## Sintesi

Il progetto avviato per la definizione del modello organizzativo del nuovo Polo Museale Regionale della Puglia, la nuova struttura regionale pensata in seno al processo di riorganizzazione del MIBACT attualmente in corso e definito nel DPCM del 28 febbraio 2014, ha portato alla realizzazione di un percorso che partendo **dall'analisi delle recente normativa** in tema di riorganizzazione del Ministero dei Beni Culturali, nell'ottica di rafforzamento del sistema museale, promozione e valorizzazione, e **dall'analisi dell'ampia letteratura in tema di promozione e sviluppo di Sistemi Museali** ha evidenziato:

- i vantaggi culturali ed organizzati legati alla promozione e integrazione di strutture museali in Sistemi integrati
- i miglioramenti possibili del "fare sistema" come, a solo titolo di esempio, la costruzione di una relazione sinergica tra settore pubblico e privato, la definizione di politiche e di programmi di intervento che vedono il coinvolgimento di attori decisionali differenti come enti locali, enti privati, operatori turistici, ecc., la definizione di strategie di comunicazione e promozione condivise
- le forme giuridiche attraverso le quali tale integrazione tra le strutture può prendere forma ed essere formalizzata

Al fine della progettazione dell'assetto organizzativo e gestionale del nuovo Polo Museale, il percorso avviato ha visto come secondo step **l'identificazione di alcune esperienze virtuose** di realizzazione di sistemi museali sia a livello nazionale che internazionale al fine di ricavarne delle indicazioni, degli spunti utili per la sviluppo e la progettazione del nuovo Polo Museale.

Lo studio di queste best practice combinato con la letteratura recente che si è occupata dei sistemi museali, sulla linea della tradizione delle teorie delle contingenze organizzative secondo la quali non esiste un modello universale di organizzazione predefinito e applicabile, ha messo in evidenza come non possa esistere una "best way of organizing" dei sistemi museali territoriali, ma che **alcuni fattori strutturali favoriscono o impongono le diverse forme che possono assumere i sistemi museali.**

Per focalizzare l'attenzione sul caso specifico, ovvero per comprendere quali fattori caratterizzano il contesto e possono "contribuire" alla definizione dell'assetto organizzativo che il futuro Polo Regionale Pugliese assumerà è stata condotta **un'analisi di scenario** con l'obiettivo di **ricostruire le caratteristiche quantitative delle strutture museali** presenti nella Regione Puglia e analizzare la struttura dell'offerta e della domanda. Lo studio della domanda e offerta è stato affiancato da **un'analisi della rete culturale e turistica del sistema Pugliese** e degli **attrattori primari e secondari che compongono la Catena del sistema turistico – culturale** e dalla ricostruzione della **mappa degli stakeholders** del futuro Polo Museale con indicazione delle attività svolte da ciascuno di essi e della tipologia di relazione che può essere instaurata con il Polo Museale Regionale.

Il percorso seguito ha permesso di anticipare un **primo modello di analisi del sistema turistico culturale** della Regione Puglia che mira ad evidenziare quali attori sono coinvolti nel processo di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale, quali contributi possono dare a tale processo, quali i punti di forza e debolezza del sistema e quali le possibile aree di intervento sulle quali focalizzare l'attenzione perché aree di potenziale vantaggio.

## **D1 I sistemi museali: normative, prassi, letteratura di riferimento**

### **1.1. I nuovi Poli Museali. L'impianto normativo e gli obiettivi da raggiungere**

#### **I dettati del DCPM del 28 febbraio 2014**

Il processo di riorganizzazione del Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo (MIBACT) è attualmente in corso e come definito nel DPCM del 28 febbraio 2014 è determinato sia dalla necessità di adattarsi alle politiche di spending review attuate con il decreto legge n. 66 del 2014 sia dalla necessità di rispondere alle misure già adottate con il d.l. n. 83 del 2014, convertito nella legge n. 106 del 2014 (decreto ArtBonus).

La riforma prevista per il Ministero è costruita per risolvere sei "nodi" principali riconosciuti come le principali disfunzioni più volte evidenziate:

1. L'integrazione tra i due ambiti di intervento del Ministero: cultura e turismo
2. La moltiplicazione delle linee di comando e le numerose duplicazioni tra centro e periferia
3. Il congestionamento dell'amministrazione centrale, oberata dai tagli operati negli ultimi anni
4. La carenza di autonomia dei musei italiani, che ne limita le potenzialità
5. La scarsa attenzione dei Sistemi Museali verso il contemporaneo e verso la promozione della creatività
6. Il ritardo nelle politiche di innovazione e di formazione

La riorganizzazione prevede l'attivazione di una serie di interventi ed iniziative volte al miglioramento di ciascun ambito evidenziato, il presente lavoro focalizzerà l'attenzione sui Musei, in particolare sulla costituzione di un Polo Museale Regionale per comprenderne le principali caratteristiche e l'architettura, e sulle modalità di integrazione tra il settore Cultura e il settore Turismo (*Verso un nuovo Mibact. La riorganizzazione del ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo*, 2014).

#### **Integrazione tra gli ambiti Cultura e Turismo**

**L'esigenza** manifestata è quella di attuare un processo di forte integrazione tra le componenti del settore culturale di dimensione territoriale e quelle dei settori connessi: il turismo, la comunicazione museale, il marketing, la ricerca, l'educazione scolastica universitaria, la formazione professionale.

Ciò comporta il potenziamento dei collegamenti tra gli uffici operanti:

1. le competenze della Direzione generale Turismo vengono aggiornate per assicurare la massima integrazione tra i due settori
2. le Direzioni generali centrali competenti per i beni culturali vengono arricchite di funzioni rilevanti anche per il turismo, come ad esempio la realizzazione di itinerari e percorsi culturali e paesaggistici di valenza turistica

3. le Direzioni regionali sono trasformate in uffici di coordinamento amministrativo e dotate di specifiche competenze in materia di turismo, rafforzando così l'interazione con Regioni ed enti locali, nonché la promozione delle attività culturali

Come riportato nel DPCM 28 Febbraio 2014:

*“La Direzione generale Turismo svolge funzioni e compiti in materia di turismo, e a tal fine cura la programmazione, il coordinamento e la promozione delle politiche turistiche nazionali, i rapporti con le Regioni e i progetti di sviluppo del settore turistico, le relazioni comunitarie e internazionali in materia di turismo e i rapporti con le associazioni di categoria e le imprese turistiche. Effettua inoltre la vigilanza sugli enti e l'assistenza alla domanda turistica e al turismo sociale”.*

In particolare, il direttore Generale:

*“istituisce, in raccordo con i Segretariati regionali e con gli enti territoriali, reti e percorsi di valorizzazione condivisa del patrimonio culturale e del paesaggio e cura la definizione, in raccordo con la Direzione generale Belle arti e paesaggio, degli indirizzi strategici dei progetti relativi alla promozione turistica degli itinerari culturali e di eccellenza paesaggistica e delle iniziative di promozione turistica finalizzate a valorizzare le identità territoriali e le radici culturali delle comunità locali”.*

## **I musei e le loro potenzialità**

***L'esigenza*** manifestata è quella di mantenere il legame dei musei con il territorio e con le Soprintendenze fatte salve le prioritarie esigenze di tutela e di unitarietà del patrimonio culturale della Nazione.

Ciò comporta una revisione della struttura volta a (*Verso un nuovo Mibact. La riorganizzazione del ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, 2014*):

1. Istituire una ***nuova Direzione generale musei***, cui affidare il compito di attuare politiche e strategie di fruizione a livello nazionale, favorire la costituzione di poli museali anche con Regioni ed enti locali, svolgere i compiti di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura, dettare le linee guida per le tariffe, gli ingressi e i servizi museali, favorire la costituzione di fondazioni museali aperte alla partecipazione di soggetti pubblici e privati, favorire la partecipazione del Ministero ad associazioni, fondazioni, consorzi o società per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali
2. ***Conferire a due Soprintendenze speciali e a 18 musei la qualifica di ufficio dirigenziale***, riconoscendo così il massimo status amministrativo ai musei di rilevante interesse nazionale, i cui direttori potranno essere scelti tramite selezione pubblica tra interni o esterni all'amministrazione, anche stranieri
3. ***Creare poli museali regionali***, articolazioni periferiche della Direzione generale musei, incaricati di promuovere gli accordi di valorizzazione previsti dal Codice dei beni culturali e del paesaggio e di favorire la creazione di un Sistema Museale tra musei statali e non statali, sia pubblici che privati

4. **Dotare tutti i musei di autonomia tecnico-scientifica** e di un proprio statuto, in linea con i più elevati standard internazionali; le 2 Soprintendenze speciali e i 18 musei dirigenziali di rilevanza nazionale potranno anche godere di autonomia contabile
5. Individuare i **musei e i luoghi della cultura la cui gestione può essere affidata a soggetti privati** ai sensi dell'art.115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio

Con particolare riferimento alla costituzione dei Poli Museali Regionali, il progetto di riforma riconosce loro un ruolo di primo piano in quanto (DPCM 28 febbraio 2014):

- Rappresentano una **apertura verso un modo diverso di gestione museale poiché** avranno il compito di promuovere *“la costituzione di un Sistema Museale regionale integrato, favorendo la creazione di poli museali comprendenti istituti e luoghi della cultura statali e quelli delle amministrazioni pubbliche presenti nel territorio di competenza, nonché di altri soggetti pubblici e privati”*
- Viene **concesso l'affidamento diretto o in concessione delle attività e dei servizi pubblici di valorizzazione di beni culturali**, ai sensi dell'articolo 115 del codice (art. 33, comma 2, lett. I, DPCM 28 febbraio 2014), ma non per musei uffici di livello dirigenziale di cui all'articolo 29, comma 3, per i quali l'affidamento viene disposto dal direttore del museo (art. 34, comma 4, lett. H, DPCM 28 febbraio 2014)
- **Svolgono funzioni** di promozione culturale ad esempio: **“cura il progetto culturale di ciascun museo all'interno dell'intero Sistema regionale**, in collaborazione con il relativo direttore, in modo da garantire omogeneità e specificità di ogni museo, favorendo la loro funzione di luoghi vitali, inclusivi, capaci di promuovere lo sviluppo della cultura” ed addirittura **“autorizza, sentito il Soprintendente di settore, le attività di studio e di pubblicazione dei materiali esposti e/o conservati presso i musei del polo”**.

## Gli obiettivi da raggiungere

Il processo di riorganizzazione del Ministero avviato con il DCPM si prefigge il raggiungimento di importanti obiettivi:

- rispondere alle sfide gestionali che soprattutto i musei di dimensioni più ridotte devono fronteggiare
- rispondere alla sfida della valorizzazione del patrimonio definita come l'esercizio delle funzioni e la disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso
- favorire l'integrazione tra il settore cultura e il settore turismo

## 1.2. La promozione dei Sistemi Museali

La promozione di forme di interazione attraverso Sistemi Museali non è cosa nuova: essa era già prevista a livello normativo dal D.Lgs.22 gennaio 2004, n. 42 e dal D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 156:

*“soggetti pubblici e privati possano accorparsi per “regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali” e istituire “forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni”. In particolare è prevista la possibilità di “centri di acquisto” in comune di beni e servizi, di strutture comuni per la fornitura al*

*pubblico di servizi strumentali, di “organici d’area” per l’utilizzo in più luoghi del personale”  
(art. 112, comma 9)*

Tale interazione permette di raggiungere importanti risultati sia da un punto di vista culturale, sia da un punto di vista organizzativo, così come supportato da una ampia letteratura.

Sotto il **profilo culturale**:

- le raccolte dei **musei complementari**, in quanto provenienti da luoghi culturalmente coesi, possono rendere esplicite le connessioni storiche fra le raccolte di ciascun museo e fra queste e il territorio locale
- la costruzione di **link fra collezioni** conservate, ad esempio tra età storiche che accomunano le opere dei vari musei possono portare non solo dei vantaggi economici, ma anche dei vantaggi in termini di utilità ai visitatori e/o ai professionisti dell’arte
- la realizzazione di **prodotti integrati** in grado di intercettare gli interessi dei vari attori e di attrarre un maggior numero di visitatori
- integrazione e collaborazione tra soggetti con profili differenti per **l’identificazione delle tecniche migliori in tema di conservazione e valorizzazione dei beni**
- **valorizzazione del sistema dei beni culturali con il sistema del paesaggio secondo un approccio integrato e sistemico**, così da cogliere il valore strategico dei luoghi e dei beni culturali in essi presenti (Franch, 2002; Martini, 2005; Bonel, et al, 2005; Gregori, 2005; Pencarelli, Splendiani, 2008) e di accrescere il prestigio e rafforzare l’immagine di insieme di ciascun museo – componente (Zan, 1999).

Sotto il **profilo organizzativo**:

- superamento dei **vincoli finanziari, organizzativi, produttivi e economici che gravano sui singoli musei** a causa di una ridotta quantità di utenza. Il vantaggio legato all’adesione ad un Sistema Museale consisterebbe nel conseguimento di decisive economie di scala
- **ripensamento e riorganizzazione degli spazi e delle sedi** in vista di uno sfruttamento più razionale che possa portare dei vantaggi sia in termini economici che in termini di maggiore visibilità e di maggior afflusso di visitatori
- **saturatione, specializzazione e formazione delle risorse** presenti ed operative in particolare: nell’area amministrativa dove si punta ad avere una riduzione dei costi dovuta alla centralizzazione; nel settore ricerca e sviluppo dove la realizzazione di un programma di ricerca e sviluppo più ampio può essere maggiormente redditizio in quanto l’innovazione verrà applicata ad un maggiore volume di produzione; nel campo delle pubbliche relazioni e in quello dei servizi educativi che godranno di forti sinergie e quindi di altrettanto notevoli economie di scala.
- la **centralizzazione delle attività di tre aree strategiche** come: l’area scientifica-culturale, l’area manageriale e l’area dell’assistenza tecnica determinano notevoli vantaggi in quanto facilitano il processo decisionale
- **produzione congiunta di beni** attraverso l’utilizzo di risorse che altrimenti rimerebbero sottoutilizzate. Un esempio può essere la creazione di bookshop: in questo caso le medesime strutture possono essere utilizzate per vendere non solo servizi, ma

cataloghi, gadgets e materiali da collezione. Alcuni input indivisibili, come i mezzi di trasporto, possono venire impiegati da più musei e non solo da parte di una singola istituzione museale

- creazione di una **struttura di coordinamento unitaria** in grado di coordinare le attività di tutto il Sistema, risolvere problematiche che, se affrontate singolarmente, finirebbero per creare gravi problemi e impedimenti al corretto funzionamento del Sistema nel suo complesso, o questioni particolari, come la promozione e valorizzazione dell'intero Sistema, organizzare eventi collettivi, programmare le necessarie ristrutturazioni, ideare varie forme di promozione turistica.

La combinazione di tali risultati è anche alla base del raggiungimento dell'obiettivo primario per un Polo Museale, ossia la **massimizzazione del rapporto tra i benefici e costi connessi all'esperienza culturale**. Tale rapporto deve essere inteso sia come rapporto tra benefici e costi legati alla singola esperienza culturale sia come rapporto tra benefici e costi legati alla relazione di lungo termine con la struttura museale e con le strutture ad essa connesse (gli altri partecipanti all'offerta culturale).

### **1.3. Sviluppo di servizi specifici e riduzione di costi nella realizzazione di un sistema museale**

La letteratura sulla gestione dei musei, in particolare la letteratura che confronta le modalità gestionali dei musei attraverso la comparazione delle performance (Valentino, 1992), mette in evidenza le funzioni di un museo che possono essere migliorate facendo sistema.

Con riferimento ai servizi specifici di un Sistema Museale, le principali criticità riguardano:

1. **Conservazione programmata** intesa come l'attività di manutenzione e di intervento conservativo delle opere e delle strutture che prende forma e si concretizza, in un'ottica di medio e lungo termine, nell'ambito di un'attività progettuale che vede coinvolti differenti attori.

L'adesione ad un Sistema Museale favorisce tale attività in quanto permette il maggior coinvolgimento di attori operanti su differenti livelli: professionalità scientifiche ed operatori tecnici, enti di gestione territoriale e centri di ricerca, enti preposti alla tutela e università, infrastrutture pubbliche e private e fornitori di ospitalità e di servizi (Della Torre, 2001). Il coinvolgimento di attori differenti può anche essere occasione per un ampliamento dei servizi per il visitatore, nell'ottica di creazione di valore aggiunto. Un esempio potrebbe essere quello di integrare l'accesso ai depositi nella visita tradizionale ad un museo: in questo modo si fornirebbe un servizio "aggiuntivo" (seppur sempre inquadrato nella funzione "conservazione") con un impatto positivo per studiosi e studenti universitari.

2. **Servizi di accoglienza**. L'erogazione dei servizi di accoglienza si è andata standardizzando e ad oggi si concretizza nella gestione di punti di ristoro, nella gestione della biglietteria e nella gestione dei bookshop.

L'adesione ad un Sistema Museale potrebbe essere occasione per l'avvio di un percorso di innovazione nel sistema di offerta dei servizi aggiuntivi nell'ottica di raggiungimento di livelli

accettabili di originalità, innovazione e qualità, di adeguare le esperienze nazionali agli standard internazionali di successo, di innovare l'offerta per migliorare i servizi al visitatore.

3. **Didattica** che prende forma in visite giornaliere di scolaresche accompagnate da guide culturali. L'adesione ad un Sistema Museale può favorire lo sviluppo di un nuovo modello che lega al momento dell'educazione quello dell'intrattenimento, realizzando dei percorsi di apprendimento comuni che favoriscano la comprensione ad un giovane visitatore, potendo contare su professionalità condivise con gli altri musei presenti nel Sistema.

Con riferimento all'area gestionale, intesa come l'insieme delle funzioni di gestione per l'erogazione dei servizi, i miglioramenti possibili del "fare sistema" riguardano:

4. **Organizzazione – persone – formazione – lavoro.** La funzione di gestione del personale rappresenta un punto chiave strategico per lo svolgimento delle attività chiave di un museo e l'erogazione dei servizi al pubblico. Spesso la direzione delle istituzioni culturali risulta riservata a professionisti con competenze specifiche sui temi storico – culturali, ma non è chiaro se abbiano anche delle competenze di natura manageriale che permettano loro di gestire e organizzare quella che può essere definita una "macchina aziendale" come una struttura museale.

L'adesione ad un Sistema Museale potrebbe essere l'occasione per un confronto tra figure con competenze non solo storico culturali, ma anche manageriali affinché vi sia uno scambio e una condivisione di buone prassi.

5. **Marketing, comunicazione e promozione** sono attività strategiche per un duplice motivo. Da un lato attraggono il pubblico e diffondono la conoscenza e dall'altro possono essere anche occasione per incrementare la capacità di autofinanziamento della gestione. L'adesione ad un Sistema Museale potrebbe essere da stimolo per lo sviluppo di tali attività che spesso un singolo museo non riesce a sviluppare in modo adeguato, in particolare tale adesione potrebbe fungere da occasione per avviare un percorso di integrazione tra il sistema culturale e il sistema turistico pensando a delle offerte commerciali capaci di legare la proposta culturale a quella turistica in modo che si venga a creare un forte legame tra i soggetti della filiera culturale e gli operatori del settore del turismo.

6. **Governance territoriale e integrazione gestionale.** Dal punto di vista dell'integrazione ad oggi è possibile riscontrare alcuni esempi tra istituti museali in merito alla fase comunicativa e promozionale (Hinna, Minuti, 2009).L'adesione ad un Sistema Museale potrebbe essere occasione per una condivisione e integrazione non solo promozionale, ma anche del sistema dell'offerta inteso come integrazione degli standard di servizio, dei livelli formativi del personale, e degli elementi produttivi: condivisione dei costi, centrali di acquisto, uffici e spazi in comune, ecc. Ulteriore livello di integrazione potrebbe riguardare la definizione delle politiche e dei programmi di intervento coinvolgendo attori decisionali differenti come: enti locali, enti privati, operatori turistici, ecc.

7. **Collaborazione pubblico e privato** per la condivisione di un progetto culturale, come la gestione di un sito. L'adesione ad un Sistema Museale appare come uno stimolo per la costruzione di questa relazione sinergica tra settore pubblico e privato, in particolare per la

realizzazione di un legame tra attori pubblici e privati operanti in settori differenti, ma che possono costruire una relazione volta ad un miglioramento del servizio finale e alla creazione di valore per il visitatore

8. **Pianificazione strategica** intesa come pianificazione e coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale. L'adesione ad un Sistema Museale potrebbe facilitare tale processo di coinvolgimento attraverso la costruzione di tavoli di interazione con scadenze programmate.

## 1.4. Gli strumenti per il sostegno ai Sistemi Museali: convenzioni e fondazioni

Si possono individuare sostanzialmente due forme giuridiche differenti che caratterizzano i sistemi museali nel loro complesso: la convenzione e la fondazione (Bonel e Moretti, 2004).

**Lo strumento della fondazione** consente di offrire al Sistema una maggiore autonomia, sia dal punto di vista della programmazione, sia per ciò che concerne l'indipendenza dalle linee di politica culturale dell'ente di riferimento, sia infine per ciò che attiene alle modalità gestionali e ai rapporti con altre realtà pubbliche o private.

**Lo strumento della convenzione** (su base regionale, interprovinciale o provinciale) consiste nell'adesione ad una convenzione e nell'affidamento della gestione del Sistema a un ente capofila. I casi più rappresentativi sono quelli di dimensione provinciale. In questo caso, la convenzione stipulata tra i vari musei facenti parte del Sistema e la Provincia si caratterizza per una forma sostanzialmente stabile che di rado vede l'accrescersi del Sistema attraverso adesioni successive. La creazione del Sistema è avviata a seguito dell'analisi delle condizioni del territorio e per ottemperare ad esigenze specifiche individuate spesso in una fase preliminare e solitamente i livelli di interazione con l'ente di riferimento sono due e ben distinti: un primo livello "di indirizzo" tra il comitato scientifico (o realtà analoga) e gli uffici dell'Assessorato provinciale alla cultura, ed un secondo livello "istituzionale", tra il direttore di Sistema (o figura analoga di coordinamento) e l'Assessorato alla cultura della Provincia.

Il caso della convenzione regionale prevede una libera adesione dei musei presenti nella Regione che ritengano di avere affinità o interesse ad unirsi in Sistema.

Scopo della Convenzione regionale deve essere quello di valorizzare e promuovere i musei e le collezioni attraverso iniziative e progetti coordinati in maniera omogenea. Il principio ispiratore alla base della scelta associativa deve essere quello di una diretta ed effettiva cooperazione tra i diversi attori e il patrimonio (dalle attività di conservazione a quelle di restauro) è necessario che venga concepito come un continuum indipendente dai confini dei singoli enti. A questo concetto dovrà poi seguire una gestione ed una visibilità omogenea per tutti i musei associati. Spetta al Sistema coordinare le gestioni dei musei, programmare le aperture e i servizi, curando le attività di acquisto, organizzando eventi ed iniziative culturali e sostenendo la promozione del territorio, gestendo i rapporti con le agenzie di viaggio e i tour operator nell'ottica di una gestione integrata del servizio culturale e turistico.

Per il raggiungimento di questi obiettivi è necessario vengano definite le funzioni spettanti alla Regione, ai Comuni e agli enti che decidono di aderire al Sistema, nonché l'istituzione di un organo con finalità consultive e caratterizzato da una forte agilità decisionale.

Il Sistema regionale si pone come entità all'interno della quale si definiscono le linee di indirizzo e supporto strategico e finanziario per le singole istituzioni e per i sistemi museali. A seguito dell'introduzione degli standard per i musei italiani, alcune Regioni hanno stabilito dei requisiti minimi necessari per l'ingresso nel Sistema regionale e il conseguente accesso ai contributi. Il Sistema regionale tende in questo caso a dare un'omogeneità alla qualità dei servizi offerti al pubblico, nonché a porsi come strumento di promozione di un'immagine complessiva del patrimonio museale.

Sulla base di alcune convenzioni stipulate a livello Regionale, vengono presentati i punti chiave che dovrebbero essere oggetto di definizione nel momento di elaborazione di una convenzione per l'istituzione di un Polo Museale Regionale.

---

#### **1. Le finalità e le azioni del Sistema**

- qualificare e potenziare il patrimonio esistente nelle singole strutture museali per garantirne una migliore fruizione
- realizzare azioni di promozione comuni e diversificate per aumentare il numero di visitatori
- creare confronto e scambio di esperienze materiali e informazioni fra le istituzioni partecipanti e coordinare la promozione delle attività comuni
- valorizzare il rapporto fra i musei del territorio
- poter sfruttare le agevolazioni finanziarie previste, agendo in quanto Sistema
- divulgare le conoscenze del patrimonio dei musei aderenti al Sistema
- creare un rapporto stabile con il mondo della scuola, gli insegnanti e gli studenti
- identificare misure di salvaguardia, gestione, valorizzazione e promozione di beni culturali inerenti i musei, le raccolte e le altre strutture di proprietà di enti ed istituzioni della Chiesa

#### **2. I requisiti di partecipazione**

Al Sistema possono aderire soggetti pubblici, ecclesiastici e privati titolari di musei, di raccolte e di altre strutture e tali da garantire il rispetto di standard minimi di qualità in termini di apertura, requisiti scientifici, allestimento e personale.

#### **3. I meccanismi di coordinamento**

Per lo svolgimento dei compiti e delle attività del Sistema, è opportuna la costituzione di un Osservatorio tecnico scientifico con funzione consultiva e propositiva nei confronti della Giunta regionale con particolare riguardo all'individuazione dei musei, delle raccolte e delle altre strutture di interesse regionale, al Piano regionale, alla vigilanza sulla qualità culturale e scientifica del Sistema Museale

#### **4. Gli impegni della Regione**

La Regione esercita le seguenti funzioni:

- valorizzazione dei beni culturali e ambientali, promozione e organizzazione di attività culturali
- concorso con lo Stato, mediante forme di intesa e coordinamento, nella materia della tutela dei beni culturali
- censimento, inventariazione, catalogazione, documentazione dei beni culturali e sviluppo delle relative banche dati regionali, anche di intesa e in concorso con gli enti locali e i soggetti titolari di musei, di raccolte e di altre strutture di proprietà ecclesiastica e privata, secondo le metodologie definite in cooperazione con lo Stato ed eventualmente con le altre Regioni
- cooperazione nelle forme e nei modi stabiliti dalla legge dello Stato in ordine alla tutela, con il Ministero per i beni e le attività culturali e i titolari dei beni mobili di proprietà degli enti locali e di interesse locale, o comunque inclusi nei musei, nelle raccolte e nelle altre strutture degli enti locali e di interesse locale, sottoposti a vincolo di tutela o destinatari di appositi contributi finanziari della Regione
- determinazione dei contenuti fondamentali da recepire negli statuti e regolamenti dei musei pubblici del Sistema Museale
- determinazione e verifica degli standard qualitativi e quantitativi da assicurare nell'esercizio delle funzioni di conservazione, valorizzazione, gestione e promozione del patrimonio culturale e dei

musei, delle raccolte e delle altre strutture di proprietà

- determinazione delle linee guida per i profili professionali, i percorsi formativi e le modalità di accreditamento del personale da impiegare nei musei e nelle altre strutture di proprietà
- ....

### **5. Gli impegni dei Comuni**

I comuni esercitano tutte le funzioni amministrative e gestionali non espressamente riservate dalla legge allo Stato, alla Regione o alle Province.

In particolare esercitano le seguenti funzioni:

- elaborazione e attuazione, per i musei, per le raccolte e per le altre strutture di cui sono titolari, consegnatari o gestori, dei progetti d'intervento per il conseguimento e per il mantenimento di dotazioni e di prestazioni non inferiori ai livelli previsti dal Piano regionale impiegando finanziamenti propri ed eventuali contributi da parte della Regione e di altri soggetti pubblici e privati
- interventi, ai fini di quanto precedentemente indicato, per i musei, per le raccolte e per le altre strutture di proprietà ecclesiastica e privata, su istanza dei soggetti titolari
- conclusione di accordi con altri soggetti pubblici, ecclesiastici e privati per la gestione dei musei, delle raccolte e delle altre strutture di loro competenza e dei relativi servizi tecnici e culturali, garantendo comunque i livelli minimi di dotazioni e prestazioni

### **6. Il Piano regionale per il Sistema Museale**

Il Piano regionale contiene gli obiettivi, le linee strategiche, gli indirizzi e i criteri per lo sviluppo del Sistema Museale ed in particolare:

- i livelli minimi delle dotazioni e delle prestazioni per i musei, per le raccolte e per le altre strutture di proprietà pubblica
- le forme di cooperazione strutturale e funzionale, da attuarsi d'intesa con gli enti locali e con altri soggetti pubblici ecclesiastici e privati aderenti al Sistema Museale, al fine dello sviluppo dello stesso e della attuazione delle previsioni programmatiche
- i criteri per la determinazione dei profili professionali, dei percorsi formativi e delle modalità di accreditamento del personale da impiegare nei musei e nelle altre strutture aderenti al Sistema Museale
- i parametri minimi di economicità da conseguire, anche mediante l'esercizio associato di funzioni, nello svolgimento delle attività inerenti i musei, le raccolte e le altre strutture, ai fini dell'assegnazione in via prioritaria dei contributi
- la indicazione dei servizi di utilità comune da istituire in ambito subregionale, regionale e interregionale
- i criteri relativi alla promozione e organizzazione delle attività didattiche, culturali, scientifiche e promozionali da realizzare nell'ambito del Sistema Museale, con indicazione di quelle riservate alla Regione e di quelle da realizzare in collaborazione con i sistemi turistici locali e con l'Agenzia di promozione turistica
- i fabbisogni finanziari e strumentali e le connesse risorse per il conseguimento degli obiettivi della programmazione
- le forme di sostegno per i musei, le raccolte e le altre strutture di proprietà pubblica, ecclesiastica e privata non aderenti al Sistema Museale
- ....

### **7. Fonti di finanziamento**

Definizione delle modalità di erogazione dei finanziamenti con riferimento alle specifiche attività quali:

- consolidamento, bonifica, restauro, ristrutturazione e costruzione delle sedi, impiantistica e allestimenti
- restauro di oggetti mobili
- acquisizione al patrimonio pubblico di beni culturali
- gestione ordinaria dei servizi
- attività culturali, didattiche e promozionali
- produzione di pubblicazioni e di altri materiali
- attività di promozione a fini turistici
- spese per il funzionamento dell'Osservatorio tecnico scientifico
- ....

*Fonte: Legge Regionale del 24 dicembre 2003 (Regione Umbria)*

## 1.5. Esperienze virtuose e best practices

Per l'identificazione delle specifiche di progettazione del Polo Museale Regionale Pugliese è stata condotta una fase preliminare di analisi e benchmark per identificare le esperienze più virtuose di realizzazione di sistemi museali sia a livello nazionale che internazionale al fine di ricavarne delle indicazioni, degli spunti utili per lo sviluppo e la progettazione del Polo Museale nella Regione Puglia.

La scelta ha portato all'identificazione di cinque esperienze che rappresentano best practice di riferimento: tre esempi di livello nazionale e due esempi di livello internazionale al fine di avere una panoramica equilibrata di riferimenti concreti allo sviluppo di questo progetto. Con riferimento al livello nazionale è stata focalizzata l'attenzione sulle esperienze di creazione di sistemi museali a livello regionale trascurando in tal modo gli innumerevoli esempi di sistemi museali di livello provinciale e locale con l'unica eccezione rappresentata dalla Rete dei Musei Piceni che sebbene sia una rete di livello provinciale (Provincia di Ascoli Piceno) è stata identificata e riconosciuta come esempio di buona pratica nel processo di costruzione ed integrazione gestionale.

Per ciascun caso identificato l'attenzione sarà focalizzata su:

- motivazioni che hanno portato alla realizzazione del Sistema
- struttura del Sistema
- modalità di gestione del Sistema
- vantaggi legati all'adesione al Sistema

### **Sistema Regionale Museale dell'Umbria<sup>1</sup>**

Il Sistema Regionale Museale dell'Umbria è riconosciuto come la più riuscita e innovativa forma di condivisione su larga scala di strategie, servizi, assetti organizzativi, iniziative culturali, realizzata e dalla quale è possibile ricavarne delle importanti indicazioni sia operative che progettuali.

Come precedentemente indicato si procederà con una presentazione dell'esperienza focalizzando l'attenzione su: motivazioni che hanno spinto alla realizzazione del Sistema, presentazione della struttura del Sistema, attività svolte e vantaggi derivanti dalla realizzazione e adesione al Sistema.

### ***Perché realizzare un Sistema Museale***

La realizzazione del Sistema Museale risale al 1972 (DPR 3/1972) quando i musei umbri vennero trasferiti dalla competenza amministrativa dello Stato a quella della Regione e si ebbe l'occasione di constatare che i musei si trovavano in condizione di abbandono e c'era l'esigenza di introdurre un nuovo assetto organizzativo e gestionale che permettesse alle strutture di poter sopravvivere attraverso una riduzione dei costi unitari di produzione e di poter generare valore per l'utente finale, ovvero il visitatore.

Date queste esigenze, la Regione Umbria approva una norma (LR 39/1975) volta a trasformare i musei *“da luoghi di mera conservazione a centri di azione culturale e sociale, di attività didattica, di promozione e di ricerca e di programmazione”*, per ottenere *“la piena conoscenza, la tutela, la*

---

<sup>1</sup> Le fonti consultate per la redazione del caso sono: Santagata, 2002; DPR 3/1972; LR 39/1975; Iunti, 2005; Bagdadli, 2001.

*valorizzazione ed uso dell'intero patrimonio culturale dell'Umbria, quale risorsa fondamentale per lo sviluppo civile, sociale ed economico della comunità" (art. 1).*

Secondo i piani della Regione tale intervento dovrebbe garantire:

- un riequilibrio territoriale e un'accettabile grado di efficienza diffusa assolutamente impensabile per i singoli musei affinché possano avere una seppur minima capacità operativa
- la possibilità per i Comuni, e per ogni altro proprietario, di poter essere nelle condizioni tali da poter esercitare una titolarità effettiva e non puramente nominale (Montella, 1995)

Inoltre, sempre con la finalità di garantire la effettiva riapertura delle strutture museali con personale in grado di predisporre i servizi minimi di accoglienza e di manutenzione e la salvaguardia delle raccolte, con attenzione allo stato di conservazione dei beni, ha investito nell'attività formativa del personale attraverso l'istituzione di corsi di formazione professionale per operatori museali (per figure di livello medio e di livello esecutivo) con una chiara impronta gestionale (Bagdadli, Dubini, Sillano, Landini, Mazza, Tortoriello, 2000) al fine di identificare delle professionalità nuove che potessero essere di supporto non al singolo museo, viste le dimensioni spesso limitate degli stessi, ma sfruttabili da una rete di musei con compiti sia di consulenza scientifica sia di consulenza economica (mostre, redazione di guide, percorsi didattici, conferenze, acquisizioni di nuove collezioni, ecc.)

### **La struttura del Sistema Museale**

Date le finalità indicate e le motivazioni sopra delineate il modello organizzativo consiste in un insieme di soggetti guidati dalla Regione. Tale modello consente, basandosi sul metodo della concertazione e programmazione negoziata degli interventi, l'individuazione di scelte gestionali condivise, una ripartizione dei compiti tra i vari soggetti coinvolti ciascuno dei quali è chiamato ad operare in modo complementare coordinandosi sempre con la Regione (Golonelli, 2008; Iunti, 2005).

Il Sistema Museale risulta pertanto composto da:

- *Regione* che svolge le funzioni di: indirizzo, coordinamento e controllo; seleziona i musei che, in quanto ritenuti di interesse regionale, possono entrare a far parte dell'organizzazione; eroga a favore dei musei i contributi di cui necessitano per poter garantire i livelli funzionali minimi; esercita direttamente la gestione dei servizi essenziali (dotazioni minime per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio, la costruzione di profili professionali per gli addetti ai servizi primari e le connesse attività di formazione, la produzione di cataloghi scientifici e di guide per la visita dei musei, ecc.)
- *Singoli musei* che rispondono a determinati standard (scientifici e gestionali) e che hanno richiesto finanziamenti per le attività di allestimento, ristrutturazione delle sedi, patrocinio scientifico e che rendicontano periodicamente le attività museali che svolgono
- *Sistema Museo*, una società costituita al fine di occuparsi della gestione operativa dei musei, dal controllo dei sistemi di allarme ai servizi di biglietteria, dalla gestione dei banchi museali alla guardia delle sale. Tale società interviene nella vita del museo a partire dalla fase dell'allestimento al fine di mettere a disposizione la propria esperienza e rendere il museo gestibile al momento dell'apertura.

Caratteristica di tale Sistema Museale è quindi quella di includere al proprio interno, non solo le istituzioni museali del territorio, ma anche tutti quei servizi di utilità comune e quei criteri e

strumenti di organizzazione generale senza i quali i singoli musei, date le loro ridotte dimensioni, non potrebbero sopravvivere.

### ***Modalità di gestione e oggetto della collaborazione***

La modalità di gestione adottata vede la combinazione tra:

- Centralizzazione delle attività di coordinamento e controllo poste in capo alla Regione la quale fissa gli standard qualitativi minimi e cura la qualità scientifica delle collezioni
- Esternalizzazione di una serie di servizi riguardanti le attività di gestione tra cui funzioni di catalogazione, documentazione, manutenzione, restauro e promozione concesse direttamente a soggetti privati esterni, società cooperative costituite dalle persone che hanno partecipato ai corsi di formazione professionale organizzati dalla Regione Umbria.

Tale modello di gestione si fonda quindi sulla collaborazione tra pubblico e privato al fine di coniugare qualità dell'offerta scientifico/culturale con efficienza gestionale ed è costruito in modo da incentivare chi gestisce i musei ad aumentare la fruizione senza doversi addossare i rischi di quei musei con minori potenzialità di attrarre visitatori perché collocati in posizioni non facilmente raggiungibili per l'assenza di servizi adeguati o perché riguardanti una specifica tematica (Bagdadli, 2001). Si tratta pertanto di un Sistema che può funzionare se basato su rapporti di collaborazione e condivisione tra gli attori coinvolti che responsabilmente accettano di entrare a far parte del Sistema e di muoversi all'interno di questo contesto. È l'interesse collettivo che quindi indirizza i comportamenti degli attori coinvolti e fa sì che il Sistema possa sopravvivere e portare dei vantaggi.

### ***Vantaggi legati all'adesione al Sistema***

I vantaggi connessi alla creazione e adesione al Sistema Museale riguardano:

- Creazione di valore per il territorio attraverso la costruzione di un forte legame tra le filiere: naturalistica, storico-architettonico-urbanistica, enogastronomica, artigianale e turistica. Questo ha determinato notevoli esternalità positive sociali e di mercato sia in termini di valorizzazione dell'offerta culturale e turistica sia in termini di valorizzazione dei prodotti eno-gastronomici, artigianali e industriali
- Crescita dell'offerta culturale che è passata dalla sola gestione delle strutture museali alla valorizzazione del territorio e all'integrazione dell'offerta culturale e didattica
- Crescita del capitale umano dei residenti e apprezzamento per il patrimonio storico locale con un conseguente consolidamento dell'identità comunitaria
- Incremento del numero dei visitatori (da 148.801 visitatori nel 1990 a ca 1.000.000 di visitatori nel 2012)
- Razionalizzazione delle attività grazie ad una omogeneità gestionale e ad una conseguente riduzione dei costi di segreteria e amministrazione (garantiti da un'unica struttura)
- Razionalizzazione nell'uso del personale (le strutture minori vengono aperte durante gli itinerari direttamente dalle guide che assicurano anche il controllo dei beni conservati)
- Utilizzo di personalità qualificate per l'intero circuito
- Maggiore agilità e capacità di adattamento delle cooperative private che hanno progettato e promosso iniziative di valorizzazione di grande interesse, rispondendo alle esigenze degli utenti e ampliando lo spettro dei servizi offerti

## **I Sistemi Museali della Regione Toscana<sup>2</sup>**

### **Perché realizzare un Sistema Museale**

Alla fine degli anni '90 la Regione Toscana ha definito come obiettivo prioritario della programmazione del settore cultura il sostegno per la costituzione di forme di collaborazione e associazionismo fra i musei e lo sviluppo di reti di collaborazione per la realizzazione di veri e propri Sistemi Museali con un duplice obiettivo:

- Riquilibrare l'offerta culturale
- Incentivare tutte le forme di collaborazione (non viene infatti imposto alcun modello predefinito per la realizzazione di un Sistema Museale) che possano consentire il raggiungimento di economie di scala, potenziare e rinnovare l'offerta culturale, razionalizzare le risorse e i servizi offerti.

Pur non adottando alcun concetto predefinito di sistema, la Regione considera sistema museale *“una forma associativa di gestione coordinata ed integrata di servizi museali e/o attività, attraverso la condivisione di risorse umane, tecniche, economiche e organizzative”* (Piano di Indirizzo per la Cultura 1999-2000, Regione Toscana).

### **La struttura del Sistema Museale**

Il Sistema Museale Toscano è una sintesi delle strutture, servizi e relazioni realizzate dalle istituzioni culturali e dalle autonomie locali e che funge da strumento di orientamento, programmazione e supporto alla progettazione e costituzione dei sistemi museali a livello locale.

Tale Sistema nasce quindi dalla combinazione di una molteplicità di sistemi, in particolare:

- *Sistemi ad estensione nazionale e internazionale* quali associazioni che racchiudono particolari categorie di musei, quali ad esempio i musei d'impresa o quelli scientifici, oppure alcune tipologie di istituzioni assimilate quali gli orti botanici
- *Sistemi che si sviluppano a livello locale o comunque all'interno dei confini regionali:*
  1. I sistemi voluti dalla Provincia, che ne è l'ente promotore, a cui aderiscono musei di proprietà pubblica e privata (anche statali) e di categorie differenti, il cui legame è rappresentato dalla sola appartenenza ad uno stesso territorio amministrativo
  2. I sistemi ad estensione regionale infine sono tutti sistemi di tipo tematico che hanno come fine la collaborazione e lo svolgimento di iniziative comuni di tipo prevalentemente culturale o scientifico, piuttosto che l'integrazione a livello gestionale, fra istituzioni della stessa categoria.

Come emerge rientrano nel Sistema non solo i musei in senso stretto, ma anche tutta una serie di istituzioni assimilate con dotazioni, servizi e attività peculiari che difficilmente si integrano con quelle dei musei.

---

<sup>2</sup> Le fonti consultate per la redazione del caso sono: Piano di Indirizzo per la Cultura 1999-2000, Regione Toscana; Iazzaretti, 2006.

### ***Modalità di gestione e oggetto della collaborazione***

Le modalità di gestione variano a seconda del Sistema Museale, in particolare è possibile identificare tre modalità:

- *La società mista pubblico-privata* (nel Museo delle Icone Russe di Piccioli - PI) che si caratterizza per l'affidamento delle attività del museo alla società Belvedere S.p.A. Tale società rappresenta attualmente uno strumento efficace di gestione del Museo (e dell'annessa Scuola internazionale e laboratorio di restauro delle icone russe) da parte del Comune di Piccioli, ponendosi come tramite per un ulteriore sviluppo di progetti di valorizzazione del patrimonio culturale locale
- *Organismo strumentale dell'ente proprietario dotato di autonomia gestionale per l'esercizio delle varie attività*, come è avvenuto nel caso del Museo Etnografico "Don Luigi Pellegrini" di S. Pellegrino in Alpe, di proprietà della Provincia di Lucca, e per il comune di Castiglion Fiorentino (AR), dove vengono gestite unitariamente la Pinacoteca, la Raccolta archeologica e la Biblioteca comunale
- *Azienda speciale*, dotata di ampia autonomia giuridica e finanziaria. Tale soggetto, ad esempio, è stato impiegato nella gestione del patrimonio museale del Comune di Fiesole, comprendente un sito ed un museo archeologico di proprietà comunale e due musei ecclesiastici. Il Comune esercita un'azione di controllo sull'operato dell'azienda, definendo le politiche e gli obiettivi generali dei musei.

In linea generale la tendenza consiste nel:

- Centralizzare le attività a maggior valore come la conservazione e la tutela, la raccolta, le attività espositive e la ricerca e studio
- Esternalizzare la gestione dei servizi al pubblico (soprattutto da parte dei comuni) a cooperative di servizi o associazioni/ istituzioni. Interessante è poi notare come alcuni di questi enti non si limitino a fornire servizi strettamente gestionali, ma svolgano anche attività di tipo culturale, come ad esempio attività didattiche/formative e visite guidate.

### ***Vantaggi legati all'adesione al Sistema***

I vantaggi connessi alla creazione e adesione al Sistema Museale riguardano:

- Implementazione delle forme di collaborazione, consistente nella predisposizione di iniziative comuni, quali ad esempio il biglietto cumulativo, le visite guidate, i depliant informativi con l'obiettivo di aumentare la fruibilità e la capacità attrattiva, mantenendo però a livello di singola istituzione l'offerta didattica e culturale
- "Mettere a sistema" il personale che ricopre determinati ruoli per tutte le strutture del sistema. Ciò in un'ottica di valorizzazione culturale, di efficienza economico-gestionale e di integrazione con il territorio ed i circuiti turistici dell'area di riferimento

### **Musées de la Ville de Strasbourg<sup>3</sup>**

Il Sistema Museale di Strasburgo presenta fin dalle sue origini un assetto istituzionale ed organizzativo vincente che lo ha reso un esempio a livello internazionale per la realizzazione e progettazione di un Sistema Museale.

#### ***Perché realizzare un Sistema Museale***

I dieci musei della città di Strasburgo costituiscono una rete museale per effetto di una politica decisamente incentrata sulle varie forme di creazione artistica e patrimoniale e che risale al XIX e XX secolo, quando il contesto culturale ed economico locale favorì la costituzione di una prima rete museale composta da: il Kunstgewerbe Museum o Hohenlohemuseum (1887), diventato Museo delle Arti Decorative nel 1918, il Gabinetto Disegni e stampe (1890), i musei zoologico (1893), archeologico (1896), alsaziano (1902), storico (1919), dell'Opera di Notre-Dame (1931), d'Arte Moderna e Contemporanea (1998) e, infine, il centro Tomi Ungerer (1990), diventato nel 2007 Museo Tomi Ungerer - Centro internazionale dell'illustrazione.

La realizzazione della rete museale di Strasburgo è legata ad uno spirito di esigenza, curiosità ed apertura al fine di istituire dei percorsi che potessero permettere al visitatore di fare un'esperienza straordinaria (per tali ragioni non ha scelto come criterio unificante della rete quello dell'omogeneità del patrimonio culturale) e di evitare sovrapposizioni di competenze e sprechi di risorse.

#### ***La struttura del Sistema Museale***

Il Sistema Museale è strutturato su una serie di organismi direttivi centralizzati dai quali dipendono tutti i musei del Sistema. Tali organismi sono:

- *Direttore della rete* che si occupa della definizione degli obiettivi, degli orientamenti e dei progetti da realizzare nell'ambito del Sistema stesso; direzione e coordinamento scientifico e amministrativo dei singoli musei, redazione dei bilanci e del budget. A ciò si aggiunge anche la responsabilità nella redazione delle politiche museali nei confronti del Sindaco e degli altri uffici comunali
- *Amministratori politici* che definiscono gli orientamenti delle politiche pubbliche in ambito culturale tra cui anche l'attività di gestione dei musei
- *Conservatori* che si occupano di conservare e sviluppare le collezioni dei rispettivi musei
- *Dirigenti amministrativi* che si occupano della raccolta dei finanziamenti, del controllo della gestione e della contabilità generale

A questo gruppo di organismi direttivi si affiancano anche organismi di coordinamento e di governo con il compito di ridimensionare le figure direttive al fine di garantire una maggiore autonomia decisionale ai singoli musei dando loro anche la possibilità di confrontarsi. Tra questi organismi ritroviamo:

---

<sup>3</sup> Le fonti consultate per la redazione del caso sono: Baroncelli 1999; Satagata, 2002.

- *Comitato di Direzione* con il compito di esaminare tutti gli aspetti della gestione strategica e amministrativa dei musei e tutte le questioni che possono riguardare le spese sostenute dai singoli musei
- *Comitato dei Conservatori* che si occupa di definire l'organizzazione dei singoli musei, delle iniziative editoriali del Sistema e dei servizi educativi
- *Assemblea Plenaria* che si occupa di diffondere l'informazione all'interno della struttura e di verificare l'attività scientifica del Sistema

### ***Modalità di gestione e oggetto della collaborazione***

La costituzione del Sistema sopra descritto con la presenza di organismi direttivi ha richiesto una riorganizzazione delle attività e una altrettanto riorganizzazione e riattribuzione delle responsabilità per garantire il raggiungimento di obiettivi di efficienza ed efficacia. La modalità di gestione adottata vede la combinazione tra:

- Centralizzazione delle attività di carattere scientifico e culturale come la conservazione; le attività educative; le attività gestionali che riguardano l'organizzazione di mostre e eventi, la gestione del personale, la gestione finanziaria, le attività legali, il marketing; le attività di assistenza tecnica come la gestione logistica
- Esternalizzazione e decentramento di alcune attività scientifico/culturali a minor valore come l'inventario, la ricerca e le attività di assistenza tecnica come la manutenzione

Tale modello di gestione cerca inoltre di favorire il rapporto tra gli organismi che erogano le prestazioni e gli enti delegati al controllo e alla direzione attraverso un rapporto di stretta collaborazione e vicinanza.

### ***Vantaggi legati all'adesione al Sistema***

Questo tipo di struttura ha permesso di raggiungere importanti vantaggi quali:

- Eliminazione della sovrapposizione di competenze tra i vari attori
- Riduzione degli sprechi di risorse grazie ad un coordinamento centrale
- Miglioramento della qualità delle visite offerte grazie ad interventi coordinati di rinnovo della segnaletica e della grafica
- Potenziamento e riorganizzazione dei servizi educativi offerti al pubblico, i servizi di accoglienza e le visite guidate garantite ai visitatori
- Miglioramento dei sistemi di comunicazione diretti sia ai cittadini di Strasburgo che ai turisti (realizzazione di una campagna pubblicitaria, promozione di una politica tariffaria per l'offerta di pacchetti turistici/culturali)

## **Il Sistema del Museu de la Ciència i de la Técnica de Catalunya (MCTC)<sup>4</sup>**

### ***Perché realizzare un Sistema Museale***

L'idea originaria che ha dato l'impulso alla realizzazione del Sistema Museale risale al 1976 quando l'Associazione degli Ingegneri Industriali della Catalogna si fece promotore dell'idea di recuperare e valorizzare sia gli oggetti che gli immobili che costituivano una testimonianza della storia dell'industrializzazione catalana e che ormai erano dimenticati.

Tale idea venne realizzata all'inizio degli anni '80 e in tale occasione si cominciò a riflettere sulla possibilità di creare un Sistema che comprendesse diversi musei dislocati in varie località della regione catalana che ponessero in primo piano il rapporto tra tecnologia, società e industrializzazione e che focalizzassero l'attenzione sia sulle diverse tecniche di lavorazione sia sulla vita quotidiana dei protagonisti del processo di industrializzazione della Catalogna.

L'obiettivo principale che spinse alla realizzazione del Sistema è stato dunque quello di creare una rete di musei che non solo potessero spiegare la tecnologia e la sua evoluzione nel tempo, ma che riuscissero a focalizzare l'attenzione anche sul rapporto tra tecnologia, società e territorio e che presentassero una singolarità rispetto agli altri nel senso che fossero in grado di riunire una serie di oggetti su un aspetto specifico del processo dell'industrializzazione catalana.

### ***La struttura del Sistema Museale***

Il Sistema è composto da quattro categorie di musei:

- *Museu de la Ciència i de la Técnica de Catalunya di Terrassa*, museo nazionale che rappresenta il centro del Sistema e che svolge compiti di coordinamento e servizio nei confronti degli altri musei
- *Musei Sede* di proprietà del Museo di Terrassa che rappresentano delle divisioni del museo nazionale
- *Musei Sezione* di proprietà dei singoli Comuni
- *Musei Collaboratori*

Altro attore del Sistema è rappresentato dalla *Commissione dei Direttori del Sistema del Museu de la Ciència i de la Técnica de Catalunya*, un organo operante a livello di Sistema che svolge funzioni specifiche quali: affrontare problemi relativi all'organizzazione del Sistema; approvare il programma annuale dell'attività museale del Sistema e verificarne l'attuazione; verificare che le attività dei singoli musei siano coerenti con gli obiettivi del Sistema; verificare l'attuazione dei programmi obbligatori (programmi relativi all'immagini istituzionale, alle attività di acquisto e di inventario, alle attività di esposizione, ecc.) e non obbligatori (programmi del turismo culturale, di tutela dell'ambiente, di relazioni con l'estero, ecc.) definiti dal Sistema.

---

<sup>4</sup> Le fonti consultate per la redazione del caso sono: Bagdadli, Montanari, Alemani, 2001; Legge dei Musei Catalani (legge n. 17 del 2 Novembre 1990); Decreto di approvazione dello Statuto del MCTC; Normativa per la creazione delle Sezioni del MCTC.

### ***Modalità di gestione e oggetto della collaborazione***

La struttura del Sistema è fortemente decentrata in quanto composta da unità indipendenti e autonome che collaborano tra loro e che sono coordinate dalla struttura centrale.

La modalità di gestione adottata vede quindi la combinazione tra:

- Centralizzazione di alcune attività che non si concretizza in una imposizione, ma si basa sul dialogo, sul confronto e sulla volontà comune di migliorare la qualità delle attività dei singoli musei per il raggiungimento dell'obiettivo comune e condiviso: testimoniare il processo storico dell'industrializzazione catalana.

Le attività centralizzate riguardano:

- Sostegno economico per il sostenimento delle spese e lo svolgimento delle proprie funzioni
  - Consulenza tecnica, organizzativa e inerente attività specifiche (ad esempio il restauro)
  - Consulenza per le attività di documentazione e diffusione grazie alla presenza di figure che operano a livello di Sistema come il responsabile dell'area diffusione e esposizione e il responsabile dell'area conservazione
- Decentralizzazione con attribuzione ai Musei di Sezione e ai Musei Collaboratori delle attività gestionali e amministrative riguardanti la redazione dei bilanci, l'organizzazione di esposizioni temporanee e di conferenze, attività didattiche per le scuole, gli orari di apertura e la gestione del personale, iniziative volte alla promozione del turismo locale in modo da prolungare il tempo di permanenza dei visitatori. Tali attività sono attribuite ai singoli musei in modo che ciascuno possa diventare punto di riferimento per la comunità della propria area e promuova la conoscenza della propria storia, funga da centro culturale multidisciplinare e si occupi anche della promozione del turismo.

### ***Vantaggi legati all'adesione al Sistema***

Questo tipo di struttura ha permesso di raggiungere importanti vantaggi quali:

- Possibilità per i visitatori di conoscere sia gli aspetti tecnologici che gli aspetti sociali dell'industrializzazione catalana, approfondendo la conoscenza della storia del proprio paese e rafforzando in tal modo anche il sentimento di identità nazionale
- Organizzazione e gestione efficace ed efficiente della museografia scientifica e tecnica della Catalogna in modo da divenire testimonianza viva del passato e parte integrante del patrimonio culturale della popolazione
- Aumento della visibilità grazie alla presenza al centro del Sistema di un museo che gode della qualifica di museo nazionale. Questo fa sì che musei di piccole dimensioni possano integrare in un solo progetto iniziative che singolarmente avrebbero poca risonanza
- Incremento del potere negoziale dei singoli musei al fine di ottenere finanziamenti da parte delle istituzioni pubbliche e da parte delle imprese private
- Miglioramento dell'immagine e delle attività promozionali sia del Sistema che dei singoli musei che ne fanno parte
- Miglioramento della qualità dell'offerta museale dal punto di vista architettonico, della quantità degli spazi espositivi e dei servizi accessori offerti ai visitatori come: bar, ristoranti, negozi che rendono il Sistema più attrattivo

## **Rete Museale dei Piceni<sup>5</sup>**

La Rete Museale dei Piceni sebbene sia una rete di musei civici è stata riconosciuta come un esempio di rete Museale formata da strutture di piccole dimensioni che ha permesso il raggiungimento di importanti vantaggi nell'ambito della valorizzazione dei beni culturali.

### ***Perché realizzare un Sistema Museale***

La Rete dei "Musei Piceni" nasce nel 2003 con l'obiettivo di creare un Sistema unico dei musei civici nella zona interna della provincia di Ascoli Piceno attraverso la forma giuridica della convenzione associativa.

Lo stimolo alla creazione è stato dato da due fonti di finanziamento esterne: la prima fonte è rappresentata dal finanziamento ottenuto a seguito del terremoto che ha colpito le Marche nel 1997 per una ristrutturazione degli edifici, ma anche per la valorizzazione culturale; la seconda fonte è rappresentata dalla Comunità Europea che ha distribuito dei fondi per le attività di ristrutturazione degli edifici.

La disponibilità dei fondi è stata l'occasione per attivare un percorso per la valorizzazione del patrimonio nell'ottica di sviluppo del territorio attraverso la creazione di una sorta di "distretto culturale" strutturato intorno alle istituzioni museali locali. Ciò ha portato all'avvio di un progetto pilota per (MIBACT, DPS, Invitalia, 2012):

- valorizzare il territorio attraverso interventi mirati sui musei come l'erogazione di servizi comuni, la realizzazione di iniziative atte a migliorare l'accessibilità del patrimonio culturale e ottimizzare la fruizione delle collezioni, la riqualificazione delle strutture finalizzata al miglioramento della gestione delle stesse
- qualificare e potenziare il patrimonio esistente nelle singole strutture museali al fine di garantire una migliore tutela e promuovere la ricerca
- garantire il raggiungimento, per tutte le strutture aderenti, degli standard minimi di qualità e accessibilità previsti dalla Regione Marche
- coordinare e attivare servizi culturali di rete

### ***La struttura del Sistema Museale***

Sulla base delle motivazioni precedentemente illustrate, il Sistema Museale risulta pertanto composto da (Pencarelli, Splendiani, 2011):

- *Convenzione Associativa tra i quattro Comuni aderenti* (Offida, Ripratransone, Montefiore d'Aso, Monterubbio) che funge da "soggetto" che svolge i compiti di direzione e coordinamento della rete
- *Ufficio interterritoriale di rete* con la funzione di coordinare tutte le funzioni della rete museale in particolare gli appalti e la rendicontazione
- *Comuni associati che detengono la proprietà dei musei di diverso orientamento* (archeologico, storico documentario, artistico pittorico, etnografico)

---

<sup>5</sup> Le fonti consultate per la redazione del caso sono: Pencarelli, Splendiani, 2011.

### ***Modalità di gestione e oggetto della collaborazione***

La modalità di gestione adottata vede la combinazione tra:

- Centralizzazione delle attività ad alta specializzazione, delle attività di conservazione, preparazione e organizzazione eventi, realizzate tramite figure professionali specializzate come il Direttore di rete, il conservatore, il comunicatore. Si tratta di tutte quelle funzioni che i singoli musei non sarebbero stati in grado di implementare senza l'adesione alla rete
- Assegnazione ai singoli musei dei servizi funzionali alla gestione come il servizio di front office, il servizio degli operatori museali, gli archivi, le pulizie, il controllo, la manutenzione, ecc.

La funzione unica di regia permette la realizzazione di un Sistema rete soft a bassa criticità organizzativa attraverso il coordinamento delle politiche di promozione, informazione e comunicazione interna e esterna, formazione delle risorse umane, interazione con il sistema socio economico del territorio.

### ***Vantaggi legati all'adesione al Sistema***

I vantaggi connessi alla creazione e adesione al Sistema Museale riguardano:

- Costruzione di un anello di congiunzione tra la domanda culturale e turistica con le risorse e il patrimonio culturale territoriale specie nelle aree che erano sprovviste di strutture museali di forte attrattività
- Realizzazione di un percorso finalizzato a incrementare la percezione di unitarietà del Sistema di offerta culturale da parte di tutti i portatori di interesse (cittadini, turisti, imprese, associazioni culturali, ecc.)
- Realizzazione di un Sistema unitario di offerta culturale attraverso un continuo processo di interazione con i Comuni e il supporto delle strutture amministrative degli stessi
- Maggiore efficienza nel settore dei servizi di conservazione e gestione
- Maggiore capacità e credibilità nella raccolta fondi tra cui i bandi di finanziamenti pubblici e sponsorizzazioni da parte di soggetti privati
- Sviluppo di economie di apprendimento che hanno portato ad una crescita della qualità del servizio e alla professionalizzazione delle risorse umane

## **1.6. Categorie per l'analisi e la progettazione dei Sistemi Museali: il contributo della letteratura di scienze dell'organizzazione**

Come si è già visto nelle pagine precedenti, vi è una importante letteratura italiana recente che si è occupata delle strutture che presiedono i beni culturali e che attinge a opere fondamentali delle scienze organizzative.

I sistemi museali sono reti organizzative naturali o governate che possono essere analizzate e progettate nelle loro dimensioni chiave (Butera, 1990). Esse sono:

- a) i processi (interfunzionali, interaziendali e interistituzionali) che attraversano unità organizzative diverse
- b) la valorizzazione che avviene attraverso una doppia catena del valore: il valore economico e il valore sociale
- c) “nodi” vitali, capaci cioè di sopravvivere e prosperare autonomamente; “nodi istituzionali” (enti pubblici, comuni, scuole, gruppi sociali) e “nodi produttivi” (imprese, associazioni, ruoli professionali) che operano nella stessa “arena decisionale”
- d) legami deboli e forti che connettono tali nodi (scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere, ecc.)
- e) strutture multiple che devono essere fra loro coerenti e adatte alle strategie e alle sfide (gerarchia, mercato, sistema informativo, sistema telematico, sistema di knowledge management, strutture sociali, strutture politiche, ecc.)
- f) proprietà operative peculiari come sistemi di decisioni, di regolazione dei conflitti, di rafforzamento dell'appartenenza alla rete, ecc. Il più importante dei sistemi operativi è il sistema di governo (*governance system*).

E' possibile progettare e gestire reti organizzative intervenendo su tali componenti costitutivi delle reti. Per far ciò occorre affrontare alcune questioni che brevemente elenchiamo di seguito.

L'assetto gestionale che si desidera ottenere trova il suo fulcro nelle relazioni tra musei e soggetti pubblici e privati che, pur spinti da motivazioni differenti, dovranno interagire per raggiungere obiettivi comuni (Golinelli, 2011).

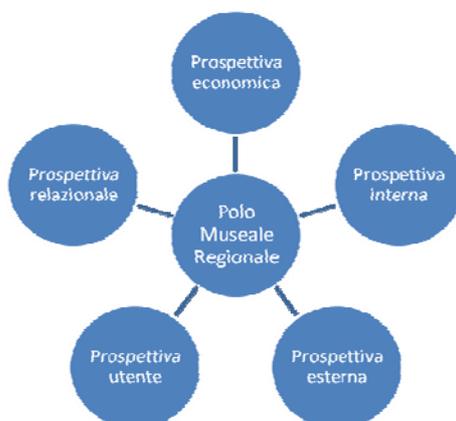
**Le motivazioni** che possono far convergere tali soggetti nel trovare per loro utile la costituzione di un Polo Museale come quello previsto dal DCPM sono ascrivibili a tre categorie (Bagdadli, 2001):

- La prima categoria è rappresentata **dall'efficienza economica**. Essa può essere ottenuta riducendo i costi di transazione e aumentando i ricavi operando su scale più estese di utenti (Williamson, 1985), garantendo così maggiori possibilità di sopravvivenza e migliori modalità di esercitare le proprie funzioni
- La seconda categoria, è legata ai **processi di isomorfismo** (Oliver, 1990; Di Maggio e Powell, 1991) ossia la possibilità di attivare forme di collaborazione utili per ottenere autorizzazioni, ottemperare a norme, acquisire legittimità e incrementare visibilità e prestigio. I sistemi museali rispondono a questi bisogni e alla necessità di potenziare la visibilità e la legittimazione dei singoli musei
- La terza ragione che spinge a collaborare risiede nella **complementarietà delle risorse** (Chung et al., 2000) per poter acquisire risorse non facilmente reperibili dalle singole strutture.

Diversi sono gli **obiettivi** che un Polo Museale si può prefiggere di raggiungere e ai quali il Polo Museale darà priorità. Secondo Sinatra et al. (2002), gli obiettivi prefissati dai singoli Poli Museali possono essere analizzati attraverso quattro prospettive:

- Prospettiva economica
- Prospettiva utente
- Prospettiva interna
- Prospettiva relazionale

A tali prospettive, è stata successivamente aggiunta la prospettiva esterna da Alberti et al. (2005a; 2005b),



Fonte: rielaborazione propria da Sinatra, 2002

La **prospettiva economica** è quella relativa ai costi e ai ricavi, che consentono al Polo Museale, se opportunamente bilanciati, di durare nel tempo e realizzare la propria missione.

Un Polo Museale costituito per **motivazioni di efficienza economica**, avrà come obiettivi da valutare:

- Contenimento del costo del personale
- Contenimento dei costi legati alla conservazione del patrimonio artistico
- Contenimento dei costi legati alla valorizzazione del patrimonio artistico, ossia i costi per il marketing, la didattica, lo sviluppo di eventi e l'offerta di servizi

Sotto il **profilo dei ricavi** tra gli obiettivi oggetto di valutazione ci sono:

- Incremento dei ricavi da biglietteria e servizi vari
- Incremento dei contributi da privati
- Incremento dei contributi pubblici

La **prospettiva utente** si riferisce all'interazione tra il museo e i propri visitatori (attuali e potenziali) ed è pertanto incentrata sulla numerosità, varietà e soddisfazione degli utenti, e su quanto offerto loro (in termini di mostre, eventi e servizi di varia natura).

Un Polo Museale che valorizza la prospettiva utente avrà come obiettivi:

- aumento della numerosità e della varietà dei visitatori, in virtù di una maggiore offerta in termini di eventi e mostre organizzate
- sviluppo dell'attività didattica e servizi culturali vari (anche sul piano multimediale), aumentando così la soddisfazione dei visitatori e rispondendo ai bisogni sempre più complessi degli utenti
- sviluppo delle iniziative innovative, sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione per migliorare la qualità dell'offerta

La **prospettiva interna** pone enfasi sul funzionamento della struttura museale, con particolare riguardo all'adeguatezza delle risorse umane e degli strumenti gestionali, alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio artistico.

Un Polo Museale che valorizza la prospettiva interna avrà come obiettivi:

- potenziamento dei sistemi di catalogazione

- miglioramento della qualità del personale
- miglioramento degli aspetti relazionali con altri soggetti
- sviluppo di un maggior senso di responsabilità a tutti i livelli gerarchici, derivante principalmente dal doversi confrontare con altri soggetti

La **prospettiva relazionale**, si riferisce invece all'interazione tra il museo e gli altri portatori di interessi, in particolare gli enti che operano a livello territoriale.

Un Polo Museale che valorizza la prospettiva relazionale avrà come obiettivi:

- miglioramento delle relazioni con gli enti locali (Province e Comuni, altri enti, ecc.) con cui i sistemi si relazionano per ricevere risorse in cambio di un processo di creazione di valore pubblico
- portare a regime una rete di collaborazioni e di consulenze che permettano una riqualificazione dell'offerta museale tale da produrre cambiamenti significativi nella valorizzazione e nella fruizione del patrimonio culturale
- costituire un punto di riferimento per tutti coloro che si occupano di valorizzazione del patrimonio museale e di didattica nel territorio

La **prospettiva esterna**, intesa come l'insieme dei risultati della rete in termini di ricadute sullo sviluppo del territorio in cui insiste, include sostanzialmente il cosiddetto impatto economico indotto (Sollima, 2004), ossia l'esigenza di "mettere a sistema" le risorse culturali e turistiche presenti sul territorio al fine di una loro efficace ed efficiente promozione e valorizzazione. Tale logica può essere attuata attraverso la costituzione di reti museali che uniscano tutte le strutture che possiedono dei beni culturali collegati ad un particolare avvenimento o periodo storico, oppure ad uno stesso autore o ad uno stesso tema (un esempio realizzato in ambito turistico è rappresentato dal caso dei Borghi più Belli d'Italia, una rete formata da tutte le località italiane che presentano centri storici con caratteristiche comuni dal punto di vista architettonico e di standard di servizi) (Pencarelli, Splendiani, 2011).

Un Polo Museale che valorizza la prospettiva esterna avrà come obiettivi:

- potenziare le singole istituzioni e creare dei percorsi significativi per i visitatori, trasformando istituzioni spesso squisitamente locali e di piccole dimensioni in un'organizzazione di livello più alto e più ampio
- creare canali di comunicazione non solo fra i musei ma anche tra musei e strutture turistiche accomunate dalla storia sociale e culturale del territorio in cui sono localizzate
- creare una rete di servizi come strumento per condividere competenze e tecnologie, elemento di valorizzazione fra gli istituti che operano per lo più in modo non integrato tra loro

La letteratura recente che si è occupata dei sistemi museali, sulla linea della tradizione delle teorie delle contingenze organizzative, ha messo in evidenza come non possa esistere una "best way of organizing" dei sistemi museali territoriali, ma che alcuni fattori strutturali favoriscono o impongono le diverse forme che possono assumere i sistemi museali. Diamo di seguito conto del contributo di Grandori (1999) e delle fonti a cui si riferisce.

Un sistema museale per Grandori viene configurato in base a due aspetti chiave:

- a. la **natura delle interdipendenze tra le risorse e i processi** (Thompson, 1967)
- b. la tipologia delle relazioni in base alla **struttura degli interessi dei potenziali partner coinvolti** (Williamson, 1981)

essi danno luogo a **specifiche forma di coordinamento e meccanismi organizzativi**.

In dettaglio:

#### **a. La natura delle interdipendenze**

Come è noto per Thompson (1967) è possibile identificare quattro tipi di interdipendenza fra i componenti di un sistema organizzativo:

- pooled (comune aggregata)
- intensiva
- sequenziale
- reciproca

Ogni tipologia di interdipendenza è gestibile attraverso specifici meccanismi di coordinamento.

**Nell'interdipendenza "aggregata"** ognuna delle parti coinvolte nella relazione fornisce il proprio contributo mettendo a disposizione risorse comuni, individuabili e non nella forma e nel contenuto, per i vari attori della rete

**Nell'interdipendenza di tipo "intensivo"** la collaborazione riguarda risorse complementari e le diverse attività vengono svolte congiuntamente da soggetti differenti

**Nell'interdipendenza "sequenziale"** si ha un "trasferimento di beni o servizi attraverso un'interfaccia tecnicamente separabile" da una "fase" o attività A ad un'altra fase o attività B.

Le fasi temporali in cui il processo viene suddiviso possono essere coordinate tramite meccanismi di programmazione volti a bilanciare ed a gestire la tempistica delle varie fasi della sequenza.

**Nell'interdipendenza "reciproca"** si ha una sequenzialità bidirezionale tra le attività o fasi, ovvero, quando l'output di un'attività costituisce l'input di un'altra attività e viceversa. Essa richiede sistemi di cooperazione, comunicazione, condivisione di conoscenza e appartenenza ad una comunità con interessi comuni, secondo il modello 4C (Butera, 2009).

#### **b. La tipologia di relazione in base alla natura degli interessi degli attori**

La natura degli interessi degli attori va da un continuum ai cui estremi abbiamo, da un lato, interessi perfettamente convergenti e dall'altro interessi perfettamente divergenti. In letteratura è possibile identificare tre tipologie di strutture di interessi (Marschak, 1965):

**La "logica di squadra"** si instaura nel caso di interessi convergenti che generano una comune visione nelle azioni da compiere

**La "logica di fondazione"** è basata su accordi e norme che definiscono le strutture di preferenze circa le azioni da realizzare: procedure, criteri comunemente accettati, standard di comportamento il cui rispetto viene assicurato da accordi formalizzati o dalla presenza di entità di controllo esterne.

Per fare un esempio sui sistemi museali, si pensi al caso di un obiettivo generale stabilito a livello territoriale per un gruppo di organizzazioni museali: l'aumento del pubblico, il raggiungimento di livelli di qualità comuni nell'offerta museale o l'allargamento di uno specifico segmento di domanda (es. le scuole). In questi casi è chiaro l'obiettivo comune e vengono condivisi i criteri e le procedure per il raggiungimento degli obiettivi prefissati sulla base delle competenze e delle risorse presenti.

**La logica di interessi di "coalizione"** nel caso in cui le preferenze non sono uniformi e non sono gestibili né attraverso la logica di squadra né quella di fondazione (Bonel, Moretti, 2003: 12). Il coordinamento avverrà attraverso meccanismi che mirano a allineare ex-ante gli obiettivi generali attraverso la predisposizione di incentivi, come la partecipazione diretta ai risultati comuni (specie se quantificabili economicamente), o tramite la negoziazione ex-post e trattative.

Per fare alcuni esempi relativi ai sistemi museali pensiamo agli incentivi per svolgere insieme l'attività di manutenzione e deposito delle opere d'arte svolte da più organizzazioni museali in collaborazione; la gestione comune di un laboratorio di restauro; la realizzazione di una struttura dedicata alla catalogazione ed alla gestione delle informazioni attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche.

## 1. 7 Oltre la "one best way": tipologie di sistemi museali adeguate alle variabili strutturali

La serie di casi eccellenti di organizzazione dei sistemi museali che abbiamo presentato nel paragrafo 1.5. sono caratterizzati da una forte diversità. Ai fini del presente lavoro, data questa diversità potrebbe apparire difficile se non impossibile identificare le best practices che possono rappresentare un punto di riferimento per la progettazione del sistema dei Poli Museali in Puglia.

Alcuni contributi della letteratura tuttavia possono essere utilizzati per collocare tali casi entro una tipologia di soluzioni organizzative adeguate alla natura dei fattori strutturali e in particolare delle interdipendenze e della natura degli interessi degli attori.

Le principali tipologie sono (Butera, 1990; Grandori, Soda, 1995; Grandori, 1999; Bonel, Moretti, 2003):

- **forma organizzativa focalizzata sulle reti sociali (reti naturali):** fino a quando gli interessi tra gli attori sono convergenti e fino a che il numero e le combinazioni degli attori e/o delle questioni sono bassi, essi non richiedono di essere formalizzati da contratti o regole al fine di ottenere un coordinamento efficace ed efficiente (Grandori, 1999: 83). Tale forma è tipica delle relazioni che si instaurano tanto a livello nazionale e internazionale nell'ambito dell'attività di ricerca scientifica svolta da direttori e conservatori museali (studio delle opere/reperti, catalogazione, conservazione, realizzazione di pubblicazioni scientifiche, ecc.), quanto a livello locale tra i responsabili di istituti che operano in uno specifico contesto territoriale. In quest'ultimo caso, le relazioni costituiscono una rete di natura sociale nonché la base per successive evoluzioni verso forme burocratiche o proprietarie.

Un esempio è il caso del **Sistema Museale della Provincia di Modena**. Essa è una rete museale che è nata con l'obiettivo di sfruttare la complementarietà delle risorse e

dalla presenza di un contesto territoriale in cui già operava una rete di collaborazioni tra istituzioni comprendente: l'Istituto per i beni artistici, culturali e ambientali della Regione (IBACN), l'Università di Bologna con il Corso di Laurea di Conservazione dei beni culturali, la Sovraintendenza dei beni ambientali e architettonici delle province di Ravenna, Ferrara, Forlì e Rimini, la diocesi di Ravenna (Bagdadli, 2001). Un network che sulla base di incontri informali ha potuto condividere problematiche di ordine operativo, obiettivi riguardanti lo svolgimento delle attività di ricerca tra organizzazioni museali omogenee per tipologia, la realizzazione di pubblicazioni scientifiche per il raggiungimento dell'obiettivo comune: sfruttare la complementarità delle risorse.

- **forma organizzativa focalizzata sulla costruzione di reti formali.** Gli strumenti tecnici classici per realizzare forme organizzative chiamate a gestire una complessità maggiore rispetto alla rete sociale sono le lettere di intenti, i protocolli di intesa o gli accordi multilaterali che coinvolgono non solo le organizzazioni museali, ma anche altri soggetti, pubblici e privati, interessati a contribuire alla gestione del Sistema. Tali strumenti per favorire il coordinamento prevedono la costituzione di comitati formati dai rappresentanti dei membri partecipanti al Sistema Museale.

Il **Sistema Museale della provincia di Modena**, è anche un esempio di rete formale nata da basi relazionali di tipo sociale già presenti sul territorio (come precedentemente descritto) che, come abbiamo visto, si caratterizza per l'efficacia dei progetti realizzati nell'ambito della rete: l'attività di promozione congiunta, la didattica museale, l'attività editoriale, la formazione continua degli operatori museali. I singoli musei, tutti di piccole e medie dimensioni, hanno raggiunto, attraverso la partecipazione al Sistema, standard di qualità elevati, maggiore visibilità, accresciuti livelli di fiducia reciproca e propensione alla collaborazione (Bagdadli, 2001). Il comitato scientifico del Sistema Museale della provincia di Modena definisce gli obiettivi operativi del Sistema e le azioni da attuare per la realizzazione di tali obiettivi comuni e ne controlla l'esecuzione. Tutto questo viene ottenuto tramite la comunicazione, in questo caso formalizzata in quanto il comitato si riunisce a scadenze regolari, tra i soggetti partecipanti e quindi tramite scambio di informazioni ed idee e l'apporto di risorse di tipo economico e non da parte dei partecipanti.

Un secondo esempio è rappresentato dal **Sistema Museale Umbro** la cui particolarità non è data tanto dal tipo di complessità da gestire quanto: dallo spostamento dell'attenzione, avvenuto fin da subito, verso la gestione di attività che presentavano interdipendenze di natura sequenziale e, soprattutto reciproca, come la progettazione ed organizzazione di mostre temporanee che coinvolgono differenti organizzazioni museali; il coinvolgimento di musei non solo omogenei, ma di ogni specie allargando l'attenzione anche ad altri luoghi di interesse culturale (palazzi storici, archivi, collezioni, ecc.) e coinvolgendo una vasta gamma di fornitori come l'università e altri centri di studio e imprese di varia specializzazione (restauro, editoria, turismo, ecc.). La Regione Umbria per la gestione delle interdipendenze tra gli attori coinvolti ha previsto l'istituzione di una società, la Sistema Museo, che fosse a capo dell'intera iniziativa e fungesse da responsabile di progetto.

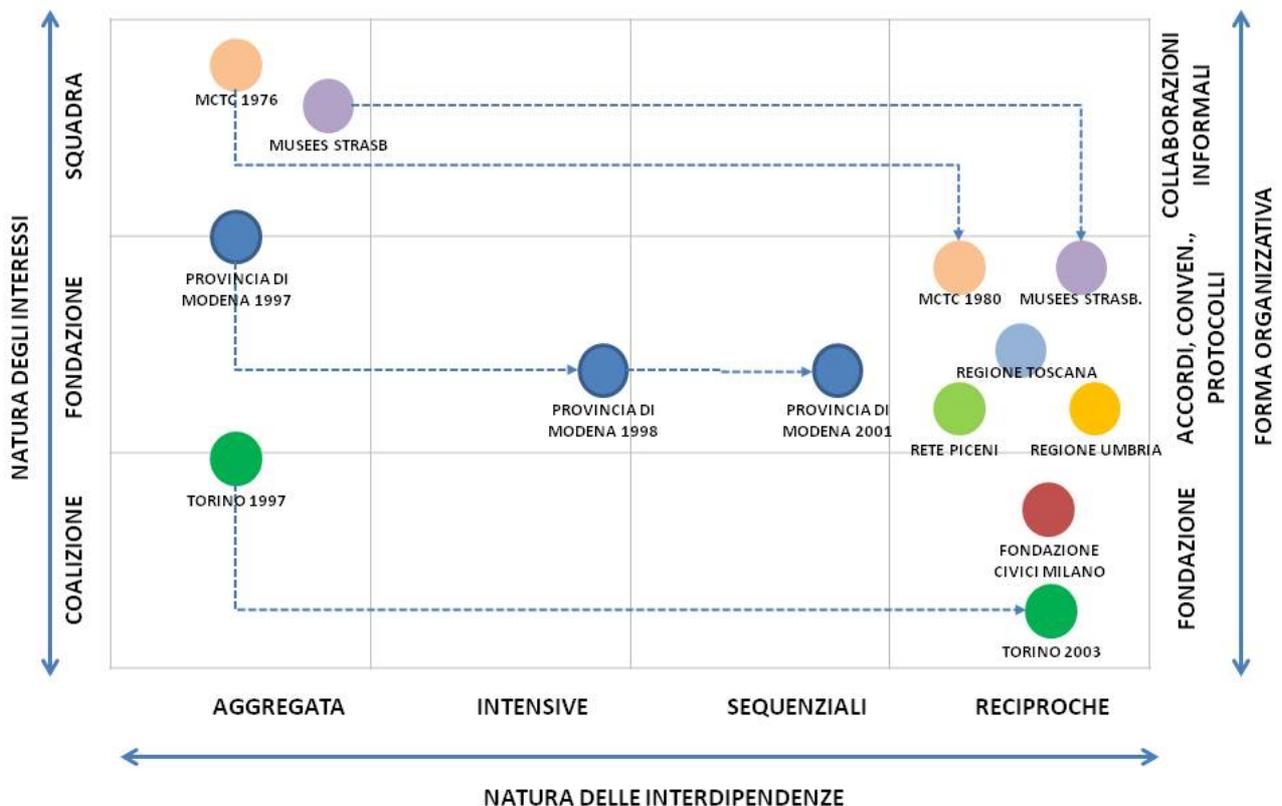
- **forma organizzativa focalizzata sulla costruzione di reti governate:** nel caso di interessi divergenti ad alta complessità conoscitiva. La forma organizzativa collegabile ad una rete governata nel settore museale è quella della fondazione di partecipazione che permette di gestire i problemi in capo alle singole organizzazioni museali, di introdurre nuove modalità

gestionali che non privino completamente le singole strutture di autonomia strategico operativa.

Un esempio è il caso della **Fondazione Torino Musei**. Nel caso della fondazione di partecipazione i molteplici obiettivi di fondo che hanno portato alla realizzazione di una tale forma di integrazione sono sostanzialmente riconducibili al delicato problema di garantire accettabili livelli di responsabilizzazione in capo alle organizzazioni museali coinvolte; ferme restando le esigenze di tutela e conservazione del patrimonio culturale, il tema dell'efficienza nella gestione delle risorse si lega al tema dell'efficacia nei rapporti con il pubblico dei finanziatori da un lato (in modo particolare ente proprietario e altri finanziatori, sia pubblici che privati) e all'esigenza di un'efficace legittimazione nei confronti del contesto di riferimento dall'altro (comunità scientifica e visitatori) (Zan, 2000, 2003; Crisci, 2003). L'obiettivo della flessibilità organizzativa o la rivendicazione (e l'ottenimento) di livelli maggiori di autonomia gestionale rispetto a quelli ottenibili in una situazione di isolamento è strettamente collegato con l'esempio fondazione di partecipazione quale forma istituzionale di rete proprietaria.

Presentiamo di seguito una collocazione di casi citati in uno spazio costruito da tre dimensioni di contingenza organizzativa:

- La natura delle interdipendenze
- La natura degli interessi
- La forma organizzativa



Fonte: rielaborazione propria da Collodi, Crisci, Moretti, 2004

## D2 La progettazione di un “caso pilota”

### 2.1. Il peso della cultura in Italia

Per poter comprendere l'impatto economico della cultura è necessario innanzitutto chiarire cosa si intende per sfera culturale.

La sfera culturale comprende al proprio interno aree che sono in grado di generare profitti e sono organizzate in modo industriale e aree che, al contrario, non sono organizzate industrialmente, sono le più antiche come le arti visive, lo spettacolo dal vivo e il patrimonio storico-artistico, e non sono in grado di generare profitti oppure generano profitti solo in minima parte.

Un'altra distinzione importante a tale proposito è quella tra cultura e creatività. La sfera culturale ha la particolarità di produrre contenuti che hanno la finalità di essere apprezzati in quanto tali e in genere produce un valore aggiunto relativamente limitato. La sfera creativa, al contrario, applica i contenuti culturali ad ambiti di esperienza in cui esistono altre, importanti finalità, come migliorare l'esperienza dell'utente finale ed è in grado di creare un valore aggiunto superiore rispetto alla sfera culturale e in generale tale valore aggiunto è il risultato di contenuti e stimoli provenienti dalla sfera culturale.

La creatività quindi produce un impatto economico generalmente molto superiore a quello della cultura, ma senza la cultura la creatività perderebbe molte delle sue capacità migliori di generare valore economico.

Pertanto è possibile affermare che il “peso” del settore culturale inteso come combinazione di:

- **nucleo non industriale** (core), che si compone dei settori ad alta densità di contenuti creativi ma che per la loro natura non possono essere organizzati industrialmente, e sono fondati sulla produzione di oggetti ed esperienze unici o comunque limitatamente riproducibili: arti visive, spettacolo dal vivo, patrimonio storico-artistico.
- **industrie culturali**, che hanno appunto una organizzazione industriale pur mantenendo una alta densità di contenuti creativi, e sono quindi basati sulla produzione di un numero potenzialmente illimitato di copie identiche e del tutto interscambiabili: editoria, musica, cinema, radio-televisione, videogiochi.
- **industrie creative**, che mantengono una organizzazione industriale ma presentano una densità di contenuti creativi relativamente minore, nel senso che rispondono ad imperativi funzionali non-culturali: architettura, design (inclusi l'artigianato, la moda e, in prospettiva, il food design), comunicazione.

vale il **5,4% del PIL** (Unioncamere, Symbola, 2012). In particolare il fatturato dell'industria culturale vale circa il 2,51% del PIL, mentre quello dell'industria creativa il 2,54%, il piccolo residuo (0,35%) per arrivare al totale del 5,4% corrisponde al fatturato del settore culturale non industriale.

Se invece consideriamo una definizione estensiva del sistema delle filiere culturali e creative che contiene oltre a quanto precedentemente indicato anche:

- **educazione e turismo culturale**, ovvero settori che di fatto non appartengono alla sfera culturale e creativa in senso stretto ma presentano forti complementarità strategiche con questi ultimi

- **produzioni tipiche, produzioni di stile, trasporti relativi a territori ad alta densità di città d'arte, attività connesse all'edilizia in aree di pregio storico-culturale.** Ovvero tutti quei settori non-culturali nei quali tuttavia i contenuti creativi stanno sviluppando una penetrazione sempre più pervasiva, e che ormai comprende pressoché tutti i consumer goods e persino una componente crescente di beni strumentali (una tendenza che non potrà che aumentare con il crescente grado di dotazione computazionale degli oggetti di prossima generazione)
- **ricerca sperimentazione nel campo delle scienze sociali, umanistiche e culturali** che funzionano secondo regole proprie e parzialmente diverse da quelle della produzione culturale, ma che ancora una volta presentano con essa delle forti complementarità, soprattutto in vista della crescente pervasività di uso di piattaforme tecnologiche sempre più sofisticate in molte forme di produzione artistica (arti visive, performance, cinema, musica elettronica, ecc.)

arriviamo ad un peso pari al **15% del PIL** (Unioncamere, Symbola, 2012).

Un secondo indicatore significativo è quello che misura la capacità di assorbimento occupazionale dei settori culturali e creativi. Dal punto di vista dell'occupazione, la produzione culturale e creativa impiega circa 1.390.000 persone (al 2011), pari al 5,6% degli occupati del paese. All'interno del settore, la maggiore capacità di assorbimento occupazionale viene dalle **industrie creative** con il **53,5%**, seguite dalle **industrie culturali** con il **39,1%**. Le **arti visive** e lo **spettacolo dal vivo** assorbono soltanto il **5,9%**, e il settore del patrimonio storico artistico solo l'**1,5%**.

Ultimo indicatore per legare il dato della produzione e quello dell'occupazione è quello relativo alla produttività. In termini di **produttività** espressa come valore aggiunto per occupato, a fronte di un dato medio nazionale pari a **57.166** euro, nelle **industrie creative** essa è pari a circa **48.045** euro, contro i **64.960** dell'**industria culturale**, i **50.289** del settore del patrimonio storico-artistico e i **45.569** dei settori delle arti visive e dello spettacolo dal vivo.

## 2.2. Il Sistema Museale Pugliese

L'analisi di scenario è stata condotta al fine di ricostruire le caratteristiche quantitative delle strutture museali presenti nella Regione Puglia, analizzare la struttura dell'offerta e della domanda, gli aspetti connessi ai servizi specifici erogati dalle strutture museali.

Per la ricostruzione quantitativa si è fatto ricorso a differenti fonti, in particolare:

- i dati del Ministero dei Beni e delle attività culturali sui musei, monumenti e aree archeologiche statali consultabili all'indirizzo [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it). Le statistiche disponibili si riferiscono all'anno 2011. Le statistiche fanno riferimento ad una rilevazione effettuata sulle strutture museali (musei, aree archeologiche e complessi monumentali) presenti nelle Regioni italiane. La rilevazione ha previsto la raccolta di dati e informazioni presso le singole strutture museali, che hanno deciso autonomamente se aderire alla rilevazione. Questo determina eventuali discrepanze dei dati, in particolare nel numero complessivo di strutture/rispondenti considerato in riferimento alle specifiche analisi.

- i dati consultabili al sito [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it) con riferimento alle sole strutture statali. Le statistiche sono relative all'anno 2013.

Le informazioni disponibili riguardano sia gli aspetti relativi all'offerta come la consistenza, le modalità di accesso, la tipologia e la dotazione di servizi di accoglienza e fruizione, sia gli aspetti relativi alle dinamiche e alla composizione della domanda.

Si evidenzia che i dati disponibili sull'offerta non prendono in considerazione il complesso sistema dei beni culturali inteso come l'insieme di tutti i beni culturali diffusi nel paesaggio, i tracciati viari storici e i tratturi, le città storiche, le masserie, le chiese, i teatri, ecc. un insieme che conta oltre 11.000 siti come rilevato dall'analisi condotta a partire dal 2007 per la redazione della Carta dei beni Culturali della Puglia.<sup>6</sup> Le statistiche disponibili e consultabili non comprendono tutti questi beni culturali presenti nel territorio, ma focalizzano l'attenzione sulle strutture museali, sulle aree archeologiche e sui monumenti. L'analisi successiva focalizzerà pertanto l'attenzione su queste tre tipologie, ma si vuole evidenziare che tali beni rappresentano solo una parte dell'insieme complessivo dei beni culturali presenti nel territorio e che un'analisi dell'offerta culturale dovrebbe essere condotta considerando tutte le tipologie di strutture presenti.

## 2.3. L'offerta culturale e museale

### Musei, monumenti e aree archeologiche

L'analisi della consistenza del patrimonio culturale della Regione Puglia, come precedentemente indicato, è stata condotta facendo riferimento ai dati resi disponibili dal Ministero e che riguardano Musei, Aree archeologiche e monumenti complessi (monumentali o altro) sia di proprietà statale che non statale.

Tabella 1 – Tipologie strutture museali statali e non statali

	La tipologia prevalente			STATALI			NON STATALI		
	Museo	Area o parco archeologico	Monumento complesso monumentale o altro	Museo	Area o parco archeologico	Monumento complesso monumentale o altro	Museo	Area o parco archeologico	Monumento complesso monumentale o altro
<b>Bari</b>	31	1	5	4	1	2	27	0	3
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	13	3	2	1	1	2	12	2	0
<b>Brindisi</b>	22	1	1	2	1	0	20	0	1
<b>Foggia</b>	26	2	3	1	1	0	25	1	3
<b>Lecce</b>	26	1	2	0	0	1	26	1	1
<b>Taranto</b>	11	0	1	2	0	1	9	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>129</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>119</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

La tabella evidenzia che la tipologia prevalente è rappresentata dai Musei che rappresentano l'85% del patrimonio culturale. Di questi 129 musei, solamente 10 sono statali, mentre 119 sono non statali.

Se si osserva la distribuzione geografica possiamo vedere che i musei si concentrano maggiormente nella provincia di Bari, seguita da quella di Foggia e Lecce.

<sup>6</sup> Volpe, G. *Un nuovo strumento di pianificazione territoriali. La carta dei Beni Culturali della Puglia.*

Focalizzando l'attenzione sui Musei e in particolare sulla specifica tematica museale, mantenendo sempre una distinzione tra strutture statali e non statali emerge quanto riportato in tabella.

Tabella 2 – Musei e tematica museale

MUSEI STATALI												
	Arte (da medievale a tutto l'800)	Arte moderna e contemporanea (dal '900 ai giorni nostri)	Arte sacra	Archeologia	Storia	Storia naturale e scienze naturali	Scienze e tecnica	Etnografia e antropologia	Specializzato	Industriale e/o d'impresa	Altro	Totale
Bari	1	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	4
Barletta-Andria-Trani	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Brindisi	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Foggia	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Taranto	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2

MUSEI NON STATALI												
	Arte (da medievale a tutto l'800)	Arte moderna e contemporanea (dal '900 ai giorni nostri)	Arte sacra	Archeologia	Storia	Storia naturale e scienze naturali	Scienze e tecnica	Etnografia e antropologia	Specializzato	Industriale e/o d'impresa	Altro	Totale
Bari	3	2	4	5	2	4	1	5	1	-	-	27
Barletta-Andria-Trani	2	3	1	3	-	-	1	1	1	-	-	12
Brindisi	1	2	2	9	1	-	1	4	-	-	-	20
Foggia	1	-	6	9	3	2	1	3	-	-	-	25
Lecce	3	3	4	6	2	3	-	3	2	-	-	26
Taranto	2	1	-	1	1	1	-	1	1	1	-	9

Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

In particolare emerge una prevalenza per i Musei statali di strutture museali che espongono reperti archeologici, una sola struttura museale (nella Provincia di Bari) espone opere d'arte dal medioevo fino all'800. Per le strutture non statali la distribuzione risulta essere maggiormente equilibrata anche se le strutture che espongono reperti archeologici rappresentano sempre la maggior parte delle strutture museali, infatti il 28% delle strutture museali non statali espone oggetti archeologici, mentre il 14% sono strutture museali che espongono opere di Arte sacra.

Con riferimento alla distribuzione geografica, la Provincia di Brindisi e la provincia di Foggia presentano entrambe nove strutture museali dedicate all'archeologia a dimostrazione del forte legame esistente tra le strutture museali, il patrimonio esposto e il contesto territoriale.

Considerando i soli musei che rappresentano la tipologia maggiormente presente è possibile analizzare anche la loro distribuzione rispetto alla densità demografica.

Tabella 3 – Musei pugliesi per provincia e densità demografica

	<b>Musei statali e non statali</b>	<b>Abitanti (dato anno 2005)</b>	<b>N°musei/10.000 abitanti</b>
<b>Bari</b>	31	1.596.364	0,19
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	13	384.293	0,34
<b>Brindisi</b>	22	402.831	0,55
<b>Foggia</b>	26	681.546	0,38
<b>Lecce</b>	26	808.939	0,32
<b>Taranto</b>	11	580.189	0,19
<b>TOTALE</b>	<b>129</b>	<b>4.454.162</b>	<b>0,29</b>
<b>SUD ITALIA</b>	<b>606</b>	<b>17.466.307</b>	<b>0,35</b>
<b>ITALIA</b>	<b>3.847</b>	<b>59.131.287</b>	<b>0,65</b>

Fonte: Dati Istat e Adnkronos (2008)

Il dato rileva che è Brindisi la provincia con il rapporto più elevato musei/residenti (circa 1 ogni 18.300 residenti), seguita da Foggia (1 ogni 26.200) e Barletta Andria Trani (1 ogni 29.500). Taranto e Bari invece risultano essere la provincia meno attrezzata (1 museo ogni 52.000 residenti).

Complessivamente le province pugliesi presentano valori relativi in linea con l'ambito territoriale Sud Italia e inferiori ai riferimenti nazionali. Se da un lato Foggia, Brindisi e Barletta Andria Trani assicurano un'elevata copertura del proprio territorio con la propria offerta museale, dall'altro Bari e Taranto fanno registrare una situazione di maggiore criticità.

### **Modalità di gestione dei Musei, monumenti e aree archeologiche**

Osservando le modalità di gestione delle strutture museali emerge che il 66% delle strutture museali ha come titolare un soggetto pubblico, mentre il 34% ha come titolare un soggetto privato. Dal punto di vista geografico emerge che la provincia di Foggia è quella che presenta un maggior equilibrio in termini di distribuzione delle strutture museali tra titolari pubblici e privati.

Tabella 4 – Gestione strutture museali

	<b>Pubblico</b>	<b>Privato</b>	<b>Totale</b>
<b>Bari</b>	22	14	<b>36</b>
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	14	4	<b>18</b>
<b>Brindisi</b>	16	7	<b>23</b>
<b>Foggia</b>	19	12	<b>31</b>
<b>Lecce</b>	19	9	<b>28</b>
<b>Taranto</b>	8	4	<b>12</b>
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>50</b>	<b>148</b>

Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

La presenza di patrimonio espositivo organizzato e gestito in forma privata è uno dei fenomeni più evidenti nello sviluppo dell'offerta culturale degli ultimi venti anni, in particolare nel Mezzogiorno dove tale aumento è dovuto principalmente alla diffusione di formule giuridiche nuove e alternative,

rispetto a quella diretta da parte degli enti pubblici, spinte dall'introduzione di modelli giuridici di varia natura come le fondazioni, le associazioni, le società che talvolta vedono anche la partecipazione di soggetti terzi non pubblici come le Fondazioni Bancarie, le Camere di Commercio, ecc.

## Le Reti e i Sistemi

La costruzione di sistemi, reti di musei e siti così come altre forme di coordinamento e collegamento tra istituzioni pur rappresentando una delle dinamiche più importanti del settore culturale degli ultimi 20/25 anni, per rispondere alla frammentazione del patrimonio e delle istituzioni culturali e per far convergere persone e risorse intorno a progetti e strategie di valorizzazione efficaci e sostenibili, nella Regione Puglia ha visto una diffusione limitata.

La rilevazione condotta, infatti, evidenzia che su un totale di 146 strutture museali, 78 (ovvero il 53%) ha affermato di non essere membro di alcun sistema museale.

Se osserviamo la distribuzione geografica emerge che per tutte le provincie sono maggiori le istituzioni museali che affermano di non essere membro di alcun sistema museale, con l'unica eccezione della provincia di Taranto che fa registrare un equilibrio tra strutture appartenenti ad un sistema museale e strutture non appartenenti ad alcun sistema museale.

Tabella 5 –Strutture museali e appartenenza ad un sistema

	Sistema museale		Totale rispondenti
	Membro di un sistema museale	Non membro di un sistema museale	
<b>Bari</b>	13	21	<b>34</b>
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	8	10	<b>18</b>
<b>Brindisi</b>	7	16	<b>23</b>
<b>Foggia</b>	13	18	<b>31</b>
<b>Lecce</b>	21	7	<b>28</b>
<b>Taranto</b>	6	6	<b>12</b>

Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

## I servizi e le strutture a supporto della visita

La qualità dell'offerta museale è determinata anche dalla presenza all'interno di una struttura museale o di un sito di servizi connessi alla visita. In Italia a partire dagli anni '90 si è assistito ad un processo di potenziamento delle strutture espositive con un potenziamento dei servizi aggiuntivi per un miglioramento delle condizioni di fruizione dei musei e delle aree archeologiche in modo da facilitare le visite (basti pensare alle audio guide, alle visite guidate, ecc.) e rendere le visite più piacevoli (basti pensare alle possibilità di prenotazione, alla presenza di bar o ristoranti, ecc.).

Le due tabelle riportano le principali tipologie di servizi aggiuntivi che vengono erogate dalle strutture museali.

In particolare, è possibile osservare che tra i principali servizi aggiuntivi che vengono offerti dalle strutture museali le visite guidate rappresentano la dotazione più diffusa, in particolare questo si osserva per le provincie di Bari e Foggia, mentre una dotazione inferiore si osserva per le altre provincie in particolare per la provincia di Lecce che conta un numero di Musei e strutture pari a quelle presenti nella provincia di Foggia (26 Musei).

La prenotazione di biglietti e visite è un altro importante servizio in particolare per quelle strutture che presentano un'affluenza di visitatori elevata e anche perché è un utile strumento di facilitazione per le strutture turistiche nella predisposizione delle loro offerte. Tale servizio risulta essere diffuso in modo equilibrato tra le province della Regione Puglia.

I servizi di bookshop, caffetteria e ristorazione sono meno presenti rispetto ai due servizi precedentemente descritti. Dal punto di vista geografico è possibile osservare che la provincia di Lecce e di Foggia fanno registrare un numero di Musei con spazi dedicati alla vendita pari a quelli presenti nella Provincia di Bari.

Tabella 6 – Servizi aggiuntivi offerti dalle strutture museali

	Bookshop	Caffetteria e ristorazione	Prenotazione biglietti e visite	Visite guidate
<b>Bari</b>	9	4	24	31
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	8	3	11	15
<b>Brindisi</b>	5	0	14	14
<b>Foggia</b>	9	1	17	27
<b>Lecce</b>	10	1	18	19
<b>Taranto</b>	2	2	6	11

Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

Focalizzando l'attenzione sul servizio di sussidi alla visita è possibile osservare una maggiore presenza di servizi come: punti di accoglienza per informazioni e orientamento, pannelli informativi, materiale informativo come brochure e depliant, ovvero servizi tradizionali di "indirizzo" dei visitatori basati essenzialmente su materiale informativo cartaceo.

Meno diffusi invece sono i servizi quali le mappe di orientamento all'ingresso per indicare i percorsi di visita e la connessa segnaletica per guidare il visitatore nella sua visita.

Ancora meno diffusi e in alcuni casi addirittura assenti sono le audioguide e le video guide o gli applicativi per dispositivi digitali mobili, trattasi infatti di servizi aggiuntivi che vengono rilevati in un numero limitato di strutture museali nella Provincia di Bari, Barletta – Andria e Lecce.

Tabella 7 – Sussidi alla visita

	I sussidi alla visita												Totale
	Punto di accoglienza per informazioni e orientamento	Pannello informativo all'ingresso con informazioni sul	Mappe di orientamento all'ingresso per indicare i percorsi di	Materiale informativo (brochure, depliant, schede mobili)	Pannelli e/o didascalie per la descrizione delle singole opere	Audioguide	Videoguide e/o applicativi per dispositivi digitali mobili	Postazioni multimediali	Segnaletica per indicare i percorsi di visita	Percorsi e materiali informativi dedicati ai bambini	Materiali e supporti informativi per favorire la fruizione da parte	Pannello con informazioni e notizie sul contesto territoriale	
<b>Bari</b>	25	31	18	29	28	4	1	10	18	11	10	16	<b>33</b>
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	15	14	11	14	15	2	-	3	8	3	3	8	<b>16</b>
<b>Brindisi</b>	19	15	11	17	19	-	-	5	11	6	5	15	<b>21</b>
<b>Foggia</b>	21	23	13	22	22	-	3	7	11	9	9	15	<b>28</b>
<b>Lecce</b>	16	15	10	22	18	4	1	8	11	3	5	11	<b>23</b>
<b>Taranto</b>	9	5	2	8	7	-	1	3	5	4	3	3	<b>12</b>

Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

## 2.4 La domanda dei visitatori

Secondo i dati disponibili il numero complessivo di visitatori di Musei, Aree archeologiche e Monumenti o complessi monumentali nelle Province della Puglia risulta pari nel 2011 a 1.591.688, in particolare il 63% delle visite riguarda Musei, mentre solo il 7% delle visite riguarda le aree archeologiche. I complessi monumentali fanno registrare il 30% delle visite complessive.

Tabella 8 – Numero visitatori (2011)

	Musei	Aree archeologiche	Monumenti o complessi monumentali
<b>Bari</b>	502.902	3.357	169.512
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	109.205	30.319	254.736
<b>Brindisi</b>	52.297	6.796	14.000
<b>Foggia</b>	125.023	8.017	22.000
<b>Lecce</b>	104.528	5.000	13.064
<b>Taranto</b>	111.772	53.489	5.671

Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

Essendo presenti nella Regione sia strutture statali che non statali è interessante capire la distribuzione percentuale dei visitatori tra le varie strutture. Dalla tabella emerge che il 36% dei visitatori effettua una visita presso le strutture statali, mentre il 64% presso strutture non statali.

Tabella 9 – numero dei visitatori delle strutture museali statali e non statali

	Numero visitatori (a)	Rapporto %
<b>Statali</b>	559.974	36%
<b>Non statali (b)</b>	978.225	64%
<b>Totale</b>	1.538.199	

a) I valori si riferiscono al numero complessivo di visitatori paganti e non paganti, indicato sulla base di dati registrati o stimati. Non hanno indicato il numero complessivo di visitatori 154 unità, pari al 3,4 per cento del totale. Hanno indicato un dato stimato il 53,2 per cento dei rispondenti.

b) Musei di cui è titolare il Mibact (Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo).

Fonte: [www.mibact.it](http://www.mibact.it), 2011

Focalizzando l'attenzione sulle modalità di apertura al pubblico, ovvero sulle modalità di fruizione delle visite distinguendo tra soggetti paganti e non paganti emerge quanto riportato in tabella.

Considerando il numero complessivo di visitatori/visite emerge che il 58% dei visitatori non è pagante, mentre il 42% è pagante. In particolare, osservando la distribuzione per tipologia di strutture museale non emergono particolari differenze tra paganti e non paganti, poiché sono sempre i Musei che fanno registrare la maggior parte delle visite, mentre le aree archeologiche sono le strutture che fanno registrare una percentuale di visite ridotte (intorno al 5-6%).

Tabella 10 – Numero visitatori per tipologia di strutture e pagante/non pagante (2011)

	Modalità apertura al pubblico						Totale visitatori*
	Paganti			Non paganti			
	Museo	Area o parco	Monumento	Museo	Area o parco	Monumento	
<b>Bari</b>	275.865	-	73.708	227.037	3.357	95.804	<b>675.771</b>
<b>Barletta-Andria-Trani</b>	45.506	5.600	126.122	63.699	24.719	128.614	<b>394.260</b>
<b>Brindisi</b>	11.131	-	10.000	41.166	6.796	4.000	<b>73.093</b>
<b>Foggia</b>	27.947	-	-	97.076	8.017	22.000	<b>155.040</b>
<b>Lecce</b>	50.187	-	2.759	54.341	5.000	10.305	<b>122.592</b>
<b>Taranto</b>	11.078	-	-	100.694	-	5.671	<b>117.443</b>

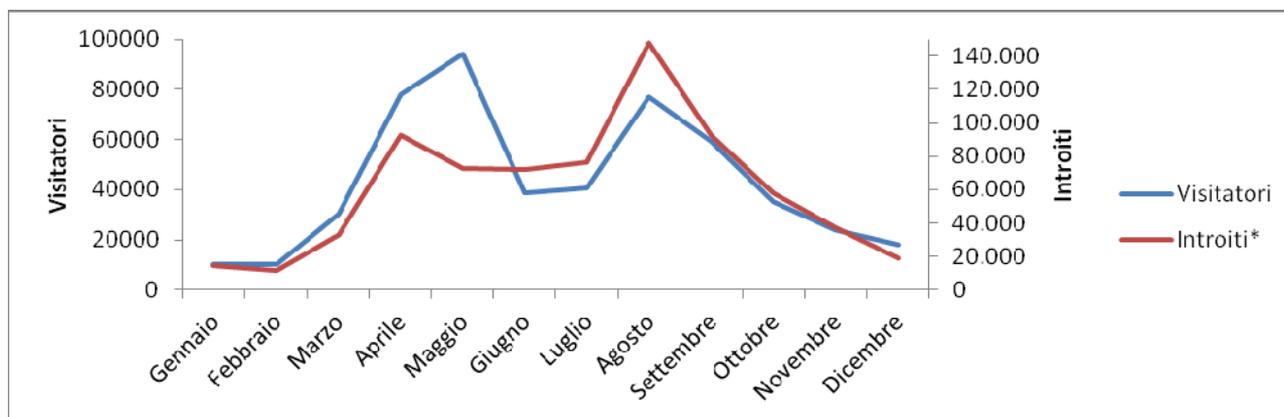
Fonte: [www.imuseiitaliani.beniculturali.it](http://www.imuseiitaliani.beniculturali.it).

\*Il totale dei visitatori può non corrispondere alla somma dei visitatori paganti e non paganti, poiché per alcune unità non è stato possibile specificare il numero di visitatori distinto per le diverse modalità di accesso. Il dato dei visitatori è disponibile solo fino al dettaglio territoriale comunale.

Un ulteriore aspetto interessante da approfondire riguarda gli introiti delle strutture museali rapportati al numero di visitatori. A tale proposito i dati resi disponibili dal Mibact permettono di analizzare l'andamento mensile dei visitatori e degli introiti delle strutture museali statali.

Il grafico illustra per l'anno 2013 l'andamento mensile dei visitatori e degli introiti al lordo dell'eventuale aggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente.

Figura 1 – Visitatori e introiti mensili Musei, monumenti e aree archeologiche statali e introiti lordi (2013)



\* Al lordo dell'eventuale aggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente.

Fonte: [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)

Come si osserva dal grafico i mesi di gennaio e febbraio sono quelli che fanno registrare il minor numero di visitatori. A partire dal mese di marzo invece si osserva un incremento del numero di visitatori e di conseguenza anche degli introiti. I mesi di giugno e luglio fanno registrare una riduzione del numero di visitatori poiché, come verrà meglio descritto successivamente, le mete dei turisti nei mesi estivi sono prevalentemente le località marine. Il mese di agosto fa invece registrare un incremento del numero di visitatori rispetto ai due mesi precedenti. Rispetto agli introiti emerge nettamente un incremento a partire dal mese di giugno e in particolare nei mesi di luglio e agosto e

ciò può essere attribuito al fatto che mentre nei mesi di marzo, aprile e maggio gran parte dei visitatori sono gruppi di scolaresche che possono usufruire di riduzioni sul costo del biglietto oppure perché vi sono iniziative promozionali in occasione di alcune ricorrenze che permettono di usufruire di una riduzione del costo del biglietto, nei mesi estivi invece si tratta di visitatori "singoli" che acquistano un biglietto intero e non usufruiscono di riduzioni o particolari promozioni riservate a gruppi e comitive.

Sempre rispetto al numero di visitatori e introiti è utile anche un confronto tra il numero complessivo dei visitatori di musei statali, visitatori a pagamento di musei statali e rispettivi introiti. Le due tabelle riportano tali dati riferiti sia ai musei che alle aree e strutture monumentali e possono essere utilizzate ai fini dell'analisi e del confronto.

I visitatori dei musei a pagamento e paganti sono il 18% del totale dei visitatori dei musei a pagamento e gratuiti, gli introiti lordi derivanti dai visitatori a pagamento sono pari a 74.305 € ovvero un introito medio per visitatore pari a 2,92 €. Se guardiamo ai monumenti e alle aree emerge che i visitatori paganti delle aree a pagamento sono il 43% del totale dei visitatori delle aree a pagamento e gratuite. Gli introiti lordi derivanti da tali visitatori sono pari a 653.521 € ovvero un introito medio per visitatore di 4,04 €.

Tabella 11 - Visitatori musei statali e introiti lordi (2013)

	<b>TOTALE VISITATORI MUSEI (istituti a pagamento e gratuiti)</b>	<b>VISITATORI ISTITUTI A PAGAMENTO (paganti)</b>	<b>INTROITI LORDI MUSEI (euro)</b>	<b>INTROITI PER VISITATORE A PAGAMENTO</b>
<b>BARI</b>	50.838	2.930	7.025	2,40
<b>BARLETTA-ANDRIA-TRANI</b>				
<b>BRINDISI</b>	27.822	9.444	21.962,5	2,33
<b>FOGGIA</b>	32.232	6.600	15.553,75	2,36
<b>LECCE</b>				
<b>TARANTO</b>	29.135	6.511	29.763,5	4,57
<b>TOTALE</b>	<b>140.027</b>	<b>25.485</b>	<b>74.305</b>	<b>2,92</b>

Tabella 12 - Visitatori monumenti e aree statali e introiti lordi (2013)

	<b>TOTALE VISITATORI MONUMENTI E AREE (istituti a pagamento e gratuiti)</b>	<b>VISITATORI ISTITUTI A PAGAMENTO (paganti)</b>	<b>INTROITI LORDI AREE E MONUMENTI (euro)</b>	<b>INTROITI PER VISITATORE A PAGAMENTO</b>
<b>BARI</b>	93.254	40.153	112.442,75	2,80
<b>BARLETTA-ANDRIA-TRANI</b>	260.982	119.836	536.026	4,47
<b>BRINDISI</b>	7.382	0	0	
<b>FOGGIA</b>		0	0	
<b>LECCE</b>	13.428	1.780	5.052	2,84
<b>TARANTO</b>	19	0	0	
<b>TOTALE</b>	<b>375.065</b>	<b>161.769</b>	<b>653.521</b>	<b>4,04</b>

Fonte: [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)

In riferimento al tema degli introiti degli istituti pugliesi sono stati recentemente pubblicati dal Mibact i dati sui flussi di visitatori presso le differenti strutture museali delle regioni. Con riferimento alla Puglia è stata riportata una tabella che illustra i primi 10 istituti in termini di visitatori e per

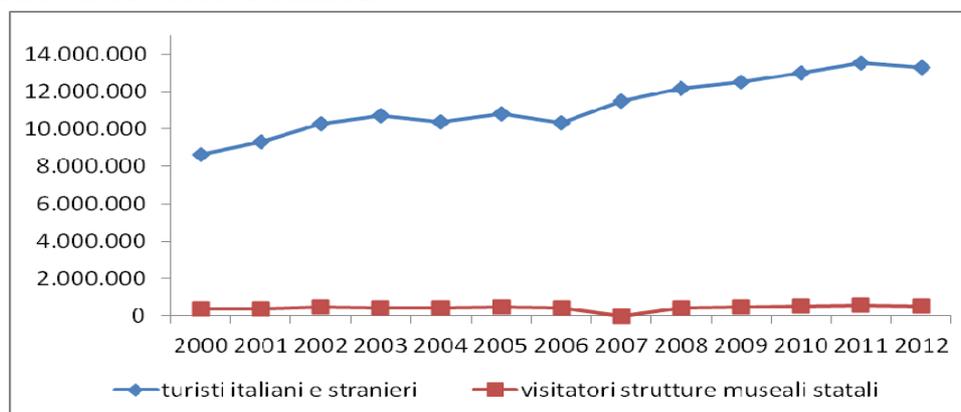
ciascuno di essi viene riportato un confronto con l'anno precedente. La tabella mette in luce che tutte le strutture museali hanno fatto registrare un incremento del numero di visitatori paganti e non paganti nel corso dell'anno 2014 se confrontato con l'anno 2013 (in particolare questo incremento viene fatto registrare dal Museo Archeologico di Taranto e dal Castello Angioino Copertino di Lecce). Questo incremento di visitatori si riflette anche sugli introiti lordi che risultano incrementati. L'unica eccezione è rappresentata dal Castello Svevo in Provincia di Bari, istituto a pagamento che fa registrare una riduzione del numero di visitatori paganti e non paganti rispetto all'anno 2013.

Tabella 13 – Confronto visitatori e introiti anno 2013 e anno 2014

Provincia	Istituto	Ingresso	2013					2014					Confronto % 2014/2013				
			Paganti	Non paganti	Totale Visitatori	Introiti Lordi (Euro)	Introiti Netti (Euro)	Paganti	Non paganti	Totale Visitatori	Introiti Lordi (Euro)	Introiti Netti (Euro)	Paganti	Non paganti	Totale Visitatori	Introiti Lordi	Introiti Netti
ANDRIA	Castel del Monte		98.043	92.830	190.873	471.062,50	471.062,50	105.641	96.011	201.652	505.157,50	418.180,51	7,75	3,43	5,65	7,24	-11,23
BARI	Castello Svevo	A Pagamento	39.995	39.351	79.346	112.051,50	112.051,50	38.671	31.971	70.642	106.719,50	78.385,97	-3,31	-18,75	-10,97	-4,76	-30,04
ANDRIA	Castello Svevo	A Pagamento	19.562	36.256	55.818	54.268,50	54.268,50	20.580	32.317	52.897	56.367,00	41.534,28	5,20	-10,86	-5,23	3,87	-23,47
TARANTO	Museo Archeologico Nazionale		5.765	18.336	24.101	26.298,50	26.298,50	16.600	28.576	45.176	71.941,00	52.516,93	187,94	55,85	87,44	173,56	99,70
FOGGIA	Museo Nazionale Archeologico di Manfredonia		6.399	24.957	31.356	15.075,00	15.075,00	8.744	19.461	28.205	18.732,25	18.732,25	36,65	-22,02	-10,05	24,26	24,26
BRINDISI	Museo Archeologico Nazionale e Zona Archeologica di Egnazia		9.358	14.296	23.654	21.723,50	21.723,50	9.696	16.420	26.116	25.049,50	18.470,41	3,61	14,86	10,41	15,31	-14,97
BARI	Galleria Nazionale della Puglia "Girolamo e Rosaria Devanna"	Gratuito	0	15.975	15.975	0,00	0,00	0	17.768	17.768	0,00	0,00		11,22	11,22		
BARI	Palazzo Simi		0	11.450	11.450	0,00	0,00	0	15.367	15.367	0,00	0,00		34,21	34,21		
LECCE	Castello Angioino - Copertino	A Pagamento	1.780	11.648	13.428	5.052,00	5.052,00	2.851	10.838	13.689	7.704,00	7.704,00	60,17	-6,95	1,94	52,49	52,49
BARLETTA	Antiquarium e Zona Archeologica di Canne della Battaglia		0	10.407	10.407	0,00	0,00	0	9.869	9.869	0,00	0,00		-5,17	-5,17		

Per un'analisi della domanda è utile confrontare il numero di visitatori con il numero di turisti presenti nella Regione Puglia. I dati riportati illustrano l'andamento storico dal 2000 al 2012 dei visitatori statali e delle presenze turistiche. Si evidenzia che il dato relativo ai visitatori fa riferimento ai soli visitatori presso le strutture statali poiché la serie storica per i visitatori presso le strutture non statali non è disponibile, il solo data disponibile riguarda l'anno 2011.

Figura 2 – Turisti e visitatori strutture museali



Fonte: [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it).

Per il numero dei turisti si è fatto riferimento ai dati sulle presenze turistiche pubblicato dall'Istat

Il grafico evidenzia una discrepanza tra il numero di turisti nella Regione Puglia, siano essi italiani o stranieri, e il numero di visitatori delle strutture museali per il periodo 2000-2012. Tale andamento risulta essere costante per l'intero periodo, non si osservano variazioni di particolare rilevanza.

Pur non essendo disponibili i dati complessivi del numero di visitatori presso strutture statali e non statali per l'intero periodo è possibile confrontare il dato relativo all'anno 2011 rispetto al quale risulta:

<b>Numero turisti anno 2011</b>	<b>13.505.731</b>
<b>Numero visitatori statali</b>	559.978
<b>Numero visitatori non statali</b>	978.225
<b>Totale visitatori</b>	1.538.203

Fonte: [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it).

Per il numero dei turisti si è fatto riferimento ai dati sul turismo pubblicati dall'Istat

Come evidenzia la tabella, anche considerando il totale dei visitatori presso strutture statali e non statali, rimane una grande discrepanza con il numero complessivo dei turisti (i visitatori sono solo 11% del totale dei turisti).

È possibile approfondire tale analisi comparando il numero di visitatori con il numero di presenze turistiche per tutte e sei le provincie pugliesi.

Tabella 14 – Presenze turistiche e visitatori per Provincia (2011)

	<b>Presenze turistiche 2011</b>	<b>Visitatori 2011</b>	<b>% visitatori/turisti</b>
<b>Bari</b>	1.536.302	675.771	44%
<b>Taranto</b>	935.518	394.260	42%
<b>Brindisi</b>	1.472.948	73.093	5%
<b>Lecce</b>	4.667.971	155.040	3%
<b>Foggia</b>	4.599.141	122.592	3%
<b>Barletta – Andria - Trani</b>	293.851	117.443	40%

Fonte: Euro IDEES su dati ISTAT

Come emerge dalla tabella, vi è una discrepanza tra il numero di presenze turistiche e il numero di visitatori in tutte le Provincie, in particolare per le Provincie di Brindisi, Lecce e Foggia dove i visitatori rappresentano solo il 5% circa delle presenze turistiche. Migliori risultati invece vengono fatti registrare nelle altre tre provincie dove i visitatori rappresentano circa il 40% delle presenze turistiche.

Come confermato dall'indagine Euro IDEES (2012) che mappa le presenze turistiche per località di destinazione, solo l'8,65% delle presenze turistiche nel 2011 hanno come destinazione le città di interesse storico/artistico, mentre il 26,89% hanno come destinazione le località marine.

Tabella 15 – Presenze turistiche per località di destinazione (2011)

	% presenze turistiche per località	N° visitatori
<b>Città di interesse storico artistico</b>	8,65%	1.168.246
<b>Località montane</b>	0%	0
<b>Località lacuali</b>	0%	0
<b>Località marine</b>	26,89%	3.631.691
<b>Località termali</b>	0,77%	103.994
<b>Località collinari e di interesse vario</b>	7,36%	994.022
<b>Totale località di interesse turistico</b>	<b>43,67%</b>	<b>5.897.953</b>
<b>Capoluoghi di Provincia</b>	2,35%	317.385
<b>Altri comuni</b>	53,96%	7.287.692
<b>TOTALE</b>	<b>99,98%</b>	<b>13.503.030</b>

Fonte: Euro IDEES, 2012

## 2.5 Analisi della Value Chain del Sistema turistico-culturale

Oltre all'analisi del Sistema correlato di domanda ed offerta museale e culturale, è possibile analizzare il Sistema Pugliese dal punto di vista funzionale utilizzando la tecnica dell'Analisi della Catena del Valore. Nelle tabelle seguenti lo sviluppo per il caso in oggetto.

Destination management	Comunicazione	Inbound	Ospitalità
n.a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puglia promozioni</li> <li>• Istituti italiani di cultura all'estero</li> <li>• Assessorato alla cultura regionale</li> <li>• Assessorato alla cultura provinciale</li> <li>• Direzione per i beni culturali del Mibact</li> <li>• Apulia Film Commission</li> <li>• Puglia sound</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linee aeree</li> <li>• Linee aeree low cost <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ryanair</li> <li>- Easyjet</li> </ul> </li> <li>• Navi da crociera <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costa, MSC (Bari, recentemente Brindisi)</li> </ul> </li> <li>• Trenitalia (Freccia Argento da Roma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catene alberghiere</li> <li>• Villaggi turistici (Gargano)</li> <li>• Sistema delle masserie high-end</li> <li>• Masserie e agriturismo</li> <li>• B&amp;B e ospitalità privata</li> <li>• Campeggi</li> <li>• Sistema alberghiero</li> <li>• Ristorazione</li> </ul>

Attrattori principali	Attrattori secondari	Trasporto locale	Informazioni in loco
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mare e sole</li> <li>• Centri storici di città e paesi</li> <li>• Grandi eventi                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Notte della Taranta</li> <li>– Medimex (salone dell'innovazione musicale)</li> </ul> </li> <li>• Tradizioni locali</li> <li>• Cattedrali</li> <li>• Rete dei Castelli</li> <li>• Barocco</li> <li>• Natura</li> <li>• Enogastronomia</li> <li>• Turismo nautico (potenziale)</li> <li>• <i>Retirement location</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musei di stato / musei locali</li> <li>• Borghi minori</li> <li>• Eventi / teatri (Teatro Pubblico Pugliese)</li> <li>• Feste folcloristiche locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema dei trasporti locali (autobus e ferrovie)</li> <li>• Ferrovie locali del sud est (appulo-lucane)</li> <li>• Percorsi alternativi (trekking, cicloturismo, turismo nautico)</li> <li>• Trasporto individuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enti locali</li> </ul>

La rappresentazione del Sistema presente nelle guide turistiche, inoltre, non è particolarmente approfondita. A solo titolo di esempio, nella tabella successiva è riportato quanto presente nella comune Lonely Planet.

Lonely Planet top 20	In sintesi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basilica di San Nicola, Bari</li> <li>• Cattedrale di Trani</li> <li>• Polignano a Mare</li> <li>• Castel del Monte</li> <li>• Peschici</li> <li>• Vieste</li> <li>• Alberobello</li> <li>• Locorotondo</li> <li>• Dune di Campomarino</li> <li>• Massafra</li> <li>• Lecce</li> <li>• Otranto</li> <li>• Punta della Suina</li> <li>• Gallipoli</li> <li>• Ortelle</li> <li>• La costa di Cersuta</li> <li>• Spiaggia nera</li> <li>• Matera</li> <li>• Valle del Bradano</li> <li>• Pietrapertosa</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Borghi storici / pittoreschi (11)                      Mare (3)                      Natura(2)                      Cattedrali (2)                      Castelli (1)</p> <p style="text-align: center;"><b>e non</b></p> <p style="text-align: center;">Scavi archeologici                      Musei                      Pinacoteche</p>

Delle varie dimensioni risulta inoltre particolarmente interessante, per meglio comprendere il meccanismo di offerta, l'approfondimento degli attrattori.

Attrattore	Driver	Situazione
Mare e sole in piena stagione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salento</li> <li>• Gargano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divertimenti</li> <li>• Qualità dell'ambiente</li> <li>• Prezzi</li> <li>• Ospitalità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offerta low cost dei campeggi sul Gargano</li> <li>• Offerta diversificata (dalle famiglie ai giovani) nel Salento</li> </ul>
Turismo nautico	Disponibilità di approdi attrezzati e servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di una rete di approdi</li> <li>• Competizione con la Croazia</li> </ul>
Benessere e relax	Offerta alberghiera	Alta qualità del Sistema delle masserie
Percorsi culturali: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centri storici cittadini</li> <li>• Rete dei Castelli</li> <li>• Museo di Taranto</li> <li>• Insediamenti rupestri</li> <li>• Artigianato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione</li> <li>• Sistema di trasporti locali</li> <li>• Coerenza narrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Puglia non è conosciuta</li> <li>• Manca una visione coerente della Rete dei Castelli</li> <li>• Risorse insufficienti per la gestione</li> <li>• Museo di Taranto con numeri insoddisfacenti</li> <li>• Artigianato da valorizzare (progetto MED)</li> </ul>
Sistema museale statale e degli enti locali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità narrativa</li> <li>• Eventi</li> <li>• Mostre tematiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticamente sconosciuto</li> <li>• Offerta limitata</li> <li>• Pochi tentativi di valorizzazione</li> <li>• Risorse insufficienti per la gestione ma esempi di coinvolgimento del privato</li> </ul>
<i>Retirement location</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima</li> <li>• Ospitalità locale</li> <li>• Semplicità delle procedure e del sistema fiscale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima e ospitalità riconosciuti</li> <li>• Sistema normativo complesso</li> <li>• Non esiste una politica di attrazione</li> <li>• Tentativi di posizionamento internazionale di iniziative edilizie <i>high-end</i> (come è stato realizzato in Toscana)</li> </ul>
Altri sport (e.g. golf, equitazione, trekking, cicloturismo, escursionismo, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema infrastrutturale di supporto:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Campi da golf</li> <li>Maneggi</li> <li>Piste ciclabili riconosciute e praticabili in grado di delineare percorsi coerenti (visite, ristorazione, ecc.)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcuni campi da golf associati a masserie high end o ad altra offerta alberghiera</li> <li>• Da valorizzare il Sistema dei Tratturi come rete per percorsi alternativi</li> </ul>

## 2.6 Specifiche di progettazione del Polo Museale Regionale Pugliese

La realizzazione di interviste ad opinion leader che operano nel settore della valorizzazione e promozione del patrimonio e dei beni culturali e nel settore del turismo:

- Responsabili presso il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e le Direzioni regionali per i beni culturali e paesaggistici
- Assessori alla cultura, territorio e turismo regionali, provinciali e comunali
- Dirigenti e responsabili presso alcune strutture museali del territorio pugliese
- Responsabili presso le strutture di promozione del territorio pugliese, promozione turistica
- Responsabili presso le strutture pugliesi di promozione di iniziative culturali

ha fatto emergere le seguenti proposte di progettazione del Polo Museale Regionale Pugliese.

Alcune proposte per la progettazione	
<i>Direzioni per i beni culturali e paesaggistici</i>	
<b>Intervista 1</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lavorare all’attuazione dell’accordo di programma</li> <li>• avviare iniziative di valorizzazione e integrazione delle strutture museali</li> <li>• affidare a cooperative no profit, con forze giovani e qualificate, i siti da valorizzare in modo che possano essere avviate delle iniziative e degli interventi in grado di “produrre innovazione”</li> <li>• favorire l’accessibilità dei visitatori presso tutte le strutture, in particolare i piccoli centri che oggi sono in difficoltà</li> <li>• valorizzare anche il territorio in modo che possa diventare anche una meta residenziale per turisti stranieri</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• creare dei centri operativi amministrati dal polo museale o dalla soprintendenza (a livello provinciale)</li> <li>• favorire la specializzazione delle singole strutture</li> <li>• occuparsi della gestione dei Bandi di Gara per la gestione dei servizi</li> </ul>
<b>Intervista 2</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire un’immagine comune ed unica (ad esempio attraverso la creazione di un logo comune) in modo che possa essere assicurata unicità di comunicazione</li> <li>• definire degli standard di qualità e far si che tali standard qualitativi dei servizi vengano raggiunti da tutte le strutture</li> <li>• avviare iniziative di valorizzazione e di attrazione dei visitatori come: <ul style="list-style-type: none"> <li>- costruzione di circuiti (come ad esempio il Circuito dei Castelli) che possano attrarre visitatori</li> <li>- valorizzazione delle tradizioni e dei beni immateriali (ad esempio le feste tradizionali)</li> <li>- ampliamento degli orari di apertura dei musei (ad esempio l’apertura del sabato sera)</li> <li>- predisporre un’offerta non solo balneare, ma anche culturale in modo da favorire la destagionalizzazione</li> <li>- creare percorsi diversificati a seconda dei differenti target</li> </ul> </li> <li>• coinvolgere il volontariato e cooperative nelle attività di valorizzazione</li> <li>• coinvolgere il sistema dei trasporti nelle attività di progettazione dei percorsi diversificati (ad esempio attraverso la realizzare di una card unica, attraverso iniziative di comunicazione dell’offerta di trasporti locali) per favorire i visitatori</li> </ul>

	<p>e turisti</p> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• centralizzare alcuni servizi</li> <li>• creare un sistema che veda il coinvolgimento degli istituti di cultura italiana all'estero e delle associazioni come l'associazione Pugliesi nel Mondo, delle cooperative, del sistema dei trasporti</li> </ul>
<p><b>Strutture museali</b></p>	
<p><b>Intervista 3</b></p>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire coesione tra i musei della Puglia</li> <li>• organizzare / coordinare iniziative comuni</li> <li>• portare la stessa iniziativa in sedi diverse</li> <li>• fornire supporto nel caso di restauri complessi</li> <li>• far conoscere il patrimonio che oggi risulta sconosciuto</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• intercettare fondi comunitari</li> <li>• garantire un controllo complessivo delle iniziative</li> </ul>
<p><b>Intervista 4</b></p>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rimuovere i vincoli per i gestori dei siti (vincoli di orario, presenza dei guardiani, vincoli alla realizzazione di eventi)</li> <li>• realizzare una Card unica / biglietto cumulativo per siti e musei</li> <li>• realizzare una mappa dei beni</li> <li>• favorire la produzione di materiale di comunicazione di qualità e una strategia di comunicazione comune e coerente</li> <li>• definire standard di servizio comuni</li> <li>• valorizzare i siti prendendo come esempio alcune best practice come la Croazia dove in città come Dubrownik i siti sono aperti a tutte le ore e gli eventi si susseguono ininterrottamente</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• affidare a privati spazi altrimenti inutilizzati</li> <li>• semplificare il rapporto tra gestore privato ed ente pubblico</li> <li>• costruire un sistema che coinvolga il settore turistico e dei trasporti per la valorizzazione dei beni culturali</li> </ul>
<p><b>Intervista 5</b></p>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire eventi internazionali e la diffusione / conoscenza dell'arte moderna (come ad esempio i progetti internazionali)</li> <li>• promuovere la standardizzazione museale (è già attivo un progetto con il Formez)</li> <li>• promuovere la definizione di standard qualitativi (non solo per i musei)</li> <li>• realizzare manifestazioni ed eventi all'interno dei siti (ad esempio all'interno dei Castelli) in modo che gli spazi possano essere sfruttati</li> <li>• promuovere itinerari (dall'enogastronomia al cicloturismo) che coinvolgano i siti</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizzare fondi europei (ad esempio tutti i progetti della Fondazione sono stati finanziati con fondi europei)</li> <li>• affidare a specialisti la gestione dei musei</li> <li>• costruire una relazione con le strutture museali presenti nel territorio, ma anche avviare una relazione con tutta l'offerta culturale regionale</li> </ul>

<b>Strutture di promozione del territorio e dei beni culturali</b>	
<b>Intervista 6</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• potenziare l'identità del territorio</li> <li>• favorire l'inclusione sociale</li> <li>• favorire a valorizzare l'offerta turistica attraverso iniziative volte a valorizzare e comunicare la qualità dell'offerta</li> <li>• valorizzare le strutture e le collezioni (Dare un significato contemporaneo alle collezioni per attrarre i visitatori)</li> <li>• occuparsi della gestione dei bandi di gara per l'erogazione dei servizi integrati</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fornire linee guida e di indirizzo a tutte le strutture museali</li> <li>• coinvolgere il sistema dei trasporti nel progetto di valorizzazione del patrimonio e di attrazione del turismo</li> </ul>
<b>Intervista 7</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raccogliere e narrare la cultura del territorio diffondendola per rendere i musei della Puglia degli attrattori di visitatori e turisti, per orientare i flussi sul territorio</li> <li>• valorizzare il "museo a cielo aperto" della Puglia, ovvero tutti i luoghi e i beni culturali presenti nel territorio (non solo musei e monumenti)</li> <li>• valorizzazione di grandi musei come il MARTA a Taranto che dovrebbe divenire un sistema che stimola a interpretare Taranto</li> <li>• effettuare un censimento dei beni culturali in Puglia (se ne conoscono 1.000 su 10.000)</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• costruire un sistema animato a livello centrale, oggi i beni culturali e ambientali in Puglia costituiscono un sistema diffuso, tanti piccoli musei degli enti locali animati dall'associazionismo locale</li> <li>• favorire l'apertura ai privati ad esempio attraverso la costruzione di collaborazioni con cittadini</li> <li>• favorire la costruzione di relazioni con il sistema dei trasporti</li> </ul>
<b>Intervista 8</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proporre un'offerta culturale e turistica integrata</li> <li>• costruire reti di offerta con una proposizione comune (e.g. rete dei Castelli)</li> <li>• costruire reti e percorsi e organizzazione interventi per una promozione adeguata</li> <li>• garantire una sinergia tra i poli museali</li> <li>• internazionalizzare il linguaggio dei musei</li> <li>• realizzare una programmazione di eventi che dia vita a luoghi d'arte altrimenti «morti» (un esempio sono i Castelli)</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avere una strategia comune e condivisa</li> <li>• accedere ed utilizzare i fondi europei</li> <li>• accedere ed utilizzare i fondi europei per lo Sviluppo Regionale</li> <li>• coinvolgere e attivare i privati (ad esempio il caso di Santa Scolastica) per la gestione e valorizzazione di alcune strutture</li> <li>• favorire le sponsorizzazioni da parte di privati</li> </ul>
<b>Intervista 9</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere la Puglia in Europa</li> <li>• promuove l'utilizzo di tecnologie e l'interattività per la promozione, anziché i soliti percorsi guidati</li> </ul>

	<p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bandire gare ed affidare a giovani iniziative di promozione e comunicazione</li> <li>• attivare gli istituti di cultura italiana all'estero</li> <li>• coordinare diversi player istituzionali</li> <li>• coinvolgere nel processo i player istituzionali e le associazioni come l'associazione Pugliesi nel Mondo</li> </ul>
<p><b>Intervista 10</b></p>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valorizzazione del patrimonio delle tradizioni locali</li> <li>• valorizzazione dei percorsi (ad esempio la rete dei tratturi in modo che l'ufficio tratturi della Regione non si limiti solo alla gestione delle concessioni del terreno demaniale)</li> <li>• aumentare la consapevolezza del patrimonio (attraverso iniziative sviluppate nelle scuole e università)</li> <li>• promuovere la cultura regionale a livello internazionale, con iniziative di qualità (un esempio è l'articolo apparso sul National Geographic)</li> <li>• fare leva sul sistema informativo territoriale (che ha censito circa 11.000 beni) per definire progetti di recupero e valorizzazione</li> <li>• rivedere il ruolo dei musei, attualmente poco attrattivi, rivitalizzandoli con eventi</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire continuità a iniziative che partono con finanziamenti ma che poi si fermano per assenza di fondi</li> </ul>
<p><b>Intervista 11</b></p>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• creare un'offerta museale che risponda alle esigenze delle famiglie e avvicini alla cultura</li> <li>• rendere vivibile l'esperienza museale</li> <li>• far leva sulle nuove tecnologie all'interno dei musei per valorizzare le strutture e attrarre i target</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• collegare le varie strutture fornendo una visione d'insieme di cosa visitare in Puglia (ad esempio attraverso la creazione di un app georeferenziata con connessioni sui contenuti, magari scaricabile all'arrivo in aeroporto)</li> </ul>
<p><b>Strutture di promozione turistica e culturale</b></p>	
<p><b>Intervista 12</b></p>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rendere i musei dei centri di produzione culturale rispondendo in tal modo alle aspettative del pubblico</li> <li>• rendere compatibile l'accesso ai musei con le esigenze del turista (ad esempio i buoni risultati raggiunti con gli esperimenti di aperture serali)</li> <li>• fornire un riferimento per rispondere alle esigenze particolari di turisti e tour operator (ad esempio chiare i soggetti con cui interfacciarsi per avere indicazioni inerenti gli orari di apertura di strutture e musei per gruppi di turisti)</li> <li>• rimuovere vincoli anacronistici alla fruizione e comunicazione del patrimonio (ad esempio il permesso negato per la realizzazione di una campagna di moda ambientata a Castel del Monte)</li> </ul> <p><b>La struttura del Polo permette di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• risolvere il problema della mancanza di un'unica regia</li> <li>• assicurare un coordinamento anche rispetto ai beni ecclesiastici, per i quali c'è una mancanza di regia</li> <li>• favorire i privati nel processo di specializzazione dei servizi all'interno dei musei</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privatizzare la gestione dei servizi, nell'ambito di precise linee guida dettate dal Mibact</li> </ul>
<b>Intervista 13</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b>  Nell'ottica di creare un sistema culturale e turistico le finalità del Polo museale dovrebbe essere quelle di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coordinare gli orari di apertura in funzione delle esigenze espresse anche dagli operatori</li> <li>• fornire informazioni tempestive (orari, apertura, prezzi), chiarezza su eventuali riduzioni di prezzo dei biglietti garantendo una stabilità dei prezzi</li> <li>• garantire la possibilità di aperture straordinarie / flessibilità degli orari di apertura</li> <li>• garantire meccanismi di pagamento allineati con le esigenze dei tour operator (e.g. pagamento anticipato)</li> <li>• fornire un servizio diversificato a seconda della tipologia di sito (ad esempio preparare audioguide o guide specifiche a seconda della tipologia di sito)</li> <li>• definire chiaramente il legame sito-guide turistiche (informazioni chiare sulle modalità per accedere alle guide)</li> <li>• garantire un legame con il sistema dei trasporti pubblici in modo che gli orari siano concordati e il turista abbia la possibilità di raggiungere le strutture (ad esempio in alcune zone nel mese di settembre non è possibile raggiungere il mare per l'assenza di mezzi pubblici di trasporto)</li> </ul>
<b>Intervista 14</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coordinamento dell'offerta nei confronti del crocierista</li> <li>• coordinamento degli orari di apertura (ad esempio le navi che arrivano il lunedì trovano chiese e musei chiusi poiché gli orari di apertura non vengono concordati)</li> <li>• valorizzare l'offerta dei musei attraverso iniziative come la proiezione di video prima dell'arrivo a Bari</li> <li>• operazione di comunicazione per eliminare pregiudizi (tipici del Sud Italia, come ad esempio l'operazione mediatica negativa su Taranto)</li> <li>• rendere disponibili i siti in funzione delle esigenze dei clienti</li> <li>• valorizzare la comunicazione istituzionale all'estero (ad esempio il progetto presentato a Londra che prevede la "pubblicizzazione" di opere d'arte attraverso la loro diffusione con cartelloni pubblicitari localizzati in diverse zone della città)</li> <li>• creazione di un biglietto unico per i musei</li> <li>• favorire la valorizzazione grazie a iniziative private giovanili</li> <li>• rendere fruibili con iniziative private beni pubblici altrimenti inutilizzati</li> <li>• incentivare la scoperta del territorio (e.g. la Regione imponeva l'obbligo di proporre visite guidate come vincolo per chi chiedeva finanziamenti per convegni)</li> </ul>
<b>Intervista 15</b>	<p><b>Le finalità e gli obiettivi del Polo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rivedere il ruolo vincolante delle soprintendenze</li> <li>• aprire alla fruizione, rimuovere vincoli anacronistici</li> <li>• creare una Card unica per musei e trasporti</li> <li>• valorizzare le ferrovie locali per turismo slow con hub a Bari</li> <li>• incentivare la formazione per diffondere la cultura del museo</li> </ul>

## 2.7 La rete di stakeholder

Obiettivo di un sistema museale è quello di attivare un processo che gli consenta di farsi riconoscere e, quindi, di legittimarsi a seguito della validità delle sue scelte e della capacità di realizzarle rimanendo fedele ai principi ispiratori: “comunicare cultura a chi è interessato, senza alcun riduzionismo, aiutando chiunque a comprendere un argomento nuovo la cui conoscenza è una meta potenziale” (Vercelloni, 2005).

In altri termini, deve tendere ad ottenere consenso sia all'interno, rafforzando valori che sappiano aggregare il personale, sia al suo esterno, conquistando la fiducia dei suoi interlocutori.

I soggetti interlocutori di un Polo Museale possono essere individuati e distinti in:

- *Interni*: con interessi e aspettative che devono essere soddisfatte prioritariamente perché capaci di condizionare direttamente la missione del Sistema museale
- *Esterni*: ossia con interessi e aspettative differenti e partecipanti in maniera funzionale alla realizzazione della missione del Sistema Museale

Oltre a tale distinzione è possibile raggruppare i portatori di interessi anche in base alla relazione che viene stipulata con il Sistema Museale, in particolare tali relazioni possono essere:

- Rapporti di scambio diretto
- Rapporti di fruizione diretta
- Rapporti di partnership
- Rapporti in base alla funzione pubblica
- Rapporti di relazione con i soggetti che erogano servizi complementari

### ***Soggetti legati da rapporti di scambio diretto***

In questo insieme sono inclusi tutti quei soggetti che apportano donazioni, contributi in denaro o in natura (beni o servizi prodotti) per legare la propria immagine a quella del polo museale, contributi in termini di professionalità e competenze.

Rientrano in questo gruppo anche i fornitori che apportano merci e servizi al Sistema Museale e le fondazioni *grant making* che elaborano bandi per la cultura e per lo sviluppo dei servizi e assegnano le risorse finanziarie necessarie per la realizzazione di progetti specifici.

La tipologia di relazione instaurata con il Sistema museale può essere sia una relazione di lungo periodo, ovvero una relazione di collaborazione stabile nel tempo, sia una relazione di breve periodo legata ad uno specifico progetto realizzato dal Sistema Museale.

### ***Soggetti legati da rapporti di fruizione diretta***

In questo insieme rientrano tutti quei soggetti che fruiscono dei servizi che vengono offerti dal Sistema Museale nel complesso, ovvero di servizi primari (come le visite ai musei, le visite ai siti archeologici, ecc.), ma anche di tutti i servizi accessori che “accregono” la qualità dell'esperienza del visitatore.

Rientrano in tale gruppo i visitatori, le istituzioni scolastiche, la Comunità scientifica, ovvero tutti quei soggetti esperti e che hanno realizzato studi e ricerche scientifiche su temi riguardanti le tematiche del Sistema Museale.

Tali soggetti possono offrire un notevole contributo al Sistema fornendo indicazioni e intervenendo sui processi caratteristici di un Sistema Museale ai fini di un loro miglioramento poiché attraverso

l'utilizzo diretto dei servizi erogati possono dare indicazioni specifiche; veicolando fruitori (comprese scuole, università e altri centri di formazione) verso il Sistema Museale; fornendo un contributo scientifico al Sistema Museale stesso e perseguendo uno dei fini specifici del Sistema Museale: la didattica.

### ***Soggetti legati da rapporti di partnership***

Rientrano in questa categoria il sistema educativo, inteso come docenti o ricercatori universitari che possono decidere di collaborare con un Museo, che fa parte di un Sistema Museale, tramite un rapporto di partnership diretta in cambio della possibilità di pubblicare i risultati della loro attività. In questo gruppo devono essere inserite anche le aziende culturali che possono stabile delle relazioni con il Sistema Museale per la realizzazione di progetti culturali comuni o per la co produzione di spettacoli o iniziative.

### ***Soggetti legati da rapporti in base alla funzione pubblica***

Rientrano in questa categoria tutti i soggetti del mondo della PA che, a vario titolo, possono essere parte del Sistema Museale e dare un contributo allo sviluppo del sistema stesso.

In particolare è possibile identificare differenti soggetti:

- ***Soprintendenze competenti per territorio o area tematica*** che si occupano della valutazione delle richieste (es. spostamento opere, intervento su edifici, ecc.), della concessione di "pareri" in merito a questioni di carattere culturale
- ***Regione*** che si occupa di selezionare i musei che, ritenuti di interesse regionale, possono entrare a far parte dell'organizzazione; erogare in loro favore contributi per il perseguimento, nel più breve tempo possibile, dei livelli funzionali minimi di primo avviamento; esercitare direttamente la gestione unica dei servizi essenziali (le dotazioni minime per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio; la costruzione di profili professionali per gli addetti ai servizi primari e le conseguenti attività di formazione; la produzione di cataloghi scientifici sistematici, di guide per la visita dei musei, città e luoghi e di altre pubblicazioni e sussidi informativi)
- ***Provincia*** che si occupa della valorizzazione dei beni e degli istituti culturali, programmando e coordinando lo sviluppo dei servizi e il potenziamento delle strutture anche attraverso la cooperazione e l'attivazione di sistemi tra gli istituti culturali, tenendo anche conto delle esperienze maturate e del ruolo che possono svolgere istituti idonei del territorio; promuove il miglioramento dei servizi e della gestione anche concorrendo alla definizione di standard e carta dei servizi per le diverse tipologie di istituti culturali; persegue l'integrazione delle risorse ed il potenziamento della cooperazione culturale attraverso la sottoscrizione di accordi di programma e la stipula di convenzioni per attività concordate; svolge attività di promozione
- ***Comune*** che concede gli spazi espositivi e collabora attivamente alla raccolta e alla trasmissione tempestiva di notizie al Settore Cultura, ed eroga contributi finanziari per la realizzazione di progetti e lo sviluppo del Sistema.

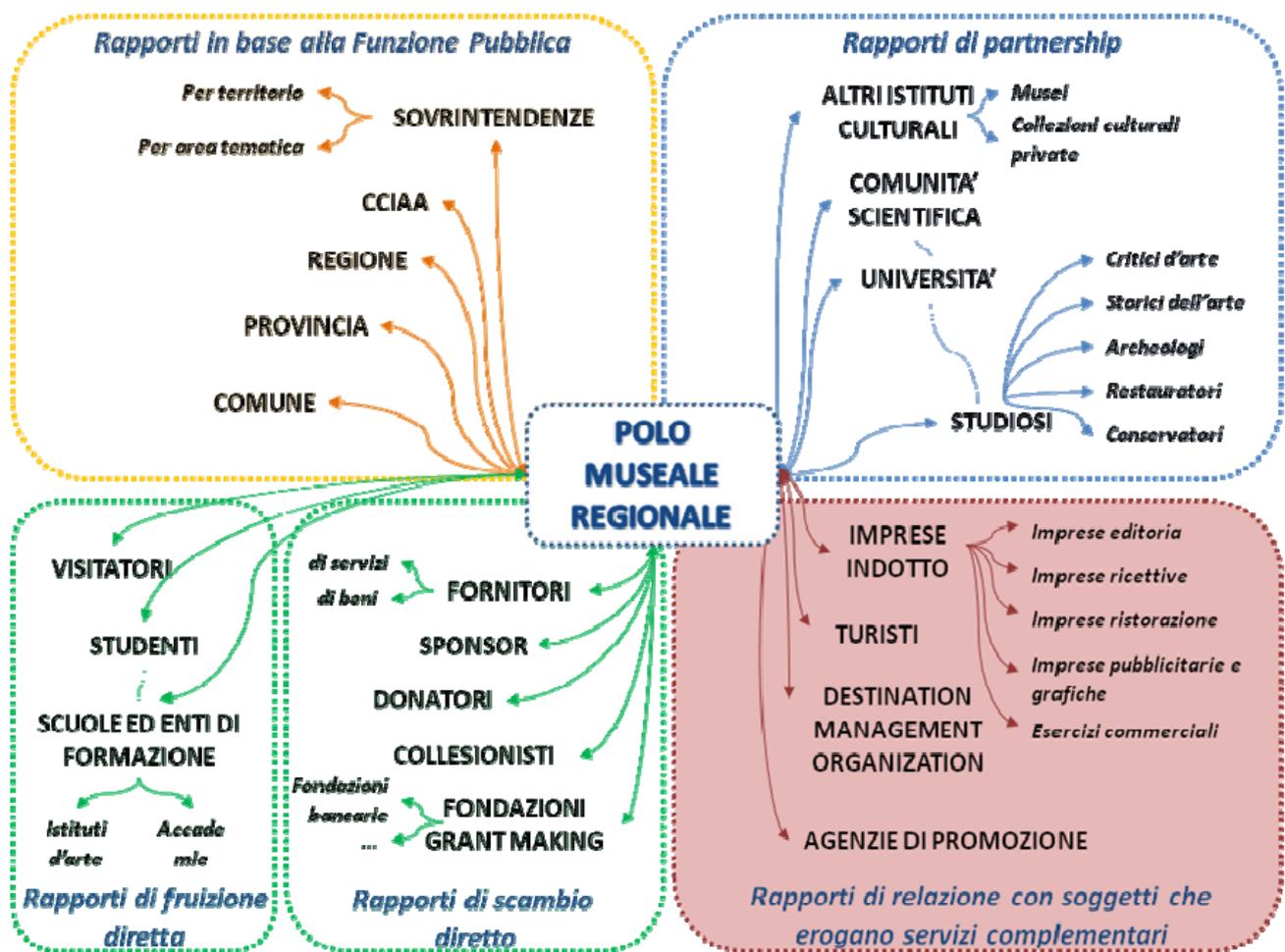
### ***Rapporti di relazione con i soggetti che erogano servizi complementari***

Rientrano in questa categoria tutti quei soggetti che hanno una relazione con il Sistema Museale e che possono contribuire al suo sviluppo.

In particolare:

- **Agenzie di promozione/aziende speciali** che possono gestire, promuovere e valorizzare le istituzioni museali, realizzare attività espositive e culturali, promuovere studi, ricerche e pubblicazioni inerenti i beni culturali del territorio, sostenere le attività di informazione e di divulgazione
- **Destination management organization** che si occupano dell'organizzazione/gestione/aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale e di integrare l'offerta turistica con l'offerta culturale; svolgere attività di promozione/marketing/vendita dell'offerta turistica/culturale integrata attraverso: innovativi canali digitali, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità totale, sviluppo e promozione di forme di turismo sostenibile

La figura illustra la mappa degli stakeholders, mentre la tabella successiva sintetizza la tipologia di stakeholder, le attività svolte da ciascuno di essi e la tipologia di relazione che può essere instaurata con il Polo Museale Regionale.



TIPOLOGIA DI RELAZIONE	STAKEHOLDER	ATTIVITA' SVOLTE	RELAZIONE CON POLO MUSEALE REGIONALE
<b>Rapporto di scambio diretto</b>	Privati cittadini	Apporto di donazioni	Relazione diretta con la struttura e basata su interessi del singolo soggetto
	Sponsor	Contributi in denaro o in natura (beni o servizi prodotti) per legare la propria immagine a quella del polo museale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costruzione di un'immagine legata a quella del Polo Museale</li> <li>• comunicazione congiunta</li> </ul>
	Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contributi in termini di professionalità e competenze</li> <li>• assegnazione di risorse finanziarie</li> <li>• realizzazione di progetti comuni</li> <li>• azioni di co marketing (mostre temporanee, collaborazioni stabili con il museo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relazione di tipo professionale attraverso il coinvolgimento nell'attività di progettazione</li> <li>• associazione del marchio dell'impresa e del Museo</li> </ul>
	Fornitori	Apportano merci e servizi	Fornitura di merci per l'erogazione del servizio in cambio di una remunerazione monetaria
	Fondazioni grant making	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborazione di bandi per la cultura e per lo sviluppo dei servizi</li> <li>• assegnazione di risorse finanziarie</li> </ul>	Relazione con il Polo Museale per la realizzazione di nuovi progetti nell'ottica di un cofinanziamento
<b>Rapporti di fruizione diretta</b>	Visitatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forniscono indicazioni per il miglioramento del servizio attraverso l'utilizzo diretto dei servizi erogati</li> </ul>	Rapporto diretto di fruizione
	Comunità Scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veicolano fruitori verso il polo museale</li> <li>• forniscono un contributo scientifico al museo</li> <li>• intervengono sui processi caratteristici di un polo museale ai fini di un loro miglioramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapporto diretto di fruizione e sviluppo</li> <li>• rapporto di collaborazione con la struttura in vista della possibilità di pubblicare i risultati delle attività di ricerca realizzate</li> </ul>
	Scuole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veicolano fruitori (comprese scuole, università e altri centri di formazione) verso il polo museale</li> <li>• perseguono uno dei fini costitutivi del museo (didattica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapporto diretto di fruizione e sviluppo in termini di crescita culturale</li> <li>• rapporto di collaborazione per l'organizzazione di momenti formativi ad hoc</li> </ul>
<b>Rapporti di partnership</b>	Altre aziende culturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborazione di progetti culturali comuni con il polo museale</li> <li>• programmi di scambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapporto di collaborazione per lo sviluppo</li> <li>• condivisione di risorse tecniche e umane</li> </ul>
<b>Rapporti in base alla funzione pubblica</b>	Soprintendenze competenti per territorio o area tematica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• professionalità e tempestività nella concessione di "pareri"</li> <li>• imparzialità nella valutazione delle richieste (es. spostamento opere, intervento su edifici, ecc.)</li> <li>• costruzione di un sistema di relazioni volto alla condivisione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborazione e condivisione di valori e standard</li> <li>• valorizzazione delle opere e dei progetti</li> </ul>

<p>Regione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cofinanziamento di progetti di valorizzazione</li> <li>• funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo</li> <li>• selezione dei musei che, ritenuti di interesse regionale, possono entrare a far parte dell'organizzazione</li> <li>• erogazione di contributi per il perseguimento, nel più breve tempo possibile, almeno dei livelli funzionali minimi di primo avviamento</li> <li>• gestione unica dei servizi essenziali (le dotazioni minime per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio; la costruzione di profili professionali per gli addetti ai servizi primari e le conseguenti attività di formazione; la produzione di cataloghi scientifici sistematici, di guide per la visita dei musei, città e luoghi e di altre pubblicazioni e sussidi informativi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relazione di tipo economico in ottica di cofinanziamento di progetti per lo sviluppo e la valorizzazione dei beni</li> <li>• rapporti di controllo e gestione dei servizi essenziali del polo Museale</li> </ul>
<p>Provincia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valorizzazione dei beni e degli istituti culturali, programmando e coordinando lo sviluppo dei servizi e il potenziamento delle strutture anche attraverso la cooperazione e l'attivazione di sistemi tra gli istituti culturali, tenendo anche conto delle esperienze maturate e del ruolo che possono svolgere istituti idonei del territorio</li> <li>• promozione del miglioramento dei servizi e della gestione anche concorrendo alla definizione di standard e carta dei servizi per le diverse tipologie di istituti culturali</li> <li>• promozione della didattica dei beni culturali mediante progetti definiti con gli operatori del settore e le istituzioni scolastiche e universitarie</li> <li>• promozione attraverso iniziative espositive e divulgative del patrimonio culturale anche ai fini della promozione turistica;</li> <li>• attività di integrazione delle risorse ed il potenziamento della cooperazione culturale attraverso la sottoscrizione di accordi di programma e la stipula di convenzioni per attività concordate</li> <li>• finanziamento progetti, proposti dal Comitato Scientifico e inseriti nei Piani Museali annuali, ritenuti di interesse per tutti i Musei del Sistema Museale</li> <li>• implementazione del patrimonio librario attraverso acquisti, scambi e omaggi, e la sua catalogazione in ambito SBN, rendendolo disponibile per la consultazione e il prestito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapporto di collaborazione per:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. potenziamento delle strutture</li> <li>2. attivazione di sistemi di relazione</li> <li>3. definizione di standard di servizio nell'ottica di miglioramento del processo di erogazione</li> <li>4. promozione della didattica</li> </ol> </li> <li>• rapporto di tipo economico/finanziario:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. stipula di convenzioni con istituzioni</li> <li>2. finanziamento di progetti</li> </ol> </li> </ul>

	<p>Comune</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sottoscrizione di convenzioni e accordi di programma con le istituzioni del territorio (ad esempio Università, Ufficio Scolastico Provinciale, ecc.) al fine di valorizzare i musei aderenti alla rete</li> <li>• contributi finanziari</li> <li>• concessione di spazi</li> <li>• collaborare attivamente alla raccolta e alla trasmissione tempestiva di notizie al Settore Cultura</li> <li>• inviare al Settore Cultura della Provincia ogni pubblicazione edita dal Museo in occasione di mostre, celebrazioni, studi e ricerche, nuovi allestimenti, aggiornamento del catalogo e quant'altro, al fine di incrementare il patrimonio del Centro di Documentazione sui beni culturali, che provvederà a catalogare e a mettere a disposizione degli operatori museali, e del pubblico in generale, il materiale librario inviato</li> <li>• corrisponde alla Provincia le quote di competenza per eventuali progetti di sistema a finanziamento misto approvati dal Comitato Scientifico, fermo restando che ogni soggetto convenzionato dovrà preventivamente impegnare la spesa attraverso gli Organi competenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relazione di tipo economico in ottica di contributi volti alla realizzazione di nuovi progetti e alla valorizzazione dei beni</li> <li>• relazione di collaborazione in ottica di valorizzazione del patrimonio</li> </ul>
<p><b>Rapporti con soggetti che erogano servizi complementari</b></p>	<p>Agenzia di promozione/aziende speciali</p> <p>DMO (destination management organization)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestisce, promuove e valorizza le istituzioni museali</li> <li>• realizza attività espositive e culturali</li> <li>• promuove studi, ricerche e pubblicazioni inerenti i beni culturali del territorio</li> <li>• sostiene le attività di informazione e di divulgazione</li> <li>• organizzazione/gestione/aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale</li> <li>• qualificazione dei servizi e dei prodotti locali</li> <li>• integrazione dell'offerta in pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto</li> <li>• promozione/marketing/vendita dell'offerta turistica integrata attraverso: innovativi canali digitali, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità totale, sviluppo e promozione di forme di turismo sostenibile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relazione di tipo collaborativo volta alla ricerca di fonti di finanziamento pubblico per lo sviluppo e il governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva</li> </ul>

Fonte: Nostra rielaborazione

## Bibliografia

- Alberti, F.G., Bernardi, C., Moro, D. (2005), *La gestione delle organizzazioni museali. Una prospettiva sistemica*, Milano, Guerini e Associati.
- Alberti, F.G., Bernardi, C., Moro, D. (2005), *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*. Milano, Guerini e Associati.
- Bagdadli, S., Montanari, F., Alemani, A., (2001), *Analisi di casi di sistemi culturali integrati*, Bocconi.
- Bagdadli, S. (2001), *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano.
- Baroncelli, A. (1999), La rete dei musei di Strasburgo: strutture e modalità di governo, in Zan L. Conservazione e innovazione nei musei italiani, Etas Libri.
- Bernardi, B. (1996), *Economicità e gestione del museo*, in Roncaccioli, A. (a cura di), *L'azienda museo*, Padova, Cedam.
- Bonel, E., Moretti, A. (2003), *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali: specificità settoriali e opzioni di progettazione*, paper presentato al Conv. Intern. L'Azienda Museo: dalla conservazione di valore alla creazione di valori, Univ. Studi di Firenze, 6-7 novembre.
- Bonel, E., Moretti, A., Rispoli, M., Tamma, M. (2005), I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale, *Economia della cultura*, n. 4, pp. 497-511.
- Butera, F. (1990), *Il Castello e la rete*, FrancoAngeli.
- Butera, F. (2009), *Il cambiamento organizzativo*, Laterza.
- Chung, S.A., Singh, H., Lee, K. (2000), Complementarity, Status, Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1-22.
- Collodi D., Crisci F., Moretti A. (2004), "Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli", Convegno Nazionale *Reti Museali e Territorio. Strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, Sistema Museale Carnia Musei, Tolmezzo (Udine), 29-30 ottobre.
- Crisci, F. (2003), *Management Control of Museums. The Case of 'Musei Provinciali of Gorizia*, proceeding 7th International Conference on Arts and Cultural Management - AIMAC, Università Bocconi, Milano, 29 June-2 July.
- Decreto di approvazione dello Statuto del MCTC.
- Della Torre, S. (2001), *La carta del rischio del patrimonio culturale: la manutenzione programmata*, IRER.
- Di Maggio, P.J., Powell, W.W. (1991, a cura di), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Dlgs 22 gennaio 2004, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*.

Dlgs 24 marzo 2006, *Disposizioni correttive ed integrative del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 in relazione ai beni culturali*, pubblicato sul Supplemento ordinario 102/L della Gazzetta Ufficiale 97 del 27 aprile 2006.

DPCM 28 febbraio 2014, *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e dell'organismo indipendente di valutazione delle performance*.

Franch, M. (2002), (a cura di) *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

Golinelli, G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

Grandori, A. (1999), *Reti Organizzative e Governo delle Conoscenze*, Relazione al Convegno AIDEA - Le relazioni interaziendali nella dinamica competitiva, Parma, 29 ottobre.

Grandori, A., Soda, G. (1995), Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, n. 16 (2).

Gregori, G. (2005), Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale, *Sinergie*, n. 66, pp. 55-77.

Hinna, A., Minuti, M (2009), *Progettazione e sviluppo delle aziende delle reti culturali*, Hoepli.

Indagine Euro IDEES, 2012, *Il turismo in Puglia nel 2012-2013 e le prospettive di crescita al 2020*.

Iunti, A. (2005), Il nuovo sistema museale umbro nella legge regionale 22 dicembre 2003, n. 24, *Aedon. Rivista di arti e diritto on-line*, n.1.

Lazzaretti, L. (2006), *I sistemi museali in Toscana*, Firenze University Press.

Legge dei Musei Catalani (legge n. 17 del 2 Novembre 1990).

Legge Regionale 24 dicembre 2003 Regione Umbria.

March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, (trad. It., Teoria dell'organizzazione, EtasLibri, Milano, 1995).

Marschack, J. (1965), Towards an Economic Theory of Organization and Information, in Thrall, Davis, Coombs (eds.), *Decision Processes*, John Wiley, New York.

Martini, U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.

Montella, M. (1995), Il sistema regionale museale dell'Umbria, Electa editori.

Moretti, A. (1999), Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia, in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.

Normativa per la creazione delle Sezioni del MCTC.

- Oliver, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15 (2).
- Pencarelli T., Splendiani S. (2011), Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing, *Il capitale culturale*, 2011: 227-252.
- Pencarelli, T., Splendiani, S. (2008), Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze,  *Mercati e Competitività*, n.2, pp. 91-121.
- Piano di Indirizzo per la Cultura 1999-2000, Regione Toscana.
- Santagata, W. (2002), Cultural district, property rights and sustainable economic growth, EBLA Center WP.
- Sinatra, A., Bernardi, C., Gilodi, C., Moro, D., Tomberg, L. (2002, a cura di), *Modelli innovativi di gestione del patrimonio museale in Lombardia. Prima Fase*. Rapporto di ricerca IReR-CERMEC, Milano.
- Solima, L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova.
- Sollima, L. (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Roma, Carocci.
- Thompson, J.D. (1967), *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill (trad. it., B. Maggi, a cura di, *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1988).
- Unioncamere & Fondazione Symbola (2012), *L'Italia che verrà. Industria culturale, Made in Italy e Territori*, Quaderni di Symbola, Roma.
- Valentino, P.A (1992), (a cura di) *L'immagine e la memoria. Indagine sulla struttura del museo in Italia e nel mondo*, Leonardo Periodici, Roma.
- Verso un nuovo MIBACT. *La riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del Turismo*, tratto da [www.mibact.it](http://www.mibact.it)
- Williamson, O.E. (1985), Markets and hierarchies: some elementary considerations, *American Economic Review*, Vol. 63, n. 2, May , pp. 316-325.
- Zan, L. (2000), Managerialisation processes and performance in arts organizations: the Archaeological Museum of Bologna, *Scandinavian Journal of Management*, n. 16.
- Zan, L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano.