



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Dalla riforma dei musei statali alla proposta per un
nuovo approccio di governance museale: il caso dei
Musei Reali di Torino**

Relatrice

Ch. Prof. ssa Marina Mussapi

Correlatore

Ch. Prof. Massimiliano Nuccio

Laureanda

Rossella Lombardo
Matricola 881932

Anno Accademico

2020 / 2021

“Nel momento in cui queste collezioni diventano “pubbliche” nel senso che non sono più di proprietà di un privato e sono organizzate per il pubblico, non si dice più che si tratta di collezioni organizzate da qualcuno che tu, visitatore, puoi vedere. Ma si dice che si tratta della tua collezione, che è stata così organizzata per te, pubblico, e che perciò essa deve avere un significato per te, indipendentemente da quel qualcuno che l’ha organizzata e ordinata”

G. Bechelloni, Nota introduttiva a P. Bourdieu, A. Darbel, “L’amore dell’arte. I musei d’arte europei e il loro pubblico”, 1972

Indice

Introduzione	7
---------------------------	----------

Capitolo 1. Per una storia dell'autonomia dei musei statali in Italia	9
------------------------------------------------------------------------------------	----------

Introduzione.....	9
1.1 Dalla collezione al museo: dalla fruizione privata alla fruizione pubblica	14
1.2 Il concetto di autonomia organizzatoria per i musei	18
1.3 Quando ottime idee non si traducono in buoni risultati.....	21
1.4 Un primo passo: il caso della Soprintendenza di Pompei.....	30
1.5 Una stagione di piccoli traguardi	32
1.5.1 Standard e linee guida: uno strumento che crea confronti costruttivi.....	35
1.5.2 Una visione unitaria: il Codice dei beni culturali e del paesaggio	37
1.5.3 La Commissione D'Alberti spiana la strada giusta	39
1.6 L'ultimo pezzo del puzzle: la riforma Franceschini crea i musei statali	41
1.7 Cosa è cambiato davvero per i musei?	46
1.8 Le critiche alla Riforma Franceschini e i pareri dei "super direttori"	50
1.9 Franceschini rimonta il puzzle dopo Bonisoli.....	58

Capitolo 2. Un'analisi degli effetti della Riforma Franceschini sui musei: l'influenza del modello di governance sull'offerta dei servizi ai pubblici	61
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Introduzione.....	61
2.1 Cosa si intende per governance dei musei statali?.....	62
2.2 Il nesso fra modello di governance museale e orientamento al visitatore: una panoramica della letteratura	66
2.4 I risultati delle indagini sui musei ad autonomia speciale dopo la Riforma Franceschini	74
2.5 Un riepilogo dei risultati.....	89

Capitolo 3. Una proposta per un modello di governance relazionale per i musei ad autonomia speciale	91
Introduzione.....	91
3.1 Una nuova socialità per i musei alla luce della crisi pandemica	92
3.1.2 Quali danni ha causato il Covid-19 per i musei?	94
3.2 Gli indirizzi di governance museale a livello europeo	102
3.3 Un approccio di governance incentrato sulla relazione per i musei ad autonomia speciale	111
3.3.1 Presupposti teorici	111
3.3.2 Una proposta.....	121
3.3.3 Limiti e critiche relative alla proposta.....	138
 Capitolo 4. Il caso dei Musei Reali di Torino: come spingere oltre un approccio già relazionale	140
Introduzione.....	140
4.1 Una breve storia dei “musei” dei Musei Reali	140
4.2 Un nuovo assetto istituzionale e governativo	144
4.3 Le prime azioni strategiche.....	147
4.4 Un’analisi del piano operativo dei Musei Reali attraverso un approccio relazionale.....	150
4.5 Siamo sicuri di sapere cosa pensano oggi i giovani dei musei? Una piccola indagine.....	166
4.6 Un progetto pensato per un pubblico: “Animali dalla A alla Z. Una mostra dedicata ai bambini”	176

Conclusioni	181
Indice delle figure	186
Indice delle tabelle.....	188
Allegato 1. Questionario rivolto ai giovani “Cosa pensi dei musei?”	189
Allegato 2. Questionario rivolto ai bambini per la mostra “Animali dalla A alla Z”	195
Fonti e bibliografia.....	197
Ringraziamenti.....	217

Introduzione

Se «ciò che è *permanentemente* in questione del museo è la sua capacità di *permanere* come elemento di relazione con gli individui e le collettività»¹, potremmo dire che per lungo tempo i musei statali italiani non hanno centrato a pieno l'obiettivo. Il problema forse risale ad una interpretazione parziale del concetto di museo statale come museo pubblico e alle conseguenze che tale natura comporta. Il carattere "pubblico" non implica soltanto che lo Stato si faccia garante della conservazione e della tutela delle collezioni di tali musei, ma include anche che lo Stato deve assicurare il diritto al godimento e alla fruizione di tali collezioni a tutti i suoi proprietari, ossia tutti i cittadini. Recepire solo la prima parte di tale interpretazione ha portato i musei statali ad essere considerati depositi di una memoria da tramandare intatta nel tempo. Di conseguenza, si sono evoluti in modo isolato rispetto al resto del mondo, nonostante molte voci reclamassero con urgenza un'inversione di questa tendenza. Data l'ampia diffusione in letteratura del tema del ruolo del museo nella società e della fruizione come miglioramento dell'esperienza di visita, molte delle considerazioni contenute in questo lavoro potrebbero sembrare a prima vista ripetitive e poco innovative. Tuttavia, se calate nel contesto dei musei statali italiani, bisogna riconoscere che tali riflessioni e le relative applicazioni pratiche si sono affermate in tempi piuttosto recenti, per questo motivo sono meritevoli di un approfondimento.

Le domande a cui tenta di rispondere questo elaborato sono:

- Come si sono evoluti i musei statali italiani dal punto di vista normativo e museologico?
- Quali effetti ha prodotto il cambiamento dell'assetto istituzionale e governativo introdotto con la Riforma Franceschini del 2014 sui musei statali?
- Come sono cambiati il ruolo e le responsabilità dei musei ad autonomia speciale dopo la riforma? Di quali margini di azione dispongono per migliorare la loro performance?
- Alla luce delle evidenze di alcuni studi e del contesto sociale attuale, perché i musei autonomi dovrebbero sviluppare un approccio di governance strategico basato sul potenziamento della relazione con i pubblici?

¹ L. Barbiani, *Musei, collezioni di oggetti e soggetti di funzioni*, in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del Museo. Il paradigma del British Museum e il caso Italia*, 1993, Liguori Editori, Napoli, p. 131

La riflessione si apre presentando lo sviluppo del percorso giuridico, normativo e museologico subito dai musei statali in Italia e sfociato nel conferimento di autonomia. Si è scelto di ripercorrere le tappe principali che hanno segnato il passaggio dallo stato di irrilevanza giuridica del museo statale fino al suo riconoscimento come istituto. Particolare attenzione sarà dedicata alle novità riguardanti i musei ad autonomia speciale introdotte con la Riforma Franceschini del 2014. Sono stati poi presi in esame alcuni studi e dati statistici al fine di analizzare quali cambiamenti si sono verificati negli anni successivi alla riforma sulla performance dei musei autonomi. È emerso come l'assetto istituzionale e governativo ibrido di tali musei abbia inciso positivamente sul miglioramento dell'offerta dei servizi ai pubblici. Per questa ragione, dopo aver inquadrato cosa si intende per governance di un museo, è stata formulata una proposta relativa all'adozione di un approccio di governo incentrato sul miglioramento della relazione con i pubblici da parte dei musei autonomi, al fine di sfruttare i vantaggi emersi dalle analisi precedenti. Una volta delineate le linee guida di un tale approccio strategico, il tentativo sarà quello di verificare se e quanto i Musei Reali di Torino integrano nella loro governance tale visione e come possono rafforzare tale approccio nel futuro.

Capitolo 1. Per una storia dell'autonomia dei musei statali in Italia

Introduzione

La storia dei musei statali italiani è il sequel della biografia di papi, aristocratici e illustri collezionisti del passato, trasformato in un romanzo d'avventura, i cui personaggi sono una massa di nascenti cittadine e cittadini italiani, che nel periodo postunitario devono compiere la missione di creare un sistema normativo e amministrativo condiviso per gestire un immenso tesoro che si sono ritrovati fra le mani. La ricchezza di un tale tesoro è costituita da quei beni appartenuti a ordini e congregazioni religiose fino al 1866, quando con le leggi eversive, il giovane Stato italiano se ne è appropriato². È proprio grazie a quei beni intrisi di valori identitari, sociali e culturali che «dalla valutazione complessiva di riferimenti e raccordi storici scaturì la visione unitaria dell'arte italiana; e si scoprì, che l'unità ideale d'Italia era un fatto compiuto, nell'arte, molti secoli prima che, con le armi, si avverasse in politica»³. È probabile che il merito di questa forza propulsiva dell'arte come strumento politico sia da ricercare nei vicini francesi, che già con l'istituzione del Musée du Louvre come museo nazionale, avevano dato prova della portata di un'azione politica e sociale guidata dalla cultura⁴. Se la storia italiana si è evoluta diversamente da quella francese è perché in Italia non è scoppiata nessuna rivoluzione. Eppure, ci accomuna ai francesi lo stesso spirito rivendicativo del diritto di godere collettivamente di un patrimonio su cui viene proiettato un valore identitario molto forte. Ai neonati italiani spetta dunque il compito di costruire un apparato legislativo in grado di tutelare un immenso patrimonio, minacciato dal mercato e dagli eredi, al fine di evitarne la dispersione e consentirne la piena fruizione da parte del popolo. Nascono così i germogli di tre principi fondamentali e costanti nello sviluppo della politica culturale italiana: la tutela come funzione primaria dello Stato; il museo come luogo garante

² M.T. Fiorio, *Il museo nella storia. Dallo studiolo alla raccolta pubblica*, 2011, Bruno Mondadori, Milano, pp. 111-112

³ G. Bottai, *Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna. Dichiarazioni del Ministro*, in «Bollettino d'Arte», n. 1, 1938-1939, p. 43

⁴ Sul tema si rimanda a: A. Mottola Molino, *Il libro dei musei*, 1991, Umberto Allemandi & c., Torino, pp. 22-26; L. Binni, G. Pinna, *Museo. Storia e funzioni di una macchina culturale dal Cinquecento ad oggi*, 1980, Garzanti Argomenti, Milano, pp. 48-76

della tutela e della protezione del patrimonio; il diritto al godimento del patrimonio culturale in quanto bene pubblico collettivo⁵.

Il passaggio di proprietà di tale patrimonio «ha portato, come logica conseguenza, la necessità di sviluppare azioni tipicamente pubbliche (e quindi nuove nella storia del museo), quali la tutela dei beni culturali e la didattica»⁶. Proprio in relazione a questa necessità, si è creata, attorno alla questione dei musei statali, una nube di problemi lasciati irrisolti, dibattiti, polemiche e incompetenze in materia, che trovano il loro comune denominatore nella difficoltà di raccordare la molteplicità di interessi pubblici che versano su questi istituti.

Oltre alla mancanza di una visione d'insieme, all'interno del contesto istituzionale e governativo italiano è stato commesso un errore di metodo: quando si è trattato di creare da zero una disciplina per i beni culturali, e di conseguenza anche per i musei, si sono individuate prima le funzioni e solo dopo gli enti a cui affidarle⁷. Forse la radice del problema risiede nel fatto che, in Italia, lo Stato è da sempre sia proprietario sia gestore dei musei. Questa condizione si è tradotta in problemi strutturali permanenti nel sistema amministrativo che riguardano la sovrapposizione di funzioni e una generale mancanza di chiarezza dei ruoli attribuiti ad organi e uffici. Questo modo di procedere ha rallentato e ostacolato l'iter di formulazione di leggi che regolino la disciplina dei beni culturali e dei musei, riducendo di molto l'efficacia e l'impatto dei risultati raggiunti dagli studi di altre discipline e aprendo la strada ad un ritardo del museo italiano rispetto a quelli internazionali che ancora oggi si fatica a recuperare⁸.

Se è vero che la complessità del mondo della cultura è insita a se stessa, perché ogni questione che la riguarda abbraccia inevitabilmente una molteplicità di discipline diverse fra loro (la storia dell'arte, l'archeologia, la sociologia, l'antropologia, la museologia, l'economia, il diritto, solo per citarne alcuni), è anche vero che sulla questione "musei" è stato particolarmente difficile giungere ad una condivisione di

⁵ Si veda: C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Scialoja (a cura di), *Diritto del patrimonio culturale*, 2017, Il Mulino, Bologna, pp. 16-20; L. Cataldo, M. Paraventi, *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, 2007, Hoepli, Milano, pp. 32-40

⁶ L. Binni, G. Pinna, *Museo*, cit., p. 88

⁷ Riguardo ai problemi dell'apparato amministrativo dello Stato si veda: L. Casini, *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, 2016, Il Mulino, Bologna.

⁸ Ibid.

idee, traducibili in azioni concrete. Il mondo dei giuristi e della politica, oltre a procedere a ritmi diversi dai professionisti del settore culturale, non comunicava con questi ultimi. Solo per fare un esempio, le tesi museologiche che presentavano da tempo il museo come un'istituzione, ossia un soggetto giuridico in grado di contribuire al sistema culturale di un territorio, sono state accolte solo tardivamente nella normativa italiana. Nonostante ciò, ai musei venivano attribuiti per legge compiti e funzioni non solo di altissimo profilo e di grande responsabilità, ma difficili da svolgere nell'indeterminatezza della loro condizione giuridica e politico-sociale. Di conseguenza, avendo sviluppato molto tardi e forse nemmeno a pieno le proprie potenzialità come istituzioni, i musei statali italiani non si sono evoluti in sincronia con le trasformazioni della società e, anche oggi, spesso non vengono percepiti come centri culturali al passo con le esigenze dei loro pubblici potenziali. Prima i silenzi, e poi le contestazioni e i dibattiti hanno sottratto spazio e tempo prezioso all'attuazione di progetti lodevoli, che hanno preso corpo in Italia con un ritardo notevole rispetto al contesto internazionale.

Per arginare in parte tali discrasie di fondo sarebbe stato utile trovare un accordo comune riguardo la definizione di museo, o meglio riguardo al significato che i settori che vogliono occuparsene intendono attribuirgli. I numerosi aggiornamenti della definizione di museo elaborati da ICOM, quasi dal momento della sua fondazione fino alla Conferenza generale di Tokyo nel 2019⁹, testimoniano l'enorme difficoltà di questa operazione, che richiede una costante attenzione perché riguarda "una istituzione in divenire piuttosto che un residuo del passato"¹⁰.

Senza considerare poi la confusione che genera l'uso del termine "museo" nel lessico comune e nella normativa italiana: museo, infatti, indica sia la collezione o la raccolta di beni, sia i luoghi e gli edifici storici che ospitano tali collezioni e raccolte. Questa ambivalenza semantica perdura nel mondo del diritto fino alla fine degli anni Novanta del Novecento. Anche se fuorviante, non è del tutto sbagliata perché il termine greco *museion* «recuperato in età umanistica per indicare collezioni personali o familiari,

⁹ Uno degli obiettivi della 25^a Conferenza generale del Consiglio internazionale dei musei (ICOM), tenutasi a Kyoto dal 1-7 settembre 2019, era quello di approvare una nuova definizione di museo, aggiornandola di riflesso alle trasformazioni subite dai musei negli ultimi anni. Nonostante dal 2007 al 2019 i rappresentanti dei 119 paesi partecipanti avevano formulato più di 200 definizioni potenziali, la proposta di Tokyo non è riuscita a mettere d'accordo tutti, costringendo ad un rinvio dell'approvazione (<https://bit.ly/35P095b>)

¹⁰ L. Binni, G. Pinna, *Musei*, cit., p. 85

ma finalizzate a valori conoscitivi o morali, e perciò assoluti [...] definisce sinteticamente l'arco evolutivo che dal collezionismo (inteso come manifestazione antropologicamente diffusa) scorporerà quel particolare modello istituzionale che avrà definizione nel Settecento erudito e riformatore; nella stagione rivoluzionaria della borghesia; nella protratta costruzione funzionale del nuovo regime politico. Tale modello non segna la rigorosa autonomia delle raccolte pubbliche rispetto ad altre istanze, ma ne esclude programmaticamente la subordinazione»¹¹. A parte le importanti definizioni avanzate da illustri studiosi, al governo italiano non sono mancati spunti e suggerimenti da parte di fonti ufficiali e autorevoli. Già nel 1951, ICOM nel suo statuto inserisce una definizione di museo con il proposito di estenderla universalmente. Nel corso delle varie conferenze internazionali, tale definizione ha subito numerosi rimaneggiamenti e arricchimenti, fino a quella tutt'ora vigente, ma in corso di aggiornamento, che risale al 2007¹²:

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto.

Se per lo sviluppo delle loro ricerche i professionisti culturali si sono affidati alle definizioni di museo elaborate da ICOM, nella normativa italiana la definizione di ICOM è stata recepita solo nel 2014¹³, lasciando aperta una questione definitoria, considerata marginale, ma all'origine di una serie di contraddizioni. La legislazione italiana è caratterizzata dalla preponderante presenza di disposizioni sui beni culturali (in particolare su tutela, restauro, più di recente valorizzazione) e dalla scarsità di norme riguardo i musei e la gestione museale. La conseguenza è che la disciplina sui musei non è specifica, ossia «non nasce dalle caratteristiche e dalle funzioni proprie di questi istituti, ma è il frutto della trasposizione di norme più generali concepite per altre materie»¹⁴. La questione del museo emerge come residuale: il focus è sempre stato posto sulle collezioni, tralasciando gli istituti, perché

¹¹ M. Ferretti, *La forma del Museo*, in AA.VV., *Capire l'Italia. I Musei*, 1980, Touring Club, Milano, p. 46

¹² V. Faletti, M. Maggi, *I musei*, 2012, Il Mulino, Bologna, pp. 7-19

¹³ La definizione è contenuta all'art. 1 del D.M. 23 dicembre 2014 (Riforma Franceschini), con una aggiunta nella parte finale "promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica".

¹⁴ L. Bobbio, *Le peculiarità dell'ordinamento museale italiano nel contesto europeo e il dibattito sulla sua riforma*, in P.A. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, 1992, Civita-Leonardo Periodici, Milano, 1992, p. 42

composte da beni, dunque “cose”, su cui ricade un interesse culturale, di conseguenza meritevoli di un’azione autoritativa di tutela da parte dello Stato. In questo quadro, il museo ha un ruolo sussidiario, ossia un luogo in cui viene garantita la tutela dello Stato. Infatti, il museo statale a livello giuridico è stato a lungo considerato soltanto un’unità organizzativa all’interno dell’articolazione periferica dell’apparato amministrativo. «I musei sono insomma considerati dalla legge italiana da un lato come un prolungamento della politica protezionistica, ossia come luoghi in cui può essere garantita una speciale protezione ai beni in essi custoditi, dall’altro come cespiti patrimoniali, ma non hanno mai ricevuto una specifica attenzione in virtù delle loro funzioni culturali che non possono ovviamente esaurirsi nella sola conservazione scientifica o patrimoniale delle raccolte»¹⁵. Invece, l’idea che i museologi hanno promosso del museo fin dagli anni Trenta del Novecento è quella di un istituto che esercita funzioni di conservazione e studio delle collezioni al fine di renderle fruibili al pubblico. Negli anni fra le due guerre nasce l’Office International des Musées e il suo periodico “Museion”, che nell’edizione del 1930 è dedicato alla concezione moderna dei musei. Già nel 1921, durante il Congresso Internazionale di Storia dell’Arte organizzato dalla Société de l’Histoire de l’Art français, Henri Focillon aveva espresso un’idea preconizzatrice sui musei: «Quelque paradoxal que cela puisse être, je n’hésite pas à dire que les musées sont faits pour le public»¹⁶. In “Museion”, si discuteva proprio del ruolo sociale che dovevano avere i musei, dunque dell’importanza dell’educazione e della didattica, del rapporto con il pubblico e dell’allestimento delle collezioni. L’obiettivo della pubblicazione era di spiegare e giustificare quanto e perché il museo sia utile alla sua società, al pari delle chiese e delle biblioteche¹⁷.

L’evoluzione che segue il museo statale italiano a livello giuridico vede in un primo tempo la sua completa coincidenza con le raccolte e le collezioni, quindi con un’universalità di cose. Un piccolo passo avanti è stato l’assoggettamento delle collezioni museali al demanio dello Stato (art. 882 Codice Civile), a seguito del riconoscimento del loro valore sociale, che significa l’obbligo di garantire la loro

¹⁵ Ivi, p. 44

¹⁶ La citazione è riportata in: P. Dragoni, *Accesible à tous: la rivista “Museion” per la promozione del ruolo sociale dei musei negli anni ‘30 del Novecento*, in «Il capitale culturale», 2016, n. 11, p. 150

¹⁷ P. Dragoni, *“La concezione moderna del museo” (1930). All’origine di un sistema di regole comuni per i musei*, in «Il capitale culturale», 2016, n. 14, pp. 36-39

fruibilità pubblica¹⁸. Intorno agli anni Sessanta del Novecento, inizia poi a farsi spazio, fra alcuni giuristi influenzati dalle teorie museologiche, la «dimensione organizzativa»¹⁹ del museo, che conduce a considerarlo un istituto, formato da «un complesso di cose mobili, coordinate fra loro da uno scopo comune ed, in relazione a questo, ordinate e classificate» dotato di alcune funzioni, ossia «raccolgere, conservare e far conoscere» tali complessi di cose²⁰. Questa nuova definizione giuridica è sinonimo del passaggio da una condizione oggettiva ad una condizione soggettiva del museo («soggettivizzazione»²¹), da cui è scaturita la controversia sull'autonomia museale, a livello organizzativo, contabile, tecnico-scientifico, dall'ente pubblico di appartenenza.

1.1 Dalla collezione al museo: dalla fruizione privata alla fruizione pubblica

Dal Rinascimento fino all'età neoclassica, le collezioni private aristocratiche e principesche, definite *museion*, iniziano gradualmente ad aprirsi ad un pubblico ristretto. Illustri collezionisti e potenti papi decidono di donare i propri beni alle loro città, sia per nobilitare la propria immagine, sia per manifestare pubblicamente la loro magnificenza e potere. Lo studio e il diletto spingono uomini potenti a condividere le loro raccolte con artisti, studiosi e borghesi, che possono così coltivare la propria passione in luoghi alternativi e ameni rispetto ai rigidi schematismi delle Accademie²². Tuttavia, per poter davvero parlare di museo in senso moderno deve avvenire quel passaggio cruciale di proprietà da privato a pubblico, da godimento personale e privatistico di una collezione a godimento aperto e indifferenziato per qualsiasi membro di una società. Un mutamento che in Italia si verifica all'epoca del processo di unificazione e da cui discende una considerazione fondamentale per la costruzione del concetto di museo. Sembra cioè che il museo è tale solo se consente la fruizione della sua collezione all'intera società.

¹⁸ Per l'evoluzione a livello giuridico dei musei in Italia da da "universitas rerum" a "soggetto" si rimanda a: M.C. Pangallozzi, *Cultura e amministrazione. Nuovi modelli di valorizzazione delle istituzioni museali statali*, [tesi di dottorato], 2017-2018, Università degli Studi di Roma "La Sapienza", pp. 69-72

¹⁹ P. Rossi, *I "nuovi" musei statali, tra prove di autonomia e valorizzazione economica*, in «Amministrazione in cammino» [online], 19 giugno 2017, p. 1 (<https://bit.ly/3uptflj>)

²⁰ G. Severini, *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, in «Aedon», n. 2, 2003

²¹ P. Rossi, *I "nuovi" musei statali*, cit., p. 2; G. Severini, *Musei pubblici e musei privati*, cit.

²² P.C. Marani, R. Pavoni, *Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, 2012, Marsilio Editori, Venezia, pp. 31-42

I primi nuclei di musei statali si sono formati a seguito dell'acquisizione da parte dello Stato italiano di numerose raccolte di beni e dimore storiche appartenenti alle più importanti dinastie della penisola. Il Regno d'Italia entra così in possesso di una quantità enorme di beni ed edifici sia grazie alle soppressioni napoleoniche e postunitarie degli ordini religiosi, sia a seguito dell'abolizione dei vincoli fidecommissari²³. Di fronte all'urgenza di conservare e proteggere questo ingente patrimonio, il governo provvede a dotarsi di norme per la tutela (1902; 1909), sulla scia della tradizione autoritaria dello Stato pontificio²⁴ e sceglie i musei come strumenti principali per assolvere a questa funzione. Nascono così i musei statali, che spesso trovano sede in edifici storici, con il compito di trasmettere attraverso le loro collezioni i valori della patria e della nuova identità italiana. Se ai musei vengono così affidate anche funzioni educative e sociali, l'apertura in senso "pubblico" di questi istituti statali, che sembra implicitamente un dovere e un obbligo, a questa data non ha ancora lo stesso significato dei giorni nostri. Tuttavia, i primi musei italiani, oltre ad essere i contenitori e i custodi della cultura italiana, hanno affiancato per qualche tempo le Accademie di Belle Arti come luoghi ufficiali di educazione degli allievi, che potevano formarsi sul campo entrando in contatto con le opere e con i segreti delle tecniche e dei mestieri artigianali. Inoltre, Corrado Ricci nel 1912 esprime parole illuminanti riguardo l'apertura e la fruizione dei musei da parte di un pubblico ampio. Durante il discorso che pronuncia per l'inaugurazione della Galleria dell'Accademia Carrara di Bergamo di cui era direttore afferma: «Qui fermiamoci un po' per esaminare le ragioni dell'ordinamento di questa, come di altre Gallerie. I vari indirizzi delle scuole pittoriche, le varie influenze, le derivazioni per così dire sentimentali [...] sono cose che gli studiosi hanno sempre compreso e veduto, e comprendono e vedono in grazia di lunghi studi. Ma perché noi, potendo, non andiamo incontro ai giovani, agli amatori, ai curiosi, al pubblico in genere, con l'intento di agevolare la conoscenza di tali balzi, dei vari caratteri storici delle scuole nostre?»²⁵

²³ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, 2000, UTET, Milano, pp. 41-42

²⁴ D. Jalla, *Il museo contemporaneo*, cit., p. 43. Sulla storia delle norme di tutela emesse dai pontefici si veda: M.T. Fiorio, *Il museo nella storia. Dallo studiolo alla raccolta pubblica*, 2011, Bruno Mondadori, Milano, p. 183 e ss.; C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Sciullo (a cura di), *Diritto del patrimonio culturale*, cit., pp. 16-17

²⁵ La citazione è stata ripresa da: S. Cecchini, *Musei parlanti. Corrado Ricci e la sfida di comunicare ad un ampio pubblico*, in «Il capitale culturale», 2013, n. 8, p. 52

Sul diritto al godimento pubblico delle collezioni museali si esprime anche il ministro Giuseppe Bottai, quando annuncia le due leggi sulla tutela promulgate sotto il suo nome (legge 1 giugno 1939, n.1089; legge 29 giugno 1939, n. 1497), che si possono considerare «lungimiranti»²⁶ rispetto agli interventi di legge poco incisivi del periodo postunitario²⁷: «Si deve a quel senso unitario implicito nella nostra coscienza dell'arte [...] se nel 1909, benchè i tempi fossero tutt'altro che propizi all'affermazione del diritto superiore dello Stato anche contro gli interessi particolari dei singoli, si poté promulgare una legge, che sottraeva l'opera d'arte alla esclusività della proprietà privata e implicitamente affermava che il capolavoro, come espressione dello spirito e dato fondamentale per la storia della nostra civiltà, è oggetto del pubblico interesse, anche se appartenga ad enti o a privati»²⁸. Considerato da alcuni il più grande ministro dei beni culturali che l'Italia abbia mai avuto, Giuseppe Bottai, circondandosi di illustri storici dell'arte, fra cui Giulio Carlo Argan e Roberto Longhi, è riuscito a presentare un progetto di legge rivoluzionario e avanguardistico, nonostante la rigida politica accentratrice del regime fascista. Rispetto all'urgenza di sanare la grave situazione di rischio e deterioramento in cui versavano i beni culturali, la questione dei musei sembrava procrastinata. Eppure, nel suo discorso il ministro dedica illuminanti parole sui musei: «Sappiamo, che il problema del museo è in Italia molto più complesso che all'estero. Molte collezioni italiane hanno una storia e una tradizione, che devono essere rispettate, perché coincidono con la storia e la tradizione della cultura e del gusto in Italia. Ma sappiamo anche che quel gusto e quella cultura non si sono spenti con gli ultimi Medici o gli ultimi Farnese. [...] Bisogna non soltanto seguire riluttanti, ma incoraggiare entusiasti questo diffondersi del potere illuminante dell'arte nostra; bisogna che il popolo trovi nel museo non soltanto i resti di una civiltà veneranda, ma il segno della presenza viva dell'arte antica nel pensiero, nella cultura, nella vita attuali»²⁹. Anche se l'idea dell'educazione delle masse tutta fascista sembra sminuire un tale pensiero, è possibile comunque cogliere l'idea innovativa di Bottai di un museo, che pur essendo un luogo di conservazione e protezione, deve diventare veicolo di valori culturali e sociali della

²⁶ M.T. Fiorio, *Il museo nella storia*, cit., p. 186

²⁷ Oltre alle due leggi di tutela, si ricordano: l'introduzione della tassa d'ingresso per i musei, l'istituzione della Direzione centrale scavi e musei, la separazione dei musei dalle Accademie e l'istituzione delle Soprintendenze.

²⁸ G. Bottai, *Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna*, cit., p. 43

²⁹ G. Bottai, *Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna*, cit., p. 50

contemporaneità, attraverso le testimonianze del passato. Occorre solo trovare i mezzi per tradurre in pratica queste idee; proprio di questo avevano appena discusso alla Conferenza di Madrid del 1934 i maggiori studiosi di museologia e i rappresentanti politici a livello internazionale. Al centro del prestigioso tavolo vennero poste questioni tecniche, quali l'allestimento, l'architettura, l'illuminotecnica, ma anche questioni teoriche e ideologiche riguardo il concetto di museo che si stava affermando nei vari paesi. Nonostante le novità presentate nei contributi scientifici della nostra delegazione, dal confronto con le proposte degli altri paesi, gli italiani apparvero come tradizionalisti nostalgici, forse ancora debitori del clima politico italiano incentrato sulla tutela: «Lo studio dei musei, in Italia, è stato ed è ancor oggi trascurato, indubbiamente perché, salvo pochissimi casi, le nostre raccolte d'arte sono ospitate in antichi edifici aventi interesse storico-artistico, nell'ambito dei quali riuscirebbe difficile o superfluo tener conto dei più moderni criteri che si vanno affermando, specialmente all'estero, sulla disposizione delle opere d'arte»³⁰.

Nel periodo postbellico, nonostante tutti gli sforzi si concentrano sul ripristino e sul restauro di edifici storici, chiese e opere d'arte danneggiate dalla guerra, anche sul piano normativo vengono poste le fondamenta per un futuro avanzamento delle politiche culturali italiane: nel 1946, in occasione della prima conferenza UNESCO a Parigi, nasce ICOM (International Council of Museums) e, l'anno successivo, viene fondato il Comitato Italiano dell'organizzazione internazionale. Inoltre, nel 1948, con la piena affermazione dell'ordinamento repubblicano, viene emanata la Costituzione, che contiene almeno tre disposizioni che interessano indirettamente i musei:

- L'art 9, in cui la Repubblica si assume il ruolo di garante della promozione e della tutela della cultura; in particolare, viene precisato che l'azione protezionistica verso il patrimonio storico-artistico e paesaggistico viene assicurata per permettere lo sviluppo della ricerca scientifica e tecnica.
- L'art. 117, relativo al riparto di competenze fra Stato e Regioni, oggetto di rimaneggiamenti insieme al Titolo V della Costituzione nel 2001, che hanno fatto molto discutere. Sono emersi infatti alcuni problemi riguardo all'esercizio della potestà legislativa e regolamentare assegnata allo Stato e agli enti

³⁰ M. Dalai Emiliani, *Per una critica della museografia del Novecento in Italia. Il "saper mostrare" di Carlo Scarpa*, 2008, Marsilio, Venezia, p. 34

pubblici locali su alcune materie, fra cui rientrano i beni culturali e il paesaggio, di conseguenza anche i musei.

- La norma costituzionale più importante ai fini di questa ricerca è esposta all'art. 33. Al primo comma si afferma la piena libertà di arte e scienza e del loro relativo insegnamento e il comma 6 recita: «Le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato». L'interpretazione di questa norma apre alcuni interrogativi relativi ai musei: cosa si intende per istituzioni di alta cultura? Possono i musei rientrare in questo ambito? Dunque, i musei possono darsi ordinamenti autonomi?

1.2 Il concetto di autonomia organizzatoria per i musei

La definizione generica che viene data del concetto di autonomia trae origine dal contesto filosofico-giuridico e «presa nel suo valore originario, autonomia dovrebbe significare la situazione di chi dà a se stesso le norme giuridiche, quindi del soggetto giuridico che trova in sé e non in altri soggetti la fonte delle proprie norme e insieme agisce secondo le proprie norme»³¹. Nel mondo giuridico, esistono numerosi concetti di autonomia, distinti e qualificati per tipi (ad esempio l'autonomia normativa, organizzatoria, istituzionale). All'interno dell'ordinamento statale, possono crearsi situazioni in cui lo Stato decide di attribuire «una qualità, un potere, un rapporto, una figura organizzatoria»³² autonoma ad una persona giuridica, un organo, un ufficio o un complesso di questi; in questo caso si può parlare di autonomia organizzatoria. All'interno della categoria dell'autonomia organizzatoria, si possono distinguere alcune sottocategorie come l'autonomia finanziaria o contabile o patrimoniale (possedere beni propri), di gestione (avere un bilancio separato), amministrativa (avere personale proprio), dirigenziale (avere poteri di dirigenza distinti da quelli dello Stato o dell'ente proprietario).

Dato che il museo statale, al momento dell'emanazione della Costituzione, era un ufficio periferico della soprintendenza, sarebbe stato possibile concedergli un certo tipo di autonomia, perché sarebbe rientrato fra quelle «figure soggettive» che

³¹ M. S. Giannini, *Autonomia (Saggio sui concetti di autonomia)*, in M.S. Giannini, *Scritti*, vol. III (1949-1954), 2003, Giuffrè, Milano, p. 347

³² Ivi, p. 366

possono «godere un'indipendenza, relativa in misura variabile, in confronto ad altre figure soggettive omogenee»³³, che nella fattispecie sono sia le soprintendenze sia lo Stato (perché la materia dei beni culturali rientra nelle competenze del Ministero della Pubblica Istruzione fino al 1975, quando viene istituito un apposito Ministero). Tuttavia, la situazione giuridica del museo è complicata dal fatto che per molto tempo non è stato soggetto di diritti ma oggetto di diritti³⁴; con ciò si intende che il museo cioè non ha uno status giuridico proprio ed è organizzato secondo i modi del soggetto a cui appartiene. Per dirlo ancora in modo diverso, il museo era soltanto un «modo di organizzazione della raccolta, della conservazione e della fruizione di beni culturali»³⁵, tanto è vero che non disponeva di un proprio direttore (il direttore del museo era il dirigente della soprintendenza), di un bilancio, di uno statuto, di un programma di attività, di conseguenza neanche di una autonomia contabile, tecnico-scientifica e gestionale. Nonostante tale debolezza strutturale, lo Stato gli ha affidato considerevoli funzioni, inizialmente la conservazione e la tutela, a cui si sono aggiunte la valorizzazione e la fruizione, che implicano compiti educativi, di catalogazione e inventariazione, di restauro, di promozione, solo per citarne alcuni. In forza della valenza sociale di tali funzioni, sarebbe possibile giustificare l'appellativo «istituto di alta cultura» per il museo, citato all'art. 33. La norma si riferisce anche ad università e accademie, le quali potrebbero porsi sullo stesso livello dei musei in virtù del servizio pubblico che offrono e del ruolo istituzionale che ricoprono. Inoltre, il museo svolge funzioni di tipo amministrativo; nel senso proprio del termine, si tratta di compiti che, applicando in concreto previsioni legislative astratte, sono rivolti a soddisfare gli interessi della collettività. Sono quindi funzioni di natura estrinseca e strumentale nei confronti del cittadino che ricopre il ruolo di destinatario di un servizio pubblico offerto dal museo e possessore di un diritto al godimento delle collezioni di beni pubblici dei musei statali³⁶. Di conseguenza, alcuni autori³⁷ sostengono che proprio in forza della discrezionalità della gestione delle attività del museo sarebbe auspicabile concedergli una certa autonomia, che significa metterlo nelle condizioni di svolgere a pieno le sue funzioni.

³³ Ivi, p. 359

³⁴ G. Severini, *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, cit.

³⁵ Ibid.

³⁶ D. Jalla, *Il museo contemporaneo*, cit., pp.125- 128

³⁷ G. Morbidelli, *Introduzione*, in G. Cerrina Feroni, G. Morbidelli, *I musei. Discipline, gestioni, prospettive*, 2010, Giappichelli, Torino, p. 19

Oltre a queste considerazioni, che sul piano giuridico aiuterebbero a giustificare un riconoscimento di autonomia ai musei, esistono molte voci di uomini politici e storici dell'arte che hanno creduto nell'efficacia di una concessione di autonomia ai musei statali. Fra questi, Carlo Ludovico Ragghianti³⁸ negli anni Quaranta e Cinquanta avanzò alcune proposte che, oltre ad aver influenzato la futura politica culturale italiana, sembrano così attuali che potrebbero risalire solo a qualche anno fa. Illustre storico dell'arte e critico, si era impegnato anche politicamente per difendere il destino del patrimonio culturale italiano. Da luglio a novembre 1945, entra in politica ricoprendo la carica di Sottosegretario alle Belle Arti nel Governo Parri, occupandosi delle ricostruzioni dei musei e delle restituzioni delle opere. Durante il primo Convegno Internazionale per le Arti Figurative tenuto a Firenze nel 1948, presenta una relazione dal titolo "Per l'autonomia, la direzione specializzata e il riordinamento delle grandi raccolte nazionali". In quest'occasione, Ragghianti sostiene che «le grandi raccolte nazionali d'arte antica che abbiano carattere storico ed unitario vengano rese autonome, e che la loro direzione sia affidata a studiosi i quali per concorso pubblico dimostrino di possedere le qualità specialistiche rigorosamente necessarie e sufficienti alla condotta di tali Istituti»³⁹. Si tratta del primo di almeno quattro punti che compongono l'ideale programma politico dello studioso: elaborare una riforma dell'assetto amministrativo servendosi degli studi di una apposita commissione; organizzare un sistema di formazione apposito per il personale ministeriale, attraverso scuole speciali; raccogliere fondi sufficienti e necessari per il patrimonio culturale. Nel 1956 viene accolta la sua richiesta di istituire una commissione (commissione Marangone) composta da esperti e politici, impegnata nella predisposizione di un censimento del patrimonio e di un piano di finanziamenti. Il lavoro si interrompe prima del previsto a causa del cambio di legislatura, ma verrà ripreso qualche anno dopo dalla Commissione Franceschini, che «nel bene e qualche volta nel male, ha condizionato e orientato molte idee e scelte nell'ambito della conservazione del patrimonio storico-culturale della nazione»⁴⁰.

³⁸ Le considerazioni relative alla figura di Carlo Ludovico Ragghianti sono state tratte da un numero speciale a lui dedicato su «Predella» (online): E. Pellegrini (a cura di), *Studi su Carlo Ludovico Ragghianti*, in «Predella», n. 2, 2010 (<https://bit.ly/3uptflj>)

³⁹ A. Gioli, *Ragghianti, i musei e la museologia*, in «Predella», n. 2, 2010, p. 147

⁴⁰ I. Bruno, *La nascita del Ministero per i Beni culturali e ambientali. Il dibattito sulla tutela*, 2011, LED Edizioni Universitarie, Milano, p. 37

1.3 Quando ottime idee non si traducono in buoni risultati

Se la parola d'ordine della Commissione Franceschini istituita nel 1964 è stata «concretezza»⁴¹ il merito è anche della visione rivoluzionaria del patrimonio culturale espressa da Ragghianti, che ha preso parte anche ai lavori di questa commissione. Secondo lui era necessario «sostituire ad ogni retorica e ad ogni snobismo estetizzante una chiara presa di coscienza e di responsabilità, perché la spesa per la conservazione e la conoscenza dell'eredità artistica nazionale abbia nel bilancio dello Stato la spettanza cui ha diritto come patrimonio anche economico»⁴².

Se sia stato il clima del boom economico ad imprimere un generale ottimismo per lo sviluppo del settore culturale, oppure soltanto il genio e il pragmatismo di una persona attenta ai risvolti socio-politici del suo paese, poco importa. È innegabile che negli anni Sessanta inizia quel processo di trasformazione del museo statale «da semplice contenitore e custode a produttore di studi scientifici e, quindi, a produttore di cultura»⁴³. Questa trasformazione sociale del museo procede a ritmi più rapidi delle indagini e degli studi giuridici sui musei, preliminari alla creazione di una normativa che li riguardi più da vicino. Su un altro fronte invece, le distruzioni della guerra hanno obbligato ad una accelerazione sul piano museologico e museografico. È stato come un ritorno ad un punto zero: l'occasione di intere ricostruzioni architettoniche, esterne e d'interni, di ripristino o ex novo, ha permesso ad architetti, storici dell'arte e professionisti del museo di interrogarsi sulle nuove necessità del museo e dei suoi pubblici al fine di restituire un'idea di un museo al passo con i tempi. Come naturale conseguenza, «sono emersi tutti i problemi di gestione per la difficile compatibilità tra opere d'arte e visite di massa»⁴⁴.

In questo clima di rinnovato interesse si inseriscono i lavori della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio (detta Commissione Franceschini) condotti dal 1964 al 1966. Oltre all'intento primario dei lavori, ossia condurre una ricognizione sullo stato attuale della tutela e della valorizzazione dei beni culturali e intervenire con proposte concrete sul personale e sulle risorse finanziarie, un sottogruppo della Commissione,

⁴¹ Ivi, p. 40

⁴² A. Gioli, *Ragghianti, i musei e la museologia*, cit., p. 16

⁴³ L. Binni, G. Pinna, *Museo*, cit., p. 92

⁴⁴ G. Morbidelli, *Introduzione*, cit., p. 7

denominato "Musei e collezione", ha prodotto una relazione specifica sulla situazione dei musei statali di quegli anni. Se le scelte museografiche italiane sembrano aggiornate sul panorama europeo, il quadro che emerge del museo italiano dalla relazione finale è alquanto drammatico. Si lamentano ancora problemi operativi basilari e strutturali degli istituti museali: la scarsa sorveglianza e dotazione di attrezzature scientifiche, oltre ad un'insufficiente inventariazione e cura dei depositi e una riduzione della qualità dell'offerta di servizi fondamentali rispetto ai musei stranieri. L'espressione «Musei senza lumi»⁴⁵ usata da Ragghianti riassume molto bene tali difficoltà, che a suo parere sono soprattutto di natura finanziaria: «le spese assegnate alla manutenzione e adattamento dei locali dei musei e gallerie, e così per le forniture, sono inadeguate: basta ricordare in quale stato ormai arcaico siano gli impianti di una gran parte dei nostri istituti museali, e che l'illuminazione (con relativa possibilità di apertura serale o tardo pomeridiana) manca affatto nella massima parte dei musei e delle pinacoteche, anche in alcune delle maggiori»⁴⁶. Purtroppo, delle proposte avanzate, molte non furono nemmeno prese in considerazione; Ragghianti, infatti aveva presentato le sue dimissioni. Inoltre, queste indagini non confluirono in un disegno di legge, come sarà per i lavori della Commissione Papaldo del 1970. Tuttavia, nelle conclusioni del lavoro della Commissione Franceschini si intravede uno spiraglio di cambiamento verso una concezione autonomistica dei musei. Per la prima volta, vengono elencate, fra le funzioni del museo, oltre a quella conservativa, anche la cura delle collezioni, lo sviluppo della ricerca scientifica, l'educazione e la formazione. Soprattutto, si «proponeva di attribuire alla direzione dei maggiori musei statali italiani "la qualità di uffici autonomi" delle soprintendenze, e di assicurare a ciascun museo una autosufficienza per ciò che concerne i servizi essenziali e il personale specializzato, affidando solo i musei "minori" ad una amministrazione diretta delle soprintendenze»⁴⁷. A prima vista potrebbe sembrare un passo più lungo della gamba, in ragione delle carenze strutturali interne ai musei sopracitate; tuttavia, l'idea di musei come uffici delle soprintendenze ma autonomi avrebbe agevolato l'attuazione di quelle funzioni che già a questa data si attribuivano ai musei.

⁴⁵ A. Gioli, *Ragghianti, i musei e la museologia*, cit., p. 15

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ P. Forte, *I musei statali in Italia: prove di autonomia*, in «Aedon», n. 1, 2011

Nel 1970 il direttore della Pinacoteca di Brera, Franco Russoli, sicuramente influenzato dalla ex direttrice Fernanda Wittgens, prima donna a ricoprire tale carica in Italia, pubblica un breve testo dal titolo “Il museo come elemento attivo della società”. Fernanda Wittgens, dagli anni Quaranta agli anni Sessanta, aveva realizzato a Brera il progetto di un “museo vivente”, organizzando attività didattiche, concerti e il famoso evento “Fiori a Brera”, in cui porta piante e fiori in museo per farli dialogare con le opere d’arte. Debitore e allievo della direttrice, Russoli spiega in poche pagine che l’idea che circola fra gli esperti di museo è diversa da come il museo viene considerato ed è. Il problema è che «né la generale struttura giuridico-amministrativa dei beni culturali e quindi dei musei in Italia, né, conseguenzialmente, l’organizzazione interna dei singoli istituti, sono attualmente in condizione tale da poter consentire un vero ed efficace lavoro culturale a portata sociale e non specialistica»⁴⁸. Nonostante ciò, la soluzione per Russoli non è accettare passivamente la situazione, ma provare a dimostrare con i pochi mezzi a disposizione quanto il museo sia «un “servizio” comunitario di prima necessità»⁴⁹. Conclude affermando: «credo cioè che in Italia oggi debba promuoversi una sperimentazione decentralizzata anche in questo campo, che responsabilizzi ognuno di noi a dimostrare concretamente che il museo può essere quell’elemento attivo nella società, che fermamente crediamo sia, nella sua costituzione e nella sua potenzialità»⁵⁰.

“Dopo tanti anni di attese deluse, un uomo della cultura ha assunto finalmente la responsabilità politica delle cose della cultura. La loro salvaguardia è ora un affare di stato”⁵¹. Con queste parole Giulio Carlo Argan esprimeva il suo favore, ben presto trasformatosi in delusione, nei confronti del ministro Giovanni Spadolini che aveva istituito il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali nel 1975. All’interno della politica degli anni Settanta, a seguito dell’istituzione delle Regioni, ha trovato ampio spazio la questione del decentramento amministrativo, che aveva creato forti speranze di autonomia. Si intuisce che il neonato Ministero doveva occuparsi di compiti diversi ma ugualmente gravosi; per questo motivo molti esperti abbracciano

⁴⁸ Il brano è riportato in: F. Russoli, *Il museo come elemento attivo nella società*, in «Il capitale culturale», n. 4, 2012, p. 221

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ivi, p. 224

⁵¹ I. Bruno, *La nascita del Ministero per i Beni culturali e ambientali*, cit., p. 67

l'idea di creare un'ampia articolazione della struttura centrale per rendere più efficiente il lavoro e più efficace la messa in campo delle funzioni del Ministero. Il malcontento è diffuso anche fra i giuristi; Massimo Severo Giannini, incaricato di redigere il decreto-legge sulla formazione del Ministero, si esprime in questi termini: «come si possono conciliare problemi ambientali e problemi monumentali, delegare agli stessi organi tanto la tutela dei beni archeologici che la difesa del paesaggio? Scindere questa elefantica struttura in tante direzioni articolate è una *conditio sine qua non*. Il primo atto per risolvere i disastri del nostro patrimonio artistico»⁵².

Le politiche degli anni Ottanta sono caratterizzate dall'accento posto sulla valorizzazione, una funzione che doveva essere integrata con le funzioni di tutela. Questi anni si ricordano soprattutto per gli interventi finanziari diretti sui beni culturali, che tuttavia hanno sortito effetti e ritorni poco significativi. «L'effetto di questa politica di erogazione è stato, in definitiva, quello di aumentare il numero dei beni destinati alla fruizione pubblica o di migliorarne le condizioni strutturali, ossia dilatare il patrimonio museale italiano»⁵³.

La Prima Conferenza nazionale dei musei (3-5 dicembre 1990) apre una stagione di progetti e proposte incentrate sull'autonomia museale, anche se quasi sempre lasciati incompiuti. Il documento finale della conferenza mira ad essere «un contributo alla migliore soluzione dell'annoso problema del funzionamento dei Musei italiani con la proposta dell'attivazione dello sviluppo del Sistema Museale Nazionale»⁵⁴. Per i musei statali si propone la «erezione dei singoli Istituti in organi periferici del Ministero e, per tutti [i musei italiani] un coinvolgimento degli stessi – indipendentemente dalla natura amministrativa e, quindi, dalla proprietà o appartenenza ad enti e soggetti diversi – in un “sistema”, inteso questo, quale insieme di servizi»⁵⁵. Per la prima volta si apre uno spiraglio verso la rottura della rigida struttura del museo statale, chiusa su se stessa, attraverso l'integrazione e il dialogo con altri istituti museali di qualsiasi genere presenti sul territorio. Nel punto 2 del documento, che riguarda direttamente i musei statali, viene suggerita anche l'assegnazione di un Direttore «che si assuma la

⁵² Ivi, p. 122

⁵³ L. Bobbio, *Le peculiarità dell'ordinamento museale italiano nel contesto europeo e il dibattito sulla sua riforma*, cit., p. 52

⁵⁴ *Documento finale della prima conferenza nazionale dei musei*, approvato nell'ambito della I Conferenza Nazionale dei Musei durante la VI Settimana per i beni culturali dal 3 al 5 dicembre 1990, in D. Jalla, *Il museo contemporaneo*, cit., pp. 90-91

⁵⁵ Ibid.

responsabilità delle funzioni scientifiche e gestionali ad essi connesse»⁵⁶; inoltre viene identificata una categoria di istituti e di Soprintendenze a cui conferire «la piena autonomia finanziaria e amministrativa, compresa la facoltà di disporre di un proprio bilancio e di ricevere entrate finanziarie»⁵⁷. Infine, «la legge dovrà consentire, per i Musei statali, l'affidamento a soggetti privati di servizi di supporto»⁵⁸. Affiora da queste parole una rinnovata idea di museo statale, sicuramente all'avanguardia rispetto alla situazione effettiva di quegli anni, ma ancora un passo indietro rispetto al panorama internazionale, in cui queste questioni erano già assodate⁵⁹. Se un tale programma per i musei statali rimane sulla carta, per i servizi pubblici delle Province e dei Comuni viene emanata la legge 8 giugno 1990, n. 142 in materia di "Ordinamento delle autonomie locali" che delinea alcuni modelli di gestione per i servizi pubblici. Infatti, alcuni musei ed istituti culturali iniziano ad adottare il modello di gestione dell'istituzione o della fondazione, dotati di un direttore, un presidente e un CdA con autonomia gestionale. L'ente locale conferisce il capitale di dotazione, determina gli indirizzi e verifica i risultati.

In ambito statale invece, si tenta ancora la strada delle commissioni di studio. Nel 1992 Luigi Covatta e Giuseppe Chiarante hanno tentato di trasformare le loro dichiarazioni di intenti in disegni di legge che, a causa di un cambio di legislatura, sono rimaste valide solo sulla carta. Su iniziativa del Sottosegretario Luigi Covatta è stato elaborato il testo di legge "Norme di principio sul sistema museale e sull'autonomia dei musei" che rappresenta «il primo tentativo assoluto compiuto in Italia di affrontare la "questione museale" con una proposta legislativa organica e di sottoporla in quanto tale all'attenzione pubblica»⁶⁰. Segue la stessa direzione l'iniziativa parlamentare promossa da Giuseppe Chiarante, che mira all'autonomia delle Soprintendenze e dei musei. Entrambi i progetti proponevano una tipizzazione dei musei, distinti secondo criteri organizzativi e funzionali. Venivano quindi classificati musei dotati di maggiore autonomia, rispetto ad altri che dipendevano in modo più o meno vincolante dalle Soprintendenze o dal Ministero. I disegni di legge

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Per un confronto tra le istituzioni museali statali italiane ed europee si rimanda a: M. C. Pangallozzi, *L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia*, in «Aedon», n. 1, 2019

⁶⁰ L. Bobbio, *La peculiarità dell'ordinamento museale italiano nel contesto europeo e il dibattito sulla riforma*, cit., p. 51

proponevano da una parte l'autonomia dei musei dalle Soprintendenze, che avrebbe comportato un cambio dello status giuridico dei musei; dall'altra l'autonomia dagli apparati centrali del Ministero, dunque un trasferimento di poteri e funzioni che avrebbero potuto «liberare i musei dai pesanti vincoli centralistici che impediscono loro di sviluppare una propria politica culturale»⁶¹.

Con il cambio dei vertici politici, il nuovo Ministro Ronchey, reputando tali proposte troppo ambiziose per innestarsi su una base ancora strutturalmente debole dei musei statali italiani, ha preferito emanare una legge (legge 14 gennaio 1993, n. 4) al fine di risolvere in prima battuta i problemi che versavano sui musei da anni ormai. In effetti, la configurazione del sistema museale nazionale prospettata da Covatta e Chiarante avrebbe posto un problema costituzionale riguardo le competenze legislative delle Regioni, una questione che verrà risolta nel giro di pochi anni. Inoltre, le modalità attraverso cui si sarebbe dovuto creare il "sistema" risultano troppo astratte e poco aderenti alla realtà italiana, costituita da piccoli musei, sparsi in tutto il territorio, che sicuramente potrebbero beneficiare della creazione di una rete museale condivisa. Alla disomogeneità del contesto museale italiano si sarebbe dovuto rispondere con un coinvolgimento delle realtà museali già in fase di programmazione del sistema, al fine di rendere davvero efficace l'iniziativa legislativa.

La novità della legge Ronchey, votata più alla valorizzazione che alla tutela, risiede nell'introduzione di una disciplina sui servizi aggiuntivi museali, oggi denominati servizi al pubblico. In realtà la legge prevedeva anche un'estensione degli orari di apertura di alcuni musei statali e, per supplire alla carenza di personale, si apriva la possibilità di ricorrere ad addetti volontari. Inoltre, veniva delegata alle Soprintendenze la facoltà di rilasciare concessioni d'uso dei beni in consegna. La denominazione di servizi aggiuntivi chiarisce il loro carattere supplementare rispetto a quelli primari del museo. Si trattava di predisporre bandi pubblici di gara sulla base di modelli standard preparati dal Ministero per permettere la gestione di servizi editoriali, vendita di libri, cataloghi e riproduzioni, oltre a servizi di caffetteria, ristorazione, guardaroba⁶². I gestori di tali servizi, soggetti terzi privati o enti pubblici

⁶¹ Ivi, p. 56

⁶² Per un quadro più completo delle novità della L. 14 gennaio 1993, n. 4 si veda: A. Ronchey, *Introduzione al nuovo museo*, in Ministero dei beni culturali e ambientali (a cura di), *L'Italia dei nuovi musei*, 1994, Palombi Editori, Roma.

economici costituenti anche società o cooperative, una volta vinta la gara, stipulavano con il soprintendente un contratto quadriennale rinnovabile una sola volta.

La percezione diffusa era quella di un rovesciamento del punto di vista, in quanto queste misure normative ponevano un focus crescente sulla fruizione e sul miglioramento dell'esperienza di visita. Proprio in quel periodo, si accende un dibattito fra esperti e professionisti sulla visione imprenditoriale del museo, che ha creato una forte polarizzazione. Alcuni, che ripongono fiducia nella nascente economia della cultura come disciplina scientifica, considerano i beni culturali come una risorsa economica e guardavano favorevolmente al modello del museo-azienda. Per altri invece, la logica economica e di profitto sarebbe incompatibile con la natura del museo, dunque temono uno sfruttamento e svalutazione dei beni culturali e dei musei stessi. Il rischio della privatizzazione dei beni culturali sembrava essere dietro l'angolo se questa disciplina non fosse stata regolata con adeguata attenzione. Molti invece appoggiano il lancio di tali servizi museali, che sottendono anche la possibilità di maggiori entrate e una maggiore attrattività dei musei italiani per gli stranieri. A livello finanziario, infatti, la legge stabilisce che i canoni pagati dai concessionari per la gestione dei servizi sarebbero versati al Ministero dei Beni Culturali (mentre prima confluivano nelle casse del Ministero delle Finanze). I ricavi si sono però rivelati di molto inferiori alle previsioni di copertura di una buona parte del bilancio del museo. È vero però che la legge Ronchey, oltre a voler elevare allo standard internazionale i musei italiani, ha innescato un dibattito costruttivo sulla collaborazione fra settore pubblico e privato. La scarsa regolazione dei ruoli e dei compiti delle due parti coinvolte ha creato una generale confusione e conflittualità nella gestione, a cui hanno risposto i numerosi interventi legislativi in materia, in particolare quelli contenuti nel Codice Urbani (d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, e successive modifiche). Il testo stabilisce che i servizi al pubblico rientrano nella sfera di attività della valorizzazione, dunque dirette al miglioramento della fruizione, utilizzazione e promozione della cultura. All'art. 111 il Codice prevede che la funzione di valorizzazione deve essere supportata dall'*organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni e al perseguimento delle finalità*. Questa disposizione implica che la gestione di tali servizi debba essere supportata da eccellenti professionalità, sufficienti risorse finanziarie e strumentali,

dunque organizzative e tecniche. Per questa ragione si giustifica anche l'intervento dei privati, che in base al principio di sussidiarietà, vengono coinvolti in prima persona nella gestione di un patrimonio collettivo. Inoltre, possono offrire in alcuni casi migliori risorse e competenze della pubblica amministrazione, che sarebbe alleggerita rispetto alla mole di attività di sua competenza. Per questo motivo all'art. 115 del Codice si prevedono due modalità in cui si può espletare la funzione di gestione: in forma diretta, dunque dal Ministero, oppure in forma indiretta, affidandola a terzi, qualora, dopo una valutazione ponderata da parte del Ministero, questi assicurino migliori standard di funzionamento. L'affidamento, che deve avvenire con procedure di evidenza pubblica, può essere eseguito tramite una gara di appalto o una gara di concessione. La differenza risiede nel fatto che nel caso della concessione il privato deve assumersi il rischio di impresa; dunque, se per l'appalto il proprietario pubblico concede la gestione al privato secondo le sue indicazioni e gli fornisce le risorse da investire, nel caso della concessione il privato ha maggiore autonomia decisionale ma deve investire le proprie risorse, sperando di trarre profitti sufficienti dall'attività. L'evoluzione dei servizi aggiuntivi ha comportato un sempre maggiore ampliamento del tipo di servizi da offrire al pubblico, oltre all'obbligo divenuto poi possibilità di affidare ad un unico soggetto terzo tutti i servizi al pubblico in modo integrato. All'iniziale fervore si è sostituita una grande delusione, in quanto non sono stati raggiunti gli obiettivi sperati. I direttori dei musei e i soprintendenti ancora oggi non riescono a creare un dialogo costruttivo che favorisca una collaborazione proficua fra le due parti; a differenza di altri paesi, in Italia non è mai evoluto in modo significativo il mercato che ruota intorno a tali attività, con la conseguenza che, a fronte di costi crescenti, i privati hanno spesso abbassato la qualità o alzato notevolmente i prezzi dei prodotti. Il merito attribuibile al Ministro Ronchey risiede nella sua visione lungimirante di museo come centro culturale di incontro e di partecipazione, in cui ogni cittadino può essere spinto ad avvicinarsi ad un settore che vede lontano dai suoi interessi tramite l'offerta di servizi che riconosce come più familiari o che rientrano nella sua quotidianità. Oltre al profitto e al risvolto economico di tali attività, che nei bilanci dei musei risulta davvero residuale, la costruzione attorno a tali servizi di attività partecipative e coinvolgenti per il pubblico potrebbe davvero costituire una leva strategica per avvicinare potenziali non-frequentatori.

A questa data, alla sempre più sentita urgenza di una riforma organica del Ministero ha dato risposta il Ministro per i beni culturali ed ambientali Antonio Paolucci durante il Governo Dini, il primo governo tecnico in Italia. Si tratta di un altro “tecnico” storico dell’arte che ha tentato di far approvare un disegno di legge innovativo e sperimentale. L’obiettivo era individuare alcune importanti realtà museali (gli Uffizi di Firenze, la Pinacoteca di Brera di Milano, la Galleria Borghese di Roma e il Museo di Capodimonte di Napoli) a cui conferire autonomia amministrativa e contabile, rendendole di fatto organi del ministero e testare i vantaggi di un tale modello. Ciò significa che ogni museo avrebbe avuto un bilancio, con voci di spesa corrispondenti soltanto alle attività proprie e con una voce delle entrate dedicata agli introiti dalla vendita dei biglietti; inoltre, verrebbero individuati un direttore-funziionario, un Consiglio di Amministrazione e un Collegio dei Revisori dei Conti solo per quel museo. A ciò si aggiungeva la predisposizione di una somma di 120 miliardi di lire, frutto dei fondi di accantonamento della legge Finanziaria del 1995, utili per completare i progetti di ampliamento e miglioramento dell’allestimento e delle collezioni di tali musei. Per Paolucci, autonomia significa «libertà di manovra» ed è convinto che al museo serva un «restauro funzionale»⁶³. Dalle sue parole traspare un senso di amarezza per anni di staticità politica e incapacità di agire: «quello di cui – qui ed ora – abbiamo davvero bisogno è una riforma seria del ministero; una riforma che vada nel senso della tecnicità, dell’autonomia, della “leggerezza” nelle norme burocratiche e nelle procedure amministrative»⁶⁴. Continua spiegando che «lo strumento fondamentale per realizzare l’ammodernamento della struttura museale italiana è quello dell’autonomia, da intendersi come riconoscimento *de iure* dell’istituto museo e come individuazione di precisi ambiti di specificità tecnico-scientifica e gestionale all’interno di una auspicabile maggiore libertà operativa delle soprintendenze territoriali»⁶⁵. Nemmeno la proposta di riforma di Paolucci è riuscita a trovare attuazione, ma ha lasciato una grande eredità per i futuri sviluppi dell’autonomia museale.

Sarebbe possibile inserire la riforma di Paolucci nella sfera di un rinnovamento legislativo più ampio avviato con le «Leggi Bassanini» (legge 15 marzo 1997, n.59). Il

⁶³ A. Paolucci, *Museo Italia. Diario di un soprintendente-ministro*, 1996, Sillabe, Livorno, p. 25

⁶⁴ Ivi, p. 97

⁶⁵ Ivi, p. 25

clima da cui sorgono queste leggi è influenzato da una tendenza sviluppata negli anni Ottanta nel mondo anglosassone, nota come *New Public Management*, che viene esportata in questi anni in Italia. Lo scopo è rendere più efficiente ed efficace il lavoro della pubblica amministrazione attraverso alcune azioni: «il decentramento amministrativo, l'adozione di modelli gestionali tipici del settore privato, l'uso di nuove tecnologie nelle pubbliche amministrazioni per snellire le procedure burocratiche, il ripensamento dei tradizionali sistemi di bilancio e di rendicontazione al fine di soddisfare le esigenze di accountability e di comunicare in modo chiaro e trasparente il proprio operato nei confronti di tutti gli stakeholders, nonché nuovi sistemi di valutazione e controllo delle performances e di comunicazione all'interno e all'esterno dell'amministrazione pubblica»⁶⁶. Nello stesso anno, viene lanciato un progetto sperimentale per conferire autonomia alla Soprintendenza di Pompei.

1.4 Un primo passo: il caso della Soprintendenza di Pompei

L'esperimento della Soprintendenza di Pompei⁶⁷ (art. 9, L. 8 ottobre 1997, n. 352 *Disposizioni sui beni culturali*) è stata sicuramente un'utile presa di coscienza per il contesto politico-culturale italiano; finalmente era possibile testare l'efficacia di un modello di autonomia condiviso da molti, oltre a poter valutare la convenienza dell'introduzione di principi manageriali nel settore dei beni culturali. Sono infatti emersi vantaggi e svantaggi, problemi e buone pratiche che hanno tracciato il percorso per i futuri risvolti della questione dell'autonomia museale. Sicuramente in Italia stavano facendo presa i principi del *New Public Management*, che fanno risultare desueta la pesante burocrazia e troppo stringenti i vicoli nei confronti dell'apparato statale centralistico⁶⁸. Il progetto pilota della Soprintendenza di Pompei nasce nel 1997, quando l'allora ministro Walter Veltroni, a causa della grave situazione di degrado e trascuratezza del sito archeologico, decide di conferire un elevato grado di autonomia alla Soprintendenza, a livello scientifico, gestionale, contabile. È stato quindi individuato un "city manager", un dirigente con competenze manageriali, nominato dal Ministro con una carica di cinque anni; il "city manager" era anche

⁶⁶ M. Nacci, *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in «Il capitale culturale», n. 9, 2014, p. 191

⁶⁷ Si veda: P. Ferri, L. Zan, *Pompei dieci anni dopo. Ascesa e declino dell'autonomia gestionale*, in «Aedon», n. 1-2, 2012

⁶⁸ M. Nacci, *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia*, cit., pp. 203-206

membro di un CdA insieme al soprintendente e al funzionario di più alto grado della Soprintendenza. Una novità di non poco conto era la possibilità di trattenere e gestire le entrate generate dalla biglietteria. Bastano questi pochi elementi per intuire quale sia il cambio di paradigma: il dirigente e i membri del CdA possono elaborare e decidere autonomamente quali progetti intraprendere, dunque spetta a loro la responsabilità delle scelte che riguardano il sito archeologico; inoltre, per finanziare questi progetti possono impiegare risorse interne, dunque dovranno assicurare trasparenza e giustificare gli investimenti che compiono. Da ciò discende un'altra novità: la compilazione di un bilancio specifico, con voci di costo e di ricavo direttamente imputabili alla Soprintendenza.

Alcuni elementi di ambiguità e mancata organizzazione però hanno indotto molti a definire questo progetto una «riforma zoppa»⁶⁹. Uno dei primi problemi emersi era la gestione del personale, che rimaneva in capo al Ministero, dunque allo Stato; il dirigente non poteva scegliere i suoi collaboratori e gli stipendi di questi non rientravano fra le voci del bilancio. Poco chiari erano i criteri di selezione del “city manager” e la struttura del CdA è risultata debole per la presenza delle poche figure con competenze quasi indifferenziate che lo componevano.

Tuttavia, durante i primi anni, tale conferimento di autonomia ha permesso di avviare una serie di importanti interventi edilizi e di restauro del sito, grazie alle risorse provenienti dai fondi europei del Piano Operativo Regionale; inoltre, sono stati stipulati accordi con enti locali per intraprendere azioni di valorizzazione, che hanno migliorato l'attività scientifica. Dall'analisi dei dati, quelli delle entrate risultano particolarmente positivi, dato che dal 1997 al 2008 è stato registrato un incremento da 3 a più di 20 milioni, una cifra che consente la pianificazione di progetti interessanti.

A causa di alcune misure di ridimensionamento e tagli del Ministero, nel 2007 è stata abolita la figura del “city manager” e nel 2008 la Soprintendenza di Pompei viene unita con quella di Napoli, che attraversava una fase di difficoltà economica, di conseguenza la maggior parte delle risorse venivano impiegate per coprire quel deficit. Nello stesso anno, il governo dichiara lo stato di emergenza a causa di gravi criticità emerse a livello gestionale e conservativo del sito. L'autonomia concessa, in

⁶⁹ P. Ferri, L. Zan, *Pompei dieci anni dopo*, cit.

teoria, non veniva compromessa, ma questa manovra ne segna di fatto la fine. Il Ministro individua un suo delegato per commissariare la Soprintendenza, che avvia progetti grazie alle risorse del sito sostituendosi al dirigente. Pompei continua ad essere monitorata dal governo, che nel 2010 lancia il Grande Progetto Pompei, stanziando 105 milioni di euro al fine di realizzare un piano operativo, che prevedeva un'indagine preliminare sullo stato attuale della situazione, il completamento di progetti già avviati e l'avvio di nuovi, il miglioramento dei servizi e della videosorveglianza e infine lo sfruttamento di risorse tecnologiche e attività di capacity building per il personale. Nel 2013 poi la Soprintendenza di Pompei, oltre ad essere nuovamente separata da quella di Napoli, rientra fra quelle "speciali", dunque con un particolare grado di autonomia.

La valutazione finale dell'esperimento Pompei non è così positiva: le maggiori criticità riguardano il coordinamento organizzativo. L'impossibilità di gestire le risorse umane da parte del dirigente, che significa non poter organizzare il lavoro, si è riverberata anche sulla rendicontazione delle spese e dello stato di avanzamento dei progetti, non rendendo la Soprintendenza davvero *accountable*. I fortunati risultati raggiunti grazie allo sfruttamento delle risorse interne per l'avviamento dei progetti ha permesso di non considerare un completo fallimento tale esperienza, che infatti è diventata la premessa fondamentale per gli sviluppi futuri dell'autonomia in campo museale⁷⁰.

1.5 Una stagione di piccoli traguardi

Le leggi Bassanini rappresentano la riforma di più ampia portata della pubblica amministrazione italiana, fondata sul decentramento amministrativo, quindi sull'affidamento di competenze statali all'ente più vicino ai cittadini. Vengono formulate al fine di dare attuazione all'art. 5 della Costituzione e in virtù della ratifica italiana della Carta Europea dell'Autonomia Locale (approvata a Strasburgo nel 1985). Gli assi del cambiamento si muovono lungo due direttrici⁷¹: il trasferimento, guidato dal principio di sussidiarietà, di alcune funzioni amministrative dallo Stato

⁷⁰ Per un approfondimento sull'analisi del progetto pilota della Soprintendenza di Pompei si veda: G. Gherpelli, *L'autonomia pilota: l'esperienza di Pompei*, in «Aedon», n. 1, 1999; P. Ferri, L. Zan, *Pompei dieci anni dopo*, cit.

⁷¹ Si rimanda a: C. Barbati, M. Cammelli, L. Casini, G. Piperata, G. Sciuolo (a cura di), *Diritto del patrimonio culturale*, cit., pp

alle Regioni e agli enti locali, noto come “federalismo amministrativo” a Costituzione invariata e uno snellimento degli apparati ministeriali, che comporta anche una semplificazione delle procedure burocratiche. Queste disposizioni hanno investito anche il settore dei beni culturali, che sembrava quello che più di altri necessitava un trasferimento di funzioni e che molti sostenevano come urgente, proprio a causa della configurazione territoriale del patrimonio culturale italiano. Il decreto con cui è stata data attuazione ai principi delle leggi Bassasini è il D.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 “Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59”. In linea generale, il decreto prevede per i beni culturali che la tutela rimanga competenza esclusiva dello Stato, mentre gestione, valorizzazione e promozione possono essere esercitate anche dagli enti locali. Fra i giuristi si sono accese forti critiche nei confronti di questa legge, ritenuta da alcuni incompleta, poco chiara e difficilmente applicabile a livello operativo. Altri autori hanno considerato gli «scenari»⁷² che la legge avrebbe aperto: da un lato una situazione conflittuale, dominata dalle rivendicazioni di funzioni e poteri delle parti coinvolte, dall’altro lato una collaborazione e cooperazione, basate sulla predisposizione di comuni progetti e piani di gestione per facilitare il processo di trasferimento in direzione di una maggiore autonomia. Con la riforma del Titolo V della Costituzione (L. Cost. 18 ottobre 2001, n.3 *Modifiche al Titolo V della parte seconda della Costituzione*) il riparto già previsto per le competenze amministrative si è esteso anche a quelle legislative e regolamentari⁷³. Le novità più significative che interessano i musei statali introdotte al Capo V del D.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 sono una distinzione e una definizione, introdotta per la prima volta, delle funzioni di tutela, valorizzazione, gestione e promozione del patrimonio culturale⁷⁴. Inoltre, l’art. 150 prevede l’organizzazione di una Commissione con l’incarico di selezionare, entro

⁷² Sulla questione: L. Bobbio, *Due scenari per il decentramento dei musei*, in «Aedon», n.1, 1998; M. Camelli, *Il decentramento difficile*, in «Aedon», n.1, 1998

⁷³ Sulla base di tali modifiche, la potestà legislativa e regolamentare spettavano allo Stato in materia di tutela, mentre in materia di valorizzazione le potestà erano concorrenti fra Stato e Regioni. Emersero dei problemi riguardo alla potestà regolamentare delle Regioni in materia di valorizzazione, in quanto sulla base di un’interpretazione letterale sembrava che le Regioni potessero emanare disposizioni in materia di valorizzazione anche per i beni culturali di cui lo Stato ha titolarità. Per questo motivo, il giudice costituzionale ha emanato una sentenza (19 dicembre 2003-20 gennaio 2004, n. 26) che stabilisce che lo Stato esercita la potestà regolamentare in materia di valorizzazione per i beni culturali che rientrano nella sua titolarità e di conseguenza gli enti locali possono emanare regolamenti in materia di valorizzazione concernenti i beni di cui hanno disponibilità.

⁷⁴ Queste definizioni verranno poi abrogate con l’entrata in vigore del D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 Codice dei beni e del paesaggio

due anni, *i musei o altri beni culturali statali la cui gestione rimane allo Stato e quelli per i quali essa è trasferita, secondo il principio di sussidiarietà, alle regioni, alle province o ai comuni* (art. 150, c. 1). Inoltre, al comma 6 viene incaricato il Ministro per i beni culturali e ambientali di individuare i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi che gli enti locali dovranno raggiungere al fine di garantire un adeguato livello di fruizione collettiva, di sicurezza e di prevenzione dei rischi. Questo progetto così ambizioso prende avvio con l'istituzione della Commissione, i cui lavori si sarebbero dovuti concludere entro un anno. I tempi si stavano dilatando di molto e il progetto è stato congelato per poi essere ripreso dopo pochi anni. In effetti, «la partita sarà molto lunga e forse è bene che sia così: i musei vanno maneggiati con cura e non meritano di essere “passati” con leggerezza da un ente all'altro: non interessa tanto sapere “chi” li gestirà, ma “come” verranno gestiti»⁷⁵. Per la riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali prevista dalle leggi Bassanini viene emanato il D. lgs. 20 ottobre 1998, n. 368 *Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*. Le novità che interessano i musei statali riguardano il conferimento di autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa e contabile, oltre alle soprintendenze, sull'esempio di quanto era stato sperimentato per la soprintendenza di Pompei (art. 9, L. 8 ottobre 1997, n. 352), anche ad alcuni musei, biblioteche, archivi. Inoltre, il Ministero può costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società per migliorare la valorizzazione dei beni culturali e ambientali ma anche conferire in uso beni culturali che ha in consegna. Dunque, secondo quanto previsto dalla legge, i musei statali vengono classificati in almeno cinque tipi, sulla base di una maggiore o minore autonomia assegnata loro⁷⁶:

- Musei-ufficio: è la condizione che hanno sempre ricoperto fino a questa data, ossia degli uffici delle Soprintendenze
- Musei inglobati in una Soprintendenza dotata di autonomia (art 8, c. 1)
- Musei dotati di una autonomia limitata (art 8, c. 2)
- Musei o sistemi museali a gestione mista, pubblico-pubblico o pubblico-privato (art. 10 c. 1, lett. a)

⁷⁵ L. Bobbio, *La riforma Bassanini e i beni culturali, due anni dopo*, in «Economia della cultura», n. 2, 1999, p. 162

⁷⁶ D. Jalla, *Il museo contemporaneo*, cit., p. 186

- Musei trasformati in fondazioni o associazioni (art. 10, c. 1, lett. b)

1.5.1 Standard e linee guida: uno strumento che crea confronti costruttivi

Sulla scia delle trasformazioni amministrative, si inserisce anche la conquista per i musei della loro prima definizione all'interno di un articolo del *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali* (D.lgs. 29 ottobre 1999, n. 490), che sostituisce la legge Bottai del 1939. L'art. 99, comma 2, lettera a, definisce il museo come una *struttura comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e fruizione pubblica di raccolte di beni culturali*. La novità purtroppo si ferma solo alla conquista per il museo di uno spazio definitorio all'interno di una norma; soprattutto si nota come il legislatore non abbia voluto adottare una definizione di musei già diffusa a livello internazionale da ICOM, perché avrebbe forse innescato una serie di problemi giuridici risolvibili solo con l'introduzione di altre norme. A questa data, dunque il museo continua a rimanere «una struttura priva non solo di personalità giuridica, ma di qualsiasi effettiva autonomia dall'ente pubblico di appartenenza, con attività vocate prioritariamente alla mera tutela conservativa dei beni culturali custoditi, mentre del tutto recessive appaiono quelle di valorizzazione»⁷⁷.

Nel 2001, al fine di dare seguito ed applicazione concreta a quanto disposto dall'art. 150 del D.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 è stato emanato l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e gli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*" (D.M. 10 maggio 2001). La creazione di queste linee guida doveva porsi come sussidio degli enti locali a cui sarebbe stata trasferita la gestione di alcuni musei statali, un trasferimento che non è stato mai attuato e anzi abrogato nel 2004 con il Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42) all'art. 184. La matrice di questa idea è ascrivibile all'esperienza diffusa in Europa chiamata *registration*, che in Italia viene recepita prima a livello regionale e poi statale. L'Atto di indirizzo è stato concepito come «parametro di verifica delle condizioni irrinunciabili del trasferimento»⁷⁸ di funzioni dallo Stato agli enti territoriali. Il sistema di indicatori di qualità configurati dal documento è stato progressivamente inteso come un sistema di requisiti minimi che i musei devono dimostrare di possedere al fine di essere

⁷⁷ P. Rossi, *I "nuovi" musei statali*, cit., p. 4

⁷⁸ D.M. 10 maggio 2001 *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*

riconosciuti come tali. Tale legittimazione significa anche la garanzia di sostegno da parte del Ministero, ma anche l'affermazione pubblica della propria reputazione in quanto istituzione museale nei confronti della comunità e di tutti gli stakeholders potenziali ed effettivi. «Si trattava, in altri termini, di un'opportunità straordinaria per mettere a punto una "cultura della gestione" per il sistema dei musei italiani, implicita nella prassi»⁷⁹. Questa pratica assume rilevanza in quanto il museo statale sigla un "contratto sociale" con i cittadini, in cui si impegna a garantire un servizio di qualità che lo soddisfi. In questi termini, il museo diventa responsabile della gestione e dell'erogazione di un servizio pubblico e riceverà consenso e legittimità per la sua attività fino a quando gli utenti saranno pienamente soddisfatti. Emerge quindi una chiara esigenza di comunicazione, legata al concetto di responsabilità, nei confronti della comunità, che deve essere informata in modo continuativo ed aggiornato riguardo l'operato delle istituzioni museali⁸⁰. Un museo *accountable* è un'istituzione dotata di una governance che trova i corretti canali di comunicazione per trasmettere informazioni relative alla gestione delle sue attività a diversi tipi di stakeholders. Ai musei statali è stato dunque richiesto di cambiare il loro *modus operandi* tradizionale autoreferenziale per adottare una cultura di gestione opposta, in cui conta programmare, monitorare e valutare le attività, attorno a cui costruire una narrazione formata da dati quantitativi e qualitativi, prassi diffuse, risultati conseguiti, di cui rendere conto al Ministero e da raccontare agli stakeholders.

Una scelta non casuale è stata quella di aprire il documento con l'elenco di tre definizioni di museo: la prima formulata da Alibrandi e Ferri negli anni Ottanta, la seconda elaborata da ICOM, recependo così per la prima volta a livello ufficiale la definizione di museo diffusa in tutto il mondo e infine la definizione contenuta nel Testo Unico del 1999.

L'Atto di indirizzo propone degli standard per otto "ambiti" (Status giuridico; Assetto finanziario; Strutture; Personale; Sicurezza; Gestione delle collezioni; Rapporti con il pubblico e relativi servizi; Rapporti con il territorio), che riprendono quelli del Codice deontologico di ICOM, a parte l'aggiunta della sezione "Rapporti con il territorio", che

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ F. Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, 2007, FrancoAngeli, Milano, pp. 33-48

nel «museo diffuso»⁸¹ quale è l'Italia doveva trovare uno spazio all'interno del documento. Ciascun ambito è a sua volta diviso in tre parti: una premessa, una norma tecnica e uno o più documenti elaborati da specialisti. Occorre precisare che le norme tecniche sono in alcuni casi obbligatorie, come le norme relative alla tutela e alla conservazione, in altri volontarie, come quelle per la promozione, la valorizzazione, lo sviluppo del pubblico e dei legami territoriali. Nel preambolo viene anche chiarito che sarà necessario il continuo lavoro di un osservatorio per monitorare il processo e reindirizzare o apportare modifiche agli indirizzi individuati. Nonostante gli sforzi compiuti dalla Commissione per elaborare concordemente questo programma di intenti condiviso, nella pratica tale documento fu solo in parte recepito ed applicato dalle Regioni e dai musei statali, soprattutto per quanto riguarda le norme non obbligatorie. Se è vero che tale documento a livello giuridico non è cogente e vincolante, sarebbe stata auspicabile una maggiore diffusione e applicazione di questo semplice ma utile *vademecum*. Forse il problema ancora una volta riguarda da un lato le briglie ancora troppo tirate da parte dello Stato, dall'altro nel tipo di organizzazione e competenze delle risorse umane che impiegate nei musei.

1.5.2 Una visione unitaria: il Codice dei beni culturali e del paesaggio

L'emanazione del Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42) non costituisce tanto una novità per i musei, in quanto pochi sono i mutamenti introdotti dal decreto, quanto piuttosto un testo con cui si cerca di riunire insieme tutte le normative già in vigore che li riguardano. L'intento di dare organicità a tale disciplina è stato solo in parte assolto, in quanto da alcune disposizioni del Codice sono scaturiti non pochi dibattiti e una generale confusione. Per ciò che concerne più direttamente i musei statali, viene modificata la definizione del Testo Unico del 1999. Riguardo la soggettività giuridica o meno del museo sulla base di tale definizione esistono pareri discordanti: alcuni sostengono che già con il D.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 i musei rientrano fra gli organi dello Stato, anche se solo quelli ad autonomia speciale, fra cui si possono annoverare l'esperienza pilota della Soprintendenza di

⁸¹ Tale espressione si deve ad Andrea Emiliani, in A. Emiliani, *Il museo alla sua terza età*, 1985, Nuova alfa editoriale, Bologna; poi ripresa anche da Salvatore Settis: «la forza del "modello Italia" è tutta nella presenza diffusa, capillare, viva di un patrimonio solo in piccola parte conservato nei musei, e che incontriamo invece, anche senza volerlo e anche senza pensarci, nelle strade delle nostre città, nei palazzi in cui hanno sede abitazioni, scuole e uffici, nelle chiese aperte al culto; che fa tutt'uno con la nostra lingua, la nostra musica e letteratura, la nostra cultura», in S. Settis, *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, 2007, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino, p. 10

Pompei e la creazione dei Poli museali di alcune città italiane. Tuttavia, la definizione fornita all'art. 101, anche se non ancora completa quanto quella elaborata da ICOM, raccorda il termine "struttura" (che a livello giuridico significa ancora oggetto di diritto) con le funzioni da assolvere: *una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio.*

Nel Codice trovano largo spazio le disposizioni in materia di tutela e valorizzazione, ma anche fruizione e gestione. Oltre a descrivere le funzioni di tutela e di valorizzazione e ripartirne i compiti, seppure con qualche problema di sovrapposizione di competenze, viene rimarcata l'importanza dell'accesso alla cultura e dei diritti culturali dei visitatori dei musei. L'art. 115, che disciplina le forme di gestione dei beni culturali di appartenenza pubblica, precisa che la gestione diretta è *svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico* (art. 115). Sembra quindi che fra queste strutture autonome rientrino anche i musei statali. Il discorso sull'autonomia non si ferma a questa disposizione. Infatti, l'art. 114 ripropone l'elaborazione di livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione sui beni culturali di pertinenza pubblica, sulla scorta dello scarso successo dell'Atto di indirizzo del 2001; una disposizione che implicitamente presuppone responsabilità e «soggettivizza gli standard di qualità, nel senso che li fa assurgere a livello di situazioni soggettive anche perché stabilisce che i soggetti che hanno la gestione delle attività di valorizzazione sono tenuti ad assicurare il rispetto dei livelli minimi adottati»⁸².

In questo clima di rinnovato interesse, nel 2006 il Ministro Rutelli istituisce la Commissione Montella con lo scopo di recuperare l'esperienza del 2001 e mettere in pratica quanto previsto dall'art. 114. La Commissione doveva svolgere un lavoro preparatorio per una futura emanazione di un decreto ministeriale; nel 2007 dopo aver redatto il documento finale da tradurre in testo normativo, a causa delle elezioni anticipate, anche questo progetto non andò in porto. Eppure, non pochi sono i meriti da attribuire al lavoro svolto dalla Commissione. È vero che il discorso su standard e livelli di qualità era già nell'aria dal 1994 in Italia, quando Carlo Azeglio Ciampi emanò una direttiva riguardo i servizi pubblici, che prevedeva di valutare i cui

⁸² G. Morbidelli, *Introduzione*, cit., p. 13

risultati a livello qualitativo e quantitativo sulla base di alcuni standard generali e specifici⁸³. Come per i modelli di gestione, anche per la materia degli standard e livelli minimi, all'interno di realtà più piccole, quali le Regioni, sono stati raggiunti in alcuni casi risultati apprezzabili, fungendo da avamposto per le successive conquiste statali. La Commissione Rutelli si è occupata di:

- stabilire livelli minimi uniformi di qualità per le attività di valorizzazione rivolte a musei e istituti della cultura pubblici;
- predisporre sistemi di autodiagnosi e valutazione, che consentano quindi un accreditamento;
- promuovere la cooperazione fra istituzioni e territorio ma anche con i privati, tramite accordi per l'esternalizzazione dei servizi aggiuntivi, ma anche piani di valorizzazione condivisi;
- chiarire il ruolo e la qualifica dei professionisti museali, partendo dalla Carta delle professioni museali dell'ICOM;

Nonostante gli sforzi, sembra sia mancata una convinzione generale nell'utilità di questa pratica; d'altra parte, è anche vero che queste disposizioni si inseriscono in un quadro istituzionale del museo che rimane invariato, dunque era difficile passare dalla teoria alla pratica.

1.5.3 La Commissione D'Alberti spiana la strada giusta

Durante gli anni che precedono la riforma Franceschini, fra il 2012 e 2013, l'Italia ha subito un periodo di forte crisi economica, il cui esito è stata la messa a punto di una generale politica di *spending review* (D.L. 6 luglio 2012, n. 95). Gli apparati ministeriali dovevano quindi emettere un nuovo regolamento per riorganizzare le loro strutture interne, attraverso tagli del personale e l'accorpamento o dismissione dei loro uffici. Erano stati anche autorizzati eccezionalmente dei procedimenti normativi più rapidi per facilitare e velocizzare l'attuazione della riforma. L'allora Ministro del MiBACT Massimo Bray istituì la Commissione D'Alberti per esaminare il quadro della situazione e stilare un programma di riforma del ministero, che fornirà le linee guida essenziali della futura riforma dell'anno successivo. Sembra una storia già sentita, infatti nel documento viene sottolineato il perdurante clima di continuo

⁸³ P. Dragoni, *Livelli minimi di qualità per i musei pubblici*, in C. Papparello (a cura di), *La storia e il Museo. Documenti e proposte per la valorizzazione del patrimonio museale*, 2016, Il Formichiere, Foligno, p. 172

riordino del Ministero, testimoniato dalle quattro riforme organizzative già attuate. Le costanti disfunzioni, mai risolte negli anni nonostante i continui cambiamenti, sono riconducibili a tre macro-problemi:

1. organizzativo: al Ministero sono assegnate funzioni di natura profondamente diversa fra loro, di conseguenza è difficile attuare un coordinamento e un controllo globale;
2. giuridico: si nota la continua tendenza ad accentrare e concentrare sul Ministero tutti i poteri, senza tenere presente il «principio di Montesquieu del bilanciamento tra il prevedere (norma) e il provvedere (amministrazione) e il controllare e sanzionare»⁸⁴;
3. psicologico e comportamentale: il Ministero non ha mai avuto una visione globale riguardo l'influenza della sua attività, tanto è vero che è sempre prevalso un modo di agire e pensare chiuso su se stesso, mai rivolto all'esterno.

Il documento finale della Commissione sottolinea come il punto nevralgico da cui si diramano a cascata le debolezze del Ministero risieda proprio nell'organizzazione, su cui occorre intervenire con una sorta di "spacchettamento" di funzioni e compiti⁸⁵. L'aveva già intuito il ministro Bottai: «non sarà più opportuno distinguere le competenze e rivedere la distribuzione territoriale degli uffici, in modo che a ogni esigenza corrisponda la relativa competenza, a ogni necessità l'adeguato rimedio? Io ritengo che [...] questa puntuale rispondenza di necessità e di competenze faciliti quella più larga estensione della nostra attività, che è nostro desiderio raggiungere, e consenta di risolvere larghi problemi d'insieme senza perdere di vista il particolare»⁸⁶. La Commissione ravvisa una generale confusione in quanto, oltre all'uso di criteri diversi per la suddivisione organizzativa, talvolta per aree o funzioni, altre volte per tipologie di beni, esistono numerose sovrapposizioni di competenze tra le articolazioni centrali e periferiche del Ministero, ma anche troppe linee di comando. Esiste una carenza di uffici preposti all'aggiornamento del personale e all'innovazione tecnologica e digitale, ma anche una non equa distribuzione del

⁸⁴ M. Cammelli, *Il grimaldello dei tagli di spesa nella riorganizzazione del Mibact*, in «Aedon», n. 1, 2015

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ G. Bottai, *Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna*, cit., pp. 46-47

personale rispetto alle dimensioni degli uffici territoriali. Sui musei in particolare vengono avanzate le seguenti proposte:

Con riferimento agli Istituti culturali operanti sul territorio, è emersa con forza l'idea di conferire ad essi un'ampia autonomia tecnico-scientifica e gestionale, prendendo spunto anche dall'assetto delle strutture periferiche dell'amministrazione francese che si occupano di beni culturali: ciò nella convinzione che le strutture operanti sul territorio siano i migliori presidi della tutela e della conservazione del patrimonio culturale e che vadano salvaguardate al massimo le capacità dei corpi tecnici, spesso sacrificate nelle amministrazioni pubbliche italiane. Con particolare riferimento ai Musei, è auspicabile che la loro autonomia si estenda, quanto più possibile, anche alla definizione degli orari di apertura e dei prezzi dei biglietti. Ovviamente, la maggiore autonomia deve essere affiancata da una maggiore trasparenza: ad esempio, tutti i Musei dovrebbero realizzare un report annuale che dia una panoramica delle attività svolte e mostri come le risorse siano state impiegate, rendendo anche disponibili gli elenchi delle acquisizioni, l'illustrazione delle mostre, delle attività educative, didattiche e di ricerca.

Autonomia, legame con il territorio, servizi museali, *accountability* e rendicontazione, costituiscono il nucleo delle trasformazioni dei musei statali avviate con la riforma Franceschini.

1.6 L'ultimo pezzo del puzzle: la riforma Franceschini crea i musei statali

«La riforma del Mibact è un cambiamento profondo, in linea con le importanti riforme che gli italiani si aspettano da questo Governo. Una importante e necessaria riorganizzazione che supera la contrapposizione ideologica tra tutela e valorizzazione e permette di investire nel settore della cultura e del turismo come fattore trainante della ripresa economica del paese»⁸⁷. Da queste parole è chiaro come il Ministro Franceschini abbia voluto trasformare la riorganizzazione imposta dalla *spending review*, che imponeva un taglio del 20% dell'organico dei Ministeri, in un'occasione dalle più ampie vedute, tesa a migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro di un Ministero, che viene presentato come un tassello portante della struttura governativa ed economia del nostro paese. Le criticità sulle quali intende agire la riforma (D.P.C.M.

⁸⁷ MiBACT, *Franceschini, Riforma MiBACT è cambiamento profondo*, Ufficio Stampa MiBACT, 30 agosto 2014 (<https://bit.ly/3BBWqC3>)

29 agosto 2014, n.171 *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance*) sono⁸⁸:

- a. la mancanza di coordinamento fra cultura e turismo;
- b. la numerosità degli apparati centrali e delle articolazioni periferiche che creano confusione organizzativa e scarso controllo;
- c. la situazione di stallo dell'amministrazione centrale;
- d. la mancanza di autonomia dei musei italiani che ne limita l'azione;
- e. il ritardo del Ministero sul fronte della formazione e dell'innovazione tecnologica;

Gli obiettivi della riforma sono: ristabilire la missione primaria di educazione e ricerca per il MiBACT; creare un sistema museale nazionale; conferire autonomia agli istituti museali; creare una progettazione culturale pubblica con regole precise per l'affidamento dei servizi aggiuntivi.

Il progetto di riforma è stato costruito intorno a sei assi di cambiamento⁸⁹:

1. integrazione fra cultura e turismo: alle Direzioni regionali e centrali vengono affidate competenze in materia di turismo al fine di promuovere progetti culturali di valorizzazione integrati;
2. semplificazione dell'amministrazione periferica: l'obiettivo è chiarire i ruoli delle diverse articolazioni degli uffici del Ministero per evitare conflitti e sovrapposizioni di competenze. Le Direzioni regionali sono trasformate in Segretariati regionali con compiti di coordinamento degli uffici operanti in ogni regione. Le Soprintendenze archeologiche rispondono direttamente alla Direzione centrale, mentre le Soprintendenze miste alla corrispondente Direzione. Vengono accorpate le Soprintendenze per i beni storico-artistici con quelle per i beni architettonici. Viene razionalizzata l'amministrazione dei beni archivistici e delle biblioteche. Viene istituito un comitato di coordinamento regionale presieduto dal Segretario regionale e composto dai soprintendenti per favorire azioni idiosincratiche, legate al territorio;

⁸⁸ MiBACT, *Verso un nuovo MiBACT: riorganizzazione del Ministero è rivoluzione dei beni culturali*, Ufficio Stampa MiBACT, 27 agosto 2014 (<https://bit.ly/3nRo09C>)

⁸⁹ Ibidem

3. ammodernamento della struttura centrale: la struttura centrale deve avere compiti di indirizzo e controllo; inoltre, il Ministero è incaricato di lanciare politiche di valorizzazione, promozione e formazione, oltre che rinsaldare i legami internazionali per favorire la cooperazione. Il Segretariato generale diviene un organo con compiti trasversali di coordinamento e monitoraggio. Vengono istituite nuove Direzioni Generali: Bilancio e Organizzazione e personale, come supporto per la gestione del Ministero; Educazione e ricerca, al fine di adempiere alla missione primaria che si propone il Ministero; Musei, con il ruolo di coordinamento della gestione, fruizione e comunicazione dei musei statali e di sviluppo del sistema museale italiano;
4. valorizzazione dei musei italiani: i musei sono sempre stati considerati a margine delle politiche italiane come uffici non dirigenziali delle soprintendenze. Questa riforma intende fornire ai musei statali gli strumenti per trasformarsi in istituzioni autonome, responsabili, influenti sul territorio e sulla cittadinanza;
5. valorizzazione delle arti contemporanee: la direzione generale Arte e architettura contemporanee e periferie urbane ha il compito di promuovere opere pubbliche di rigenerazione e riqualificazione attraverso la cultura contemporanea.
6. il rilancio delle politiche di innovazione, formazione e valorizzazione del personale MiBACT: viene istituita una Direzione generale per l'educazione e la ricerca, che curi dei percorsi formativi con il supporto delle regioni, delle università, del MIUR. Rafforzare le competenze del personale del Ministero, favorire l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione;

Si è scelto di dedicare maggiore spazio ai punti 3 e 4, in linea con i temi che tale ricerca intende affrontare. Le principali misure che interessano più da vicino la riorganizzazione dei musei sono:

- la creazione di una Direzione generale Musei e di un sistema museale nazionale;
- il riconoscimento dello status giuridico di istituto al museo
- la profilazione di diversi modelli gestionali museali

Il **sistema museale nazionale** è il progetto più ambizioso lanciato con la riforma del 2014 e curato negli anni successivi. L'intento è quello di creare una rete nazionale che comprenda tutti i tipi di musei presenti sulla penisola, pubblici e privati, al fine di abbattere i muri fra musei statali, civici e privati e promuovere una concertazione gestionale dell'immenso patrimonio diffuso sul territorio. Il primo passo è stato quello di istituire una Commissione di studio. In assoluta continuità con l'art. 114 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, l'art. 6 del D.M. 23 dicembre 2014 aveva previsto che il Direttore generale Musei, con la collaborazione di un Comitato tecnico-scientifico, stabilisse standard di funzionamento e sviluppo dei musei, basandosi anche sulle indicazioni di ICOM, volti a valutare la gestione degli istituti in termini di economicità, efficienza, efficacia, qualità dei servizi di fruizione e valorizzazione. Infatti, con il D.M. 21 febbraio 2018 sono stati predisposti i Livelli Minimi Uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura, che consentono un processo di accreditamento dei musei al sistema, a capo del quale si trova la Direzione generale Musei. Una relazione finale prodotta dalla Commissione per l'attivazione del sistema museale nazionale rappresenta l'esito di due anni di lavoro (2015-2016); i livelli fissati rientrano in tre macro-settori: organizzazione; collezioni; comunicazione e rapporti con il territorio. Oltre ad essere una procedura da tempo adottata in altri paesi europei, tale progetto è in continua evoluzione e soggetto ad aggiornamenti: oggi sono più di cinque mila i musei rientranti nel sistema nazionale musei, un numero che si spera crescerà nei prossimi anni.

La **Direzione Generale Musei** ha compiti di indirizzo e coordinamento, monitora e controlla le attività di valorizzazione degli istituti e luoghi della cultura e promuove la creazione del Sistema museale nazionale. Inoltre, detta standard di funzionamento e sviluppo dei musei, sulla base delle indicazioni dell'ICOM e dei parametri qualitativi e quantitativi elaborati dalla Direzione generale Organizzazione.

Per quanto riguarda i **musei statali**, la riforma ha introdotto importanti novità. L'art. 35 del D.P.C.M. 29 agosto 2014, n.171 e l'art.1 del D.M. 23 dicembre 2014 *Organizzazione e funzionamento dei musei statali* contengono la definizione di museo formulata da ICOM nel 2007, sancendo così a livello giuridico l'assunzione da parte dei musei statali del rango di istituzione; tale cambiamento di status assume un rilievo anche a livello internazionale, in quanto i musei italiani possono finalmente

essere considerati allo stesso livello degli altri musei del mondo, oltre ad essere riconosciuti davvero come tali da ICOM. Al comma 1 si legge: *I musei sono istituzioni permanenti, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. Sono aperti al pubblico e compiono ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisiscono, le conservano, le comunicano e le espongono a fini di studio, educazione e diletto.*

Seguono una serie di disposizioni, contenute al Capo I del D.M. 23 dicembre 2014, che ricalcano le prescrizioni che già ICOM e l'Atto di indirizzo del 2001 avevano elaborato come *conditio sine qua non* per poter effettivamente identificare un istituto culturale come museo. Tali prescrizioni valgono per tutti i musei statali e, nel solco della cultura manageriale, già consentono un piccolo cambio di passo. Tuttavia, esistono ulteriori disposizioni per alcune categorie di museo, che vengono classificate dal decreto sulla base del grado di autonomia conferito:

1. musei-ufficio;
2. musei-ufficio dirigenziale dotati di autonomia speciale;
3. polo museale regionale;
4. museo-fondazione.

Si è scelto in questa sede di analizzare nel dettaglio soltanto le prime due categorie di istituti, al fine di poter istituire un confronto e comprendere le differenze fra il profilo più innovativo dei musei autonomi e quelli non dotati della piena autonomia. Per le ultime due categorie di istituti sarebbe infatti necessario un discorso specifico e separato, al quale non è possibile dedicare il giusto spazio in questa sede.

I musei-ufficio. A livello giuridico rientrano nella categoria degli uffici non dirigenziali; godono di tutte le disposizioni contenute al Capo I del D.M. 23 dicembre 2014. Con l'introduzione della riforma tali musei non fanno più parte delle soprintendenze, ma fanno capo ad una struttura con compiti e funzioni più specifici per i musei, ossia i poli museali regionali (oggi Direzioni Regionali Musei). Tale cambiamento ha significato la separazione fra funzioni di tutela, affidate alla Soprintendenza, e funzioni museali, che spettano alle Direzioni Regionali e alla Direzione generale Musei. Di conseguenza, il personale viene affidato al museo-ufficio

dalla direzione regionale, sulla base degli impiegati e funzionari a disposizione e la proprietà delle raccolte e dell'immobile spettano all'ente di appartenenza.

I musei-ufficio dirigenziali dotati di autonomia speciale. A livello giuridico tali musei sono degli uffici dirigenziali. Rientrano in questa tipologia due categorie di musei:

- quelli di tipo generale, quindi ad autonomia "speciale", che rispondono della loro attività alla Direzione generale musei e al Segretariato generale;
- quelli di tipo non generale quindi ad autonomia ordinaria, che si relazionano con la Direzione Regionale di riferimento.

1.7 Cosa è cambiato davvero per i musei?

Un dato primario che spesso viene sottovalutato o dato per scontato riguarda proprio il cambiamento della condizione dei musei, che viene finalmente riconosciuto come un istituto che svolge funzioni fondamentali per la società, in grado di incidere sullo sviluppo sociale ed economico del paese. Partendo da questo presupposto, non è eccessivo affermare che in realtà tale riforma ha davvero creato i "musei" per come li intendiamo noi oggi: «in termini generali può dirsi che i musei statali acquistano sul piano organizzativo quella evidenza che sul piano della disciplina sostanziale avevano acquisito nel Codice dei beni culturali e del paesaggio»⁹⁰.

Occorre precisare che a livello giuridico il tipo di autonomia conferita ai musei "speciali" si può definire "organizzativa" o "organizzatoria", ossia «una risposta alla necessità di rendere la gestione dei medesimi aderente ai parametri di efficienza, efficacia ed economicità, attraverso il decentramento di una serie di compiti in favore di apposite strutture, prima rimessi ai competenti organi sovraordinati»⁹¹. Si tratta dunque di un'autonomia limitata, in quanto tali musei non sono ancora dotati di personalità giuridica. Nonostante ciò, senza questa presa di posizione, le seguenti considerazioni che ruotano attorno al museo, come già successo in passato, non troverebbero una base solida su cui appoggiarsi. Soprattutto, «quando si è di fronte a figure soggettive autonome sotto il profilo organizzatorio, ciò che occorre determinare è quello che, con un traslato dalle scienze fisiche, potrebbe chiamarsi il

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ M.C. Pangallozzi, *L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia*, cit.

punto derogatorio di origine dell'autonomia. [...] Costituirà punto derogatorio di origine dell'autonomia organizzatoria quella norma – o quel gruppo di norme – che alla figura soggettiva che forma una specie entro un determinato genere attribuirà, per una determinata materia, una maggior indipendenza in rapporto alla dipendenza in cui si trovano le figure soggettive congeneri, ma appartenenti ad altra specie»⁹². Sulla base di questa premessa, si tenterà di individuare quell'insieme di elementi e azioni operative concesse ai musei autonomi con la riforma.

L'autonomia organizzatoria. Ogni museo è dotato di alcuni organi (*a) il Direttore; b) il Consiglio di amministrazione; c) il Comitato scientifico; d) il Collegio dei revisori dei conti. In particolare, spetta agli organi di cui al comma 1: a) garantire lo svolgimento della missione del museo; b) verificare l'economicità, l'efficienza e l'efficacia dell'attività del museo; c) verificare la qualità scientifica dell'offerta culturale e delle pratiche di conservazione, fruizione e valorizzazione dei beni in consegna al museo.*)⁹³. Il personale è suddiviso in aree funzionali (*direzione; cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca; marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane; strutture, allestimenti e sicurezza*)⁹⁴. Ogni museo deve inoltre dotarsi di uno statuto e di un bilancio. La missione di questa struttura è quella di tutelare e valorizzare le collezioni in loro consegna. Questo assetto strutturale comporta che la gestione del museo non è più affidata al Soprintendente di settore, che prima svolgeva il ruolo di direttore e che ai musei può essere assegnata la gestione di altri istituti e luoghi della cultura, con la possibilità di trasformarsi in complessi di istituti culturali. Lo statuto è il documento identitario del museo ed è l'unico di tipo regolamentare in quanto, al contrario delle università ad esempio, il museo non possiede potestà regolamentare; la compilazione dello statuto è rimessa a quanto regolato nell'Atto di indirizzo del 2001, oltre che dal Codice etico dei musei di ICOM. L'altra faccia di questa medaglia però comporta che per numerose questioni (quali la sicurezza, la disciplina del personale, i rapporti con il pubblico e con il territorio, la riproduzione delle immagini, la gestione degli immobili) occorre fare riferimento ad altre fonti normative. Il documento deve essere adottato dal CdA e approvato dal Ministro su proposta del direttore generale Musei;

⁹² M. S. Giannini, *Autonomia (Saggio sui concetti di autonomia)*, cit., p. 359

⁹³ Mibact, D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*

⁹⁴ Ibid.

questo passaggio svela quale sia uno dei freni all'autonomia dei musei. Molto stringenti sono i rapporti con il Ministero e con gli altri organi centrali e periferici; per fare solo un esempio, devono rispondere del loro operato alla Direzione generale Bilancio e alla Direzione generale Musei che deve approvare i bilanci e i conti consultivi, oltre ad essere sottoposti alla valutazione dell'Organismo indipendente di valutazione della performance. Tuttavia, una nota molto positiva riguarda la possibilità di tessere relazioni con il territorio e con i privati, per quanto riguarda sostegni economici e tecnici (partnership, sponsorizzazioni, erogazioni liberali, organizzazioni di sostegno, ad esempio gli "Amici del museo").

L'autonomia economico-finanziaria. Il documento di bilancio e il conto consuntivo devono essere aggiornati periodicamente ed approvati dalla Direzione generale Musei. Deve essere redatto in forma scritta, per poi essere anche pubblicato sui siti internet ufficiali dei musei. *(Il bilancio è il documento di rendicontazione contabile che evidenzia la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione del museo. Esso è redatto secondo principi di pubblicità e trasparenza, individuando tutte le diverse voci di entrata e di spesa, anche allo scopo di consentire la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto economico, la regolarità della gestione e la confrontabilità, anche internazionale, delle istituzioni museali.)*⁹⁵. Alcuni sottolineano che, se l'obiettivo del documento è quello di rendere nota la pianificazione e lo sviluppo delle attività, allo scopo di garantire trasparenza e pubblicità, oltre a permettere il confronto internazionale con altri istituti, allora tale documento risulta incompleto perché manca la voce dei costi del personale. La più grande novità risiede nella possibilità da parte del museo di trattenere almeno il 70% degli introiti da biglietteria e di liberalità per finanziare i progetti del museo. La restante parte potrà confluire nelle casse statali per essere ridistribuita per altri istituti e luoghi della cultura. Tra l'altro i prezzi dei biglietti e gli orari di apertura vengono stabiliti dal Direttore. Fra le novità della riforma rientra anche il cosiddetto Artbonus, una norma all'art. 1 della L. 29 luglio 2014, n. 106. Si tratta di un intervento normativo volto ad accrescere i vantaggi fiscali sulle donazioni e incentivarle. Infatti, per i soggetti privati e soggetti titolari di reddito d'impresa, che effettuano una donazione ad enti pubblici e privati, concessionari o affidatari di beni culturali, è

⁹⁵ Ibid.

previsto un regime fiscale agevolato, sottoforma di credito d'imposta (65% della somma). Le liberalità devono essere impiegate per la manutenzione, la protezione e il restauro di beni culturali e, al fine di garantire trasparenza e pubblicità, il Ministero e il soggetto beneficiario devono pubblicare sul sito internet del Ministero dedicato all'Artbonus e sul sito web dell'istituto le informazioni sul progetto e i risultati conseguiti⁹⁶.

L'autonomia tecnico-scientifica. Spetta al Direttore (*Il direttore del museo è il custode e l'interprete dell'identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi del Ministero*)⁹⁷ elaborare la pianificazione delle attività e dei progetti del museo, previa approvazione da parte del CdA e del Comitato Scientifico (*(a) programma, indirizza, coordina e monitora tutte le attività di gestione del museo, ivi inclusa l'organizzazione di mostre ed esposizioni, nonché di studio, valorizzazione, comunicazione e promozione del patrimonio museale; vitale, inclusivo, capace di promuovere lo sviluppo della cultura; b) [...] stabilisce l'importo dei biglietti di ingresso, sentita la Direzione generale Musei e il Polo museale regionale [...]; c) stabilisce gli orari di apertura del museo in modo da assicurare la più ampia fruizione [...]; d) assicura elevati standard qualitativi nella gestione e nella comunicazione, nell'innovazione didattica e tecnologica, favorendo la partecipazione attiva degli utenti e garantendo effettive esperienze di conoscenza; [...] f) assicura una stretta relazione con il territorio, anche nell'ambito delle ricerche in corso e di tutte le altre iniziative [...] g) autorizza il prestito dei beni culturali delle collezioni di propria competenza per mostre od esposizioni sul territorio nazionale o all'estero [...]*)⁹⁸. Spesso si dimentica che prima i musei non potevano nemmeno concorrere all'organizzazione di mostre, convegni, seminari, eventi. L'autonomia è concretamente applicabile grazie alla possibilità d'impiego delle risorse generate dal museo con entrate proprie di ogni tipo. Di conseguenza, il museo è incentivato a costruire relazioni e partnership con numerosi stakeholders del territorio e non solo. Tale valutazione è preliminare all'accreditamento al sistema, a cui si può aderire su base volontaria. Una grande novità è costituita dalla Carta della qualità dei servizi, una sorta di accordo con gli utenti, che permette di informarli riguardo i servizi offerti e gli standard e le modalità

⁹⁶ P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, 2017, Editrice Cafoscarina, Venezia, p. 123 e ss.

⁹⁷ Mibact, D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*

⁹⁸ Ibid.

attesi; inoltre, i pubblici possono esprimere le proprie valutazioni anche attraverso forme di reclamo. Il documento viene aggiornato e modificato continuamente, per rispondere alle trasformazioni delle esigenze del pubblico.

1.8 Le critiche alla Riforma Franceschini e i pareri dei “super direttori”

Il clamore che tale riforma ha suscitato è sicuramente sinonimo di un crescente interesse nei confronti del ruolo e del futuro dei musei sia da parte della politica e degli esperti sia da parte del pubblico. Per certi versi la riforma è stata come un sassolino gettato al centro di uno stagno, da cui si sono dipanate una quantità di critiche costruttive e polemiche. D'altra parte, gli stessi fautori della riforma mettono le mani avanti riconoscendo la sua non completezza e sottolineano come questa vada inquadrata all'interno di un percorso molto lungo.

Fra gli argomenti più dibattuti, uno spazio ingombrante è occupato dal tema della **separazione fra musei e soprintendenze**, che si ricollega alla scelta di istituire una Direzione Generale Musei con compiti gestionali, volti alla valorizzazione dei musei, lasciando alle Soprintendenze le funzioni di tutela. Le più pesanti critiche vertono sulle conseguenze dannose e di indebolimento delle strutture periferiche preposte alla tutela; il distacco fra musei e Soprintendenze significa, soprattutto in un paese come l'Italia, spezzare il cordone ombelicale fra beni culturali e territorio che in questi anni si è cercato di saldare. Nell'Italia che tutti chiamano museo diffuso o museo a cielo aperto, infatti, è stato creato fin dal periodo postunitario un sistema di presidio territoriale unificato, di gestione e di tutela, tramandato pressoché intatto fino a questa data. Tale separazione viene vista come una declassazione dell'attività scientifica e di ricerca dei soprintendenti; allo stesso tempo svilirebbe il senso più profondo della culturalità dei beni italiani e dei musei, resi così incapaci di comunicare davvero se stessi, di conseguenza offerti nel modo sbagliato alla fruizione pubblica. I sostenitori della riforma si difendono avanzando le considerazioni di illustri esperti, fra cui Andrea Emiliani, il padre della teoria dell'inscindibilità fra museo e territorio, eletto a baluardo per difendersi dagli attacchi. Già negli anni Sessanta, Emiliani considerava l'istituzione delle Soprintendenze come un tappabuchi per supplire alle «carenze di strutture e di personale»⁹⁹. Anche Antonio Paolucci

⁹⁹ L. Casini, *La riforma del Mibact tra mito e realtà*, in «Aedon», n. 3, 2016

aveva riconosciuto come nella scala delle priorità delle soprintendenze, i musei occupassero uno degli ultimi posti. Con questa riforma, «si è voluto quindi rispondere, pur con qualche decennio di ritardo, ai rilievi che erano mossi all'amministrazione dei beni culturali, tra gli altri, da Ranuccio Bianchi Bandinelli già negli anni Sessanta del XX secolo. Bianchi Bandinelli osservava come le "preoccupazioni" gestionali e amministrative assorbissero completamente l'attività dei soprintendenti, impossibilitati perciò a "seguire" a essere studiosi»¹⁰⁰. I vantaggi previsti dalla riforma sarebbero infatti la più chiara definizione di funzioni all'interno dell'amministrazione, afflitta da un problema di disallineamento fra norme organizzative e norme sostanziali, che sfocerebbe in una positiva attribuzione di responsabilità al personale e nel dovere di *accountability* verso il centro e nei confronti dei cittadini. Inoltre, quest'assegnazione di funzioni risponde anche all'esigenza di dotare delle giuste persone, con adeguate competenze, gli organi e i musei di oggi, che col tempo hanno trasformato la loro identità e necessitano di nuove professionalità. «Argan notava come i musei italiani fossero incapaci di svolgere un ruolo attivo nella educazione e nella formazione, avessero uno "sviluppo lentissimo", una funzione con "un raggio limitatissimo" e una "presa" minima sulla società contemporanea, senza alcun legame con l'insegnamento nelle scuole e nelle università»¹⁰¹. Fra gli obiettivi più alti si annovera proprio la messa in rete di un patrimonio diffuso e coordinato al fine di essere più facilmente fruito e trasmesso ai pubblici, oltre al tentativo di rinsaldare i legami fra amministrazione dei beni culturali e istituti di ricerca ed università, dando piena attuazione all'art. 9 della Costituzione.

Un terreno su cui si sono davvero accesi gli animi riguarda il **risvolto economico** che può comportare tale riforma¹⁰². Si tratta di una questione calda da tempo, sentita soprattutto dall'*entourage* degli storici dell'arte, che hanno interpretato tale riforma come un modo per "fare cassa". Una condanna alla cui base c'è una visione "purista" dei beni culturali, che esclude qualsiasi legame economico con questi, anzi le dinamiche di profitto per alcuni sono incompatibili con il patrimonio culturale, che ne risulterebbe danneggiato, degradato e svilito. Questo pensiero si acuisce perché fra gli

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ L. Casini, *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, in «Aedon», n. 3, 2014

¹⁰² Si rimanda a: L. Casini, *La lentissima formazione dei musei statali in Italia*, in *Impresa cultura. Creatività, partecipazione, competitività*, 12° Rapporto Annuale Federculture, 2016, Gangemi Editore, Roma, pp. 55-76; G. Volpe, *Alcune considerazioni sulle riforme dei beni culturali*, in *Impresa cultura. Creatività, partecipazione, competitività*, cit., pp. 87-98

esiti sperati dalla riforma rientra anche il rilancio del turismo italiano, che in effetti può essere un'arma a doppio taglio se non organizzato e gestito nel modo corretto. Tuttavia, lo scontro è nato da un'interpretazione scorretta degli obiettivi della riforma: uno di questi riguarda gli investimenti nella ricerca, nell'educazione e nell'attività scientifica dei musei. Il mondo dell'arte sostiene che dietro questi alti ma finti intenti sia celata soltanto una logica di profitto: al posto di stanziare fondi statali per accrescere l'attività scientifica, la riforma punterebbe piuttosto verso l'aumento del numero di visitatori per ottenere maggiori introiti.

Un ulteriore punto di collisione riguarda le figure dei **direttori dei musei autonomi**. I direttori designati come guide dei musei ad autonomia speciale sono professionalità scelte per la prima volta sul mercato del lavoro e non all'interno dell'organico ministeriale, fatto che di per sé ha suscitato numerose polemiche, al punto da fare ricorso al TAR per contestare alcune nomine. Il timore era quello di mettere a capo di alcuni dei più importanti musei italiani figure esperte in campo manageriale che avrebbero trasformato i musei in spazi-eventi, degradandone fisicamente e simbolicamente le collezioni, al solo scopo di aumentare il fatturato. In realtà, i direttori scelti avevano maturato esperienze di gestione all'interno di istituti della cultura, oltre ad essersi formati come storici dell'arte o archeologi; in altri casi erano professionisti della pubblica amministrazione per il settore culturale. Occorre comunque rimarcare l'assoluta centralità di questa figura all'interno dell'organico del museo, sia come guida generale dell'istituto sia come figura di responsabilità a cui può appellarsi il Ministero in caso di inadempienze. A qualche anno di distanza dalla nomina, l'ago della bilancia pende verso una valutazione più positiva che negativa dell'operato dei direttori, soprattutto se si considera che il loro lavoro è in parte ostacolato dall'impossibilità di gestire il personale, che continua ad essere assegnato ai musei sulla base dell'organico del Ministero. Nonostante la riforma preveda una suddivisione organizzativa in aree funzionali, i direttori non possono coprire tali aree con risorse umane che abbiano un profilo professionale coerente con le funzioni che devono svolgere. La situazione si aggrava se si considera la generale mancanza di dati e informazioni sulla distribuzione del personale. Tralasciando il fatto che il Ministero non bandiva un concorso per assumere nuovo personale da molto tempo, non erano disponibili dati aggiornati sul numero di impiegati e sulle loro relative competenze, oppure sul ruolo che occupano all'interno di uffici. Era però noto che il personale a

disposizione fosse insufficiente a livello numerico e poco aggiornato. Nonostante ciò, i costi del personale di un museo costituiscono circa i due terzi dei costi totali, pur non rientrando fra le voci di costo del bilancio del museo, essendo stipendiati dal Ministero. Proprio per questa ragione, alcuni sostenitori della riforma hanno invitato ad una attenta riflessione sull'affidamento al Direttore, quindi al museo, di una completa autonomia nella scelta e gestione del personale. D'altronde, non si tratta di una procedura insolita o irregolare, in quanto i musei, anche quelli ad autonomia speciale, rimangono degli uffici dirigenziali del Ministero, dunque spetta a quest'ultimo il potere di selezionare e assegnare i suoi dipendenti. L'attenzione mediatica attorno a tale riforma è stata rivolta anche sulle figure dei neodirettori, i quali sono stati spesso intervistati o invitati a conferenze o convegni per discutere dei primi risultati raggiunti. Flaminia Gennari Santoni, direttrice delle Gallerie Nazionali d'Arte Antica di Palazzo Barberini e Galleria Corsini sottolinea quanto sia enorme la divergenza fra la cultura manageriale dei direttori e quella del personale del Ministero: «le briglie dell'amministrazione statale, della burocrazia, sono fortissime, condizionano il modo di pensare – lo vedo con i miei funzionari – condizionano il modo di vedere le cose e di affrontare e risolvere i problemi [...] I funzionari che lavorano nella amministrazione pubblica da venti, trent'anni, pensano in un modo che è molto informato dalla mentalità burocratica»¹⁰³. A ciò si aggiunge la mancanza di interdisciplinarietà, un fattore limitante e riscontrabile anche fra i membri del Consiglio di Amministrazione. L'intento della Direttrice, influenzata dalle sue esperienze americane, è orientare la strategia del museo verso un'attenzione ai pubblici. La sfida per il museo romano è quello di ritagliarsi un posto all'interno di un panorama cittadino costellato da colossi museali¹⁰⁴. Partendo dall'idea che sono i pubblici gli attivatori delle potenzialità delle opere d'arte, la strategia scelta dalla direttrice è quella di puntare sulle collezioni permanenti, creando un racconto integrato fra Palazzo Barberini e Palazzo Corsini e costruendo all'interno del percorso di visita una “storia del vedere”, in cui il protagonista non è solo l'opera d'arte ma anche chi guarda. Il segmento-obiettivo di pubblico sono i cittadini romani oppure i

¹⁰³ P. Barrera, L. Casini, M. Felicori, F. Gennari Santoni, A. Lampis, *Musei autonomi e Sistema nazionale dei Musei: un primo bilancio di gestione*, in «Economia della Cultura», n. 1-2, marzo-giugno 2018, p. 232

¹⁰⁴ La direttrice ha espresso le sue opinioni durante l'incontro *Le nuove Gallerie nazionali di Arte Antica* presso l'Università degli Studi di Ferrara il 18 aprile 2016: Unife Channel, 18/04/2016 Flaminia Gennari Santoni. *Le nuove Gallerie nazionali di Arte Antica*, YouTube, 18 gennaio 2017 (<https://bit.ly/3tkAPgW>)

turisti che visitano Roma per la terza o quarta volta; non ha senso competere con i numeri e con i pubblici dei Musei Vaticani, solo per fare un esempio. Tuttavia, la direttrice sottolinea come sia proprio questo il segmento di pubblico più “abbandonato”, tralasciato, per il quale i servizi offerti scarseggiano o risultano poco attrattivi.

Un'altra testimonianza significativa è quella di Cecilie Hollberg, direttrice delle Gallerie dell'Accademia di Firenze: «fin dal primo giorno, oltre ad impegnarmi nella gestione, la mia prima preoccupazione sono stati gli spazi troppo esigui e la carenza di personale. E due anni dopo nulla è cambiato [...] La riforma Franceschini è stata un passo avanti ma ci sono troppe cose da cambiare nelle norme, troppi vincoli: io non posso scegliere il personale, non posso fare alcune spese, affittare spazi. Inoltre, non ho un architetto, un restauratore, un amministrativo senza il quale non ho neppure il tempo di dedicarmi al progetto su una diversa bigliettazione»¹⁰⁵.

Mauro Felicori, direttore della Reggia di Caserta, ha affermato che la riforma non è stata altro che «la costruzione di un processo di normalità»¹⁰⁶, se paragonato al panorama museale internazionale; ritiene infatti che la riforma abbia semplicemente permesso ai musei di adottare pratiche aziendalistiche, sfruttabili per sanare l'annoso problema della scarsa efficienza dei musei. A soli due anni dal suo mandato, la Reggia di Caserta ha registrato un raddoppiamento degli ingressi (da 420 mila a 920 mila visitatori) a cui è corrisposto anche un aumento di entrate (da 4 milioni a 7 milioni). Se da una parte al direttore sono state mosse gravi critiche per aver autorizzato l'organizzazione di eventi o matrimoni al museo, seppure in un'ala del palazzo appositamente dedicata, è anche vero che il direttore ha vietato altri eventi, quali raduni e sfilate di automobili e moto d'epoca o concerti all'interno dei giardini, che potevano rischiare di danneggiare fisicamente il parco oltre che svilire l'immagine del museo. Anche Felicori¹⁰⁷ sottolinea che i grandi limiti della riforma riguardano la gestione del personale, oltre al tipo di contratti di lavoro dei dipendenti del Ministero,

¹⁰⁵ Intervista a Cecilie Hollberg, Direttrice della Galleria dell'Accademia di Firenze: *Corriere fiorentino, Io, il David e due anni a Firenze. Ora serve una svolta epocale*, 28 ottobre 2017 (<https://bit.ly/2IuThtO>).

¹⁰⁶ Da un intervento del direttore durante la conferenza “*Lo stato dell'arte*” organizzata da OICOS Riflessioni: Cortile di Francesco, *Lo stato dell'arte, Sezione beni culturali: L'Italia culla dell'arte, patrimonio incommensurabile di storia e bellezza*, Youtube, 22 settembre 2018 (<https://bit.ly/3fhu9Ih>).

¹⁰⁷ Il direttore ha espresso queste opinioni durante l'incontro “*La gestione dei beni culturali*” tenuto presso la Scuola Normale di Pisa: Scuola Normale di Pisa, *La gestione dei beni culturali- 9 marzo 2018*, YouTube, 9 marzo 2018 (<https://bit.ly/33auREH>).

che non permettono la mobilità e limitano le scelte del direttore, che spesso non dispone di adeguate professionalità per coprire alcune funzioni ormai essenziali per un museo di oggi. Sembra invece una dimenticanza la scarsa attenzione rivolta ai poli museali, come fossero una sorta di avanzo; il direttore sostiene che il prossimo passo per la riforma è quello di fare in modo che i grandi attrattori si prendano cura e si facciano carico dei musei più piccoli al fine di creare una gestione integrata che possa migliorare anche lo sviluppo del territorio. Infine, sostiene che «se una mezza riforma è sembrata una rivoluzione, c'è da aver timore che tutto si fermi. Però se una mezza riforma ha dato tutti questi risultati, chissà una riforma intera cosa può fare dei beni culturali»¹⁰⁸.

Una strategia di rafforzamento del legame del territorio viene perseguita dal direttore della Galleria degli Uffizi, Eike Schmidt, che ha dimostrato come la riforma abbia permesso ai direttori di intrecciare legami istituzionali profondi con altre realtà per organizzare mostre itineranti ed eventi¹⁰⁹. Dopo aver sottolineato come il suo programma di rinnovamento, che mira a rendere il museo un centro di ricerca, educazione e divulgazione, sia perfettamente in linea con gli obiettivi della riforma attuata nel 1769 agli Uffizi da Leopoldo di Toscana, non nasconde alcune difficoltà di gestione. Per far fronte all'urgente problema della gestione delle code, gli Uffizi hanno siglato un accordo con l'Università dell'Aquila; un'altra questione da risolvere è lo snellimento delle procedure burocratiche, ad esempio ricorda che hanno aspettato un anno per ricevere alcune radioline per il personale acquistate sul MEPA (Mercato Elettronico delle Pubbliche Amministrazione). Aggiunge che «le leggi in materia sono molto complesse e uno storico dell'arte non deve trascorrere il suo tempo a districarsi nei labirinti legislativi. [...] Sottrae tempo alla ricerca e all'educazione»¹¹⁰. Oltre all'apertura all'esterno del museo, attraverso l'apertura di un sito web dedicato e dei canali social, è prevista in programma anche la valorizzazione delle arti nel museo, fra cui la danza, il teatro, la moda e la musica per creare un dialogo fra arte

¹⁰⁸ Da un intervento del direttore durante la conferenza: Cortile di Francesco, *Lo stato dell'arte*, Sezione beni culturali: L'Italia culla dell'arte, patrimonio incommensurabile di storia e bellezza, YouTube, 22 settembre 2018 (<https://bit.ly/3fhu9lh>).

¹⁰⁹ Da un intervento del direttore durante la conferenza: Cortile di Francesco, *Lo stato dell'arte*, Sezione beni culturali: L'Italia culla dell'arte, patrimonio incommensurabile di storia e bellezza, YouTube, 22 settembre 2018 (<https://bit.ly/3fhu9lh>).

¹¹⁰ Da un'intervista al direttore: C. Donati, *Eike Schmidt: il futuro degli Uffizi tra tutela e valorizzazione*, *Giornale dell'Architettura*, 18 gennaio 2018 (<https://bit.ly/3ngPCWc>)

visiva e arte performativa. È stata inaugurata in questo senso la prima stagione lirica nel cortile dell'Ammanati a Palazzo Pitti, oltre all'inaugurazione del Museo della Moda e del Costume, a cui hanno fatto seguito alcune sfilate nel giardino di Boboli e a Palazzo Pitti.

Il tema del cambiamento e dell'innovazione è caro anche a Gabriel Zuchtriegel, direttore del Parco archeologico di Paestum e Velia. Il giovane direttore forestiero ha sottolineato come in Italia già da lungo tempo si parla di un'idea più innovativa di museo, che sostituisca quella ottocentesca e sia più coerente con le esigenze della società di oggi¹¹¹. Tuttavia, le discussioni sui musei al giorno d'oggi si focalizzano sulla contrapposizione fra tutela e valorizzazione, come se a causa dell'introduzione della riforma sia necessario sacrificare la tutela per spingere verso la valorizzazione. Se la strategia adottata dai musei fino alla riforma, incentrata sulla tutela, ha condotto a risultati apprezzabili, il direttore fa notare come a Paestum lo stato di conservazione e le condizioni ambientali e igienico-sanitarie di cura dei depositi e delle collezioni fossero davvero scadenti. Zuchtriegel afferma quindi che è giunto il momento di superare questa «anomalia italiana»¹¹² del discorso antagonista su tutela e valorizzazione, di per sé sterile. Dichiara che i suoi primi interventi sono stati la messa in sicurezza dei depositi e un'inventariazione e catalogazione delle schede tecniche delle opere e dei reperti del museo, anche in forma digitale. È stato quindi possibile organizzare i venerdì dei depositi, un progetto per il quale sono stati formati i custodi come accompagnatori dei visitatori. Il direttore ha spiegato come la gestione, economica e organizzativa, la tutela e la valorizzazione, sono le componenti di un programma strategico che necessariamente le include tutte per raggiungere un risultato coerente con la mission attuale dei musei. Si tratta del progetto di monitoraggio sismico del Tempio di Nettuno: è stata un'operazione di tutela, finanziata da un privato, che significa un'occasione per stringere un legame di fiducia con un partner del territorio; ha permesso l'avanzamento nella ricerca scientifica, in quanto ha coinvolto anche l'università; si pone come obiettivo finale la valorizzazione,

¹¹¹ Da un incontro online tenuto dal direttore all'interno del ciclo di conferenze "Dialoghi sulla cultura" organizzati da L. Solima: L. Solima, *Gabriel Zuchtriegel - Parco Arc. di Paestum - #DialoghiSullaCultura2020* - prof. Ludovico Solima, YouTube, 24 febbraio 2021 (<https://bit.ly/3tjCqDU>)

¹¹² Da un intervento del direttore durante la conferenza: Cortile di Francesco, *Lo stato dell'arte*, cit., (<https://bit.ly/3fhu9Ih>).

in quanto attraverso la fruizione i pubblici riconoscono e attribuiscono un valore al patrimonio¹¹³.

James M. Bradburne, direttore della Pinacoteca di Brera, sembra condividere obiettivi simili a quelli del collega archeologo: «il vero impatto delle riforme Franceschini sta nel concentrarsi sulla valorizzazione della collezione (non nel senso limitato di monetizzazione), in particolare sull'esperienza del visitatore, senza mai mettere a rischio il patrimonio della nazione (la tutela)»¹¹⁴. Usando la metafora del “giardiniere” e dell’“attore”¹¹⁵, Bradburne spiega che un bravo direttore deve essere un manager che sostiene e aiuta la crescita e lo sviluppo delle sue risorse umane, ma deve essere anche un abile comunicatore, riuscendo a trasmettere efficacemente direttive, informazioni, ma anche rassicurazioni e stimoli.

L'attenzione allo sviluppo del territorio è cara anche a Martina Bagnoli, direttrice delle Gallerie Estensi. La direttrice sostituisce al concetto di economia o management della cultura quello di “ecologia della cultura”¹¹⁶, intesa come scienza che studia i rapporti di un organismo con il suo ambiente. Se prima della riforma le istituzioni italiane erano concentrate su loro stesse, oggi hanno la possibilità di aprirsi non solo agli interessi del pubblico, ma anche alla creazione di un sistema di rapporti sinergici, di partnership con gli attori locali. «La mia idea di museo è quella di un luogo di scambio sociale in cui non si venga a contemplare le opere, ma ad incontrare altre persone, condividere con esse il proprio tempo, le proprie opinioni e scoprire nuovi interessi»¹¹⁷.

Dalle opinioni dei direttori emerge sicuramente l'accoglienza pacifica della riforma, oltre alla loro consapevolezza e professionalità riguardo il raggiungimento di obiettivi concreti, che possano davvero conferire un volto nuovo ai musei statali autonomi. Nonostante le aspirazioni, esistono ancora numerose barriere, come la questione del

¹¹³ Da un'intervista al direttore: F. Vittori, *Esprimere i territori, la sfida di Gabriel Zuchtriegel per trasformare i musei archeologici*, cheFare, 3 marzo 2021, (<https://bit.ly/3qgo9ph>)

¹¹⁴ Da un'intervista al direttore: S. Nastro, *I superdirettori e il futuro dei musei italiani. Parte II*, *Artribune*, 7 agosto 2016 (<https://bit.ly/3FnJBnN>)

¹¹⁵ Da un'intervista al direttore: *Manageritalia, Intervista a James Bradburne*, YouTube, 29 gennaio 2016 (<https://bit.ly/3JZNwUh>)

¹¹⁶ Dall'intervento “*Il museo dei cittadini*” tenuto dalla direttrice presso l'Università degli Studi di Ferrara: Unife Channel, *Il museo dei cittadini - 2 - Martina Bagnoli*, YouTube, 11 aprile 2017 (<https://bit.ly/3qiMvPk>)

¹¹⁷ Da un'intervista della direttrice: A. Baggio Corradi, *Il museo come luogo di scambio sociale*, *Franzmagazine*, 17 giugno 2016 (<https://bit.ly/3tdhlea>)

personale, che ostacolano la piena traduzione pratica delle visioni di museo esposte dai direttori. È innegabile che seppure con risultati piccoli e lenti, attorno ai musei si è creata un'aura popolare, grazie alla quale sono stati avvicinati numerosi pubblici negli ultimi sei anni e i musei hanno sempre più aperto le porte per accogliere nuovi visitatori e nuove idee.

1.9 Franceschini rimonta il puzzle dopo Bonisoli

Già dal 2016 vengono emanati alcuni decreti volti ad implementare e rafforzare le manovre già introdotte dalla riforma nel 2014. In particolare, con D.M. 23 gennaio 2016, n.44 vengono fuse le Soprintendenze Archeologia con le Soprintendenze Belle Arti e Paesaggio, dunque anche la Direzione Generale Archeologia con quella di Belle Arti e Paesaggio. Vengono resi autonomi altri 10 istituti della cultura. Con il cambio dei vertici politici, nel 2018 diventa ministro Alberto Bonisoli, il quale con d.p.c.m. 19 giugno 2019, n. 76 emana una riforma del Ministero. I cambiamenti previsti riguardano l'introduzione di due uffici dirigenziali per la digitalizzazione e per la sicurezza e le emergenze del patrimonio culturali, ancora vigenti. Invece, le altre disposizioni saranno poi abrogate con un'ulteriore riforma voluta da Dario Franceschini che, con il cambio di legislatura, ritornerà alla guida del Ministero. Fra le altre misure previste da Bonisoli che più interessano questa ricerca si trovano: l'aumento dei poteri del segretario generale; l'eliminazione dalla lista dei musei autonomi la Galleria dell'Accademia di Firenze, il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia e il Parco archeologico dell'Appia Antica; l'estensione di competenze in materia di valorizzazione alle Soprintendenze; viene escluso il turismo dalle competenze del Ministero. La "controriforma" di Franceschini (D.P.C.M. 2 dicembre 2019, n. 169) prevede, fra le altre misure, la riannessione del turismo fra le competenze del Ministero; la nascita di sette nuovi musei autonomi e dieci soprintendenze, fra cui quella per il Patrimonio Subacqueo (oltre alla restituzione di autonomia ai musei a cui era stata tolta); l'istituzione della Digital Library (Istituto per la digitalizzazione del patrimonio).

Tabella riassuntiva delle principali disposizioni normative presentate nel capitolo
Regio Decreto 7 luglio 1866, n. 3036 <i>Per la soppressione delle Corporazioni religiose</i>
Legge 1 giugno 1939, n. 1089 <i>Tutela delle cose d'interesse Artistico o Storico</i>
Legge 29 giugno 1939, n. 1497 <i>Protezione delle bellezze naturali</i>
Costituzione della Repubblica italiana 1 gennaio 1948
<i>Commissione Parlamentare mista per la tutela del paesaggio e la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale</i> (Commissione Marangone), 29 gennaio 1956
<i>Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio</i> (Commissione Franceschini), 26 aprile 1964
Commissione Papaldo 1968-1970
Decreto-legge 14 dicembre 1974, n.657 convertito con modificazioni dalla L. 29 gennaio 1975, n. 5 <i>Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente.</i>
Legge 8 giugno 1990, n. 142 <i>Ordinamento delle autonomie locali</i>
Disegno di legge 5 ottobre 1989, n. 1005 <i>Revisione delle norme di tutela e istituzione dell'Amministrazione autonoma dei beni culturali e ambientali</i> (proposta di legge Chiarante)
Disegno di legge 5 agosto 1992, n. 548 <i>Norme di principio sul sistema museale nazionale e sull'autonomia dei musei</i> (proposta di legge Covatta)
Legge 14 gennaio 1993, n. 4 <i>Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato</i>
d.d.l. A.S. n. 1649 del 2 maggio 1995, <i>Attribuzione dell'autonomia ad alcuni istituti del Ministero per i beni culturali e ambientali</i>
Legge 15 marzo 1997, n. 59 <i>Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa</i>
Legge 8 ottobre 1997, n. 352 <i>Disposizioni sui beni culturali</i>
D.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 <i>Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59</i>
D.lgs. 20 ottobre 1998, n. 368 <i>Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59</i>
D.lgs. 29 ottobre 1999, n. 490 <i>Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'art. 1 della legge 8 ottobre 1997, n. 352</i>
D.M. 10 maggio 2001 <i>Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei</i>
D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 <i>Codice dei beni culturali e del paesaggio</i>

<i>Commissione per il Rilancio dei beni culturali e del turismo, 2013 (Commissione D'Alberti)</i>
<i>D.L. 31 maggio 2014, n. 83 Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo.</i>
<i>D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171 Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89</i>
<i>D.M. 23 dicembre 2014 Organizzazione e funzionamento dei musei statali</i>
<i>D.P.C.M. 19 giugno 2019, n. 76 Regolamento di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance</i>
<i>D.P.C.M. 2 dicembre 2019, n. 169 Regolamento di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance</i>

Tab. 1 Tabella riassuntiva delle principali disposizioni normative presentate nel capitolo

Capitolo 2. Un'analisi degli effetti della Riforma Franceschini sui musei: l'influenza del modello di governance sull'offerta dei servizi ai pubblici

Introduzione

I musei intesi in senso moderno sono stati obbligati, dal momento della loro fondazione, ad essere flessibili, continuamente chiamati ad evolversi allo stesso ritmo di trasformazione della società. È inevitabile per tali istituti reagire di fronte alla crescente complessità delle dinamiche sociali, se intendono continuare a ricoprire con incisività quel ruolo di propulsori di conoscenze e di cultura all'interno del contesto in cui operano. La sfida risulta maggiormente complicata a causa della natura eterogenea delle spinte al cambiamento e della scarsa predicibilità delle trasformazioni del gusto, della domanda individuale e degli interessi dei pubblici e degli stakeholders. Fra le numerose spinte, quelle che hanno avuto un impatto consistente sui musei sono, fra le altre, la continua ridefinizione del ruolo dei musei, la riduzione della spesa pubblica per il settore culturale, l'aumento dei costi di funzionamento degli istituti, gli obiettivi fissati dall'Agenda 2030, le crisi economiche, ma anche la crisi pandemica Covid-19. Di conseguenza, la prima risposta attesa da parte dei musei deve riguardare adattamenti e modifiche del modello di governance e di gestione. Numerosi studi e ricerche hanno dimostrato come l'assetto proprietario e i modelli istituzionali dei musei influiscono direttamente sulle scelte di programmazione delle attività, sull'economicità di gestione e sull'erogazione dei servizi museali¹¹⁸. Per questo motivo, il capitolo intende indagare quali effetti ha avuto la riforma Franceschini sulla governance dei musei ad autonomia speciale. Dopo aver definito cosa si intende per governance nel contesto museale, verranno presentati alcuni studi che hanno messo in luce una correlazione positiva fra il modello di governance e una strategia di orientamento al visitatore dei musei. Nonostante persistano vincoli di rigidità e accentramento nelle politiche del sistema museale nazionale italiano, il capitolo intende evidenziare come, a seguito della

¹¹⁸ S. Bagdali, *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, 1997, Etas, Milano; B. Sibilio Parri (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, 2004, FrancoAngeli, Milano; A.M. Visser Travagli, *La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni*, in R. Peretto (a cura di) *Conservation, Tourism and Risk Management*, Atti del workshop, Isernia 14 - 15 ottobre 2010, Annali dell'Università di Ferrara, Museologia Scientifica e Naturalistica, vol. speciale 2012, pp. 83-86; L. Zan, *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, 1999, Etas, Milano.

riforma, i musei ad autonomia speciale abbiano raggiunto risultati di performance migliori per quanto riguarda l'offerta dei servizi e le attività che rientrano nel novero della valorizzazione. In particolare, si è verificato un miglioramento dell'offerta dei servizi ai pubblici.

2.1 Cosa si intende per governance dei musei statali?

Data l'ampiezza di significato e le diverse interpretazioni di governance presenti in letteratura¹¹⁹, è necessario restringere il campo semantico del termine al fine di scegliere quale sia l'accezione più consona da riferire al settore museale pubblico. A livello macro, si potrebbe appoggiare l'interpretazione di Rhodes¹²⁰ che avvicina il concetto di governance al *New Public Management* e alla *Public Governance*. In questo senso, potremmo intenderlo come un sistema di politiche e servizi del management privato applicati al settore pubblico alla cui formulazione partecipano anche soggetti locali o imprese private, profit o non profit, in virtù del principio della delega e del trasferimento di funzioni e poteri centrali a livello locale¹²¹. Secondo questa interpretazione possiamo ricondurre alla governance quel processo avviato in Italia con la riforma della Pubblica Amministrazione degli anni Novanta sulla scorta del *New Public Management* che ha interessato anche le riforme del settore culturale italiano, presentate nel capitolo precedente. La prima conseguenza di questo cambiamento interessa le funzioni degli organi del sistema di governo dei beni culturali, che non fanno capo solo allo Stato, ma anche a Regioni, Comuni, Enti Locali ed anche a quelle imprese private che forniscono servizi. Di recente, sta prendendo piede un'idea di governance secondo cui tutti i soggetti portatori di un interesse nella cura e nell'implementazione del sistema della cultura, gli stakeholders, vengano inclusi nei processi e nelle decisioni. Proprio a questo proposito Rhodes e Kettl spiegano che a seguito di un progressivo indebolimento dello Stato centrale

¹¹⁹ Già nel 1942 Luis Baudin, economista francese, scriveva a proposito che "l'esercito dei teorici della governance è tanto disparato che si è spinti a pensare che la parola stessa, governance, sia come un'etichetta piazzata su una intera serie di bottiglie che sono quindi distribuite a diversi produttori ognuno dei quali le riempie con una bevanda di sua scelta. Il consumatore deve fare estrema attenzione", in A. Arienzo, *La governance*, 2013, Ediesse, Roma, p. 9

¹²⁰ L. Tronca, *Verso un'analisi strutturale delle forme di governance*, «Studi di Sociologia», Vita e Pensiero - Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, 2007, anno 45, fasc. 3, pp. 311-312; D. Cepiku, *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della p.a.?*, «Azienda pubblica», 2005, vol. 18, n. 1, pp. 109-112.

¹²¹Ibid.

(*hollowing out of the state*)¹²² sono emersi sistemi di governo strutturati in reti e network di attori che collaborano e interagiscono fra loro per stabilire indirizzi, regole formali e non, politiche e comportamenti al fine di raggiungere obiettivi comuni. La gerarchia dei rapporti fra gli attori secondo Kettl può essere sia di tipo verticale o tradizionale, sia orizzontale dunque più collaborativa.

Nel contesto italiano hanno sempre prevalso logiche più tradizionali nella gestione dei rapporti fra soggetti istituzionali, anche a causa dell'invasività della normativa di cui si è precedentemente parlato. L'Italia adotta infatti un modello di politica culturale europeo-continentale caratterizzato dalla forte autorità governativa dello Stato, che gestisce tramite l'apparato amministrativo i siti culturali del territorio. I capisaldi normativi attorno cui si sviluppano gli indirizzi di governo culturale sono la tutela e la valorizzazione, che regolano anche il sistema di deleghe e funzioni dei diversi apparati dell'amministrazione dei beni culturali¹²³. L'intervento preponderante dello Stato è giustificato e previsto dalla legislazione italiana, che considera i beni culturali conservati nei musei o siti di sua proprietà o meno come beni meritori di per sé di un sostegno economico e di un'attività di tutela e conservazione. D'altra parte, i musei espletano un servizio pubblico di fruizione del patrimonio, che produce externalità positive per quanto riguarda l'occupazione del settore, oltre ad impatti positivi per la crescita del capitale e per lo sviluppo socio-economico della società¹²⁴. Su queste basi però si è costruito un modello che a livello legislativo attribuisce maggior peso alla tutela rispetto alla valorizzazione; nella prassi, un tale modello dicotomico si è rivelato in contrasto con la legge italiana ed europea, impraticabile e privo di senso. Infatti, nel loro agire quotidiano i musei tendono sempre più ad attribuire lo stesso peso alla funzione di valorizzazione e di tutela, come fossero due facce della stessa medaglia, due componenti di un circolo virtuoso. Nella missione del museo la fruizione, la promozione, l'orientamento al visitatore, l'accessibilità e la relazione con gli stakeholders e il territorio hanno una rilevanza pari alla conservazione, alla ricerca, al restauro e all'attività scientifica. L'acceleratore di questa spinta al cambiamento è la cultura aziendale importata nel mondo culturale italiano dalla

¹²² D. Cepiku, *Governance*, cit., p. 110

¹²³ S. Barile, M. Saviano, *Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali*, in G.M. Golinelli, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, 2012, Cedam, Padova, pp. 97-148.

¹²⁴ Ibid.

riforma anglosassone del *New Public Management*. Per il settore museale spesso si parla di managerializzazione¹²⁵, una trasformazione in chiave manageriale e di governance incardinata attorno a tre principi: l'autonomia, l'economicità e l'accountability. Grazie a questa nuova logica hanno fatto il loro ingresso nel settore museale italiano teorie, strumenti e pratiche che possono consentire ai musei statali di diventare quelle *empowering institution*¹²⁶ prefigurate dalla riforma Franceschini. Nonostante ci sia uno scollamento fra i virtuosi intenti della riforma e la realtà su cui attecchisce, con tale termine si designano i musei come istituti di cultura dotati di una governance multidimensionale e multilivello indirizzata ad attivare processi ed attività che coinvolgono e trasmettono conoscenze e cultura alla comunità. In una parola, consentono al museo non solo di adempiere alla propria missione, raggiungendo gli obiettivi prefissati, ma anche di essere promotori di valori e propulsori di idee e cambiamenti socio-culturali.

Se questa idea non è ancora stata metabolizzata nel contesto museale italiano, la causa è in parte da ricercare nella marcata diffidenza verso l'accettazione di logiche manageriali nel settore museale, la cui responsabilità è da attribuire in parte alla superficialità iniziale con la quale è stata gestita l'intrusione del management nel mondo dei musei. Professionisti ed esperti hanno dedicato uno scarso impegno nel creare un nuovo linguaggio proprio di una disciplina nascente; è forse mancato un passaggio intermedio fondamentale di adattamento, modifica e correzione degli strumenti più idonei per i musei. Una volta affinate, queste pratiche non dovevano essere trapiantate con costrizione, considerata la manifesta ritrosia del mondo della cultura nell'accettare l'inclusione di logiche organizzative nel campo museale. Era compito degli economisti, che ne avevano compreso le potenzialità, dedicare uno sforzo nel comunicare e trasmettere con i tempi dovuti il valore e i benefici in termini di sostenibilità di questo nuovo paradigma. Raggiungere un equilibrio duraturo instaurando un dialogo paritario e pacifico tra questi due mondi è la chiave per consentire ai musei di dotarsi di un modello di governance e di processi organizzativi basati sulla relazione, intesa come la base di una strategia che garantisce la

¹²⁵ L. Zan., *Autonomia, processi di managerializzazione e rappresentazione delle prestazioni dei musei: l'Archeologico di Bologna*, Aedon, n. 2, 1999; sullo stesso tema di veda anche: M. Trimarchi, *Economia e Cultura*, 1993, Franco Angeli, Milano, 1993.

¹²⁶ Si veda: L. Casini, *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, cit.; L. Casini, *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, cit.

sostenibilità del sistema-museo¹²⁷. Una nota positiva riguarda però i musei ad autonomia speciale, la cui governance si sta orientando verso il raggiungimento del rango di *empowering institution*, anche grazie al cambiamento istituzionale, governativo e culturale portato dai nuovi direttori.

A livello micro, il concetto di governance che ben si adatta al contesto museale è vicino a quello della corporate governance, proprio delle aziende e delle imprese for profit. Smussando tale concetto, per i musei la governance può essere concepita come «l'insieme di criteri, regole, responsabilità, competenze, relazioni, comportamenti, strumenti e processi che si stabiliscono in un'organizzazione per guidarne, indirizzarne e controllarne il funzionamento e il raggiungimento degli obiettivi in termini di efficacia e di efficienza»¹²⁸. Tuttavia, ai fini di questa ricerca, si è scelto di prediligere la triplice interpretazione di governance culturale presentata da Fabio Donato¹²⁹:

- governance come definizione delle politiche culturali. Include sia il sistema di regole e indirizzi sia i soggetti responsabili del governo e della gestione dei programmi di attività culturali e il loro grado di coinvolgimento;
- governance come assetto istituzionale del settore culturale. In questo senso, si intende l'articolazione dei ruoli e delle funzioni dei soggetti che operano nel settore culturale, il loro raggio di competenze e la tipologia di rapporti fra i soggetti;
- governance come corporate governance delle organizzazioni culturali. Mutuando tale definizione dalla letteratura economico-aziendale, si intendono il sistema dei meccanismi di governo, le finalità istituzionali e la coerenza fra la programmazione delle attività e il raggiungimento degli obiettivi in modo efficace ed efficiente. Secondo questo punto di vista, la governance interessa l'individuazione di modelli e strategie sia della singola istituzione sia di reti o sistemi culturali territoriali.

¹²⁷ Simili considerazioni si possono rintracciare in L. Zan, *Il dibattito sul management dei musei: una rivisitazione critica*, in L. Zan, *Conservazione e innovazione*, cit., pp. 4-24.

¹²⁸ A.M. Visser Travagli, *La governance dei musei in Italia*, cit., p. 83

¹²⁹ F. Donato, *Governance e sostenibilità economica*, in F. Donato, B. Sibilio (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, 2015, FrancoAngeli, Milano, pp. 39-40

Ai fini di questo lavoro, si intende adottare la terza definizione proposta, sia perché la definizione dei ruoli e delle funzioni dei musei statali sono poco influenzabili in quanto stabiliti per legge; sia perché i musei statali potrebbero adottare tale punto di vista per cercare di delineare una strategia di governance costellata da obiettivi SMART per il singolo museo, ma in linea con gli obiettivi generali imposti dalla legge, in modo da delineare una pianificazione delle attività coerente con la missione di ogni museo.

2.2 Il nesso fra modello di governance museale e orientamento al visitatore: una panoramica della letteratura

Proliferano ormai in letteratura analisi empiriche e studi economici che indagano con crescente attenzione quanto la struttura istituzionale museale influisca sulle scelte e gli indirizzi dell'organizzazione. Frey e Meier affermano: «the fact that museums may be seen to change their behaviour markedly when receiving more independence underlines the power of institutional factors»¹³⁰. In particolare, gli autori identificano nella natura pubblica o privata e nella natura dei finanziamenti i fattori che hanno maggiore influenza sul comportamento dei musei.

Frey e Pommerenehane¹³¹ hanno studiato come i musei pubblici, che possono contare su contributi statali o locali per organizzare le proprie attività e coprire i costi, sono meno incentivati a rendere più efficiente l'allocazione delle risorse e più efficaci i servizi offerti, poiché non possono trattenere le entrate derivanti dalle loro attività; di conseguenza, le attività proposte risulteranno in generale autoreferenziali, per lo più volte alla manutenzione e conservazione. Fra gli obiettivi principali, infatti, ricopriranno dunque un posto marginale la soddisfazione dei visitatori e degli stakeholders, la redditività dei servizi aggiuntivi e l'accountability. Al contrario, i musei privati sono maggiormente incentivati a cercare continuamente fonti di finanziamento sufficienti per programmare e pianificare le loro attività, in modo da assicurarsi una sostenibilità economico-finanziaria. Di conseguenza, si impegnano a differenziare l'offerta per renderla attrattiva per diversi pubblici, oltre ad ampliare la

¹³⁰ B. Frey, S. Meyer, *The Economics of Museums*, in V. Ginsburgh, D. Throsby (a cura di), *Handbook for Economics of Art and Culture*, Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper Series n. 149, p. 17

¹³¹ B. Frey, W. Pommerehene, *Muse e mercati: indagine sull'economia dell'arte*, 1991, Il Mulino, Bologna

collezione e a minimizzare i costi di funzionamento. Ancora Frey¹³² evidenzia che nel panorama europeo un assetto di governance accentrata aumenta la difficoltà di coordinamento delle variegate funzioni che deve offrire un museo; questa tendenza risulta più evidente in quelli che chiama musei “superstar”, ossia colossi museali europei, per i quali le attività orientate ai visitatori giocano un ruolo fondamentale.

Camarero e altri autori¹³³ hanno studiato un campione di 3500 musei europei (800 britannici, 1.000 francesi, 800 italiani e 900 spagnoli) per capire quale relazione ci fosse tra livello di innovazione e il modello di gestione dei musei. I risultati mostrano che esistono ancora marcate differenze fra due tradizioni di gestione museale, quella europea-continentale e quella anglosassone-americana, che hanno evidenti ripercussioni sulla capacità di innovazione dei musei. Nello specifico lo studio ha dimostrato come i musei britannici, più dinamici, meno dipendenti dai finanziamenti pubblici e rivolti primariamente ad educare il pubblico, sono riusciti ad attuare innovazioni tecnologiche significative per quanto riguarda le pratiche di gestione e l’esperienza dei visitatori. Risultati apprezzabili si possono notare nei musei spagnoli, per i quali l’interventismo statale sta diminuendo a favore di modelli di gestione misti, mentre i musei francesi ed italiani, fortemente dipendenti dagli apparati statali, hanno dimostrato di avere una bassa capacità di innovazione tecnologica. Emerge chiaramente che i musei privati o quelli costituiti come fondazioni riescano a sviluppare meglio e in quantità superiori attività innovative e tecnologiche. I musei strettamente dipendenti dallo Stato tendano a concentrare gli investimenti in innovazione nella digitalizzazione di opere e cataloghi, creazione di banche dati, uso di software per la gestione del museo; al contrario, i musei con una gestione mista o privata scelgono di migliorare l’esperienza del visitatore, dunque investono in visite virtuali, installazioni video, pannelli interattivi. Se dunque i primi sono indirizzati a migliorare l’efficienza dei processi interni di gestione, sfruttando i fondi pubblici, i secondi cercano di raggiungere performance migliori riguardo la qualità dei servizi, al fine di diventare più competitivi sul mercato.

¹³² B. Frey, *Cultural Economics*, CESifo DICE Report, Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, 2009, vol. 07, n. 1, pp. 20-25

¹³³C. Camarero, M.J. Garrido, E. Vincente, Insights into innovation in European museums. The impact of cultural policy and museum characteristics, «Public Management Review», vol. 14, n. 5, 2012, pp. 649-679.

Uno studio più recente di Camarero e altri autori¹³⁴ ha messo a confronto due strategie museali di orientamento al visitatore: la prima consiste nell'investimento in innovazioni tecnologiche, la seconda punta su un investimento nelle attività di conservazione, studio e ricerca. L'obiettivo è quello di capire quale strategia abbia un effetto diretto e positivo sulla performance del museo. Inoltre, la ricerca si propone di valutare la relazione fra la strategia di innovazione e quella di conservazione e la performance economica e di mercato. Partendo dall'idea di museo come un istituto che ingloba sempre più nella sua mission l'offerta di servizi di qualità per i pubblici, negli ultimi tempi numerosi musei hanno attivato strategie e buone pratiche per migliorare l'offerta. Il punto di partenza risiede nella scelta di un investimento in un asset che si ritiene strategico, oltre ad uno studio preliminare dell'andamento della domanda e del comportamento dei visitatori. Un'indagine ancor più significativa riguarda la percezione che i pubblici hanno del museo e delle attività che offre, in quanto preliminare per capire quale tipo di relazione interessere con il visitatore e costruire attività che possano non solo soddisfarlo ma anche stupirlo. Lo studio si è basato su un campione di 491 musei (110 britannici, 142 francesi, 104 italiani, 135 spagnoli). I risultati mostrano come in generale l'orientamento al visitatore ha effetti positivi sia per i musei volti all'innovazione sia per i musei di stampo più tradizionale. Per la performance economica e di mercato dei grandi musei hanno un impatto positivo entrambe le strategie, di innovazione e di conservazione. Migliorare l'orientamento al visitatore ha un effetto positivo sulla performance economica dei grandi musei, mentre non ha un effetto significativo sui piccoli musei. La strategia di innovazione tecnologica, dunque un investimento in strumenti e aggiornamenti tecnologici, ha un effetto positivo sull'aumento di visitatori e dei ricavi. Al contrario una strategia volta alla conservazione, dunque alle attività di restauro, ricerca, studio, ha un effetto positivo per la reputazione e per la soddisfazione di un segmento di pubblico specialistico soltanto per i grandi musei, mentre non ha benefici a livello economico, nemmeno per i musei di ridotte dimensioni.

¹³⁴ C. Camarero, M.J. Garrido, E. Vincente, *Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial*, «Journal of Cultural Heritage», vol. 16, n. 2, 2015, pp. 228-235.
C. Camarero, M.J. Garrido, E. Vincente, *Insights into innovation in European museums. The impact of cultural policy and museum characteristics*, «Public Management Review», vol. 14, n. 5, 2012, pp. 649-679.

Oltre alla letteratura sulla situazione museale europea, esistono alcune ricerche che indagano specificatamente il sistema museale italiano. Gli studi empirici condotti prima della riforma Franceschini, volti ad esaminare le dinamiche della governance museale, fotografano una situazione del sistema museale statale in linea con gli indirizzi della politica culturale italiana. Fedeli e Santoni¹³⁵ hanno dimostrato come la tradizionale struttura burocratica ha influenzato pesantemente il mancato sviluppo di azioni volte alla valorizzazione delle collezioni e dei servizi museali. L'idea di museo che ne risulta è quella di un istituto il cui principale obiettivo di gestione è la conservazione e la cura delle collezioni.

Un'analisi di Nigro e altri¹³⁶ evidenzia come il quadro normativo italiano così frammentato in materia di musei abbia inciso sulla governance adottata dai direttori. In particolare, lo studio sostiene come la strategia dei direttori sia caratterizzata da processi di isomorfismo e decoupling, che si ripercuotono anche sulla missione del museo, orientata quasi esclusivamente alla conservazione. Nonostante questa ricerca sia stata condotta dopo l'emanazione della riforma Franceschini, i risultati colgono ancora in realtà una situazione dei musei pre-riforma, in quanto a quella data la riforma non era ancora operativa in molte realtà. L'analisi è stata condotta su una popolazione di direttori e responsabili dei musei statali italiani attraverso la somministrazione di un questionario online, a cui hanno risposto 72 unità su 209. Sono stati individuati alcuni indicatori per qualificare la governance di una istituzione come statica o dinamica, ossia se maggiormente rivolta alla conservazione o alla valorizzazione. Dalle risposte dei direttori emerge che il 64% sostiene di non avere sufficiente autonomia nelle scelte strategiche; il 68% ha dichiarato che i direttori tendono a seguire schemi di routine prestabiliti, pur sapendo che limitano azioni e risultati volti alla valorizzazione; infine, il 65% afferma che la responsabilità penale del direttore e l'assenza di assicurazione da parte del Ministero è un disincentivo a porre in essere attività volte alla valorizzazione e assunzione del rischio. Sembra quindi che, nonostante l'evoluzione normativa abbia portato con sé il rafforzamento di politiche di valorizzazione e di creazione di valore, nella pratica non ci sia stato un

¹³⁵ S. Fedeli, M. Santoni, *The Government's Choice of Bureaucratic Organisation: An Application to Italian State Museums*, «Journal of Cultural Economics», vol. 30, n. 1, 2006, pp. 41-72.

¹³⁶ C. Nigro, E. Iannuzzi, M. Petracca, *Isomorfismo e decoupling nelle dinamiche di governance dei musei statali italiani*, in *Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, XXVII Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi del Molise, Termoli, (9-10 luglio 2015).

passaggio da istituzioni museali statiche, gerarchizzate e autoreferenziali ad istituzioni flessibili, dinamiche e orientate all'esterno. Da un lato, direttori e dipendenti tendono a conformare le loro azioni strategiche alle prescrizioni ministeriali, al fine di ottenere la legittimazione delle istituzioni. Si riconosce dunque un atteggiamento isomorfo da parte degli attori che cristallizzano regole, pratiche e comportamenti per ottenere legittimità esterna. La conseguenza di una tale condotta sta anche in una pratica di decoupling, per cui si crea uno scollamento fra reali esigenze ed obiettivi di una istituzione e gli effettivi risultati, che non apportano miglioramenti all'organizzazione pur essendo conformi alle richieste istituzionali, dunque sono solo apparentemente performanti. Dal contributo non è possibile ricavare buone pratiche prescrittive e applicabili alle realtà istituzionali; al contrario, dall'analisi emerge come soprattutto per strategie legate alla governance dei musei sia necessario uno studio del contesto specifico, competitivo e istituzionale, delle diverse realtà, al fine di trovare soluzioni ottimali e appropriate per una realtà particolare.

Uno studio di Bertacchini e altri¹³⁷ risulta di particolare rilevanza in quanto, pur considerando un campione di musei statali non ancora interessati dalla riforma, mette in luce le differenze fra le performance di alcuni musei dotati di una certa forma di autonomia. È possibile dunque comprendere se le riforme legate al decentramento amministrativo e al conferimento di parziale autonomia, già in vigore prima del 2014, avessero già apportato dei benefici alla gestione di alcune realtà museali. L'indagine, basata su un censimento dei musei statali dell'ISTAT del 2011, mira a valutare in quale misura la forma organizzativa dei musei italiani influenzi l'offerta dei servizi al pubblico. Lo studio individua quattro assetti di governance dei musei: privati, pubblici tradizionali, pubblici gestiti in outsourcing e pubblici con autonomia finanziaria. L'ipotesi che lo studio mira a verificare con un'analisi empirica riguarda la maggiore efficacia dell'orientamento ai pubblici dei musei privati, dei musei pubblici gestiti in outsourcing e dei musei con autonomia finanziaria rispetto ai musei-ufficio statali. Si precisa che nel 2011 non era ancora entrata in vigore la riforma Franceschini, tuttavia esisteva la possibilità di esternalizzare la gestione dei musei pubblici e di costituire fondazioni pubblico-private, oltre alla sperimentazione

¹³⁷ E. Bertacchini, C. Dalle Nogare, R. Scuderi, *Ownership, organization structure and performance in public service provision: The case of museums*, «Journal of Cultural Economics», vol.1, 2018, pp. 1-25.

dei poli museali o dei musei autonomi. Le dimensioni prese in esame per valutare l'orientamento al visitatore dei musei sono state classificate in quattro gruppi: accessibilità (orari di apertura, aperture serali, stagionalità), facilitazione dell'esperienza (segnaletica ed indicazioni del percorso di visita, servizi di didattica, bookshop, accoglienza, caffetteria), visibilità e servizi sul web e, infine, rapporti con altre istituzioni locali. Per queste quattro tipologie di servizio, volte a cogliere la dimensione dell'attività di valorizzazione, sono stati costruiti quattro indicatori di efficacia relativi; dalla somma dei quattro indicatori è stato ricavato un indice di efficacia complessivo. Il campione considerato include 2250 musei caratterizzati da diversi assetti gestionali; per affinare e migliorare le stime dei risultati sono stati presi in considerazione anche fattori di contesto che possono influenzare la performance dei musei, quali l'ambiente competitivo, la dimensione degli spazi o il tipo di edificio che ospita la collezione e il numero dei dipendenti. L'ipotesi della ricerca è stata confermata, in quanto le performance dei musei privati, pubblici esternalizzati e pubblici dotati di autonomia risultano migliori dei musei pubblici gestiti in modo accentrato. In particolare, i musei pubblici autonomi presentano i risultati migliori in assoluto.

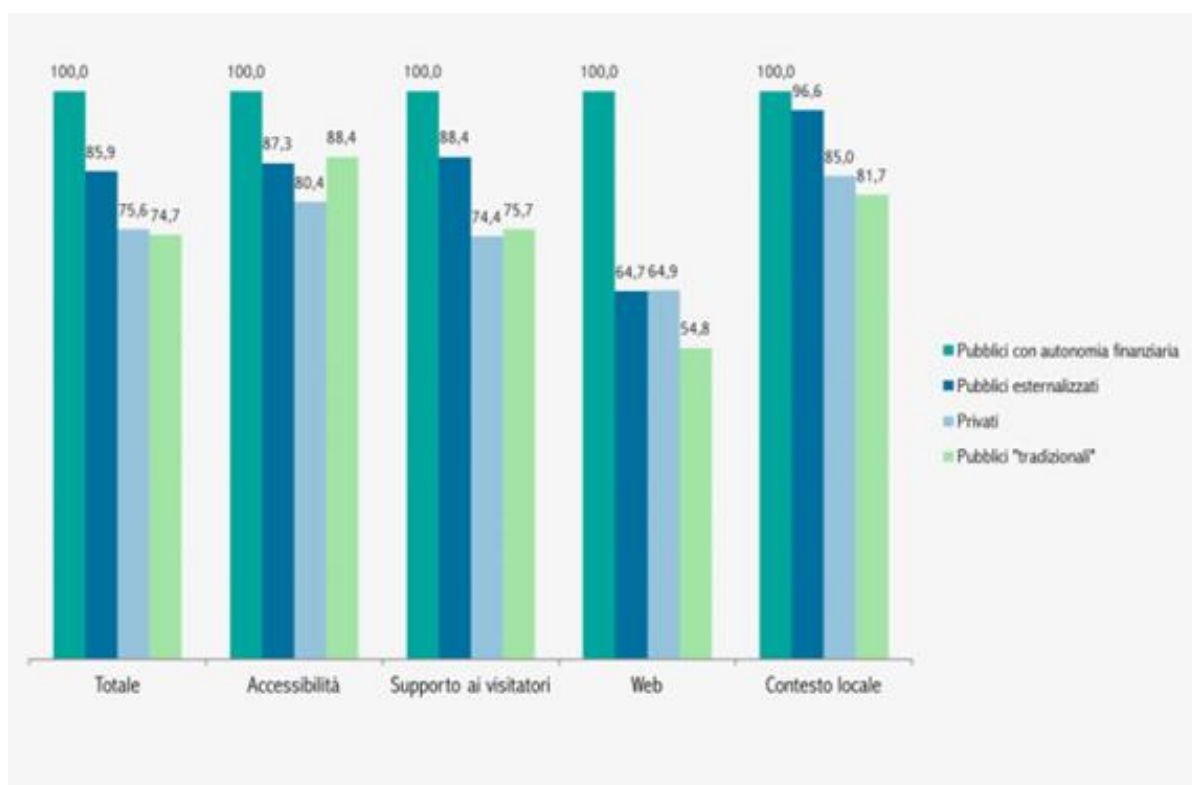


Fig. 1 Grafico che mostra l'indice di efficacia complessivo del campione di musei analizzati. Fonte: E. Bertacchini, C. Della Nogare, R. Scuderi, *Se è autonomo funziona meglio*, 2017, lavoce.inf

Parallelamente a tali studi di natura economica, esiste un filone di studi con una matrice contaminata dalla sociologia, la museologia e l'economia, che indaga i comportamenti, le aspettative e la soddisfazione dei visitatori e il tipo di relazione fra il museo e il suo pubblico. Si potrebbe dire che tali studi affondano le loro radici nella *Nouvelle Muséologie*¹³⁸, che già dagli anni Settanta e Ottanta del Novecento in ambito francese e americano, rimette in discussione le funzioni e il ruolo dei musei, insistendo sulla valenza sociale che devono avere. Solo per fare qualche esempio, Duncan Cameron parla di "museo forum"¹³⁹ come uno spazio vitale che orienta i suoi servizi verso i pubblici; con Pierre Bourdieu e lo stesso Cameron esordiscono le indagini sui visitatori e non visitatori dei musei¹⁴⁰; Eilean Hooper-Greenhill parla di "museo monumento", come di un luogo separato dal contesto in cui opera, e approfondisce alcune ricerche sui modelli di comunicazione museale, che devono basarsi sulla concezione di un visitatore attivo e non passivo¹⁴¹. Prende corpo grazie a queste basi teoriche l'urgenza di ripensare i musei alla luce dei cambiamenti della società. Emerge dunque la necessità di revisionare le funzioni del museo in relazione ai suoi destinatari, partendo dal passaggio da un museo-tempio ad un museo-forum. Fra i pionieri di tali studi, si sceglie di citare Nina Simon¹⁴², che grazie alle sue ricerche, fornirà le basi per lo sviluppo dell'approccio di Audience Development (AD). Nina Simon insiste sull'importanza di un ripensamento del ruolo dello staff museale e di un approccio più partecipativo del museo, al fine di creare le condizioni per instaurare una relazione di fiducia fra museo e visitatori.

Anche in Italia, seppur con qualche anno di ritardo, viene attribuito un peso crescente alle indagini sul comportamento e la soddisfazione dei visitatori, considerati sempre più come strumenti di supporto per la pianificazione strategica delle attività museali. Passare dalla teoria alla pratica non è mai semplice: infatti, se a livello politico e teorico esiste una convinzione diffusa riguardo l'efficacia di un approccio di AD per il settore culturale, occorre trovare modelli sperimentabili per cambiare davvero la

¹³⁸ A. Biondi, *Una piccola provocazione. La pandemia e i modelli della Nouvelle Muséologie*, in E. Burgio, F. Fischer, M. Sartor (a cura di), *Knowledgescape. Insights on Public Humanities*, in «Filologie medievali e moderne. Serie occidentale», Edizioni Ca' Foscari, n. 25, 2020

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ E. Hooper-Greenhill, *Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte*, in S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, 2003, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, pp. 1-40

¹⁴² N. Simon, *The participatory museum*, 2010, Museum 2.0, United States

situazione. Soprattutto perché durante gli anni di immobilismo del museo, il comportamento dei visitatori è profondamente mutato, come dimostrano numerosi studi che tendono sempre più a considerare i consumatori come consumAttori o Prosumer, assegnando un ruolo attivo a questi ultimi nei processi di creazione, produzione di valore e consumo delle esperienze culturali¹⁴³. La direzione che stanno prendendo negli ultimi tempi gli studi sul tema dell'AD sono rivolti verso la ricerca di una correlazione tra un tale approccio e la sostenibilità economico-sociale degli istituti culturali. Sul tema, si sceglie di analizzare uno studio¹⁴⁴ condotto nel 2014 su un museo italiano, il Museo di Arte Tradizionale (MET), che mira a dimostrare come adottare un approccio audience-centric possa contribuire a migliorare la sostenibilità economica e sociale del museo. La scelta è ricaduta su tale studio anche perché prende in considerazione due campioni: il pubblico generico e un gruppo di studenti di 16-17 anni, un target difficile da coinvolgere per i musei, a cui sarà dedicata una trattazione nell'ultimo capitolo di tale lavoro. Per questa ragione, gli autori hanno somministrato due questionari ai campioni individuati, oltre ad aver condotto un'indagine osservante per studiare i comportamenti dei visitatori durante un percorso di visita guidato. Dall'indagine osservante è emerso come i visitatori sono maggiormente attratti dagli oggetti con cui possono interagire, mentre il loro livello di interesse e di attenzione diminuisce in zone con una scarsa illuminazione e dotati di scarso materiale informativo. I risultati del questionario per il pubblico generico mostrano come i servizi che risultano prioritari per la visita, in ordine decrescente, siano il materiale informativo, la qualità dei servizi, il sito internet del museo, l'illuminazione delle sale, il prezzo dei biglietti e la capacità di creare un ambiente immersivo. Secondo il parere dei ragazzi invece sono fondamentali, in ordine decrescente, l'illuminazione, la capacità di creare un ambiente immersivo, il sito internet del museo, il materiale informativo e il prezzo del biglietto. Emerge

¹⁴³ Si fa riferimento ad alcuni studi che riguardano considerazioni più generali sul passaggio da una economia postmoderna ad una economia dell'identità: D. Dragone, P.L. Sacco, I fondamenti teorici dell'economia dell'esperienza e le loro implicazioni per lo sviluppo locale, in G. Ferilli, P.L. Sacco, G. Tavano Blessi (a cura di), *Cultura e sviluppo locale: verso il distretto culturale evoluto*, 2012, Il Mulino, Bologna, pp. 13-38. Altri riferimenti riguardo gli studi sul ruolo attivo dei consumatori culturali: F. De Biase (a cura di), *L'arte dello spettatore: il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*, 2008, FrancoAngeli, Milano; I. Popoli, *Siamo tutti cultural prosumers! La partecipazione del visitatore dal laboratorio all'User-Generated Content*, in «fizz oltre il marketing culturale», 2011 (<https://bit.ly/3rZtsKS>).

¹⁴⁴ L. Di Pietro, R. Guglielmetti Mugion, M. F. Renzi, M. Toni, An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability, in *Sustainability*, 2014, n. 6, pp. 5746-5762 (<https://bit.ly/3grW6h1>)

chiaramente quanto l'atmosfera e la comunicazione siano due leve su cui il museo può agire per migliorare l'esperienza di visita e dunque soddisfare i bisogni di un pubblico diversificato. Studiare e comprendere i bisogni dei diversi target di visitatori è dunque cruciale per porre le basi di partenza per una strategia sostenibile ed orientata ai visitatori.

2.4 I risultati delle indagini sui musei ad autonomia speciale dopo la Riforma Franceschini

Per condurre un'analisi sui risultati della riforma, si è scelto di considerare le statistiche elaborate dall'Ufficio di Statistica del Ministero della Cultura e da ISTAT. Le informazioni trasmesse dall'Ufficio di Statistica del Ministero¹⁴⁵ riguardano solamente la classificazione degli istituti museali, la quota di visitatori, gli introiti lordi da biglietteria e gli introiti lordi da servizi aggiuntivi dei musei statali. L'ISTAT invece produce annualmente, in collaborazione con il Ministero della Cultura, le Regioni e le Province autonome, *l'Indagine sui musei e le istituzioni similari*, una rilevazione a carattere censuario che riesce a mappare e diffondere informazioni su musei e istituti simili, statali e non, da cui elabora un resoconto, *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*¹⁴⁶. Oltre ai dati quantitativi, in parte ricavati dall'Ufficio di Statistica MiC, tale lavoro contiene preziose informazioni riguardo le caratteristiche strutturali degli istituti considerati, l'organizzazione interna del personale, la qualità e la presenza di servizi e supporti alla visita e le principali attività svolte. I dati contenuti nelle tavole allegate all'indagine e al resoconto sono il frutto della rielaborazione delle risposte ad un questionario somministrato ai musei italiani, per questo motivo talvolta le informazioni potrebbero essere incomplete oppure soltanto stimate.

In questa fase si è scelto di istituire un confronto fra i dati relativi a due annate, il 2015 e il 2018, per due motivi principali. In primo luogo, i resoconti delle due annate presentano il maggior numero di categorie di dati simili rispetto ad altri anni, dunque risultano più facilmente confrontabili; in secondo luogo, il 2015 e il 2018 rappresentano la prima e la seconda fase della riforma, dunque è possibile

¹⁴⁵ I dati sono stati ricavati dal sito ufficiale dell'Ufficio di Statistica del Ministero della Cultura (<https://bit.ly/3FjCmWI>)

¹⁴⁶ I dati e i resoconti sono stati ricavati dal sito ufficiale dell'ISTAT (<https://bit.ly/3zP450n>)

confrontare i cambiamenti e le trasformazioni intercorsi fra i decreti ministeriali di riorganizzazione dei musei statali.

Dall'indagine ISTAT, sono stati quindi isolati in prima battuta i dati sui musei statali e poi soltanto quelli relativi ai musei e gli istituti dotati di autonomia speciale (in totale 20 nel 2015 e 32 nel 2018), al fine di far emergere le differenze fra i musei dotati di autonomia speciale e i musei-ufficio. Sulla base di questi dati, sono state costruite alcune tabelle, le cui colonne contengono alcune variabili volte a cogliere alcune caratteristiche o dotazioni dei musei, mentre le righe riportano i valori relativi al 2015 e al 2018, sia per i musei statali (in nero) sia per i musei ad autonomia speciale (in blu). L'obiettivo è dunque comprendere se e in quale misura il cambiamento imposto con la Riforma Franceschini ha influito sull'andamento gestionale ed economico dei musei statali e sui musei ad autonomia speciale.

Un primo dato certo riguarda un generale e diffuso aumento di visitatori e un relativo incremento delle entrate da biglietteria, i cui valori o stime non coincidono fra le due fonti prese in esame (ISTAT e Ufficio Bilancio MiC). Un altro dato collaterale ma fondamentale riguarda la quantità di visitatori dei musei statali sul totale dei musei e istituti italiani, da cui si comprende la capacità dei musei statali di attrarre da soli quasi la metà dei visitatori totali di tutti gli istituti museali diffusi sul territorio.

Tab. 2 Dati ISTAT sui musei statali italiani

	N° istituti statali	% sul totale dei musei italiani	N° visitatori	% sul totale dei visitatori italiani
2015	439	8.8	47.148.152	42.6
2017	478	9.8	52.796.935	44.3
2018	460	9.4	54.114.724	42.1
2019	464	9.5	57.925.529	44.6

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, Anno 2015, 2017, 2018, 2019.

Tab. 2.1 Dati storici sui musei e gli istituti statali

	N° ISTITUTI			N° VISITATORI ISTITUTI A PAGAMENTO			N° VISITATORI ISTITUTI GRATUITI	TOTALE VISITATORI	INTROITI	
	A pagamento	Gratuiti	Totale	Paganti	Non paganti	Totale			Entrate biglietteria lordi	Entrate biglietteria netti
2015	236	209	445	20.768.279	9.603.711	30.371.990	13.420.172	43.792.162	155.494.414	-
2015	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-
2016	247	206	453	22.565.617	9.767.335	32.332.952	13.050.921	45.383.873	173.440.743	-
2016	-	-	30	15.797.030	8.725.145	24.522.175	-	24.522.175	134.532.467	116.654.788
2017	266	224	490	24.068.704	10.906.540	34.975.244	15.194.072	50.169.316	193.915.765	-
2017	-	-	32	17.064.995	9.545.030	26.610.025	-	26.610.025	150.620.679	130.314.645
2018	273	215	488	24.983.885	11.388.501	36.372.386	18.941.386	55.313.772	229.631.098	-
2018	-	-	32	18.139.864	12.417.632	30.557.496	-	30.557.496	184.458.572	160.793.076
2019	261	218	479	25.076.211	11.883.502	36.959.713	17.886.004	54.845.757	242.410.631	-
2019	-	-	32	18.313.509	11.007.782	29.321.291	-	29.321.291	197.868.634	172.084.871
2020	269	210	479	5.804.009	2.592.646	8.396.745	4.949.332	13.346.077	52.369.008,42	-
2020	-	-	32	3.951.787	4.109.051	8.060.838	-	8.060.838	40.022.713	34.540.411

Fonte: Ufficio Statistica, Direzione generale Bilancio, Ministero della cultura, 2020

Tab. 2.2 Dati relativi ai visitatori dei musei e istituti statali e musei e istituti dotati di autonomia speciale

	Totale visitatori	Nel corso del 2015 hanno utilizzato un sistema di registrazione degli ingressi che consente la quantificazione dei visitatori	Quota di visitatori tra i 18 ed i 25 anni	Quota di visitatori over 65	Quota di visitatori stranieri	Quota visitatori attività didattiche	Quota visitatori mostre temporanee	Negli ultimi cinque anni il museo/istituto ha svolto attività d'indagine per conoscere le caratteristiche del pubblico e il gradimento della visita?	
								Monitoraggi sistematici	Monitoraggi occasionali
2015	47.148.152 *43.792.162	23,6%	—	—	—	—	—	11,7%	42,5%
2015	—	90%	331	427	730	209.787	5.685.010	65%	70%
2018	54.114.724 *55.313.772	—	—	—	—	—	—	18,9%	48,5%
2018	26.448.198 *30.557.496	78,1%	798	1040	1882	602.393	7.282.033	56,3%	84,4%

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019. *Dati dell'Ufficio Bilancio, Ministero della Cultura, 2015,2018

Dalla tabella emerge che a fronte di un aumento di visitatori non paganti e di istituti ad accesso libero si sia verificato comunque un aumento di entrate da biglietteria. Tuttavia, in generale i musei statali non hanno monitorato sistematicamente gli ingressi, anzi sono aumentati soltanto i monitoraggi occasionali, ossia quelli legati a mostre o eventi specifici. Per gli istituti autonomi invece sono disponibili alcuni dati relativi alla presenza di alcuni segmenti di visitatori, dai quali emerge, per il 2018, quanto siano poco rilevanti sul totale¹⁴⁷. I valori più sconcertanti sono quelli relativi ai giovani, agli over 65 e agli stranieri che rappresentano rispettivamente solo lo 0,003%, lo 0,004% e lo 0,007% del totale dei visitatori. Risulta infatti che la quota più significativa di visitatori sia quella relativa ai visitatori delle mostre temporanee, che costituiscono il 27,5% del totale, mentre coloro che partecipano alle attività didattiche sono il 2,28%.

A parte la quantificazione dei visitatori, si è scelto di porre maggiore attenzione ai dati qualitativi, al fine di analizzare se eventuali carenze o buone pratiche organizzative interne incidano in misura rilevante o meno sul risultato economico-finanziario degli istituti presi in esame.

Tab. 3 Valori percentuali relativi alla presenza di regolamentazione interna ai musei e agli istituti statali e ad autonomia speciale

	Dispone di un regolamento	Dispone di una carta dei servizi	Dispone di un documento economico-finanziario con voci di entrata e di uscita	Quanto incidono le spese di funzionamento per il personale, i beni di consumo, le utenze, ecc.) sul totale delle spese sostenute dal museo/istituto (valore medio)	Qual è l'oggetto di maggiore interesse del museo/istituto da parte del pubblico?*
2015	28.5	71.1	—	—	—
2015	60	95	95	60,28	25% A 55% B 35% C
2018	42.2	79.3	24.8	—	—
2018	96,9	96,9	96,9	—	40,6% A 59,4% non risponde

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

*A: la struttura stessa; B: i beni e/o le collezioni oggetto di esposizioni permanenti; C: i beni e/o le collezioni permanenti e la struttura in egual misura

¹⁴⁷ Per ricavare la quota percentuale dei segmenti di visitatori sopraelencati si è preso in considerazione il dato fornito dall'ISTAT (26.448.198) e non quello dell'Ufficio Bilancio del Ministero, al fine di renderlo confrontabile i dati specifici sui visitatori forniti anch'essi dall'ISTAT.

Già durante la prima fase della riforma era previsto che tutti i musei statali si dotassero di un regolamento e di una carta dei servizi, tuttavia soltanto pochi musei statali disponevano di tale documentazione, mentre la maggior parte dei musei ad autonomia speciale, che devono anche redigere un bilancio d'esercizio annuale, avevano predisposto tali regolamenti. La presenza di questi documenti permette di aumentare la capacità di accountability dei musei nei confronti degli stakeholders e del Ministero della Cultura che fornisce loro finanziamenti annui. Questi documenti restituiscono la capacità di programmazione delle attività museali in conformità con gli obiettivi della mission, oltre a rendere conto della loro capacità di gestire le risorse, finanziarie e umane, in modo efficace ed efficiente.

Il dato relativo agli elementi di attrazione dei musei rivela come il fatto di essere collocati per la loro quasi totalità in edifici o complessi monumentali di rilevante interesse storico-artistico possa essere sfruttato come una leva strategica per attrarre nuovi visitatori.

Tab.4 Valori percentuali relativi alle attività *core* svolte dai musei ed istituti statali e ad autonomia speciale

	Interventi di restauro conservativo dei beni	Acquisizione di nuovi beni per le collezioni	Riproduzione di beni e collezioni (poster, cartoline, oggettistica, fotografie, souvenir, etc.)	Ristrutturazione e/o ampliamento dell'edificio, dei locali e/o degli impianti	Rinnovamento degli allestimenti (anche parziale)	Convegni conferenze e/o seminari	Spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale	Attività o progetti di ricerca	Hanno effettuato una rotazione delle collezioni	Hanno affittato i propri locali e/o spazi per eventi e/o manifestazioni private	Hanno allestito esposizioni e/o mostre temporanee
2015	53,7	17,5	16,6	37,9	31,8	53	63,1	40,9	17,1	17,1	41,6
2015	90	18,75	60	80	60	90	85	60	5,35	75	90
2018	48,7	19,3	20,9	31,1	26,5	56,7	70,7	43,7	20,4	39,6	—
2018	96,9	65,6	65,6	81,25	65,6	96,8	96,8	90,6	75	87,5	96,9

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

I dati relativi alle attività principali svolte nel 2018 rispetto al 2015 non registrano particolari variazioni sia per i musei statali sia per i musei autonomi; il focus è posto sulle attività di restauro, studio e ricerca e l'organizzazione di mostre o di eventi e conferenze. Tuttavia, i musei autonomi nel 2018 hanno incrementato le attività di acquisizione di nuovi beni e di rotazione delle collezioni, una conseguenza forse anche della maggiore autonomia decisionale concessa ai direttori degli istituti autonomi.

Tab. 5 Valori percentuali relativi alle attività in cui i musei e gli istituti statali e ad autonomia speciale investirebbero se avessero ulteriori risorse

	Non risponde	Campagne di informazione e comunicazione per aumentare il pubblico dei visitatori	Attività di studio e ricerca	Nuove acquisizioni di beni e/o collezioni per rinnovare o migliorare l'offerta	Interventi per rinnovare gli allestimenti	Nuove assunzioni di personale per garantire la continuità e la qualità di servizi essenziali	Organizzazioni di manifestazioni ed eventi per ampliare l'offerta	Interventi formativi per la qualificazione del personale	Interventi urgenti di manutenzione e/o restauro dei beni e delle collezioni	Interventi di ristrutturazione dell'edificio e/o di adeguamento degli impianti	Acquisizione di nuovi locali per ospitare i beni e/o le collezioni	Altro
2015	7,9	17,3	0,9	0,5	10,7	16,1	13,1	0,9	20,3	11,2	0,7	0,2
2015	5,0	15,0	10,0	5,0	65,0	60,0	25,0	0,0	25,0	20,0	5,0	-
2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	6,3	12,5	0,0	3,1	6,3	25,0	0,0	3,1	6,3	9,4	0,0	-

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Particolarmente eloquenti sono i dati sui potenziali investimenti che i musei vorrebbero condurre se avessero a disposizione ulteriori risorse finanziarie; i musei investirebbero proprio in quelle attività che registrano i dati più bassi nella tabella 3. Se nel 2015 i musei statali orienterebbero eventuali risorse verso la comunicazione, l'assunzione di nuovo personale e interventi di manutenzione e restauro, i musei autonomi desideravano investire maggiormente nel rinnovamento degli allestimenti e nell'assunzione di nuovo personale, mentre in misura minore nell'organizzazione di eventi e nella ristrutturazione dell'edificio. Del 2018, sono disponibili soltanto i dati relativi ai musei autonomi, per i quali si conferma urgente la questione del nuovo personale, ma anche in campagne di comunicazione e manutenzione degli edifici, i quali d'altronde sono per la quasi totalità palazzi di interesse storico-artistico.

Tab. 6 Valori percentuali relativi alle strutture presenti presso i musei e gli istituti statali e ad autonomia speciale

	Archivio	Centro di documentazione e/o fototeca	Biblioteca	Sala o laboratorio per attività didattiche, di studio o di ricerca	Laboratorio di restauro
2015	44,9	34,3	37,9	45,8	29,4
2015	95	95	85,0	90,0	80,0
2018	38,4	25,9	34,8	57,1	28,6
2018	96,8	68,8	84,4	90,6	78,1

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Per quanto riguarda la presenza o meno di strutture interne funzionali all'attività di conservazione, i musei statali risultano carenti, mentre i musei ad autonomia speciale sono forniti di quei luoghi che permettono la ricerca e lo studio, attività strumentali per la funzione di valorizzazione che i musei sono chiamati a svolgere. Questo dato sembra in linea con i risultati presenti nella tabella precedente. In generale, i dati rilevano come nel corso del tempo entrambe le tipologie di istituti museali abbiano subito un indebolimento delle strutture interne, di conseguenza le attività di conservazione in questi anni sono divenute più difficoltose e lente.

Tab. 7 Valori percentuali relativi al personale dei musei ed istituti statali e ad autonomia speciale

	Totale addetti	Addetti esterni	Volontari	Servizio civile	Tirocinanti
2015	44,2 più di 10	40,4 nessuno	48,6 nessuno	61,9 nessuno	-
2015	2037	473	73	0	0
2018	12.307	59,5 nessuno	83,1 nessuno	76,9 nessuno	69,7 nessuno
2018	5476	1177	133	182	396

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Tab. 7.1 Valori percentuali relativi al personale dei musei ed istituti statali e ad autonomia speciale

	Direttore	Curatore scientifico	Responsabile alla conservazione, manutenzione e restauro	Responsabili dei servizi didattici ed educativi	Responsabile amministrativo/contabile e del personale	Responsabile comunicazione, promozione, marketing, fundraising	Responsabile ai servizi informatici (sito web, digitalizzazione, ICT, multimedia, ecc.)	Responsabile tecnico della sicurezza	Assistenti alla Fruizione, Accoglienza e Vigilanza (AFAV)
2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	95	70	85	85	-	75	-	-	-
2018	76,5	44,1	48	53,9	67,8	59,3	48,7	69,6	74,1
2018	96,9	90,6	93,8	96,9	96,9	93,8	68,8	96,9	96,9

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Il personale a disposizione dei musei è ancora una questione controversa, in quanto la riforma ha introdotto una suddivisione dei dipendenti in aree funzionali, le quali erano occupate da risorse spesso non specializzate oppure che non avevano mai svolto mansioni simili. Dai dati (tab. 4) emerge come ci sia un generale bisogno di personale più specializzato, in quanto come risulta dalla tabella, la maggior parte dei musei statali, almeno dagli anni successivi al 2015, risulta provvisto di risorse nelle

diverse aree funzionali previste dalla riforma, anche se i dati relativi ai musei autonomi sono migliori. Alcune voci significative sono quelle relative agli addetti esterni e ai tirocinanti, che i musei statali riescono ad inserire più difficilmente all'interno del loro personale rispetto agli istituti autonomi.

Tab. 8 Valori percentuali relativi ai servizi e supporti alla visita offerti dai musei e istituti statali e ad autonomia speciale

	Punto di accoglienza per informazioni e orientamento	Pannello informativo all'ingresso con informazioni sul museo/istituto	Segnaletica per indicare i percorsi di visita	Materiale informativo cartaceo (brochure, depliant, schede mobili, ecc.)	Pannelli e/o didascalie per la descrizione delle singole opere	Audioguide e/o videoguide	Applicativi per dispositivi digitali mobili	Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali
2015	75,0	79,9	67,5	66,4	74,3	16,1	13,1	17,5
2015	80,0	85,0	95,0	65,0	100,0	75,0	50,0	45,0
2018	76,7	74,1	66,3	55,4	75,9	18,3	11,3	23,7
2018	84,4	90,6	84,4	84,4	100,0	71,8	25,0	50,0

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Tab. 8.1 Valori percentuali relativi ai servizi e supporti alla visita offerti dai musei e istituti statali e ad autonomia speciale

	QR Code e/o sistemi di prossimità (Bluetooth, WiFi, ecc.)	PC e/o tablet per il pubblico	Sala video, sala multimediale	Sito web dedicato	Catalogo online	Visita virtuale tramite Internet	Account sui social media (Facebook, Twitter, Instagram, ecc.)	Connessione Wi-Fi gratuita
2015	10,7	7,2	20,0	52,6	9,6	10,5	38,8	6,5
2015	25,0	35,0	50,0	100,0	35,0	45,0	65,0	10,0
2018	13,9	4,1	20,7	43,7	6,1	9,8	65,9	9,8
2018	34,4	25,0	50,0	96,9	28,1	18,8	96,9	43,8

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Questa serie di dati relativi ai supporti e servizi per la visita rileva come le informazioni basilari su un museo non siano sempre ed ovunque disponibili. La diminuzione dei dati relativi al materiale informativo di base per gli istituti statali e di strumenti tecnologici per i musei autonomi permettono di comprendere come nel corso del tempo ci sia stata una generale involuzione nell'attenzione sull'offerta al pubblico, che va tutta a scapito della possibilità di attrarre nuovi visitatori. Seppure i musei autonomi registrano dati migliori per quanto riguarda le dotazioni di base e la presenza sui social network, andrebbero comunque migliorati tali servizi. Nonostante la carenza della generale offerta ai pubblici, i musei autonomi hanno registrato un aumento di visitatori molto consistente, che non va però attribuito alla strategia

governativa e gestionali di tali musei; piuttosto alla generale curiosità che si è creata nei visitatori attorno alle novità spinte a livello mediatico dei musei. Questo trend spontaneo tuttavia non può non essere monitorato e sviluppato; occorre non deludere le aspettative dei fruitori costruendo un'offerta di servizi che possa soddisfare la loro esperienza di visita, in modo che saranno incoraggiati a tornare nuovamente al museo.

Tab. 8.2 Valori percentuali relativi ai servizi e supporti alla visita offerti dai musei e istituti statali e ad autonomia speciale

	Assistenza e strutture per i visitatori disabili	Materiali e supporti informativi per favorire la fruizione da parte dei disabili	Accoglienza e intrattenimento per l'infanzia	Percorsi e materiali informativi dedicati a bambini	Parcheggio
2015	39,3	26,9	13,1	22,9	29,9
2015	75,0	50,0	5,4	60,0	15,0
2018	45,8	21,3	8,0	20,0	33,3
2018	87,5	59,4	40,6	65,6	15,2

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Per quanto riguarda invece i servizi offerti ad alcune categorie di visitatori, i musei ad autonomia speciale sono riusciti ad investire in modo abbastanza consistente rispetto ai musei statali su strutture e supporti alla visita per i bambini e per le persone con disabilità. Non sono da trascurare i risvolti strategici di questi investimenti, che aiutano ad aumentare il senso degli istituti museali come luoghi inclusivi, un tema che sta subendo un rapido sviluppo negli studi e nelle pratiche museali degli ultimi anni.

Tab. 9 Valori percentuali relativi all'attività di comunicazione di musei e istituti statali e ad autonomia speciale

	Il museo/istituto ha realizzato campagne di comunicazione e/o promozione?	Di cui specificamente rivolte a:					
		Bambini (fino ai 12 anni)	Studenti di ogni ordine e grado	Anziani (oltre i 65 anni)	Stranieri	Disabili	Minoranze/immigrati
2015	44,9	-	-	-	-	-	-
2015	45,0	45,0	35,0	20,0	-	-	20,0
2018	64,1	59,0	68,1	34,9	28,8	33,2	-
2018	96,0	81,3	78,1	50,0	53,1	65,6	-

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

Inoltre, gli istituti autonomi hanno promosso campagne di comunicazione e promozione rivolte principalmente a bambini o studenti e a persone con disabilità. In generale, si nota uno sforzo crescente e consistente da parte di tutti gli istituti nell'investimento in una comunicazione segmentata e mirata, anche rivolta a fasce della popolazione per le quali i musei sono ancora luoghi poco frequentati.

Tab. 10 Valori percentuali relativi alla presenza di servizi aggiuntivi di musei e istituti statali e ad autonomia speciale

	Guardaroba	Caffetteria e ristorazione	Bookshop	Prenotazione biglietti e visite	Prenotazione biglietti e visite online
2015	21,5	12,9	23,0	48,4	16,4
2015	75,0	45,0	90,0	95,0	65,0
2018	23,5	9,1	23,7	48,9	23,5
2018	71,9	40,6	93,8	90,6	84,4

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

I servizi aggiuntivi potrebbero essere dei catalizzatori di pubblico, tuttavia queste attività non sono state implementate fra le due annate considerate, anzi talvolta sono stati ridotti alcuni servizi sia nei musei autonomi sia in quelli statali in generale.

Tab. 11 Valori percentuali relativi allo sviluppo del partenariato di musei e istituti statali e ad autonomia speciale

	Negli ultimi 3 anni il museo/istituto ha avuto rapporti formali di collaborazione e/o partenariato con altre istituzioni culturali pubbliche o private presenti sul territorio oppure ha aderito a reti/sistemi di servizi culturali integrati?	Negli ultimi 5 anni ha aderito a reti/sistemi museali sul territorio	Negli ultimi 5 anni è stato inserito in accordi interistituzionali per la valorizzazione del territorio	Aveva rapporti formali di collaborazione e/o partenariato con altre istituzioni culturali del territorio	Ha realizzato o è stato inserito in percorsi turistico-culturali sul territorio	Ha messo a disposizione dei visitatori materiali informativi sulle offerte culturali del territorio	Ha condotto attività di studio o ricerca specificamente finalizzate ad approfondire la conoscenza del territorio di appartenenza
2015	-	33,9	44,2	56,8	61,2	45,6	31,5
2015	-	50,0	55,0	75,0	65,0	55,0	30,0
2018	74,3	-	-	-	-	-	-
2018	96,0	-	-	-	-	-	-

Fonte: rielaborazione personale dai dati ISTAT, *Indagine sui musei e le istituzioni similari*, Anno 2016, 2019.

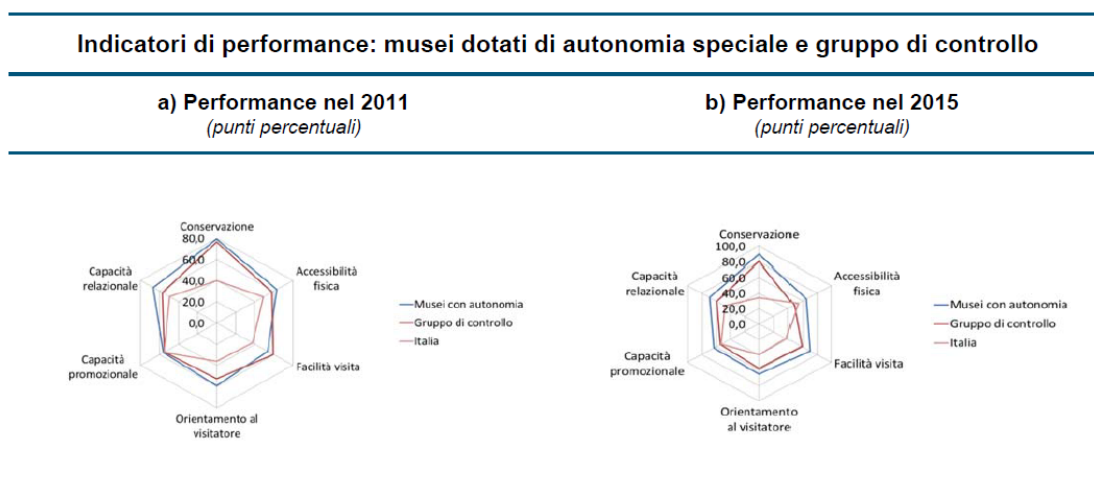
I dati relativi alla capacità di intrattenere relazioni con il territorio sono relativi soltanto al 2015 in quanto l'ISTAT ha scelto di dedicare una parte del questionario annuale specificatamente a questo tema. Anche se non è possibile istituire un confronto con il 2018, risulta interessante la differenza fra i musei statali e quelli autonomi nel 2015 relativa alla maggiore capacità di questi ultimi di farsi conoscere e

instaurare rapporti e partnership con gli attori locali, una leva strategica su cui puntare per implementare il rapporto con potenziali stakeholders o sponsor.

Dai dati proposti nelle tabelle, nella quasi totalità dei macro-argomenti i musei ad autonomia speciale presentano risultati migliori rispetto ai musei statali, forse proprio a causa della maggiore autonomia concessa a questi istituti museali con la riforma. Uno studio approfondito su questa questione è stato pubblicato dalla Banca d'Italia nel 2019¹⁴⁸; il paper intende valutare i livelli di performance dei musei italiani per le attività di valorizzazione. Partendo dai dati ISTAT del 2016, dunque riferiti all'anno precedente, sono state selezionate una serie di variabili riferite a diverse dimensioni delle attività museali (conservazione, accessibilità, facilità di visita, orientamento al visitatore, capacità di interagire con il territorio) da cui sono stati costruiti indici sintetici e in seguito una matrice di correlazione. Gli indicatori risultano ben correlati fra loro, ad eccezione della debole correlazione con l'indicatore di accessibilità. I risultati relativi al confronto della performance fra le varie tipologie di musei confermano le evidenze già note in letteratura. I musei statali raggiungono migliori performance nelle attività di conservazione e ricerca, mentre i musei non statali registrano dati migliori in tutte le altre dimensioni. È stata poi analizzata attraverso un modello multivariato SUR (Seemingly Unrelated Regression) la relazione fra la performance dei musei e il modello di governance, per valutare in quale misura i musei riescano a raggiungere gli obiettivi della propria mission. I risultati mostrano una complementarità, non tanto un *trade-off* fra le mission dei musei. I risultati confermano che i musei statali sono più focalizzati sulla tutela e la conservazione, mentre gli istituti non statali sono rivolti a rafforzare i legami con i pubblici e con il territorio. Soprattutto, i musei dotati di autonomia speciale registrano livelli di performance migliori in tutte le dimensioni rispetto ai musei statali. Se si distinguono i musei statali a gestione diretta e indiretta emerge come i musei a gestione indiretta si comportino come musei privati, mentre i musei a gestione diretta registrano dati simili ai musei statali tradizionali. Una prima conclusione che si può trarre riguarda l'influenza dei modelli di gestione sulla performance dei musei; in secondo luogo, una maggiore autonomia consente ai musei

¹⁴⁸ E. Beretta, G. Firpo, A. Migliardi, D. Scalise, *La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia: confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, n. 524, novembre 2019.

di realizzare performance migliori. Lo stesso studio ha avviato un'ulteriore analisi dedicata ai musei ad autonomia speciale per capire quale sia stata l'evoluzione della performance dei primi venti musei diventati autonomi. Confrontando i dati ISTAT del 2011 e del 2015 e utilizzando la stessa metodologia della ricerca precedente (propensity score matching), dal confronto emerge che i musei autonomi hanno migliorato l'efficacia e l'efficienza delle loro attività.



Fonte: Elaborazioni sulle Indagini 2015 e 2011 Istat sui musei e le istituzioni similari

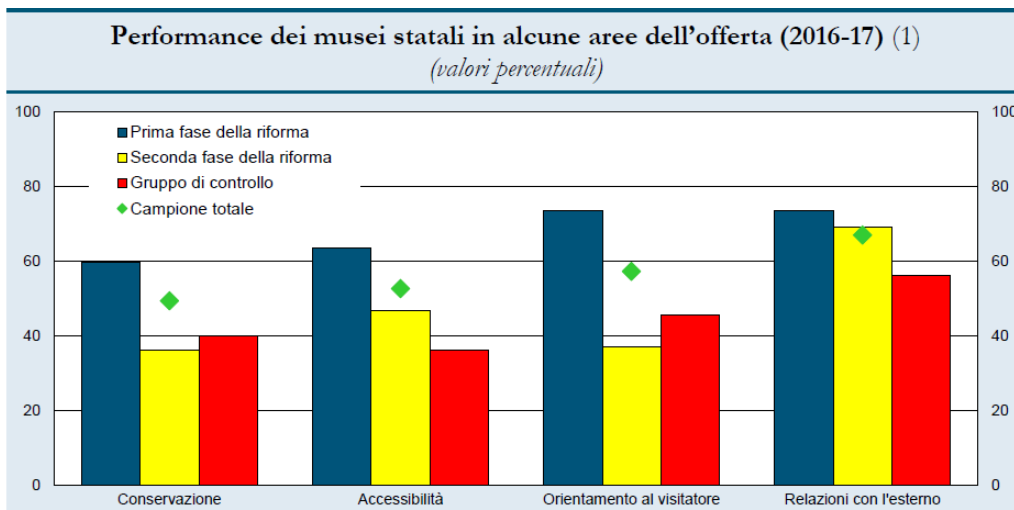
Fig. 2 Grafico relativo alla performance dei musei ad autonomia speciale rispetto alla performance di un gruppo di controllo relativi al 2011 e 2015, ripreso da E. Beretta, G. Firpo, A. Migliardi, D. Scalise, *La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia*, cit.

Occorre precisare che tali dati sono riferiti ad un periodo immediatamente successivo all'entrata in vigore della riforma, dunque potrebbero essere poco aderenti alla realtà. Proprio per questo motivo la Banca d'Italia ha promosso un ulteriore approfondimento su questi temi, pubblicando uno studio¹⁴⁹ teso a valutare se il cambiamento nella gestione e nella governance nei musei statali ad autonomia speciale sia positivamente correlato ad un'offerta di servizi più efficace e alla realizzazione della propria mission. Nel 2018 la Banca d'Italia ha somministrato un questionario ad un campione di quaranta musei suddiviso in quattro aree tematiche volte a rilevare il numero e il tipo di azioni messe in campo dai musei per quanto riguarda la conservazione del patrimonio, l'accessibilità dello spazio museale, l'orientamento ai visitatori, le relazioni con l'esterno. Le risposte si riferiscono al biennio 2016-2017 successivo all'entrata in vigore della riforma Franceschini; sulla base delle risposte, sono stati costruiti quattro relativi indicatori di performance per

¹⁴⁹ L. Leva, V. Menicucci, G. Roma, D. Ruggeri, *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, n. 525, novembre 2019.

confrontare la quantità e l'impegno di ciascun museo per l'offerta dei loro servizi. All'interno del campione considerato, il gruppo statistico è costituito dai venti musei divenuti autonomi nella prima fase della riforma; è stato poi costruito un gruppo di controllo composto da dieci musei statali (musei-ufficio), individuati con il metodo del *propensity score matching*, «con cui si stima per ciascuna unità non trattata la probabilità di esserlo (lo score) sulla base di talune caratteristiche»¹⁵⁰. Inoltre, per confrontare le azioni di ogni museo autonomo con quelle di un museo del gruppo di controllo è stato usato il metodo *nearest neighbour matching*, secondo cui viene abbinato al museo autonomo un museo che ha lo score più simile. I dati presi in esame per effettuare queste scelte sono stati ricavati dall'*Indagine sui musei e le istituzioni similari* del 2016, dunque riferita al 2015, dai quali sono state individuate alcune variabili come la tipologia, la categoria, il tipo di gestione, la superficie espositiva degli istituti, oltre al rapporto fra il numero di visitatori a livello regionale e il totale della popolazione della regione. Un secondo gruppo di controllo è stato individuato nei dieci musei resi autonomi nella seconda fase della riforma. Gli indicatori di performance sono stati calcolati come quota delle azioni svolte sul totale delle azioni possibili; nel questionario, infatti veniva richiesto un giudizio sull'intensità dell'azione messa in campo (significativo; apprezzabile; contenuto; nessun intervento); per la costruzione degli indicatori sono state considerate solo le azioni giudicate significative oppure apprezzabili. I risultati dell'analisi rivelano come i musei autonomi abbiano realizzato un numero medio di azioni superiore a quello del gruppo di controllo in tutte e quattro le aree considerate; in più la variabilità degli indicatori dei musei autonomi risulta più contenuta rispetto a quelli del gruppo di controllo. È stato stimato l'effetto della riforma sull'offerta museale effettuando un test per rilevare la differenza fra la performance media dei musei autonomi e quella del gruppo di controllo. Dal confronto emerge come la performance media dei musei autonomi sia numericamente superiore di venti punti percentuali rispetto a quella del gruppo di controllo, per quanto riguarda le aree dell'accessibilità e dell'orientamento al visitatore.

¹⁵⁰ Ivi, p. 12



Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale*, 2018.
(1) Media degli indicatori di performance dei singoli musei (quota delle azioni svolte sul totale delle azioni possibili) in ogni area dell'offerta museale.

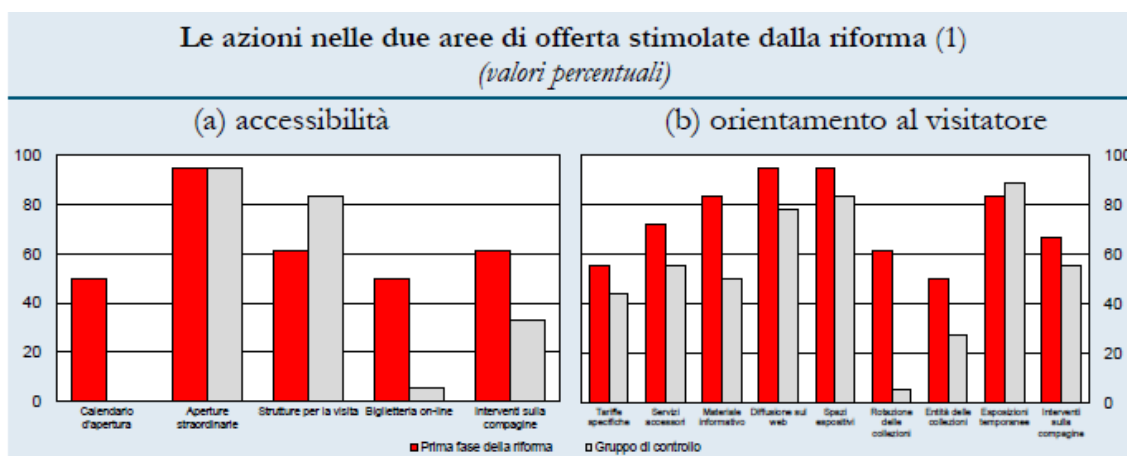
Fig. 3 Grafico relativo al confronto della performance dei musei statali autonomi rispetto ad altri musei statali suddivisa in quattro categorie, ripreso da L. Leva, V. Menicucci, G. Roma, D. Ruggeri, *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale*, cit.

Il tipo di azioni messe in campo dai musei autonomi nelle due aree che riguardano la soddisfazione dei pubblici interessano la riorganizzazione del calendario di apertura e del personale interno ed esterno, oltre all'implementazione dell'acquisto dei biglietti online; mentre i musei del gruppo di controllo si sono impegnati nel realizzare percorsi dedicati a visitatori con disabilità. Per quanto riguarda l'orientamento al visitatore i musei autonomi hanno investito risorse per migliorare la segnaletica e le informazioni del percorso di visita, favorire la rotazione delle collezioni, sviluppare il sito web e i canali social e i servizi accessori.

A seguito dell'introduzione della riforma Franceschini, i musei autonomi hanno registrato un aumento considerevole di visitatori. È stata quindi condotta un'ulteriore indagine al fine di valutare se tale incremento sia imputabile direttamente all'introduzione della riforma. A tal fine è stato utilizzato un modello di regressione, *difference-in-difference*, per stimare l'effetto sui visitatori come «differenza fra i visitatori nei musei autonomi e quelli nei musei di confronto nel periodo post riforma, al netto della stessa differenza nel periodo precedente»¹⁵¹. Le stime sono statisticamente significative e confermano che la numerosità dei visitatori dei musei autonomi è dovuta alle attività svolte nel periodo post-riforma.

¹⁵¹ Ivi, p. 16

Questo *paper* rivela quindi come l'autonomia concessa ad alcuni istituti museali abbia influenzato positivamente l'offerta e lo sviluppo dei servizi e delle loro attività, in particolare quelle rivolte alla soddisfazione del pubblico.



Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sulla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale*, 2018.

(1) Per ogni azione, quota percentuale dei musei, sul totale del gruppo cui appartengono, che l'hanno svolta.

Fig. 4 Grafico relativo al confronto dei musei statali autonomi rispetto al gruppo di controllo per le azioni svolte per l'area dell'accessibilità e dell'orientamento al visitatore, ripreso da L. Leva, V. Menicucci, G. Roma, D. Ruggeri, *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale*, cit.

Dati più recenti relativi agli effetti della riforma sono stati raccolti grazie ad uno studio commissionato da Federculture, pubblicato nel relativo rapporto del 2018¹⁵², che mette a confronto otto fondazioni museali, promosse per lo più da Enti Regionali e Locali ma anche dallo Stato e sette musei ad autonomia speciale. L'obiettivo della ricerca è studiare la capacità di autofinanziamento delle istituzioni. I dati relativi ai ricavi da attività caratteristiche è del 62% per le fondazioni, mentre sale al 75% per i musei autonomi; per quanto riguarda i contributi privati, per le fondazioni costituiscono l'11% delle entrate complessive, mentre per i musei autonomi soltanto il 3%. Infine, l'analisi ha rilevato che nei musei autonomi il ricavo medio per visitatore è nove euro, mentre per le fondazioni dieci euro; i contributi pubblici per ogni visitatore si attestano sui 3 euro per i musei autonomi e 4 euro per le fondazioni. Se da un lato emerge una buona capacità delle istituzioni di generare ricavi propri,

¹⁵² S. Consiglio, M. D'Isanto, *I modelli di business delle strutture museali italiane: fondazioni e musei autonomi a confronto*, in *Impresa cultura. Comunità, territori, sviluppo*, 14° Rapporto Annuale Federculture, 2018, Gangemi Editore, Roma, pp. 87-102

grazie al margine di autonomia che possiedono, dall'altro lato soprattutto i musei autonomi dimostrano una scarsa capacità di ottenere contributi da parte dei privati. Di conseguenza sembra che lo strumento dell'Art bonus non abbia dato i risultati sperati; inoltre, i musei autonomi dimostrano una scarsa capacità di saper sviluppare e consolidare legami solidi e di fiducia con gli stakeholders del territorio. Il modello di business prevalente in questo tipo di istituzioni è quello definito "commerciale" (sei su quindici), in quanto le maggiori garanzie di sostenibilità economica derivano dai ricavi di gestione. Pochi musei e fondazioni (tre) dimostrano di dipendere esclusivamente dai contributi pubblici, per altri (tre) i contributi pubblici e ricavi hanno lo stesso peso. Seppure il campione considerato sia molto ridotto, l'analisi dimostra che la riforma ha portato in alcuni casi un beneficio a livello di sostenibilità economica-finanziaria; inoltre emerge quanto ancora i musei debbano impegnarsi per comunicare all'esterno e per cercare di creare un dialogo con il territorio e con il contesto in cui sono inseriti.

2.5 Un riepilogo dei risultati

Dall'analisi degli studi e delle ricerche presentati è possibile ricavare qualche considerazione relativa alla performance dei musei ad autonomia speciale, utile per sviluppare il discorso dei prossimi capitoli.

In primo luogo, è possibile affermare come l'assetto di governance ibrida dei musei ad autonomia speciale, che combina elementi della sfera pubblica e di quella privata, si rivela un modello preferibile in ottica di sostenibilità. La componente che incide positivamente su tale risultato riguarda la diversificazione delle fonti di finanziamento, della composizione dello staff, degli accordi e delle partnership.

La performance dei musei ad autonomia speciale rispetto agli altri musei statali ha raggiunto risultati migliori per quanto riguarda qualsiasi attività rivolta all'esterno dell'organizzazione; in particolare, l'accessibilità e i servizi offerti ai pubblici risultano superiori rispetto a quelli dei musei statali.

Le criticità emerse dagli studi invece riguardano il contesto giuridico e politico in cui operano questi musei, caratterizzato da una tradizione improntata verso un modello di conservazione e tutela tutto orientato verso l'interno. D'altra parte, è stato dimostrato come, seppur in minima parte, i musei ad autonomia speciale hanno

intrapreso una strada in controtendenza. Un altro limite riguarda invece la tipologia e la natura delle variabili prese in considerazione per valutare questi risultati, che risultano più di ordine quantitativo che qualitativo. Sarebbe dunque necessaria una valutazione più approfondita che possa misurare la soddisfazione dei pubblici in relazione ai servizi offerti da tali musei.

Capitolo 3. Una proposta per un modello di governance relazionale per i musei ad autonomia speciale

Introduzione

Le analisi esposte nel capitolo precedente hanno messo chiaramente in evidenza come le normative introdotte con la riforma Franceschini abbiano consentito ai musei autonomi di organizzarsi, programmare e gestire le proprie attività in seno al principio dell'economicità e della trasparenza. In particolare, è emerso come tali musei abbiano investito maggiori risorse per migliorare strutture, dotazioni e strumenti relativi alla fruizione e all'esperienza di visita. Risulta comunque difficile cogliere qualche elemento di innovatività in questo cambio di rotta, in quanto le misure adottate erano indirizzate a fornire o implementare strumenti di base ormai universalmente inseriti in quel toolkit minimo ed essenziale di cui qualsiasi museo a livello internazionale dovrebbe disporre. Tuttavia, se si considera la situazione precedente al 2014, sembra che la riforma sia riuscita a far levare le ancore e far staccare dalla banchina quei musei statali rimasti troppo a lungo ormeggiati nel porto chiuso e sicuro del MiC. Trovarsi nel mare aperto dell'universo dei musei italiani ed europei e confrontarsi con esperti naviganti costringe a inevitabili confronti per difetto. È stata però imboccata la direzione corretta da seguire, in cui sarà possibile cogliere gli stimoli positivi provenienti dall'ambiente esterno e prendere spunto dai vicini per innescare processi migliorativi. Insomma, i traguardi raggiunti non sono sufficienti per navigare nei mari dei musei europei senza elevati rischi; bisogna lavorare più degli altri per dimostrare di poter occupare a pieno titolo un posto rilevante in quell'oceano.

Se l'orientamento al visitatore, l'accessibilità, l'esperienza di fruizione sono gli indicatori che hanno permesso ai musei autonomi di registrare performance complessivamente migliori degli altri musei statali sarà allora necessario renderli gli assi portanti delle future politiche e strategie di governance di questi musei. Sono proprio questi alcuni dei cardini attorno cui si costruiscono gli indirizzi suggeriti dagli organi europei ed internazionali riguardo i musei contemporanei. Nel contesto attuale però non sono più sufficienti valutazioni basate sui parametri presi in esame

dagli studi presentati nel capitolo precedente. Una strategia museale orientata ai pubblici e alla fruizione non può essere misurata prendendo in considerazione soltanto variabili come gli orari di apertura, la presenza di materiale informativo, la riorganizzazione del calendario delle mostre e degli eventi speciali, i servizi accessori¹⁵³. L'intento di questo capitolo sarà quello di delineare una proposta per far adottare ai musei autonomi un approccio di governance audience-centric che sia in linea con le strategie museali europee. Dopo una riflessione riguardo i problemi tipici e ancora irrisolti dei musei autonomi, anche alla luce di quanto emerso durante la crisi Covid-19, verrà delineato un quadro relativo ai principali indirizzi politici suggeriti per il settore museale a livello europeo. Su queste premesse si tenterà di proporre un approccio di governance museale aderente al contesto sociale e culturale attuale e sostenibile nel lungo periodo, a livello economico, culturale e sociale.

3.1 Una nuova socialità per i musei alla luce della crisi pandemica

La pandemia Covid-19 ha portato alla luce in tempi fulminei molti dei problemi cronici del mondo della cultura, scatenando una vera e propria crisi. Come suggerisce l'etimologia del termine, il periodo di lockdown iniziato a marzo 2020 è stato un momento di separazione, in quanto ha segnato un punto di non ritorno con il passato e, allo stesso tempo, un momento di profonda valutazione e ponderazione di eventuali scelte per il futuro prossimo e più lontano. All'universo che ruota attorno al sistema culturale italiano sono stati sottratti punti fermi, certezze e alibi che da anni consentivano di spingere faticosamente in avanti una macchina stupenda ma con qualche difetto di fabbrica. La pandemia ha prosciugato le acque torbide in cui era immerso il mondo della cultura, costringendolo ad esplorare fondali problematici e ostici, a lungo ignorati, in tempi rapidissimi.

Guardando al breve periodo, i musei statali si sono dimostrati prontamente reattivi e propositivi durante il periodo di blocco forzato delle attività. Nonostante le forti restrizioni, che limitavano idee e azioni concrete da mettere in atto, i musei hanno beneficiato della duttilità dei canali digitali. In una prospettiva di lungo periodo invece, la pandemia ha giocato il ruolo di acceleratore di processi di rinnovamento già

¹⁵³ Per la consultazione dei parametri presi in considerazione dallo studio della Banca d'Italia nel 2019 si rimanda a L. Leva, G. Menicucci, G. Roma, D. Ruggeri, *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale*, cit., p. 11

discussi e noti, ma dei quali non si erano ancora compresi a fondo i vantaggi strategici. Per far fronte ai diversificati problemi accentuati dalla crisi Covid-19 occorre una generale revisione dei modelli di governance dei musei; il successo in termini di efficacia e di efficienza delle funzioni e delle attività museali è direttamente connesso alla ridefinizione della mission, della programmazione e della pianificazione delle attività ed anche alla revisione della strategia che guida i principali processi decisionali ed operativi. L'obiettivo è dunque comprendere come agire e quali modifiche apportare per riposizionare il museo all'interno del panorama culturale italiano in un'ottica di lungo periodo. La pandemia ha acceso micce che hanno fatto discutere e ragionare i professionisti della cultura¹⁵⁴:

- il ripensamento del ruolo dei musei nella società contemporanea. Il rallentamento obbligato permette infatti di riflettere a fondo su funzioni, obiettivi e responsabilità dei musei, in modo da riorientare la futura pianificazione delle strategie museali;
- la difficile gestione di un immenso patrimonio, diffuso capillarmente sul territorio. La sfida più grande è quella di trovare delle linee guida generali e condivise ma declinabili nello specifico nei diversi contesti museali italiani;
- la forte caratterizzazione dei musei italiani. Per ogni museo italiano sarebbe necessario costruire un piano gestionale e strategico ad hoc, data l'unicità della collezione di ogni museo;
- riequilibrare il peso del turismo di massa e dei pubblici di prossimità. Coinvolgere le comunità è diventato un obiettivo primario per i musei, sottolineato anche dalla Convenzione di Faro. Stringere relazioni e intensificare il dialogo con gli stakeholder, costruire partnership e fidelizzare i pubblici significa sviluppare le potenzialità di una comunità che abita un territorio in ottica di benessere;
- porre maggiore attenzione ai musei di minori dimensioni o più periferici. Occorre trovare forme di governance cooperative e multilivello, che siano vantaggiose per i "grandi attrattori" e per i centri più dislocati;
- ripensare il sistema di offerta del museo. Numerose attività tipiche, come mostre con prestiti internazionali oppure conferenze o eventi che coinvolgono

¹⁵⁴ Tali riflessioni prendono spunto da una raccolta di contributi di diversi autori: AA.VV., *Per una migliore normalità e una rinnovata prossimità*, «Il capitale culturale», Supplemento Covid, n. 11, 2020

numeri elevati di persone, si sono rivelate difficili da organizzare nell'ultimo periodo. Risulta quindi urgente programmare i servizi ai pubblici organizzandoli a seconda dei vari segmenti di riferimento. In questo modo, le attività risulteranno mirate alla soddisfazione di un particolare pubblico e saranno in linea con le regole di contenimento del virus ancora in vigore;

- la comunicazione come un asset strategico. È stato sperimentato in questo periodo di incertezza quale rilevanza abbia la trasmissione di informazioni chiare e aggiornate. I processi comunicativi sono intrisi in qualsiasi attività e nelle collezioni stesse del museo, che in linea generale, si prefigge di trasferire contenuti e conoscenze. Occorre dunque ampliare i mezzi di comunicazione, implementando le competenze sulle nuove tecnologie; d'altro canto, è necessario ripensare il tono e le modalità con cui si intendono trasferire i messaggi. La questione risulta cogente per migliorare i rapporti interni di interazione fra il personale e gli organi decisionali del museo; è inoltre fondamentale per costruire una relazione di fiducia con i pubblici e gli stakeholders, in quanto contribuisce a formare la prima impressione che il museo vuole trasmettere di sé.

È possibile desumere da tali considerazioni che è necessario diffondere la consapevolezza dell'urgenza di un cambiamento, che deve partire dalla messa in discussione di un approccio organizzativo e culturale consolidatosi nel tempo e comunemente considerato stabile e valevole. Accantonare il lavoro dei musei che è stato costruito negli anni sarebbe un errore; aggiornarsi, essere dinamici e pronti a mettere in discussione continuamente il proprio operato è però la chiave per la sopravvivenza dei musei oggi.

3.1.2 Quali danni ha causato il Covid-19 per i musei?

Dietro l'apparente immobilità di qualsiasi attività, sospesa forzatamente per la crisi pandemica, molte organizzazioni internazionali ed italiane hanno continuato a lavorare, producendo numerose analisi volte a monitorare gli effetti dannosi per i musei e per il settore culturale causati dal lockdown del trimestre marzo-maggio 2020.

NEMO (Network of European Museum Organisations)¹⁵⁵, tra il 24 marzo e il 30 aprile 2020, ha elaborato un questionario rivolto ai musei di quarantotto paesi europei al fine di individuare le criticità emerse subito dopo il blocco delle attività e proporre una strategia modulata per tre livelli temporali (immediata, di breve-medio periodo e di lungo periodo). Sono state raccolte 961 risposte valide, che comprendono un 42% di musei di aree urbane, il 30% di musei situati in aree rurali e il 27% circa in grandi città o capitali. I risultati del questionario¹⁵⁶ attestano che, nonostante il 93% dei musei fosse chiuso e l'80% del personale lavorasse da casa, la maggior parte dei musei pubblici o statali dichiara di non aver dovuto licenziare il personale, mentre i piccoli musei o i musei privati hanno dovuto ridurre il loro organico. Le perdite relative alle entrate da biglietteria, negozi e altri servizi si aggirano fra i mille e cinquanta mila euro a settimana; sono i musei più grandi, localizzati nelle capitali a subire perdite più ingenti (ad esempio, per il Rijksmuseum, il Kunsthistorisches Museum di Vienna, lo Stedelijk Museum sono tra i cento e i seicento mila euro a settimana). Gravi criticità riguardano anche le mostre e i prestiti internazionali, il cui rinvio ha significato un mancato incasso già programmato che non ha permesso di recuperare gli investimenti già spesi per l'organizzazione. La maggior parte dei musei prevede in futuro di dover cancellare molte attività e programmi inclusi nella loro offerta prima della crisi. Pochi musei dichiarano di voler ricercare fonti di finanziamento alternative per coprire i mancati guadagni; molti, infatti beneficiano di fondi finanziari nazionali. I dati più significativi riguardano le attività online, che già tre settimane dopo la chiusura sono cresciute dell'80%, mostrando una positiva e tempestiva reazione. L'80% del personale è stato riorganizzato per lavorare più intensamente all'offerta digitale, a cui hanno fatto seguito un aumento consistente di tour virtuali, la pubblicazione di contenuti sui social network e sui siti web dei musei, che tra l'altro sono anche quelli a cui corrispondono bassi costi rispetto a corsi online, podcast, contenuti live. Più del 40% dei musei ha notato un aumento del 40% delle visite online. Il report ha evidenziato una risposta proattiva e rapida da parte dei musei rispetto alla gravità della situazione pandemica, a cui è corrisposta una

¹⁵⁵ NEMO è una rete internazionale che collega oltre trenta mila musei europei, localizzati in quaranta Paesi, che dal 1992 lavora per sostenere gli operatori museali, promuovere politiche di cooperazione europee e diffondere conoscenze riguardo il valore e l'impatto socio-economico delle istituzioni museali.

¹⁵⁶ NEMO, *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe. Final Report*, 12 maggio 2020 (<https://bit.ly/300EPKF>)

domanda crescente degli utenti, che si sono dimostrati partecipativi e legati alle istituzioni museali. Le raccomandazioni conclusive di NEMO si incardinano attorno a tre temi principali:

1. Un adeguato sostegno economico da parte degli enti europei, nazionali e locali per garantire stipendi al personale e la qualità delle attività e dei progetti proposti;
2. Investimenti nel patrimonio culturale digitale, uno strumento che ha reso lampanti tutte le potenzialità e il suo valore se curato e strutturato adeguatamente;
3. Rendere i musei pronti ad affrontare una crisi, attraverso supporti ai musei nel periodo di riapertura, elaborando metodi e strumenti di programmazione più flessibili e stimolando maggiormente la collaborazione transnazionale.

L'**UNESCO** ha contribuito all'analisi della situazione dei musei durante la pandemia pubblicando a maggio 2020 il rapporto *"Musei nel mondo di fronte al Covid-19"*¹⁵⁷. Sulla scorta della Raccomandazione UNESCO del 2015 in materia di protezione e promozione dei musei e delle collezioni, della loro diversità e del loro ruolo nella società¹⁵⁸, il report ribadisce l'importanza dei musei come spazi propulsori di legami sociali, di coesione, di formazione dei cittadini, la cui funzione è influenzata anche dalle nuove tecnologie che se da un lato possono offrire vantaggi promozionali per le istituzioni, dall'altro sono delle barriere per le persone che non hanno accesso ad esse. Come già evidenziato da NEMO, anche l'UNESCO sottolinea come i musei abbiano offerto un aiuto per gestire e contrastare il lockdown, sia attraverso la distribuzione di materiale sanitario sia attraverso l'offerta di attività che hanno ridotto il senso di isolamento delle comunità. I musei sono quindi riusciti a dimostrare il loro impatto sul benessere psicologico degli utenti, che hanno sviluppato o rafforzato il senso di fiducia nei confronti delle istituzioni museali. I risultati del lavoro sono per lo più stime riguardo la numerosità dei musei chiusi, l'attività online promossa dai musei e le azioni da attivare a lungo termine da parte dei musei anche con il sostegno dell'UNESCO. Il numero di musei nel mondo, circa

¹⁵⁷ UNESCO, *Museums around the world in the face of COVID-19*, 2020, (<https://bit.ly/328q0mw>)

¹⁵⁸ UNESCO, *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*, Adopted by the General Conference at its 38th Session Paris, 17 November 2015; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3D0dOpb>

novantacinque mila, è cresciuto del 60% circa rispetto al 2012; dati e stime molto disomogenee riguardano la distribuzione geografica e le caratteristiche organizzative e strutturali. Queste disparità sono emerse in particolare nel campo della dotazione di strumenti tecnologici e del personale addetto alla digitalizzazione.

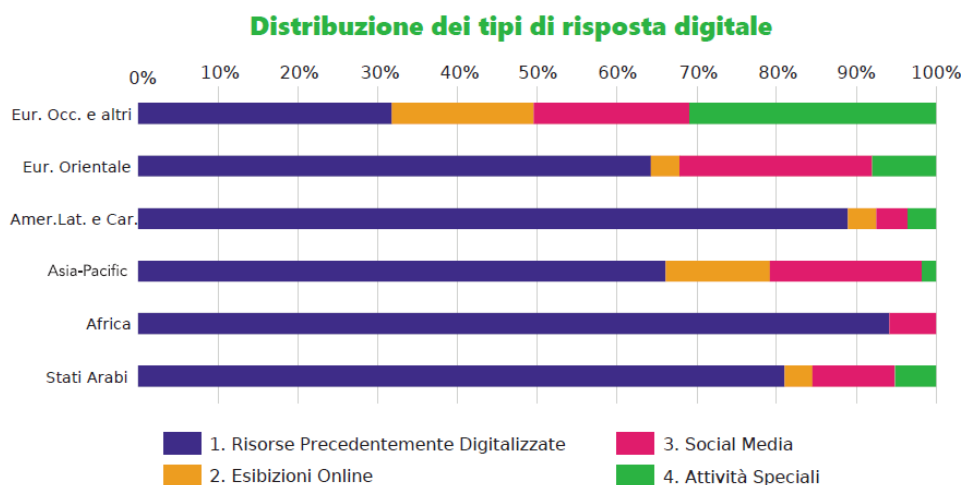


Fig. 3. Ripartizione delle risposte digitali per regione

Fig. 5 Grafico relativo al livello di digitalizzazione dei musei nel mondo; fonte: Rapporto UNESCO, *Musei nel mondo di fronte al Covid-19*, 2020

Dal grafico contenuto nel report è chiaro come le istituzioni che avevano già sviluppato attività di digitalizzazione di cataloghi e collezioni hanno messo in campo un maggior numero di attività, di qualità ed efficacia più elevata rispetto ad altri musei. Fra le attività proposte online, in larga misura si contano progetti o eventi previsti in presenza e riconvertiti in forma digitale, attraverso i social network o i siti web dei musei. Alcuni musei hanno sviluppato quiz, giochi, lezioni, podcast, tour virtuali o hanno lanciato challenge agli utenti. Solo per citarne alcuni, si ricordano l'evento "cocktail con i curatori" (Frick Collection, New York), la creazione di un videogioco che presenti la collezione del museo (Angermuseum, Germania con Animal Crossing) e la challenge che invita gli utenti a scattare foto di se stessi che riproducano opere famose del museo (Getty Museum, Los Angeles e Rijksmuseum, Amsterdam). L'UNESCO conclude il suo rapporto elogiando i musei come esempi di resilienza molto forti, capaci di rispondere repentinamente ai bisogni dei cittadini, instaurando nuove forme di legami con loro, suscitando curiosità e aspettative per il futuro ritorno alla normalità. Raccomanda di implementare le politiche digitali delle collezioni, le infrastrutture dell'IT, l'accesso ad Internet e personale competente. L'UNESCO si impegna a favorire la collaborazione fra istituzioni museali per

permettere alle realtà più piccole e meno avanzate di trarre spunto dai musei più sviluppati, al fine di ridurre le disparità nell'accesso alla cultura, ribadendo l'importanza della cultura come bene comune essenziale.

Nel contesto italiano, l'ISTAT ha curato lo studio "I musei statali al tempo del Covid-19"¹⁵⁹ a maggio 2020, che mostra quali ricadute ha avuto la pandemia sui musei statali.



Fig. 6 Grafico riassuntivo del rapporto prodotto da ISTAT; fonte: ISTAT, *I musei statali al tempo del Covid-19, 2020*

La distribuzione dei musei statali in Italia si basa sui dati del 2018, che mostrano come questi costituiscano il 9,4% dei musei sul totale degli istituti museali italiani; si concentrano in Lazio, Toscana e Campania, che riscuotono l'80% degli incassi e dei visitatori. Questo fenomeno di concentrazione si è acuito nel corso del tempo, infatti i primi dieci musei più visitati si confermano quelli delle rilevazioni degli anni precedenti, anche se è aumentato il pubblico totale dei musei statali. La pandemia ha causato gravi danni a livello di mancati incassi e ingressi: si stima una perdita di settantotto milioni di euro e una perdita di diciannove milioni di visitatori durante il trimestre del lockdown. Negli stessi mesi, marzo-maggio 2019, i musei statali avevano incassato circa sessantanove milioni di euro e registrato diciassette milioni di presenze. Nell'anno 2019, i musei statali avevano incassato duecentoquarantatre milioni di euro e si contavano cinquantacinque milioni di visitatori, di cui il 45,7%

¹⁵⁹ ISTAT, *I musei statali al tempo del Covid-19, 2020* (<https://bit.ly/3HBPTLO>)

paganti, che corrispondono al 42,1% del totale e un numero di sei volte superiore del pubblico non statale. Ad aggravare la situazione è il dato che riguarda l'affluenza di visitatori nel trimestre considerato, durante il quale solitamente si concentra il 34,7% di visitatori al Nord, il 30,9% per il Centro e il 32,9% per il Sud Italia; il dato nel 2019 si attesta intorno al 31,9% rispetto ai visitatori annuali. Inoltre, grazie ad una serie storica di dati fornita dal Ministero della Cultura, l'ISTAT ha stimato che nel trimestre del 2020 si sarebbe verificato un aumento dell'8,1% di utenti e del 12,8% di introiti lordi. Anche in Italia non sono mancate attività online promosse dai musei statali per coinvolgere il pubblico; tuttavia, come riportano i dati relativi al 2018 esposti nel capitolo precedente (cap. 2, tab 6.1) le attività di digitalizzazione sono poco sviluppate. Solo il 6,1% dispone di un catalogo online delle collezioni e il 9,8% offre una visita virtuale tramite Internet del museo; per contro i canali e le piattaforme digitali sono più diffusi, in quanto il 43,7% dispone di un sito web dedicato e il 65,9% di account sui social network, attraverso cui sono stati veicolati la maggior parte dei contenuti durante il lockdown.

Un ulteriore contributo significativo è stato elaborato dalla **Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali**: si tratta dello studio *Musei In-Visibili. Visioni di futuro per i musei italiani per il dopo emergenza Covid-19*¹⁶⁰. Se le precedenti analisi vertono sulla ricognizione della situazione di chiusura forzata imposta dalla pandemia, questa analisi mira ad identificare alcuni possibili interventi che i musei possono mettere in atto per riprendere le attività dopo l'emergenza. Tra aprile e maggio 2020 è stato avviato un lavoro di raccolta e analisi della bibliografia disponibile riguardo possibili scenari futuri per i musei italiani, da cui sono state individuate centonovantasei pubblicazioni italiane ed internazionali. Da un'analisi approfondita di questi documenti sono stati identificati trecentocinquantatre impatti di tipo culturale, economico, sociale, logistico, conseguenti al Covid-19, ossia effetti che generano cambiamenti di medio o lungo periodo per la gestione e la fruizione dei musei. Questi sono stati classificati in ambiti e ordinati in base alla loro significatività secondo la letteratura raccolta. Per quanto riguarda il contesto italiano, le aree di impatto ritenute più significative sono nell'ordine: comunicazione, fruizione digitale e social media; organizzazione e finanze; rapporti con il pubblico, coinvolgimento,

¹⁶⁰ Fondazione Scuola dei Beni e delle attività culturali, *Musei In-Visibili. Visioni di futuro per i musei italiani per il dopo emergenza Covid-19*, Rapporto finale, 2020 (<https://bit.ly/3udoUBU>)

educazione, valorizzazione; fruizione e accessibilità; rapporti con il territorio e con gli stakeholders; risorse umane; cura delle collezioni; sicurezza di persone e cose. Dopo aver selezionato trentadue effetti, è stato costruito un questionario somministrato ad operatori museali ed esperti del settore culturale che mira a rilevare da un lato quale sia per gli intervistati la probabilità percepita degli effetti della pandemia sui musei e dall'altro quale rilevanza hanno le conseguenze di tali effetti secondo il loro giudizio. Gli effetti ritenuti più probabili sono:

1. Una maggiore dipendenza da fondi pubblici di sostegno
2. La crescente preferenza da parte del pubblico per luoghi all'aperto o siti periferici meno affollati
3. Il maggiore ricorso a strumenti e contenuti digitali per uso personale
4. Sperimentare nuove strategie di coinvolgimento del pubblico, al fine di stimolarlo a condividere contenuti culturali

Mentre gli intervistati hanno indicato come più rilevanti:

1. Avere a disposizione personale qualificato per la produzione e gestione di contenuti digitali e social anche interattivi
2. Integrare contenuti digitali, da fruire online, con le esperienze fisiche
3. Dotarsi di piani strategici di gestione di medio periodo
4. Garantire e incentivare la fruizione di musei più piccoli e diffusi sul territorio
5. Assumere nuovo personale per far fronte alle trasformazioni in atto nel settore

Combinando i valori degli effetti probabili e degli effetti rilevanti, è stata creata una matrice di rischio/gravità, da cui è stata ricavata una graduatoria di priorità di intervento da attuare per contrastare i danni arrecati. Le prime dieci priorità emerse sono:

1. Promuovere la fruizione di musei e siti periferici
2. Rafforzare la formazione digitale del personale
3. Favorire un coinvolgimento empatico dei visitatori
4. Dotarsi di piani strategici per la sostenibilità
5. Integrare esperienze reali e virtuali
6. Riorganizzare il personale

7. Nuove forme di fruizione per minore affollamento
8. Sviluppare ricerche sul patrimonio di prossimità
9. Favorire mostre di qualità
10. Ascoltare i bisogni della comunità

La prima amara constatazione che si può dedurre da questo studio è la persistenza per gli istituti culturali dei medesimi problemi risultanti dall'analisi della situazione post-riforma Franceschini. Secondo gli intervistati, le azioni più significative da attuare sono rivolte alla necessità di nuove competenze e di un incremento di risorse umane e finanziarie; inoltre, risulta urgente una più efficiente ed efficace gestione. Soprattutto la forzata chiusura e il cambio repentino delle abitudini di vita quotidiane hanno indotto un ripensamento profondo da parte del museo dei suoi pubblici e viceversa, ossia da parte dei pubblici nei confronti del museo. Entrambe le parti, gli addetti ai lavori e i fruitori, percepiscono come urgente la gestione delle attività per il pubblico e le relazioni con gli stakeholders, a dimostrazione di quanto la pandemia abbia plasmato la percezione dell'importanza dei legami e delle relazioni fra attori dello stesso territorio. È necessario rispondere ai differenziati bisogni del pubblico, attraverso strumenti digitali innovativi ma anche metodi di coinvolgimento nuovi, che implementino l'empatia e la fiducia. Sono questi gli elementi cruciali su cui fare leva per costruire un'offerta inedita che trasmetta ai residenti la sensazione di un museo come un luogo che può divenire parte integrante della quotidiana vita cittadina.

Sulla base delle evidenze emerse da questi studi, è possibile individuare tre dimensioni degli effetti conseguenti al periodo pandemico che hanno avuto un maggiore impatto sui musei:

- **dimensione economico-finanziaria.** I mancati incassi e le perdite da bigliettazione sono il problema che accomuna i musei a livello internazionale. Di conseguenza, è lampante quanto i musei abbiano bisogno di differenziare le fonti di finanziamento, instaurando legami duraturi con potenziali finanziatori e ricercando continuamente eventuali bandi o progetti nazionali ed internazionali. Curare e implementare strategie di stakeholder engagement, partnership e sponsorizzazioni rappresenta un primo passo importante. La necessità di avere fondi a disposizione è strumentale all'investimento nel settore digitale, sia per acquisire nuove professionalità o formare gli addetti

museali su questo fronte, sia per dotarsi degli strumenti e dei mezzi più avanzati per consentire uno sviluppo soddisfacente di questa nuova frontiera, soprattutto per i musei statali.

- **dimensione strategica.** Si è diffusa la consapevolezza dell'importanza di una pianificazione e una programmazione strategica in ottica di sostenibilità. Oltre ad essere fondamentale per il normale svolgimento delle attività museali, risulta decisivo anche per consentire ai musei di essere pronti ad affrontare nuove sfide e problemi che potrebbero presentarsi, riducendo al minimo i rischi.
- **dimensione comunicativo-relazionale.** I dati relativi al benessere psicologico apportato per i pubblici grazie alle attività online svolte dai musei devono indurre questi ultimi a trasformare in una leva strategica il coinvolgimento e la partecipazione del pubblico. La costruzione di una relazione bidirezionale deve partire dall'ascolto della comunità. Gli studi e le indagini sui pubblici attuali e potenziali dei musei, diffusi fin dagli anni Ottanta e Novanta, devono costituire la base di partenza per innovare gli strumenti di monitoraggio, implementare processi di accountability e di customer relationship management. Includere nelle strategie di governance un approccio di audience engagement contribuirebbe a rafforzare la mission del museo e garantire la sua ragion d'essere in una prospettiva sostenibile nel tempo.

Il rinnovato senso di socialità figlio della crisi pandemica, non ancora conclusa, è un tema connaturale al senso di museo nel mondo contemporaneo, oltre ad essere oggetto di attenzione già da tempo da parte della letteratura e delle politiche europee. Il focus verrà quindi ristretto sul tema della relazione, intesa come un asset strategico su cui i musei devono puntare oggi in ottica di sostenibilità.

3.2 Gli indirizzi di governance museale a livello europeo

Gli organi istituzionali internazionali ed europei si sono sempre impegnati a definire obiettivi e strategie per indirizzare e accompagnare i musei verso il cambiamento e l'innovazione, partendo dalla ridefinizione e dall'ampliamento del loro ruolo e della mission. Oltre alle tradizionali funzioni *core*, i musei di oggi devono porsi come centri

culturali multidisciplinari di riferimento per la comunità in cui sono immersi; devono agire come attivatori di nuove conoscenze e generare un impatto culturale, sociale ed economico consistente per il benessere dei loro pubblici. L'obiettivo princeps del museo contemporaneo che emerge dalla proposta di definizione di museo elaborata dallo *Standing committee for Museum Definition, Prospect and Potential*¹⁶¹ presentata ma non approvata alla Conferenza generale di ICOM, svoltasi a Kyoto nel 2019 è quello di contribuire alla democratizzazione della cultura:

“I musei sono spazi democratizzanti, inclusivi e polifonici per il dialogo critico sul passato e sul futuro. Riconoscendo e affrontando i conflitti e le sfide del presente, conservano reperti ed esemplari in custodia per la società, salvaguardano ricordi diversi per le generazioni future e garantiscono pari diritti e pari accesso al patrimonio per tutte le persone.

*I musei non sono a scopo di lucro. Sono partecipativi e trasparenti e lavorano in partnership attiva con e per le diverse comunità al fine di raccogliere, preservare, ricercare, interpretare, esporre e migliorare la comprensione del mondo, con l'obiettivo di contribuire alla dignità umana e alla giustizia sociale, all'uguaglianza globale e al benessere planetario.”*¹⁶²

Anche il comitato italiano dell'ICOM ha avanzato una proposta di definizione che, seppur simile a quella ancora in vigore, contiene alcuni elementi di novità significativi:

*“Il Museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, accessibile, che opera in un sistema di relazioni al servizio della società e del suo sviluppo sostenibile. Effettua ricerche sulle testimonianze dell'umanità e dei suoi paesaggi culturali, le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone per promuovere la conoscenza, il pensiero critico, la partecipazione e il benessere della comunità.”*¹⁶³

È questo, dunque, il punto di riferimento che deve orientare la rotta dei musei verso il futuro. Nonostante non sia stato trovato ancora un accordo sulla nuova definizione di museo, è possibile tenere in considerazione queste proposte, in particolare quella del

¹⁶¹ Si veda: <https://bit.ly/346Z8of>

¹⁶² Ibidem

¹⁶³ ICOM, *Verso una nuova definizione di museo. Risultati dell'indagine di ICOM Italia*, marzo-aprile 2021 (<https://bit.ly/3AM6CsG>)

gruppo italiano, per capire verso quale direzione dovrà orientarsi la mission dei musei autonomi nel futuro prossimo. L'attributo "aperto al pubblico" è stato sostituito con "accessibile", una scelta da cui discende il dovere del museo di abbattere le barriere architettoniche, cognitive, culturali ed economiche, non solo per essere inclusivo, dunque presentarsi al pubblico come tale, ma anche per essere percepito come un luogo aperto e permeabile dall'intera collettività. L'espressione "che opera in un sistema di relazioni" è un'aggiunta rilevante, poiché il museo deve creare un sistema di connessioni con i pubblici e gli stakeholders del suo territorio, della sua nazione e del mondo, ponendosi al centro di una rete che permetta la condivisione di idee e risorse, al fine di migliorare la qualità delle sue attività, che sono "al servizio della società". Il tema dello "sviluppo sostenibile" interessa il futuro di qualsiasi organizzazione e impone anche ai musei di allineare le attività ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile adottati nell'agenda delle Nazioni Unite (*Sustainable Development Goals*). La responsabilità dei musei di oggi non riguarda soltanto l'adempimento delle proprie funzioni, come spesso accade all'interno dei musei statali ed autonomi. I musei sono chiamati a implementare le proprie attività e funzioni considerando a monte quale impatto potrebbero avere per lo sviluppo di una comunità e per il suo benessere. Questo si collega direttamente all'ultima parte della definizione in cui si dice che il museo deve promuovere conoscenza e pensiero critico, asset vitali per la rigenerazione continua di una comunità. Inoltre, al museo si chiede di essere partecipativo, il compito più arduo per i musei autonomi, abituati per anni ad essere "torri d'avorio"¹⁶⁴, ad accontentarsi di svolgere compiti procedurali e standardizzati. Prendere parte significa giocare un ruolo attivo all'interno della vita di una comunità, essere propositivi, essere alla ricerca di dialogo e relazioni e curare quelle già esistenti. Partecipativo significa anche lasciare che gli altri prendano parte all'interno dell'universo museale, trasmettere l'idea di un luogo che può essere frequentato quotidianamente, in cui è possibile incontrare persone, scambiare opinioni ma anche essere coinvolti in prima persona nella creazione di attività, al fine di contribuire al benessere, soprattutto cognitivo, spirituale e psicologico. Si tratta di un aspetto divenuto ancor più fondamentale durante la crisi pandemica, che ne ha reso evidenti le ripercussioni negative se trascurato. Infine, la specificazione

¹⁶⁴ M. Trimarchi, *Urbs e civitas: una mappa della cultura*, in F. De Biase (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, 2014, FrancoAngeli, Milano, pp. 138-150

“paesaggi culturali” è volta ad adeguare l’oggetto dei musei alla definizione di patrimonio culturale proposta dalla Convenzione di Faro del 2005¹⁶⁵, ripresa poi nella Raccomandazione UNESCO del 2015¹⁶⁶.

Esiste una diretta corrispondenza fra la configurazione di museo del futuro offerta da ICOM e le politiche dettate a livello europeo sulla cultura e sui musei. È possibile notare che il filo rosso che lega insieme i numerosi documenti europei riguarda la crescente centralità che viene attribuita al pubblico dei musei, composto da cittadini locali, dalla comunità europea e internazionale. Di conseguenza, sembra ancora più urgente mettere in atto un processo trasformativo tracciato dal lavoro di istituzioni, che mirano a promuovere il museo come centro nevralgico di partecipazione, condivisione, innovazione e formazione della comunità.

Data al 1960 la *Raccomandazione UNESCO sui mezzi più efficaci per rendere i musei accessibili a tutti*¹⁶⁷, segno che il peso attribuito ai pubblici, all’inclusione e alla partecipazione nella sfera museale risale a tempi lontani. I musei vengono definiti centri intellettuali e culturali nelle proprie località che hanno il compito di contribuire alla vita intellettuale e culturale della comunità, che a sua volta dovrebbe avere l’opportunità di partecipare alle attività e allo sviluppo dei musei. Altri temi importanti presenti nel documento sono la cooperazione con gli attori locali, il ruolo educativo dei musei, incoraggiare il coinvolgimento dei giovani. Nel 2015 l’UNESCO adotta la *Raccomandazione riguardante la protezione e la promozione dei musei e delle collezioni, la loro diversità e il loro ruolo nella società*¹⁶⁸, in collaborazione con ICOM. I presupposti ideologici che guidano una rifunzionalizzazione e trasformazione del ruolo dei musei nella società si basano sulla difesa e promozione della diversità culturale, vista come la sfida del XXI secolo. Di conseguenza, il museo deve essere uno spazio che favorisce il dialogo interculturale, incrementando il senso di responsabilità della comunità nel curare il patrimonio culturale.

¹⁶⁵ Council of Europe, *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society* (Faro Convention), STCE n. 199, 2005; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3oQSljA>

¹⁶⁶ UNESCO, *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*, Adopted by the General Conference at its 38th Session Paris, 17 November 2015; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3D0dOpb>

¹⁶⁷ UNESCO, *Recommendation concerning the Most Effective Means of Rendering Museums Accessible to Everyone*, 14 December 1960; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/32w2TTe>

¹⁶⁸ UNESCO, *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*, cit.

Il **Consiglio d'Europa** nel 2005 ha elaborato a Faro la *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società*¹⁶⁹, ratificata in via definitiva dall'Italia a settembre 2020. Il trattato, rimarcando l'importanza del patrimonio culturale come una risorsa per lo sviluppo della società e della qualità della vita, prescrive ai Paesi firmatari di valorizzarlo e predisporre le migliori condizioni per la partecipazione alle attività culturali. Sottolinea il valore e i vantaggi per la società nella cura e nell'implementazione delle attività legate al patrimonio culturale, in quanto migliorano il senso di inclusione e di identità, il rispetto dei diritti umani, la coesione sociale.

Nel 2007 il Consiglio d'Europa ha approvato con una risoluzione la comunicazione della Commissione europea, *Una agenda europea della cultura*¹⁷⁰, un documento considerato spesso il primo vero tentativo dell'UE di creare una politica culturale specifica. Contiene tre obiettivi strategici in base ai quali deve definirsi l'agenda europea per la cultura: la promozione della diversità culturale e del dialogo interculturale; la promozione della cultura come catalizzatore della creatività; la promozione della cultura come elemento essenziale per le relazioni internazionali dell'UE. Il tema della partecipazione alla cultura acquista ancora più importanza grazie alla scelta della Commissione europea di istituire nel 2007 un sondaggio speciale all'interno dell'Eurobarometro dedicato alla valutazione e misurazione della partecipazione e del coinvolgimento dei cittadini alle attività culturali. A pochi anni di distanza, nel 2013, durante la presidenza lituana del Consiglio dell'UE, emerge l'importanza di un approccio integrato al patrimonio culturale, ossia del coinvolgimento della società civile per sostenere le attività legate alla salvaguardia, sviluppo e promozione del patrimonio culturale. Nel 2014 infatti viene approvata la Comunicazione "Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa"¹⁷¹.

È dal 2014 che le politiche dell'Unione Europea percorrono in modo più sistematico la strada diretta a rafforzare le modalità partecipative di fruizione e co-creazione delle

¹⁶⁹ Council of Europe, *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, cit.

¹⁷⁰ Council of Europe, *Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture*; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3CLAXab>

¹⁷¹ European Parliament, *Resolution of 8 September 2015 towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*, 2014/2149(INI); per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3l5bEdl>

attività legate al patrimonio culturale¹⁷². Dopo la presidenza lituana che ha lanciato una prospettiva olistica del patrimonio culturale, la presidenza italiana del Consiglio dell'UE a maggio 2014 adotta le *Conclusioni relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile*¹⁷³ in cui viene sottolineato il ruolo del patrimonio culturale come attivatore di capitale sociale e di conseguenza l'importanza dell'impatto sociale ed economico da esso generato. A novembre 2014 invece il Consiglio approva le *Conclusioni sulla Governance partecipativa del patrimonio culturale*¹⁷⁴. L'invito per gli Stati membri è quello di attuare una governance multidisciplinare e multilivello, che coinvolga differenti portati d'interesse, anche i cittadini, al fine di promuovere politiche trasversali che apportino benefici a tutti i livelli della società. Nelle conclusioni, inoltre il Consiglio ha lanciato un piano di lavoro per la cultura triennale (2015-2018) che riunisse buone pratiche sulla governance partecipativa al patrimonio culturale. Infine, invita la Commissione a presentare una proposta per l'Anno europeo della cultura del patrimonio culturale¹⁷⁵.

Alla fine del 2018 la Commissione europea ha promosso un *Quadro europeo di azione per il patrimonio culturale*¹⁷⁶ per valutare i risultati dell'Anno europeo del patrimonio culturale e implementare le attività di successo svolte durante il 2018, in direzione dello sviluppo di maggiore coordinazione e di una visione olistica e condivisa. Di fondamentale importanza risultano i cinque pilastri su cui si fonda il quadro d'azione, in cui al primo posto si trova la partecipazione e l'accesso per tutti. Gli altri principi sono: soluzioni intelligenti per un futuro coeso e sostenibile; salvaguardia del patrimonio culturale in pericolo; mobilitazione di conoscenze e attività di ricerca; rafforzamento della cooperazione internazionale. Per quanto riguarda la sfida della partecipazione e dell'accesso il documento riporta i dati dell'indagine dell'Eurobarometro del 2017, da cui risulta che il 48% degli europei non è coinvolta in attività legate al patrimonio culturale. Il dato rassicurante è che il 68% dei

¹⁷² E. Sciacchitano, *Documenti dell'Unione Europea*, «Il capitale culturale», Supplementi 11 (2020), pp. 465-550

¹⁷³ Council of the European Union, *Conclusions of 21 May 2014 on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe*, 2014/C 183/08; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/2ZhbNTc>

¹⁷⁴ Council of European Union, *Conclusions on participatory governance of cultural heritage*, 2014/C 463/01; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3DNxRUw>

¹⁷⁵ E. Sciacchitano, *Documenti dell'Unione Europea*, cit., p. 467

¹⁷⁶ European Commission, *European framework for action on cultural heritage*, Publication Office of The European Union, May 2019; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3nORMNw>

rispondenti afferma di voler essere maggiormente informato e coinvolto¹⁷⁷. Sono state presentate tre linee di azione da mettere in campo per raggiungere tale obiettivo: ampliare il coinvolgimento del pubblico, anche grazie ai mezzi digitali; coinvolgere gli studenti e i giovani; abbattere le barriere all'accesso. Nel 2018 viene approvata una nuova *Agenda europea per la cultura*¹⁷⁸ che delinea un piano d'azione declinato in tre obiettivi strategici che riguardano la dimensione sociale, economica ed esterna. Dal punto di vista sociale, l'impegno è rivolto a creare maggiore coesione e benessere sociale attraverso il potere della cultura e della diversità culturale. Sul fronte economico, l'Europa si impegna a sostenere la creatività culturale incoraggiando sistemi di istruzione e innovazione delle competenze culturali. Il terzo obiettivo è quello di rafforzare le relazioni culturali internazionali, promuovendo il dialogo interculturale. Il documento sottolinea che «la partecipazione culturale unisce le persone. La cultura è un mezzo ideale per comunicare attraverso le barriere linguistiche, per coinvolgere i cittadini e facilitare la coesione sociale, anche tra i rifugiati, gli altri migranti e le popolazioni che li ospitano. Nell'ambito dell'agenda europea del 2017, i responsabili politici e gli operatori del settore hanno concordato i modi di utilizzo delle arti partecipative per promuovere la comprensione, coinvolgere i cittadini e aumentare la fiducia in se stessi»¹⁷⁹.

Nel 2001 la **Commissione europea** pubblica il *Libro bianco sulla governance europea*¹⁸⁰ che mira a migliorare i processi di governance dell'Unione Europea. Gli obiettivi prefissati sono il maggior coinvolgimento dei cittadini, la maggiore efficacia delle politiche e normative, l'impegno nel dibattito sulla governance mondiale e riorientare le politiche su obiettivi chiari. Nel documento vengono elencati i cinque principi fondamentali della buona governance: apertura, partecipazione, responsabilità, efficacia, coerenza. Fra i primi programmi culturali promossi dalla Nel 1997 la Commissione aveva già lanciato uno dei primi programmi culturali:

¹⁷⁷ Ibid.

¹⁷⁸ European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. A new European Agenda for Culture*, COM/2018/267 final; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/32uytAO>

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ European Commission, *White paper on governance*, COM (2001) 428 final; per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3GIS1p4>

*Raphaël*¹⁸¹. Viene predisposto un budget per sostenere la conservazione e il restauro e per incoraggiare la cooperazione e incrementare la consapevolezza e la partecipazione del pubblico al patrimonio culturale attraverso tecnologie informatiche e multimediali. Il programma promosso nel 2006, Programma cultura 2007-2013 ha offerto la possibilità ai musei di ricevere finanziamenti per allargare il loro bacino di utenza a livello internazionale, ma soprattutto incoraggiava le istituzioni museali a collaborare e cooperare con operatori culturali locali e internazionali per diffondere la conoscenza delle loro attività.

Sul fronte della digitalizzazione, già nel 2008 viene creata una piattaforma multimediale, "Europeana", promossa dalla Commissione e dal Parlamento UE, con l'obiettivo di rendere accessibili online materiali e risorse per studiosi e professionisti ma anche per il pubblico generalista relativi a musei, archivi e biblioteche. Il tema della digitalizzazione continua ad essere all'ordine del giorno delle politiche europee, soprattutto dopo che la crisi pandemica ne ha reso evidenti i vantaggi e l'utilità; infatti, fra i principali obiettivi del Piano per la ripresa dell'Europa si trova quello della transizione digitale.

Dopo i programmi lanciati dalla Commissione europea negli scorsi anni, *Europa Creativa* e *Horizon 2020*, nel 2020 è stato lanciato il programma *Nuovo Bauhaus europeo*, che proseguirà fino al 2023. È un'iniziativa volta ad integrare il settore culturale, il mondo della scienza e della tecnologia, l'architettura e il design per perseguire il comune scopo di ripensare, anche alla luce dei recenti sviluppi della pandemia Covid-19, gli spazi di comunità e di vita quotidiani, al fine di renderli più accessibili, sostenibili ed inclusivi. Dopo una prima fase definitoria, necessaria per mappare progetti già in atto e per capire le modalità attraverso cui aiutare le istituzioni, queste potranno presentare progetti pilota da realizzare per cui saranno e sono stati stanziati ingenti finanziamenti. In questo scenario, i musei dovrebbero porsi come agenti del cambiamento e delle trasformazioni attuali in senso partecipativo e sostenibile.

¹⁸¹ M. Höglund, *European Union Approaches to Museums 1993-2010*, in *Museum Policies in Europe 1990–2010. Negotiating Professional and Political Utopia*, EuNaMus, Report n. 3, 2012, p. 170 (<https://bit.ly/30VanP2>)

Anche gli obiettivi previsti dal **PNRR** (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)¹⁸² per il settore culturale sono in linea con i risultati a cui tende il Nuovo Bauhaus europeo. Infatti, per fare fronte alle perdite causate dalla pandemia, l'UE ha predisposto una serie di misure di finanziamento per gli Stati contenute nel piano di ripresa Next Generation EU, che mira ad investire risorse per favorire la transizione ecologica e digitale. Il programma italiano ha individuato sei missioni, la prima delle quali interessa direttamente il settore culturale. I risultati attesi sono migliorare il sistema della pubblica amministrazione per renderlo più efficiente ed efficace e rilanciare il turismo e la cultura a livello internazionale e facilitare la transizione digitale del settore culturale. Per quanto riguarda i musei, gli interventi di riforma sono volti ad abbattere le barriere fisiche per migliorare l'accessibilità, in quanto solo il 53% degli istituti e luoghi della cultura nel 2018 aveva superato questo limite secondo i dati ISTAT. Lo scoglio più alto sarà l'eliminazione delle barriere cognitive, percettive, culturali e sensoriali, un tema poco sensibile presso i musei (secondo l'ISTAT nel 2018 solo il 12% aveva affrontato il problema). Per affrontare questo cambiamento saranno organizzate attività di formazione per gli operatori museali. Un altro obiettivo è quello di migliorare l'efficienza energetica degli edifici museali, spesso ubicati in edifici storici dotati di strutture e impianti obsoleti, che richiedono alti costi di manutenzione. Gli investimenti per la digitalizzazione interessano anche le collezioni museali e mirano ad ampliare l'accesso alla cultura e il lavoro degli operatori museali a livello internazionale.

Il denominatore comune delle politiche e dei programmi europei e nazionali che interessano il settore culturale e museale risiede nella posizione di rilievo occupata dai cittadini, intesi come pubblici e stakeholder, diretti destinatari e promotori, consumatori e consumatori o prosumer. La transizione digitale ed ecologica, l'accessibilità, l'inclusione e coesione sociale, la partecipazione e la cooperazione acquisiscono un senso solo se messe a disposizione della collettività; gli ingenti investimenti che comportano sono giustificabili alla luce dei benefici e del benessere che apportano alla società intera. Di conseguenza, nel panorama dei musei statali e autonomi italiani, sembra sia necessaria una sorta di inversione di tendenza rispetto al modus operandi adottato fino ad ora. È giunto il momento di sfruttare le

¹⁸² Per il testo si rimanda a: <https://bit.ly/3DRmtab>

potenzialità insite nel modello ad autonomia speciale concesso ad alcuni musei per attuare davvero evoluzioni misurabili ed evidenti in grado di influenzare l'operato anche degli altri musei minori. Il museo-tempio deve cedere il passo al museo-forum.

3.3 Un approccio di governance incentrato sulla relazione per i musei ad autonomia speciale

3.3.1 Presupposti teorici

In questo paragrafo si intendono tirare le fila del discorso presentato fino a questo punto. Le evidenze degli studi presentati nel secondo capitolo rendono chiaro come da una parte i musei autonomi hanno registrato un aumento dei visitatori quasi spontaneo, dall'altra tali musei hanno attuato un miglioramento dell'offerta dei servizi più a livello quantitativo che qualitativo. Inoltre, a causa della crisi pandemica, molte persone hanno subito periodi di isolamento prolungati e già con le prime riaperture è stata rilevata una tendenza crescente verso la ricerca di occasioni di socialità, di contatto, di relazione. Per questa ragione sarebbe interessante per i musei trasformare queste consuetudini e tendenze in asset attorno a cui costruire una strategia di governance, che possiamo definire "relazionale", nel senso che punti sulla creazione e sul rafforzamento del Capitale Relazionale dei musei autonomi. Nei diversi contributi presi in esame al fine di individuare i presupposti teorici per una tale proposta, afferenti alla governance, al marketing, al management, ai museum studies, ai visitor studies, alla sociologia e agli indirizzi delle politiche europee, ricorre costantemente un concetto, la relazione, che funge da fattore unificante delle diverse materie. Si sostiene quindi che puntare sulla relazione possa essere un approccio di governance strategica coerente con il contesto di sviluppo dei musei ad autonomia speciale. Il tentativo è quello di ragionare su azioni sperimentabili concretamente da tali istituti, senza fissare obiettivi troppo ambiziosi rispetto alle risorse disponibili. Inoltre, si vuole proporre un approccio contaminato dall'apporto di svariate discipline, in modo che possa essere trasposto a diversi livelli e dimensioni dell'eventuale strategia pensata da ogni singolo museo.

Prima di definire le caratteristiche di un possibile approccio di governance per i musei ad autonomia speciale sono necessarie alcune precisazioni. Innanzitutto, occorre circoscrivere ancora di più il campo dell'interpretazione di **governance** che

si intende condividere e motivare tale scelta. Il concetto che rappresenta meglio l'idea di governance applicata ai musei ad autonomia speciale, ai fini di questo lavoro, è vicina alla definizione di corporate governance. Chiamata anche governance d'impresa, si tratta di «quell'insieme di regole che determinano, ad ogni livello (leggi, regolamenti ecc.) la gestione di una società. Essa include le relazioni tra i vari attori coinvolti e gli obiettivi per cui l'impresa è amministrata»¹⁸³. Lo studio della corporate governance però spesso sfocia nella presentazione dei diversi modelli che un'impresa può scegliere di adottare, focalizzando l'attenzione sulla natura, la composizione e il controllo della proprietà aziendale. Per quanto riguarda il caso dei musei ad autonomia speciale, una simile riflessione sarebbe poco interessante, in quanto la scelta relativa all'organizzazione interna degli organi di governo e le loro relative funzioni sono disciplinate dalla legge (D.M. 23 dicembre 2014 *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, artt. 9-14). È sfidante invece ragionare su un'altra sfumatura del concetto di governance d'impresa: la tipologia, il peso e l'equilibrio delle relazioni tra gli attori che compongono il sistema di governo e i diversi stakeholders, «soggetti che sviluppano interessi di vario genere nei confronti dell'impresa e che, riponendo in essa precise aspettative, perseguono proprie finalità cercando di condizionarne gli obiettivi»¹⁸⁴. L'inclusione del concetto di stakeholder all'interno del concetto di governance ha avuto la conseguenza di considerare come connaturato alla governance anche il concetto di accountability, che «esprime la responsabilità informativa dell'azienda medesima e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo dell'esito trovano la loro piena conformazione. Tale ultima affermazione fa comprendere come la responsabilità informativa di cui si discorre abbia [...] una doppia valenza: quella interna postulante la verifica del raggiungimento dell'obiettivo implementante il fine perseguito dall'azione aziendale; quella esterna postulante la comunicazione di dati e di informazioni tramite i quali far apprezzare il livello di *performance* raggiunta ed il rispetto della pluralità di vincoli a cui l'azienda stessa è sottoposta»¹⁸⁵. Il tema dell'accountability fa il suo ingresso nel mondo della Pubblica Amministrazione già con il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in*

¹⁸³ A. Arienzo, *La governance*, cit., pp. 39-40

¹⁸⁴ Ibidem

¹⁸⁵ A. Matacena, *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in A. Matacena (a cura di), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, 1999, Egea, Milano, p. 75

materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e viene ribadito con il processo di managerializzazione e trasformazione governativa che termina con la riforma Franceschini. Spesso si ritiene che tale riforma abbia significato soltanto il conferimento di autonomia, mentre non si evidenzia invece cosa comporti a livello operativo. «Autonomia [...] significa anche rendicontabilità»¹⁸⁶ e responsabilità. Per i musei di natura pubblica questi principi si trasformano in finalità istituzionali, che devono per forza trovare spazio nella mission dei musei autonomi. Alcuni autori¹⁸⁷ sostengono che seppure la teoria degli stakeholder sia nata nel contesto delle aziende for profit, si è rivelata connaturale alle organizzazioni non profit, in quanto il rendere conto delle azioni da parte di un museo nei confronti degli stakeholders e della comunità si traduce nella «legittimazione dell'operato dell'organizzazione e [costituisce] il viatico principale per “dialogare” con i suoi portatori di interessi»¹⁸⁸. Dunque, con l'affermarsi di un approccio alle teorie di corporate governance maggiormente orientato verso la soddisfazione e la cura delle relazioni con gli stakeholders si sta sempre più affermando l'idea che «la gestione delle relazioni di business rappresenta il cuore dell'azione di governo ovvero il fondamento della creazione del valore d'impresa»¹⁸⁹.

Non solo il concetto di **relazione** sembra intrinseco alla definizione di governance, ma questo assume un significato pregnante se riferito alla governance dei musei. Alcuni autori ragionano di governance relazionale declinando tale idea sia a livello politico-amministrativo sia a livello aziendale. Rhodes, ad esempio, considera la governance di uno Stato come un network, ossia un sistema auto-organizzativo emergente da reti d'interazioni¹⁹⁰. Le caratteristiche attribuite dall'autore alla governance come network possono essere funzionali per descrivere anche la tipologia di relazioni del museo inteso come impresa non profit:

¹⁸⁶ L. Zan, *Assetto istituzionale, strutture di governance e processi di managerializzazione*, in L. Zan (a cura di) *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, cit., p. 454

¹⁸⁷ F. Dainelli, B. Sibilio Parri, *Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability*, in «Economia aziendale online», vol. 3, n. 1, 2012, p. 91-105.

¹⁸⁸ Ivi, p. 94

¹⁸⁹ S. Romenti, *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, «Impresa Progetto-Rivista online del DITEA», n. 2, 2008, p.2

¹⁹⁰ L. Tronca, *Verso un'analisi strutturale delle forme di governance*, cit., p. 313

- l'interdipendenza tra le organizzazioni. Si potrebbe dire, prendendo a prestito una teoria delle scienze aziendali, che il museo è immerso in un sistema di relazioni. Inoltre, nella proposta di definizione del Comitato italiano di ICOM si dice che il museo *“opera in un sistema di relazioni”*, dunque instaura all'interno del contesto in cui opera legami con altre organizzazioni, di natura pubblica, privata, profit o non profit, i cui confini risultano poco netti;
- interazioni reiterate e continue tra gli attori del network. Il museo che adotta una buona governance dovrebbe instaurare legami stabili e continuativi con i suoi stakeholders, in quanto le relazioni apportano scambi di risorse di diverso tipo e il raggiungimento di obiettivi condivisi;
- interazioni basate sulla fiducia, di cui siano stabilite regole condivise. Occorre curare e stabilire i termini e i vincoli di un contratto di relazione da entrambe le parti coinvolte (solo per fare qualche esempio: museo-stakeholder, museo-pubblici, museo-museo)
- un significativo grado di autonomia dallo Stato. Quest'ultimo punto risulta un po' meno aderente alla realtà dei musei ad autonomia speciale, che hanno un grado di dipendenza nei confronti del Ministero della Cultura alquanto significativo. Ciò potrebbe costituire un vincolo per lo sviluppo di un sistema di relazioni ampio e diversificato.

Secondo alcuni autori i tratti salienti di una governance relazionale riguardano la cooperazione, la pianificazione congiunta, la fiducia interorganizzativa e il sistema di informazioni¹⁹¹. Insomma, tutto ciò che attiene alla struttura di coordinamento delle relazioni fra organizzazioni, dunque contratti, regole, normative di tipo formale o informale, ma anche ai processi messi in campo per creare, sviluppare, mantenere e curare una relazione¹⁹². Macneil e Dore sostengono che *“contracting is never completely discrete (i.e., anonymous, characterized by limited communication, as assumed by neoclassical theories) but that even the most fundamental model of discrete exchange includes some relational element”*¹⁹³. In Italia invece, un gruppo di

¹⁹¹ P.D. Claro, G. Hagelaar, O. Omta, *The determinants of relational governance and performance. How to manage business relationships*, «Industrial Marketing Management», n. 32, 2003, pp.703-716.

¹⁹² A.S. Roath, S.R. Miller, S.T. Cavusgil, *A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships*, «International Business Review», vol. 11, n. 1, 2002, pp. 1-16

¹⁹³ A. Zaheer, N. Venkatraman, *Relational Governance as an Interorganizational Strategy. An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*, «Strategic Management Journal», vol. 16, n. 5, 1995, p. 374

ricercatori, a partire dagli anni Novanta, ha cercato di mettere a punto un modello interpretativo del comportamento delle imprese, considerate come sistemi relazionali, per studiarle attraverso un framework concettuale definito Visione Relazionale dell'Impresa (VRI)¹⁹⁴. Le basi teoriche del progetto affondano le radici in studi di management e marketing¹⁹⁵ che adottano un paradigma relazionale per studiare quanto e come le relazioni business-to-business e business-to-consumer possano rivelarsi risorse strategiche «capaci di contribuire in modo determinante alla creazione congiunta di valore per il mercato, alla formazione del capitale economico, alla creazione e alla sostenibilità del vantaggio competitivo e alla definizione di percorsi innovativi di sviluppo delle imprese»¹⁹⁶. Sicuramente questi studi sono a loro volta influenzati da alcuni sociologi che, intorno agli anni Ottanta e Novanta, spostano l'oggetto della loro indagine dall'individuo o dai gruppi sociali alle relazioni e ai rapporti fra individui nella società, spingendosi fino a definire quest'ultima come il sistema di relazioni che intercorrono fra attori sociali¹⁹⁷. Secondo la VRI, le relazioni sono «interazioni di scambio integrative di risorse; esse originano con riferimento ad uno stato di connessione strutturale tra due o più soggetti ed evolvono, in una prospettiva sistemica, in interazioni, caratterizzate queste ultime, nell'intrapresa di un percorso comune che travalicando la mera collaborazione, approdano verso la condivisione, in altri termini, generano risonanza»¹⁹⁸. Questa visione assume la prospettiva di osservazione del soggetto di governo, considerato l'artefice dell'attivazione e della strutturazione di relazioni interne ed esterne. È fondamentale che gli organi di governo investano nella fidelizzazione dei loro interlocutori, divenendo inclini all'ascolto e al dialogo con l'ambiente, che può essere generatore di stimoli, conoscenze e risorse utili per l'impresa. Questo sforzo ed investimento deve essere alimentato nell'ottica di incrementare le probabilità di sopravvivenza non solo dell'impresa, ma dell'intero sistema di relazioni che viene creato. È possibile dunque

¹⁹⁴ M.V. Ciasullo, O. Troisi, *La visione relazionale dell'impresa. Un approccio per la strategic governance*, 2017, Torino, Giappichelli.

¹⁹⁵ La letteratura evidenzia come ci sia stato un passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale, incentrato sulla gestione dei rapporti con i clienti. Secondo questa prospettiva il marketing studia il valore generato dalla relazione, misura la redditività di questa e valuta il ciclo di vita delle relazioni. Per approfondire si rimanda a: Busacca B., Bertoli G., *Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore*, 2017, Egea, Milano pp. 319-352

¹⁹⁶ M.V. Ciasullo, O. Troisi, *La visione relazionale dell'impresa*, cit., p. 18

¹⁹⁷ Il riferimento è a: P. Bourdieu, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, 1983, Il Mulino, Bologna; P. Donati, *Introduzione alla sociologia relazionale*, 1983, Franco Angeli, Milano.

¹⁹⁸ Ivi, p. 27

considerare la VRI come una strategia di governance per le imprese utile per affrontare la complessità dell'ambiente in cui sono immerse e tentare di garantirne la sostenibilità.

Focalizzando l'attenzione su alcuni studi rivolti direttamente al settore culturale, Argano ha proposto un'analisi del capitale relazionale delle organizzazioni culturali¹⁹⁹. Partendo da una riflessione sullo stato dell'arte delle organizzazioni culturali, che si trovano a fronteggiarsi con interlocutori complessi e sono immerse in una trama sociale complessa, l'autore sostiene come queste sembrano inerti e incapaci di individuare la causa più profonda dei problemi da affrontare. «[...] Per il settore culturale la reazione prioritaria al cambiamento e all'incertezza in tutte le sue sfumature è riposta nello sviluppo di una maggiore maturità strategica, che significa costruire e sperimentare orientamenti e percorsi con grande duttilità di pensiero e di azione»²⁰⁰. Alla base di questo cambiamento, le imprese culturali dovrebbero puntare sul capitale intellettuale, un asset strategico di altissima qualità e di cui dispongono in elevata quantità. È composto da componenti interne (capitale umano, capitale creativo, capitale strutturale) e una componente esterna, ossia il capitale relazionale inteso come il complesso di interconnessioni stabilite con l'esterno; “[...] è quello più importante per l’osmosi dell’organizzazione culturale con l’ambiente esterno e contribuisce alla costituzione del suo capitale sociale”²⁰¹. In ambito economico, le relazioni sono considerate beni relazionali che confluiscono in un patrimonio di reti di vitale importanza per l’organizzazione in quanto attraverso lo scambio viene rafforzata l’identità e la ragion d’essere dell’organizzazione e viene abbattuta la barriera dell’autoreferenzialità ancora diffusa nel settore pubblico. I musei autonomi presentano queste caratteristiche; sarebbe dunque sfidante sperimentare un tale approccio in ottica strategica. Occorre però che i vertici dell’organizzazione e il personale condividano l’importanza di un tale orientamento che se studiato, pianificato e monitorato può davvero tracciare la strada verso un’innovazione, almeno del panorama dei musei statali italiani.

¹⁹⁹ L. Argano, *Le organizzazioni culturali e il Capitale Relazionale*, in F. De Biase (a cura di), *I pubblici della cultura.*, cit., pp. 181-215

²⁰⁰ Ivi, p. 184

²⁰¹ Ibidem

«Il museo relazionale»²⁰², oltre ad essere il titolo di un volume che ha avuto grande successo all'interno dei museum studies, può diventare il mantra dei musei autonomi che intendono finalmente attuare quel cambiamento culturale ed organizzativo dall'essere *su qualcosa* all'essere *per qualcuno*²⁰³. La relazione è il paradigma che permette al museo di ragionare secondo una logica innovativa basata su collaborazione, cooperazione, connessione, partecipazione, coinvolgimento e ascolto reciproco; in una prospettiva di più ampio raggio, questa è la logica sottesa a quel modello di sviluppo basato su reti o network considerata la meta verso cui la società si proietterà, e si sta proiettando, per il prossimo futuro. Un grande vantaggio che possono sfruttare tali musei è costituito dalla loro naturale propensione ad essere multilivello, polifonici e interconnessi con la comunità, con il territorio e con il mondo. L'azione dei musei infatti può interessare, influenzare ed essere influenzata da soggetti estremamente variegati. La mission dei musei abbraccia questioni, conoscenze e valori, che interessano una quantità ingente della società, che potrebbe essere considerata di per sé lo stakeholder primario del museo. Tuttavia, in questa sede si porrà particolare attenzione alla relazione con i pubblici, uno degli stakeholders che “co-determina la natura e l'entità del valore complessivo perseguito ed ottenuto dall'istituto”²⁰⁴.

Il tema della relazione, intesa come rapporto reciproco e connessione fra due o più soggetti, risulta di grande attualità anche per la valenza che ha assunto durante il periodo di pandemia Covid-19. «Le comunità sono costituite non soltanto da persone, ma dai sistemi relazionali che esse creano e dai quali sono poi condizionate. La capacità delle persone di essere pienamente sé stesse, in salute, si alimenta dalla relazione, dalle interazioni che sviluppano fra di loro, con le comunità e i territori che frequentano. Viviamo dunque oggi un paradosso insostenibile: quello del distanziamento fisico generalizzato e di lunga durata, in sé contrario alla nostra gioia, al nostro sviluppo e alla nostra stessa salute, eppure motivato da prioritarie esigenze sanitarie»²⁰⁵. Il compito dei musei oggi è anche quello di sfruttare questa sorta di

²⁰² S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, 2003, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

²⁰³ S.E. Weil, *From Being about Something to be for Somebody. The Ongoing Transformation of the American Museum*, «Daedalus», vol. 128, n. 3, 1999, p. 229 (<https://bit.ly/3gld1Mm>).

²⁰⁴ F. Acerboni, F. Rocchi, *Declinazione operativa della mappatura degli stakeholder*, in F. Donato, B. Sibilio, *Governare e gestire le aziende culturali*, cit., p. 101

²⁰⁵ P. Petrarola, *Introduzione*, in AA.VV., *Per una migliore normalità e una rinnovata prossimità*, cit., p. 10

reset degli ultimi due anni per mostrarsi con un'immagine rinnovata alla comunità. Occorre quindi rafforzare il legame con gli affezionati e convincere i non-pubblici che il museo è già cambiato e può ancora cambiare, può soddisfare quel bisogno di socialità, relazionalità e benessere che è già stato esacerbato nel periodo post Covid-19.

Esistono alcune motivazioni che giustificano la scelta di ritenere adeguato ed applicabile concretamente un tale approccio ai musei ad autonomia speciale:

- tali istituti hanno raggiunto risultati a livello di performance incoraggianti dal punto di vista di un maggiore orientamento ai pubblici (cap. 2); tuttavia, spesso tali risultati non sono stati l'esito di una strategia pianificata, ma la naturale conseguenza della maggiore propensione al consumo culturale, dell'evoluzione dei comportamenti dei visitatori e del maggiore richiamo attorno a tali musei grazie agli sforzi comunicativi e mediatici da parte del Ministero della Cultura. Insistere su questa tendenza connaturata alla comunità e ai musei stessi e trasformarla in un approccio strategico pianificato e studiato è la chiave per migliorare l'immagine, la programmazione dell'offerta e l'impatto dei musei autonomi;
- rispetto agli altri musei-ufficio statali, i musei autonomi possono sfruttare i margini di azione offerti dalla riforma. La multidisciplinarietà delle competenze ed esperienze degli organi di governo e delle aree funzionali, la programmazione e pianificazione autonoma delle attività, la creazione di partnership durature, l'implementazione delle fonti di finanziamento sono solo alcuni degli strumenti a disposizione di tali musei. Fino ad oggi sembra che pochi istituti avessero competenze ed esperienza per maneggiare nel modo più fruttuoso questa cassetta degli attrezzi. Risulta ora necessario fornire linee guida e suggerimenti per dotare il personale museale non solo di nozioni teoriche ma di esempi pratici per sfruttare le potenzialità di tali mezzi;
- la dimensione di tali istituti e il loro grado di autonomia ha permesso loro raggiungere un grado di influenza paragonabile a quella dei più importanti musei diffusi nel panorama europeo. Il loro compito, dunque, non si limita soltanto a migliorare le attività core in termini di economicità e soddisfazione del pubblico. Occorre rafforzare la propria reputazione al punto da divenire

sufficientemente influenti nel panorama museale per creare una rete a livello territoriale con quei musei-ufficio statali minori, in un'ottica di mutuo scambio e beneficio;

- tra i musei e la comunità esiste un "contratto sociale", che i musei autonomi, poiché di natura pubblica, sono chiamati non solo a rispettare ma anche ad onorare. A supporto di tale affermazione si richiama alla teoria della stakeholder-agency²⁰⁶ che riguarda il rapporto che intercorre fra un'organizzazione e i suoi stakeholder. Tale contratto per i musei influisce direttamente sul senso più profondo della loro esistenza: «la sopravvivenza dell'azienda non profit è possibile solo se essa adempie al contratto sociale, dimostrando che la collettività richiede, in via continuativa, i suoi servizi ed approva lo schema di distribuzione dei benefici»²⁰⁷. Fra le priorità del museo deve esserci quindi la cura della relazione con la sua comunità di riferimento, in quanto il suo operato continuerà ad avere un senso, una giustificazione, una legittimazione fino a quando tali stakeholders riconosceranno utilità e soddisfazione nell'usufruire dei servizi offerti dal museo;
- i musei autonomi, in quanto musei pubblici statali, sono chiamati a rispettare gli standard e le norme che definiscono le caratteristiche che deve avere la relazione con i pubblici. Oltre alle norme elencate nel Codice Urbani relative alla valorizzazione e alla fruizione degli istituti e luoghi della cultura (parte II, titolo II, artt. 101-127) e alle raccomandazioni europee sopracitate, devono garantire un servizio in linea con gli standard dell'Atto di indirizzo (2001) e i Livelli minimi di uniformi di qualità (2018). Nella sezione Rapporti con il pubblico dell'Atto di indirizzo si afferma che per un museo «interpretare il suo patrimonio e renderlo fruibile da parte dei visitatori, specialmente esponendolo, è dunque parte integrante della sua ragion d'essere. In linea generale, il museo è sollecitato a sviluppare, nel rispetto della propria tradizione e cultura, quegli aspetti di orientamento verso il visitatore che mettano quest'ultimo in grado di godere l'accostamento al museo stesso come un evento particolarmente appagante non solo in quanto fattore di crescita

²⁰⁶ F. Dainelli, B. Sibilio Parri, *Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability*, cit., p. 93

²⁰⁷ M. Santi, *Il controllo multidimensionale integrato*, 2001, Edizioni Nautilus, Bologna, p. 62

culturale, ma anche in quanto momento privilegiato della fruizione del tempo libero, e valido complemento delle più consuete attività ricreative»²⁰⁸.

Nella sezione “Rapporti con il pubblico e comunicazione” del documento relativo ai Livelli minimi uniformi di qualità invece viene sottolineato che «risulta particolarmente rilevante che gli istituti museali e similari soddisfino quanto più possibile la crescente diversificazione della società dal punto di vista etnico, sociale, di genere, culturale, di età ecc. E a tal proposito sono particolarmente utili tutte le iniziative volte alla conoscenza del pubblico per poter orientare politiche ed iniziative [...] È infatti tramite servizi ed offerte rivolti specificatamente a distinte fasce di pubblico che gli istituti “mediano” i contenuti informativi attivando una molteplicità di processi formativi negli individui e stimolando forme di apprendimento diversificate. Particolare peso va dato al tema della trasparenza, cui gli istituti museali sono chiamati a corrispondere in quanto erogatori di un servizio pubblico»²⁰⁹.

La sfida primaria che devono affrontare i musei autonomi riguarda uno scollamento a livello di cultura organizzativa rispetto al tradizionale modo di intendere il museo: «the once familiar “collect, preserve and interpret” mission that dominated the twentieth-century museums shifted towards a new audience-centered focus. Accross the field, museums have increasingly identified themselves as community-oriented, outwardly focus centers of education dedicated to reflecting and serving broad and diverse audiences»²¹⁰. Questa inversione di tendenza è funzionale a trasmettere il valore intrinseco della cultura, in modo che aumenti, di conseguenza, il valore percepito da parte della comunità. Comprendere e far comprendere il valore della cultura, attraverso processi e pratiche partecipative, strumenti di comunicazione e linguaggi aggiornati, implementando l’ascolto e il dialogo permetterà di accrescere il valore complessivo del patrimonio culturale del territorio e della società²¹¹.

²⁰⁸ D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, p. 18

²⁰⁹ D.M. 21 febbraio 2018, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del sistema museale nazionale*, p. 19

²¹⁰ E. Mary, R. Randy, *Are Museum Educators Still Necessary?*, «Journal of Museum Education», vol. 31, n. 1, 2006, p. 31.

²¹¹ F. Acerboni, F. Rocchi, *Declinazione operativa della mappatura degli stakeholder*, cit., pp. 55-56

3.3.2 Una proposta

L'approccio verrà presentato come una sorta di linea guida, articolata in tre sezioni che corrispondono a tre fasi sequenziali da seguire per giungere ad una pianificazione strategica che sfrutta la relazione come un asset. I destinatari sono gli organi di governo del museo, anche se indirettamente la proposta interessa anche il personale e i pubblici dei musei.

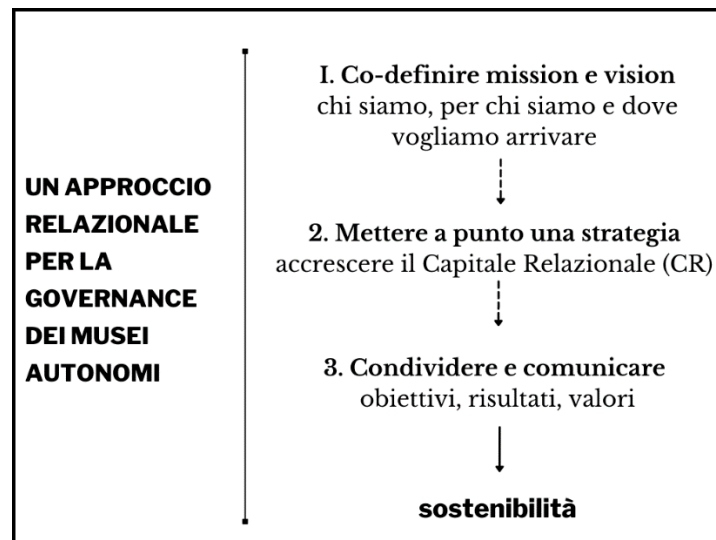


Fig. 7 Schema riassuntivo della proposta di un approccio relazionale per la governance dei musei autonomi. Elaborazione personale

1. Co-definire mission e vision: chi siamo, per chi siamo e dove vogliamo arrivare

Con il termine mission si identifica il processo di definizione della ragion d'essere di un museo. L'obiettivo è quello di redigere una dichiarazione d'intenti, rivolta all'esterno che mira a giustificare le ragioni dell'esistenza di un'organizzazione, mostrare le caratteristiche distintive e uniche del museo, oltre a circoscrivere il campo entro cui il museo intende agire. Risulta chiaro come tale dichiarazione debba essere l'esito di una riflessione profonda, svolta dall'interno dell'organizzazione. Tutti i membri dell'organizzazione devono essere coinvolti per riflettere sull'identità del museo individuando punti di forza e punti di debolezza, il core business, le funzioni istituzionali, i principi morali e i valori, lo scopo, le politiche e le norme di

comportamento. In un'ottica relazionale questo non è sufficiente²¹². In primis, i soggetti che devono essere coinvolti in questa riflessione non sono solo il direttore, il CdA, il comitato scientifico e il personale del museo, ma anche i membri dell'associazione Amici del Museo, gli studenti e gli universitari, le associazioni culturali del territorio, i partner storici, i pubblici affezionati e anche i non-pubblici. Il museo contemporaneo, infatti, non può definire la sua identità soltanto attraverso un'analisi interna, ma deve attivare un'analisi partecipata. Durante il processo di formulazione della mission di un museo autonomo occorre allineare i principi del museo con gli indirizzi e le politiche ministeriali ed europee (UE, ICOM), ma anche con l'idea che gli stakeholders del museo hanno di quest'ultimo. Appoggiando un'ottica più relazionale, la dichiarazione dovrebbe includere anche: a chi il museo si rivolge e perché, chi non vuole essere e che cosa non intende fare il museo e perché, chi sono i partner e gli stakeholders e quali valori il museo condivide con loro.

La definizione della vision viene spesso tralasciata dai musei e non rientra nel sistema di documenti di rendicontazione obbligatori dei musei statali, al contrario della mission. La visione di un museo è la «concezione del mondo del futuro»²¹³, ossia un insieme di condizioni desiderabili, di traguardi e obiettivi verso cui tende il museo e che si prefigge di realizzare nel lungo periodo. Forse anche a causa della costante incertezza e instabilità, tale processo definitorio risulta maggiormente difficile. Tuttavia, in un'ottica strategica, definire la vision significa assumere una cultura organizzativa guidata da uno spirito di continuo miglioramento, innovazione ed evoluzione. I processi di formulazione di mission e vision che seguono un approccio relazionale dovrebbero sostanziarsi in un lavoro preliminare basato sulla raccolta di informazioni e pareri da parte dei pubblici e degli stakeholders. Non basta interrogarsi ma occorre anche interrogare gli altri al fine di comprendere:

- quale l'idea hanno del museo, che ruolo ha nella loro vita, cosa può rappresentare idealmente, cosa si aspettano dal museo, dunque quale impatto può generare il museo;

²¹² L. Argano, P. Della Sega, *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, 2010, FrancoAngeli, Milano, pp. 45-52

²¹³ F. Rocchi, *Missione e scelte strategiche*, in B. Sibillo Parri (a cura di), *Definire la missione e le strategie del museo*, 2004, FrancoAngeli, Milano, p. 28

- in quali valori, principi, comportamenti si riconoscono e quali si auspicano che il museo possa aggiungere in futuro;
- quale idea hanno di altri musei o organizzazioni culturali, al fine di studiare i competitors, che potrebbero divenire possibili partner, oppure potrebbero aiutare il museo a comprendere cosa non vuole essere e in cosa risiede la sua unicità.

I mezzi attraverso cui innescare questa pratica con un approccio relazionale possono essere:

- interviste: possono essere somministrate al museo, prima, durante o dopo il percorso di visita, servendosi dell'aiuto del personale di sala oppure della biglietteria; in alternativa, potrebbero essere somministrate anche presso i bookshop o le caffetterie del museo. Da non sottovalutare è il ruolo che giocano il sito web e soprattutto i social network, che permettono di creare facilmente questionari molto brevi e sono un mezzo per lasciare spazi aperti al dialogo, a domande, alla richiesta di informazioni;
- indagini osservanti: è una tecnica di rilevazione di dati poco sperimentata in Italia, tuttavia può essere una modalità meno invasiva nei confronti dei pubblici. È molto utile per raccogliere opinioni, scambi di idee e valutazioni personali dei visitatori riguardo i servizi offerti dal museo, che possono sfuggire ad un'analisi interna condotta dal personale. Di conseguenza, può essere utile per poter individuare obiettivi futuri e azioni concrete che il museo vuole adottare per migliorare l'immagine e l'identità che trasmette;
- focus group: questa tecnica di rilevazione qualitativa può essere molto proficua per indagare comportamenti e motivazioni dei pubblici e anche per innescare un dibattito costruttivo. Sarebbe interessante studiare la composizione dei gruppi di partecipanti all'indagine, raggruppandoli in base ai target di riferimento del museo oppure in base ad altri parametri (fascia d'età, appassionati, non-pubblici, partner e stakeholders del territorio);
- riunioni o incontri: sarebbe possibile anche organizzare uno o più incontri, lanciando una call tramite i canali social, la newsletter e il sito web per coinvolgere pubblici e stakeholder durante il processo definitorio, in modo che

possano dialogare direttamente con lo staff del museo ed esprimere il loro punto di vista;

Una volta raccolti queste informazioni, la formulazione della mission e della vision sarà rappresentativa della comunità in cui il museo “abita”. D'altra parte, un tale processo sancisce un patto importante con i pubblici, dunque si trasforma in una vera e propria promessa da mantenere, per cui il museo dovrà lavorare al fine di rispettare le loro aspettative.

2. Mettere a punto una strategia che mira a potenziare le relazioni

Anche se spesso in letteratura la strategia è un processo che viene attribuito più al management che alla governance, la messa a punto di una strategia potrebbe riguardare qualsiasi dimensione di un'organizzazione. Nell'ambito di un'organizzazione culturale, la strategia concerne un «insieme di decisioni in grado di combinare capacità e risorse di una impresa con le opportunità dell'ambiente, per generare valore per chi ha interesse nell'impresa stessa (stakeholder)»²¹⁴. Dall'etimologia del termine, è possibile comprendere che tale processo interessa direttamente i soggetti di governo di un'organizzazione. Prendendo spunto dalla teoria delle cinque P formulata da Mintzberg, Ahlstrand e Lampel²¹⁵, intendiamo la strategia di governance come un piano, dunque un programma che delinea un insieme di azioni che un'organizzazione intraprende per raggiungere gli obiettivi prefissati, in grado di condurla a raggiungere assetti e posizioni migliori di quelle attuali. In questa fase, è necessario individuare un piano di azione in linea con il metodo relazionale proposto nella fase precedente. Si è scelto di ricavare gli obiettivi strategici di tale proposta dalla definizione ideata dal Comitato italiano alla Conferenza di ICOM di Tokyo nel 2019. Per ognuno degli obiettivi individuati, ogni museo può identificare azioni più specifiche e coerenti con il proprio istituto. La strategia proposta è composta da un indirizzo strategico, da cui si diramano alcuni

²¹⁴ L. Argano, P. Della Sega, *Nuove organizzazioni culturali*, cit., p. 37

²¹⁵ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, 1998, Free Press, New York, pp. 9-21. Secondo gli autori, il concetto di strategia si può ricondurre a 5 significati. Un piano, quindi un programma in grado di portare l'impresa ad occupare determinate posizioni future. Un modello di comportamento, cioè un sentiero di sviluppo che si può ricostruire ex-post e che spieghi le azioni e le scelte attuate da un'impresa. Un posizionamento, ossia l'adozione di scelte di prodotto, mercato e tecnologia che consentono all'impresa di avere un vantaggio competitivo durevole e profittevole. Una manovra, ossia una mossa strategica o un'azione che l'impresa mette in campo per affrontare una minaccia o per cogliere un'opportunità. Infine, una prospettiva, che riguarda il modo in cui un'impresa comunica la sua identità e il suo business.

obiettivi più specifici. In questa fase verranno maggiormente indagati gli obiettivi che mirano a potenziare la relazione fra museo e pubblici.



Fig. 8 Schema riassuntivo della strategia di governance relazionale proposta per i musei autonomi. Elaborazione personale

L'indirizzo strategico che guida un approccio di governance relazionale riguarda il processo di sviluppo del Capitale Relazionale (CR). Il CR è composto da: reputazione, network e relazioni. Al fine di instaurare e rafforzare le relazioni con i pubblici, un museo deve porsi alcuni obiettivi: migliorare l'accessibilità, migliorare la partecipazione, promuovere la conoscenza e il pensiero critico.

Indirizzo strategico: accrescere il Capitale Relazionale (CR)

Il CR di un museo è costituito dall'insieme delle relazioni e delle conoscenze che il museo riesce ad instaurare con i suoi stakeholders e con i pubblici. Per sviluppare in modo strategico tale asset occorre comprendere che si tratta di una risorsa condivisa fra il museo e tutti gli stakeholders coinvolti. Alcuni autori che applicano tale concetto al mondo delle imprese for profit, parlano anche di customer capital, inteso come l'insieme dei legami con i clienti; in particolare si riferiscono al "potenziale che un'impresa ha grazie alle sue relazioni"²¹⁶, al punto che molti definiscono le relazioni come beni relazionali, che arricchiscono il capitale umano e sociale dell'impresa,

²¹⁶ L. Priolo, *La gestione d'impresa in una prospettiva relazionale. Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale*, 2013, FrancoAngeli, Milano, pp. 53-55

migliorando la soddisfazione e la felicità della comunità e del museo. Gli autori²¹⁷ individuano tre componenti del capitale relazionale:

- la reputazione: riguarda il processo di attribuzione di senso all'impresa da parte degli stakeholders, dunque è il frutto della percezione accumulata nel tempo delle esperienze e dell'immagine del museo, per questo può generare valore sociale ed economico per il museo²¹⁸;
- il network: è la rete di relazioni che il museo innesca con i suoi stakeholders e le modalità con cui gestisce tali relazioni; può comprendere anche le reti di relazioni esterne al museo a cui quest'ultimo prende parte;
- le relazioni: intese come le interconnessioni, i legami, gli scambi, che si creano fra il museo e i suoi stakeholders. In questo lavoro, l'attenzione sarà posta sulla relazione fra il museo e i suoi pubblici. Le relazioni stanno all'origine della creazione di una buona reputazione del museo e della creazione di un network consolidato e della partecipazione del museo ad altri network.

Al fine di accrescere il capitale relazionale del museo, in particolare di instaurare e rafforzare le relazioni con i pubblici, è possibile fare riferimento ad alcuni studi di marketing relazionale e di audience development (AD). Secondo una prospettiva di marketing relazionale, la redditività offerta dal cliente o dal visitatore in questo caso tende ad aumentare in modo proporzionale all'aumento della durata della relazione²¹⁹. Per questo motivo è necessario sviluppare strumenti di analisi e di misurazione oltre che strategie per valutare il valore della singola relazione, il valore complessivo dell'insieme delle relazioni, il ciclo evolutivo di una relazione e attraverso quali modalità innescare o curare la relazione. Tale premessa è fondamentale in quanto l'AD affonda le sue basi teoriche nel marketing relazionale, oltre a servirsi anche della sociologia, del management, dei visitor studies e museum studies. L'AD compare fra le priorità specifiche e trasversali del Sottoprogramma Cultura del programma europeo Europa Creativa (2014-2020) e compare anche come priorità del programma Europa Creativa (2021-2027). È possibile definirlo come un approccio o un processo strategico e pianificato di lungo periodo che coinvolge l'intera organizzazione; ha l'obiettivo di creare e curare relazioni più intense e

²¹⁷ L. Argano, P. Della Sega, *Nuove organizzazioni culturali*, cit., pp. 184-185

²¹⁸ S. Romenti, *Corporate governance e reputazione*, cit., pp. 6-7

²¹⁹ Busacca B., Bertoli G., *Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore*, cit., p. 322-327

diversificate con i pubblici effettivi o potenziali. “Aiuta un’organizzazione culturale a compiere la sua missione, trovando il giusto equilibrio tra ruolo sociale, sostenibilità economica e ambizioni creative”²²⁰.

Partendo dalle teorie sviluppate nel campo dell’AD, occorre delineare delle azioni strategiche per aumentare il capitale relazionale del museo. Il punto di partenza riguarda la verifica di alcune precondizioni e convinzioni condivise all’interno dell’organizzazione museale:

- Condivisione di un approccio strumentale del museo. È necessario sia diffuso un pensiero strategico che considera come fine ultimo del museo l’instaurazione di un legame profondo e duraturo con i pubblici, che comporti soddisfazione, partecipazione, e coinvolgimento. Ciò significa adottare una visione dinamica e flessibile, in quanto le relazioni evolvono, cambiano e vanno monitorate e curate nel tempo.
- Considerare le relazioni come parte integrante della strategia del museo. Le relazioni infatti sono asset strategici e risorse di cui il museo può disporre e servirsi.
- Le relazioni riflettono i valori e l’identità del museo. Il museo deve essere in grado di trasmettere attraverso i legami con i pubblici diversi contenuti intrinseci della sua identità e allo stesso tempo captare i valori dei visitatori. Inoltre, dallo scambio emergono altri valori condivisi fra i pubblici e il museo come l’ascolto, il dialogo, la fiducia, la lealtà, la costanza, l’equità.
- Ampliare, approfondire e differenziare le relazioni in base al target di riferimento. La soddisfazione e la percezione della qualità dell’offerta museale dipendono anche da un’accurata analisi specifica di ogni target di pubblici individuato dal museo. In questo modo sarà più chiaro come gestire le relazioni.

Il fine ultimo dell’AD è creare o implementare una relazione; alcuni autori specificano quali sono gli obiettivi dell’AD in base alle azioni da intraprendere per raggiungerli.

²²⁰ La citazione fa parte della definizione che The Audience Agency fornisce di AD, riportata nel volume: C. Da Milano, A. Gariboldi, *Audience Development: mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali*, 2019, FrancoAngeli, Milano, p. 109

Bollo²²¹ parla di ampliamento del pubblico, diversificazione del pubblico e miglioramento della relazione, obiettivi che possono essere raggiunti con un processo strategico in due fasi: reach (raggiungere, conoscere intercettare pubblici attuali e potenziali) e engage (modalità di coinvolgimento che possono riguardare differenti aree di intervento scelte dal museo, ad esempio la comunicazione, l’allestimento degli spazi, progetti speciali). L’autore elabora anche una matrice che mette in relazione gli obiettivi dell’AD con le due fasi del processo strategico, al fine di individuare azioni operative concrete da attuare in base alle diverse fasi e alle diverse tipologie di pubblici (abituati, occasionali, potenziali, non-pubblici).

La matrice 3x2 fasi/obiettivi dell’audience development e gli strumenti più adatti

	Ampliamento	Diversificazione	Incremento relazione
REACH	comunicazione, pricing, ADV, CRM, flessibilità orari, strategia digitale	segmentazione, guerrilla marketing, mktg inusuale, nuovi formati dell’offerta, diversificazione orari, outreach, peer-to-peer communication	-
ENGAGE	marketing relazionale, Co-creation, co-curation, contest, premi, “dietro le quinte”, gestione post evento	esperienzialità, mediazione, multisensorialità, attività educative, outreach, contest, strategia digitale	Membership, volontariato, coinvolgimento attivo, crowdfunding, ambasciatori

Fonte: elaborazione dell’autore

Fig. 9 Matrice ripresa da A. Bollo, *50 sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development*

Le aree di intervento su cui fare leva per innescare il processo *reach-engage* sono numerose; la chiave è comprendere quale di queste possa adattarsi meglio a determinate categorie di pubblici. In linea generale è possibile distinguere strategie basate su:

- luoghi (puntare sulla creazione di una connessione con gli spazi museali, affinché diventino familiari e si sviluppi un senso di appartenenza)
- collezione (puntare sulle collezioni attraverso: rotazione delle opere o apertura dei depositi; percorsi differenziati che puntino su uno storytelling studiato a seconda del target; aggiornamenti su stato di conservazione e interventi di restauro, coinvolgendo i pubblici durante conferenze di solito riservate a pochi)

²²¹ A. Bollo, *50 sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development*, in F. De Biase (a cura di) *“I pubblici della cultura*, cit., pp. 163-180

- eventi collaterali (trovare un giusto equilibrio fra una programmazione di eventi in abbinamento con la visita della collezione, per avvicinare il pubblico alle opere)
- capacity building (mirare all'empowerment delle competenze e delle capacità dello staff per poter puntare sull'accrescimento delle conoscenze dei pubblici)
- co-creazione (progetti che puntino sulla partecipazione attiva dei pubblici, sul coinvolgimento in prima persona, ad esempio le modalità proposte nelle fasi 1 e 2 di definizione della mission e formulazione dei documenti del museo)
- digitale (è una frontiera di espansione potenzialmente immensa per i musei, di cui i musei statali sembrano servirsi poco a causa di mancanza di competenze e professionalità necessarie, oltre alla mancanza di risorse economiche)

È possibile scandire in alcune fasi il processo che porta all'aumento del capitale relazionale basato su una strategia di AD, al fine di poter davvero considerare il museo come operante "in un sistema di relazioni":

- mappare i pubblici attuali e individuare i pubblici potenziali che il museo vuole coinvolgere (occorre comprendere le caratteristiche di ogni target, le aspettative e le abitudini, le predisposizioni, le idee, in modo da individuare la migliore strategia per ogni target)
- analisi strategica (individuare le caratteristiche della relazione con ogni target, per comprendere vantaggi e svantaggi, l'equilibrio fra le due parti, eventuali margini di crescita della relazione; individuare le risorse a disposizione e scegliere una linea strategica per ogni categoria di pubblici)
- mantenere e curare la relazione (valutare lo stato e il valore della relazione, monitorare il ciclo evolutivo della relazione, risolvere conflitti o divergenze)
- valutazione (misurare il valore generato dalla relazione)

III Relazioni con i pubblici: instaurare e rafforzare

a. Migliorare l'accessibilità

L'art. 27 della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 1948 recita: *ogni individuo ha diritto di prendere parte liberamente alla vita culturale della comunità, di godere delle arti e di partecipare al progresso scientifico ed ai suoi benefici.*

L'accessibilità non riguarda soltanto il concetto di apertura del luogo fisico del museo,

ma è strettamente legata ad una riflessione sulle barriere che impediscono, frenano o limitano la fruizione del patrimonio culturale. Il compito dei musei riguarda dunque l'identificazione e lo studio di tali barriere, in modo da agire concretamente mettendo in campo soluzioni che riducano l'impatto di tali impedimenti. L'art. 12 della Convenzione di Faro spiega che per accesso alla cultura si intende il *processo di identificazione, studio, interpretazione, protezione e presentazione dell'eredità culturale* ed è strettamente legato all'idea di partecipazione. In letteratura si parla di diverse categorie di barriere all'accesso: a livello fisico o materiale, si distinguono barriere architettoniche e barriere economiche; a livello immateriale invece le barriere possono essere di tipo culturale, cognitivo, tecnologico.

Le barriere architettoniche sono un problema abbastanza diffuso fra i musei statali, spesso ubicati in antichi palazzi o vecchie dimore che presentano una struttura da adeguare necessariamente alle esigenze dei visitatori. In questa categoria rientrano anche le questioni logistiche, nel senso che il museo può migliorare e facilitare i percorsi per raggiungerlo (strade di accesso, cartelli stradali, parcheggi, informazioni sul sito per aiutare i visitatori). Andare al museo presuppone un costo da sostenere per pagare il biglietto, per lo spostamento effettuato dai visitatori, costi a livello informativo, quindi il tempo dedicato a ricavare informazioni prima di effettuare la visita. Tuttavia, esiste un'altra categoria di costo riconducibile alla dimensione cognitiva, che possiamo definire, prendendo a prestito una riflessione di Ferilli e Sacco²²², costi di attivazione. Sono «l'equivalente monetario del costo cognitivo e motivazionale sostenuto per acquisire l'insieme di capacità necessarie per accedere in modo efficace al contenuto di un bene esperienziale, ovvero l'investimento in capacitazione necessario per dare significato ad un'esperienza umana»²²³. Ciò significa che per fruire a pieno di esperienze culturali molto complesse sono necessari elevati livelli di investimento cognitivo; di conseguenza, i costi di attivazione aumentano a seconda del grado di complessità dell'esperienza da fruire e dal corredo cognitivo di ogni individuo. Per questa ragione, il compito più importante dei musei è quello di fornire conoscenze preliminari necessarie per dotare il corredo cognitivo dei visitatori degli strumenti necessari per godere di un'esperienza culturale. Questo

²²² G. Ferilli, P.L. Sacco, *I fondamenti comportamentali e cognitivi dello sviluppo locale "culture-led"*, in G. Ferilli, P.L. Sacco, G. Tavano Blessi (a cura di), cit., pp. 39-51

²²³ Ivi, p. 43

tipo di barriera è connessa con gli ostacoli culturali, fra cui rientrano la percezione del museo da parte del pubblico e le abitudini di consumo culturale dei visitatori. Anche la tecnologia può essere una barriera all'accesso: da un lato, lo scarso utilizzo di queste potenzialità da parte dei musei statali, accelerato ultimamente dalla pandemia, può ridurre la differenziazione dell'offerta dei servizi museali; dall'altro, come dimostrato negli studi relativi all'impatto della pandemia sui musei, è ancora elevato il numero di persone che non possiede strumenti materiali e immateriali per accedere a contenuti digitali. Il problema è ancora aperto, ma il vantaggio per il contesto italiano è che si parte quasi da zero.

«Interrogarsi e interrogare»²²⁴ potrebbe essere il motto della strategia che guida le azioni per limitare l'influenza negativa delle barriere all'accesso. Il passo successivo è quello del coinvolgimento attivo del visitatore per sperimentare progetti, soluzioni e idee che possano davvero aprire una riflessione profonda su tali problematiche.

b. Migliorare la partecipazione

È già da molto tempo che i professionisti museali a livello europeo insistono sul tema della partecipazione come migliore soluzione per una governance museale innovativa. In Italia non sono molti i musei che hanno recepito l'importanza di questo cambiamento e spesso la giustificazione ricade nelle forti limitazioni burocratiche che impediscono di fare questo passo avanti. Seppur sia vero che le pressioni burocratiche impattano in modo consistente su numerosi aspetti della gestione museale, per quanto riguarda l'adozione di un approccio aperto alla partecipazione, dunque anche relazionale, non è tanto un problema di impedimenti. Il nucleo del problema riguarda una certa concezione del modo di governare e gestire i musei, propria degli operatori museali statali. Risulta dunque molto più difficile attuare una trasformazione della concezione e della visione organizzativa e lavorativa, rispetto a bypassare un ostacolo normativo. In questo senso risultano illuminanti le riflessioni di Siddiquir R. Osmani²²⁵, un professore dell'Università di Ulster, che afferma ci siano tre tipi di divari da colmare prima di giungere alla realizzazione di una governance

²²⁴ M. Turci, *Interrogarsi - interrogare. Qualità e politiche per il pubblico*, in A. Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, 2008, Franco Angeli, Milano, pp. 41-46

²²⁵ S.R. Osmani, *Participatory Governance: An Overview of Issues and Evidence*, in *Participatory Governance and the Millennium Development Goals*, 2008, United Nations Department for Economic and Social Affairs, pp. 24-27

partecipativa. Anche se i tre “gap” di cui parla sono riferiti al contesto della società in generale, sembrano applicarsi bene anche per il contesto museale. Egli parla di “capacity gap”, ossia la mancanza di competenze specifiche nella gestione di processi partecipativi, quali la capacità di lavorare in gruppo e la capacità di esprimere pubblicamente le proprie opinioni; il “power gap” si riferisce alla non equa distribuzione del potere decisionale nella società; infine, l’“incentive gap”, ossia il mancato ritorno concreto dell’investimento di tempo e di costi per attivare un processo partecipativo. Una risposta relativa alle modalità con cui affrontare queste sfide può essere rintracciata nel report formulato da un gruppo di esperti incaricati dall’Unione Europea di studiare la governance partecipativa²²⁶, individuando linee guida e buone pratiche utili per le organizzazioni culturali. Dal report emerge che per colmare il “capacity gap” è necessario coinvolgere nei processi decisionali i pubblici, una pratica che può creare valore sia per gli esperti che per la comunità. Sviluppare sistemi di informazioni più diretti e chiari, guidati dal principio di trasparenza, aiuta a colmare il “power gap”. Infine, per affrontare l’“incentive gap” è necessario dotare le organizzazioni e la comunità delle risorse necessarie per costruire insieme progetti partecipativi, ma anche le risorse per diffondere la consapevolezza dell’importanza di un tale approccio. Un processo di governance partecipativa, che implica una pianificazione di lungo periodo, può dunque aiutare a migliorare la protezione e conservazione del patrimonio; rivitalizzare luoghi e ambienti; migliorare il senso di democrazia, la sostenibilità e la responsabilità delle organizzazioni; creare una catena di coinvolgimento e trasmissione di informazioni che accrescono la consapevolezza del patrimonio, anche verso i pubblici meno sensibili a questi temi.

Per cogliere in quale accezione va intesa la partecipazione in ambito museale occorre partire da un passaggio logico fondamentale. Un visitatore appassionato, ad esempio, può considerarsi partecipe della vita del museo, perché visita le mostre, si reca gli eventi, segue sui social network gli aggiornamenti quotidiani del museo. Tuttavia, un tale visitatore non sta prendendo parte al museo in un senso molto ampio. In altri termini, il visitatore partecipe dovrebbe essere colui che si considera ed è considerato una parte del museo, alla pari dello staff, delle collezioni, degli spazi, degli eventi del

²²⁶ *Participatory governance of cultural heritage. Report of the OMC (Open Method Coordination) working group of Member States’ experts.* Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture - European Commission, 2018, (<https://bit.ly/34poSfl>).

museo. Il passaggio dalla passività all'attività dei pubblici deve essere l'idea che contamina ogni strategia museale. «Il museo partecipativo si presenta, quindi, non incentrato “su” qualcosa o “per” qualcuno, ma creato e gestito “con” i visitatori»²²⁷; di conseguenza, il cambiamento deve partire dai soggetti di governo e dallo staff del museo. In questo scenario, risulta di vitale importanza curare la relazione tra museo e pubblici, in quanto la qualità dei progetti co-creati e la complessiva offerta dei servizi dipende fortemente dal tipo di relazione che sta alla base dei processi di progettazione congiunta. In questo senso il museo deve diventare “una piattaforma che collega differenti utenti agenti come creatori, consumatori, critici e collaboratori”²²⁸.

Sulla base di queste indicazioni, risulta semplice comprendere quali azioni un museo potrebbe intraprendere per aumentare la partecipazione. Sarebbe possibile lanciare delle call per selezionare rappresentanti di diversi target di pubblici (studenti, universitari, appassionati, partner e stakeholders, associazioni culturali, aziende) da coinvolgere nelle fasi decisionali dei progetti; in seguito, sarebbe possibile programmare una serie di progetti con obiettivi specifici rivolti a determinati target da coinvolgere durante il processo operativo di realizzazione del progetto. Sarebbe molto sfidante prevedere forme di fruizione delle collezioni e delle opere non convenzionali, in ottica sempre meno passiva, al fine di trasformare davvero in un'esperienza partecipativa l'andare al museo. Infine, il museo stesso potrebbe mappare e intercettare progetti a livello territoriale o anche internazionale a cui prendere parte, in modo da dimostrarsi co-creatore e partecipe di altre realtà.

c. Promuovere la conoscenza e il pensiero critico

Nel 2007 Francesco Antinucci ha condotto uno studio promosso dal Consiglio nazionale delle ricerche (CNR) sui visitatori dei musei statali italiani, dal quale emergono dati sconcertanti²²⁹. Non solo la metà dei visitatori totali si concentra soltanto in nove musei su un totale di oltre quattrocento istituti diffusi in Italia, ma la maggior parte dei visitatori, una volta terminata la visita non ricordano molte delle

²²⁷ S. Frascella, *Participatory Museums: lo stato dell'arte dei musei archeologici italiani*, «Il capitale culturale», n. 23, 2021, p. 594

²²⁸ Ibidem

²²⁹ S. Fiore, *Musei: molti visitatori ma distratti*, Consiglio Nazionale delle Ricerche, 04 giugno 2007, (<https://bit.ly/3GhDE5l>)

opere che hanno appena visto. Il problema secondo Antinucci risiede nella scarsa capacità dei musei di comunicare attraverso linguaggi e strumenti più familiari e quotidiani per i visitatori i contenuti delle collezioni. La Direzione Generale Musei si è impegnata nella pubblicazione di studi e linee guida volti a fornire strumenti utili per migliorare la comunicazione nei musei statali²³⁰.

I musei dovrebbero applicare una visione relazionale anche nel perseguimento di questo obiettivo, creando occasioni di incontro con i diretti destinatari delle opere, per capire cosa e come correggere. Anche le analisi di customer satisfaction potrebbero includere domande relative ai supporti informativi e comunicativi. A ben pensarci noi visitiamo il museo con le stesse modalità della società borghese che nell'Ottocento si recava ai primi Salon parigini. Un cambio di passo è dunque necessario; studiare differenti narrazioni per differenti pubblici, coinvolgendoli nei processi di creazione e progettazione risulta nuovamente la strada che conduce verso l'innovazione dei musei autonomi.

3. Condividere e comunicare obiettivi, risultati, valori

In quest'ultima fase occorre far confluire in alcuni documenti gli obiettivi, le azioni strategiche e i risultati ottenuti con i progetti messi in campo dai musei al fine di condividerli e comunicarli all'esterno, secondo il principio di accountability. In letteratura alcuni autori si sono dedicati a studiare l'orientamento alla rendicontazione sociale nelle organizzazioni non profit²³¹. Tali studi hanno dimostrato che l'accountability museale deve essere considerata un'arte della narrazione rivolta agli stakeholders che evidenzia la legittimità, la pubblica utilità e l'efficacia delle attività museali. Insomma, il museo deve presentarsi come un soggetto dotato di una responsabilità sociale, capace di incidere significativamente sull'utilità sociale dei suoi interlocutori sociali. La rendicontazione sociale svolge quindi una funzione di controllo interno del raggiungimento degli obiettivi preposti dal museo e di controllo esterno come legittimazione del proprio operato. Secondo la

²³⁰ L. Solima, *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Quaderni della Valorizzazione, vol. 1, 2012; C. Da Milano, E. Sciacchitano, *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*, Quaderni della valorizzazione, Nuova Serie, vol. 1, 2015

²³¹ G. Manetti, B. Sibilio, *L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani*, in B. Sibilio (a cura di) *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, 2014, FrancoAngeli, Milano, pp. 221-252

«institutional theory»²³² la rendicontazione sociale è uno strumento volto a ridurre i costi esterni e la pressione degli stakeholders sull'organizzazione; si lega dunque all'isomorfismo, un orientamento che nasce dall'esigenza di adattarsi all'ambiente esterno al fine di garantire la sopravvivenza dell'organizzazione. Di conseguenza, la scelta di produrre o meno tale documentazione dipenderebbe dal livello di pressione dell'ambiente esterno da parte degli stakeholders. La teoria della «voluntary disclosure»²³³ invece si basa sulla scelta volontaria delle organizzazioni di pubblicare report sociali al fine di segnalare la qualità del proprio operato e il livello di performance raggiunta, al fine di trasmettere un'immagine "aziendale" soddisfacente per la comunità di riferimento e, allo stesso tempo, evitare di non essere considerati o passare inosservati da parte di potenziali visitatori, stakeholders, finanziatori o donatori.

È opportuno dunque distinguere diversi livelli di rendicontabilità del museo in base al destinatario dei documenti:

- a. istituzionale. Il museo è obbligato a rendere conto dell'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse al Ministero della Cultura, a finanziatori e donatori redigendo una documentazione conforme agli indirizzi ministeriali da trasmettere alla sede centrale e pubblicare sul sito web del museo;
- b. stakeholders e partner. Il museo non è tenuto per legge a redigere una documentazione specifica, tuttavia attivare un sistema di comunicazione con tali soggetti è di vitale importanza per rafforzare legami, condividere obiettivi e traguardi raggiunti in modo congiunto e offrire un riconoscimento del valore che hanno tali soggetti per il museo;
- c. comunità e pubblici. Anche nei confronti di tali interlocutori non è prevista nessuna documentazione obbligatoria, tuttavia in forza di quel contratto di servizio che il museo stipula con i suoi pubblici, sarebbe doveroso dedicare una documentazione specifica nei confronti di tali interlocutori.

²³² Ivi, p. 228

²³³ Ivi, p. 227

Sarebbe opportuno differenziare il linguaggio e la tipologia di documenti prodotti a seconda del soggetto a cui sono rivolti; non dovrebbe risultare un'operazione difficile, soprattutto se la fase definitoria precedente viene curata e sviluppata nel modo corretto.

Nei confronti del Ministero della Cultura i documenti che i musei autonomi devono produrre per legge sono lo statuto e il bilancio. Lo statuto deve contenere la missione del museo, gli obiettivi e l'organizzazione. Secondo gli standard dettati dall'Atto di indirizzo lo statuto deve riportare "finalità e funzioni, compiti e attività, diritti e doveri, definendo ordinamento e assetto finanziario, organizzazione interna e risorse umane, stabilendo principi e norme di gestione amministrativa patrimoniale, di gestione e cura delle collezioni e di erogazione dei servizi al pubblico"²³⁴. Gli obiettivi presentati nello statuto devono essere "annuali e pluriennali"²³⁵, di conseguenza anche la vision sembra dover comparire in tale documentazione obbligatoria, anche se non spesso accade. Il bilancio invece, redatto secondo la normativa vigente, significa anche predisporre un sistema di "forme di controllo e di monitoraggio della loro costante congruità alle finalità programmatiche"²³⁶. Infatti, il bilancio deve evidenziare la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria delle risorse. Sarebbe auspicabile che i musei si dotassero di una Carta dei Servizi al fine di elencare informazioni generali riguardo orari di apertura, disposizione della collezione, altri servizi quali biblioteca, archivio, fototeca, depositi, oltre a specificare gli standard relativi all'offerta dei servizi al pubblico che il museo è tenuto ad osservare. Nella proposta di una linea guida per la redazione dello statuto nell'Atto di indirizzo, viene dedicato un punto alla "partecipazione", precisando che in questa sezione è possibile mostrare le modalità di creazione e la tipologia di rapporti con le associazioni che sostengono il museo. Inoltre, si possono specificare la natura, i caratteri e le forme della relazione che il museo intrattiene con diverse comunità di riferimento oppure di altre comunità di cui il museo fa parte.

La documentazione che permette di rendere conto dell'attività museale a stakeholders, partner e pubblici potrebbe essere una report annuale delle attività, un

²³⁴ D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*

²³⁵ Ibidem

²³⁶ Ibidem

bilancio sociale o di missione. Questi documenti si differenziano dal bilancio di esercizio in quanto non forniscono dati e informazioni economico-finanziarie, ma sono integrativi di questo e volti a narrare alla comunità l'impegno del museo nei confronti dei suoi interlocutori, a spiegare e motivare le scelte strategiche del museo, mostrare i risultati di progetti passati. Occorre comunicare i risultati e la performance che attengono alla dimensione sociale dell'attività del museo. Esistono diverse interpretazioni riguardo i principi e le modalità per redigere tali documenti²³⁷, tuttavia gli autori concordano sul dover rendicontare tutto ciò che assume rilevanza per gli stakeholder interni ed esterni dell'organizzazione. Inoltre, è considerato errato seguire schemi precostituiti, perché ogni organizzazione porta avanti progetti ed idee differenti dai suoi competitors. In linea generale il bilancio sociale di un museo dovrebbe comunicare e raccontare:

- a. identità (mission, vision, storia, valori, assetto di governance, mappa degli stakeholders, rapporti con la comunità e il territorio);
- b. relazione sociale (raccontare quali risultati sono stati raggiunti in linea con gli obiettivi prefissati e le modalità progettuali, servendosi dell'uso di indicatori, descrittori e indici, utili per misurare il valore complessivo del museo e il valore generato attraverso le attività).

Il sistema di rendicontazione di un museo che adotta un approccio relazionale dovrebbe modificare le modalità e i soggetti coinvolti nel processo di formulazione e valutazione dei documenti sopracitati. Sarebbe interessante infatti coinvolgere alcuni stakeholders chiave e alcuni pubblici o membri delle associazioni del museo o del territorio, esattamente come per la prima fase, durante gli incontri e le riunioni preparatorie della documentazione. Un'ulteriore attività da sperimentare potrebbe essere quella di far visionare i documenti ad alcuni rappresentanti degli stakeholders di riferimento e dei pubblici prima di procedere con la pubblicazione. Tale verifica è utile sia per ricevere un feedback riguardo la chiarezza e la trasparenza del linguaggio, l'impostazione grafica e la struttura del documento; inoltre, potrebbe servire per correggere o aggiungere alcune informazioni a cui lo staff museale non aveva pensato. Infine, secondo una prospettiva recente non ancora diffusa in

²³⁷ Si fa riferimento alla Copenhagen Charter e AccountAbility 2000.

letteratura, la «assurance theory»²³⁸, la verifica esterna da parte di un soggetto terzo rafforzerebbe l'immagine e la credibilità dell'organizzazione, oltre ad essere una sorta di certificazione della qualità del documento. Un processo dunque utile per accrescere la percezione positiva e la fiducia degli stakeholders nei confronti del museo.

Anche gli strumenti e le modalità usati per trasmettere tali documenti possono essere implementati. Infatti, oltre all'obbligo di pubblicare sul sito web del museo autonomo il bilancio e lo statuto, sarebbe opportuno sfruttare i canali social e la newsletter. In particolare, sarebbe consigliabile creare una versione abbreviata di ogni documento prodotto, accattivante anche dal punto di vista grafico, in modo da incoraggiare i pubblici a prenderne visione e distribuire tale versione a stakeholders attuali, potenziali finanziatori, partner e donatori al fine di raccontarsi, offrire una prima impressione positiva e accrescere la reputazione del museo. Il fine ultimo del processo messo in campo fino a questo punto infatti non è soltanto la redazione finale di un documento ma anche la capacità da parte del museo di sfruttare un tale lavoro per comunicare contenuti che inglobino i valori, i principi e gli obiettivi definiti, in modo che l'immagine del museo venga rafforzata, aumenti la fiducia e la percezione della qualità e dell'attenzione ai pubblici. In quest'ottica, i canali social sono i mezzi privilegiati per comunicare in modo diretto e chiaro con gli interlocutori sociali del museo. Insomma, un tale lavoro potrebbe costituire la base e la guida per la creazione di una linea editoriale dell'area comunicazione dei musei autonomi.

Ulteriori azioni da mettere in campo potrebbero riguardare la creazione di cartellonistica, supporti visivi e grafici, pannelli informativi da collocare nei punti di ingresso e uscita del museo. Una sorta di "benvenuto" e ringraziamento finale, che comunica una certa attenzione nei confronti dei visitatori, che li aiuti ad orientarsi durante la visita che intraprenderanno e che li invogli ad informarsi ulteriormente sul museo una volta tornati a casa, in modo che vogliano ritornare a visitare il museo.

3.3.3 Limiti e critiche relative alla proposta

Al fine di valutare la bontà di una tale proposta sarebbe necessario tentare di sperimentarla concretamente. Occorre però fare un passo indietro; infatti, è necessario che l'intera organizzazione condivida i valori e i principi portanti dell'approccio presentato e li consideri sufficientemente adatti per attuare un

²³⁸ G. Manetti, B. Sibilio, *L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani*, cit., p. 228

cambiamento verificabile. Mettere in discussione il proprio operato ed essere pronti ad affrontare un cambiamento sono le premesse necessarie che consentono ad un museo di poter applicare questa proposta. Inoltre, è necessario sviluppare competenze e professionalità specifiche che siano in grado di pianificare e programmare le attività previste; un tale approccio infatti potrebbe non comportare l'uso di ingenti risorse economiche, tuttavia comporta dei costi per quanto riguarda la formazione del personale. Un elemento comune a tutte le fasi della proposta riguarda la capacità di comunicare; ad una prima fase di pianificazione deve seguire uno sforzo a livello comunicativo che interessa tutto lo staff del museo, partendo dall'area comunicazione, fino all'area scientifica ed educativa. Infine, è necessario attuare un lavoro di monitoraggio costante e di verifica *ex post* dei progetti, al fine di valutare i risultati raggiunti. Occorre dedicare uno spazio alla ricerca di indicatori, indici, descrittori, tecniche ad hoc pensate per valutare i risultati e trasmetterli all'esterno. In letteratura sono numerosi gli studi che si concentrano sulla valutazione dell'impatto e del valore creato dai musei o dalle organizzazioni culturali; più specificatamente, per quanto riguarda le relazioni, il marketing offre numerosi strumenti utili a valutare lo stato delle relazioni con i clienti, in questo caso i pubblici (solo a titolo esemplificativo si citano il Customer Lifetime Value, Customer Equity, la Customer Loyalty misurabile con indicatori comportamentali e cognitivi²³⁹). Sarebbe interessante cercare di trovare uno strumento specifico per ogni museo in grado di valutare la correlazione fra valore della relazione con i pubblici e la sostenibilità del museo.

Tale proposta non è tra l'altro immediatamente applicabile in qualsiasi museo, al quale si richiede uno sforzo preliminare per individuare e collegare le specificità di ogni istituto con le fasi e gli obiettivi della proposta, che viene presentata qui con una forma molto ampia in modo che possa essere declinata in differenti realtà.

²³⁹ Si fa riferimento a: Busacca B., Bertoli G., *Customer value*, cit., pp. 319-352

Capitolo 4. Il caso dei Musei Reali di Torino: come spingere oltre un approccio già relazionale

Introduzione

Una volta delineata una proposta volta ad integrare nella strategia dei musei autonomi un approccio relazionale, si è scelto di analizzare gli effetti del cambiamento e i primi risultati ottenuti dopo l'introduzione della Riforma Franceschini dai Musei Reali di Torino. La scelta è ricaduta su tale museo perché operante in un contesto cittadino di cui si disponevano informazioni sufficienti e sarebbe stato possibile entrare in contatto con tale realtà per organizzare incontri ed interviste utili ai fini di questo lavoro. Inoltre, non si volevano prendere in esame musei autonomi già particolarmente famosi e studiati per i loro successi post-riforma. L'intento è dunque quello di presentare i Musei Reali come un esempio virtuoso nel panorama italiano, che ha dimostrato di orientare gli sforzi e il lavoro degli ultimi anni in direzione del miglioramento della fruizione e dell'esperienza di visita dei pubblici. La proposta formulata nel capitolo precedente verrà quindi declinata nel contesto museale torinese, al fine di dimostrare che tale complesso museale ha già compiuto i primi passi per poter adottare nel prossimo futuro un approccio relazionale alla sua strategia di governance. Grazie alla disponibilità dello staff dei Musei Reali, è stato possibile organizzare alcuni incontri per intervistare la Direttrice e le responsabili dell'Area Comunicazione e dell'Area Servizi Educativi. Dagli incontri è emerso che il target dei giovani è molto difficile da raggiungere, dunque risulta maggiormente complicato instaurare una relazione con loro. Per questa ragione, è stato costruito un questionario da distribuire ai giovani per comprendere quale idea e percezione hanno dei musei e più in particolare dei Musei Reali.

4.1 Una breve storia dei "musei" dei Musei Reali

I Musei Reali di Torino sono un complesso museale, composto da diversi nuclei; si estende per 55.000 mq di spazi espositivi e 7 ettari di giardini, che lo rendono paragonabile alle più grandi residenze europee. Era proprio questo lo scopo del duca Emanuele Filiberto di Savoia, quando nel 1563 decide di trasferire la sede del ducato di Savoia da Chambery a Torino, avviando i lavori di costruzione di un palazzo che potesse rispecchiare la magnificenza del potere sabauda, in linea con la diffusa

cultura assolutista delle grandi capitali degli Stati europei. Nel corso del Seicento e del Settecento, i Savoia si impegnano nell'opera di ampliamento e ammodernamento di un'isola di potere collocata nel cuore dell'antica città romana, circondandosi di architetti, artisti e maestranze chiamati a costruire e decorare gli spazi della loro residenza, seguendo un ricco programma iconografico che veicolasse l'immagine gloriosa e potente della famiglia. Il palazzo conserva una stratificazione dell'evoluzione del gusto di corte, visibile nelle stanze, nelle collezioni e negli arredi. Le tele barocche di Jan Miel e Charles Dauphin, gli affreschi della Galleria di Daniel Seiter, la Scala delle Forbici e il Gabinetto Cinese di Filippo Juvarra, solo per fare qualche esempio, convivono con i rinnovamenti settecenteschi e ottocenteschi, quali la Sala da Ballo palagiana in stile neoclassico e i salotti del secondo piano. Tale ricchezza è accresciuta dalla presenza di altri spazi annessi al complesso museale.

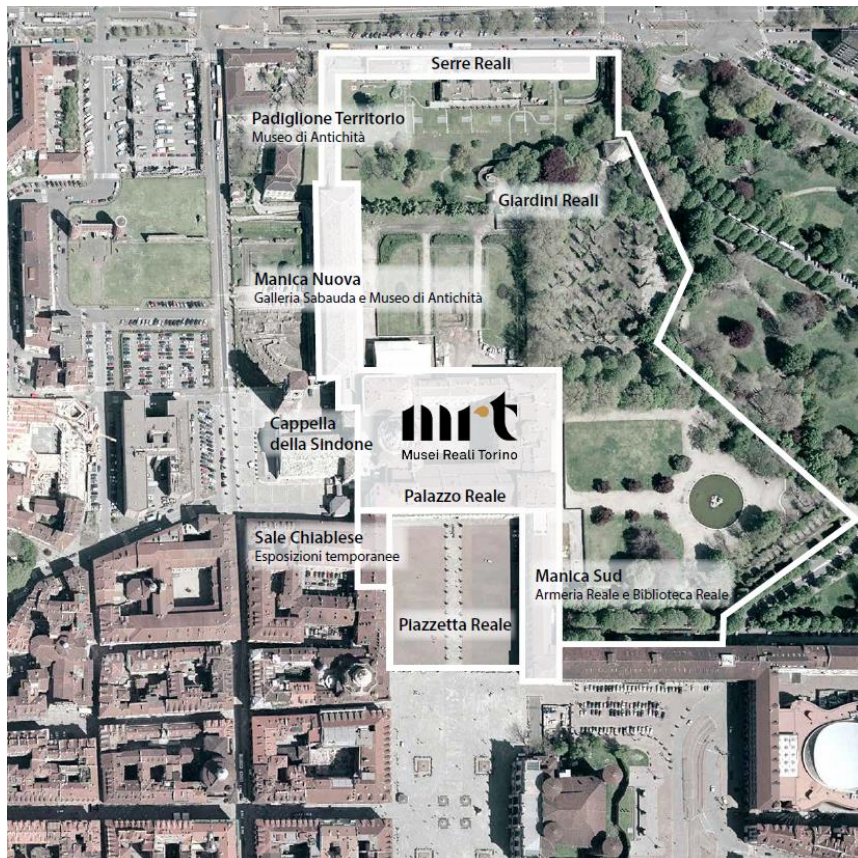


Fig. 10 Mappa dei Musei Reali; fonte: Musei Reali Torino, Bilancio sociale 2016-2020, p. 15

La Cappella della Sacra Sindone, progettata da Guarino Guarini tra il 1674 e il 1682, collega il palazzo con il duomo; al centro, l'altare di Bertola, che conservava l'antica reliquia, è circondato dai gruppi scultorei dedicati ai principi sabaudi alternati ai

marmi neri che contrastano con gli ori e i bronzi delle decorazioni; un'opera davvero barocca che viene esaltata in tutta la sua bellezza dai giochi di luce creati dalle aperture della cupola. La Cappella è stata chiusa al pubblico nel 1997 a causa di un incendio che ha pesantemente danneggiato la struttura; dopo un lungo lavoro di restauro è stata riaperta nel 2018.

Frutto della volontà collezionistica di Carlo Alberto, che desiderava creare una quadreria che rappresentasse tutte le scuole pittoriche nazionali e d'oltralpe, viene fondata e aperta al pubblico nel 1832 la Reale Galleria, oggi Galleria Sabauda, sistemata dal 2014 nella manica nuova. Oltre settecento dipinti databili dal XIII al XX secolo compongono il nucleo della collezione, arricchita nel tempo grazie all'acquisizione di alcune raccolte, come quella delle opere di pittori fiamminghi e olandesi provenienti dalle collezioni del Principe Eugenio di Savoia-Soissons, una collezione di opere di pittori piemontesi e la collezione del finanziere e mecenate Riccardo Gualino.

Il nucleo della Biblioteca Reale inizia a formarsi nel 1831 quando Carlo Alberto incarica alcuni suoi collaboratori di viaggiare per l'Europa alla ricerca di nuovi volumi aggiornati sulle scienze, le arti e le lettere. L'acquisto della raccolta di Giovanni Volpato di disegni dal Quattrocento al Settecento permette ai Savoia di entrare in possesso di importanti disegni di maestri italiani e stranieri; grazie ad una donazione le raccolte reali si arricchiscono del Codice sul volo degli uccelli e di 13 fogli autografi di Leonardo da Vinci. La sede attuale della Biblioteca Reale, al piano terra dell'ala di levante del palazzo, viene inaugurata nel 1842.

Nella manica sud si trova l'Armeria Reale, aperta al pubblico nel 1837, nata dalla volontà di Carlo Alberto di creare un museo dedicato alle armi negli spazi della Galleria Beaumont. Oggetto della collezione sono le armi provenienti dagli Arsenali di Torino e Genova, oltre a pezzi comprati sul mercato antiquario, una collezione di armi orientali e oggetti legati alle guerre risorgimentali e alle Guerre Mondiali.

Il Museo di Antichità è composto dalle collezioni storiche, allestite nelle Orangerie di Palazzo Reale, composte dalle acquisizioni di Emanuele Filiberto e arricchite nel tempo; dalla sezione "Territorio", allestita in una struttura realizzata nel 1998, che ospita mostre temporanee ed ospita materiali archeologici rivenuti in Piemonte; alla

“Manica Nuova” che comprende le sale del Tesoro di Marengo e le raccolte di antiquari ed eruditi confluiti nelle collezioni reali, ed è collegata all’area archeologica del teatro romano. Nel 1832 le collezioni si arricchiscono della collezione egizia di Bernardino Drovetti, poi separata ed oggi ospitata nel Museo Egizio di Torino.

I Giardini Reali sono stati realizzati dalla fine del Cinquecento e ampliati e modificati fino alla fine dell’Ottocento; sono composti da diverse sezioni, il Giardino del Duca, il Giardino delle Arti, il Boschetto e i Giardini inferiori e sono delimitati dalle antiche mura della città. Rappresentano un’area verde di cui possono fruire gratuitamente i visitatori e i cittadini dal 2018, quando sono stati riaperti al pubblico a seguito della loro chiusura a seguito dell’incendio del 1997.

Le Sale Chiabrese si trovano in un palazzo adiacente alla residenza reale e prendono il nome dal duca che le ha abitate dalla seconda metà del Settecento. Il piano nobile, che conserva ancora decorazioni e arredi, dopo un restauro successivo ai danneggiamenti della Seconda Guerra Mondiale è divenuto la sede della Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici del Piemonte e delle Soprintendenze. Le sale al piano terra invece ospitano mostre temporanee.

La straordinarietà dei Musei Reali risiede, oltre che nelle sue collezioni che datano dalla preistoria fino all’età moderna, nel fervore che traspare dai suoi spazi vissuti e abitati, in modo non continuativo, fino al Novecento. L’atmosfera di questi luoghi è intrisa di narrazioni che si intrecciano fra loro e da cui si possono sviluppare racconti tematici diversificati, che abbracciano una varietà di discipline e saperi.

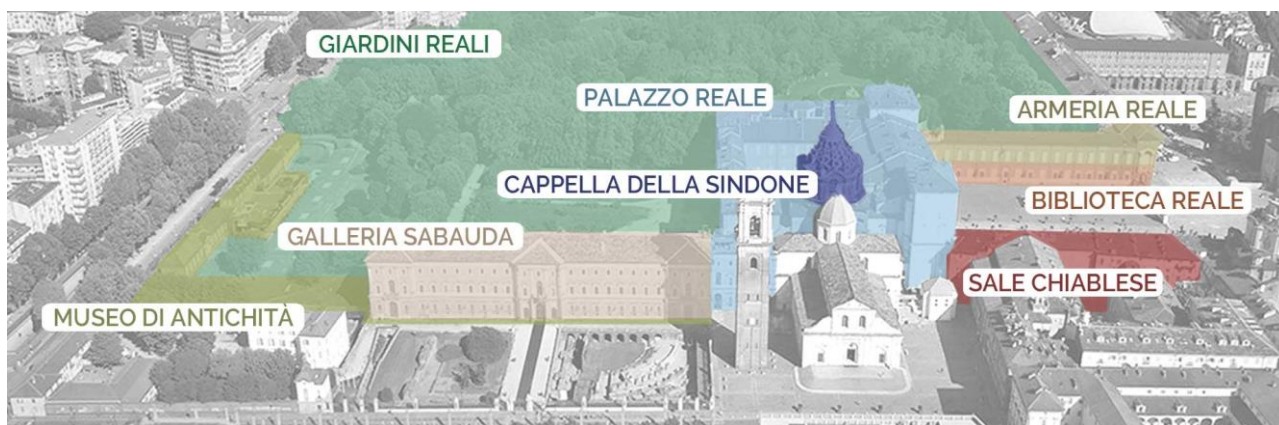


Fig. 11 Mappa tridimensionale dei Musei Reali di Torino; fonte: Musei Reali Torino, sito web ufficiale, sezione “Organizza la tua visita” (<https://bit.ly/33eBS7A>)

4.2 Un nuovo assetto istituzionale e governativo

La famiglia Savoia ha abitato in modo non continuativo nella residenza reale fino al 1946, quando con la proclamazione della Repubblica, un tale patrimonio è divenuto di proprietà statale, dunque affidato alla tutela e poi alla valorizzazione di diverse Soprintendenze. I diversi nuclei che compongono ad oggi i Musei Reali sono stati gestiti in modo separato fino al 2012 quando nasce l'idea di creare un Polo museale unico, anche grazie allo stanziamento di circa 100 milioni di euro da parte di enti pubblici e privati. Solo con l'entrata in vigore della riforma Franceschini (D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171) si attua quel processo di unificazione dei diversi "musei" che oggi compongono il complesso museale. Il MiBACT ha istituito come museo dotato di autonomia speciale il "Polo Reale", che comprende il Palazzo Reale, la Galleria Sabauda, l'Armeria Reale, la Biblioteca Reale, il Museo di Antichità, la Cappella della Sindone e i Giardini Reali. Una delle prime azioni volute dalla Direttrice Enrica Pagella è stata quella di convertire il nome "Polo Reale" in "Musei Reali di Torino" (MRT), con il D.M. 23 gennaio 2016, all'interno di una più ampia strategia di riposizionamento e re-branding.

L'attuale Direttrice, Enrica Pagella, è una storica dell'arte di formazione, laureata presso l'Università degli Studi di Torino; ha conseguito un Dottorato di Ricerca in Storia e Critica dei Beni Artistici e Ambientali presso l'Università degli Studi di Milano. Nel corso degli anni ha acquisito un'esperienza di dirigenza in diversi istituti museali: dal Museo Civico d'Arte di Modena, ai Musei Civici di Torino, Palazzo Madama e Borgo Medievale. È stata anche membro della Commissione regionale per la definizione degli standard minimi per la gestione e lo sviluppo dei musei per la Regione Piemonte. Considerata la sua esperienza in contesti museali molto diversi, durante un'intervista le è stato chiesto un parere riguardo le implicazioni gestionali introdotte dalla Riforma Franceschini del 2014:

Nella sua esperienza di dirigenza di importanti musei, secondo la sua opinione, quali sono i vantaggi e gli svantaggi della gestione di un museo ad autonomia speciale rispetto ad altri modelli gestionali (musei-ufficio statali, modello dell'istituzione, musei civici)?

Dalla stagione delle riforme di decentramento amministrativo e conferimento di autonomia ad oggi, i musei hanno assunto assetti istituzionali diversi. Negli anni Novanta, a Torino, vi fu l'esperienza di autonomia relativa compiuta dal Comune con Galleria d'Arte Moderna. Il Comune conferiva il capitale di dotazione, copriva i costi di funzionamento fisso, determinava finalità e indirizzi e aveva funzioni di vigilanza e controllo, mentre il direttore e il CdA avevano autonomia scientifica e operativa. Anche la gestione del personale faceva capo all'ente comunale, ma era possibile gestire i fondi della bigliettazione per programmare le attività. La strada intrapresa andava nella giusta direzione, tuttavia è stata poi abbandonata perché questo cambiamento istituzionale non stava sortendo gli effetti sperati. All'interno dello schema-istituzione i soggetti privati non erano invogliati ad elargire finanziamenti; dunque, entrò in scena il modello della fondazione, con l'obiettivo di coinvolgere fondazioni bancarie, industrie e privati per concorrere al sostegno delle attività museali. La Fondazione Torino Musei è stata una delle prime a sperimentare questa formula. Nella realtà dei fatti, purtroppo, le risorse dei privati non sono mai arrivate, le risorse dei soci fondatori sono rimaste uguali-nel tempo e quindi l'auspicio iniziale di incrementare le dotazioni è andato deluso, anche a causa della crisi del 2008 che ha creato un blackout totale. Inoltre, il Museo del Cinema, che era l'attrattore più forte, è stato reso un attrattore a sé, così come è avvenuto per il Museo Egizio, senza possibilità di ricadute di sistema. Con la nascita delle fondazioni, comunque, il danno maggiore è stata comunque la perdita del raccordo organico con la struttura pubblica di provenienza del Comune. L'assetto istituzionale dei Musei Reali riproduce in parte la situazione dei Musei Civici nel periodo dell'istituzione; abbiamo un'autonomia limitata che presenta delle problematiche legate soprattutto alla difficoltà di gestire l'organizzazione e le risorse umane, ma spingere eccessivamente sull'autonomia può rivelarsi rischioso, perché in periodi di emergenza come quelli che stiamo vivendo, l'assenza di raccordo organico con la proprietà pubblica può mettere a serio rischio la sopravvivenza di un'istituzione culturale. È comunque vero che, prima, i musei erano visti come luoghi di conservazione del patrimonio e non come organismi con servizi complessi e correlati, che devono dare e produrre cultura, non solo mostrarla. Con la riforma è stata costruita una cultura museale moderna dentro il Ministero, caratterizzata dall'orientamento strategico dei servizi. L'Europa del sud, ad esempio, che è molto indietro in questo, guarda con interesse a questa riforma italiana.

Per comprendere meglio quale impronta è stata data alla governance e alla strategia perseguita in questi anni dai Musei Reali, non bisogna sottovalutare il lavoro svolto da Enrica Pagella come direttrice di Palazzo Madama di Torino, negli anni immediatamente precedenti alla sua nomina attuale²⁴⁰. Nel 2006 ha vissuto un periodo felice anche grazie ai giochi olimpici che si sono svolti in città, arrivando ad ospitare circa trecento mila visitatori all'anno, un numero importante per un museo ubicato in un palazzo storico, di una città ancora connotata come centro industriale, che conserva collezioni di arte antica, moderna e arti decorative. La crisi del 2008 è stato un duro colpo per il settore culturale, dunque lo staff di Palazzo Madama ha cercato di pensare ad una strategia diversa per i successivi cinque anni (2009-2014), che ponesse al centro il pubblico. «Se il pubblico c'è, non potranno chiudere le porte di questo museo»²⁴¹ afferma la Direttrice durante una conferenza. Il primo passo è stato studiare i pubblici e capire quali fossero le loro esigenze e le loro aspettative, attraverso indagini osservative e interviste; dalle opinioni espresse dai visitatori, è emerso come l'aggettivo "comprensibile" veniva sempre collocato al fondo di una scala di valori preparata dal museo. Era necessario quindi un cambio di passo: più che un problema di linguaggi era forse più urgente agire sui contenuti da comunicare. Fra i progetti più interessanti, "Madama knit" invitava i visitatori a lavorare ai ferri con filati messi a disposizione del museo, in cui persone più esperte insegnavano quest'arte ai principianti. "4 U(th) / Fo(u)r You(th)" è un progetto svolto nel 2010 in occasione di Torino Capitale dei Giovani da un gruppo di ragazze di un liceo classico torinese che ha creato una piccola guida rivolta ai loro coetanei. Inoltre, i cittadini avevano la possibilità di organizzare matrimoni civili nella cornice di Palazzo Madama; lo staff ha rilevato come la maggior parte degli invitati non erano mai venuti a Torino, dunque hanno deciso di offrire un biglietto d'ingresso omaggio al museo di durata annuale e hanno registrato l'80% dei ritorni. La conclusione apicale di questa strategia è stato il lancio di una campagna di crowdfunding, la prima promossa da un museo in Italia, per acquistare un servizio in porcellana di Meissen appartenuto alla

²⁴⁰ Le informazioni successive riguardo il lavoro di Enrica Pagella a Palazzo Madama sono state ricavate da: C. Margarone, Palazzo Madama: a social museum, in Fizz. Oltre il marketing culturale. Rivista online della Fondazione Fitzcarraldo, ottobre 2012 (<https://bit.ly/3B8Fm84>); Fondazione Dià Cultura, *Romarché 2014 – Enrica Pagella*, video YouTube, 30 settembre 2014 (<https://bit.ly/3GBuj8C>). Intervento di Enrica Pagella "Il mio desiderio è avere un pony. Il museo in ascolto" durante Museum.Dià – Convegno internazionale di Museologia, 23-24 maggio 2014, Musei dei Fori imperiali.

²⁴¹ Ibid.

famiglia Taparelli d'Azeglio in vendita a Londra a 66 mila sterline. Non solo il museo è riuscito ad acquistare il servizio, ma ha raccolto 95 mila euro a fronte degli 80 mila necessari per l'acquisto²⁴². È dunque con questo spirito, con questo pensiero strategico e con questa esperienza che Enrica Pagella inizia a lavorare ai Musei Reali.

4.3 Le prime azioni strategiche

Enrica Pagella ha preso servizio ai Musei Reali il 1 dicembre 2015, avviando serie di azioni governative e strutturali di base prima di poter definire un piano strategico. La forte disomogeneità del complesso dei Musei Reali, nonostante la prossimità dei diversi luoghi che li compongono, imponeva di unificare e correlare i diversi luoghi per renderli un sistema organico e trasmettere la rinnovata unitarietà del complesso. Per questa ragione, con il progetto "Tutti dappertutto"²⁴³ sono stati riorganizzati i percorsi di visita, aprendo i varchi ed eliminando pareti posticce che collegavano i diversi luoghi; è stato poi necessario trovare una sistemazione per le sale di controllo e vigilanza e organizzare i servizi di accoglienza. Sono stati armonizzati gli orari e le turnazioni del personale riducendo le sale di controllo attive. «Bisogna convincere i custodi a non chiudere più le porte a fine giornata»²⁴⁴, dichiara la Direttrice. Inoltre, gli spazi per gli uffici del personale erano insufficienti e non era presente una connessione di rete necessaria per lavorare. Nel 2016 sono stati avviati dei lavori nel Torrione Frutteria di Palazzo Reale dove nel 2017 sono stati trasferiti gli uffici. Mancavano anche sale per la didattica e un bookshop. Oltre alla risoluzione di tali problemi logistici, è stato redatto lo Statuto e messo a punto l'organigramma di gestione del personale. «Costruire e organizzare la comunità del museo è stato il primo passo per poter dialogare con la comunità fuori dal museo»²⁴⁵. Lo schema organizzativo, riportato anche nello statuto, è articolato in cinque aree: gestione e cura del patrimonio; risorse umane, finanziarie e strumentali; gestione e cura delle strutture e della sicurezza; accoglienza, vigilanza e mediazione; comunicazione museale.

²⁴² C. Margarone, *Crowdfunding a Palazzo Madama. Scelte, strategie, analisi dei risultati*, in «Palazzo Madama. Studienotizie. Rivista annuale del Museo Civico d'Arte Antica di Torino», 2012-2013, n. 2, anno III, Silvana Editoriale, pp. 120-136

²⁴³ Musei Reali Torino, Bilancio sociale 2016-2020, p. 27

²⁴⁴ Fondazione Dià Cultura, *Museum.dià - Enrica Pagella*, video YouTube, 5 agosto 2016 (<https://bit.ly/3LiyIRh>). Intervento dal titolo "Sperimentare il cambiamento: i Musei Reali di Torino", Romarché 2016

²⁴⁵ Musei Reali Torino, Bilancio sociale 2016-2020, p. 1

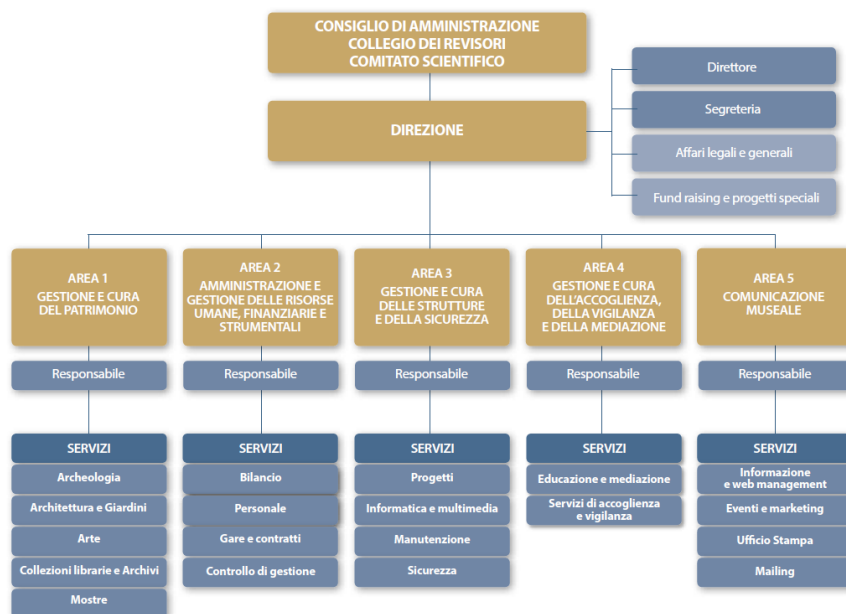


Fig. 12 Organigramma dei Musei Reali di Torino; fonte: Musei Reali Torino, *Il piano strategico 2017-2020. I valori, le linee, gli obiettivi*, p. 26

La Direttrice sottolinea come ogni area deve operare seguendo uno schema che parte dall'idea, passa per la progettazione, l'attuazione, la comunicazione e termina con la valutazione; un tale processo non deve essere circoscritto all'interno della singola area di riferimento, ma deve essere integrato con quelli delle altre aree dell'organizzazione, in modo che si raggiunga una piena responsabilizzazione e condivisione di progetti e risultati all'interno dell'intero staff²⁴⁶. I Musei Reali hanno deciso a questo proposito nel 2017 di puntare sullo sviluppo delle professionalità, potenziando le risorse interne, con formazioni, affiancamento, partecipazione a master universitari.

Nello Statuto, approvato a giugno 2017, viene esplicitata la missione dei Musei Reali:

*La missione dei Musei Reali è **preservare e valorizzare** il patrimonio di monumenti, di opere e di spazi che ha avuto origine dalla storia dinastica della famiglia Savoia e che qualifica un compendio urbano collocato nel cuore della città antica, ponendolo **in una relazione dinamica con l'esperienza dei visitatori** e sviluppando opportunità di migliore accesso, di conoscenza, di creatività e di diletto.*

²⁴⁶ Fondazione Dià Cultura, *Museum.dià* - *Enrica Pagella*, video YouTube, 5 agosto 2016 (<https://bit.ly/3LiyIRh>), cit.

L'esperienza dei visitatori è l'obiettivo primario dei Musei Reali, che si impegnano a perseguire l'eccellenza in ogni aspetto della loro azione sulle collezioni e nelle attività. Utilizzando strumenti tradizionali e di nuova concezione nel campo della comunicazione, dell'interpretazione e della presentazione, i Musei Reali intendono offrire ai loro pubblici un servizio dinamico, innovativo e accogliente, finalizzato alla crescita culturale nel campo della storia e delle arti visive.

Le espressioni evidenziate in grassetto sono state rimarcate perché esprimono il cuore dell'indirizzo di governance e di strategia che i Musei Reali intendono seguire. Emerge chiaramente come ogni funzione e attività messa in campo dal museo sia finalizzata ad instaurare una relazione con i pubblici, al fine di incentivare la crescita culturale e la conoscenza.

Convinta che «progettare è l'unico modo per gestire il cambiamento»²⁴⁷, Enrica Pagella ha delineato un piano strategico, per il primo anno di attività, "Reale +", declinato in dieci azioni di sviluppo, che mirano in particolare ad adeguare le strutture e uniformare gli spazi:

- I nuovi uffici dei Musei Reali
- Il piano di comunicazione
- Il restauro dei Giardini Reali
- La riapertura della Cappella della Sindone
- La rotonda dell'Armeria Reale
- Accoglienza e nuovi percorsi
- Nuovi spazi alla Galleria Sabauda
- Restauri a Palazzo Reale
- Nuovi percorsi al Museo di Antichità
- Manutenzione delle aree archeologiche

²⁴⁷ Ibid.

4.4 Un'analisi del piano operativo dei Musei Reali attraverso un approccio relazionale

A questo punto, si è scelto di provare ad applicare lo schema delineato nel capitolo precedente, relativo all'adozione di un approccio di governance relazionale, alla strategia dei Musei Reali per il triennio 2017-2020²⁴⁸, oltre a prendere in considerazione alcuni progetti in programma per il triennio 2021-2024, contenuti nel piano strategico "Open"²⁴⁹. L'intento è quello di verificare se l'indirizzo di governance dei Musei Reali si possa già definire relazionale e quali eventuali azioni si potrebbero intraprendere per svilupparlo maggiormente.

Per realizzare le azioni in linea con gli obiettivi strategici del piano triennale 2017-2020, i Musei Reali hanno attinto a due fonti di investimento: il Piano Strategico *Grandi Progetti Beni Culturali* (€ 7.000.000,00) e il Piano stralcio *Cultura e Turismo, Fondo per lo sviluppo e la coesione* (Legge di Stabilità 2015) di un importo pari a € 15.000.000,00. Inoltre, il museo grazie alla collaborazione con i *Talenti per il Fundraising* di Fondazione CRT nel 2018 ha avviato una campagna di fundraising. Il Piano strategico 2017-2020 si sviluppa seguendo quattro linee guida: unione, accessibilità, innovazione, apertura. Per ognuna di queste, sono stati delineati obiettivi e alcuni progetti al fine di raggiungerli. Il piano strategico "Open" 2021-2024 si pone in continuità la strategia del triennio precedente, nel tentativo di potenziarne e rafforzarne le azioni. Gli indirizzi strategici delineati sono:

- **Voice:** mira a rafforzare e ampliare l'esperienza di visita e consolidare l'identità dei MRT
- **Alliances:** ha come obiettivo il potenziamento di collaborazioni e lo sviluppo di un network internazionale
- **Community:** riguarda azioni per migliorare l'accessibilità e la partecipazione
- **MRT 2030:** mira a coinvolgere i giovani e a migliorare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

²⁴⁸ Musei Reali Torino, Il piano strategico 2017-2020. I valori, le linee, gli obiettivi, (<https://bit.ly/3HFQfk1>)

²⁴⁹ Musei Reali Torino, Open: Musei Reali Torino. Piano strategico 2021-2024, (<https://bit.ly/3uMZYBs>)

1. Co-definire mission e vision: chi siamo, per chi siamo e dove vogliamo arrivare

La mission dei Musei Reali risulta orientata e incentrata verso il miglioramento dell'esperienza dei visitatori. I Musei Reali sono uno dei pochi musei autonomi che hanno dedicato nel sito web ufficiale una sezione nominata "Missione" in cui viene riportata la missione come nello Statuto e i documenti relativi al Piano strategico (ora aggiornato al 2021-2024) e al Bilancio di missione (2016-2020). Seppur non definita in termini specifici, dunque senza la definizione di traguardi misurabili, è possibile ricavare dal piano strategico 2017-2020 una sorta di visione futura dei Musei Reali all'interno del piano:

"Il grande obiettivo dei prossimi anni è trasformare i Musei Reali in un complesso museale **omogeneo**, in grado di **accogliere un pubblico variegato per motivazioni, per interessi e per bisogni** – dai visitatori locali, alle scuole, ai turisti, alle persone diversamente abili – creando le condizioni per una **permanenza prolungata** all'interno del circuito e per una esperienza significativa sia sotto il profilo emozionale sia a livello intellettuale. Incontrare cose nuove, conoscerle, farle proprie e trasformarle in un piacere per il corpo e per lo spirito, in un'occasione di crescita, richiede tempo e fatica. Per questo i Musei Reali intendono porre in essere tutte quelle condizioni che possono utilmente **accompagnare il visitatore in questo processo, agendo sui percorsi, sui servizi, sulle narrazioni e sui linguaggi**".

La missione dei Musei Reali è stata definita non semplicemente ricalcando la definizione di museo fornita da ICOM, ma è frutto di una riflessione e rielaborazione dello staff, in modo che rappresenti davvero l'identità del museo. Non è marginale il fatto che i rimandi ai pubblici, alla relazione e all'esperienza di visita compaiano più di una volta all'interno della missione.

Nel piano "Open" 2021-2024 i Musei Reali hanno previsto di creare uno Youth Board del museo per coinvolgere un target di pubblico difficile da raggiungere e con una partecipazione molto bassa. Anche se, come dichiarato in un'intervista, questo progetto sta procedendo a rilento, l'idea è quella di lanciare una call, per formare un gruppo di giovani, che diventi un sotto-gruppo dell'Associazione Amici dei MRT, per il quale il museo si impegna ad organizzare un calendario di incontri con lo staff, a

finanziare almeno un progetto all'anno ideato dal board e a mettere in relazione lo Youth Board con altri gruppi giovanili simili sul territorio. Un tale progetto potrebbe portare alla creazione di una sinergia molto forte fra lo staff del museo e i giovani, da cui possono nascere scambi utili per entrambe le parti in vista di un generale miglioramento dell'offerta dei servizi.

2. Mettere a punto una strategia che mira a potenziare le relazioni

Indirizzo strategico: accrescere il Capitale Relazionale (CR)

I Musei Reali in questi anni hanno agito per migliorare tutte le componenti del CR: reputazione, network e relazioni.

I. Potenziare la reputazione

Nel triennio 2017-2020 i Musei Reali hanno avviato una consistente azione di re-branding, partendo dal cambiamento del nome, da "Polo Reale" a "Musei Reali", fino a rilanciare l'immagine di un museo unificato ed organico. Una tale operazione non è di poco conto, considerata la tradizionale separazione degli istituti che oggi compongono i Musei Reali e soprattutto la scarsa valorizzazione che veniva riservata da parte delle Soprintendenze a tali istituti statali. Il rilancio del nome, fortemente sostenuto dalla Direttrice, è servito sia per trasmettere un'immagine rinnovata del complesso museale, sia perché il nome "polo" è un termine intraducibile in altre lingue; infine, come ha spiegato la Direttrice, «mi sarebbe dispiaciuto terminare la mia carriera in un luogo non chiamato museo»²⁵⁰. Al rilancio del nome si è accompagnato il progetto di creazione di un nuovo logo per i Musei Reali, sostenuto dalla Consulta di Torino e realizzato dal Gruppo Armando Testa, che dal 2007 è socio della Consulta. Il logo è formato dal monogramma "MRT", con una grafica essenziale e un carattere tipografico di colore nero che vuole alludere ad elementi architettonici. Il particolare color oro, che costituisce il tratto terminale della lettera "r", rimanda ad una goccia. Come spiegano i designer dell'Agenzia Testa, la goccia «è una figura retorica naturale, ed è già una sintesi: il mare è l'infinità di gocce che lo costituiscono,

²⁵⁰ Fondazione Dià Cultura, *Museum.dià* - *Enrica Pagella*, video YouTube, 5 agosto 2016 (<https://bit.ly/3LiyIRh>). Intervento dal titolo "*Sperimentare il cambiamento: i Musei Reali di Torino*", Romarché 2016

la goccia è la distillazione di un profumo e ne racchiude l'essenza»²⁵¹. Ad aprile 2017 il nuovo logo è stato presentato al pubblico ed entro il mese di luglio dello stesso anno è stato applicato alla segnaletica del museo e ai canali di comunicazione.

All'interno del nuovo piano strategico "Open" è stata dedicata una sezione al potenziamento della web reputation, attraverso la predisposizione di una policy interna che stabilisca dei criteri per l'utilizzo dei social network e dei sistemi di monitoraggio e gestione dei contenuti da pubblicare in rete, in modo che sia coerente con l'identità dei Musei Reali. Anche il progetto "Fuori Museo" è volto a rafforzare l'immagine dei Musei Reali, facendo conoscere il museo al di fuori dei suoi spazi. Dopo aver mappato e intercettato esercizi commerciali e istituzioni interessate allo sviluppo del progetto, i Musei Reali prevedono di installare opere o materiale divulgativo all'interno delle diverse realtà selezionate e incentivare la vendita di prodotti e merchandising presso gli esercizi commerciali, il bookshop dei Musei Reali e nella sezione e-commerce del sito, che sta per essere attivata. L'idea del progetto è nata nel 2019 in occasione della mostra "Leonardo da Vinci. Disegnare il futuro", per la quale era stata istituita una collaborazione con il negozio torinese De Wan per la realizzazione di foulards decorati con alcune stampe delle opere in mostra. Il progetto è stato poi portato ad una dimensione più ampia e, fra le varie iniziative, si cita la collaborazione con Torino Outlet Village, nei cui spazi aperte si intendono portare i Musei Reali "fuori museo".

II. Ampliare il network

Fra le azioni del piano strategico 2017-2020 compare sotto la voce "Apertura" l'obiettivo di potenziare le relazioni. I Musei Reali si sono impegnati per sviluppare progetti di collaborazione e cooperazione con istituti culturali e associazioni, oltre ad aver ricercato nuove alleanze per incrementare le fonti di finanziamento. Nel triennio sono stati attivati ottantasei Protocolli d'Intesa a livello nazionale. Si cita in particolare il progetto europeo Erasmus + "Synopsys. Storytelling and fundraising for Cultural Heritage professionals"²⁵², di cui i Musei Reali sono capofila, volto alla definizione di una figura professionale nuova, lo *storyteller* e *fundraiser*, che possa migliorare la narrazione e la veicolazione dei contenuti museali. Fra i partner che

²⁵¹ Consulta Valorizzazione Beni artistici e culturali di Torino, *Musei Reali Torino*, nuovo logo, 2017 (<https://bit.ly/3rzb0sc>)

²⁵² Per i dettagli del progetto si rimanda al sito ufficiale: <https://bit.ly/3uJGHbc>

hanno sostenuto progetti ed iniziative dei Musei Reali nel triennio 2017-2020 ci sono Compagnia di San Paolo, Fondazione CRT, Consulta per la Valorizzazione dei beni artistici e culturali di Torino, Borsa Italiana, IREN Energia S.P.A., Piatino Pianoforti. A parte alcuni partner consolidati (come la Compagnia di San Paolo, la Consulta e la Fondazione CRT), sarebbe interessante cercare di sviluppare una relazione più continuativa con gli altri stakeholders, facendo in modo che possano trovare spazio nella progettazione delle prossime attività del museo, coinvolgendoli anche nelle fasi di ideazione e pianificazione, al fine di incrementare la fiducia in una relazione di lungo periodo.

III. Relazioni con i pubblici: instaurare e rafforzare

a. Migliorare l'accessibilità

Sul fronte dell'accessibilità i MRT si sono dimostrati particolarmente attenti. Le azioni e i progetti messi in campo fra il 2017 e il 2020 sono diversificati e interessano sia l'accessibilità fisica sia intellettuale. Per quanto riguarda l'accessibilità fisica, sono stati avviati progetti per il miglioramento dei servizi di accoglienza e l'abbattimento di barriere architettoniche²⁵³. Sono stati eseguiti lavori di manutenzione per l'ascensore che conduce al Palazzo Reale; il passaggio fra il Palazzo Reale e la Galleria Sabauda è stato facilitato grazie ad una passerella rivestita in legno e protetta da barriere vetrate, mentre per l'accesso alla Cappella della Sindone è stato installato uno scivolo di colore grigio che si accorda con la pavimentazione presente. Per raggiungere le sale al piano terra della Galleria Sabauda è possibile percorrere una rampa rivestita in pietra oppure utilizzare ascensori vetrati; anche nei Giardini, le cui parti percorribili sono coperte con la ghiaia, è stato costruito un marciapiede in pietra. Inoltre, alcuni spazi sono stati rifunzionalizzati per creare più ampie zone dedicate alla biglietteria, all'accoglienza e al bookshop. Accessibilità, come si precisa nel Bilancio sociale, significa anche restituire ai visitatori luoghi rimasti chiusi o non visitabili per molto tempo. Il 27 settembre 2018 è stata riaperta la Cappella della Sindone dopo lunghi lavori di restauro finanziati dal MIC e da partner privati. In

²⁵³ R. Arcadi, S. Contardi, G. Corso, V. Faudino, E. Pagella, *Tutti dappertutto. I musei Reali di Torino accessibili*, in G. Cetorelli, M. R. Guido (a cura di), *Accessibilità e Patrimonio Culturale. Linee guida al Piano strategico-operativo, buone pratiche e indagine conoscitiva per la fruizione ampliata nei luoghi della cultura italiani*, Quaderni della valorizzazione, n. 7, 2020, Direzione generale Musei, pp. 217-226

concomitanza con la riapertura, è stato realizzato un progetto di realtà virtuale grazie a Ribes S.r.l e Visivalab S.L. che ha permesso di installare temporaneamente quattro postazioni dotate di visori VR, realizzati con moderne tecniche di motion graphic, che permettono ai visitatori di vivere un'esperienza immersiva grazie alle riprese di un drone che permette di cogliere particolari e dettagli della Cappella di Guarini²⁵⁴. I lavori di restauro hanno interessato anche il piano nobile di Palazzo Reale e i Giardini Reali, aperti al pubblico gratuitamente dal 24 marzo 2016, anche se sono ancora in corso dei lavori per riaprire alcune sezioni. Per quanto riguarda invece l'accessibilità fisica e cognitiva, oltre alle numerose mostre e all'esperienza immersiva della Cappella della Sindone, nel 2019, in occasione dei cinquecento anni dalla scomparsa di Leonardo, i Musei Reali hanno deciso di rendere più inclusiva la mostra "Leonardo da Vinci. Disegnare il futuro"²⁵⁵. I visitatori potevano fruire di sei tavole dotate di riproduzioni multisensoriali di alcune delle opere più significative, corredate di un testo in italiano e in inglese, stampato con caratteri LIS. Inoltre, sono state installate alcune tavole di orientamento con mappe e percorsi dei Musei Reali e una video-descrizione di alcune opere nella Lingua dei Segni Italiana in italiano e in inglese. L'ultimo progetto dedicato all'accessibilità riguarda la realizzazione della digitalizzazione del catalogo delle opere, disponibile alla sezione "Capolavori on-line" del sito ufficiale, dal 1 marzo 2020 dopo tre anni intensi di lavoro. Nel 2019 i Musei Reali hanno lanciato una App dedicata ai visitatori, con alcuni contenuti gratuiti e altri a pagamento, per accompagnarli durante il percorso di visita. Per agevolare i pubblici sono state potenziate le reti WiFi nella Galleria Sabauda e nei Giardini Reali, dove in estate vengono organizzate una rassegna serale estiva "Cinema a Palazzo Reale", "Reale di sera", ossia un calendario estivo di aperture serali di Palazzo Reale e un ciclo di incontri e conferenze con ospiti speciali.

b. Migliorare la partecipazione

Per quanto riguarda la partecipazione, sulla base di alcune evidenze in letteratura, è possibile affermare che i Musei Reali hanno sviluppato attività di coinvolgimento ad un livello minimo, ossia attività come laboratori e workshop, e ad un livello medio, che corrisponde ad attività pensate per alcuni gruppi di frequentatori assidui del

²⁵⁴ Ibid.

²⁵⁵ Ibid.

museo, come i volontari, i gruppi di amici del museo e i sostenitori.²⁵⁶ Durante il primo triennio, sono stati attivati progetti di alternanza scuola-lavoro, tirocini universitari e volontariato civile; inoltre, esistono alcuni gruppi di volontari (Amici di Palazzo Reale, Amici della Galleria Sabauda, Amici del Museo di Antichità) che organizzano visite guidate, attività rivolte al pubblico presso il museo o che si prendono cura della manutenzione dei Giardini. Sui progetti di alternanza scuola lavoro, incentrati su attività di comunicazione e mediazione, didattica, accoglienza e tutela, e in generale sull'offerta di attività educative dei Musei Reali, è stato chiesto durante un'intervista alla Dott.ssa Giorgia Corso di esporre brevemente quali attività il museo propone e a quali sta pensando per il prossimo futuro:

L'offerta didattica annuale dei Musei Reali è davvero variegata. Può illustrarci il lavoro di progettazione che una tale offerta presuppone?

Ai Musei Reali offriamo un servizio educativo interno e i servizi aggiuntivi. L'ufficio dell'Area Educazione interno al museo è composto da un responsabile e un assistente tecnico archeologo, oltre ai dipendenti AFAV (Assistenti alla fruizione accoglienza e vigilanza) che sono inquadrati nell'Area Accoglienza e Vigilanza, ma hanno anche dei turni da dedicare ai servizi educativi. I servizi di punta che offriamo sono i Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (già alternanza scuola-lavoro), un'attività strategica regolata dai protocolli di intesa fra i due ministeri (della Cultura e dell'Istruzione) che richiede progetti di spessore. Fra questi, nel filone accoglienza, offriamo il progetto "Passepartout", pensato soprattutto per gli istituti turistici-linguistici, in cui i ragazzi possono sviluppare capacità relazionali con il pubblico e le lingue straniere. "Il museo che vorrei" invece è un progetto di curatela e mediazione, consiste nell'organizzazione di mostre fotografiche, riscritture di didascalie, produzione di materiali grafici e artistici, attività volte alla reinterpretazione del patrimonio attraverso il linguaggio e lo sguardo personale e innovativo dei ragazzi. Per quanto riguarda il percorso di visita al museo abbiamo creato un'audioguida per bambini che sarà scaricabile gratuitamente dalla nostra app MRT; si tratta di una serie di 20 ascolti, di un massimo di due minuti, che abbracciano trasversalmente il percorso standard di visita, raccontate con toni giocosi proprio dai protagonisti delle opere, ad esempio re Vittorio Emanuele II, l'architetto Juvarra, ma anche un cagnolino oppure alcuni reperti,

²⁵⁶ Fondazione Fitzcarraldo, *Quali politiche per un pubblico nuovo. Un percorso di ricerca e azione per i musei di Torino e del Piemonte*, 2009, Fondazione Fitzcarraldo, Torino, p. 7

come un elmo. Sono comunque i giovani e gli adolescenti il pubblico più difficile da intercettare e coinvolgere. Tuttavia, con "Il museo che vorrei" cerchiamo di coinvolgerli con attività di storytelling che partono da loro e che soprattutto sono di lunga durata in modo che si crei così un rapporto stretto e fidelizzato.

Se l'Area Educazione dei MRT disponesse di maggiori risorse finanziarie da investire nel coinvolgimento di un segmento di pubblico giovane (18-30 anni), quali progetti o attività vi piacerebbe intraprendere? Con quali modalità?

Le attività che maggiormente riscuotono il favore del pubblico nella fascia d'età 18-30 anni, al di fuori del target dei giovani genitori che frequentano le attività per famiglie con i loro figli, sono quelle che prevedono eventi sociali, quali aperitivi e serate, che già da qualche anno vengono regolarmente organizzate nella stagione estiva, affidandone l'organizzazione a soggetti specializzati.

Anche l'incontro in museo con personalità dello spettacolo e delle arti è stato più volte segnalato come un elemento attrattivo per questo target. Finora tuttavia non c'è stata la possibilità di sperimentare se non occasionalmente altre modalità di coinvolgimento, quali laboratori di arti performative (teatro, danza, recitazione), contest di fotografia, video, grafica e composizione musicale. Progettiamo inoltre di organizzare una competizione tra giovani collezionisti, sul modello dell'esperienza condotta nei Musei Civici qualche anno fa.

Una adeguata disponibilità economica permetterebbe di far fronte non soltanto ai costi di gestione e realizzazione delle attività, ma anche all'eventuale ingaggio di personale esterno che potrebbe occuparsi degli aspetti organizzativi e di promozione che al momento lo staff interno del museo non è in grado di sostenere, a causa degli ingenti carichi di lavoro.

Con il progetto di crowdfunding "Il Grande Assente", lanciato nell'autunno 2020 e promosso in collaborazione con il Rotary Club Torino Palazzo Reale e con il supporto di un team di giovani del corso di alta formazione Talenti per il Fundraising della Fondazione CRT, è stato possibile attivare una raccolta fondi digitale che ha permesso di restaurare il dipinto "Amedeo VI presenta a Urbano V il patriarca di Costantinopoli", conservato nei depositi. All'iniziativa hanno aderito più di 300

donatori, grazie ai quali è stato superato l'iniziale obiettivo di raccolta di 3 mila euro, chiudendo la raccolta fondi con 15 mila euro.

Per il futuro, quindi i Musei Reali dovrebbero puntare ad attività di coinvolgimento di un livello «“estremo” di involvement [che] consiste nel coinvolgimento di una parte del pubblico nella progettazione di attività culturali o parte di esse»²⁵⁷. Come riportato nel piano strategico “Open” i Musei Reali hanno previsto di creare una Associazione unificata, gli “Amici dei MRT”; gli obiettivi del progetto sono l'individuazione di un presidente, la creazione di una nuova immagine dell'associazione e il coinvolgimento di un target giovane. Inoltre, l'associazione promuoverà una campagna di fundraising e di crowdsourcing al fine di trovare soggetti privati che vogliano sostenere la fiera annuale di fiori e piante dei Giardini Reali e un progetto di trascrizione e traduzione dei documenti della Biblioteca Reale. Anche l'idea di creare uno Youth Board mira a raggiungere un livello di partecipazione ancora più alto da parte di un target difficile da coinvolgere. Nell'ottica di una strategia che mira a migliorare la partecipazione, un importante incentivo è costituito dalla socializzazione. Ciò significa anche creare all'interno del museo dei momenti e dei luoghi che offrano la possibilità di socializzare.

c. Promuovere la conoscenza e il pensiero critico

Oltre ad aver creato una sala dedicata alle attività didattiche e una per conferenze e incontri, all'interno del percorso di visita i Musei Reali hanno pensato di creare tre spazi da utilizzare per mostre dossier o approfondimenti. Lo Spazio Passerella, collocato nel Museo di Antichità, verrà utilizzato per inserire contenuti di approfondimento delle collezioni; lo Spazio Scoperte e lo Spazio Confronti sono dedicati ad ospitare alcune mostre dossier o piccole mostre tematiche, che non comportano un costo aggiuntivo rispetto a quello del biglietto di ingresso. Inoltre, sono stati aperti quattro nuovi settori relativi all'esposizione della collezione permanente che ospitano opere dei maestri piemontesi, la collezione Riccardo Gualino, opere della civiltà del Mediterraneo e una collezione di armi orientali. Durante il lockdown invece i Musei Reali hanno lanciato la piattaforma “èreale” dove sono stati caricati alcuni video che permettono di visitare le mostre virtualmente e di aggiornarsi sui restauri in corso. Una delle missioni dei musei di oggi non è solo

²⁵⁷ Ibid.

quella di diffondere conoscenze e contenuti ma anche di innescare processi di riflessione per i visitatori, che li aiutino a sviluppare pensiero critico. I MRT, da luglio 2020 ad aprile 2021, hanno realizzato una mostra che racconta con immagini fotografiche e filmati il progetto “Toward2030. What are you doing?” sostenuto da Lavazza e Città di Torino allo scopo di diffondere la cultura della sostenibilità attraverso l’arte, legata agli obiettivi dell’Agenda2030. Oltre alla mostra, in occasione dell’inaugurazione è stato organizzato un live painting nei Giardini Reali con il coinvolgimento di alcuni *street artists* della città. Le opere realizzate sono state esposte nei Giardini fino al termine della mostra. Il progetto “Beyond Walls – Oltre i muri” si pone in diretta continuità con quest’ultimo. Da ottobre 2020 a marzo 2021 i MRT hanno collaborato a questa iniziativa, sostenuta dal Gruppo Lavazza in collaborazione con il Comune di Torino. L’artista Saype ha ideato un’opera di Land Art realizzata nel Parco archeologico della Porta Palatina di Torino formata da dipinti monumentali effimeri realizzati con pigmenti biodegradabili. L’opera rappresenta due mani che si stringono e intende lanciare un messaggio di condivisione, fratellanza e sostenibilità. All’interno della Galleria Sabauda, nello stesso periodo, è stata allestita la prima mostra personale del giovane artista.

Nel futuro triennio i Musei Reali si impegnano a studiare e aggiornare le schede di catalogo delle opere fiamminghe della collezione del Principe Eugenio di Savoia-Soissons, coinvolgendo esperti e studiosi di musei olandesi e fiamminghi, al fine di realizzare una mostra dedicata alla civiltà dei Paesi Bassi. Dunque, anche in questo caso, il museo si spinge oltre i suoi confini, cercando di intercettare relazioni anche lontane finalizzate alla ricerca e alla condivisione degli studi insieme a studiosi originari di quei luoghi e immersi in quella cultura. Con lo stesso intento, verrà curato il progetto “Il mare di mezzo”, che prevede l’avvio di interventi di scavo archeologico in collaborazione con le istituzioni cipriote, al fine di studiare e diffondere i risultati di tali ricerche. Infine, i MRT intendono lanciare il progetto “Mistero del mese”, volto a creare approfondimenti tematici mensili su un’opera, per un totale di dodici opere all’anno, implementando anche una strategia di promozione e comunicazione dell’iniziativa.

I MRT per il futuro prossimo stanno lavorando per realizzare tre progetti molto ambiziosi e olistici, in quanto potrebbero potenziare l'accessibilità, la partecipazione e la conoscenza.

Il progetto "Spazio Giardini" riguarda il miglioramento dell'offerta di fruizione dell'area verde che costituisce il punto di unione dei nuclei del complesso museale. Per la gestione delle attività, i Musei Reali intendono avvalersi di un concessionario esterno, che dovrà programmare un evento annuale tematico, realizzare una zona di studio e relax, una zona dedicata allo svolgimento di attività sportive e provvedere all'installazione di uno stand mobile per la vendita di fiori e piante. Il programma di attività sarà arricchito da attività serali estive, passeggiate guidate, lezioni all'aperto, letture, concerti, aperitivi serali e una programmazione di attività integrate con eventi e festival organizzati in città (ad es. il Salone del Libro, la settimana dell'arte contemporanea, il festival del Cinema). I Giardini, come spiega la Direttrice durante un incontro, sono lo spazio relazionale per eccellenza del museo, su cui hanno investito molto mettendo in conto di non ricevere entrate consistenti, in quanto l'ingresso ai Giardini è gratuito. Proprio per questo motivo, i Musei Reali sono riusciti ad ottenere il sostegno della Compagnia di San Paolo partecipando ad un bando per un finanziamento di circa 50 mila euro per poter gestire in ottica sostenibile gli spazi dei Giardini.

Il secondo progetto interessa la rifunzionalizzazione degli spazi delle Serre Reali, un progetto illustrato dalla Direttrice durante l'intervista. Dall'Ottocento i Savoia hanno adibito un edificio dei Giardini Reali a serra per gli agrumi; dopo essere state demolite all'inizio del Novecento sono state ricostruite poco dopo e oggi ospitano le collezioni archeologiche del Museo di Antichità. Nel 2016, grazie ai Fondi per lo Sviluppo e la Coesione, è stato avviato il progetto di trasformazione dell'edificio in collaborazione con la Fondazione Fitzcarraldo. L'appalto per la progettazione esecutiva e operativa è stato vinto dallo Studio Isolarchitetti RTP. Nel 2019 le collezioni sono state trasferite nella Manica nuova e negli spazi delle Serre si prevede di creare un punto di ristoro o caffetteria, una sala conferenze, due sale polivalenti e due laboratori di restauro, oltre a nuovi depositi visibili. A questo si collega direttamente "Museo Forum", che riguarderà il coinvolgimento di scuole, autorità del quartiere, rappresentanti di artigiani e negozianti al fine di co-progettare la destinazione d'uso e l'offerta dei

servizi di questi nuovi spazi in modo partecipato, in modo da venire incontro alle reali esigenze della comunità e soddisfare le loro aspettative, come ha raccontato la Direttrice. Infine, i MRT intendono potenziare un programma di membership diversificata individuando alcuni target e creare una sezione dedicata nel sito internet.

L'ultimo progetto riguarda la creazione di un distretto museale torinese; partendo dalla mappatura dei potenziali stakeholder del quartiere interessati, i Musei Reali intendono rafforzare le collaborazioni e i partenariati, al fine di integrare l'offerta dei servizi nel centro cittadino, creando un videogioco che permetta di scoprire i luoghi del quartiere storico e di partecipare ad attività ed eventi organizzati.

La Direttrice Enrica Pagella, nel corso di un'intervista, ha spiegato come questi ultimi due progetti sono stati pensati in vista di un miglioramento dell'offerta e della partecipazione:

È stato da poco presentato il nuovo piano strategico 2021-2024 dei Musei Reali "OPEN". Quali sono le risorse e i progetti che riguardano il miglioramento del coinvolgimento e della partecipazione dei pubblici e degli stakeholders del territorio?

Il progetto più ambizioso riguarda la creazione di un distretto culturale, attraverso alleanze e partenariati con altri musei, i commercianti del centro storico, il conservatorio, cinema, teatri. La realizzazione sarà sicuramente impegnativa perché è difficile trovare un punto di equilibrio fra enti non profit e operatori economici. La relazione che intenderemmo instaurare con gli altri musei e le istituzioni non ha una valenza puramente organizzativa, anzi vogliamo perseguirla in un'ottica transdisciplinare. Mettere a sistema l'offerta e scambiarsi pubblici ed esperienze sui pubblici è fondamentale al giorno d'oggi; stiamo pensando anche ad una forma di tesseramento solidale perché vorremmo puntare sul ruolo e sull'impatto della community per la diffusione del patrimonio sul territorio e non solo.

Un altro progetto che ci sta molto a cuore è la riapertura delle Serre Reali, collocate nei Giardini; l'idea è stata già lanciata nel 2016, poi a causa di difficoltà autorizzative e burocratiche abbiamo proceduto un po' a rilento, ma l'anno prossimo dovrebbe partire il cantiere per ristrutturarle, per cui è previsto un investimento di 10 milioni di euro.

L'idea è quella di trasformarle in un grande deposito visibile, con delle vetrine che saranno una pelle permeabile per i nuovi spazi, che accoglieranno luoghi dedicati alla lettura e allo studio, una piccola caffetteria, sale conferenze, laboratori didattici: un'area di comunità rivolta principalmente ai residenti. Inoltre, costituiranno un secondo ingresso ai Musei Reali, perché volevamo ci fosse un'alternativa a quello aulico di Piazza Castello, per creare un accesso che fosse percepito come più penetrabile, in un'ottica di progressiva democratizzazione dei servizi e di apertura verso nuovi pubblici. Questa soluzione logistica strizza l'occhio anche al tema della sostenibilità ambientale, in quanto i pullman potranno sostare in questa zona senza dover arrivare nel centro cittadino. Il senso profondo delle Serre Reali risiede anche nella creazione di spazi décontractés, rilassanti, di accoglienza pura, sul modello dei musei anglosassoni in cui ci sono aree dedicate alle persone che si affiancano agli spazi espositivi. Abbiamo bisogno che le persone stiano con noi!

3. Condividere e comunicare obiettivi, risultati, valori

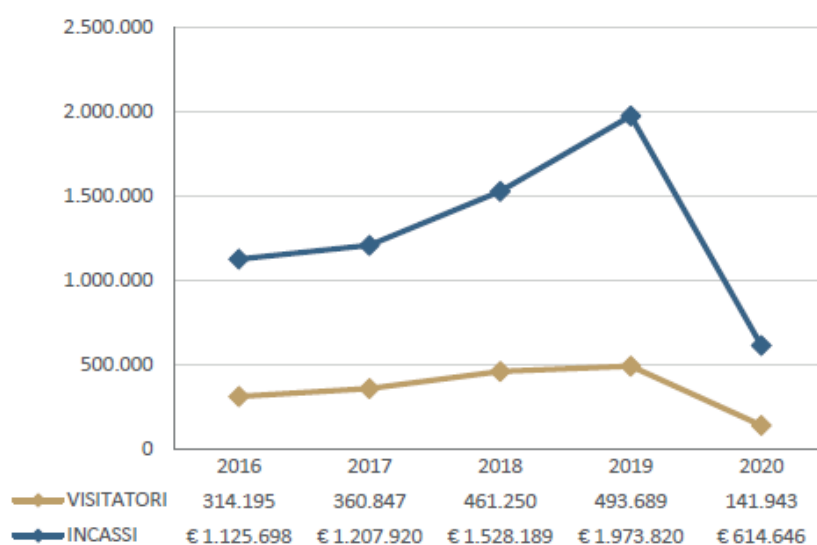


Fig. 13 Visitatori e introiti dei Musei Reali di Torino dal 2016 al 2020; fonte: Musei Reali di Torino, *Bilancio sociale 2016-2020*, p. 59

È indubbio che gli sforzi compiuti dai MRT per soddisfare i visitatori sono stati ripagati da un generale aumento degli ingressi e di corrispondenti incassi fino al periodo appena precedente al lockdown del 2020, i cui effetti negativi sono stati costantemente monitorati dall'Osservatorio Culturale del Piemonte. Se da una parte è vero che l'attento lavoro dell'Osservatorio offre ai musei del territorio dati aggiornati, report e documentazione per valutare lo stato delle proprie attività, d'altra parte i

Musei Reali dovrebbero potenziare le analisi e le indagini al pubblico per potersi definire per davvero orientati ai pubblici. Durante un'intervista, lo staff ha dichiarato che soltanto dal 2019 è stata dedicata attenzione alle analisi sui pubblici, alla profilazione e alla customer satisfaction, un obiettivo che trova spazio anche nel piano strategico "Open".

Nel primo triennio i MRT si sono impegnati nella creazione di un nuovo sito web, della newsletter e nella cura dei canali social (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, YouTube). Oltre alla App e alla piattaforma "èreale" lanciata durante il lockdown, alla fine del 2020 i MRT hanno vinto un bando della Compagnia di San Paolo con il progetto "GoDigital!", che si articola in cinque linee di azione per migliorare l'efficienza digitale, in particolare il capacity buiding, lo sviluppo di applicativi (Customer Relationship Management e Content Management System), riorganizzazione interna, comunicazione marketing e fundraising e gestione di progetto. Durante un'intervista, è stato chiesto alla responsabile dell'area comunicazione, la Dott.ssa Barbara Tuzzolino, di raccontare questo progetto e di presentare le attività di comunicazione che in questi ultimi hanno riscosso maggiore successo in termini di partecipazione dei pubblici:

L'anno scorso i Musei Reali hanno vinto il bando SWITCH_Strategie e strumenti per la Digital Transformation nella Cultura, della Compagnia di San Paolo, con il progetto GoDigital!. Come sta procedendo il lavoro dedicato a questo progetto? Quali sono i risultati attesi?

Nell'ambito dello sviluppo del progetto GODigital!, i Musei Reali propongono attualmente una nuova applicazione mobile basata sulla tecnologia della realtà aumentata, prodotta in collaborazione con la Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino. L'applicazione, realizzata da Visivalab e scaricabile da Play Store (Android) o App Store (iOS), si chiama MRT Virtual – Una nuova esperienza nel museo ed è concepita come contenitore di contenuti multimediali, focalizzati sulla conoscenza della Cappella della Sindone, con l'altare recentemente restaurato, e il Boschetto nei Giardini Reali. Dopo aver scaricato e lanciato l'applicazione, attraverso un QR code posizionato in prossimità dell'ingresso della Cappella della Sindone, i visitatori possono accedere a contenuti di dettaglio selezionando l'argomento di interesse fra quelli disponibili. Attivando la telecamera del proprio dispositivo mobile, si

accede ai contenuti inquadrando le aree di interesse. Il visitatore può scegliere fra contenuti testuali, video, foto e visualizzare animazioni in realtà aumentata suggestive e coinvolgenti. Il progetto Go Digital! prevede inoltre il rifacimento del sito web dei Musei Reali a seguito di una analisi di benchmark con musei nazionali e internazionali, oltre all'attivazione di una piattaforma CRM. Dal punto di vista organizzativo, il progetto ha previsto una fase di team building rivolta al personale dei Musei Reali per la razionalizzazione dei processi e il lavoro in squadra. Inoltre, è previsto un costante monitoraggio delle azioni e dei processi, sia in ambito comunicativo digitale, sia amministrativo e gestionale.

Quali e perché secondo Lei sono i progetti e le attività di comunicazione dei MRT che hanno riscosso maggiore successo in termini di partecipazione e coinvolgimento del pubblico?

Sicuramente la riapertura dei Giardini Reali 2016 è stato un evento di grande risonanza per la città di Torino; in un'unica giornata abbiamo registrato oltre 15.000 ingressi. L'accesso ai Giardini è sempre gratuito per tutti. Nel 2017 ha riscosso un grande favore l'evento legato al recupero del Boschetto dei Giardini Reali, dove trova collocazione permanente l'installazione Pietre Preziose dell'artista Giulio Paolini, donata dalla Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino con il Socio Reale Mutua, in occasione del trentennale di attività dell'associazione. La Consulta rappresenta per noi un partner vitale, che ci ha permesso di costruire il brand e l'identità visiva dei Musei Reali donando, con il Socio Armando Testa, la creatività del nuovo marchio MRT attualmente in uso. Altro evento fondamentale per il posizionamento dei Musei Reali è stato l'inaugurazione della Cappella della Sindone nel 2018, restituita al pubblico dopo 21 anni di cantiere della conoscenza e di restauro; una restituzione molto sentita dalla comunità e svoltasi per la prima volta sia in presenza sia in diretta streaming, cui ha fatto seguito un importante convegno internazionale di studi presso la Biblioteca Nazionale Universitaria di Torino. Nel 2019 è da segnalare la mostra Leonardo da Vinci. Disegnare il futuro, in partenariato con il Politecnico di Torino e l'Università di Torino: a 500 anni dalla morte di Leonardo, è stato proposto un esperimento di citizen science basato sulla ricognizione digitale delle "misure ideali del corpo" a partire dai canoni dell'Uomo Vitruviano, finalizzato a dimostrare i cambiamenti evolutivi della popolazione; nell'ambito dell'esposizione, si è realizzato

anche un progetto di accessibilità per persone cieche e sorde, atto a consentire una fruizione più inclusiva della mostra. Nel 2019 i Musei Reali, con procedura Consip, hanno affidato al Concessionario CoopCulture con contratto quinquennale i servizi di biglietteria onsite e online, le visite guidate e la realizzazione del Museum Shop MRT. Nonostante solo dal 2019 si conducano indagini sistematiche sul pubblico, abbiamo rilevato un incremento del 15% di ingressi grazie all'inaugurazione della Cappella della Sindone mentre, rispetto al 2015 e a prima della pandemia, l'incremento di visitatori è stato del 28% (596.000 visitatori a fine 2019, a fronte dei 350.000 registrati alla fine del 2015).

Nel piano strategico "Open" i MRT intendono definire un piano di comunicazione integrata e multicanale e una strategia SEO per diffondere conoscenza e contenuti; inoltre, intendono dedicarsi ai visitatori internazionali attraverso l'offerta di pacchetti di servizi integrati, potenziare l'e-commerce, organizzare hackathon e lanciare una campagna di comunicazione B2B verso grandi aziende per potenziare il piano strategico di sponsorizzazioni.

Tutti gli sforzi messi in campo fino a questo punto non acquistano il giusto rilievo se non accompagnati da un'azione di comunicazione degna del lavoro svolto. Le attività esposte sopra oltre alla pubblicazione sul sito web del Bilancio Sociale, del Piano strategico e della sezione dedicata alla missione contribuiscono a valutare positivamente il lavoro del museo. Per quanto riguarda la documentazione, nonostante sul sito web sia presente una versione abbreviata del piano strategico, sarebbe possibile creare una versione ancora più ridotta, sottoforma di depliant cartaceo oppure ideare una serie di contenuti che potrebbero essere pubblicati sui social network. Per comprendere le modalità, il tono, i contenuti da veicolare, sarebbe possibile analizzare gli utenti che seguono i profili social del museo, al fine di orientare meglio la comunicazione. Durante un'intervista, è stato chiesto alla responsabile dell'area comunicazione, come già alla responsabile dei servizi educativi, che progetti avrebbero il piacere di intraprendere per coinvolgere i giovani se avessero a disposizione maggiori finanziamenti:

Se l'Area Comunicazione dei MRT disponesse di maggiori risorse finanziarie da investire nel coinvolgimento di un segmento di pubblico giovane (18-30 anni), quali progetti o attività vi piacerebbe intraprendere? Con quali modalità?

L'engagement dei giovani transita attualmente attraverso i social network istituzionali: sicuramente un budget maggiore potrebbe aiutare il coinvolgimento delle giovani generazioni con l'utilizzo, ad es., di testimonial (influencer marketing) e lo sviluppo di nuovi canali di comunicazione. Attualmente la prospettiva è quella di vivificare con contenuti la già esistente piattaforma digitale èreale, pubblicata sul sito istituzionale e attualmente in fase di aggiornamento; nata durante il primo lockdown e rilasciata il 2 giugno 2020, ha l'intento di promuovere uno storytelling emozionale e composito della vita del museo attraverso contenuti video. La realizzazione di podcast, invece, che presuppone una regia e uno studio di registrazione con attori e costi aggiuntivi, potrebbe tuttavia incanalarsi nella più ampia strategia divulgativa intrapresa da musei assimilabili ai MRT per storia e collezioni, come le Gallerie Estensi e il Palazzo Ducale di Mantova.

4.5 Siamo sicuri di sapere cosa pensano oggi i giovani dei musei? Una piccola indagine

Il target dei giovani è da sempre posto sotto i riflettori dei musei a livello internazionale. Il grande interesse verso tale categoria da una parte è motivato dalla difficoltà avvertita dai musei nell'elaborare una proposta di offerta soddisfacente per questo pubblico, dall'altra perché riuscire a coinvolgere questo target, di un'età ancora incerta, quindi suscettibile agli stimoli, significa costruire una relazione che potenzialmente può durare a lungo. Contestualmente allo sviluppo delle indagini di gradimento dei pubblici, sono state avviate alcune indagini specifiche al fine di comprendere le scelte e le motivazioni che costituivano delle barriere all'accesso dei giovani al museo. Si è scelto di fare una piccola ricognizione delle indagini svolte nel contesto italiano. Già nel 1998, l'Ufficio studi del MiBACT ha incaricato Maresca Compagna, Bucci e Di Marco²⁵⁸ di svolgere un'analisi sui giovani di età compresa fra i 19 e i 30 residenti in Veneto e in Campania. Attraverso alcune interviste telefoniche, il MiBACT intendeva capire i comportamenti e gli orientamenti dei giovani nei confronti dell'offerta culturale in senso molto ampio e anche le motivazioni del non-consumo o della non-visita di prodotti e attività culturali. Il primo dato che emerge è che la

²⁵⁸ A. Maresca Compagna, E. Bucci e S.C. Di Marco, *I giovani e il Museo. Indagine pilota sui giovani di 19-30 anni di età residenti in Campania e in Veneto*, Ufficio Studi Ministero per i Beni e le Attività Culturali, dossier 2, 1998

musica, il cinema e la lettura sono molto più praticati rispetto alle visite a musei o luoghi culturali. Fra le motivazioni della non-visita emergono uno scarso interesse, orari poco comodi, mancanza di informazioni sufficienti. Per i giovani risultano invece validi incentivi alla visita le agevolazioni economiche, il prolungamento degli orari, ricevere informazioni specifiche e il potenziamento di collegamenti sul territorio. L'anno successivo viene condotta l'indagine "Il pubblico invisibile. Indagine sui non-utenti dei musei"²⁵⁹, in cui viene analizzato un campione di quarantacinque studenti e universitari che hanno partecipato ad alcuni focus group. I giovani dichiarano di considerare i musei come luoghi noiosi, poco stimolanti e poco valorizzati; tuttavia, molti di loro citano esperienze positive vissute in musei all'estero, segno che non ci sia un rifiuto totale nei confronti di queste attività. Molti dichiarano che la scuola non offre strumenti sufficienti per apprezzare le esperienze museali, inoltre preferiscono compiere percorsi brevi e visite coinvolgenti. Fra i fattori di attrazione emergono le mostre tematiche, gli allestimenti ipertestuali, le ramificazioni al percorso di base, eventuali aperture serali. Le barriere all'accesso invece sono la percezione del museo come un luogo elitario, il ricordo di una cattiva esperienza passata, il prezzo (non in sé ma il valore percepito rispetto al prezzo sostenuto). Nel 2003 Trimarchi e Sacco²⁶⁰ svolgono una ricerca su un campione di giovani fra i 14 e i 28 anni di alcune città italiane (Siena, Reggio Emilia e Lecce). Partendo dalla premessa che i musei risultano incapaci di comunicare e convincere potenziali fruitori che esistano dei benefici importanti derivanti dalla visita museale, gli autori appoggiano la tesi secondo cui i consumi culturali di un individuo dipendono dal volume di esperienza culturale pregressa. Il museo deve essere considerato un attrattore, cioè contribuisce allo sviluppo del sistema locale in cui opera e un attivatore, come sollecitatore di nuovi progetti e di contenuti che veicolano valori. Dall'indagine emerge come i giovani prediligano attività con un basso investimento cognitivo-motivazionale e l'offerta culturale presente non è in grado di soddisfare le esigenze espressive ed identitarie dei giovani. Gli elementi che frenano la partecipazione culturale sono la mancanza di informazioni e la scarsa promozione, i prezzi elevati, l'idea di noia e pesantezza che comunicano le esperienze culturali, l'estensione serale degli orari di accesso. Un forte

²⁵⁹ W. Santagata, V. Falletti, M. Maggi, *Il pubblico invisibile. Indagine sui non-utenti dei musei*. Rapporto per Regione Piemonte e Comune di Torino, Dicembre, 1999.

²⁶⁰ P.L. Sacco, M. Trimarchi, *Il museo invisibile*, in Osservatorio Impresa e Cultura (a cura di), *Il museo invisibile. I giovani e l'offerta culturale locale a Verona, Reggio Emilia, Firenze, Siena, Matera e Lecce*, Museum Image - IV edizione Arezzo, 25-27 settembre 2003 (<https://bit.ly/34yWsA9>)

incentivo invece sarebbe rappresentato dalla possibilità di socializzazione. Uno studio del 2006 che adotta la tecnica del focus group è stato condotto a Modena nel 2006²⁶¹ su un campione di novanta ragazzi fra i 14 e i 19 anni. Anche in questo caso il tempo libero risulta scarso e frammentato, in cui i ragazzi preferiscono svolgere attività a bassa intensità al fine di distrarsi. Un'altra conferma deriva dal valore attribuito alla relazione e al legame durante lo svolgimento delle attività, che i ragazzi ricercano anche durante i momenti di studio. Il museo viene percepito come un luogo lontano e chiuso, mentre le mostre attive ed interessanti; i ragazzi desiderano musei che siano in grado di comunicare meglio con loro, da cui trarre informazioni e conoscenze non in modo tradizionale, dunque l'elemento narrativo è molto importante. Gli autori dunque suggeriscono ai musei di amplificare "la dimensione attiva della relazione tra visitatore e oggetto museale", migliorando i processi di mediazione, la socialità e la partecipazione. Esistono numerosi altri studi molto simili sui musei, tuttavia si è scelto di prendere in esame in ultima battuta i dati emersi da un questionario promosso dalla Direzione generale Musei ad aprile 2020²⁶² al fine di capire quali fossero le aspettative dei pubblici in prossimità delle riaperture dei musei dopo il lockdown. Sono state raccolte 6558 risposte ad un questionario online, di cui si è scelto di isolare le risposte dei giovani fra i 14 e 24 anni che rappresentano il 17,1% dei rispondenti. Al campione selezionato è stato chiesto di indicare quale parola si associa meglio a "museo" per descriverlo: la maggior parte dei giovani abbina a museo il termine "scuola" o "documentario", "stupire", "viaggiare", "studiare". La maggior parte poi dichiarano che a seguito delle riaperture i musei dovrebbero adottare dei cambiamenti, dovrebbero abbassare i prezzi e molti si dichiarano interessati a disporre di una card annuale per visitare tutti i siti del MiC. Durante un'intervista con lo staff dei Musei Reali è emerso che il target di pubblico più difficilmente raggiungibile sono i giovani, dall'adolescenza fino ai 30 anni. Per questa ragione, si è scelto di provare a costruire un questionario²⁶³ da somministrare ai giovani dai 18 ai 35 anni, residenti principalmente a Torino o in Piemonte, al fine di comprendere quale sia oggi la percezione dei giovani riguardo i musei. Il questionario è stato elaborato con Google Forms: è stato diviso in quattro sezioni: "informazioni

²⁶¹ A. Bollo, A. Gariboldi, *Non vado al museo! Esplorazione del non pubblico degli adolescenti*, in A. Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei*, cit., pp. 107-136

²⁶² A. Cicerchia, L. Solima, *E ora...? Primi risultati dell'indagine condotta sui pubblici dei musei italiani durante il lockdown*, 2020, Rapporto di ricerca, Mibact - Dg Musei

²⁶³ Il link al questionario realizzato con Google Forms: <https://bit.ly/3sH1geT>

personali”, “quanto frequenti i musei?”, “che idea di museo hai?”, “commenti”. La distribuzione del questionario è avvenuta fra dicembre 2021 e gennaio 2022; il questionario è stato inviato tramite canali social e Whatsapp. Inoltre, è stato creato un QR Code che è stato stampato e apposto in alcune bacheche di biblioteche ed aule studio di Torino, oltre ad aver invitato di persona alla compilazione del questionario alcuni giovani che frequentano biblioteche ed aule studio della città. Sono state raccolte 124 risposte; l’85,5% % dei rispondenti ha un’età compresa fra i 21 e i 30 anni, il 12,1% fra i 18 e i 20 e il 2,4% dai 30 ai 35 anni. Il 90,4% abita a Torino (69,4%), in provincia di Torino (14,5%) o in Piemonte (6,5%) e il 56,5% sono donne. Il 58,1% ha una laurea triennale (35,5%) o magistrale (22,6), mentre il 39,5% ha un diploma. Al momento della compilazione, il 56,5% dei rispondenti dichiara di studiare, il 21,8% lavora e il 19,4 studia e lavora.

I giovani hanno dichiarato di frequentare mediamente in un anno prima della pandemia una o due volte (41,1%), altri, tre o quattro volte (25,8%), altri ancora più di quattro volte (29%). In molti degli studi citati precedentemente veniva evidenziato come spesso gli intervistati tendono a sovrastimare tale dato. Ai rispondenti è stato poi chiesto se durante il periodo di pandemia Covid-19 avessero rimpianto di non essersi mai recati in uno o più musei di Torino o del Piemonte e, se sì, di indicare a quale museo torinese o piemontese avevano pensato. La maggior parte dei rispondenti ha risposto in modo negativo (l’8,1% “per niente”, il 30,6% “poco”, il 30,6% “abbastanza”); soltanto il 30,6% ha indicato “molto” o “moltissimo”. Fra i musei indicati, quelli che compaiono più volte sono il Museo Egizio (21 volte), la GAM (8 volte), il Museo del Cinema (7 volte), il MAO e il Castello di Rivoli (5 volte), il Museo dell’Automobile (4 volte). Risulta particolare come soltanto un rispondente abbia indicato i Musei Reali, mentre due rispondenti hanno citato la Galleria Sabauda, uno l’Armeria Reale e uno i Giardini Reali. In generale sono dati in linea con il numero di ingressi rilevato dai report pubblicati annualmente dall’Osservatorio Culturale del Piemonte; l’unico dato che stona è quello relativo ai Musei Reali che, nonostante siano gli unici ad aver realizzato un aumento di circa il 10% di visitatori dal 2017 al 2019, non sembra, dalle risposte ottenute, essere particolarmente frequentati dai giovani.

Tab.12 Numero di visitatori di alcuni musei torinesi

MUSEO	2017	2018	2019	Variazione %	
				2018-2017	2019-2019
Museo Egizio	850.465	849.163	853.320	-0,20%	0,50%
GAM	145.645	187.736	185.216	28,90%	-1,30%
Museo del Cinema	750.657	649.866	674.253	-9,80%	3,80%
MAO	94.284	108.449	119.108	15%	9,80%
Castello di Rivoli	116.795	125.134	127.632	7,10%	2,00%
Museo dell'Automobile	192.641	193.413	205.978	0,40%	6,50%
Musei Reali	489.432	515.889	569.000	5,40%	15,50%

* I dati sono stati ricavati dal Report annuale 2019 "Il pubblico dei musei in Piemonte" prodotto dall'Osservatorio Culturale del Piemonte. I dati contenuti nella tabella si riferiscono al numero di biglietti emessi o al conteggio degli ingressi effettuati e non al numero effettivo dei visitatori.

In relazione a quest'ultima domanda, è stato chiesto se effettivamente sono andati a visitare il museo indicato, rimanendo o meno soddisfatti della visita; in caso contrario, per quale motivo hanno deciso di non andarci. Il 55,6% ha risposto negativamente, mentre il 43,5% ha risposto "Sì e sono soddisfatto della visita". Fra le motivazioni per cui i rispondenti hanno scelto di non andare al museo la maggior parte ha risposto che ha preferito svolgere altre attività (47,9%) e che non ha ricevuto comunicazioni che gli ricordassero di andarci (34,2%). Altri affermano che non c'erano in programma mostre che suscitassero il suo interesse (20,5%) o che non c'era nessuno che li accompagnasse e non volevano andarci da soli (17,8%); altri ancora hanno espresso di non sentirsi sicuri a causa del rischio di contagio (16,4%). Soltanto il 6,8% ha scelto fra le motivazioni alla mancata visita che gli orari di apertura non corrispondevano alle sue esigenze, forse un segno che rispetto alle indagini precedenti i musei hanno lavorato su questa questione.

Sono state poi dedicate tre domande riguardo l'utilizzo di piattaforme online o profili social dei musei durante il lockdown. La metà dei rispondenti dichiara di non aver mai visitato il sito web o i profili social di musei italiani o internazionali; l'altra metà dei rispondenti invece dichiara di aver navigato principalmente sul sito web dei musei (74,2%). Gli altri canali maggiormente utilizzati sono stati Instagram (54,4%) e Facebook (18,2%). L'ultima domanda sull'argomento riguardava un parere riguardo l'utilità per i musei di continuare in futuro a pubblicare contenuti sul sito web o sui

canali social. Soltanto il 3,2% crede non siano strumenti utili; mentre molti pensano che possano pubblicizzare le attività del museo in modo da informare gli utenti (83,1%); altri credono che siano uno strumento che possa incentivare a visitare fisicamente il museo (48,4%); altri ancora credono siano utili per imparare cose nuove (26,6%); alcuni dichiarano che seppur utili andrebbe migliorata la qualità della grafica e dei contenuti (24,2%).

All'interno della terza sezione, è stato richiesto ai rispondenti di esprimere un giudizio riguardo ad alcune affermazioni generali, relative all'idea e alla percezione del museo da parte dei giovani.

Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni? (da 1=per niente d'accordo a 5= pienamente d'accordo)

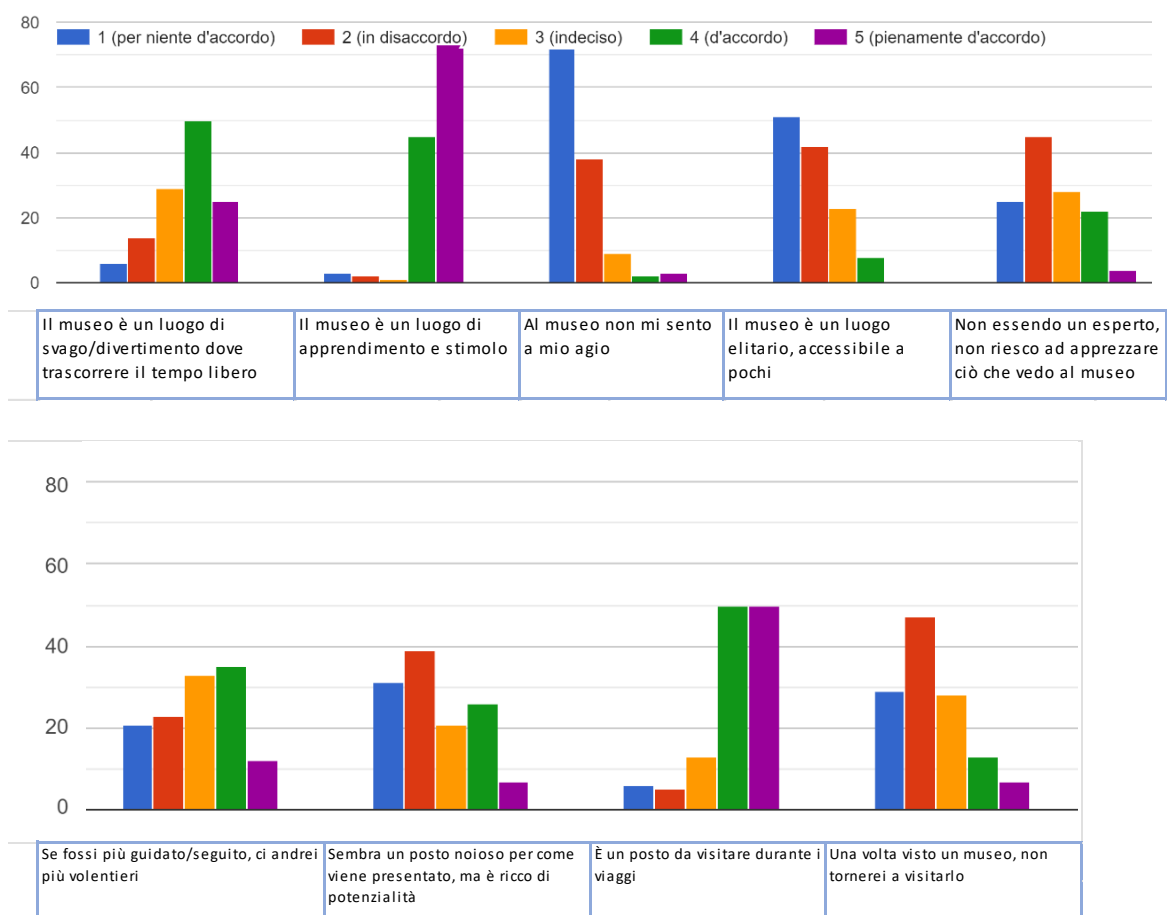
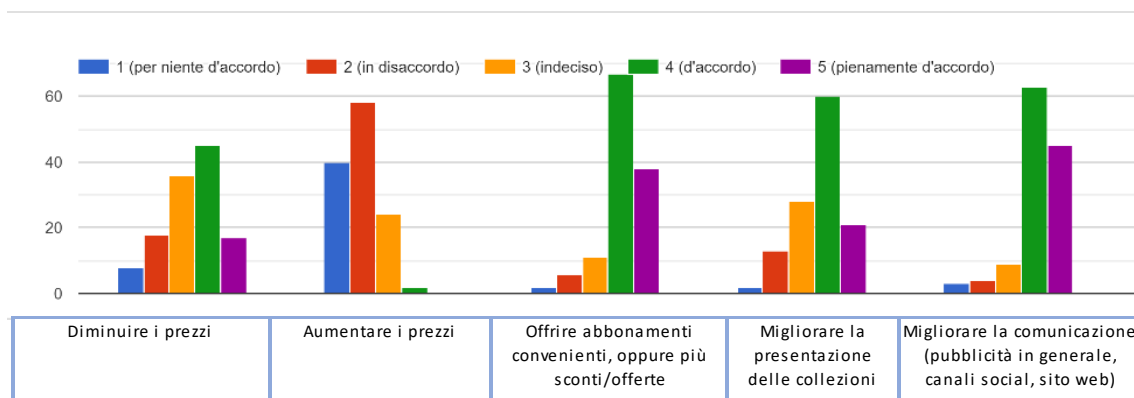


Fig. 14 elaborazione grafica estrapolata dal questionario online su Google forms

Dalle risposte emerge come il museo venga pensato sia come un luogo di svago sia come un luogo di apprendimento. Contrariamente alle precedenti indagini diffuse in letteratura, i giovani non ritengono che al museo ci sia un'atmosfera che non li metta a proprio agio, nemmeno che il museo sia un luogo adatto a pochi o un luogo noioso.

Questo dato rivela che non esista una barriera cognitiva forte all'ingresso dei giovani al museo in sé; dunque, probabilmente il criterio che guida la loro scelta o non scelta di visitare un museo è da ricercare piuttosto nel tipo di offerta di servizi o nel tipo di collezione. Inoltre, 70 rispondenti su 124 non credono che il livello di conoscenza delle opere di un museo limiti la comprensione o l'apprezzamento dell'esperienza di visita. Riguardo la necessità di essere guidati o meno durante il percorso di visita, molti giovani risultano indecisi, 47 rispondenti condividono tale affermazione mentre 44 sono in disaccordo. Probabilmente, l'omogeneità delle risposte dipende dalle modalità di guida e da eventuali ricordi di esperienze pregresse; emerge comunque la necessità di riflettere su tale questione per trovare un punto di equilibrio. Forse i giovani non vogliono essere vincolati a seguire una visita guidata tradizionale, al fine di poter girare liberamente nel museo, magari con il supporto di informazioni e contenuti che vengono veicolati attraverso pannelli o materiale cartaceo, oppure video o app. La maggior parte dichiara di considerare i musei come luoghi da visitare durante i viaggi; questo dato da un lato potrebbe confermare che il museo è considerato un luogo capace di trasmettere l'identità e i valori di una comunità, dall'altro comunica che i giovani sono informati riguardo l'offerta dei servizi, le modalità di allestimento e il funzionamento generale dei musei all'estero, che si confermano competitors primari dei musei italiani. Un altro dato positivo riguarda la propensione dei giovani a vedere il museo come un luogo da scoprire continuamente in cui ritornare. Occorre dunque fornire loro buone ragioni per ritornare.

Nel quesito successivo, i rispondenti dovevano esprimere un giudizio relativo agli elementi che un museo dovrebbe cambiare o aggiornare al giorno d'oggi. La domanda posta è: "Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo gli aspetti che il museo dovrebbe cambiare al giorno d'oggi?"



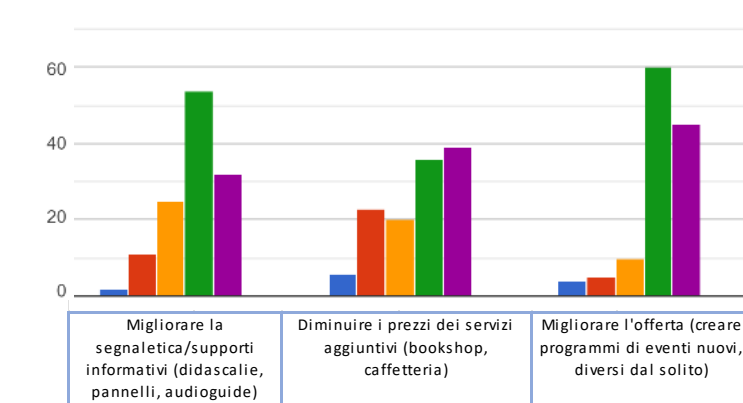


Fig. 15 elaborazione grafica estrapolata dal questionario online su Google forms

Per quanto riguarda il prezzo, un numero non così consistente ritiene che in generale il museo dovrebbe diminuire i prezzi, mentre 105 rispondenti dichiarano che il museo dovrebbe offrire abbonamenti o sconti più convenienti. In generale per la maggior parte delle affermazioni i giovani hanno espresso un giudizio favorevole: dunque credono che i musei dovrebbero migliorare la presentazione delle collezioni, la comunicazione, la segnaletica e i supporti informativi e migliorare l'offerta con eventi diversi dal solito. L'unica affermazione in cui non c'è una netta preferenza riguarda i prezzi dei servizi aggiuntivi, anche se la maggior parte ritiene comunque che andrebbero abbassati.

Cosa ti spingerebbe a tornare un'altra volta in un museo che hai già visto oppure ad andarci per la prima volta? (Puoi selezionarne più di una)

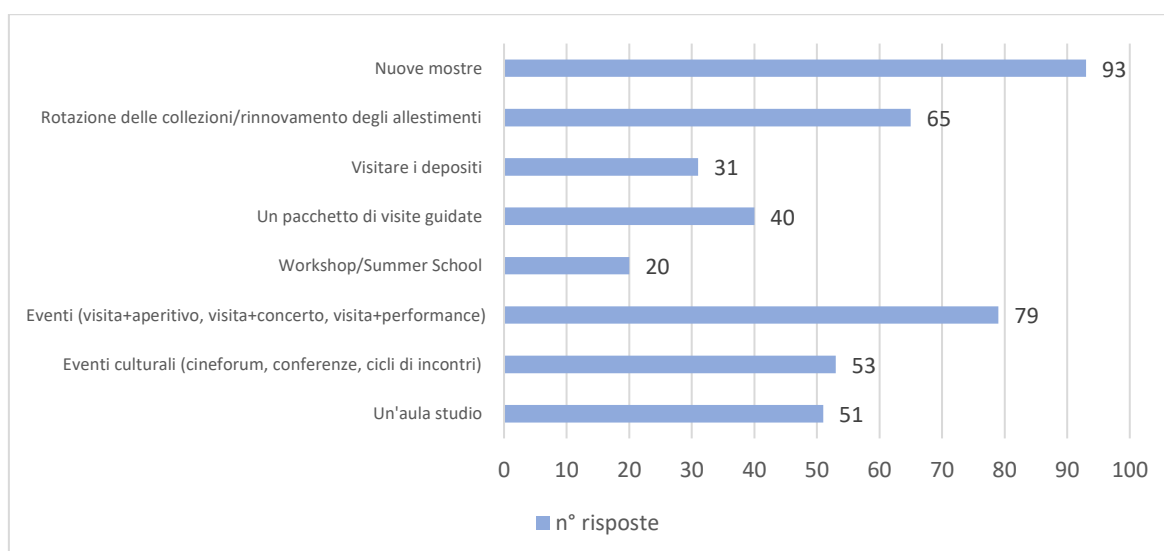


Fig. 16 elaborazione grafica estrapolata dal questionario online su Google forms

Fra le motivazioni o gli incentivi ad andare al museo i giovani indicano al primo posto “nuove mostre”; un dato che sorprende dato che qualsiasi museo, prima della pandemia almeno, offriva una programmazione di mostre molto diversificata. Dunque, forse l’aggettivo “nuove” andrebbe inteso come “diverse”, negli allestimenti, per le modalità di fruizione o ancora per la tipologia di opere e artisti. Subito dopo i giovani scelgono gli eventi legati allo svago, confermando quanto sia ancora fondamentale l’elemento di socialità come facilitatore e incentivo alla visita. Insolita è anche la preferenza della rotazione o rinnovamento delle collezioni e degli allestimenti, rispetto ad eventi culturali non strettamente legati alla collezione del museo. Valevole di essere comunque preso in considerazione è la possibilità di creare uno spazio per lo studio al museo. Sembra che gli elementi di novità, diversità, innovatività siano alla base della propensione dei giovani a scegliere un’attività piuttosto che un’altra.

Nell’ultima parte del questionario sono state poste domande relative ai Musei Reali; la maggior parte dichiara di essere stato almeno una volta al museo, principalmente con la scuola, poi con gli amici o con la famiglia, per visitare la collezione permanente. Pochi dichiarano di essersi recati ai Musei Reali per vedere una mostra o in occasione di un evento.

Colpiscono le risposte relative alla domanda sulla tariffa di ingresso ai Musei Reali e valida in tutti i musei statali. Il 45,2% dei ragazzi afferma di non sapere che il biglietto di ingresso per i giovani dai 18 ai 25 anni ai Musei Reali e in tutti i musei statali costa 2 euro. La maggior parte, il 54,8%, dichiara di saperlo, eppure nella domanda precedente relativa ai prezzi del museo e agli abbonamenti, molti hanno affermato che il museo dovrebbe diminuire i prezzi ma soprattutto che dovrebbe offrire abbonamenti più convenienti.

È stato poi chiesto loro se avessero partecipato ad eventuali eventi organizzati dai Musei Reali strutturati come “visita + aperitivo” o “visita + concerto”. Il 66% ha risposto “Sì”, il 22,6% ha risposto “Sì, anche facendo un abbonamento per più eventi”, i restanti hanno risposto “No” oppure con indecisione, specificando che la loro scelta sarebbe dettata dal tipo di compagnia, di aperitivo e di evento. In relazione a questa domanda è stato chiesto a coloro che avevano espresso un parere positivo, attraverso quale canale avrebbero voluto essere informati di eventuali programmi di eventi o

visite organizzate dai Musei Reali. L'82% ha scelto Instagram, il 46,4% newsletter o e-mail, pochi hanno poi indicato Facebook (27,7%), il sito web (25,9%) e il cellulare (8%).

L'ultima parte del questionario è stata riservata ad eventuali commenti o riflessioni suscitate dal questionario appena compilato o in generale. Si riportano qui alcuni dei commenti più interessanti:

“Se dovessi esprimere un parere al riguardo, la creazione di percorsi tematici (e non) permanenti o temporanei, potrebbero offrire un'esperienza più efficace per il visitatore occasionale, in modo da fornire un "contenuto di base" per apprendere quanto vuole comunicare l'esposizione museale [...] come va pensato il "museo"? forse non più in termini spaziali o semplicemente culturali, ma dal punto di vista esperienziale, in funzione dello scopo che si vuole dare a ciascun museo, definirne la funzione e l'individualità che possano stimolare curiosità e riflessioni nel visitatore, fornendo risposte e ponendo nuove domande.”

“Ritengo che creare aule studio all'interno dei musei avvicinerrebbe molto i giovani a questi luoghi creando più stimoli per l'approfondimento e la conoscenza.”

“Mi ha fatto venire voglia di informarmi un po' di più sulle offerte e gli eventi presenti in questo nei musei torinesi e piemontesi.”

“Mi ha fatto venire voglia di tornare ai Musei Reali!”

“Il lavoro sui social media è relevantissimo in questo periodo storico”

“A volte le guide e il personale del museo in generale ha un atteggiamento scontroso o un po' arrogante (si atteggia a superiore), oppure semplicemente crea un clima di eccessiva serietà. Questo è un forte disincentivo.”

“Le visite guidate lasciano un ricordo più duraturo, rispetto al girare a caso nel museo, ma tendo a non farle mai quando sono per conto mio per il prezzo maggiore/la prenotazione degli orari/la paura che siano lunghe e noiose: sarebbe bello se il museo le incentivasse. Inoltre, la realtà aumentata è un buon compromesso tra l'impegno di una visita guidata e una normale visita 'in solitaria', quando i contenuti sono curati come si deve esce fuori un'esperienza veramente bella. Però

dalla mia esperienza in Italia, il museo non ci investe praticamente mai, e quando lo fa sono app per bambini.”

“I musei sono luoghi di cultura che possono lasciare qualcosa al visitatore: stupore, interesse e curiosità di approfondimento. È importante quindi non farli sentire luoghi distanti dalle persone e soprattutto creare all'interno nei musei un percorso anche per i bambini, per avvicinarli a questo tipo di realtà in modo positivo. I bambini che oggi si divertono e si interessano in un museo sono gli adulti che un domani torneranno a visitarlo.”

Il prossimo paragrafo sarà dedicato proprio a presentare un progetto pensato dai MRT nell'ultimo periodo finalizzato al coinvolgimento dei bambini.

4.6 Un progetto pensato per un pubblico: “Animali dalla A alla Z. Una mostra dedicata ai bambini”

Durante l'intervista con la Direttrice Enrica Pagella e le responsabili dell'area servizi educativi (Dott.ssa Giorgia Corso) e dell'area comunicazione (Dott.ssa Barbara Tuzzolino), in merito alla questione della difficoltà di coinvolgimento di fasce di pubblici più specifiche, mi è stato presentato un progetto relativo ad una mostra che avrebbe inaugurato a breve, pensata e rivolta ai bambini delle scuole primarie. La mostra, “Animali dalla A alla Z”, allestita nello Spazio Scoperte della Galleria Sabauda, accompagna i piccoli visitatori in un percorso tematico, costituito da dipinti, disegni, incisioni, reperti archeologici, opere d'arte decorativa dei Musei Reali, del Museo Civico d'Arte Antica di Palazzo Madama e del Museo di storia naturale Don Bosco del Liceo Valsalice di Torino. Il tema attorno cui si sviluppa la mostra è il rapporto fra il mondo naturale, animale e umano, che aiuta a riflettere sul rispetto delle forme di vita sulla Terra e sull'impatto dei cambiamenti ambientali e climatici, in linea con gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Per la prima volta, i Musei Reali sperimentano una mostra pensata per uno specifico target; i dipinti sono appesi a misura di bambino, le vetrine espositive permettono di poter vedere dall'alto l'oggetto esposto e alcune sono dotate di scalini che permettono una migliore fruizione delle opere, le didascalie sono veri e propri indovinelli che fanno giocare i bambini alla “caccia agli animali” raffigurati nelle opere. Le sale sono decorate con alcune illustrazioni create da un giovane disegnatore, Marco Vesco, che riproducono

le lettere dell'alfabeto affiancate dai disegni degli animali rappresentati nelle opere in base alle iniziali dei loro nomi.



Fig. 17-18 Foto della mostra Animali dalla A alla Z ai Musei Reali di Torino; fonte: C. Musso, M. Pilone, *Animali dalla A alla Z. Una mostra dedicata ai bambini: i Musei Reali di Torino guardano al pubblico dei più piccoli*, 7 dicembre 2021, foto di Claudia Musso

All'inizio del percorso di visita, i bambini possono trovare un taccuino-alfabetario, l'"Animalario", sul quale possono disegnare a fianco delle lettere in stampatello, che corrispondono all'iniziale dell'animale raffigurato, alcune delle opere presenti in mostra e descriverle nello spazio sottostante dedicato ai loro commenti. Alla fine del percorso di visita, è stata allestita una sala dedicata alle attività educative, le cui pareti sono tappezzate dai lavori realizzati da una classe di bambini selezionati con un concorso lanciato dal museo, che hanno partecipato ad una visita speciale durante la giornata di inaugurazione. Durante la conferenza stampa del 2 dicembre 2021, la Direttrice Enrica Pagella ha espresso il suo entusiasmo per questa mostra, concepita nel periodo appena successivo al lockdown del 2020 per essere offerta a quel pubblico che ha molto sofferto durante il periodo di chiusure. Inoltre, ha dichiarato che le istituzioni museali si stanno sempre più orientando verso le persone, trasformandosi da luoghi di conservazione a luoghi di attivazione culturale; stanno comprendendo che si deve parlare di pubblici al plurale, perché è ormai noto quanto i visitatori siano segmentati in un'infinità di bisogni. Sottolinea il grande sforzo dedicato da parte dello staff curatoriale che ha recuperato la memoria dell'infanzia per progettare i componimenti in rima dei cartellini delle opere: il risultato è un allestimento inedito e un esperimento innovativo per un museo d'arte italiano,

secondo la Direttrice, che conclude ringraziando SPEA, industria piemontese leader mondiale nel collaudo di dispositivi elettronici, per la preziosa collaborazione per la realizzazione della mostra e l'Associazione Mus-e Italia, che si occupa di educazione alle arti per abbattere l'emarginazione e ridurre la lotta alla povertà educativa. Luciano Bonaria, il Presidente di SPEA, interviene precisando che è la prima volta che l'azienda sponsorizza una mostra d'arte; tuttavia, spiega che un'azienda di successo ha il dovere di restituire al territorio in cui opera una parte di quel successo. Il dialogo fra tecnologia e arte esiste fin dai tempi antichi, come dimostrano gli strumenti bellici e le opere architettoniche dei Musei Reali. La scelta di investire in questa mostra significa una scommessa per il futuro dei musei, un'occasione per far riflettere i più giovani che lancia un messaggio di bellezza e fiducia per il futuro. Anche il curatore della mostra, Rosario Maria Zalone, alla sua prima esperienza curatoriale a Torino, sottolinea che l'incontro fra il lavoro dei musei e il mondo dell'imprenditoria è un segno di speranza per un futuro migliore. Inoltre, afferma quanto sia inscindibile il nesso fra le operazioni culturali e i pubblici, al fine di abbandonare una certa autoreferenzialità; conclude affermando che il feedback dei più piccoli sarà fondamentale per migliorare il museo nel futuro.

Dopo aver partecipato alla conferenza stampa, su proposta della Direttrice e delle responsabili dei Musei Reali, è stato formulato un questionario, revisionato anche dallo staff, da sottoporre ai piccoli visitatori della mostra durante la prima giornata dedicata ad un'attività per i bambini. Si è trattato di un appuntamento pomeridiano, svolto sabato 11 dicembre 2021, in occasione del 75° anniversario dell'Unicef, durante il quale i bambini venivano accompagnati insieme ai genitori per una visita guidata alla mostra tenuta dallo staff dell'area dei servizi educativi del museo. Alla fine del percorso, nella sala didattica, è stato organizzato un laboratorio creativo "Animali dalle mani", in cui i bambini potevano disegnare alcuni animali della mostra usando la forma delle loro mani. I disegni realizzati potevano aggiungersi a quelli appesi sulle pareti della sala. L'attività e l'ingresso erano gratuiti per i bambini, mentre ai genitori o familiari era riservata una tariffa di ingresso al complesso museale ridotta a dieci euro. Dopo aver osservato l'entusiasmo dei bambini nell'indovinare le opere della mostra e il loro divertimento nello svolgimento dell'attività, è stato chiesto ai genitori, insieme ai bambini, di compilare il

questionario²⁶⁴ al fine di comprendere il livello di gradimento della mostra dei più piccoli e le modalità con cui erano venuti a sapere della mostra e dell'evento organizzato. Il questionario è stato distribuito tramite un QR code, stampato e apposto su una bacheca della sala didattica, che rinviava direttamente al link di Google Forms. I bambini partecipanti durante il pomeriggio erano in totale 25 e sono state raccolte 19 risposte al questionario.

La maggior parte dei rispondenti è di sesso femminile (60%), abita a Torino oppure in Piemonte (84%) e ha un'età compresa dagli 1 ai 10 anni (84%). In una scala di gradimento della mostra da 1 a 10 nessun rispondente ha attribuito un voto inferiore all'8. Fra gli aggettivi proposti per descrivere la mostra, quelli che hanno ricevuto un punteggio superiore sono "interessante" (37%), "divertente" (32%), "coinvolgente" (21%). Un dato interessante da notare è che soltanto un rispondente abbia qualificato la mostra come "diversa dalle altre", tuttavia alla domanda "Eri già stato/a ad una mostra con le filastrocche, gli indovinelli, l'animalario?", 18 rispondenti su 19 hanno risposto "No". Di conseguenza, nonostante la maggior parte dei bambini abbia molto apprezzato la mostra, l'elemento di innovatività su cui la mostra era incentrata non è stato percepito come un valore aggiunto, oppure non è stato considerato una grande novità se paragonata ad altre attività di svago svolte dai bambini. Un'ulteriore considerazione fondamentale riguarda la domanda dedicata alle modalità con cui i rispondenti sono venuti a conoscenza della mostra, a cui si presuppone abbiano risposto i genitori o gli accompagnatori. Le risposte sono molto disomogenee:

- 4 rispondenti: "passaparola (me l'ha detto un amico/a)"
- 4 rispondenti: "al museo/visitando il museo"
- 3 rispondenti: "articoli/pubblicità su giornali o su autobus"
- 2 rispondenti: "sito web del Musei Reali"
- 2 rispondenti: "visita prevista all'interno di un progetto più ampio"
- 1 rispondente: "newsletter di Abbonamento Musei Torino e Piemonte"
- 1 rispondente: "sito web Guida Torino"

²⁶⁴ Si riporta il link al questionario realizzato con Google form: <https://bit.ly/3sQantP>

- 1 rispondente: “a scuola”
- 1 rispondente: locandina in un bar

Si può dedurre che i mezzi di comunicazione più efficaci per le famiglie non sono i social network, piuttosto la newsletter o i siti web. Anche la comunicazione tradizionale e il passaparola risultano efficaci per tale fascia di pubblico. Il dato che fa riflettere è che alcuni rispondenti sono venuti a conoscenza dell’iniziativa soltanto al museo; si tratta di pubblici che non si sono recati appositamente al museo per partecipare all’attività, ma che avevano già scelto di visitare il museo per altre motivazioni. Si tratta dunque di un pubblico “perso”, verso cui l’attività di comunicazione svolta dal museo non è proprio arrivata. In generale, il numero totale di bambini partecipanti, rispetto anche alle dimensioni e al livello di reputazione del museo nel contesto territoriale, si può considerare basso; d’altra parte, è anche vero che erano presenti soltanto tre addetti per lo svolgimento di tale attività, di cui una tirocinante. Di conseguenza, sarebbe stato anche difficile gestire e dedicare la giusta attenzione a numeri più elevati di visitatori.

Alla luce dei risultati raggiunti, su proposta della Direttrice, i Musei Reali hanno deciso di installare alla fine del percorso di visita un monitor touch, già in possesso del museo, per invogliare maggiormente i bambini a compilare il questionario. In previsione di un’implementazione crescente di analisi e indagini di customer satisfaction, un membro dello staff ha acquisito la licenza JotForm, una piattaforma su cui è stato trasferito il questionario, che sarà compilabile direttamente dal totem installato tramite QR code.

Conclusioni

Partendo dalle domande di ricerca poste all'inizio di questa riflessione, è possibile confermare che i venti della riforma dei musei statali del 2014 hanno scacciato le nebbie che oscuravano la vista dei naviganti musei italiani, consentendo loro di intraprendere la rotta del cambiamento e dell'innovazione.

Il percorso normativo sfociato nella Riforma Franceschini del 2014 è in genere considerato il processo di concessione di un'autonomia organizzativa, economica-finanziaria e tecnico-scientifica ai musei statali. In realtà le conquiste sono di gran lunga superiori. A tali musei viene riconosciuto lo status di istituti, una veste che nella pratica si traduce da una parte nell'affidamento di una più ampia responsabilità e dall'altra in un riconoscimento ufficiale del ruolo di tali musei come centri culturali in grado di contribuire allo sviluppo di una comunità. Nonostante l'ottimismo generato dai primi risultati della nuova gestione museale, occorre rimarcare che l'equipaggiamento con cui hanno iniziato la navigazione era piuttosto scarso e in più era necessario imparare a maneggiare strumenti nuovi. Alle prime disposizioni generali, non sono seguite ulteriori aggiunte in grado di correggere, direzionare o migliorare la situazione iniziale. Mancavano e mancano le risorse, le professionalità, le competenze, gli strumenti necessari e sufficienti.

Dalle prime analisi è emerso come la governance ibrida dei musei ad autonomia speciale abbia permesso loro di raggiungere risultati apprezzabili per quanto riguarda l'offerta di servizi. Se è vero che allo stato attuale i dati andrebbero riesaminati attraverso parametri più qualitativi che quantitativi, questo primo risultato deve essere colto come un'opportunità di crescita di tali musei, che per il futuro devono impegnarsi a potenziare le loro attività rivolte verso l'esterno. Si potrebbe dire infatti che questi dati risultano adeguati a rispettare quanto richiesto per legge ai musei italiani; tuttavia, si rivelano insufficienti per soddisfare gli obiettivi dettati a livello europeo e internazionale. Spesso accade che tutto ciò che non è obbligatorio ma solo raccomandato venga rimandato, procrastinato, e talvolta dimenticato. Tuttavia, sono proprio quelle disposizioni, relative, ad esempio, al miglioramento della relazione con gli stakeholders, alla responsabilità sociale e all'impatto generato, a dimostrare quanto il museo sia un centro culturale essenziale per la vita di una comunità. Gli studi presentati nel secondo capitolo dimostrano che è

stata intrapresa la direzione corretta; tuttavia, non bisogna fermarsi a questi risultati, che sono solo il seme da coltivare al fine di far crescere frutti rigogliosi.

Alcuni musei autonomi hanno già dimostrato di sapersi destreggiare e di trovare soluzioni anche in carenza di mezzi al fine di dimostrare e riaffermare continuamente la loro utilità per la società. Come dimostrato per i Musei Reali, la presenza di un sistema di governance e una leadership forte hanno permesso a molti musei di pianificare le attività per attuare effettivi cambiamenti. La valutazione dei risultati della nuova gestione dei musei autonomi ha messo in luce come un cambio di direzione abbia portato anche una trasformazione nelle idee e nella cultura organizzativa. Il passaggio da un museo degli oggetti ad un museo *delle e per* le persone, la concezione della funzione di tutela come strumentale alla valorizzazione, la faticosa adozione e la successiva efficacia di teorie e pratiche manageriali contribuiscono a formare una coscienza rinnovata riguardo il ruolo e lo scopo dei musei oggi. L'iniziale fiducia dimostrata dai pubblici, accorsi numerosissimi a vedere il nuovo volto dei musei, va quindi onorata e non delusa. In ottica strategica, questo risultato costituisce una leva potentissima per rendere più sostenibili i musei autonomi. È necessario dunque rafforzare le professionalità, analizzare e monitorare la soddisfazione dei pubblici, valutare lo stato della relazione con essi e l'impatto e il valore generato per l'intera comunità. Per questo motivo dunque, in ottica strategica, integrare nell'indirizzo di governance dei musei autonomi un approccio che mira ad accrescere il Capitale Relazionale può essere la chiave per incrementare il livello di sostenibilità di tali istituti, diminuire eventuali rischi futuri, anche alla luce di quanto accaduto durante la crisi Covid-19 e farli assurgere allo stesso livello dei grandi musei europei e internazionali.

I Musei Reali hanno dimostrato di sapersi orientare verso una pianificazione incentrata sui pubblici. Occorre sottolineare come le prime azioni messe in campo sono state per lo più volte ad adeguare le strutture, preparare il personale, dotare il museo di strumenti operativi e teorici. Dunque, se i primi tempi sono stati sfruttati per gettare le fondamenta su cui costruire le attività, in un secondo momento i Musei Reali hanno lavorato per migliorare l'accessibilità, l'esperienza di visita, i servizi ai pubblici e per offrire occasioni di stimolo e accrescimento culturale. Inoltre, hanno dimostrato di essere accountable non solo nei confronti dell'amministrazione

centrale; le elaborazioni e la trasmissione di questi dati ha consentito ai Musei Reali di stringere relazioni durature con partner e finanziatori, che hanno contribuito a numerosi progetti. È possibile affermare che i Musei Reali hanno già adottato in parte un approccio relazionale nella loro strategia di governance; inoltre, nel piano strategico del 2021-2024 sono previsti numerosi progetti che consentirebbero di rendere ancora più forte un tale approccio. Le potenzialità e i margini di miglioramento sono molto alti, proprio perché è stato preparato un terreno fertile e i progetti in cantiere previsti per i prossimi tre anni sono diversificati e studiati per potenziare il dialogo e la partecipazione dei fruitori.

Quali sono quindi i margini di azione futuri che potrebbero rafforzare un approccio di governance relazionale per i Musei Reali? In linea con le proposte già avanzate nel secondo e nel terzo capitolo, al fine di rafforzare la relazione con i pubblici, i MRT potrebbero sviluppare ulteriormente le analisi e il monitoraggio delle relazioni con i pubblici, la co-creazione di progetti ideati insieme ad alcuni target non ancora coinvolti (ad esempio i giovani), coinvolgere stakeholders e partner durante la pianificazione delle attività, aumentare le indagini e le interviste, per verificare la coerenza fra l'idea di missione del museo e quella dei suoi fruitori. I mezzi per ricevere opinioni dai visitatori sono numerosi, dalle domande che possono essere lanciate sui social network, alla possibilità di inserire nella newsletter o sul sito brevi questionari, raccogliere risposte al desk della biglietteria, incaricare gli addetti alla vigilanza delle sale di porre qualche domanda ai visitatori, o ancora organizzare focus group, lanciando delle call. Sarebbe interessante coinvolgere stakeholders e pubblici durante le fasi di verifica, aggiornamento ed eventuale revisione delle attività del museo, ad esempio prima o durante la redazione del piano strategico. D'altronde non solo è fondamentale che tutto lo staff sia coinvolto in questo processo, ma anche tutti i gruppi di volontari che gravitano attorno al museo, gli abbonati e alcuni rappresentanti dei partner consolidati possono essere invitati a partecipare. Il vantaggio è duplice, perché sarebbe possibile sia ricevere un feedback immediato riguardo l'efficacia delle attività pianificate, in modo da poter attuare revisioni o correzioni in breve tempo, sia perché quest'attività aumenta la partecipazione e la socializzazione, dunque è un modo per aumentare la fiducia verso i pubblici. Avere pubblici affezionati significa non solo svolgere il ruolo che viene richiesto ai musei

oggi, ma anche ridurre i rischi e le incertezze legate alla sostenibilità economica e sociale.

Alcune proposte concrete per il futuro dei Musei Reali potrebbero riguardare la creazione di un percorso permanente con tavole multisensoriali e supporti informativi in LIS. Per migliorare l'accessibilità si potrebbero sfruttare i Giardini per proporre dei percorsi olfattivi, estesi anche all'interno del museo. Sarebbe infine interessante coinvolgere in prima persona ragazzi o membri di alcune associazioni per co-creare con loro alcuni progetti che li facciano sentire parte del museo. La continuità è un elemento caratterizzante di una relazione, per questo motivo il museo deve impegnarsi nel curare non tanto progetti molto impegnativi e dispendiosi, che se da un lato assicurano un ritorno consistente a livello di visitatori e di immagine dall'altro rimangono occasioni isolate perché richiedono un ingente quantità di lavoro. Una strategia preferibile potrebbe essere quella di pianificare una serie di piccoli eventi, in linea con il budget a disposizione, in modo che si crei una ricorrenza per i visitatori. Cercare di trovare un legame fra le attività passate e quelle future, riproponendole con un volto innovativo è un modo per rinnovare la fiducia da parte dei pubblici verso l'offerta dei servizi del museo. Ad esempio, i Musei Reali con la mostra "Animali dalla A alla Z" hanno svolto un immenso lavoro per creare delle didascalie non convenzionali. Dare continuità a questo progetto potrebbe significare chiedere ad esempio ai giovani di creare delle didascalie insolite per alcune opere della collezione, lanciando una sorta di concorso, sfruttando anche i canali social. Le didascalie create potranno essere esposte anche temporaneamente durante il percorso di visita. Un'azione che si pone in diretta continuità con quest'ultima, volta ad integrare le diverse attività dei MRT, potrebbe riguardare il nuovo bookshop, che prossimamente dovrebbe essere spostato al piano terra della Galleria Sabauda. In occasione dell'apertura, sarebbe interessante creare delle didascalie con delle citazioni di alcuni libri in vendita nel bookshop, per fare promozione riguardo tale rinnovamento e per incuriosire i pubblici a visitare il nuovo negozio. Collegare e mettere insieme le esperienze è un modo per trasmettere attenzione e sicurezza nei confronti dei visitatori. Anche le attività di comunicazione possono fungere da legante delle varie attività del museo; sarebbe interessante creare dei supporti informativi alla visita da pubblicare sui social network in modo che possano essere a disposizione dei visitatori non ancora venuti in museo e di coloro che stanno per intraprendere la

visita. Raccontare sui profili social significa anche rendere conto, pubblicare contenuti può significare offrire supporti informativi alla visita in loco, sfruttare tali canali significa cercare un dialogo e uno scambio.

È possibile affermare comunque che i MRT stanno lavorando in questa direzione, guidati dalla convinzione che «un museo per *stare* nel tempo deve *re-stare* abitato»²⁶⁵.

²⁶⁵ L. Barbiani, *Musei, collezioni di oggetti e soggetti di funzioni*, in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del Museo*, cit., p. 130

Indice delle figure

Fig. 1 Grafico che mostra l'indice di efficacia complessivo del campione di musei analizzati. Fonte: E. Bertacchini, C. Della Nogare, R. Scuderi, <i>Se è autonomo funziona meglio</i> , 2017, <i>lavoce.inf</i>	71
Fig. 2 Grafico relativo alla performance dei musei ad autonomia speciale rispetto alla performance di un gruppo di controllo relativi al 2011 e 2015, ripreso da E. Beretta, G. Firpo, A. Migliardi, D. Scalise, <i>La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia</i> , cit.	85
Fig. 3 Grafico relativo al confronto della performance dei musei statali autonomi rispetto ad altri musei statali suddivisa in quattro categorie, ripreso da L. Leva, V. Menicucci, G. Roma, D. Ruggeri, <i>Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale</i> , cit.	87
Fig. 4 Grafico relativo al confronto dei musei statali autonomi rispetto al gruppo di controllo per le azioni svolte per l'area dell'accessibilità e dell'orientamento al visitatore, ripreso da L. Leva, V. Menicucci, G. Roma, D. Ruggeri, <i>Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale</i> , cit.	88
Fig. 5 Grafico relativo al livello di digitalizzazione dei musei nel mondo; fonte: Rapporto UNESCO, <i>Musei nel mondo di fronte al Covid-19</i> , 2020	97
Fig. 6 Grafico riassuntivo del rapporto prodotto da ISTAT; fonte: ISTAT, <i>I musei statali al tempo del Covid-19</i> , 2020	98
Fig. 7 Schema riassuntivo della proposta di un approccio relazionale per la governance dei musei autonomi. Elaborazione personale.....	121
Fig. 8 Schema riassuntivo della strategia di governance relazionale proposta per i musei autonomi. Elaborazione personale.....	125
Fig. 9 Matrice ripresa da A. Bollo, <i>50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development</i>	128
Fig. 10 Mappa dei Musei Reali; fonte: Musei Reali Torino, <i>Bilancio sociale 2016-2020</i> , p. 15.....	141

Fig. 11 Mappa tridimensionale dei Musei Reali di Torino; fonte: Musei Reali Torino, sito web ufficiale, sezione “Organizza la tua visita” (https://bit.ly/33eBS7A)	143
Fig. 12 Organigramma dei Musei Reali di Torino; fonte: Musei Reali Torino, Il piano strategico 2017-2020. I valori, le linee, gli obiettivi, p. 26.....	148
Fig. 13 Visitatori e introiti dei Musei Reali di Torino dal 2016 al 2020; fonte: Musei Reali di Torino, Bilancio sociale 2016-2020, p. 59	162
Fig. 14 – 16 elaborazione grafica estrapolata dal questionario online su Google forms	163-165
Fig. 17-18 Foto della mostra Animali dalla A alla Z ai Musei Reali di Torino; fonte: C. Musso, M. Pilone, Animali dalla A alla Z. Una mostra dedicata ai bambini: i Musei Reali di Torino guardano al pubblico dei più piccoli, 7 dicembre 2021, foto di Claudia Musso.....	177

Indice delle tabelle

Tab. 1 Tabella riassuntiva delle principali disposizioni normative presentate nel capitolo.....	59
Tab. 2 Dati ISTAT sui musei statali italiani.....	75
Tab. 2.1 Dati storici sui musei e gli istituti statali.....	76
Tab. 2.2 Dati relativi ai visitatori dei musei e istituti statali e musei e istituti dotati di autonomia speciale.....	76
Tab. 3 Valori percentuali relativi alla presenza di regolamentazione interna ai musei e agli istituti statali e ad autonomia speciale.....	77
Tab.4 Valori percentuali relativi alle attività <i>core</i> svolte dai musei ed istituti statali e ad autonomia speciale.....	78
Tab. 5 Valori percentuali relativi alle attività in cui i musei e gli istituti statali e ad autonomia speciale investirebbero se avessero ulteriori risorse.....	79
Tab. 6 Valori percentuali relativi alle strutture presenti presso i musei e gli istituti statali e ad autonomia speciale	79
Tab. 7 Valori percentuali relativi al personale dei musei ed istituti statali e ad autonomia speciale.....	80
Tab. 7.1 Valori percentuali relativi al personale dei musei ed istituti statali e ad autonomia speciale.....	80
Tab. 8 Valori percentuali relativi ai servizi e supporti alla visita offerti dai musei e istituti statali e ad autonomia speciale.....	81
Tab. 8.1 Valori percentuali relativi ai servizi e supporti alla visita offerti dai musei e istituti statali e ad autonomia speciale.....	81
Tab. 8.2 Valori percentuali relativi ai servizi e supporti alla visita offerti dai musei e istituti statali e ad autonomia speciale.....	82
Tab. 9 Valori percentuali relativi all'attività di comunicazione di musei e istituti statali e ad autonomia speciale.....	82
Tab. 10 Valori percentuali relativi alla presenza di servizi aggiuntivi di musei e istituti statali e ad autonomia speciale.....	83
Tab. 11 Valori percentuali relativi allo sviluppo del partenariato di musei e istituti statali e ad autonomia speciale.....	83
Tab.12 Numero di visitatori di alcuni musei torinesi.....	170

Allegato 1. Questionario rivolto ai giovani “Cosa pensi dei musei?”

Sezione 1. Informazioni personali

- Quanti anni hai?
 - 15-17
 - 18-20
 - 21-24
 - 25-30
 - 30-35
- Dove abiti?
 - Torino
 - Provincia di Torino
 - Piemonte
 - Altro
- Sesso
 - M
 - F
 - Preferisco non specificarlo
- Titolo di studio
 - Elementare
 - Licenzia media
 - Diploma
 - Laurea triennale
 - Laurea magistrale/post-laurea
- Attualmente
 - Studio
 - Studio e lavoro
 - Lavoro
 - Sono disoccupato
 - Altro

Sezione 2. Quanto frequenti i musei?

- Prima della pandemia, quante volte in un anno eri solito visitare un museo?
 - Mai

- 1-2 volte
- 3-4 volte
- Più di 4 volte
- Durante il periodo di pandemia Covid-19, hai rimpianto di non esserti mai recato in uno o più musei di Torino/Piemonte?
 - Moltissimo
 - Molto
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per niente
- Se hai pensato ad un museo in particolare, sapresti indicare quale?
.....
- A seguito delle riaperture, da maggio 2020 ad oggi, sei effettivamente andato a visitarlo/i?
 - Sì e sono soddisfatto della visita
 - Sì, ma non sono soddisfatto della visita
 - No
- Se NO, per quale motivo hai deciso di non recarti più al museo? (puoi selezionarne più di una)
 - Ho preferito svolgere altre attività
 - Non c'erano mostre che mi interessavano, dunque non ci sono andat*
 - Gli orari di apertura del museo non corrispondevano alle mie esigenze
 - Non ho ricevuto comunicazioni/informazioni che mi ricordassero di andarci, dunque mi è passato di mente
 - Non ho trovato nessun* che mi accompagnasse e non volevo andarci da sol*
 - Non mi sentivo sicuro a causa del rischio di contagio
 - Altro
- Durante il periodo di lockdown, hai mai visitato il sito web o i profili social di quale museo? (puoi selezionarne più di una)
 - Sì, di musei internazionali
 - Sì, di musei italiani
 - Sì di musei di Torino o del Piemonte

- No
- Se Sì, attraverso quale canale o piattaforma online? (se hai risposto NO sopra, salta la domanda)
 - Sito web del museo
 - Sito web del Ministero della Cultura
 - Facebook
 - Youtube
 - Tiktok
 - Twitter
 - Altro
- Credi che i musei debbano continuare a pubblicare contenuti su canali/piattaforme online? (puoi selezionarne più di una)
 - Sì, perché pubblicizzano le loro attività e rimango informat* su eventi/mostre in programma
 - Sì, perché imparo cose nuove
 - Sì, perché mi incentivano a visitare fisicamente il museo
 - Sì, ma occorre migliorare grafica/contenuti/qualità
 - No, perché non mi hanno suscitato maggiore interesse/curiosità
 - No, non li trovo mezzi di comunicazione utili/efficaci
 - Altro

Sezione 3. Che idea di museo hai?

- Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni? (da 1= per niente d'accordo a 5= pienamente d'accordo)

	1 (per niente d'accordo)	2 (in disaccordo)	3 (indeciso)	4 (d'accordo)	5 (pienamente d'accordo)
Il museo è un luogo di svago/divertimento dove trascorrere il tempo libero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il museo è un luogo di apprendimento e stimolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al museo non mi sento a mio agio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il museo è un luogo elitario, accessibile a pochi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Non essendo un esperto, non riesco ad apprezzare ciò che vedo al museo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se fossi più guidato/seguito, ci andrei più volentieri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sembra un posto noioso, per come viene presentato, ma è ricco di potenzialità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È un posto da visitare durante i viaggi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una volta visto un museo, non tornerei a visitarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo gli aspetti che il museo dovrebbe cambiare al giorno d'oggi? (da 1=per niente d'accordo a 5= pienamente d'accordo)

	1 (per niente d'accordo)	2 (in disaccordo)	3 (indeciso)	4 (d'accordo)	5 (pienamente d'accordo)
Diminuire i prezzi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentare i prezzi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offrire abbonamenti convenienti oppure più sconti/offerte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Migliorare la presentazione delle collezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Migliorare la comunicazione (pubblicità in generale, canali social, sito web)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Migliorare la segnaletica/supporti informativi (didascalie, pannelli, audioguide)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuire i prezzi dei servizi aggiuntivi (bookshop, caffetteria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Migliorare l'offerta (creare programmi di eventi nuovi, diversi dal solito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Cosa ti spingerebbe a tornare un'altra volta in un museo che hai già visto oppure ad andarci per la prima volta? (puoi selezionarne più di una)
 - Nuove mostre
 - Rotazione delle collezioni/rinnovamento degli allestimenti
 - Visitare i depositi
 - Un pacchetto di visite guidate con approfondimenti solo su alcune opere/sale

- Workshop/Summer School
- Eventi (visita+aperitivo, visita+concerto, visita+performance)
- Eventi culturali (cineforum, conferenze, cicli di incontri)
- Un'aula studio
- Altro
- Hai mai visitato i Musei Reali? (puoi selezionarne più di una)
 - No
 - Sì, con la scuola
 - Sì, con amici
 - Sì, con la famiglia
 - Sì, da sol*
 - Altro
- Se hai risposto Sì, per quale motivo?
 - Per visitare la collezione permanente
 - Per vedere una mostra
 - In occasione di un evento
 - Altro
- Sai che per i giovani (18-25 anni) il biglietto nei musei statali (compresi i Musei Reali) costa 2 euro?
 - Sì
 - No
- Se i Musei Reali offerissero eventi organizzati (tipo visita+aperitivo/cena/concerto etc) rivolti prettamente ai giovani parteciparesti?
 - Sì
 - Sì, anche facendo un abbonamento
 - No
 - Altro
- Se hai risposto Sì, come vorresti essere informato sugli eventi/visite in programma ai Musei Reali?
 - Instagram
 - Facebook
 - Newsletter/E-mail
 - Cellulare

- Sito web
- Altro

Sezione 4. Commenti

Se il questionario ti ha suscitato riflessioni o suggerimenti di qualsiasi tipo, puoi lasciare un breve commento qui (altrimenti salta questa sezione)

.....

Allegato 2. Questionario rivolto ai bambini per la mostra “Animali dalla A alla Z”

1. Come hai saputo che ai Musei Reali c’era la mostra “Animali dalla A alla Z”?
(chiedi aiuto a qualcuno/a se non sai come rispondere)
 - Dal sito web dei Musei Reali
 - Su Facebook
 - Su Instagram
 - A Scuola
 - Su articoli/pubblicità di giornali
 - Passaparola (Me l’ha detto un amico/a)
 - Altro
2. È la prima volta che visiti una mostra ai Musei Reali?
 - Sì
 - No
3. Eri già stato ad una mostra con le filastrocche, gli indovinelli, l’animalario?
 - Sì
 - No
4. Se hai risposto Sì sopra, ti ricordi come si chiama e dov’era questa mostra?
.....
5. Questa mostra è stata: (puoi selezionarne più di una)
 - Divertente
 - Interessante
 - Coinvolgente
 - Diversa dalle altre

- Facile
- Difficile
- Troppo corta
- Troppo lunga
- Noiosa

6. Quanto ti è piaciuta la mostra?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pochissimo Tantissimo

7. Torneresti un'altra volta ai Musei Reali?

- Sì
- No
- Non lo so

8. Quanti anni hai?

- 1-5 anni
- 6-10 anni
- 11-13 anni

9. Sono un/una:

- Maschio
- Femmina

10. Dove abiti?

- Torino
- Provincia di Torino
- Piemonte
- Altro

Fonti e bibliografia

Riferimenti normativi

Costituzione della Repubblica italiana 1 gennaio 1948

Council of Europe, *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society* (Faro Convention), STCE n. 199, 2005.

Council of Europe, Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture.

Council of Europe, *Council conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe*- 8892/14 CULT 58.

European Commission, *A European agenda for culture in a globalizing world. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM (2007) 242 final, 10 May 2007.

European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. A new European Agenda for Culture*, COM/2018/267 final.

European Parliament, Resolution of 8 September 2015 towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, 2014/2149(INI).

Decreto-legge 14 dicembre 1974, n.657 convertito con modificazioni dalla L. 29 gennaio 1975, n. 5 *Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente*.

Disegno di legge 5 ottobre 1989, n. 1005 *Revisione delle norme di tutela e istituzione dell'Amministrazione autonoma dei beni culturali e ambientali*

Disegno di legge 5 agosto 1992, n. 548 *Norme di principio sul sistema museale nazionale e sull'autonomia dei musei*

d.d.l. A.S. n. 1649 del 2 maggio 1995, *Attribuzione dell'autonomia ad alcuni istituti del Ministero per i beni culturali e ambientali*

D.L. 14 Novembre 1992, n. 433, *Misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato*, convertito in legge n. 4/1993.

D.L. 31 Maggio 2014, n. 83, *Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*, convertito in legge L. 29 Luglio 2014, n. 106.

D.lgs. 31 marzo 1998, n. 112, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59*

D. lgs. 20 ottobre 1998, n. 368, *Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*

D.lgs. 29 ottobre 1999, n. 490, *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali*

D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.

D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171, *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance*, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89.

D.P.C.M. 19 giugno 2019, n. 76 *Regolamento di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance*

D.P.C.M. 2 dicembre 2019, n. 169 *Regolamento di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance*

Legge 1 giugno 1939, n. 1089 *Tutela delle cose d'interesse Artistico o Storico*

Legge 29 giugno 1939, n. 1497 *Protezione delle bellezze naturali*

Legge 8 giugno 1990, n. 142 *Ordinamento delle autonomie locali*

Legge 14 gennaio 1993, n. 4 *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato*

Legge 15 marzo 1997, n. 59 *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa*

Legge 8 ottobre 1997, n. 352 *Disposizioni sui beni culturali*

Mibact, D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.*

Mibact, D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali.*

Mibact, D.M. 23 Gennaio 2016, *Riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi dell'articolo 1, comma 327, della legge 28 dicembre 2015, n. 208.*

Mibact, D.M. 21 Febbraio 2018, n. 113, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale.*

Regio Decreto 7 luglio 1866, n. 3036 Per la soppressione delle Corporazioni religiose

UNESCO, *Recommendation concerning the Most Effective Means of Rendering Museums Accessible to Everyone*, 14 December 1960.

UNESCO, *Recommendation on Participation by the People at Large in Cultural Life and their Contribution to It*, 26 November 1976.

UNESCO, *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*, Adopted by the General Conference at its 38th Session Paris, 17 November 2015.

Report

European Commission, *Participatory governance of cultural heritage. Report of the OMC (Open Method Coordination)*, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2018.

Fondazione Fitzcarraldo, *Audience development, principi, strategie, strumenti*, Pillole informative di Artlab 2015

Fondazione Scuola dei Beni e delle attività culturali, *Musei In-Visibili. Visioni di futuro per i musei italiani per il dopo emergenza Covid-19*, Rapporto finale, 2020.

Höglund M., *European Union Approaches to Museums 1993-2010*, in *Museum Policies in Europe 1990–2010. Negotiating Professional and Political Utopia*, EuNaMus, Report n. 3, 2012.

ICOM, *Verso una nuova definizione di museo. Risultati dell'indagine di ICOM Italia*, marzo-aprile 2021.

Istat, *Indagine sui musei e le istituzioni similari, Anno 2015, 2016.*

Istat, *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia, Anno 2015, 2016.*

Istat, *Indagine sui musei e le istituzioni similari, Anno 2018, 2020.*

Istat, *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia. Anno 2018, 2020.*

Istat, *I musei statali al tempo del Covid-19, 2020.*

Musei Reali di Torino, *Carta della qualità dei servizi, 2017.*

Musei Reali di Torino, *Piano strategico 2017-2020. I valori, le linee, gli obiettivi, 2017.*

Musei Reali Torino, *Bilancio sociale 2016-2020, 2020.*

Musei Reali Torino, *Open: Musei Reali Torino. Piano strategico 2021-2024, 2021.*

NEMO, *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe. Final Report, 12 maggio 2020.*

OCSE, ICOM, *Cultura e sviluppo locale: massimizzare l'impatto. Una guida per le amministrazioni locali, le comunità e i musei, 2019.*

Santagata W., Falletti V., Maggi M., *Il pubblico invisibile. Indagine sui non-utenti dei musei. Rapporto per Regione Piemonte e Comune di Torino, 1999.*

Ufficio di Statistica MiC, *Visitatori e introiti di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2015.*

Ufficio di Statistica MiC, *Visitatori e introiti di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2018.*

Ufficio di Statistica MiC, Rilevazione Servizi Aggiuntivi di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2015.

Ufficio di Statistica MiC, Rilevazione Servizi Aggiuntivi di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2018.

UNESCO, *Museums around the world in the face of COVID-19*, 2020.

Libri e articoli scientifici

AA.VV., *Per una migliore normalità e una rinnovata prossimità*, «Il capitale culturale. Studies on the value of Cultural Heritage», Supplemento Covid, n. 11, 2020.

Acerboni F., Rocchi F., *Declinazione operativa della mappatura degli stakeholder*, in F. Donato, B. Sibilio, *Governare e gestire le aziende culturali*, 2015, FrancoAngeli, Milano, pp. 101-115.

Arcadi R., Contardi S., Corso G., Faudino V., Pagella E., *Tutti dappertutto. I musei Reali di Torino accessibili*, in G. Cetorelli, M. R. Guido (a cura di), *Accessibilità e Patrimonio Culturale. Linee guida al Piano strategico-operativo, buone pratiche e indagine conoscitiva per la fruizione ampliata nei luoghi della cultura italiani*, Quaderni della valorizzazione, n. 7, 2020, Direzione generale Musei, pp. 217-226.

Argano L., Della Sega P., *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, 2010, FrancoAngeli, Milano.

Argano L., *Le organizzazioni culturali e il Capitale Relazionale*, in F. De Biase (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, 2014, FrancoAngeli, Milano, pp. 181-215.

Arienzo A., *La governance*, 2013, Ediesse, Roma.

Ahlstrand B., Mintzberg H., Lampel L., *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, 1998, Free Press, New York.

Bagdali S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, 1997, Etas, Milano.

Baggio Corradi A., *Il museo come luogo di scambio sociale*, Franzmagazine, 17 giugno 2016.

Barbati C., Cammelli M., Casini L., Piperata G., Sciullo G. (a cura di), *Diritto del patrimonio culturale*, 2017, Il Mulino, Bologna.

Barbiani L., *Musei, collezioni di oggetti e soggetti di funzioni*, in L. Barbiani, F. Perego (a cura di), *Scienza e crisi del Museo. Il paradigma del British Museum e il caso Italia*, 1993, Liguori Editori, Napoli, pp. 127-157

Barile S., Saviano M., *Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali*, in G.M. Golinelli, *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, 2012, Cedam, Padova, pp. 97-148.

Barrera P., Casini L., Felicori M., Gennari Santori F., Lampis A., *Musei autonomi e Sistema nazionale dei Musei: un primo bilancio di gestione*, in «Economia della Cultura», n. 1-2, marzo-giugno 2018, pp. 227-248.

Beretta E., Firpo G., Migliardi A., Scalise D., *La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in Italia: confronti internazionali, divari territoriali, problemi e prospettive*, in «Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia», n. 524, novembre 2019.

Bertacchini E., Dalle Nogare C., Scuderi R., *Ownership, organization structure and performance in public service provision: The case of museums*, «Journal of Cultural Economics», vol.1, 2018, pp. 1-25.

Binni L., Pinna G., *Museo. Storia e funzioni di una macchina culturale dal Cinquecento ad oggi*, 1980 Garzanti Argomenti, Milano.

Biondi A., *Una piccola provocazione. La pandemia e i modelli della Nouvelle Muséologie*, in E. Burgio, F. Fischer, M. Sartor (a cura di), *Knowledgescape. Insights on Public Humanities*, in «Filologie medievali e moderne. Serie occidentale», Edizioni Ca' Foscari, n. 25, 2020, pp. 103-133.

Bobbio L., *Le peculiarità dell'ordinamento museale italiano nel contesto europeo e il dibattito sulla sua riforma*, in P.A. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, 1992, Civita-Leonardo Periodici, Milano, 1992, pp. 41-64.

Bobbio L., *Due scenari per il decentramento dei musei*, in «Aedon», n.1, 1998.

Bobbio L., *La riforma Bassanini e i beni culturali, due anni dopo*, in «Economia della cultura», n. 2, 1999, pp. 157-166.

Bodo S. (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, 2003, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Bollo A., Gariboldi A., *Non vado al museo! Esplorazione del non pubblico degli adolescenti*, in A. Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, 2008, Franco Angeli, Milano, pp. 107-136.

Bollo A., *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, 2004.

Bollo A. (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, 2008.

Bollo A., *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in F. De Biase (a cura di) *"I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, 2014, FrancoAngeli, Milano, pp. 163-180.

Bottai G., *Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna. Dichiarazioni del Ministro*, in «Bollettino d'Arte», n. 1, 1938-1939.

Bourdieu P., *La distinzione. Critica sociale del gusto*, 1983, Il Mulino, Bologna.

Bruno I., *La nascita del Ministero per i Beni culturali e ambientali. Il dibattito sulla tutela*, 2011, LED Edizioni Universitarie, Milano.

Camarero C., M.J. Garrido, E. Vincente, *Insights into innovation in European museums. The impact of cultural policy and museum characteristics*, «Public Management Review», vol. 14, n. 5, 2012, pp. 649-679.

Camarero C., M.J. Garrido, E. Vincente, *Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial*, «Journal of Cultural Heritage», vol. 16, n. 2, 2015, pp. 228-235.

Camelli M., *Il decentramento difficile*, in «Aedon», n.1, 1998.

Cammelli M., *Il grimaldello dei tagli di spesa nella riorganizzazione del Mibact*, in «Aedon», n. 1, 2015.

Cammelli M., Casini L., Piperata G., Sciuolo G. (a cura di), *Diritto del patrimonio culturale*, 2017, Il Mulino, Bologna.

Cammelli M., *Pandemia: the day after e i problemi del giorno prima*, in «Aedon», n. 1, 2020.

Casini L., *Il "nuovo" statuto giuridico dei musei italiani*, in «Aedon», n. 3, 2014.

Casini L., *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, 2016, Il Mulino, Bologna.

Casini L., *La lentissima formazione dei musei statali in Italia*, in *Impresa cultura. Creatività, partecipazione, competitività*, 12° Rapporto Annuale Federculture, 2016, Gangemi Editore, Roma, pp. 55-76.

Casini L., *La riforma del Mibact tra mito e realtà*, in «Aedon», n. 3, 2016.

Cataldo L., Paraventi M., *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, 2007, Hoepli, Milano.

Cavusgil S.T, Miller S.R., Roath A.S., *A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships*, «International Business Review», vol. 11, n. 1, 2002, pp. 1-16.

Cecchini S., *Musei parlanti. Corrado Ricci e la sfida di comunicare ad un ampio pubblico*, in «Il capitale culturale», 2013, n. 8, pp. 51-68

Cepiku D., *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della p.a.?*, «Azienda pubblica», vol. 18, n. 1, 2005, pp. 105-131.

Ciasullo M.V., Troisi O., *La visione relazionale dell'impresa. Un approccio per la strategic governance*, 2017, Torino, Giappichelli.

Cicerchia A., Solima L., *E ora...? Primi risultati dell'indagine condotta sui pubblici dei musei italiani durante il lockdown*, 2020, Rapporto di ricerca, Mibact – Dg Musei

Ciervo A., *La chiusura dei musei e degli altri istituti di cultura pubblici durante l'emergenza sanitaria*, «Aedon», n. 2, 2020.

Claro P.D., Hagelaar G., Omta O., *The determinants of relational governance and performance. How to manage business relationships*, «Industrial Marketing Management», n. 32, 2003, pp.703-716.

Consiglio S., D'Isanto M., *I modelli di business delle strutture museali italiane: fondazioni e musei autonomi a confronto*, in *Impresa cultura. Comunità, territori*,

sviluppo, 14° Rapporto Annuale Federculture, 2018, Gangemi Editore, Roma, pp. 87-102.

Corriere fiorentino, *Io, il David e due anni a Firenze. Ora serve una svolta epocale*, 28 ottobre 2017

Dainelli F., Sibilio Parri B., *Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability*, in «Economia aziendale online», vol. 3, n. 1, 2012.

Dalai Emiliani M., *Per una critica della museografia del Novecento in Italia. Il "saper mostrare" di Carlo Scarpa*, 2008, Marsilio, Venezia.

Da Milano C., Sciacchitano E., *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*, Quaderni della valorizzazione, Nuova Serie, vol. 1, 2015.

Da Milano C., Gariboldi A., *Audience Development: mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali*, 2019, FrancoAngeli, Milano.

De Biase F. (a cura di), *L'arte dello spettatore: il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*, 2008, FrancoAngeli, Milano.

Di Pietro L., Guglielmetti Mugion R., Renzi M.F., Toni M., *An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability*, in «Sustainability», 2014, n. 6, pp. 5746-5762.

Donati C., *Eike Schmidt: il futuro degli Uffizi tra tutela e valorizzazione*, Il Giornale dell'Architettura, 18 gennaio 2018

Donati P., *Introduzione alla sociologia relazionale*, 1983, Franco Angeli, Milano.

Donato F., *Governance e sostenibilità economica*, in F. Donato, B. Sibilio (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, 2015, FrancoAngeli, Milano, pp. 38-58.

Dragone D., Sacco P.L., *I fondamenti teorici dell'economia dell'esperienza e le loro implicazioni per lo sviluppo locale*, in G. Ferilli, P.L. Sacco, G. Tavano Blessi (a cura di), *Cultura e sviluppo locale: verso il distretto culturale evoluto*, 2012, Il Mulino, Bologna, pp. 13-38.

Dragoni P., *Accessible à tous: la rivista "Mouseion" per la promozione del ruolo sociale dei musei negli anni '30 del Novecento*, «Il capitale culturale. Studies on the value of Cultural Heritage», 11, 2015, pp. 149-221.

Dragoni P., *"La concezione moderna del museo" (1930). All'origine di un sistema di regole comuni per i musei*, in «Il capitale culturale. Studies on the value of Cultural Heritage», 2016, n. 14, pp. 23-50.

Dragoni P., *Livelli minimi di qualità per i musei pubblici*, in C. Papparello (a cura di), *La storia e il Museo. Documenti e proposte per la valorizzazione del patrimonio museale*, 2016, Il Formichiere, Foligno, pp. 171-204.

Emiliani A., *Il museo alla sua terza età*, 1985, Nuova alfa editoriale, Bologna.

Faletti V., Maggi M., *I musei*, 2012, Il Mulino, Bologna.

Fedeli S., Santoni M., *The Government's Choice of Bureaucratic Organisation: An Application to Italian State Museums*, «Journal of Cultural Economics», vol. 30, n. 1, 2006, pp. 41-72.

Ferilli G., Sacco P.L., *I fondamenti comportamentali e cognitivi dello sviluppo locale "culture-led"*, in G. Ferilli, P.L. Sacco, G. Tavano Blessi (a cura di), *Cultura e sviluppo locale: verso il distretto culturale evoluto*, 2012, Il Mulino, Bologna, pp. 39-51.

Ferrarese P., *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, 2017, Editrice Cafoscarina, Venezia.

Ferretti M., *La forma del Museo*, in AA.VV., *Capire l'Italia. I Musei*, 1980, Touring Club, Milano.

Ferri P., Zan L., *Pompei dieci anni dopo. Ascesa e declino dell'autonomia gestionale*, in «Aedon», n. 1-2, 2012.

Fiorio M. T., *Il museo nella storia. Dallo studiolo alla raccolta pubblica*, Milano, Bruno Mondadori Editore, 2011.

Fondazione Fitzcarraldo, *Quali politiche per un pubblico nuovo. Un percorso di ricerca e azione per i musei di Torino e del Piemonte*, 2009, Fondazione Fitzcarraldo, Torino.

Forte P., *I musei statali in Italia: prove di autonomia*, in «Aedon», n. 1, 2011.

Frascella S., *Participatory Museums: lo stato dell'arte dei musei archeologici italiani*, «Il capitale culturale», n. 23, 2021.

Frey B., Meyer S., *The Economics of Museums*, in V. Ginsburgh, D. Throsby (a cura di), *Handbook for Economics of Art and Culture*, Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper Series n. 149.

Frey B., Pommerehene W., *Muse e mercati: indagine sull'economia dell'arte*, 1991, Il Mulino, Bologna.

Frey B., *Cultural Economics*, CESifo DICE Report, Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, 2009, vol. 07, n. 1, pp. 20-25.

Gherpelli G., *L'autonomia pilota: l'esperienza di Pompei*, in «Aedon», n. 1, 1999.

Giannini M. S., *Autonomia (Saggio sui concetti di autonomia)*, in M.S. Giannini, *Scritti*, vol. III (1949-1954), 2003, Giuffrè, Milano, pp. 345-377.

Gioli A., *Ragghianti, i musei e la museologia*, in «Predella», n. 2, 2010.

Hooper-Greenhill E., *Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte*, in S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, 2003, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, pp. 1-40.

Iannuzzi E., Nigro C., Petracca M., *Isomorfismo e decoupling nelle dinamiche di governance dei musei statali italiani*, in *Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, XXVII Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi del Molise, Termoli, (9-10 luglio 2015), pp. 945-964.

Jalla D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, 2000, UTET, Milano.

Kotler N., Kotler P., *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Torino, Edizioni di Cominut, 1999.

Leva L., Menicucci V., Roma G., Ruggeri D., *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, n. 525, novembre 2019.

Manetti G., Sibilio B., *L'orientamento alla rendicontazione sociale nei musei italiani*, in B. Sibilio (a cura di) *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, 2014, FrancoAngeli, Milano, pp. 221-252.

Marani P. C., Pavoni R., *Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Venezia, Marsilio, 2006.

Maresca Compagna A., Bucci E., Di Marco S.C., *I giovani e il Museo. Indagine pilota sui giovani di 19-30 anni di età residenti in Campania e in Veneto*, Ufficio Studi Ministero per i Beni e le Attività Culturali, dossier 2, 1998.

Margarone C., *Palazzo Madama: a social museum*, in «Fizz. Oltre il marketing culturale. Rivista online della Fondazione Fitzcarraldo», ottobre 2012.

Margarone C., *Crowdfunding a Palazzo Madama. Scelte, strategie, analisi dei risultati*, in «Palazzo Madama. Studienotizie. Rivista annuale del Museo Civico d'Arte Antica di Torino», 2012-2013, n. 2, anno III, Silvana Editoriale, pp. 120-136.

Mary E., Randy R., *Are Museum Educators Still Necessary?*, «Journal of Museum Education», vol. 31, n. 1, 2006, pp. 29-39.

Matacena A., *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in A. Matacena (a cura di), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, 1999, Egea, Milano.

Mazzolini G. (a cura di), *Andare al museo. Motivazioni, comportamenti ed impatto cognitivo*, 2002, Quaderni Trentino Cultura.

Morbidelli G., Cerrina Feroni G., *I musei. Discipline, gestioni, prospettive*, 2010, Giappichelli, Torino.

Mossetto G., P.A. Valentino (a cura di), *Museo contro Museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, 2001, Giunti Editore, Firenze

Mottola Molino A., *Il libro dei musei*, 1991, Umberto Allemandi & c., Torino.

Nacci M., *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in «Il capitale culturale», n. 9, 2014, pp. 189-220.

Nastro S., *I superdirettori e il futuro dei musei italiani. Parte II*, Artribune, 7 agosto 2016.

Osmani S.R., *Participatory Governance: An Overview of Issues and Evidence*, in *Participatory Governance and the Millennium Development Goals*, 2008, United Nations Department for Economic and Social Affairs, pp. 1-48.

Pangallozzi M.C., *Cultura e amministrazione. Nuovi modelli di valorizzazione delle istituzioni museali statali*, [tesi di dottorato], 2017-2018, Università degli Studi di Roma "La Sapienza".

Pangallozzi M.C., *L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia*, in «Aedon», n. 1, 2019.

Paolucci A., *Museo Italia. Diario di un soprintendente-ministro*, 1996, Sillabe, Livorno.

Pellegrini E. (a cura di), *Studi su Carlo Ludovico Ragghianti*, in «Predella», n. 2, 2010.

I. Popoli, *Siamo tutti cultural prosumers! La partecipazione del visitatore dal laboratorio all'User-Generated Content*, in «fizz oltre il marketing culturale», 2011.

Priolo L., *La gestione d'impresa in una prospettiva relazionale. Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale*, 2013, FrancoAngeli, Milano.

Rocchi F., *Missione e scelte strategiche*, in B. Sibillo Parri (a cura di), *Definire la missione e le strategie del museo*, 2004, FrancoAngeli, Milano.

Romenti S., *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, «Impresa Progetto-Rivista online del DITEA», n. 2, 2008.

Ronchey A., *Introduzione al nuovo museo*, in Ministero dei beni culturali e ambientali (a cura di), *L'Italia dei nuovi musei*, 1994, Palombi Editori, Roma.

Rossi P., *I "nuovi" musei statali, tra prove di autonomia e valorizzazione economica*, in «Amministrazione in cammino» [online], 19 giugno 2017.

Russoli F., *Il museo come elemento attivo nella società*, in «Il capitale culturale», n. 4, 2012, pp. 219-224.

Sacco P.L., Trimarchi M., *Il museo invisibile*, in Osservatorio Impresa e Cultura (a cura di), *Il museo invisibile. I giovani e l'offerta culturale locale a Verona, Reggio Emilia, Firenze, Siena, Matera e Lecce*, Museum Image - IV edizione Arezzo, 25-27 settembre 2003

Santagata W., Falletti V., Maggi M., *Il pubblico invisibile. Indagine sui non-utenti dei musei*. Rapporto per Regione Piemonte e Comune di Torino, Dicembre, 1999.

Santi M., *Il controllo multidimensionale integrato*, 2001, Edizioni Nautilus, Bologna.

Sciacchitano E., *Documenti dell'Unione Europea*, «Il capitale culturale», Supplementi 11 (2020), pp. 465-550.

Settis S., *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, 2007, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino.

Severini G., *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, in «Aedon», n. 2, 2003.

Sibilio Parri B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, 2004, FrancoAngeli, Milano.

Simon N., *The participatory museum*, 2010, Museum 2.0, United States.

Solima L., *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Quaderni della Valorizzazione, vol. 1, 2012.

Trimarchi M., *Economia e Cultura*, 1993, Franco Angeli, Milano, 1993.

Trimarchi M., *Urbs e civitas: una mappa della cultura*, in F. De Biase (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, 2014, FrancoAngeli, Milano, pp. 138-150.

Tronca L., *Verso un'analisi strutturale delle forme di governance*, «Studi di Sociologia», Vita e Pensiero – Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, anno 45, fasc. 3, 2007.

Turci M., *Interrogarsi – interrogare. Qualità e politiche per il pubblico*, in A. Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, 2008, Franco Angeli, Milano, pp. 41-63.

Venkatraman N., Zaheer A., *Relational Governance as an Interorganizational Strategy. An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*, «Strategic Management Journal», vol. 16, n. 5, 1995, pp. 373-392.

Visser Travagli A.M., *La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni*, in R. Peretto (a cura di) *Conservation, Tourism and Risk Management*, Atti del workshop, Isernia 14 – 15 ottobre 2010, Annali dell'Università di Ferrara, Museologia Scientifica e Naturalistica, vol. speciale 2012, pp. 83-86.

Vittori F., *Esprimere i territori, la sfida di Gabriel Zuchtriegel per trasformare i musei archeologici*, cheFare, 3 marzo 2021.

Volpe G., *Alcune considerazioni sulle riforme dei beni culturali*, in *Impresa cultura. Creatività, partecipazione, competitività*, 12° Rapporto Annuale Federculture, 2016, Gangemi Editore, Roma, pp. 87-98.

Zan L., *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, 1999, Etas, Milano.

Zan L., *Autonomia, processi di managerializzazione e rappresentazione delle prestazioni dei musei: l'Archeologico di Bologna*, Aedon, n. 2, 1999.

Weil S.E., *From Being sbout Something to be for Somebody. The Ongoing Trasformation of the American Museum*, «Daedalus», vol. 128, n. 3, 1999, pp. 229-258.

Sitografia

<https://www.artscouncil.org.uk/>

<https://www.che-fare.com/>

<http://www.consultaditorino.it/>

<http://www.fizz.it/>

https://icom.museum/wpcontent/uploads/2018/07/code_italian.pdf

<https://www.ilgiornaledellarte.com/>

<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/>

<https://www.museireali.beniculturali.it/>

<http://www.statistica.beniculturali.it/Rilevazioni.htm/>

Video

Cortile di Francesco, *Lo stato dell'arte*, Youtube, 22 settembre 2018 (<https://bit.ly/3fhu9Ih>).

Fondazione Dià Cultura, *Romarché 2014 – Enrica Pagella*, video YouTube, 30 settembre 2014 (<https://bit.ly/3GBuj8C>). Intervento di Enrica Pagella "*Il mio desiderio è avere un pony. Il museo in ascolto*" durante Museum.Dià – Convegno internazionale di Museologia, 23-24 maggio 2014, Musei dei Fori imperiali.

Fondazione Dià Cultura, *Museum.dià - Enrica Pagella*, video YouTube, 5 agosto 2016 (<https://bit.ly/3LiyIRh>). Intervento di Enrica Pagella "*Sperimentare il cambiamento: i Musei Reali di Torino*", Romarché 2016.

Manageritalia, *Intervista a James Bradburne*, YouTube, 29 gennaio 2016 (<https://bit.ly/3JZNwUh>)

Scuola Normale di Pisa, *La gestione dei beni culturali- 9 marzo 2018*, YouTube, 9 marzo 2018 (<https://bit.ly/33auREH>).

Solima L., *Gabriel Zuchtriegel - Parco Arc. di Paestum - #DialoghiSullaCultura2020 - prof. Ludovico Solima*, YouTube, 24 febbraio 2021 (<https://bit.ly/3tjCqDU>)

Unife Channel, *18/04/2016 Flaminia Gennari Santori. Le nuove Gallerie nazionali di Arte Antica*, YouTube, 18 gennaio 2017 (<https://bit.ly/3tkAPgW>).

Unife Channel, *Il museo dei cittadini - 2 - Martina Bagnoli*, YouTube, 11 aprile 2017 (<https://bit.ly/3qiMvPk>).

Ringraziamenti

Desidero ringraziare le persone che hanno contribuito alla realizzazione di questo elaborato dedicandomi il loro tempo, che è la cosa più preziosa che si possa condividere con qualcuno.

Ringrazio di cuore la mia relattrice per aver sempre creduto in me e in questo lavoro, che è il risultato di un percorso tortuoso, costellato da continui cambiamenti, revisioni e ripensamenti; non hai avrei affrontato queste sfide con lo stesso entusiasmo senza il suo supporto e le sue preziose indicazioni. Ha ascoltato con pazienza i miei ragionamenti contorti per capire quale strada volessi prendere e ha saputo orientarmi nella giusta direzione. La sua passione e la sua professionalità saranno un esempio costante nel il mio futuro.

Con immensa stima desidero ringraziare la Direttrice dei Musei Reali, Enrica Pagella, la dott.ssa Barbara Tuzzolino, la dott.ssa Giorgia Corso e la dott.ssa Valentina Costamagna. Aver avuto la possibilità di capire con quanta dedizione portate avanti i vostri progetti mi ha trasmesso una grande forza di volontà. Grazie per la disponibilità, per il vostro contributo, che ha arricchito questo lavoro, e per i consigli utili per il mio futuro. Ringrazio infine tutto lo staff dei Musei Reali e il Ministero della Cultura.

Ringrazio con grande affetto la mia famiglia che mi ha supportata e sopportata in questi anni; grazie per esservi presi cura di me e per avermi spronata sempre a dare il massimo. Spero di avervi resa orgogliosa di me almeno quanto io lo sono di voi.

I compagni di viaggio che mi hanno accompagnato in questi anni sono stati per me un punto di riferimento fondamentale, per lo studio, per lo svago, per i discorsi sul nostro futuro. Sapere di poter contare su di voi è stato di fondamentale importanza, grazie per esserci sempre stati.