

INDICE

I SENTIERI DELL'INNOVAZIONE: UNA PREMessa	4
Luca Dal Pozzolo	
IL PROGETTO DI RICERCA	5
Luca Dal Pozzolo	
Obiettivi della ricerca	5
Delimitazione del campo di indagine e note metodologiche	5
Articolazione operativa della ricerca	9
CASE STUDIES	11
Parco Archeologico di Carnuntum Betriebsgesellschaft m.b.H. Raymund Kastler	12
Progetto Ars Aevi Valeria Beolchini	16
Castello di Rivoli. Museo d'Arte Contemporanea Alessia Rossi	19
Castello di Schönbrunn Monika Horny	23
Castello Reale di Varsavia Agata Wasowska Pawlik	28
Croydon Museum , in Croydon Clocktower Judi Caton	29
Deutsches Museum München Raymund Kastler	35
Dutch Digital Heritage Association (DEN) Judi Caton	42
Heritage Island Giovanni Festa Bianchet	45
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci Giovanni Festa Bianchet	49
Museu d'Arqueologia de Catalunya. Empúries Valeria Beolchini	54
MuSiS Monika Horny	58
The Ragged School Museum Judi Caton	63

Sheffield Galleries & Museums Trust Judi Caton	69
Sistema Museale Umbro Giovanni Festa Bianchet	75
SKOZK (Spoleczny Komitet Odnowy Zabytków Krakowa) Agata Wasowska Pawlik	80
Wohl & Sein - Being and Wellbeing Saskia Klassen	81
Zeppelin-Museum Friedrichshafen GmbH Raymund Kastler	83
I SENTIERI DELL'INNOVAZIONE: ITINERARI E INDICAZIONI PER GLI ESCURSIONISTI Luca Dal Pozzolo	87
Itinerario 1: la crisi come strumento di innovazione	87
Itinerario 2: dall'oggetto al soggetto	88
Itinerario 3: dalla natura morta allo spettacolo dal vivo	88
Itinerario 4: conservazione versus fruizione. Negoziare gli equilibri	89
Itinerario 5: dalla turris eburnea alla rete	89
Una riflessione sui cinque itinerari	90
IL SEMINARIO	91
IL PROGRAMMA	92
RELAZIONI INTRODUTTIVE	96
PATRIMONIO, IDENTITÀ, TERRITORIO Luca Dal Pozzolo	97
INTERAZIONE, COOPERAZIONE E PARTNERSHIP Raymund Kastler	100
INGEGNERIA ISTITUZIONALE Ugo Bacchella	107
POLITICHE VERSO IL PUBBLICO Judi Caton	111
POLITICHE VERSO LO STAFF Mark Hilton	115

RELAZIONI DAI SEMINARI	119
INTERAZIONE, COOPERAZIONE E PARTNERSHIP Danielle Cliche	120
INGEGNERIA ISTITUZIONALE Christopher Gordon	124
POLITICHE VERSO IL PUBBLICO Lidia Varbanova	127
TAVOLA ROTONDA: LA FORMAZIONE DI FRONTE ALLE NUOVE TENDENZE E ALLE NUOVE SFIDE	129
Isabelle Schwarz	

I sentieri dell'innovazione: una premessa

Luca Dal Pozzolo

Questo documento rappresenta una tappa di un processo di ricerca: non conclude quindi un itinerario, ma al contrario apre ed introduce una serie di questioni da affrontare all'interno del seminario in programma a Torino dal 4 al 6 novembre. Il centro dell'attenzione è costituito dai case studies raccolti e dalle conseguenze che l'innovazione manageriale nel settore del patrimonio comporta sia sul piano organizzativo delle singole istituzioni, sia soprattutto sulla piano della formazione e della domanda di competenze e attitudini professionali oggi necessarie per gestire il patrimonio culturale. Ciò che si presenta quindi è una piattaforma per la discussione e non il repertorio dell'innovazione manageriale nel settore del patrimonio culturale in Europa. I limiti oggettivi dell'esplorazione di questo campo erano ben chiari e precisi fin dalla prima stesura del progetto di ricerca, incentrato su una raccolta di case studies significativi, che testimoniassero di alcune traiettorie del management senza la pretesa di ricostruire esaustivamente l'intero panorama, ambizione al di fuori della portata di un progetto pilota.

Piuttosto che riscrivere quindi gli obiettivi della ricerca ed i risultati attesi alla fine della ricognizione, a case studies ultimati e pervenuti, ci sembra più interessante allegare il progetto di ricerca iniziale nella sua totalità, come testimonianza del processo stesso di ricerca e come introduzione ai case studies.

Riteniamo che questo sia il modo più chiaro per spiegare che cosa si è ricercato, con quali strumenti e in che ottica. Ciascuno potrà giudicare leggendo i case studies in che misura gli obiettivi iniziali del progetto di ricerca siano stati raggiunti, se il difficile tentativo di definire che cosa si intendesse per innovazione trovi o meno un riscontro nella descrizione delle attività dei musei e delle istituzioni e costituisca una base interessante di discussione.

Alla fine dei case studies alleghiamo un capitolo finale, organizzato in "itinerari" dell'innovazione: è una riflessione sulle traiettorie che ci sembrano emergere da un'analisi comparata delle diverse esperienze raccolte ed un ulteriore contributo per il dibattito del seminario. Abbiamo provato a connettere tra loro tracce, segni, sintomi in possibili itinerari, a partire dal materiale raccolto: in che misura ciò testimoni di tendenze attuali o nascenti è oggetto di dibattito e non risultato acquisito di ricerca.

Il Progetto di ricerca

Luca Dal Pozzolo

Obiettivi della ricerca

Il lavoro di ricerca all'interno del progetto MIMEH è propedeutico e preliminare al seminario incentrato sui problemi formativi e sui nuovi profili professionali richiesti dal management dei beni e del patrimonio culturale Europeo. Di conseguenza la ricerca di modelli innovativi di management è strettamente funzionale a “lanciare” le tematiche di fondo del seminario e a costruire il quadro da sottoporre a verifica e discussione durante la settimana di lavori seminariali.

In altri termini ciò significa collezionare un numero sufficiente di case studies che diano conto delle principali tendenze innovative del management applicato ai beni ed al patrimonio culturale europeo, individuandone allo stesso tempo gli elementi di specificità ed i tratti comuni per ciò che concerne gli strumenti utilizzati, le professionalità coinvolte, le esigenze formative.

Obiettivo primario della ricerca è quindi sia sottolineare le differenze specifiche di ogni caso, sia ritrovare i criteri di comparabilità ed i caratteri di fondo comuni alle diverse esperienze. Il duplice obiettivo trova le sue motivazioni nella disseminazione dei risultati finali della ricerca e della fase seminariale.

In primo luogo vi è l'esigenza di informare, di far circolare esperienze specifiche che possano essere valutate, prese in considerazione da operatori attivi in diversi campi e in differenti paesi: la differenziazione degli esempi e di case studies è in questo caso una ricchezza ed una risorsa e può consentire operazioni di innesto e utilizzo di strumenti o di pratiche innovative in altri contesti, sia geografici che tematici. La differenza è un requisito per una “fertilizzazione incrociata” degli approcci manageriali.

In secondo luogo occorre individuare le domande che la gestione dei beni e del patrimonio culturale europeo pone in termini di professionalità richieste, di esigenze formative e più in generale di condizioni di fondo necessarie e sufficienti per poter sviluppare e mettere in pratica modelli innovativi di gestione. L'attenzione incentrata sui problemi formativi sposta il livello d'analisi dal caso specifico alla comparabilità inter-specifica. Non si tratta infatti di individuare uno o due profili professionali estremamente specializzati da inserire in una specifica istituzione ma di capire se esistono requisiti essenziali e di fondo necessari per lo sviluppo di una nuova managerialità capaci di mettere le nuove figure professionali in condizioni di assumere compiti differenziati, ivi comprese le funzioni di più spinta specializzazione.

Delimitazione del campo di indagine e note metodologiche

I limiti temporali ed economici entro cui si muove la fase di ricerca e la dimensione europea del progetto impongono una stretta delimitazione del campo di indagine, che non può prescindere da una serie di scelte “a priori” che devono essere necessariamente esplicitate e sui cui occorre un accordo dell'intero gruppo di ricerca. Proponiamo qui di seguito una griglia preliminare di criteri da usare in modo integrato per delimitare il campo di indagine e da discutere all'interno del gruppo di ricerca.

1) Modelli innovativi e innovazione: una possibile delimitazione del significato.

Uno degli scogli più difficili da superare è l'individuazione di criteri che consentano di definire che cosa rientri nel concetto di “innovazione” e di “modello innovativo”. In questo paragrafo si proverà ad individuare almeno “un'area di significati” di riferimento, ben sapendo che i confini di quest'area sono tutt'altro che precisamente individuabili, ma anzi assai sfumati: sembra tuttavia importante in termini pragmatici ed empirici condividere almeno alcuni concetti centrali, rimandando l'individuazione delle zone di confine ad una discussione sui singoli casi.

Proponiamo di considerare innovazione e modello innovativo in termini manageriali un “certo tipo di risposta” di una istituzione, di un sistema o di un soggetto ad una “pressione” verso un mutamento, sia essa esercitata dal mondo esterno o emerga da dinamiche interne all’istituzione stessa, o ancora dall’interazione tra interno ed esterno. Per “certo tipo di risposta” si intende che:

- la “pressione” sia essa interna o esterna viene analizzata e considerata un problema da affrontare concettualmente ed operativamente;
- che gli strumenti e le logiche messe in campo per fronteggiare tale pressione sono frutto di uno sforzo progettuale che ha ripercussioni sull’attività ordinaria dell’ente, dell’istituzione, del soggetto.

In termini rozzamente semplificanti l’innovazione potrebbe essere considerata il complesso degli strumenti, delle pratiche e delle logiche che consentono di uscire da una condizione di “scacco”:

- attraverso una mutazione del paradigma: ovvero cambiando i termini e l’impostazione del problema, producendo una trasformazione dei vincoli in risorse
- attraverso l’innesto di nuove risorse, di nuove funzioni, di nuove professionalità
- attraverso l’adozione di nuovi strumenti

L’interazione tra questi elementi deve in qualche misura essere presente perché si possa parlare di innovazione o modello innovativo: gli elementi di novità devono in qualche modo produrre delle retroazioni sull’articolazione del sistema e non costituirsi unicamente come elemento aggiuntivo. Di per sé l’apertura di un ufficio marketing in un museo che gestisca ordinatamente una mailing list ed una serie di iniziative promozionali può non rappresentare un’innovazione se non investe in qualche modo il problema dei rapporti tra museo e tipi diversi di pubblico e di possibili tipi di comunicazione.

In tal senso questo “certo tipo di risposta” per connotarsi come innovazione deve contenere forti componenti di creatività ed avere una sua “portata” su parte o sul complesso delle attività del soggetto. In questa accezione dovrebbe anche risultare di una certa evidenza la differenza tra buona gestione, “buon governo”, efficienza manageriale e innovazione.

Se le note precedenti possono essere utili ad individuare alcuni possibile accezioni di innovazione, non si può evitare di considerare che il punto di vista adottato è quello del singolo soggetto, (l’innovazione “per” quel soggetto) e che il passaggio dal caso specifico al concetto di innovazione “in generale” comporta ulteriori complicazioni.

Il concetto stesso di innovazione è relazionale e fa riferimento ad un contesto definito: si innova sempre rispetto a qualcosa o qualcuno. In astratto e senza contestualizzazione il concetto di innovazione perde ogni significato. E’ ovvio quindi che ciò che in un contesto può essere fortemente innovativo, in un altro può non assumere tale significato, o può essere considerato elemento acquisito, ordinario.

Dovendo assumere l’Europa come contesto di riferimento, e quindi una molteplicità di situazioni geografiche, culturali e legislative estremamente differenziate, una possibile via d’uscita è rappresentata dall’individuazione di alcune condizioni che si prova qui ad elencare:

- che le componenti innovative presenti nei case studies abbiano una possibilità di applicazione anche in contesti geo-politici differenti, o che utilizzino strumenti operativi “traducibili”, ovvero che l’innovazione non sia riferita, ad esempio, all’interpretazione di una condizione specifica irripetibile;
- che le componenti innovative possano essere applicate all’interno dei beni e del patrimonio culturale anche in diversi ambiti sub-settoriali, ovvero innovazioni non riferite esclusivamente all’oggetto specifico (solo all’interno dei musei scientifici, solo per ciò che concerne il restauro delle architetture militari del ‘700 etc.)
- che le componenti innovative rimandino a concetti di fondo, ad una cultura manageriale, ad una logica progettuale che può essere utile e produttiva per altri sub-settori o per altri contesti geografici, anche se gli strumenti operativi adottati non possono essere direttamente “trapiantati od esportati”.

La sussistenza di almeno una delle precedenti condizioni potrebbe costituire un primo criterio empirico per l'individuazione dei case studies.

2) Confrontabilità, rappresentatività, esemplarità

Dalle note precedenti si deduce che la ricerca prende in esame in prima istanza le componenti innovative nel management dei beni e del patrimonio culturale e non il "modello" gestionale nella sua interezza. Si propone qui un percorso inverso: semmai l'individuazione di diversi "modelli", di diverse tipologie di management è risultato della ricerca e della elaborazione delle informazioni, non ipotesi discriminante a priori.

Non è detto che si arrivi ad un confronto tra diversi modelli gestionali, ma è comunque necessario procedere almeno ad un confronto tra componenti innovative nella gestione dei beni e del patrimonio culturale.

Operazione preliminare ad ogni confronto è rappresentata da una descrizione puntuale della specificità del caso in esame che evidenzia le condizioni ed il contesto in cui si riscontrano le componenti innovative da sottoporre ad un confronto con altri casi (l'innovazione "per sé" prima del confronto tra differenti innovazioni).

In prima istanza i livelli su cui appare produttivo orientare il confronto potrebbero essere così individuati:

- le logiche imprenditoriali, gli atteggiamenti culturali, le risorse economiche che rendono possibili lo sviluppo di componenti innovative nella gestione;
- i processi decisionali, le risorse umane le competenze, le professionalità le esigenze formative necessarie alla gestione "innovativa" per una sua concreta operatività;
- metodi e strumenti impiegati.

Ciò che qui si propone non è un confronto diretto tra casi diversi (il peso delle specificità renderebbe assai arduo questo compito) né un confronto per sub-settori (i musei scientifici, i musei d'arte, le dimore storiche etc.) Nell'ipotesi che qui si propone, le domande a cui rispondere in prima istanza non sono relative ad esigenze del singolo settore (l'interattività per i musei d'arte, la didattica per i musei scientifici, l'individuazione dei rapporti con il contesto per i monumenti, etc.). Si tratta invece di individuare le professionalità, le competenze, gli itinerari formativi in riferimento a strategie operative e processi gestionali considerati interessanti per il loro portato innovativo e per le loro possibilità operative.

Alcune delle domande cruciali potrebbero allora essere così formulate:

- "esiste un nucleo di competenze di base, di core skills e di survival skills" indispensabili per la gestione del patrimonio di fronte alle sfide culturali ed economiche che pongono i diversi contesti europei?;
- "la complessità dei problemi emergenti richiede una formazione specializzata con un forte peso nell'apprendimento di tecniche e strumenti dedicati, e/o o in quale misura occorre costruire competenze e professionalità adattative, capaci di imparare in situazione?";
- "in quale misura la managerialità nella gestione del patrimonio contribuisce ad individuare un "nuovo" progetto culturale?";

Le domande sopra riportate a titolo indicativo valgono esclusivamente ad individuare alcuni degli argomenti ed il livello delle tematiche che il confronto tra i diversi case studies potrebbe contribuire a precisare meglio.

Si propone quindi un confronto trasversale alle diverse tipologie di beni culturali (musei, aree archeologiche, monumenti, paesaggi, etc.) che potrebbe articolarsi in tre assi tematici principali all'interno dei quali valutare e confrontare le componenti innovative:

A) Interazione, cooperazione, partnership:

L'istituzione, l'ente o il soggetto tenta di rispondere ad una "pressione" aprendo alla collaborazione con altri enti, all'istituzione di rapporti sistematici di cooperazione, alla partecipazione ad una rete di istituzioni ed altri soggetti. Dall'inserimento dei beni in percorsi ed

itinerari turistici e tematici, al coordinamento con politiche di rivitalizzazione urbana. Non si tratta solo della partecipazione a politiche di promozione turistica, ma è il caso ad esempio dei musei le cui sezioni espositive sono alimentate da produttori locali o da economie territoriali, paradigmatico il caso di alcuni musei della scienza e della tecnologia o di alcuni Science Centers.

Più in generale l'atteggiamento manageriale, in questo caso, contempera le esigenze di specificità gestionale del singolo bene o istituzione, con un interesse attivo all'interno di strategie ed economie di sistema, condividendo le esternalità derivanti dall'operato di una molteplicità di attori tra loro in relazione.

Sono casi interessanti sia quelli che vedono le istituzioni culturali come elementi leader e di punta (ad esempio il rilancio di un centro urbano incentrato su di un particolare monumento o museo) sia quelli che vedono i beni culturali come elementi di rete in posizione non dominante (come ad esempio all'interno di alcuni itinerari incentrati sul turismo enogastronomico o su altri temi).

B) Ingegneria istituzionale

Alcune strategie di sviluppo dei beni culturali possono attivate da una composizione di risorse pubbliche e private – siano esse economiche o umane, o altro ancora – resa possibile da un diverso assetto istituzionale e dalla cooperazione/competizione di diversi soggetti. Non necessariamente le funzioni di tutela, gestione, controllo, valorizzazione, finanziamento e proprietà debbono essere riunite all'interno di un'unica figura istituzionale di carattere pubblico. Lo sviluppo di enti ed istituzioni del “terzo settore” in tutta Europa producono una serie di sperimentazioni relative a nuovi modelli istituzionali che comprendono al loro interno soggetti aventi natura giuridica e missioni differenziati. Si va dall'esperimento olandese di privatizzazione della gestione dei musei in cui il pubblico mantiene la proprietà e funzioni di controllo, alle fondazioni di partecipazioni in Italia che riuniscono attorno ad una finalità istituzionale enti pubblici ed ecclesiastici, aziende private, singoli professionisti, differenziando apporti e ruoli per ciascuno.

C) Le politiche verso il pubblico

Non solo marketing, ma anche a partire dal marketing si inizia a diffondere un ripensamento delle modalità di comunicazione con i pubblici di riferimento che coinvolge l'ordinamento stesso delle collezioni museali od il modo di esporre e di comunicare i significati “attorno” ai beni culturali. Si fa strada l'idea che non si possa parlare tout-court di pubblico ma che si debba invece fare i conti con gruppi fortemente differenziati, che utilizzano codici di comunicazione diversi.

L'aumento della fruibilità dei beni culturali, introduce un problema di **multiculturalismo** e di **mediazione interculturale** tra gruppi non solo provenienti da culture e nazionalità diverse, ma anche tra gruppi di utenti della medesima nazionalità con livelli culturali differenziati, o con possibilità di accesso e di comunicazione differenziate. Problemi dello stesso ordine si ripropongono nelle attività didattiche, nell'utilizzo di strumenti interattivi e multimediali.

Le diverse modalità di relazione e comunicazione con il pubblico propongono riflessioni che possono coinvolgere alla radice le funzioni curatoriali, gli ordinamenti, i significati, le modalità espositive e di fruizione dei beni culturali.

D) Gestione delle risorse umane

Le caratteristiche appena citate hanno una fortissima interazione ed un effetto fondamentale sulle risorse umane. Il problema del multiculturalismo e della mediazione interculturale pone la necessità di una stretta collaborazione tra i direttori dei musei, i responsabili del marketing, i ricercatori, così come una trasformazione dell'assetto istituzionale della struttura museale richiede nuove professionalità, capacità e competenze all'interno del modello organizzativo.

La gestione delle risorse umane non è comunque una politica legata solo alle trasformazioni o alle singole attività delle istituzioni, ma è un pre-requisito per raggiungere un buon livello nell'erogazione di un servizio o per collaborare in modo efficiente con altre istituzioni o con altri attori, anche esterni al mondo della cultura.

Inoltre, molte strutture si possono riconoscere come modelli innovativi per la loro organizzazione del lavoro di gruppo e per la flessibilità adottata nella gestione dell'istituzione.

Se questi quattro campi – o la loro interazione – possono essere considerati i filoni principali entro cui ricercare gli elementi di innovazione, allora occorre che i case studies siano scelti con una logica di esemplarietà all'interno di ciascuno dei campi tematici. L'elenco definitivo dei case studies da approfondire dovrà quindi tener conto sia delle differenziazioni dei problemi e dei nodi all'interno di ciascun campo tematico, sia delle diversità d'approccio per poter restituire una varietà di posizioni, sia delle problematiche riferite alle diverse nazionalità ed aree geografiche.

L'insieme dei case studies dovrebbe quindi rappresentare la variegazione delle tendenze all'interno di questi campi tematici, pur non potendo rappresentare un campione significativo di esperienze per ciascun paese europeo, o un campione significativo delle innovazioni in ciascun sub-settore inerente ai beni culturali (i musei d'arte, gli Science Centers, la politica per il recupero dei Centri Storici, etc.). La diversità dei tipi di Beni e Musei presi in considerazione è sicuramente un arricchimento dell'indagine, ma il taglio dell'analisi ricerca elementi di confronto nei campi tematici prima individuati e non nelle specificità tipologiche che caratterizzano beni culturali tra loro omogenei.

Non essendo possibile realizzare una selezione di casi che rappresenti l'intero panorama europeo, si è deciso di operare una scelta sulla base di un confronto trasversale alle diverse tipologie di beni culturali (musei, aree archeologiche, monumenti ecc.), articolandola in quattro assi tematici principali

Tale griglia *multicriteria* diventa così uno strumento agile e sufficientemente completo per predisporre una base di discussione su cui sia possibile impostare il seminario di novembre.

MANAGEMENT INNOVATIVO	Interazione, cooperazione, <i>partnership</i>	Ingegneria istituzionale	Politiche verso il pubblico	Gestione delle risorse umane
Musei/ Collezioni Storiche/ Archivi				
Monumenti ed Edifici Storici				
Siti/ Siti archeologici, Centri Storici				



Articolazione operativa della ricerca

Passo preliminare è ovviamente la convergenza del gruppo di ricerca sui criteri metodologici e di delimitazione del campo, siano essi quelli proposti in precedenza o risultanti da una fase di discussione e dibattito.

Sembra comunque indispensabile – dati i vincoli del progetto MIMEH – procedere ad una selezione tanto drastica quanto accurata dei case studies da analizzare in profondità.

Si propone quindi, una volta individuati in maniera definitiva i criteri di selezione, di procedere ad un primo elenco di casi (su base nazionale o di gruppi di nazioni) compilato tramite il ricorso a testimoni privilegiati per ciascuna area ed alle reti europee attive nel settore dei beni culturali.

I casi così raccolti andrebbero schedati per evidenziare la congruenza con i criteri adottati tramite secondo uno schema agile (non più di mezza pagina dattiloscritta) che evidenzia l'oggetto d'analisi ed i motivi d'interesse. L'insieme delle schede così raccolte dovrebbe permettere una decisione collegiale del gruppo di ricerca sui casi da approfondire, temperando la localizzazione geografica con l'interesse tematico, con la tipologia dei beni coinvolti.

Si tratta di procedere empiricamente ad una selezione sulla base di una griglia multicriteria: d'altro canto come sottolineato in precedenza appare fuori portata la possibilità di una selezione che miri ad una rappresentatività campionaria. Ciò comporta tuttavia che i criteri, quale che sia la loro componente di arbitrarietà, siano esplicitati e comunicati soprattutto nella fase di disseminazione dei risultati: non è un quadro esaustivo delle tendenze del management del patrimonio culturale europeo, ma una prima raccolta di esempi e di tendenze che si caratterizzano per alcuni elementi innovativi e per le domande che pongono alla formazione nel mondo della cultura.

Un obiettivo realistico potrebbe essere rappresentato dall'individuazione di un minimo di 20 ed un massimo di 30 casi da approfondire.

Per questi ultimi si prevede l'invio di un questionario (i questionari saranno obbligatoriamente diversi per i tre campi tematici individuati in precedenza) che mira ad ottenere un livello omogeneo e basilare di informazioni: dai dati "anagrafici" alle caratteristiche fondamentali degli elementi innovativi. Si chiederà inoltre, data la palese insufficienza di un questionario a rendere conto esaurientemente delle innovazioni gestionali, di inviare materiale d'appoggio, relazioni di lavoro, indagini, elementi di valutazione per meglio approfondire le tematiche individuate.

L'intero materiale dovrà quindi essere sintetizzato dai ricercatori in una scheda di tre o quattro pagine che costituisce la "restituzione" dell'indagine sul singolo caso.

Le schede faranno parte del dossier conclusivo e saranno precedute da una relazione che evidenzia le tematiche che "attraversano" i singoli case studies, secondo le modalità comparative prima accennate nelle note metodologiche.

Case Studies

Parco Archeologico di Carnuntum Betriebsgesellschaft m.b.H.

Raymund Kastler

Elementi innovativi:

- Marketing orientato al visitatore di un sito archeologico
- Visite guidate a tema tra le rovine
- Eventi stagionali che accompagnano la presentazione delle rovine
- Progetto di installazione di TGM

Come evidenziato precedentemente, il Parco Archeologico di Carnuntum è una delle tre istituzioni culturali austriache a gestione privata.

Visto che la maggior parte dei parchi archeologici è gestita dal pubblico, avere una gestione privata significa grande flessibilità in termini di ore lavorative.

Come illustrato in altri case studies, il modello costituito da una gestione privata e da una direzione scientifica pubblica può essere molto vantaggioso ed essere utilizzato da diversi tipi di istituzioni culturali.

Breve descrizione:

L'area dei due villaggi Petronnel – Carnuntum e Bad Deutsch- Altenburg corrisponde alla capitale provinciale panonica romana superiore di Carnuntum. La ricerca archeologica attualmente in corso iniziò nella seconda parte del 19^o secolo e portò alla scoperta di parti di un antico insediamento civile e militare. Benché la conservazione e la fruibilità delle rovine fu presa in considerazione sin dall'inizio della ricerca scientifica (1904 apertura del Museo Carnuntum in Bad Deutsch Altenburg), fu solo nel 1993 che le rovine di due anfiteatri e parti dell'insediamento civile furono trasformati in un parco archeologico (Archeologischer Park Carnuntum, abbreviazione APK) su iniziativa del Governo della contea austriaca. L'obiettivo dell'iniziativa era la creazione di una nuova attrazione turistica che creasse nuovi lavori e desse un impulso economico ad un'area economicamente debole, per lungo tempo isolata dallo sviluppo economico del vicino panorama industriale siderurgico.

La gestione delle aree all'aperto, costituita da tre zone chiave, l'insediamento civile, l'anfiteatro militare e il Museo Carnuntum, fu consegnata dal dipartimento culturale della contea alla società privata a responsabilità limitata tramite la creazione dell'Operazione Parco Archeologico di Carnuntum nel 1996.

Oggi esso è accanto al Castello di Schonbrunn ed ai Castelli di Salisburgo una delle tre istituzioni di gestione privata del patrimonio culturale austriaco.

Uno degli elementi innovativi nella concezione del Parco Archeologico di Carnuntum è la promozione del sito archeologico attraverso l'organizzazione di eventi stagionali tematici, basati sulle diverse esigenze di differenti gruppi di utenza.. Il cuore dell'impresa è l'equilibrio tra la commercializzazione ottimale e il rigore scientifico. Che entrambi possano trarre profitto uno dall'altro è dimostrato dal fatto che il successo economico-commerciale del Parco Archeologico di Carnuntum permette di reinvestire fondi per la conservazione e la ricerca scientifica.

Un obiettivo essenziale per la gestione del Parco Archeologico di Carnuntum è il coinvolgimento della popolazione locale. Si è cercato di raggiungere questo scopo attraverso l'apertura della caffetteria del parco per i locali e attraverso progetti di cooperazione con le associazioni regionali.

Il Parco Archeologico di Carnuntum è membro dell'Associazione Internazionale dei Parchi a Tema.

Sin dal primo trimestre del 1999 Carnuntum è a capo dell'Associazione Arge Donaureigen, una rete interregionale di parchi turistici (il Parco Nazionale di Donau Auen; lo zoo-safari di Ganserndorf; l'associazione delle residenze storiche a Marchfeld e il Parco Archeologico di Carnuntum) e delle associazioni di turismo regionale lungo il fiume March e il Danubio nel nord-est della Bassa Austria. I partners sono stati selezionati a seconda della qualità delle offerte turistiche e dello standard dei servizi offerti. Gli associati sono imprese legate ai servizi di accoglienza, di ospitalità, associazioni agrituristiche, organizzatori di eventi culturali della zona. Questa iniziativa è una cooperazione triennale sostenuta dalla Commissione Europea attraverso il programma INTERREG. Il progetto, basato su risorse umane e finanziarie di tutti i partner, prevede la promozione comune delle iniziative ed la prenotazione centralizzata delle visite sotto il marchio DONAUREIGEN, attraverso schede da compilare, dirette al turismo individuale, e attraverso contatti diretti con i tour operator.

Ingegneria istituzionale:

Carnuntum è una società a responsabilità limitata guidata da un amministratore delegato. I suoi soci sono Niederösterreichische Hypo-Leasing, che detiene il 95% del capitale, e gli Amici dell'Associazione Carnuntum (Gesellschaft der Freude Carnuntum e. V.) una società privata per il supporto della ricerca scientifica a Carnuntum.

I reperti archeologici, i siti, il museo e la ricerca scientifica restano sotto la responsabilità della Divisione culturale del Governo della Contea Bassa dell'Austria, rappresentata dal responsabile del parco archeologico e dal suo staff.

La s.r.l. è responsabile della gestione e degli interventi al parco archeologico. Questa costruzione bilaterale solleva la parte scientifica da ogni questione riguardante la gestione e permette dall'altro lato di considerare il parco archeologico come una struttura privata.

La salvaguardia dei resti archeologici è il primo obiettivo di Carnuntum, e deve essere considerato nella progettazione di tutte le attività di marketing e promozione.

Per questo motivo tutte le decisioni programmatiche del Parco Archeologico di Carnuntum sono discusse da una assemblea consultiva formata da esperti dall'Ufficio Federale per la Protezione dei Monumenti, dal responsabile scientifico del parco, da funzionari dalla Divisione Culturale del Governo della Contea della Bassa Austria. Fa parte dell'assemblea consultiva anche un rappresentante degli sponsor, che analizza gli aspetti economici dell'impresa.

LA s.r.l. opera con un budget annuale di 10 milioni di scellini. Il Governo della Contea basso-austriaca sostiene l'impresa con 4 milioni. Il resto è ricavato dalla vendita dei biglietti, dalle entrate del negozio del museo e dal merchandising, dall'affitto degli spazi della caffetteria, dai contributi degli sponsor (circa 400.000 scellini le entrate derivanti dalla sponsorizzazione privata).

I principali sponsor sono:

- Romerquelle – Austrias (produttori di acqua minerali);
- OMV (amministrazione austriaca degli oli minerali);
- Raika – Petronell (filiale locale di una banca);
- il punto di vendita della Mac Arthur Glenn Designer;
- Volvo.

Gli sponsor sono nominati su tutti i mezzi pubblicitari del parco (spot sui media, brochure e WebPage) ed il loro logo è presente nel parco stesso (nella caffetteria o sui cartelloni informativi, etc.) ed alcuni loro prodotti sono direttamente utilizzati nel parco, per esempio nel servizio navetta che unisce i diversi luoghi visitabili.

Strategie verso il pubblico:

L'attenzione verso il visitatore è il fulcro dell'attività di Carnuntum, il servizio offerto è centrato sulla presentazione dei resti che costituivano la capitale provinciale romana Carnuntum e sui differenti aspetti della vita quotidiana nell'antichità romana. A questo si lega la "mission" educativa, anche in considerazione dell'alto numero di visitatori in età scolare che affluiscono annualmente nel parco.

Le principali strategie di Carnuntum sono:

- La creazione di attrattive per il pubblico basate sulla presentazione degli attuali resti antichi: per esempio lo sviluppo di diversi percorsi tematici, un erbaio romano, presentazioni della vita ai tempi dei romani e seminari sull'antico artigianato o su altri temi dell'antica storia culturale, altri eventi periodici speciali come i *saturnalia* romani, i giochi con i gladiatori o le messe in scena della vita militare romana, accompagnate da mostre esplicative.
- Il terminal di informazioni interattive è stato attualmente esteso con una passeggiata virtuale in parti ricostruite dell'antica città in cooperazione con l'Università Tecnica di Vienna.
- Offerte di pacchetti di programmi specializzati, in collaborazione con i partner regionali, studiati per diversi gruppi di target: settimane progetto (seminari romani), campi estivi di marcia militare romana, feste di compleanno romane, diretti in particolare a bambini e a giovani, che includono la ricostruzione di ambienti, vestiti, utensili, tradizionali dell'epoca, che sottolineano l'aspetto pedagogico della museologia.
- Speciali programmi ad incentive per le imprese
- Organizzazione di concerti estivi e festival cinematografici a tema (per esempio l'antichità nei film)
- Lo scopo principale è offrire un'alta qualità dei servizi, dalle visite guidate al settore del ristoro.

I principali segmenti di pubblico sono, oltre alla scolastica, famiglie, turisti nazionali ed internazionali, che hanno base a Vienna e dintorni (sino ad un perimetro di 70 chilometri). Per poter incrementare il numero dei visitatori e per poter estendere il proprio mercato fuori dai confini austriaci, sono organizzate delle mostre sul museo nella capitale slovacca Bratislava e a Kempten, in Germania.

A causa del numero limitato del personale stabile, l'organizzazione è stata finora gestita con la massima flessibilità, senza una netta specializzazione e divisione dei compiti in dipartimenti.

L'amministratore delegato, supportato da un assistente di direzione, è responsabile delle pubbliche relazioni, del marketing e della definizione del programma delle attività, in accordo con l'assemblea consultiva. Attualmente Carnuntum sta subendo un processo di ridefinizione e riassetto del personale, orientandosi verso una nuova struttura organizzativa con dipartimenti specializzati.

I primi risultati di questo processo saranno comunicati durante il seminario.

Il marketing e le attività di promozione variano in base alle mostre temporanee; la comunicazione è basata sull'utilizzo di manifesti e locandine, annunci sui giornali (per esempio l'*Austrian Airlines Boardmagazine*), sul sito web.

Il programma degli eventi e dei servizi offerti è basato sull'analisi del profilo del pubblico, svolta nel 1996, che ha portato alla realizzazione di programmi tematici speciali per segmenti di mercato, bambini, studenti, giovani.

I risultati di un'analisi sul pubblico condotta nell'estate 1999 hanno confermato la validità di questa decisione.

Mediamente Carnuntum ha 70.000 visitatori ogni anno, che lo rendono una delle imprese di turismo culturale di maggior successo in Austria.

Gestione delle risorse umane:

Il Parco Archeologico di Carnuntum occupa attualmente circa 9 addetti stabili e circa 40 addetti stagionali.

I dipendenti stabili hanno responsabilità in diversi settori, per esempio in promozione turistica e prenotazioni, contabilità, personale e magazzino. A causa delle dimensioni ridotte, il lavoro di equipe tra lo staff stabile è una pratica consolidata ed è direttamente coinvolto nella formazione.

Gli impiegati stagionali lavorano principalmente come guide ed interpreti. Provenendo da profili ed esperienze professionali diverse, sono stati coinvolti nello sviluppo di progetti differenti, per esempio nei progetti inerenti specialmente la scolastica o il programma informativo interattivo. Un alto tasso di qualifica è raggiunto attraverso tirocini professionali obbligatori su materie archeologico-storiche così come in tecniche interpretative e lingue straniere. La selezione delle guide o degli interpreti è effettuata dopo una visita guidata di prova e dopo aver partecipato ad un seminario di due giorni .

I tirocinanti coinvolti provengono dalla Divisione Culturale del Governo austriaco, dall'Istituto Archeologico Austriaco e dal Dipartimento Archeologico dell'Accademia Austriaca di Scienze.

Come precedentemente indicato lo staff sta attualmente subendo una trasformazione fondamentale. Riunioni di gruppo con i due assistenti e colloqui individuali con i dipendenti sono tenute costantemente al fine di sviluppare le nuove strutture organizzative, le responsabilità e una chiara e definita specializzazione delle competenze.

Si prevede di inserire consulenti selezionati tra lo staff delle guide turistiche e degli interpreti, per poter costantemente aggiornare le informazioni derivanti dai visitatori, con il fine di migliorare i servizi offerti.

Il riassetto organizzativo del personale è anche finalizzato alla sottolineatura della mission del parco e alla costituzione di un gruppo di lavoro unito e affiatato.

Il sistema attuale di formazione dello staff è pianificato per essere sviluppato sino a diventare una istituzione formativa permanente per lo staff e per i collaboratori esterni.

Progetto Ars Aevi

Valeria Beolchini

Breve descrizione:

Il Progetto Culturale Internazionale ARS Aevi è stato presentato per la prima volta durante un Forum di artisti e intellettuali svoltosi a Sarajevo nel luglio 1992, tre mesi dopo l'inizio dell'assedio alla città. Successivamente, fra il 1992 e il 1993, il Progetto è stato discusso e approvato dall'Assessorato alla Cultura del Comune di Sarajevo, dal Ministero della Cultura e dal Governo della Repubblica di Bosnia ed Erzegovina. Nel 1998 Ars Aevi ha ricevuto il patrocinio dell'UNESCO e nel 1999 del Concilio d'Europa.

Obiettivo principale del progetto è la creazione a Sarajevo di un importante Centro d'Arte Contemporanea europeo e mondiale, la cui struttura principale sarà il futuro Museo "Ars Aevi". L'idea fondamentale è quella di riuscire a far nascere da questa iniziativa le condizioni necessarie per realizzare nella città, ormai distrutta da quattro anni di bombardamenti, un scambio culturale permanente fra artisti e intellettuali di prestigio internazionale. Luogo di incontro fra religioni e culture del mondo occidentale e orientale, Sarajevo ha ospitato negli anni precedenti lo scoppio della guerra eventi culturali di livello internazionale, come i Giochi Olimpici invernali del 1984 o la Biennale d'Arte Contemporanea "Jugoslovenska Dokumenta" del 1987 e del 1989, e oltre a ciò è sempre stata sede di importanti istituzioni scientifiche e artistiche legate al mondo del cinema, della danza e della musica.

Ed è proprio su questa tradizione cittadina, radicata al punto che le attività culturali non si interruppero nemmeno durante i mesi di assedio alla capitale, che il direttore generale del progetto, Enver Hadziomerspahic, ha fondato il progetto "Ars Aevi", nella convinzione che "gli artisti del nostro tempo sono consapevoli delle ingiustizie subite da Sarajevo e che proprio gli artisti, con il loro ottimismo ed entusiasmo, possono dare un grande contributo affinché la città torni ad essere libera, aperta e bella, attraverso la creazione di un Museo che, fin dai suoi primi passi, annunci la superiorità dello spirito e dell'arte sulle forze del male e della distruzione".

Sulla base di tali convinzioni, si è deciso di raccogliere la collezione del Museo attraverso una serie di mostre-donazioni individuali e collettive - organizzate in città di grande tradizione culturale e legate da rapporti di amicizia con Sarajevo - che costituiscono anche motivo di riflessione sulle principali istanze dell'arte contemporanea europea e mondiale alla fine del Novecento.

Interazione, cooperazione, partnership:

Il progetto nasce dalla tenacia e dallo slancio idealistico del suo creatore, Enver Hadziomerspahic, il quale consapevole di poter ottenere dalle autorità del suo paese, a lungo provato dalla guerra, niente più che un'autorizzazione ufficiale a rappresentare gli interessi di "Ars Aevi" all'estero, decise nel 1993 di recarsi in Italia alla ricerca di sostenitori e potenziali sponsor.

È importante sottolineare che Hadziomerspahic non ha mai accettato che il progetto fosse condizionato dalle dinamiche tipiche delle iniziative di solidarietà, e questo proprio per tutelarne il valore simbolico di collezione rappresentativa a livello europeo e mondiale degli artisti più significativi dell'arte contemporanea di fine millennio.

Sempre per tutelarne l'alto valore idealistico, si è inoltre deciso di non affidare a un unico curatore o a un ristretto comitato scientifico il compito di realizzare questo grande evento internazionale, ma si è preferito invitare le città amiche di Sarajevo, con i loro musei e centri d'arte contemporanea, a prendere parte al progetto come veri e propri fondatori della collezione.

Il modello di collaborazione prevede che il singolo museo, una volta accettato l'incarico di fondatore della collezione "Ars Aevi", si renda disponibile a includere nel proprio programma annuale una mostra-donazione collettiva per il museo di Sarajevo. La scelta degli artisti da invitare a tale evento viene affidata al direttore scientifico o artistico del museo-fondatore, e agli artisti viene chiesto di lasciare in dono alla collezione una delle opere esposte.

Tale modello ormai consolidato è in realtà nato alla fine del 1994 da un'idea di Enrico Comi, direttore e fondatore del "Centro Arte Contemporanea Spazio Umano" di Milano, il quale ha realizzato per primo una serie di mostre-donazioni che hanno coinvolto artisti quali Michelangelo Pistoletto, Inspection "Medical Hermeneutics", Franz West, Carla Accardi, Nagasawa.

Nel 1996 la cerchia dei fondatori della collezione si è allargata e altri importanti artisti internazionali (Balkenhol, Buren, Enrico Castellani etc.) sono stati invitati dal Museo Luigi Pecci di Prato a partecipare alla prima mostra-donazione collettiva per il progetto "Ars-Aevi". Prato è stato anche uno dei primi comuni italiani a diventare supporter del progetto, insieme a Venezia. Il progetto "Ars Aevi" ha infatti avuto la possibilità di essere presentato per la prima volta alla stampa internazionale proprio durante la Biennale di Venezia del 1993 e da allora si è instaurato un rapporto di forte amicizia sia con il sindaco della città, che con i curatori stessi della Biennale e con quelli della Fondazione Bevilacqua La Masa, anch'essa successivamente entrata a far parte del circolo dei fondatori del progetto.

Al di fuori dell'Italia, i cui numerosi partecipanti al progetto sono indicati nell'elenco di seguito riportato, "Ars Aevi" ha stretto contatti con la Galleria d'Arte Moderna di Lubiana e con il Museo di Arte Moderna di Vienna, che ha peraltro ospitato nel 1998 il ritrovo degli artisti fondatori della collezione.

A questo proposito va ricordato che proprio quest'estate (25 giugno- 31 agosto 1999) è stata allestita a Sarajevo la prima esposizione delle 105 opere d'arte raccolte in questi anni per il Museo "Ars Aevi". Si tratta di installazioni, video, sculture, quadri e fotografie, purtroppo ancora privi di una sede espositiva definitiva. La mostra è stata temporaneamente allestita nei locali del centro polifunzionale "Centar Skenderija", in attesa che la seconda fase del progetto, relativa alla creazione degli spazi espositivi, trovi realizzazione.

L'idea è quella di costruire all'interno della città di Sarajevo una sorta di percorso dell'arte contemporanea, innalzando una serie di padiglioni espositivi polifunzionali, uno per ogni paese che intenda partecipare al progetto.

Il 26 giugno l'architetto Renzo Piano, cui è stato affidata la realizzazione del padiglione italiano, ha tenuto a Sarajevo una conferenza stampa in cui ha presentato ufficialmente il suo progetto. Sono nel frattempo in corso trattative con l'Austria per la realizzazione del secondo padiglione, mentre altri paesi europei, come l'Inghilterra e la Spagna, saranno contattati a breve.

Fondatori del progetto:

Skenderija Center, Sarajevo (1992)

Città di Sarajevo (1993)

Patrocinio:

Cantone di Sarajevo (1995)

Ministero Federale dell'Educazione, Scienza, Cultura e Sport della federazione di Bosnia ed Erzegovina (1996)

UNESCO (1998)

Consiglio d'Europa (1999)

Collaboratori:

ARCI, Nuova Associazione ARCI Milano (1993-1999)

NAVA WEB spa (1993-1997)

Creative Center Cardea, Sarajevo (1993-1999)

Fondatori della collezione:

Centro Arte Contemporanea Spazio Umano, Milano (1994-1999)

Galeija Obala art centar, Sarajevo (1994-1998)

Centro per l'Arte Contemporanea Luigi Pecci, Prato (1996)

Moderna galerija Ljubljana (1996)

Fondazione Bevilacqua La Masa – Fondazione Querini Stampalia, Venezia (1997)

Museum moderner Kunst Stiftung Ludwig, Wien (1998)

Promoters:

Biennale di Venezia (1993/95/97/99)

Art Press, Paris (1998-1999)

Manifesta 2 Biennale européenne d'art contemporain (1998)

Casino Luxembourg Forum d'art contemporain (1998)

Supporters:

ANCI Toscana, Associazione dei Comuni Toscani (1995-1999)

Comune di Prato (1995-1996)

Comune di Venezia (1996-1997)

Comune di Impruneta (1996-1998)

Comuni del Chianti (1997-1999)

LEGACOOP Roma (1997-1998)

COOP Adriatica; COOP Consumatori Nord Est; Manutencoop Bologna; C.C.F.R. Consorzio Cooperative Ferrovie Reggiane (1997)

COOP Liguria; COOP Lombardia; Fincooper (1998)

Associazione degli Industriali della Provincia di Firenze (1998)

Provincia di Firenze (1998)

Regione Lombardia (1998-1999)

Provincia di Milano (1999)

Regione Toscana (1999)

Partner:

Giunti Gruppo Editoriale (1998-1999)

Artemide (1999)

Castello di Rivoli. Museo d'Arte Contemporanea

Alessia Rossi

Elementi innovativi:

Il Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea è uno dei pochi musei d'arte contemporanea in Italia. È un ente autonomo, soggetto a regime privatistico, gestito giuridicamente da una associazione senza fine di lucro, riconosciuta dalla Regione Piemonte. Ha rappresentato in Italia il primo esempio di gestione pubblico-privata di un bene culturale: i soci sono infatti enti pubblici, imprese, enti privati e singoli individui. Questo modello di partecipazione dei privati nel finanziamento di una struttura museale ha costituito inoltre uno dei primi e dei più interessanti superamenti della più classica "sponsorizzazione culturale" delle imprese.

Breve descrizione:

Il Castello di Rivoli – Museo d'arte contemporanea è nato nel 1984 per iniziativa della Regione Piemonte e rappresenta attualmente uno dei più significativi punti di riferimento nel mondo per le arti visive contemporanee. È uno dei pochi musei d'arte contemporanea in Italia e, insieme al Centro Pecci di Prato, costituisce un interessante esperimento di gestione mista pubblico – privata.

Sede del Museo è l'imponente residenza barocca progettata da Filippo Juvarra nel 1718 per Vittorio Amedeo II e mai terminata. Edificato sui resti di un castello medievale e rimaneggiato in seguito da Emanuele Filiberto per adattarlo a residenza sabauda, il "contenitore" museo costituisce già di per sé un elemento di richiamo per diverse fasce di visitatori. Le stanze della residenza, totalmente fruibili al pubblico, rappresentano un percorso parallelo a quello più strettamente museale.

Il restauro dell'edificio, opera dell'architetto Andrea Bruno, è terminato solo pochi mesi fa con il completo recupero della Manica Lunga, testimonianza degli interventi seicenteschi al castello, che ha portato la superficie totale del museo a circa 9.700 mq.

Il museo ospita una collezione permanente di opere di artisti nazionali e internazionali, alcune delle quali sono state appositamente realizzate per gli spazi stessi del museo. La collezione, di recente costituzione e in continuo accrescimento, documenta le principali correnti di arte contemporanea; viene costantemente incrementata con nuove acquisizioni, donazioni e prestiti a lungo termine. Le opere che ne fanno parte, esposte a rotazione nella loro totalità, costituiscono un importante patrimonio in grado di documentare l'attività artistica dal 1945 ad oggi. L'arricchimento della collezione viene effettuato sia con l'acquisizione di opere, sia con donazioni e depositi a lungo termine.

Il museo è attivissimo nell'organizzazione di mostre temporanee e di eventi culturali (corsi, convegni, manifestazioni, rassegne di cinema, musica e teatro in collaborazione con altri enti e istituzioni). Il calendario espositivo prevede circa sei mostre all'anno, due in contemporanea per stagione, abbinando rassegne rivolte sia al grande pubblico che agli specialisti.

Spesso il Castello di Rivoli organizza mostre in collaborazione con istituzioni straniere; a livello locale, il museo fa parte del Sistema Arte Moderna e Contemporanea – SAMC.

Ingegneria istituzionale:

Nel 1984 la Regione Piemonte ha fondato l'Associazione Castello di Rivoli – Museo dell'Arte Contemporanea, allo scopo di coinvolgere enti pubblici, società, enti privati e individui nella gestione del museo. L'Associazione, senza scopo di lucro ed operante nell'ambito territoriale regionale, ha finalità di studio, istruzione, ricerca scientifica e documentazione di valore artistico e culturale. Soci fondatori dell'Associazione, oltre alla Regione Piemonte, sono stati la Città di Rivoli, la Provincia di Torino, la Città di Torino, l'Inassital ed il notaio Marocco.

Nel 1988 la Banca CRT – Cassa di Risparmio di Torino, la FIAT e il GFT entrarono a far parte dell'Associazione, con un contributo finanziario di poco inferiore al 50% del budget annuale.

A fine del 1994, in coincidenza con la scadenza del mandato, il Consiglio di Amministrazione, in accordo con l'Amministrazione Regionale ha proposto una ridefinizione dell'assetto istituzionale e operativo dell'Associazione a cui è affidata la conduzione e gestione del museo.

Gli organi di gestione del museo sono: Consiglio di Amministrazione, Assemblea dei soci, Comitato per le attività del museo, Presidente e Direttore.

L'Assemblea dei soci, oggi costituita da Regione Piemonte, Città di Torino, FIAT, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino, Telecom Italia e Fondazione CRT – Cassa di Risparmio di Torino, gestisce e si occupa del museo come istituzione.

Al Consiglio di Amministrazione, espresso dai soci finanziatori, è invece affidato il funzionamento ordinario del Castello di Rivoli inteso come edificio e struttura permanente.

Il Comitato per le attività del museo è stato introdotto con il nuovo assetto giuridico definito nel 1994. Questo è composto da un numero paritetico di consiglieri del Consiglio di Amministrazione e da rappresentanti dei Finanziatori, presieduto da una personalità di prestigio nel settore della cultura e dell'arte contemporanea.

Al Comitato competono la programmazione e la gestione delle attività del museo quali esposizioni e le altre manifestazioni culturali, nonché l'acquisizione delle opere e delle collezioni, la scelta del Direttore artistico e la vigilanza sulla conduzione complessiva del museo.

Il Comitato per le attività del museo, di cui fanno parte gli enti e i soggetti finanziatori, è responsabile della vita culturale del Museo di Arte Contemporanea, per consentire stabilità alla gestione ordinaria del castello e flessibilità nella realizzazione delle attività e delle manifestazioni culturali.

Il Direttore artistico del Museo è nominato dal Consiglio di Amministrazione, mentre il Presidente dall'Assemblea dei soci, su indicazione del Presidente della Regione Piemonte.

Sono considerati finanziatori quegli enti o soggetti privati che erogano al Castello di Rivoli un contributo minimo di £150 milioni (circa € 77.500) l'anno, impegnandosi ad una elargizione di tre anni.

Il museo acquisisce inoltre altri finanziamenti privati sotto forma di sponsorizzazione a mostre temporanee.

Il budget del museo del 1998 si è aggirato intorno ai 5 miliardi di lire (circa € 2.500.000): circa l'80% è consistito nei finanziamenti pubblici e privati; il 10% sono state le entrate da vendita di biglietti; il 5% sono derivate dalla vendita di servizi, quali ad esempio l'affitto di spazi del museo per convegni, corsi, conferenze; il 2,5% del budget è derivato dall'Associazione Amici del Museo.

Questo modello di partecipazione istituzionale dei privati nel finanziamento di una struttura museale non solo ha rappresentato il superamento della semplice sponsorizzazione, ma completa il carattere innovativo dell'esperienza del Castello di Rivoli. Il coinvolgimento attivo dei privati alla gestione è significativamente espresso anche dalla decisione di avvicinare alla presidenza persone scelte di volta in volta tra i partner privati e la Regione Piemonte.

Le modifiche statutarie con le soluzioni adottate sono il frutto dell'esperienza acquisita dal museo e consentiranno un allargamento ulteriore dei soggetti privati partecipanti a questa originale iniziativa che può rivelarsi un modello per l'amministrazione di altri istituti museali.

Politiche e strategie verso il pubblico:

La gestione e la definizione delle politiche e delle strategie verso il pubblico è curata dal coordinamento di due dipartimenti che interagiscono dal 1995: l'Ufficio di Consulenza di Direzione e Comunicazione ed il Dipartimento Educazione.

Questa struttura, che ha come obiettivo non solo l'aumento di pubblico, con la differenziazione del target, storicamente scolastico, ma anche l'aumento delle risorse economiche del museo, costituisce una sorta di macchina promozionale delle attività istituzionali e di quelle temporanee. La gestione di questa macchina, che progetta, realizza e gestisce le iniziative promozionali del museo, è portata avanti dal gruppo dei dipendenti interni al museo e da 12 collaboratori esterni, che curano attività molto specifiche – p.e. una semiologa studia e prepara percorsi tematici di visita per diversi target di pubblico.

Con questa politica il museo è sempre riuscito a raggiungere e a superare gli obiettivi di pubblico prefissati.

Nel 1998 il Castello di Rivoli – Museo d'Arte Contemporanea ha avuto un'affluenza complessiva di oltre 60.000 visitatori, ad esclusione degli ingressi registrati durante le inaugurazioni; le affluenze maggiori si sono rilevate durante le esposizioni temporanee.

Rivoli fa parte del circuito dei musei metropolitani torinesi che aderiscono al progetto Abbonamento Museo e Carta Museo. Nel 1998 il castello è risultato essere il 4° museo più visitato con l'abbonamento.

Oltre ad organizzare manifestazioni ed eventi culturali e a gestire le attività didattiche del museo, che, a differenza di quanto avviene in altre strutture museali, sono tutte a pagamento, il coordinamento promozionale del castello organizza la propria attività promozionale con iniziative innovative come per esempio la recente realizzazione di stand alla Fiera del Libro, al Salone della Musica - Musica 2000 ed ad Artissima - Fiera d'Arte Moderna e Contemporanea.

Attività didattica

Il museo è molto attivo nel promuovere attività didattiche rivolte in particolare al mondo della scuola. Il Dipartimento educazione organizza visite guidate dirette a diversi target di pubblico, stages, laboratori sperimentali e corsi di aggiornamento per insegnanti e studenti.

Sono organizzate visite guidate per un pubblico scolastico e non, che prevedono anche la definizione di programmi specifici che i singoli gruppi possono concordare con lo staff del museo stesso, nonché visite precognitive gratuite per insegnanti.

Sempre per gli insegnanti vengono elaborati corsi di aggiornamento di storia dell'arte moderna e contemporanea e di educazione all'immagine, programmati in considerazione delle particolari esigenze dettate dalla diversa provenienza scolastica. Il Dipartimento produce altresì una serie di schede, percorsi itinerari e giochi didattici per i diversi livelli scolastici.

Una Commissione costituita da insegnanti provenienti da diversi ordini e gradi di istruzione collabora con il Dipartimento Educazione all'attività didattica per la produzione di volumi specificatamente pensati come strumenti per la comprensione delle singole mostre. Il Museo organizza, all'interno degli spazi del castello e nelle scuole, laboratori sperimentali nati dall'esigenza di offrire nuovi strumenti conoscitivi dell'opera d'arte. Le attività di laboratorio sono pensate in relazione alle mostre programmate dal museo e alla collezione permanente.

Su richiesta, il museo invia il proprio personale ed esperti nelle scuole per conferenze aventi come tema l'arte contemporanea e l'attività museale.

Tra i progetti rivolti alle scuole di ogni ordine e grado sono attivati dal 1988 progetti speciali in collaborazione con enti pubblici, con il Ministero della Pubblica Istruzione, con il Provveditorato agli Studi di Torino e con le diverse istituzioni scolastiche per avvicinare gli studenti all'arte contemporanea e ai musei.

Per gli studenti universitari e dell'Accademia di Belle Arti vengono programmati attività, incontri, rassegne video e cinematografiche, produzioni di video sperimentali. Ogni attività è programmata e concordata con l'ente scolastico a seconda delle specifiche esigenze.

Il Museo organizza stages sia l'intento di far conoscere a studenti e laureandi il settore dei Beni Culturali ed in particolare l'organizzazione museale, sia come avviamento al mondo del lavoro. Gli stages, della durata di uno o più mesi, si svolgono al Castello di Rivoli e consistono in una parte teorica, tenuta da esperti del museo, e di una parte pratica che ha come oggetto l'organizzazione museale, la comunicazione, la promozione e l'attività didattica. Attualmente il Castello ha attivato convenzioni con il Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione dell'Università di Torino, con il Corso di Beni Culturali dell'Università di Pavia e con l'Accademia di Brera di Milano.

Dal 1998 è stata istituita una borsa di studio riservata ai laureandi del Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione che abbiano sostenuto uno stage al Castello di Rivoli e che discutano una tesi avente come tema il museo o aspetti dell'arte contemporanea.

Consultazione e ricerca

Il museo è dotato di una biblioteca e di una videoteca aperti al pubblico, che hanno acquistato una maggiore fruibilità con l'apertura della Manica Lunga.

Dal 1988 è in corso una attività di ricerca e di sperimentazione didattica che ha introdotto lo studio dell'arte contemporanea nella scuola dell'obbligo. Dal 1993 la sperimentazione ha ottenuto il riconoscimento da parte del Ministero della Pubblica Istruzione, che ha distaccato un insegnante per seguire le attività del laboratorio sperimentale e documentarne gli esiti.

Servizi aggiuntivi

Oltre al servizio di prenotazione delle visite guidate alla collezione e alle mostre temporanee in corso, il museo è dotato di un bookshop dove sono in vendita pubblicazioni di arte contemporanea e oggettistica varia, e di una caffetteria.

Con il recupero e l'apertura della Manica Lunga sono state inoltre create sale attrezzate per convegni e conferenze, il cui affitto costituisce un'altra voce di entrate nel budget del museo, mentre in un edificio di nuova costruzione sarà inaugurato nel gennaio 2000 un ampio ristorante, gestito da una ditta esterna.

Al museo è inoltre annesso un Teatro con ingresso indipendente ed una capienza di circa 100 posti, attrezzato per conferenze, proiezioni, concerti e spettacoli.

Castello di Schönbrunn

Monika Horny

Elementi innovativi:

Il Castello di Schönbrunn è il primo caso in Austria in cui l'amministrazione di un bene storico-artistico di proprietà della Repubblica Austriaca è tanto importante per l'identità storico-artistica del Paese da essere trasferita ad altro ente.

La scheda intende illustrare la trasformazione dell'amministrazione del Castello in una moderna società di servizi. Questo esempio mostra come sia possibile gestire un'impresa culturale secondo i criteri dell'economia aziendale.

Questa trasformazione è stata accompagnata da un'eco nei media e in parte anche da dibattiti sia tra gli esperti sia nell'opinione pubblica.

Di fatto da sette anni questa azienda di diritto privato riesce ad amministrare il Castello con un grande successo dal punto di vista finanziario, senza sovvenzioni statali e rispettando l'obbligo del massimo rispetto per il patrimonio storico.

Breve descrizione:

Il Castello, nelle sue forme attuali, fu costruito negli anni 1695-1711 su progetto di Johann Fischer von Erlach, commissionato dall'imperatore Giuseppe I. Nel 1740, sotto Maria Teresa, il Castello divenne residenza estiva e l'imperatrice lo fece modificare in tre fasi diverse: nelle prime due, affidate a Nicolaus Pacassi, nacquero il teatro (1747) e le limonaie (1755); la terza fase (1764-1780) riguardò soprattutto i giardini. L'architetto Johann Ferdinand von Hetzendorf progettò edifici quali la Gloriette (1775), le rovine romane (1776), la fontana del Nettuno (1781) e l'obelisco. Sotto Francesco I, tra il 1817 e il 1819 fu modificata la facciata secondo il progetto dell'architetto di corte Johann Aman.

L'area del Castello di Schönbrunn ha una superficie totale di circa 1,5 kmq., compresi parco e zoo.

Sin dagli anni dopo la I Guerra Mondiale il parco del Castello di Schönbrunn è divenuto un luogo di ritrovo e divertimento della popolazione viennese. Dagli anni Sessanta il Castello è un'attrazione turistica. Circa 6,5 milioni di persone visitano il complesso: di questi 1,55 milioni visitano il Castello e 5,2 milioni soltanto il parco.

Il Castello di Schönbrunn è oggi uno dei più importanti beni culturali dell'Austria ed è considerato uno dei più importanti complessi barocchi d'Europa. Dopo la fine dell'impero asburgico, nel 1918 divenne proprietaria del Castello la neonata Repubblica Austriaca. Fino al 31 settembre 1992 il Castello di Schönbrunn è stato amministrato dalla Schloßhauptmannschaft (capitanato, direzione del castello) di Schönbrunn, legata al Ministero degli Affari Economici.

Ingegneria istituzionale:

Problemi precedenti alla trasformazione in società di diritto privato

Nonostante la grande affluenza di pubblico, la Direzione del castello non era riuscita a creare una solida base economica e a finanziare autonomamente le misure di rivitalizzazione che da tempo si erano rese necessarie. Le risorse messe a disposizione dallo Stato non erano sufficienti a finanziare i restauri alle strutture architettoniche e negli spazi aulici del Castello. Uno dei

problemi principali era legato alla burocrazia ministeriale, che si basa su decreti, direttive, disposizioni e regolamenti e difficilmente si concilia con un'azienda di servizi moderna, orientata all'economia di mercato e che richiede soprattutto flessibilità.

In base al principio della copertura totale del budget, non era possibile impiegare fondi di riserva per progetti a lungo termine. Un aumento del prezzo del biglietto d'ingresso doveva essere richiesto all'ufficio competente del Ministero, che poteva anche opporsi. Di conseguenza, per 10 anni il prezzo d'ingresso non è stato aumentato.

E' logico che questo sistema non favorisse la motivazione del personale. All'inizio degli anni Novanta le condizioni dell'edificio peggiorarono e la necessità di rendere più redditizio il Castello era sempre più pressante.

Si cercarono soluzioni adeguate al valore storico dell'edificio. Si decise di separare l'amministrazione del complesso affidandola a una società di diritto privato. In tal modo si auspicava da un lato un aumento delle entrate da investire direttamente nei lavori di restauro e conservazione del Castello, dall'altro una struttura privata capace di reagire in modo flessibile alle condizioni del mercato.

Schloß Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft m.b.H.

(Società culturale e imprenditoriale a responsabilità limitata)

Dal primo ottobre 1992 per l'amministrazione del complesso è competente la nuova Società culturale e imprenditoriale a responsabilità limitata del Castello di Schönbrunn.

Questa società è al 100% di proprietà della Repubblica Austriaca. La società viene guidata da due amministratori, che si occupano rispettivamente della parte economica e di quella tecnica. La società è controllata da un consiglio di vigilanza di nove persone così costituito:

- due persone provenienti dal mondo dell'imprenditoria privata
- quattro persone provenienti dai ministeri competenti (Ministero delle Finanze, Ministero degli Affari Economici, Ministero dell'Istruzione e Ministero dell'Agricoltura)
- tre commissari interni.

Esiste inoltre un comitato con compiti di consulenza su questioni storico-artistiche e turistiche.

Alla Schloß Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft m.b.H. è affidata l'intera area, inclusi gli edifici, con un contratto di usufrutto. La cura del parco, che continua a essere ad ingresso gratuito, resta affidata ai giardinieri statali.

La società ha i seguenti campi di intervento:

- la gestione dell'area aulica, che è il settore più importante
- l'amministrazione degli edifici: la superficie complessiva affittata è di circa 65.000 mq. L'amministrazione è curata insieme a una grande società immobiliare.
- la ristorazione: sei punti di ristorazione, tutti dati in affitto o in appalto
- gli shops: otto sedi, di cui due gestite direttamente
- la gestione degli eventi (eventmanagement).

Le entrate derivanti da tutti questi settori erano insufficienti per raggiungere l'obiettivo di conservazione e valorizzazione del Castello di Schönbrunn attraverso l'ampliamento della base d'uso e il miglioramento dell'offerta di servizi del complesso del Castello e quello di raggiungere un'autonomia economica e finanziaria per realizzare le iniziative necessarie.

Il processo di ristrutturazione

All'inizio è stato importante individuare e adottare misure efficaci nell'ambito operativo dell'azienda, in grado di portare immediatamente a un aumento consistente delle entrate e a una significativa riduzione dei costi.

Una prima condizione per raggiungere tali obiettivi era anche un processo di trasformazione della burocrazia ministeriale in un'azienda gestita secondo i principi dell'economia privata. Parallelamente fu istituito ex novo l'intero settore commerciale con i settori contabilità, controllo di gestione e EDP con l'aiuto di consulenti esterni.

Misure per la riduzione dei costi

Una consistente voce di costo era costituita dal personale. Poiché soltanto 35 dei 110 addetti passarono dalla Direzione del castello alla nuova azienda, si ebbe facilmente un'immediata riduzione dei costi. Servizi e settori come il magazzino e la manutenzione degli impianti elettrici furono esternalizzati. Il fabbisogno di personale fu ridotto del 25-30%.

Ulteriori misure di risparmio furono adottate nel campo dell'amministrazione grazie all'introduzione di un nuovo sistema di controllo, che definisce chiaramente le competenze e rende immediatamente visibili i punti deboli dell'amministrazione. A questo riguardo il sistema informativo del management costituisce anche un'importante fonte di informazione sui flussi del pubblico e una precisa suddivisione dei dati.

Misure a breve termine per l'aumento delle entrate

L'aumento dei ricavi fu raggiunto attraverso un pacchetto di diverse misure. In primo luogo furono aumentate le tariffe d'ingresso, rimaste identiche negli ultimi dieci anni, in considerazione del fatto che le entrate dai biglietti d'ingresso costituiscono percentualmente la quota parte maggiore delle entrate. Il valore nominale di 50 scellini a persona portava a un ricavo medio di 35,12 scellini per visitatore. Questo prezzo d'ingresso, molto basso se confrontato con altre realtà straniere, fu aumentato nei primi due anni in due fasi. Oggi i prezzi variano da 95 a 150 scellini. Inoltre fu drasticamente diminuita la quota dei biglietti gratuiti e ridotti.

Il Museumsshop, che costituiva la seconda fonte di entrate, era poco soddisfacente per dimensioni, assortimento e guadagni. E' stato importante adeguare la superficie del Museumsshop alla frequenza dei visitatori. Il nuovo Shop, di 250 mq., è stato collocato direttamente all'uscita degli spazi aperti al pubblico.

In seguito fu ampliato l'assortimento degli oggetti, comprendendo anche prodotti di merchandising, disegnati per il Castello di Schönbrunn. In questo settore la spesa media per visitatore è passata da 3,30 scellini a 20 scellini.

Un ulteriore importante fattore per l'aumento delle entrate è costituita dagli affitti.

Qui si è cercato di raggiungere affitti conformi ai valori di mercato, cosa che però non era possibile in tutti i casi, poiché da un punto di vista giuridico è difficile intervenire in contratti d'affitto preesistenti. Anche in questo settore si sono migliorate le entrate imputando agli affittuari tutte le spese di funzionamento e richiedendo anche contributi per i lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria.

Ulteriori entrate derivano dall'ampliamento dell'offerta e delle possibilità di utilizzo degli spazi. Queste offerte sono indirizzate alle imprese che cercano un ambiente particolare per manifestazioni o seminari, ma anche a rinomati organizzatori culturali locali, che affittano gli spazi per concerti o rappresentazioni operistiche. Anche nel settore ristorazione sono state introdotte innovazioni. Per quanto possibile in base ai contratti d'affitto si è cercato di aumentare le entrate dagli affitti e di migliorare la qualità offerta.

Inoltre sono stati aperti nuovi punti di ristoro dotati di maggior attrattività.

Con l'adozione di tali misure già nel 1993, cioè dopo un anno di amministrazione secondo criteri aziendali, sono state raddoppiate le entrate totali, da 62,4 milioni di scellini nel 1991 a 120,5 milioni nel 1993. Nel 1998 i ricavi sono passati a 251,5 milioni di scellini. Nel frattempo quasi un miliardo di scellini derivanti da entrate proprie è stato impiegato per la conservazione e il restauro del castello. In pochi anni sono stati raggiunti, in questo senso, gli obiettivi che si erano prefissati su un tempo di dieci anni.

Obiettivi a lungo termine

Un obiettivo a lungo termine della Schloß Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft è quello di mantenere l'immobile nel suo stato originale.

Si vuole creare un museo della vita quotidiana imperiale. Questo museo di nuovo tipo deve mantenere un forte carattere esperienziale e presentare le condizioni della vita quotidiana dei

sovrani che risiedevano a Schönbrunn, con forti riferimenti al contesto storico-artistico. Non interessa presentare i singoli pezzi di valore storico-artistico, ma l'ambiente generale in cui si muoveva un sovrano, le abitudini nella vita privata, la vita e il cerimoniale di corte.

Strategie e politiche verso il pubblico:

Misure di marketing

La Schloß Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft m.b.H. è intesa soprattutto come società di servizi (Corporate Identity). Per ogni gruppo di utenti esistono particolari servizi, come ad esempio la possibilità per i clienti di pagare non in contanti. All'entrata del Castello è stato allestito un ufficio informazioni con diversi servizi quali un buffet, un ufficio cambi e un museumsshop. Attraverso un sistema video il visitatore può ricevere tutte le informazioni sulla visita al Castello e sulle ulteriori offerte culturali per il tempo libero.

Grazie una banca dati sugli utenti, che raccoglie informazioni sui flussi di pubblico, sui desideri espressi dai visitatori e sul loro grado di soddisfazione, possono essere eliminate abbastanza rapidamente le carenze riscontrate. Per mezzo di questo sistema informativo possono essere elaborati anche dati demografici, utili per la programmazione dell'offerta e per lo studio dei flussi di pubblico.

Nella definizione dei prezzi si è anche attuata una diversificazione dell'offerta di visita: una parte degli spazi aperti al pubblico sono visitabili a un prezzo ridotto senza servizio di guida. In presenza di gruppi più piccoli, si raggiunge un miglioramento della qualità della visita e gli spazi critici dal punto di vista della custodia, nell'ala est del Castello, possono essere visitati soltanto con la visita guidata.

I turisti costituiscono, con il 94%, la quota maggiore dei visitatori. Grazie all'elevato grado di notorietà, per questo gruppo non sono necessarie campagne pubblicitarie. Un obiettivo a lungo termine è diminuire la dipendenza dal turismo e sottrarsi all'eccessiva pressione turistica. Quindi è importante individuare nuovi settori di pubblico. Per questo motivo si cerca di rendere di nuovo attraente il Castello di Schönbrunn per la popolazione locale. Mostre e offerte culturali particolari, come la manifestazione "Zu Gast bei Maria Theresia" (Ospiti di Maria Teresa) o il mercatino di Natale sono i primi passi in questa direzione. In questo ambito è necessario un elevato impegno pubblicitario.

Interazione, cooperazione, partnership:

Il Castello di Schönbrunn è membro delle Residences Royales en Europe. A livello nazionale è membro della Via Imperialis, rete di 50 castelli, monasteri e fortezze austriache.

WUK-Schönbrunnprojekt

Questo progetto è una collaborazione tra AMS (ufficio del lavoro locale), WUK (Werkstätten und Kultur Haus - Laboratori e casa della cultura, Vienna) e Castello di Schönbrunn.

Il progetto è una istituzione formativa per ragazzi che hanno interrotto gli studi, di età fino a 25 anni, con almeno un anno di tirocinio. Giovani di aree periferiche e problematiche ricevono una formazione professionale per diventare imbianchini e decoratori e un'assistenza socio-pedagogica.

Nell'ambito della loro formazione i giovani contribuiscono al restauro del Castello di Schönbrunn.

Collaborazione nel campo della ricerca

Ricerca sul clima

Il progetto "Klimaforschung in Schönbrunn" (Ricerca sul clima a Schönbrunn) è stato varato nel 1995 e si è concluso nel 1998. Obiettivo del progetto era definire una base progettuale per la

stabilizzazione del microclima negli spazi del Castello. Il progetto era sostenuto dal Forschungsförderungsfond (FFF, Fondo per il sostegno della ricerca) e da EUROCARE. Nell'ambito del progetto sono stati anche realizzati confronti con altre sedi museali (Kunsthistorisches Museum, Kartause Mauerbach, Skokloster/Svezia, Nordiska Museet/Svezia, Stiftung Ostdeutsche Galerie Regensburg/Germania, Castello di Brezice/Slovenia).

Note conclusive

Il Castello di Schönbrunn è un esempio convincente di impresa culturale condotta secondo criteri dell'economia privata e mostra quale potenziale economico esista anche nel settore culturale. Agire in base a criteri imprenditoriali non implica una perdita di qualità né una "Disneyizzazione". Proprio la fedeltà all'originale complesso storico-artistico rappresenta il maggior valore di questa impresa culturale. In questo campo il Castello di Schönbrunn deve essere considerato un caso esemplare sia nel contesto nazionale sia in quello internazionale.

In altri settori, come quello dei musei e delle biblioteche, un'azione secondo criteri imprenditoriali in questa forma radicale non è possibile o almeno è molto difficile, poiché qui è molto maggiore l'ambito non commerciale, il compito scientifico e legato alla politica della formazione, che rappresenta un capitale non redditizio.

Confronto economico 1991-1998

Il 1991 è stato l'ultimo anno condotto per intero sotto l'amministrazione statale, il 1993 il primo anno condotto per intero dalla Schönbrunn srl.

	1991	1998	differenza
Volume d'affari per addetto	ÖS 686.000	ÖS 2.002.000	192%
Incidenza % delle spese per il personale sul volume d'affari	48%	22%	-54%
Spese per lavori di manutenzione e ristrutturazione degli immobili	ÖS 42.855.000	ÖS 120.800.000	182%
Entrate da vendita di biglietti d'ingresso	ÖS 49.335.000	ÖS 122.900.000	150%
Entrate da vendita di biglietti per visitatore	ÖS 35,12	ÖS 79,14	125%
Entrate del museumshop	ÖS 3.989.000	ÖS 29.500.000	640%
Ricavi da affitti e manifestazioni	ÖS 3.360.000	ÖS 17.500.000	421%
Risultato dell'attività commerciale ordinaria		ÖS 4.717.000	

Castello Reale di Varsavia

Agata Wasowska Pawlik

Breve descrizione:

The origins of the Royal Castle in Warsaw reach back to the middle ages. It was the ancient residence of the Mazovian and Polish Kings, as well as the seat of the Sejm during the Commonwealth. After Poland regained independence in 1918, it became the residence of the President of the Republic. Bombed during combat in September 1939, it was blown up by the Nazis in 1944.

The plan to rebuild the Castle failed to win approval from the Communist authorities for many years. The decision to reconstruct it finally was made in 1971, rewarding the attempts of the nation's intellectual elite to recreate this symbol of Polish statehood. The reconstruction of the Castle was funded exclusively from contributions of individual Poles at home and abroad. The walls reconstructed in 1971-84 incorporated salvaged fragments of stone, stucco-work, murals, and wall paintings; the interior was furnished with original works of art that had been rescued before the Castle's destruction.

Museum of Royal Castle in Warsaw is a perfect example of museum policy towards public as the number of the visitors and self income increased during last few years. The Museum offers permanent and temporary exhibitions and uses them as a basis for further work. There are variety of services for school children, students and adults. About 50 Museum lessons topics (about the castle itself, history of Poland etc.) addressed mainly for schools, some of them combined with theatrical performances. Museum workshops organised by the Education Section aim at encouraging people to be active and creative after being inspired by some aspect of history, work of art or building. There are also Theme Tours that helps to discover the Castle in the context of Polish history. Every month at least 5, 6 music concerts are organised, two festival of chamber music are held annually at the Castle. Every Sunday film projections.

Croydon Museum , in Croydon Clocktower

Judi Caton

Elementi innovativi:

Croydon è un caso emblematico tra i musei inglesi orientati verso il pubblico, e si è costituito come il primo vero museo interattivo. Croydon è stato il primo museo nel Regno Unito che si è avvalso di una ricerca qualitativa sul pubblico (basata sull'individuazione di specifici gruppi), con un'indicazione di tematiche a seconda della tipologia di pubblico e con la sperimentazione di prototipi espositivi. La *Lifetimes Gallery*, aperta nel 1995, è orientata alle esigenze di specifici gruppi tra gli abitanti di Croydon.

Il modello è particolarmente significativo per tutte quelle città ed aree dove l'espressione della diversità culturale è parte importante dell'interpretazione museale, ovvero tra tutte le comunità multietniche. Tuttavia esso è un'utile esempio per qualsiasi istituzione che sta cercando di estendere l'accesso ad un pubblico più numeroso e non tradizionale.

Breve descrizione:

Croydon è un distretto di Londra, uno dei 32 centri abitati che la rendono più vasta. Per raggiungere Croydon ci vogliono circa 20 minuti di treno dalla stazione centrale di Londra; è il distretto col maggior numero di abitanti (circa 333.800). Il 21% della popolazione di Croydon è costituito da minoranze etniche e l'11,5% è stimato come persona disabile. Croydon è un grande centro di commercio e di vendita al dettaglio. Il Consiglio sviluppò il progetto di un servizio museale dalla fine degli anni 80', e le nuove gallerie vennero aperte nel 1995, 50 anni dopo la chiusura dell'ultimo museo. Le esposizioni sono basate sulla storia tramandata oralmente (più di 300 racconti) che è stata sviluppata domandando alla gente che tipo di museo volevano e che cosa desideravano che tale museo trattasse. Le persone disabili, gli africani, gli asiatici ed altri gruppi spesso esclusi dalle esposizioni museali hanno contribuito con oggetti e ricordi alla creazione. Questo processo di potenziamento culturale arricchisce il museo di esposizioni e servizi, e si collega direttamente ai bisogni dei diversi gruppi della comunità locale.

Il museo include una galleria permanente di storia sociale locale chiamata "La durata della vita: il museo interattivo di Croydon e la sua popolazione". Questa possiede un'esposizione di oggetti su 240 mq che coprono il periodo di tempo dal 1840 ad oggi, interpretato attraverso schermi digitali interattivi che danno accesso a mini-documentari che mostrano l'oggetto esposto nel contesto locale unendolo poi al contesto nazionale o mondiale.

Il museo possiede inoltre la *Riesco Gallery* che espone terrecotte e porcellane cinesi, ed una galleria di esposizione temporanea di 240 metri quadrati con 3 mostre itineranti ogni anno.

Questa esperienza è particolarmente importante perché:

- Coinvolge il pubblico non direttamente con l'esposizione di oggetti, ma affrontando prima la tematica dell'accesso al museo.
- Integra il marketing e le capacità di interpretazione con il ruolo tradizionale del museo
- Potenzia la partecipazione della gente locale con un ruolo attivo nello sviluppo, creando una clientela affezionata ed ampia.
- Cambia l'enfasi del ruolo del personale del museo dalla carriera scientifica all'ascolto del pubblico, l'interpretazione degli oggetti, e il ruolo di project manager.
- Si basa sull'accesso agli oggetti esposti ed alle informazioni tramite supporto multimediale.

Politiche e strategie per il pubblico:

La ricerca di mercato rappresenta un'attività continua, fondamentale allo sviluppo del museo di Croydon. Nella fase di sviluppo Croydon commissionò estese ricerche qualitative di mercato tramite la Susie Fisher Organisation sugli aspetti del museo e sull'atteggiamento della gente di Croydon verso il passato e verso il museo. Questa ricerca aiutò lo staff a selezionare e a preparare mostre basate sulle persone e non sugli oggetti. I ricercatori furono orientati a gestire sia gruppi di persone poco interessate a visitare un museo tradizionale, sia gruppi di frequentatori abituali.

I punti chiave identificati con questa ricerca inclusero le seguenti considerazioni:

- I musei tradizionali erano considerati noiosi sia dai visitatori abituali che dalle persone che non li visitavano abitualmente: i visitatori erano spinti da un senso del dovere nel visitare un museo. La stessa parola "museo" possedeva connotazioni negative.
- Croydon non era considerato possessore di una storia che valeva la pena di essere riscoperta.
- Gruppi di persone non rappresentati solitamente in modo positivo nei musei tradizionali – donne e minoranze etniche - volevano vedere la loro storia integrata nelle esposizioni principali e non separata da esse.
- Le nuove esposizioni dovevano essere promosse attraverso concetti come il divertimento, la scoperta e la creatività al fine di attrarre i visitatori. Lo stile della presentazione doveva essere cordiale, accogliente, sorprendente e socializzante. I supporti interattivi erano altamente valutati
- Doveva sussistere un chiaro legame tra l'esperienza di ogni visitatore e le esposizioni. Dovevano essere mantenuti i legami tra passato e presente. Le esposizioni dovevano sfidare e non semplicemente riprodurre la vita quotidiana.

Più recentemente, il museo ha intrapreso ulteriori ricerche su gruppi target, di nuovo con la Susie Fisher Organisation per testare nuovi progetti di rinnovamento della galleria *Lifetimes* e per sperimentare temi espositivi per il programma di mostre temporanee. Sia la pianificazione delle esposizioni che il marketing hanno radici nella conoscenza delle attitudini potenziali dei visitatori, fornite da questa ricerca.

Politiche di Marketing

- *Pubblicazioni.* Le esposizioni nella Clocktower (Torre dell'Orologio) sono pubblicizzate come parte del complesso di Croydon dall'Ufficio Marketing. La pubblicazione è una guida bimestrale del centro con l'elenco completo di mostre ed eventi.
- *Internet.* Tutte le mostre del museo e le attività sono promosse sulle pagine web del museo sul sito web della comunità di Croydon, *Croydon Online*. Si incoraggiano le e-mail di richiesta d'informazione all'indirizzo www.croydon.gov.uk/online. Gli operatori museali imparano costantemente a correggere le loro stesse pagine web per poter sviluppare un proprio stile e valutare la risposta degli utenti. Lo staff sta anche creando legami con altri siti importanti come il *24 Hour Museum*, l'iniziativa della Campagna per i Musei, rete nazionale di musei.
- *Didattica.* Il responsabile della Didattica produce un bollettino per le scuole, *Connections*, che viene distribuito tre volte all'anno a 1800 scuole ed istituzioni didattiche nel sud-est.
- Gli insegnanti sono invitati ad una serata di apertura speciale per ogni nuova mostra e tutti gli insegnanti tirocinanti dell'abitato frequentano una sessione di formazione sui servizi che il museo offre alle scuole. Il museo spedisce posta educativa in collaborazione con il suo *Founder Patron Connex South East* (la compagnia ferroviaria che gestisce i treni dl sud-est dell'Inghilterra) e presta attenzione alle tariffe di viaggio per le scuole. La Didattica del museo ha anche commissionato una ricerca qualitativa del suo servizio, includendo l'uso del

sito web dei bambini della *Riesco Gallery* ed i limiti all'uso del museo per le scuole medie. La ricerca è stata utilizzata per sviluppare e indicare i servizi più appropriati.

- *Programma degli eventi.* Un ampio programma sugli eventi connessi ad ogni mostra e ai temi di *Lifetimes* è utilizzato per creare ragioni speciali per ritornare a visitare la Clocktower. Essi sono frequentemente eventi per famiglie che puntano ai bambini ed ai loro accompagnatori. C'è anche un programma mensile regolare di circa 5 attività, un creche settimanale e gli eventi per bambini della Clocktower promossi unitamente attraverso il *Tic Toc Club* e le Biblioteche e le Arti.
- *Stampa.* Il Museo lavora attraverso il Marketing manager di Clocktower con un agente pubblicitario freelance che è incaricato per la promozione di *Lifetime*, il programma degli eventi ed ogni mostra temporanea.
- *Pubblicità.* Il Museo ha recentemente varato un'entrata libera alla galleria *Lifetime* con un poster ed una campagna pubblicitaria di volantinaggio disegnata da Oxigen, una compagnia di design. I volantini sono distribuiti nei giornali locali in tutto il borgo. Ogni mostra temporanea possiede il proprio piano di marketing che può includere: poster pubblicitari locali, sulla rete ferroviaria regionale o nella metropolitana di Londra, pubblicità sulla radio locale. Pubblicità in quotidiani regionali e nazionali, pubblicità sulla stampa locale, campagne di pubblicazioni.

Il pubblico

Il museo cerca di rivolgersi a chiunque viva, lavori, o visiti Croydon. Le mostre temporanee individuali sono indirizzate ad un pubblico regionale. Lo scopo del museo è fornire a chiunque la possibilità di partecipare alle attività, di visitare le gallerie e di valorizzare l'immagine di Croydon a livello regionale, nazionale ed internazionale. (Vedi Museo di Croydon e la politica di accesso al servizio del patrimonio culturale).

Il museo ha costruito un bacino d'utenza che sempre più riflette il profilo demografico del distretto considerato, ed il museo è sempre più utilizzato sia dalle scuole del distretto e della regione, sia dalle famiglie, due importanti target di pubblico.

Gli studi sui visitatori suggeriscono che il Croydon Museum Service ha cercato di focalizzare il suo scopo principale sviluppando una più ampia base visitatore/utente rispetto al museo tradizionale. Vi sono ancora aree in cui è necessario un miglioramento, come i servizi per i visitatori disabili, per i giovani e per alcune comunità asiatiche locali.

Dai commenti dei visitatori e dalle interviste fatte dai ricercatori, così come riportato dagli stessi operatori, emerge che *Lifetime* rappresenta efficacemente le diversità di Croydon e inoltre permette al visitatore una lettura personale della propria esperienza di visita, frutto di una mediazione con le sue aspettative al momento dell'arrivo. A volte risulta difficile per i visitatori connotare la rappresentazione dell'esperienza come africana o asiatica, benchè le immagini siano evidenti. Resta un bisogno continuo di promuovere e presentare la galleria perché essa elimini gli stereotipi comunemente accettati di quello che un museo deve essere.

L'affluenza annuale e le principali caratteristiche del pubblico

Croydon non calcola un unico dato finale. Il museo registra le presenze a *Lifetimes*, alla *Riesco Gallery* e alle mostre temporanee separatamente. Il numero non può essere sommato in quanto include diversi visitatori con un unico biglietto.

L'affluenza alle gallerie *Riesco* e *Lifetimes* è stata la seguente:

	<i>Lifetime</i>	<i>Riesco</i>	<i>TE</i>
Da Aprile 1995 a Marzo 1996	32.805	46.039	55.625
Da Aprile 1996 a Marzo 1997	38.338	34.811	50.668
Da Aprile 1997 a Marzo 1998	40.541	71.556	30.320
Da Aprile 1998 a Marzo 1999	28.580	45.579	10.180

I visitatori alla *Lifetimes* provengono tra il 51 e il 63 % dal distretto di Croydon. La rimanente maggioranza arriva da Londra e dalle regioni a sud dell'Inghilterra. Meno del 10% visitano il museo dal resto del Regno Unito e tra l'1 ed il 4 per cento proviene dall'estero.

Il 26 per cento dei visitatori ritornano dopo aver effettuato la prima visita.

Il profilo della provenienza è abbastanza simile anche per le mostre temporanee, con l'eccezione di un maggior numero di visitatori londinesi. Considerevoli variazioni dipendono dal soggetto della mostra.

Lifetimes attrae considerabilmente un grande numero di donne (dal 56 al 71 per cento) piuttosto che uomini (dal 29-44 per cento). La mostra temporanea mantiene il medesimo profilo, ad eccezione di alcune mostre, la *Monster Creepy Crawlies* e il *Fantasy Football league*, che attraggono più gli uomini.

Lifetimes attrae uno specifico profilo di età, con lacune nel gruppo dei giovani adulti, e nella fascia di età tra i 50 e i 74 anni che, generalmente, non ripetono la visita una seconda volta. Le mostre temporanee d'altro canto, dimostrano il successo del museo nel selezionare i bambini per determinati spettacoli e gli adulti per altri.

Il museo di Croydon attrae un numero di persone con origini etniche diverse, tuttavia non in numero equivalente al profilo del distretto considerato nel suo insieme. Alcune mostre temporanee che hanno come target determinati gruppi hanno avuto molto successo. Alcuni gruppi, in particolare quelli asiatici sono stati poco rappresentati e necessitano tuttora di essere evidenziati.

Persone disabili

I dati di un monitoraggio sul pubblico disabile risultano di difficile acquisizione perché le domande potevano connotarsi in maniera eccessivamente personale: quasi il 60 % degli intervistati ha rifiutato di rispondere.

Indagini di mercato e politiche verso il pubblico:

La ricerca di mercato iniziale è già stata menzionata. Un considerabile ulteriore lavoro qualitativo è stato eseguito da allora. Ogni anno si effettua una indagine annuale sui visitatori.

Nel 1998/99 una revisione delle limitazioni all'accesso venne eseguita seguendo l'identificazione dell'uso ridotto da parte delle persone disabili.

Il museo ha scritto le proprie politiche per la Didattica, il Marketing, e l'Accesso. Croydon possiede un Marketing manager per il complesso della Clocktower ed il museo sta lavorando con tale figura professionale per identificare una strategia per il centro come intera comunità.

Vi sono delle guide corporative (per esempio *Croydon Borough Council's guidelines*) per la stampa e le relazioni pubbliche che vengono seguite, mentre si definiscono le strategie del museo.

Sistema di sviluppo

Croydon è un tipico esempio delle autorità locali inglesi nelle quali la responsabilità delle linee di sviluppo si divide tra il museo e le autorità governative locali. Così il museo di Croydon scrive la sua linea educativa (sviluppata dallo staff guidato dal funzionario didattico) e la linea di

accesso e di marketing (sviluppata allo stesso modo con un funzionario capo) entro gli scopi principali ed i suggerimenti da parte del distretto.

Non ci sono dipartimenti - il museo è troppo piccolo- ma Croydon ha due staff dediti all'educazione, un funzionario di sviluppo responsabile del marketing e della raccolta di fondi, mentre il Clocktower utilizza un marketing manager, un agente freelance e un consulente di pubbliche relazioni per promuovere il servizio del museo.

Ulteriori informazioni essenziali:

Successi da sottolineare:

Lifetimes è stato premiato come museo di alto profilo che ha cambiato la percezione di ciò che un museo locale può ottenere tramite l'integrazione di nuove tecnologie e con la partecipazione dell'intera comunità.

Ha vinto l' *Interpret Britain Award* nel 1995, l'*IBM National Heritage Multimedia Award* nel 1996, ed è incluso nell'*European Museum of the Year Award* nel 1996.

I computers a schermo digitale sono utilizzati per muovere insieme oggetti, storie vere, fotografie e film, permettendo ai visitatori di esplorare la storia di Croydon attraverso le vite della gente locale di diversa età e di diverse basi culturali.

Il museo ha costruito un bacino d'utenza che riflette ampiamente il profilo demografico del distretto come comunità.

Il museo ha acquisito una buona risposta di pubblico anche grazie alle mostre temporanee e agli altri eventi di alta qualità. Il servizio di educazione museale è utilizzato dalle scuole tramite la cittadina e la regione. Oltre 2.500 bambini hanno visitato *Lifetimes* in gruppi scolastici lo scorso anno, e il 77% delle scuole locali lo ha visitato dalla sua apertura.

Progetti per i prossimi 3-5 anni:

- Ricollocare *Lifetimes* con una galleria ampliata che incorpori gli arricchimenti apportati dal pubblico dei visitatori.
- Rendere le risorse del museo on-line più accessibili, in una forma più amichevole.
- Incrementare l'interattività e la partecipazione della comunità nella nuova galleria attraverso l'accesso on line e raggiungere i progetti legati alla galleria.
- Sviluppare il lavoro associativo con altre organizzazioni, come Housing e Social Services, per incrementare le presenze al museo nella comunità.
- Espandere la rete di mostre turistiche per includere una maggior associazione con i musei in altri paesi.
- Costruire il profilo regionale e nazionale del museo.

Funding

Finanziamenti del distretto londinese di Croydon, Dipartimento di Servizi per il Tempo Libero, 1999/2000: £ 484,384 sterline inglesi.

Le entrate proprie sono costituite dalla vendita dei biglietti, dagli sponsor, dai contributi, dall'affitto di spazi museali, dalle mostre e dagli altri servizi offerti.

Nel 1999 il Consiglio ha votato per eliminare il biglietto d'ingresso per *Lifetimes*, in linea con la politica del Governo del Regno Unito, e ha riprogrammato il budget del museo per ottenere le stesse entrate.

Era stato sviluppato un programma di acquisizione di contributi e di donazioni, ma lo scarso successo ottenuto, ad eccezione del sostegno di Connex South East, un socio fondatore, ha portato a revisionare lo stesso programma.

Il progetto current major

Il museo sta ora pianificando il *Making Connections Project* per il rinnovamento di *Lifetimes* ed per ricevere i fondi destinati al Patrimonio dalla lotteria nazionale del Regno Unito.

Il programma delle mostre temporanee è in corso di valutazione e Croydon sta sviluppando un'ulteriore ricerca di mercato sulle proposte future.

Lifetimes richiede un aggiornamento se vuole mantenere la sua posizione di leader del mercato. Tale aggiornamento é urgente, visto che la compagnia che ha sviluppato il multimedia è attualmente assistita da un curatore fallimentare ed il museo non è in grado di aggiornare le informazioni o di avere accesso alle risorse digitali con cui creare un nuovo programma.

Deutsches Museum München

Raymund Kastler

Elementi innovativi:

- Reazione flessibile del management al mutamento del quadro sociale ed economico, pur essendo all'interno del settore pubblico; notevole capacità di auto-organizzazione.
- Superamento di problemi finanziari e di personale con partnership non convenzionali e interventi flessibili.
- Uno dei primi musei europei ad impiegare volontari in diversi dipartimenti del museo e ad adottare una nuova forma di partnership pubblico-privato internazionale nel progetto "Chimica per la vita".
- Entrambi gli elementi (impiego di volontari e nuove forme di partnership pubblico-privato nello sviluppo di progetti) possono essere facilmente applicati ad altri tipi di istituzioni culturali.

Breve descrizione:

Il Deutsches Museum München (Museo Tedesco di Monaco di Baviera, abbreviato in DMM) fu fondato nel 1903 da Oscar von Miller come museo di storia della scienza e della tecnica sostenuto da molti collezionisti in Germania e all'estero. Nel corso degli anni e nonostante la distruzione quasi totale degli edifici del museo durante la II Guerra Mondiale, il DMM ha raggiunto un'alta reputazione tale da essere considerato uno dei principali musei della scienza europei con 18.000 oggetti articolati in 46 sezioni dedicate a tecnica e scienza e presentati in uno spazio espositivo di 45.000 mq e altri 60.000 oggetti in raccolte destinate a studi specifici. Il maggior complesso del museo si trova nella Museuminsel a Monaco di Baviera.

Il museo oggi è costituito da:

- Il Kerschensteiner Kolleg, un'istituzione per la formazione degli adulti in storia della scienza e della cultura;
- L'istituto di ricerca per la Storia della tecnica e della scienza;
- Il Forum der Technik (Forum della tecnica), un centro commerciale con fini di lucro con cinema, planetario, sale convegni e seminari, spazi espositivi;
- Un padiglione espositivo permanente all'ex-attracco per gli aerei di Schleißheim dal 1993;
- Il Centro per la Storia dei trasporti del DMM, in costruzione presso gli ex padiglioni espositivi della Fiera di Monaco di Baviera;
- Il Deutsches Museum Bonn, sezione del DMM dal 1995.

Nell'ultimo decennio il DMM, essendo un'istituzione pubblica, ha subito la riduzione del contributo pubblico. Per evitare la chiusura di vari dipartimenti resa necessaria dalla riduzione del personale, nel 1996 il direttore del museo decise di informare direttamente il pubblico riguardo la situazione di crisi e di chiedere l'intervento di volontari. Questo gesto ebbe un'ampia pubblicità e portò al reclutamento di circa 50 volontari, permettendo al DMM non solo di mantenere aperte tutte le mostre ma anche di minimizzare la chiusura festiva del museo riducendola a soli otto giorni all'anno.

Nello stesso anno un'analisi completa delle strutture del DMM, svolta dai consulenti di management della McKinsey, mise in luce alcune carenze sia nella sezione espositiva relativa alle scoperte scientifiche e tecnologiche, sia nella trasformazione del dipartimento di ricerca in istituto universitario. Inoltre emerse che i dipartimenti di pubbliche relazioni e di marketing

erano poco strutturati, mentre i progetti di cooperazione scientifica e museologica si rilevarono insufficienti.

Per superare tali deficit e in vista del centenario del DMM, nel 1997 fu redatto un documento strategico di base, "Visions 2003", con la consulenza di McKinsey, per individuare nuovi indirizzi per il XXI secolo. Il documento era basato su una discussione aperta a tutti i dipendenti, ai membri dell'advisory board e dell'amministrazione del museo.

Fu delineata una chiara definizione della filosofia e della mission del museo, ne furono definite tutte le attività, comprese quelle canoniche come raccolta, conservazione e ricerca.

Sulla base della missione vennero individuati i seguenti obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza della scienza e della tecnica come parte della nostra cultura
- illustrare lo sviluppo storico della scienza e della tecnica, la loro attuale importanza per la società umana
- aumentare il dibattito e lo scambio di idee e punti di vista (obiettivo legato al fatto che il DMM è un'istituzione indipendente).

Elementi essenziali della nuova strategia sono:

- mostre: realizzazione di mostre destinate al grande pubblico, pluritematiche e spettacolari, creazione di musei satelliti (p. es. Museo dei trasporti);
- raccolte: definizione di un sistema di gestione delle collezioni;
- ricerca: intensificazione della ricerca object-based, sviluppata con rigore scientifico
- marketing: orientamento verso il visitatore in tutte le attività
- fundraising: ricerca di nuove fonti di finanziamento attraverso la privatizzazione parziale, la concessione temporanea degli spazi espositivi per eventi, il merchandising (cfr. il catalogo di CD-Rom "Deutsches Museum – Offline" di 800 pagine, con 750 immagini, video e musica che presentano una visita virtuale attraverso le collezioni), la creazione di un Foundation Trust del DMM.

Al fine di accrescere l'uso economico ed efficiente delle risorse finanziarie sono stati adottati strumenti di pianificazione e controllo.

Interazione, cooperazione, partnership:

Tra le numerose collaborazioni temporanee o semipermanenti con musei della scienza, università e istituzioni di ricerca, enti governativi e imprese private (ad esempio la collaborazione con la Bosch per il sito Web del DMM e per il catalogo di CD-Rom "Deutsches Museum – Offline"), si evidenziano le seguenti:

- Centro della Storia della Scienza e della Tecnologia di Monaco di Baviera

Basato su una collaborazione esistente con gli istituti di storia della scienza e della tecnologia della Technische Universität e della Universität München ed esteso all'Università delle Forze Armate Federali come partner associato, il Centro della Storia della Scienza e della Tecnologia presso il DMM offre una formazione interuniversitaria con PhD, Master e in futuro anche un diploma universitario. Queste collaborazioni avvengono nel Post-Graduate College (Graduirtenkolleg) e nella Special Research Section.

Nel Centro si tengono inoltre lezioni e si sviluppano progetti di ricerca universitaria. Le collaborazioni con le università hanno permesso la creazione un pool di consulenti scientifici e la dotazione di attrezzature sofisticate, che permettono di sensibilizzare gli studenti verso le tematiche del DMM.

- «Technology, Museum Collections and Material Culture»

Abbandonata la pubblicazione dell'annuario del DMM, si è deciso di pubblicare una prima serie di libri in collaborazione con lo Science Museum di Londra e il National Museum of American History di Washington, dal titolo «Technology, Museum Collections and Material Culture».

- ChEMistry for Life con il patrocinio di ECSITE

Attualmente il DMM collabora al progetto “ChEMistry for Life” (ChEM = Chemistry in European Museums project), un nuovo modello di interazione tra partners pubblici e privati, tra musei scientifici e aziende chimiche.

16 Science Centres:

- Catalyst, The Museum of Chemical Industry, Widnes, Regno Unito
- Cité des Sciences et de l'Industrie, La Vilette, Paris, Francia
- Deutsches Museum, München, Germania
- Experimentarium, Hellerup, Copenhagen, Danimarca
- Exploratorio, Coimbra, Portogallo
- The Exploratory, Bristol, Regno Unito
- Heureka, Vantaa, Helsinki, Finlandia
- Fondazione IDIS - Città della Scienza, Napoli, Italia
- Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique, Bruxelles, Belgio
- newMetropolis, Amsterdam, Olanda
- Museu de la Ciència, Barcelona, Spagna
- Musée des Sciences de Parentville, Charleroi, Belgio
- MUSIS, Roma, Italia
- Palais de la Découverte, Paris, Francia
- Science Museum, London, Regno Unito
- Techniquet, Cardiff, Regno Unito

14 partner dall'industria chimica:

- Akzo Nobel NV
- The British Petroleum Company PLC
- DSM NV
- Elf Autochem
- ICI
- KT RY Kemianteknologia Oy
- Montell Poleofins bv
- Neste OY
- Norsk Hydro ASA
- Rhône-Poulenc SA
- Shell International Ltd
- Solvay
- Union Carbide (Europe) S.A.
- Verband der Chemischen Industrie V.C.

Obiettivo generale di questa iniziativa è l'individuazione di un punto di vista obiettivo sulle potenzialità e i rischi connessi alla chimica moderna, al fine di diminuire la mancanza di informazione sulla chimica con una campagna congiunta realizzata in tutta Europa con il patrocinio di ECSITE.

Il progetto “ChEMistry for Life”, varato nel 1994 dal DMM, intende illustrare i molteplici aspetti della chimica, chiamati da W.P. Fehlhammer, R. Jackson e J. Wagensberg “messaggio globale”. Il lancio del progetto avvenne nel 1997 con 14 moduli di mostra esposti a Bruxelles.

L'iniziativa riguarda la realizzazione di 50 “hands on experiments”, simulazioni al computer, laboratori, workshop e dimostrazioni.

Ogni museo sviluppa e realizza il proprio progetto speciale e lo scambia con gli altri partner; in tal modo vengono impiegate risorse umane e finanziarie di ciascun partner, risparmiando sui costi e garantendo uno standard elevato nelle presentazioni. Entro l'anno 2000 gli exhibits saranno distribuiti in oltre 100 Science Centres all'interno di ECSITE.

L'iniziativa è sostenuta economicamente dalla Commissione Europea e dall'industria chimica.

- “Teatro al museo” in collaborazione con il corso della Falkenberg Theaterschule.

Questa collaborazione ebbe inizio in modo casuale ad opera del direttore della scuola che cercava un'ambientazione per *Tessitori* di G. Hauptman. Lo spettacolo fu messo in scena dagli allievi della scuola nella sezione del museo dedicata alle tecniche del tessile. La collaborazione proseguirà in futuro con altri progetti.

- Per impiegare tutte le risorse del museo e per attirare nuovi segmenti di visitatori il DMM ha ospitato una serie di concerti di musica classica con strumenti della sua raccolta di strumenti musicali storici (es.: concerti d'organo con Karl Maureen; merchandising degli eventi attraverso la produzione di CD e la trasmissione alla radio – per l'Italia Radio 3).
- Collaborazione con istituzioni artistiche all'ex-attracco per gli aerei di Schleißheim come parte del programma di collaborazione espositiva Kultur & Technik (Cultura e tecnica): nel 1997 Flugsulturen (Culture del volo) di Chr. Bergmann e recentemente mostra di opere di Paul Klee (Und ich flog, E io volai), scoprendo i segni criptici e i simboli della sua opera tarda, originata dalle sue esperienze all'epoca della guerra, con incidenti di aeroplani e palloni aerostatici.
- Il DMM offre inoltre consulenza ad altri musei (ad esempio in Egitto, Tunisia e Giappone).

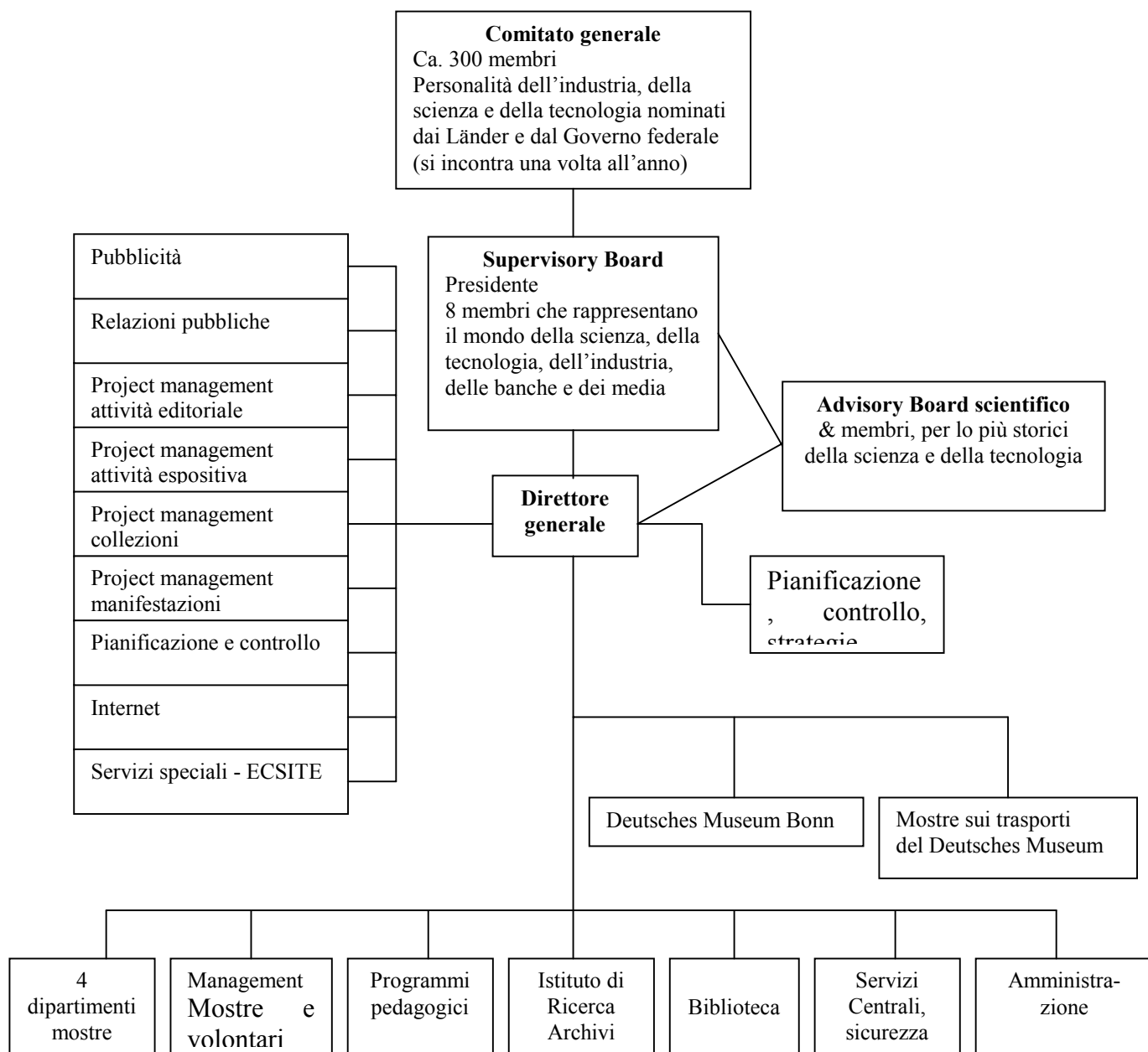
Ingegneria istituzionale:

Il DMM è un'istituzione con regolamento di diritto pubblico e con personalità giuridica, definita da uno statuto, e sotto il controllo ed il patrocinio del Governo Nazionale Bavarese (sostenuta dal Ministero bavarese per scienza, ricerca e arte).

Scopo principale della direzione è la riorganizzazione dei processi-chiave e la trasformazione della struttura organizzativa da grandi unità a teams di minore dimensione. L'istituzione di un dipartimento pianificazione e controllo permette per la prima volta una pianificazione a medio-lungo termine, sostenuta da un sistema unificato di internal report e da un moderno sistema di contabilità decision-oriented.

Il pensionamento di sei degli undici direttori entro il 2003 sarà occasione per un'ulteriore riorganizzazione.

Organi del DMM definiti dallo statuto:



Esistono dipartimenti separati per la gestione del sito Internet, il fundraising e l'organizzazione dei volontari.

Per le grandi mostre la responsabilità affidata a un solo curatore è stata sostituita da team temporanei di curatori interni ed esterni o altri esperti esterni al fine di renderle più organiche e pluritematiche. La figura del curatore all'interno del DMM si è drasticamente trasformata da una figura dalle competenze generali e molteplici a una figura di specialista che opera in un team.

Il percorso dall'idea iniziale alla mostra finale è organizzata in base a un flow plan standardizzato secondo gli standard del project management.

La riduzione strutturale del personale del DMM è in parte compensata dai volontari (attualmente 56) e da circa 50 studenti. Cinque volontari equivalgono, in termini di ore di lavoro, a un impiegato. I volontari vengono utilizzati non solo per la sorveglianza e i servizi di visita guidata, ma anche nell'ufficio stampa e al Kerschensteiner Kolleg.

L'impiego di volontari ha prodotto in tre anni di risultati più che positivi. Essi sono ammessi solo dopo un colloquio con il management del museo e il coordinatore dei volontari. I diritti e doveri dei volontari sono definiti da un contratto speciale, che prevede come minimo quattro giorni al mese di servizio. A titolo di rimborso spese vengono pagati 30 DM al mese, attingendo dalle donazioni.

Il DMM ha un budget annuale di circa 50 milioni di DM ed è finanziato dal Governo Federale per il 15% del budget (5,8 milioni di DM, mentre la città di Monaco di Baviera concede 1 milione di DM.

Le entrate proprie sono relative alla vendita dei biglietti, all'affitto della sala ristorante, all'Internet Cafe, al Museum-shop, a quote di adesione e attraverso donazioni e sponsorizzazioni che costituiscono altri 10,1 milioni di DM del budget totale.

In futuro si cercherà di ampliare le entrate legate alle sponsorizzazioni. I diritti degli sponsor attualmente sono piuttosto limitati: oltre a menzionare nome, logo o prodotto dell'azienda, viene offerta la possibilità di promozione dell'attività degli sponsor finanziate da loro stessi.

Per facilitare e professionalizzare il fundraising si è istituito un dipartimento speciale con un datasystem per la registrazione centralizzata e per il coordinamento delle attività.

Politiche verso il pubblico:

Tra gli obiettivi del DMM non c'è solo la diffusione e la ricerca scientifica, ma anche una serie di servizi orientati all'utenza, tra cui l'attuale allestimento con circa 2.500 exhibits interattivi o "hands-on" exhibits e l'impiego dei nuovi media.

Il sito web del museo, in versione tedesca e inglese, è ben articolato ed estremamente ricco: oltre alle informazioni sul museo, la sua storia, le strutture, il personale, ospita links a tutti i suoi dipartimenti (con indirizzi e-mail cui indirizzare eventuali richieste) e sedi decentrate come il Deutsches Museum Bonn (una sede museale piuttosto autonoma, con programma espositivo e web site propri), il centro espositivo di Schleißheim e il Kerschensteiner Kolleg, l'istituzione del DMM per la formazione degli adulti e il training avanzato.

Inoltre il sito offre un viaggio virtuale attraverso tutte le sezioni espositive, comprendendo esperimenti interattivi tecnici e fisici, video ed esempi musicali. Il sito web è visitato mediamente da 700 utenti al giorno.

Un'altra importante canale di comunicazione con il pubblico è il Kerschensteiner Kolleg del DMM per la formazione degli adulti e il training avanzato. I temi dei seminari di una settimana e della summer school internazionale spaziano dalle varie sezioni di scienza e tecnica all'attualità, come nel caso dell'eclisse solare, a temi ambientali (es.: il riciclaggio, l'effetto serra). Altri importanti campi della formazione sono i corsi in management dei musei. I seminari sono indirizzati a insegnanti, operatori museali, tecnici, ricercatori scientifici, studenti e al pubblico interessato. I seminari sono progettati singolarmente in base agli interessi e alle esigenze dei partecipanti.

Inoltre il Kerschensteiner Kolleg insieme al dipartimento della formazione per gli adulti della Città di Monaco di Baviera offre nel weekend manifestazioni dedicate a temi particolari, come i workshops sull'alchimia o esperimenti pratici sull'energia solare. Queste manifestazioni sono indirizzate in particolar modo alle famiglie, ai bambini e ai giovani. La partecipazione dei giovani è stimolata da progetti tecnici e scientifici realizzati da gruppi di studenti e da loro presentati al DMM.

L'Associazione Amici del DMM, costituita attualmente da circa 14.000 soci, si occupa della comunicazione a medio –lungo termine e offre molti servizi informativi.

Nella comunicazione con il pubblico del museo i volontari hanno un ruolo importante: attraverso un'informazione competente, in parte basata sull'esperienza personale (ad esempio, un pilota in pensione che spiega il funzionamento del "suo" aereo), si raggiunge un alto livello di orientamento e di integrazione del visitatore.

Gli strumenti classici di pubbliche relazioni e di pubblicità sono stati rinforzati negli ultimi anni con attività di marketing ed eventi speciali per affrontare una lieve diminuzione del numero di visitatori (1984: 1,4 milioni; 1997: 1,2 milioni). Il dipartimento di marketing non è tuttavia ancora stato istituito a causa dei tagli finanziari e di personale, mentre l'ufficio stampa esiste sin dalla fondazione del DMM e il dipartimento per la pubblicità è stato separato dall'ufficio stampa soltanto nel 1998.

La pubblicità classica è legata a manifestazioni come il Festival del metallo (che nel 1994 ha avuto 50.000 visitatori al giorno), il Festival della costruzione dei ponti (1998) e il Festival della tecnologia del legno (1999).

Regolari indagini sul pubblico vengono impiegate per la promozione del museo sui diversi target.

Secondo i risultati delle indagini il tipico visitatore del DMM è giovane (sotto i 20 anni o più giovane), maschio, interessato alla tecnologia, di istruzione medio-alta. Circa 1/3 dei visitatori sono turisti stranieri, mentre circa il 25% è costituito da visitatori abituali del DMM.

Le indagini hanno dimostrato che sono percentualmente basse le affluenze di donne e anziani, e per questo motivo si stanno organizzando attività specifiche dirette a questi target.

Il dipartimento programmazione del DMM, progettato per affrontare la crescente diversificazione del pubblico del museo, è dedicato alla pedagogia e alla didattica del museo, all'organizzazione dei servizi di visite guidate e di conferenze.

Gestione delle risorse umane:

Il DMM ha attualmente 355 impiegati stabili (ridotti dai circa 400 in seguito ai tagli del personale nel settore pubblico). L'impiego di volontari, studenti e tirocinanti ha permesso di colmare tale lacuna. Le strutture organizzative con i vari dipartimenti e le loro interazioni sono illustrati nell'organigramma.

Essendo un'istituzione di diritto pubblico, lo staff del DMM è organizzato secondo la struttura gerarchica della pubblica amministrazione.

Per rafforzare il flusso di informazioni all'interno del DMM, nel 1998 è iniziata una serie di incontri informativi interni per informare tutto il personale su progetti, decisioni e modifiche. Queste sessioni informative sono anche la base per dibattiti e relazioni tra management e staff. Si tengono regolarmente incontri di team (es.: curatori e "dimostratori") e il personale qualificato partecipa ad incontri con i membri dell'advisory board o rappresentanti dell'industria.

Per la redazione del documento strategico "Vision 2003" per la prima volta impiegati di livelli e dipartimenti diversi si sono impegnati in project-groups per sviluppare la nuova filosofia e mission del museo.

Il fabbisogno di professionalità altamente specialistiche necessita molto *training on the job*, e dà luogo a corsi avanzati per le visite guidate, la didattica, la pedagogia, le lingue straniere e altri settori. Un corso speciale in management dei musei è offerto anche a persone esterne al DMM.

Una particolare attenzione è dedicata alla formazione pratica di guide nel Münchner Modell der Fortbildung von Vorführern und Aufsehern (modello per la formazione di guide) che si occupano di circa l'80% di tutte le visite guidate del museo e assolvono il loro compito in modo piuttosto indipendente. È richiesta una formazione tecnica specialistica, ma anche conoscenze nel campo della didattica e della psicologia; questo training specializzato, offerto anche a persone esterne al DMM, è basato su seminari comprendenti sessioni plenarie e lavoro in piccoli gruppi.

Infine la formazione pratica dei tirocinanti (attualmente ca. 10 a fronte di ca. 300-400 domande) si svolge nell'arco di due anni e riguarda: museologia, mostre, raccolte, conservazione, ricerca e amministrazione.

Dutch Digital Heritage Association (DEN)

Un futuro digitale per il patrimonio culturale olandese

Judi Caton

Elementi innovativi:

L'associazione DEN è stata fondata per gestire lo sviluppo della digitalizzazione del patrimonio culturale in Olanda e della sua accessibilità. Si tratta di un progetto particolarmente ambizioso, a livello nazionale, con l'obiettivo principale di rendere disponibili a un pubblico sempre più vasto, attraverso Internet, il patrimonio culturale.

DEN è molto simile al progetto SCRAN (Scottish Cultural Resources Access Network), fondato nel 1995 con l'obiettivo di creare una base di ricerca il più completa possibile relativa alla cultura materiale e alla etnografia scozzese. La Scozia e l'Olanda stanno aprendo la via in questo settore in Europa.

DEN e SCRAN sono partnership di musei, siti archeologici, biblioteche, monumenti, reti di organizzazioni che lavorano in cooperazione nell'intento di migliorare la ricerca e di aumentare l'accesso del pubblico al settore culturale.

Entrambi i progetti nazionali sono esempi importanti dell'alto livello di cooperazione e di lavoro in rete necessario per rendere possibile l'incontro tra le istituzioni culturali e le esigenze dei mercati riguardo le informazioni digitalizzate.

Entrambi si pongono come modelli innovativi nella cooperazione nel settore della documentazione culturale e per l'utilizzo di Internet in tutte le forme della comunicazione - testi, immagini, documenti video, documenti sonori, ecc. - e per il livello nazionale del progetto.

Entrambi mirano a rendere disponibili specifiche informazioni on-line e a realizzare servizi per diversi segmenti di mercato.

Assetto istituzionale e gestione finanziaria

DEN è un'associazione alla quale aderiscono le principali istituzioni olandesi. Tra i soci vi sono musei, biblioteche, monumenti ed archivi. È gestito da un Ufficio costituito soltanto da tre consulenti.

Circa il 25% dei fondi proviene dalle quote associative, mentre il restante 75% deriva dal contributo del governo olandese, che ha previsto un piano di finanziamenti della durata di quattro anni.

Principali obiettivi e attività

DEN è un'iniziativa molto recente nata per rispondere alla necessità di coordinare l'informazione nel settore culturale come primo passo verso la digitalizzazione e per colmare il gap tra le istituzioni culturali ed il nuovo mercato digitale.

DEN non ha il compito di digitalizzare o imputare i dati o la documentazione esistente, ma quello di offrire consulenza in materia di gestione dell'informazione alle varie istituzioni culturali associate. DEN inoltre definirà gruppi di utenza delle nuove informazioni digitalizzate e provvederà alle esigenze di tali gruppi. Quindi DEN assicurerà che le informazioni digitalizzate rispondano alle esigenze di particolari segmenti di mercato.

DEN coordinerà le iniziative relative alla standardizzazione e all'adozione di thesauri comuni in Olanda. Per realizzare la standardizzazione, DEN sta cercando di trasformare in progetto nazionale MUSIP, progetto pilota della provincia di Utrecht per la schedatura delle collezioni museali sulla base di uno schema generale di base al quale sono stati aggiunti alcuni elementi importanti: parole-chiave, gruppi tematici, descrizione generale dello stato di conservazione.

La standardizzazione sarà fondamentale per il partner principale dell'associazione, il Netwijzer Cultuur - guida web della cultura WGC.

Anche SCRAN si sta specializzando sulla digitalizzazione delle collezioni. Il suo obiettivo è quello di lavorare con partner di progetto come musei, gallerie, archivi ed università, per la digitalizzazione di parte delle loro collezioni. Ci sono più di 200 progetti in corso, con un aggiornamento quotidiano. Lo scopo principale è quello di offrire alla popolazione scozzese un facile accesso multimediale alla storia e alla cultura scozzese. Dal 2000 SCRAN intende rendere disponibili i record catalografici testuali di 1.600.000 monumenti storici e oggetti custoditi nei musei, nelle gallerie e negli archivi, oltre a 100.000 risorse multimediali collegate. Inoltre a SCRAN è stata commissionata la realizzazione di 100 prodotti multimediali basati su queste risorse.

SCRAN intende raggiungere questo obiettivo conferendo borse di studio alle istituzioni culturali partecipanti, fornendo consulenza e coordinamento e commissionando lavori multimediali.

Digitalizzazione delle collezioni

La maggior parte dei musei olandesi ha iniziato un progetto di catalogazione digitale. Alcuni progetti sono a buon punto, altri sono stati completati. Non molti musei, però, dispongono di immagini digitali, e non molti utilizzano strumenti come i thesauri. Questo è un quadro della situazione comune in molti paesi europei, dove lo sviluppo di veri progetti multimediali con accesso al pubblico è stato solo recentemente stimolato attraverso numerosi progetti Raffaello e altri progetti finanziati dall'Unione Europea. Molti di questi sono stati sviluppati su temi particolari o su partnership tra città o gruppi di istituzioni con collezioni simili, comprendendo per esempio la digitalizzazione di tutte le schede sulle navi preistoriche.

Il lavoro di DEN e di SCRAN - coordinare istituzioni dalle caratteristiche molto diverse inerenti l'intera gamma della cultura materiale e preparare un archivio nazionale centralizzato, è nello stesso tempo più ambizioso e più importante.

Per vedere un esempio del materiale multimediale reso accessibile da SCRAN si può consultare il sito Internet:

<http://www.scran.ac.uk>

Per vedere il materiale reso disponibile dai musei olandesi, si possono consultare i siti:

<http://www.hollandmuseums.nl>

<http://www.museumserver.nl/>.

Il progetto principale di DEN: la guida alla cultura sul web - WGC

WGC includerà:

- Le Pagine Gialle - con gli elenchi di tutte le istituzioni legate al patrimonio culturale
- Il calendario delle attività culturali di queste istituzioni (entrambe queste sezioni saranno sviluppate e gestite in collaborazione con l'Ufficio Nazionale per il Turismo)
- Le collezioni ed altro materiale informativo basato sui dati del progetto MUSIP
- Informazioni generali comprendenti brevi introduzioni, presentazioni e relazioni
- Un metadatabase, che rende possibile l'accesso on-line ai sistemi informativi sulle collezioni del maggior numero possibile di istituzioni, attraverso uno strumento di indicizzazione capace di mediare tra gli strumenti adottati dai singoli enti (questo sarà sviluppato, fondi permettendo, nel 2001).

Politiche e strategie verso il pubblico:

Una delle priorità espresse dal progetto DEN è definire i diversi target di pubblico, in funzione dei quali strutturare le informazioni. Sono già stati definiti molti gruppi di utenti potenziali - turisti culturali, pubblico scolastico, specialisti di settore, così come più in generale il pubblico olandese - e s'intende progettare l'accesso all'informazione specialmente per questi segmenti.

Anche SCRAN, come appare chiaro dal sito web, ha identificato analoghe tipologie di utenza e offre percorsi di accesso differenziati e servizi diversi ai vari gruppi.

SCRAN spiega che le risorse digitalizzate su temi culturali sono difficili e costose da acquisire. Senza queste risorse, chi nel nuovo millennio vorrà insegnare, studiare e fruire della cultura scozzese, si troverà sicuramente svantaggiato. SCRAN perorerà questa causa.

Sia SCRAN sia DEN sono disponibili al pubblico in una gran varietà di punti informativi, incluse le scuole, le biblioteche, i musei, i centri civici ed i punti di informazioni turistiche, così come nelle case. Saranno accessibili su Internet, su cd rom e sugli altri supporti multimediali che si svilupperanno.

Né DEN né SCRAN hanno raggiunto uno stadio che permetta la valutazione dell'uso delle informazioni digitalizzate. L'accesso on-line, per esempio, stimolerà l'uso delle collezioni da parte dei singoli nel progetto di Study House in Olanda? Come potrà essere valutato? Come sarà valutato in Gran Bretagna il valore del progetto SCRAN come risorsa per la rete nazionale della formazione? L'utilizzo di Internet e dei prodotti multimediali riuscirà a portare nuovi utenti alla cultura?

DEN e SCRAN si stanno avviando a colmare il gap tra le istituzioni culturali e i loro utenti. Sarà indispensabile la valutazione della qualità dell'esperienza dei diversi gruppi di utenza.

Heritage Island

Ireland's Heritage Marketing Group

Giovanni Festa Bianchet

Elementi innovativi:

Heritage Ireland è l'unica organizzazione di marketing in Irlanda finalizzata alla promozione dei maggiori Centri culturali del Paese e, in collaborazione con il Consiglio per il Turismo irlandese, promuove il Patrimonio Culturale irlandese all'estero.

Il consorzio è un esempio di collaborazione tra pubblico e privato e indirizza gli investimenti privati verso lo sviluppo del settore turistico. Rappresenta e si occupa del marketing e della promozione di 51 Centri culturali sul territorio irlandese, ed è scelta dagli associati perché:

- Heritage Ireland è riconosciuto come servizio molto valido all'industria del turismo irlandese, sia a livello nazionale che all'estero. Rappresenta, per le strutture appartenenti al consorzio, un marchio ed una garanzia di qualità e consente una identificazione piena nel progetto e nella rete delle associati.
- Si occupa della comunicazione, soprattutto diretta alle aziende del turismo estere, dell'intero consorzio, basandosi su strategie di marketing che promuovono la rete delle varie istituzioni associate. Oltre ad essere anche una aggiornata fonte di informazione, consente di superare i limiti e le insufficienze causate dalle scarse risorse dei singoli centri.
- Organizza la promozione del consorzio all'interno di fiere, seminari, ecc..
- Si pone come unico punto di riferimento per i singoli Centri per le pubbliche relazioni;
- Si occupa della distribuzione del materiale prodotto dai singoli Centri;
- Indirizza gli itinerari di viaggio per le gite organizzate.
- Stabilisce accordi per la promozione dei centri nell'industria alberghiera.
- Organizza itinerari culturali per gli operatori delle agenzie turistiche e per la stampa, per poter far conoscere le singole istituzioni.
- Collabora con gli autori di guide turistiche e di articoli sui giornali.

Heritage Island ha sviluppato un programma innovativo di marketing diretto ai diversi pubblici di riferimento. Le strategie di marketing utilizzate mirano ad una campagna per il rilancio dell'immagine del consorzio come rete e dei singoli associati, promuovendo le attività comuni e le specificità di ogni istituzione.

La promozione è attuata attraverso tutti gli strumenti tradizionali della comunicazione, newsletter, guide turistiche, organizzazione di eventi e manifestazioni, uniti all'utilizzo delle nuove tecnologie, il sito web, alla creazione di nuove formule di coinvolgimento di diversi pubblici, dai turisti locali e stranieri alle agenzie di viaggio e trasporto, ai centri di formazione.

Breve descrizione:

Heritage Island (HI), società privata costituita nel 1992, è un consorzio di consulenza marketing che rappresenta le più prestigiose attrazioni culturali nel Nord e nel Sud Irlanda. È stata costituita, dopo uno studio di fattibilità promosso dagli attuali direttori, a seguito della nascita, tra il 1991 e il 1993, di numerosi centri culturali, finanziati dal programma *European Regional Development Fund* (ERDF) con la copertura fino al 50% dei costi. Lo studio aveva evidenziato l'esigenza di una struttura centralizzata ed unica, che progettasse e promuovesse tutte le attività e le strategie di marketing dei neonati centri. Nonostante la scelta della forma giuridica da adottare sia caduta sulla società privata, ritenuta più indipendente e meno suscettibile di pressioni

politiche, più efficiente, efficace e rapida nelle decisioni, il pubblico ha avuto un ruolo importante nell'avviamento della società, sia attraverso l'appoggio del Consiglio del Turismo irlandese (Bord Fáilte), che con il finanziamento dei fondi del EDRF.

Le caratteristiche richieste ad una istituzione per poter entrare a far parte del consorzio sono duplici e riguardano da un lato l'apparato storico – scientifico, dall'altro quello strutturale – logistico.

Il centro deve infatti essere ritenuto di interesse tale per poter essere inserito sia nei circuiti e negli itinerari culturali turistici, sia nella letteratura turistica. Inoltre sono richieste caratteristiche logistiche, quali:

- la possibilità di ospitare gruppi, anche su prenotazione;
- la dotazione di spazi per l'organizzazione di eventi e mostre temporanee;
- servizi per il pubblico adeguati (caffetteria, bookshop, toilette)
- personale qualificato per poter seguire i gruppi di turisti.

La creazione del consorzio ed i criteri stabiliti, su specifica richiesta del Consiglio nazionale del Turismo, non hanno alterato le specifiche caratteristiche di ciascun ente associato, ma hanno creato un rapporto di sinergia tra le istituzioni.

I 51 Centri che attualmente fanno parte di HI includono dimore storiche, castelli, monumenti, musei, pinacoteche, parchi nazionali, giardini e parchi tematici, tutti con ingresso a pagamento.

L'organigramma di HI è costituito da un Consiglio Direttivo, composto da quattro azionisti della società, che ha il compito di definire le linee politiche della società e da una Assemblea Consultiva, composta dai rappresentanti dei diversi campi della cultura e da esperti di altri settori. Nella sede di HI a Dublino lavorano stabilmente il General Director, l'Office Manager, ed il Marketing Executive. In base alle necessità espresse dai progetti specifici in corso di realizzazione vengono assunti temporaneamente consulenti specializzati nel turismo culturale.

Interazione, cooperazione, partnership:

HI è un esempio di cooperazione programmata tra Privato e Pubblico. È gestita da professionisti del marketing e del turismo, il cui primo obiettivo è quello di far inserire l'Irlanda, nel più breve tempo possibile, negli itinerari culturali europei.

Per i primi tre anni di vita della società, HI ha avuto un contributo pubblico, derivante dal programma ERDF, pari al 25% della dimensione economica complessiva; i finanziamenti sono ora pari al 10% del bilancio. Le altre entrate provengono dalle tasse associative dei singoli centri e dagli introiti scaturiti dalla vendita della *Touring Guide*¹.

Finalità di HI, in fase di sviluppo, è quella di indirizzare gli investimenti privati verso il settore turistico e di coinvolgerli direttamente nella promozione della cultura irlandese.

HI promuove la cooperazione nel marketing tra la cultura e gli altri settori del turismo in Irlanda, in particolare quello della ricettività. Le sinergie con questo settore sono utili dato che i due attori sono complementari l'uno all'altro.

Sono stati stabiliti accordi di collaborazione con una rete alberghiera per poter dare maggiore visibilità all'Explore Card, una tessera che offre a due adulti sconti sul biglietto d'ingresso delle istituzioni associate ed altre promozioni.

Il numero consistente di centri associati ad HI lo rende interessante per tutte le agenzie turistiche nazionali ed internazionali, in quanto è considerato il centro informativo per eccellenza della cultura irlandese. HI è sempre presente alle principali fiere e saloni nazionali, come strategie promozionale. Tra gli eventi organizzati di maggior successo si segnalano l'Educational Weekend e il convegno annuale degli associati.

Questo consorzio ha un effetto importante anche sul mercato locale del turismo, legato soprattutto alle scuole, alle scuole di lingua inglese, alle vacanze organizzate in proprio. La

¹ Esistono due strati di tassa d'iscrizione, i Centri con meno di 50,000 visitatori all'anno pagano una tassa ridotta. La *Touring Guide* di HI ha il prezzo di €2.00.

creazione di un ufficio commerciale centrale rappresenta l'approccio migliore a questo mercato, preferibile all'utilizzo di uffici decentrati.

Politiche e strategie verso il pubblico:

L'obiettivo principale di HI è far sì che l'Irlanda diventi un'attrazione culturale nell'immaginario collettivo e successivamente, tramite un efficace programma di marketing, trasformare questo immaginario in mercato turistico. I risultati della politica attuata in questi anni sono stati un incremento delle presenze turistiche straniere nei singoli Centri di circa il 70%, costituite sia dai gruppi organizzati sia da singoli interessati alle attrazioni offerte.

Un mercato finora secondario è quello della scolastica, il cui sviluppo è considerato indispensabile per poter controbilanciare il calo di presenze della bassa stagione.

Un altro mercato è rappresentato dalle vacanze organizzate in proprio, che perlaltro coinvolgono anche il settore dei trasporti e dell'industria alberghiera.

I pubblici di riferimento di HI comprendono innanzitutto il turismo, locale e straniero, la scolastica, gli utenti interessati alle specifiche offerte culturali dei diversi centri. Sulla base delle diverse tipologie di utenza, HI elabora differenti strategie di approccio.

Turisti (stranieri e irlandesi)

HI sta sviluppando, per il 2000, un **sito web** mirato ai visitatori individuali e al settore turistico nel suo complesso. Il sito fornirà le informazioni generali e di facile accesso su tutti i singoli associati: ogni Centro avrà una propria pagina web ed un collegamento al proprio sito.

HI pubblica e distribuisce il ***Touring Guide***, una guida di tutto il Paese per il turista indipendente. La guida contiene informazioni su tutti i Centri associati, suggerisce itinerari (da 3 a 10 giorni), e include l'***Explorer Card***, la tessera che offre a due adulti sconti all'ingresso dei Centri e altre offerte speciali come incentivo a visitare più Centri. La distribuzione è attuata tramite agenzie turistiche, uffici informazioni turistiche regionali e provinciali, traghetti e l'ufficio HI di Dublino. La distribuzione della guida sui traghetti ha un ruolo particolarmente importante per i turisti che provengono dal Regno Unito (una priorità per HI), poiché arrivano in Irlanda con il proprio mezzo di trasporto e tendono a stabilire da se i propri itinerari, includendo i Centri culturali.

L'anno prossimo HI inserirà inserti pubblicitari, con l'elenco di tutti i Centri del consorzio e con l'Explorer Card, nelle guide pubblicate da *Town & Country Homes*, (un'associazione di 1.900 Bed & Breakfast in tutta Irlanda) e dal *Irish Hotels Federation*, (organizzazione alberghiera nazionale di 1.000 membri). I Centri del consorzio saranno anche segnalati nella mappa della più recente guida pubblicata da *Manor Homes of Ireland*, una società di marketing che rappresenta 70 alberghi. La distribuzione di queste pubblicazioni si aggira intorno alle 765.000 copie e copre i mercati esteri, tutti gli uffici d'informazioni turistiche del Paese e molti dei programmi di gite organizzate.

Turismo/Settore Turistico

HI spedisce alle principali agenzie turistiche e agli Uffici del turismo **una Newsletter** bimensile, per informare costantemente delle iniziative e delle attività organizzate. I Centri sono invitati a fornire regolarmente informazioni su eventi speciali, nuovi edifici, sviluppi organizzativi e altre attività.

Il ***Group Organisers and Tour Operators Manual*** è un manuale per indirizzare coloro che pianificano viaggi organizzati ed è distribuito a più di 3.000 agenzie turistiche in tutto il mondo. Contiene informazioni dettagliate su tutti gli associati del consorzio, fornendo alle agenzie di viaggio un aggiornato e completo *database* delle attrazioni culturali dell'Irlanda. A supporto di questo manuale, HI offre: opuscoli e diapositive di tutti i Centri, assistenza professionale nel programmare itinerari e percorsi e per l'organizzazione di visite guidate nelle diverse istituzioni per il personale delle agenzie turistiche.

L'anno prossimo partirà una speciale campagna di *direct mail*, "Millenium Ireland", indirizzata alle 800 aziende di trasporto indipendenti del Regno Unito e alle compagnie multinazionali che offrono viaggi di medio – lungo termine. L'obiettivo è quello di incoraggiare queste aziende a vendere viaggi organizzati invece che gite individuali, e di estendere i loro itinerari in modo da coprire tutto il Paese.

Il mercato del turismo in Irlanda è caratterizzato dalla forte mobilità del personale delle agenzie di viaggio, che richiede ogni anno una formazione ad hoc e un incoraggiamento a visitare i Centri. Questo compito è svolto attraverso seminari indetti dalla *Incoming Tour Operators Association* e dalle visite alle agenzie. HI produce il **Tour Operators/Travel Advisers Pass**, una tessera speciale per gli addetti ai lavori. Gli operatori turistici sono anche invitati a partecipare come ospiti al *HI Educational Weekend* e al *Members Conference*, eventi che includono visite a numerosi Centri.

HI offre anche al settore turistico:

- un servizio informativo sull'attività dei singoli centri, sulle pubblicazioni, mette a disposizione delle agenzie una biblioteca ed una fototeca per attingere informazioni utili per la redazione di guide e articoli.
- Fornisce formazione e assistenza al personale degli uffici turistici irlandesi all'estero;
- Aggiorna annualmente, attraverso visite dirette del proprio personale alle maggiori agenzie turistiche sia in Irlanda che all'estero, gli agenti commerciali.

Settore Scolastico

HI organizza visite guidate nei propri centri per il pubblico scolastico ed ha pubblicato la **Education Tours Directory**, una fonte di informazioni indispensabile per chi organizza gite scolastiche. La guida include dettagli sui Centri, sulle loro attività didattiche, sui collegamenti che ogni istituzione ha con altri enti del Nord e del Sud dell'Irlanda. La guida è diretta a tutte le scuole del Paese, ai centri di formazione per il turismo, alle scuole di lingua inglese, alle scuole estive, alle agenzie turistiche specializzate in vacanze studio in Irlanda e nel Regno Unito e ad altri gruppi ritenuti interessanti, come ad esempio gli Scouts.

Centri Associati

HI ha raggruppato 51 Centri culturali diversi tra loro, promuovendoli sia a livello nazionale sia internazionale. Ha impostato una campagna promozionale sulla specificità e sulle attività dei Centri, nonché sul loro radicamento nella storia e nella cultura del Paese. Non è un'immagine che attrae solo il turista anziano o lo studioso, ha anche una forte attrazione per coloro che vogliono divertirsi e fare nuove esperienze.

HI offre anche i seguenti servizi a tutti i Centri associati:

- accesso ad un database, aggiornato annualmente, di circa 3.500 soggetti, comprendente aziende turistiche internazionali, aziende di trasporti pubblici, organizzatori di viaggi, scuole estive, scuole di lingua inglese e scuole che partecipano ai programmi del *Tourism Awareness*;
- l'annuale *Members Educational Trip* offre un'eccellente opportunità per visitare i Centri associati, per scambiare esperienze di gestione fra i Centri e per promuovere e sviluppare contatti personali con i membri del *Incoming Tour Operators Association* che partecipano alle gite;
- l'annuale *Members Conference*, momento di confronto utile per aggiornare gli associati di HI sulle attività di promozione svolte nell'anno precedente e per programmare il piano di marketing per l'anno successivo. Offre anche un'opportunità per lo sviluppo di contatti con i rappresentanti di agenzie turistiche che vengono invitati;
- ogni due anni un rappresentante HI visita ciascuno dei Centri associati per verificare il loro aggiornamento rispetto all'attività di marketing.

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci

Giovanni Festa Bianchet

Elementi innovativi:

Dal 1996 il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica “Leonardo da Vinci” ha varato un piano di rinnovamento sia di carattere amministrativo-istituzionale, sia di carattere culturale.

In termini di **ingegneria istituzionale** il museo si sta trasformando da ente pubblico, sottoposto alla vigilanza del Ministero della Pubblica Istruzione, in “Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci”. Il modello scelto è quello della **Fondazione di Partecipazione**, che prevede un modo nuovo di interazione tra pubblico e privato, non solo dal punto di vista economico, ma anche nella gestione e nell’organizzazione stessa del museo.

Il museo rappresenta però un modello nuovo anche dal punto di vista della struttura organizzativa, che prevede una **decentralizzazione** delle attività attraverso l’articolazione in dipartimenti tematici, di carattere scientifico, tecnologico e storico, che troveranno sede, anche fisica, presso realtà museali e produttive esterne al museo come contenitore.

Il Leonardo da Vinci si pone anche come fulcro della **rete** nazionale dei musei di carattere scientifico-tecnico, il cui coordinamento vuole promuovere e presentare al pubblico, anche attraverso i nuovi strumenti della comunicazione come Internet, le attività dei vari enti e la diffusione della cultura scientifica.

Breve descrizione:

Nato nel 1942 come *Fondazione privata per il museo della scienza e dell’industria*, riconosciuto come Ente morale nel 1947, divenuto museo statale nel 1958, il *Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci* di Milano è oggi una delle strutture museali più visitate in Italia. Nel 1975 subì una prima forte modifica istituzionale con la trasformazione in Ente Pubblico non Economico - legge 70/75 – che riconobbe la costituzione di un proprio Consiglio di Amministrazione e dell’autonomia amministrativa, vigilata dal Ministero della Pubblica Istruzione.

Nel 1953 i principali attori dell’Amministrazione pubblica, della cultura e del mondo imprenditoriale – produttivo milanese parteciparono alla fondazione del museo in quanto tale. Scopo principale dell’ente era l’alfabetizzazione scientifica e tecnica di una nazione che allora aveva una fisionomia quasi esclusivamente rurale. La trasformazione in museo statale segnò l’inizio di una generalizzata fase di declino, principalmente causata da una “perdita di attenzione” da parte degli enti territoriali per quello che doveva e poteva essere il ruolo del museo nel contesto cittadino.

Questa fase di declino è stata contrastata negli ultimi anni, con il rilancio delle attività legate alla comunicazione, alla promozione e alla organizzazione di iniziative ed eventi particolari. A questa ridefinizione delle attività del museo non è però corrisposto un afflusso tale di risorse economiche, che potesse portare ad una implementazione delle collezioni.

Nel 1996 è intervenuta Assolombarda – Associazione Industriali della Lombardia - proponendo un progetto di rilancio della presenza e del ruolo del Museo nella città e di riesame generale della sua fisionomia progettuale, dal punto di vista amministrativo-istituzionale e culturale.

Il nuovo assetto prevede per il museo un ruolo di “fabbrica” della cultura scientifica del Paese, dove affrontare il tema cruciale del rapporto tra formazione, processi di sviluppo e competitività produttiva nei settori della scienza e della tecnologia.

Ingegneria istituzionale:

Il 1° gennaio 2000 il museo si trasformerà da Ente Pubblico a *Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci*.

Il profilo istituzionale scelto è quello della Fondazione di Partecipazione, con personalità giuridica di diritto privato, senza fini di lucro e con finalità che si esplicano nell'ambito del territorio nazionale. Questo nuovo modello istituzionale permette l'interazione di capitale pubblico e privato e conferisce al museo maggiori strumenti di flessibilità nella gestione della cultura: è un istituto giuridico concepito con l'intento di coniugare, quali soci, vari soggetti (persone fisiche, giuridica, associazioni, fondazioni, istituzioni, enti pubblici e privati) che possano apportare all'ente un capitale vario (costituito non solo da beni mobili e immobili, ma anche da conoscenze, servizi, competenze specifiche, ore di lavoro) e conferire al museo la solidità strutturale e patrimoniale delle fondazioni tradizionali, garantendo economicità e efficacia di gestione.

Sono soci fondatori del rinnovato ente:

- Stato
- Regione Lombardia
- Provincia di Milano
- Comune di Milano
- Università degli Studi di Milano
- Sistema Confindustriale – Assolombarda
- Camera di Commercio di Milano

Il bilancio del Museo si costituirà seguendo i criteri di un ente privato, praticando modalità di gestione che consentano la massima redditività; tuttavia è indispensabile che esso possa svolgere anche scelte innovative e promozionali non condizionate dalle leggi del mercato in senso stretto, in quanto per le proprie finalità deve perseguire l'interesse della collettività, che non è immediatamente quantificabile. In questo senso è indispensabile il contributo della collettività rappresentata dagli enti pubblici preposti al perseguimento degli stessi fini ai diversi livelli di espressione territoriale (Stato, Regione, Provincia, Comune).

Le attività saranno sostenute per un terzo dal contributo pubblico, per un terzo saranno a carico dei sottoscrittori privati, per un terzo saranno coperte dalle entrate proprie del museo (vendita di biglietti, merchandising, ecc.).

L'assetto istituzionale della fondazione

Il nuovo assetto del museo prevede la presenza dei seguenti organi:

- **Assemblea della fondazione** – composta da enti pubblici e privati, soci fondatori, che partecipano alla costituzione del fondo di dotazione dell'ente; l'assemblea ha un proprio bilancio, elegge i consiglieri di amministrazione, costituisce l'organo di vigilanza sindacale sul Consiglio di Amministrazione;
- **Consiglio di Amministrazione** – composto dai membri, rappresentanti delle Istituzioni pubbliche ai diversi livelli territoriali, dei sottoscrittori privati, degli altri utenti riuniti nell'associazionismo di riferimento. Il Consiglio definisce le linee generali di sviluppo della fondazione, elabora il bilancio preventivo ed il conto consuntivo, nomina il Presidente, il Direttivo, il Direttore Generale, la Commissione di Vigilanza, la Commissione Culturale, le commissioni tematiche;
- **Direttivo** – composto dal Presidente, dal Direttore Generale e dai due Vicepresidenti. Ha il compito di delineare gli indirizzi di spesa, di proporre iniziative e gestire le direttive del Consiglio di Amministrazione, di vigilare sui contratti e sugli appalti;

- **Direzione generale** – è composta dal Direttore Generale, che dura in carica per quattro anni e ha il potere di amministratore delegato della fondazione; dai Direttori di dipartimento e dal Direttore dei servizi amministrativi, che sono nominati dal Direttivo. La Direzione determina le linee e le strategie di attività del museo nell'ambito del quadro generale determinato dagli organi di governo;
- **Dipartimento** – il Consiglio di Dipartimento ha compiti consultivi sui programmi. Il Dipartimento ha invece una propria autonomia di bilancio e del personale nell'ambito delle risorse e delle direttive di carattere generale. Svolge inoltre iniziative e promozioni culturali ed economiche.

Questa architettura istituzionale permette di coinvolgere non solo grandi aziende, enti ed università, ma di favorire l'adesione al progetto di semplici persone fisiche che, con contributi non particolarmente rilevanti, potranno partecipare in modo attivo e diretto alla vita dell'istituzione e riceverne i relativi benefici. Questo "azionariato culturale scientifico" potrà esprimere la sua adesione al museo e partecipare al processo di formazione delle decisioni. Di questo gruppo di associati all'ente faranno parte le aziende o organizzazioni che, mediante il finanziamento di specifiche attività, arricchiranno le sezioni ed i dipartimenti. Questo aspetto si pone come cerniera tra il rinnovamento istituzionale organizzativo e quello tematico.

La trasformazione del Museo Leonardo da Vinci in fondazione di partecipazione costituisce una risposta al processo generale di chiarimento del ruolo di indirizzo e non di gestione del moderno Stato italiano. Questo modello istituzionale sottende la volontà di rendere direttamente partecipi cittadini, enti e istituzioni nella diffusione culturale del Paese. In particolare, questa trasformazione permette al mondo industriale, direttamente interessato al potenziamento del Museo, di finanziare in parte l'ente e di partecipare, insieme agli enti pubblici, alla sua gestione. Lo Stato resta comunque partecipe della "vita" della Fondazione, sia dal punto di vista del finanziamento sia dal punto di vista della gestione, in quanto si prevede che rappresentanti dei Ministeri della Pubblica Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica e dei Beni e le Attività Culturali facciano parte del Consiglio di Amministrazione.

Allo Stato è poi attribuita la funzione di deliberare le modifiche statutarie e lo scioglimento della Fondazione, la quale, per il resto è una vera e propria fondazione di diritto privato alla quale si applicano, anche per quanto riguarda la gestione, le disposizioni del codice civile.

Il Museo Diffuso

Il rinnovamento del museo non riguarda solo l'assetto istituzionale, ma anche l'organizzazione delle attività museali, gestita da diversi dipartimenti.

L'aspetto centrale del rinnovamento organizzativo è il superamento del modello di divulgazione centralizzato, realizzato attraverso il moltiplicarsi di piccoli e grandi musei tematici, le mostre sul territorio, l'archeologia industriale, ed altri modelli di fruizione della cultura decentrata, che hanno portato alla creazione dei **dipartimenti** tematici, sia di natura scientifica che di carattere storico – tecnologico. È un modello organizzativo che permette di accostare la vita del museo al mondo produttivo secondo specifici ambiti tematici.

I dipartimenti tematici saranno strutturati secondo i seguenti settori d'interesse:

- Scienze matematiche, fisiche e chimiche
- Archeologia industriale e documentazione tecnica e tecnologica
- Nuove tecnologie e comunicazione
- Trasporti terrestri
- Mare
- Volo

- Scienze agroalimentari
- Biblioteca
- Didattica
- Ecc.

Il dipartimento costituisce un organismo che, sia pure sotto il controllo e con il finanziamento principale da parte della Fondazione, possiede discreti margini di autonomia. Esso potrà avere risorse proprie con entrate da mercato, realizzate in base alla capacità di interagire con il mondo della produzione e, al contempo, potrà influire dialetticamente con il Museo sulla determinazione del quadro annuale. Ogni dipartimento ha un proprio Comitato Scientifico che ne delinea le linee culturali di sviluppo, sia pure nell'ambito delle direttive di massima espresse dal Museo nel suo insieme.

I dipartimenti non sono perciò necessariamente legati all'attuale configurazione del Museo: molti saranno del tutto nuovi, dettati dall'evoluzione della società.

Il quadro di articolazione dei dipartimenti si sviluppa attraverso molteplici punti.

Una prima riorganizzazione risulta essere legata al **sistema generale della divulgazione scientifico tecnica**. Il museo sta creando un vero e proprio sistema nazionale della diffusione della cultura scientifica e tecnica, costituendo una rete di contatti con altre realtà italiane: l'obiettivo è quello di stabilire un dialogo costante ed una interconnessione sistematica con il Museo di Storia della Scienza di Firenze, con la Fondazione IDIS di Napoli, con Experimenta di Torino, con il Centro di Divulgazione dei Magazzini del Cotone di Genova, con l'Immaginario Scientifico di Trieste, con altre realtà europee, quali il Deutsches Museum di Monaco. Con i musei di Firenze e di Napoli è stato presentato un programma comune che ha come scopo la raccolta ed il coordinamento informativo delle piccole realtà diffuse sul territorio nazionale. Il quadro così delineato verrà pubblicato su Internet.

Il museo Leonardo da Vinci si pone inoltre come fulcro del coordinamento ed indirizzo dei musei scientifici a carattere tematico esistenti.

Il sistema del museo diffuso si realizza anche dal punto di vista dei dipartimenti storici e tecnologici. Per il rinnovamento delle aree espositive di carattere tecnologico ha una funzione fondamentale la presenza di aziende singole (o gruppi), particolarmente vivaci nel settore produttivo. Questa presenza comporta maggiori potenzialità di contributo sia sul piano economico che su quello culturale.

All'interno dell'architettura stessa del museo saranno "storicizzati" i rapporti con le grandi imprese: la sala IBM costituirà il **museo storico del computer**, con la realizzazione di laboratori didattici dedicati all'alfabetizzazione della rete, alla multimedialità, alla realtà virtuale; al nuovo assetto del dipartimento delle **tecnologie elettroniche** hanno partecipato IBM, Telecom e STMicroelectronics.

La nuova configurazione del museo prevede un nuovo modo di presentare la divulgazione scientifica attraverso la presenza dei **dipartimenti decentrati** sul territorio cittadino. Determinati settori del museo verranno realizzati fuori dalle mura del museo stesso: **i laboratori di restauro** saranno ospitati presso il nuovo insediamento universitario della Bovisa, di proprietà del Politecnico di Milano; nei capannoni della ex Caproni, presso l'aeroporto di Malpensa, verrà creato il **museo dell'aereo**; il **museo dell'agricoltura** sarà spostato presso un'Azienda Agricola di Senago. Un'altra ipotesi di legame forte con il territorio e con il mondo produttivo vede Milano come il centro di coordinamento e assemblaggio dei musei delle attività produttive tessili dell'Italia del nord..

Con i dipartimenti decentrati il Museo intende creare **un vero e proprio sistema nazionale della diffusione della scientifica e tecnica** al quale partecipino i grandi enti, come i musei

dell'energia (gas ed elettricità) di AEM, ma anche le iniziative più piccole come i musei tematici, che hanno bisogno di essere rivitalizzati tramite l'inserimento negli itinerari di visita; le mostre e le fabbriche come luogo in cui si possono organizzare visite per capire i metodi di produzione del nostro tempo.

Laddove esistono già importanti istituti attivi sul tema (incluso il Museo stesso), non è necessaria la realizzazione di nuovi poli e il dipartimento può essere inteso come un semplice strumento di indirizzo del pubblico, mediante un'azione di coordinamento per concertare le attività comuni delle numerosissime realtà museali già esistenti.

Museu d'Arqueologia de Catalunya. Empúries

Valeria Beolchini

Elementi innovativi:

L'Area Monumentale di Empuries è uno dei siti archeologici più visitati dell'intera penisola iberica.

Dal 1993, a seguito della trasformazione giuridica del parco archeologico in organismo autonomo della Deputazione di Barcellona, ha avuto inizio un processo di modernizzazione e potenziamento delle strutture presenti nel sito ed è stato inoltre creato uno staff tecnico che si dedica a tempo pieno alla creazione di servizi per il pubblico. Empuries in particolare è all'avanguardia a livello nazionale nell'offerta di programmi *educational* per le scolaresche, la cui affluenza annuale al sito è pari ad oltre 1/5 dell'intero numero di visitatori.

All'interno dell'area archeologica sono stati poi organizzati nel biennio 1994-1995 dei corsi di formazione per ragazzi disoccupati, nell'intento di creare giovani specialisti in settori connessi alla conservazione e all'abbellimento di siti archeologici, quali il restauro di strutture murarie antiche, l'arredamento di giardini e la coltivazione in vivaio di piante di tipo mediterraneo.

Si è trattato di un'esperienza sicuramente innovativa, sia a livello nazionale che europeo, che purtroppo non ha avuto seguito. Il modello messo a punto dalla Scuola-laboratorio "Emporiton" rimane però un esempio esportabile anche all'estero, in aree archeologiche in cui esistano due presupposti fondamentali:

- una buona capacità gestionale e organizzativa a livello centrale;
- fondi pubblici stanziati per promuovere la formazione professionale.

Breve descrizione:

L'antico porto di Empuries sorge nella parte nord-orientale della regione catalana, in uno dei luoghi della Costa Brava più belli e visitati in estate da turisti di ogni nazionalità. Da un punto di vista archeologico, si tratta di un sito unico in tutta la penisola iberica, in quanto conserva ancora affiancati e in parte sovrapposti i resti della città greca di *Emporion* e della più tarda città romana di *Emporiae*.

Fondato da mercanti focei nel VI secolo a.C., il porto di Empuries ebbe sempre vocazione prettamente commerciale, essendo destinato fin dalle origini agli scambi (*emporion*) fra mercanti e indigeni, grazie anche al fatto di trovarsi sulla costa lungo la rotta navale che dal nord del Mediterraneo scendeva verso le ricche regioni della penisola iberica meridionale.

Nucleo iniziale della colonia fu una piccola isola situata di fronte alla costa (corrispondente all'attuale paese di Sant Martí d'Empuries e ricordata dalle fonti antiche con il nome di "Palaia Polis"), poi l'abitato si estese sulla terra ferma dando vita alla cosiddetta "Neápolis". Verso la fine del III secolo a.C., durante la seconda guerra punica, i Romani conquistarono *Emporion* e la trasformarono in uno dei nodi nevralgici del processo di romanizzazione della penisola.

Lo splendore economico del sito decadde però rapidamente nel corso del I secolo d.C., a seguito dei mutamenti avvenuti nelle rotte commerciali del Mediterraneo. Empuries sopravvisse ancora due secoli, dopodiché la città venne completamente abbandonata e parzialmente utilizzata nel settore settentrionale della Neápolis come area cimiteriale della comunità cristiana in epoca tardo-antica. Risale infatti alla fine del III secolo d.C. lo spostamento dell'abitato verso l'attuale paese di Sant Martí d'Empuries, l'antica Palaia Polis, che poi divenne capitale della contea franca e successivamente capitale della contea catalana, fino a tutto l'XI secolo.

La riscoperta archeologica del sito è iniziata nel 1908 e da allora non ha mai subito interruzioni, se si eccettuano gli anni della Guerra Civile (1936-1939). Fino ad oggi è stato riportato in luce solo il 25% dell'intero giacimento e solo un decimo della superficie della città di epoca romana.

Politiche verso lo staff:

Nel corso del biennio 1994-1995 ad Empuries è stato realizzato un progetto di formazione e inserimento professionale (EMPORITON) che ha coinvolto circa 70 giovani di età compresa fra i 16 e i 25 anni.

Si è trattato di un progetto fortemente innovativo e pionieristico, nato all'interno del programma "Escoles-Taller i Cases d'Oficis" messo a punto nel 1985 del Ministero del Lavoro e della Sicurezza Sociale spagnolo, e che ha visto la collaborazione di vari partner istituzionali: l'Ente Autonomo per l'Area Monumentale di Empuries (OACME) della Deputazione di Barcellona; il Comune di l'Escala, l'Istituto Nazionale di Sviluppo Occupazionale (INEM) e il Fondo Sociale Europeo.

Già dal 1991 il Centro Europeo per il Patrimonio si era assunto l'incarico di incentivare potenzialità e servizi del sito archeologico catalano e così nel 1993, grazie all'impegno dell'OACME, è nata la Scuola-laboratorio "Emporiton".

Obiettivi principali del progetto sono stati:

- promuovere la formazione e specializzazione delle risorse umane necessarie per soddisfare la domanda occupazionale generata dallo sviluppo dell'area monumentale di Empuries;
- realizzare i programmi formativi necessari per la qualifica professionale dei giovani partecipanti ai corsi della scuola-laboratorio in modo da facilitarne l'inserimento professionale diretto nel progetto o indiretto in cooperative di servizi o altre aziende della regione;
- sviluppo di programmi di adeguamento e creazione di nuovi servizi nell'Area Monumentale di Empuries
- collaborare al miglioramento della fruibilità del percorso archeologico di Empuries e, di conseguenza, della qualità della visita;
- elaborare un programma di restauro e conservazione dei monumenti e di abbellimento delle aree con opere di giardinaggio;
- integrare le direttive di un progetto occupazionale di scala nazionale in un progetto locale di gestione di un sito archeologico;
- partecipare ai piani di sviluppo promossi dal municipio di l'Escala.

"Emporiton" è dunque nato con il proposito di inserire giovani disoccupati in lavori socialmente utili, formando specialisti nel campo del recupero del patrimonio naturale, storico e culturale.

I giovani allievi vennero divisi in tre corsi:

- 1) restauro di strutture archeologiche;
- 2) arredamento di giardini di tipo mediterraneo;
- 3) tecniche di coltivazione in vivaio di piante locali.

La selezione dei partecipanti avvenne a seguito di una convocazione con atto pubblico di tutti i giovani disoccupati di età compresa fra i 16 e i 25 anni residenti in uno dei comuni del municipio di l'Escala (Figueres, La Bisbal, l'Armentera, Sant Pere Pescador, Vilademat, verges, Albons, Ullà, Bellcaire, Torroella de Montgrí, Vilamacolum, Ventallò), con la sola clausola posta dall'INEM che non avessero avuto alcuna esperienza lavorativa precedente. Fra i 2671 ragazzi presentatisi al concorso, ne furono scelti 45 con interviste e colloqui, in modo da formare gruppi di lavoro eterogenei da un punto di vista del livello di formazione scolastica e con una presenza il più possibile uniforme di uomini e donne.

Un altro aspetto interessante del progetto è che le ore di lezione comprendevano anche corsi di recupero scolastico e corsi di catalano, per cui buona parte dei ragazzi al termine del biennio ha conseguito il diploma di scuola media superiore.

Inoltre la struttura organizzativa molto semplice di “Emporiton” ha consentito una partecipazione reale dei giovani prescelti a tutte le fasi di sviluppo del progetto, comprese quelle iniziali di allestimento delle aree di lavoro (costruzione dei magazzini, del vivaio, delle aule per le lezioni teoriche).

Il personale era così diviso:

- un direttore e una coordinatrice che si sono occupati della selezione degli alunni e della pianificazione dei corsi della Scuola-laboratorio;
- due ausiliari amministrativi;
- un responsabile per ogni modulo tematico:
 1. un archeologo per il modulo di restauro architettonico;
 2. un architetto per il modulo di arredamento dei giardini;
 3. un tecnico forestale per il modulo di coltivazione in vivaio.

L’equipe si è mantenuta elastica e con continui collegamenti incrociati, grazie al coordinamento globale affidato al direttore.

“Emporiton” è stato organizzato in quattro semestri:

uno di introduzione, due di formazione e un ultimo di specializzazione.

Già dal secondo semestre i ragazzi venivano assunti con regolare contratto di formazione, dato questo che acquista ancora maggiore rilevanza se si considera che si trattava di giovani tutti alla prima esperienza professionale.

Oltre alle normali lezioni teoriche e pratiche specifiche per ogni modulo, il programma ha previsto anche:

1. visite culturali, per avvicinare gli alunni alle differenti realtà presenti nella regione;
2. corsi di recupero scolastico e corsi di catalano;
3. programmi di formazione professionale e di impresa;
4. programmi di formazione specifici per ogni singolo modulo;
5. laboratori specializzati

L’ultimo semestre di specializzazione era incentrato su stesura di c.v., colloqui e prove di selezione; corsi di marketing, corsi di amministrazione di impresa e di gestione amministrativa; contrattualistica, corsi base di gestione di cooperative (corso tenuto da un professore dell’Istituto di formazione e promozione di Cooperative del Dipartimento del Lavoro della Regione di Catalogna).

Risultati: A chiusura del biennio gli organizzatori del corso hanno contattato 283 imprese, per lo più catalane, operanti nel ramo edilizio e dell’arredamento dei giardini e vi hanno indirizzato i loro giovani restauratori/ giardinieri, molti dei quali hanno trovato impiego.

Era stata anche creata una cooperativa di servizi (A.R.P.A. SCCL) composta da sei allievi dei moduli di restauro e giardinaggio e dai due rispettivi coordinatori dei moduli, ma purtroppo è fallita.

Ancora oggi, infine, due dei ragazzi usciti da “Emporiton” lavorano stabilmente per l’Area Monumentale di Empuries.

Politiche verso il pubblico:

Empuries ha avuto nel 1998 213.575 visitatori, di cui più di 1/5 erano scolaresche.

Per questo il sito catalano ha organizzato a partire dal 1993 una “Area de Difusión” affidata a personale tecnico specializzato, che si occupa dei servizi per il pubblico e, in particolare, dei programmi *educational* studiati per i giovani visitatori.

Lo staff di Empuries ha creato per le scolaresche una serie di visite didattiche a tema (“Anche le pietre parlano”, “Vivere nel passato”, “Empuries colonia greca” ed “Empuries colonia romana”), impostate di volta in volta in accordo con il docente dei ragazzi, secondo quelle che sono le esigenze del singolo gruppo.

Particolare successo ha poi fra i ragazzi la “Visita romana”, in cui due antichi abitanti di Empuries, *Caius Aemilius* e *Iulia Domitilla*, accompagnano la scolaresca in una piacevole passeggiata attraverso le rovine della città, raccontando come si svolgeva la loro vita nel I secolo d.C.

Inoltre esistono una serie di laboratori didattici in cui le classi vengono a contatto con i reperti archeologici del sito. Così infatti nel laboratorio “Gli enigmi di Empuries” i ragazzi possono giocare e scoprire il mondo antico attraverso riproduzioni di oggetti trovati nel corso delle campagne di scavo, mentre nei laboratori “La ceramica nei tempi antichi” e “Opus musivum” dipingono contenitori ceramici e realizzano piccoli mosaici.

Tutte queste attività sono completate da materiali didattici forniti a ciascuna classe, come ad esempio la valigetta “Missione Empuries”, contenente oggetti che ricordano la vita quotidiana degli antichi abitanti di Empuries, diapositive, piante e testi descrittivi dell’area archeologica.

I servizi per le scolaresche sono affidati da anni a una cooperativa di servizi (Artemis SCCL).

L’Area Monumentale di Empuries conduce dal 1993 approfonditi studi annuali sui visitatori, focalizzando l’attenzione sulla raccolta dei dati relativi al paese di provenienza, all’età, al livello scolastico e al tempo che dedicano alla visita del sito.

Purtroppo si tratta di dati che non sono mai stati pubblicati, per cui non possono essere divulgati.

Fra i servizi messi a disposizione del pubblico vi sono autoguide sonore, accompagnatori specializzati in grado di esprimersi nelle principali lingue europee (inglese, francese, tedesco, italiano, olandese e ovviamente catalano e castigliano) e numerose brochure gratuite.

Dall’anno scorso, inoltre, durante i mesi estivi è possibile visitare Empuries tutti i venerdì e le domeniche all’ora del tramonto (20.30 - 22.30), guidati da un antico romano. E’ sicuramente l’ora migliore in cui passeggiare fra le rovine antiche, quella in cui forse è più facile rivivere atmosfere del passato. La visita serale si conclude con un filmato multivision, che ripercorre fra immagini e musiche la storia del sito, e con un rinfresco nel vicino paese di Sant Martí d’Empuries, il tutto compreso nel prezzo del biglietto.

Un’ultima annotazione: il sito catalano ha una lunga tradizione nel campo della formazione e dell’*educational*. Risale infatti al 1946 la creazione del “Curs d’Arqueologia”, borsa di studio che consente a una trentina di giovani archeologi provenienti da tutta Europa l’esperienza unica di vivere per un mese all’interno dell’area archeologica, dedicandosi la mattina ad attività di scavo e seguendo ogni pomeriggio lezioni tenute da docenti di tutto il mondo su argomenti monografici che variano di anno in anno.

MuSiS

Associazione per il sostegno dei musei e delle collezioni della Stiria

Monika Horny

Elementi innovativi:

MuSiS è un'associazione di musei della Stiria, attraverso la quale essi collaborano nei campi del marketing, della finanza, del lavoro in rete e delle attività culturali regionali. È la prima associazione di questo genere in Austria ed è stata poi presa come modello da altre regioni del Paese. Attualmente sta elaborando un programma di formazione museologica che sarà attuato in tutta l'Austria e diretto agli operatori museali non laureati o a chi è interessato a lavorare nei musei regionali e locali. Il progetto creerà 13 nuovi posti di lavoro.

Breve descrizione:

MuSiS è stata fondata nel 1991, con lo scopo di fungere da organizzazione "ombrello" a servizio dei musei e delle collezioni della Stiria.

Si presenta essenzialmente come una piattaforma per la soluzione dei problemi generici dei musei ed allo stesso tempo si pone come portavoce dei musei associati nei confronti del settore pubblico. È questa doppia valenza di MuSiS che ha fatto assurgere questa organizzazione a modello utilizzato dalle altre regioni austriache.

Nel 1995 MuSiS insieme con l'"ARGE - Regional Culture" ha iniziato un progetto finalizzato alla documentazione di tutti i musei e di tutte le collezioni della Stiria. Questo progetto ha avuto l'appoggio sia del dipartimento per la cultura della Regione Stiria sia del Ministero Federale per l'istruzione e la cultura.

Nel 1999 l'elenco aggiornato dei musei stiriani è stato inserito su Internet. MuSiS è un'agenzia indipendente di categoria che opera a favore dei musei e delle collezioni stiriani; collabora a livello sia nazionale sia internazionale con federazioni museali e con altre associazioni professionali.

L'attuale patrimonio culturale dei musei e delle collezioni della Stiria aperti al pubblico annovera circa 220 istituzioni di vario tipo: musei etnografici, civici o locali, musei scientifici e tecnologici, musei e gallerie d'arte.

Queste istituzioni conservano opere che si inseriscono nell'ampio spettro che intercorre tra la vita quotidiana e la cultura avanzata, che costituiscono un contributo inestimabile finora preso troppo spesso in poca considerazione.

I compiti di MuSiS

MuSiS informa. La sua funzione centrale è quella di fornire ai musei ed alle collezioni informazioni su questioni di interesse legale, tecnico e organizzativo. MuSiS inoltre offre consulenze in materia di pubbliche relazioni e mantiene i contatti con i mass media, affinché sia reso chiaro il significato dei musei come portatori di cultura, istituzioni per l'istruzione e fonti di identità territoriale nello sviluppo di una regione e della sua cultura.

MuSiS consiglia. Organizza conferenze e visite finalizzate alla soluzione dei problemi delle istituzioni associate, alla consulenza ed alla fornitura di notizie ed informazioni.

MuSiS rappresenta. MuSiS si presenta pubblicamente quale rappresentante dei musei stiriani nei confronti di altri operatori culturali, delle reti e del settore pubblico. Dal 1997 funge da

agenzia di categoria dei musei della Regione nel "forum di dibattito sulla cultura" del Dipartimento Nazionale per la Cultura.

MuSiS collabora. Cerca di sviluppare i contatti fra i musei e con il mondo esterno, con gli specialisti ed i rappresentanti dei settori dell'economia e della politica. Coopera a livello nazionale con gli enti preposti alla salvaguardia del patrimonio nell'Austria Inferiore e a Salisburgo, a livello internazionale con altri enti quali il "Forum dei musei non-governativi nella Bavaria" (Monaco) o l'EMAC (European Museum Advisors Conference). Mantiene i rapporti con l'ICOM International Council of Museums.

MuSiS comunica. MuSiS appoggia la nascita e l'organizzazione dei forum regionali di discussione ai quali partecipano i rappresentanti dei musei; questi sono considerati elementi fondamentali per l'individuazione dei musei regionali e per la creazione di una chiara identità collegiale. Attraverso questa organizzazione viene facilitato il collegamento fra i musei ed il turismo, l'economia e l'amministrazione pubblica.

MuSiS pubblica. MuSiS opera anche come editore di pubblicazioni riguardanti i musei. Nel 1998, ha pubblicato "Museum Country Styria". La rivista trimestrale "Stellwand" è la voce dell'associazione e si rivolge sia al lettore professionista sia agli amici dei musei.

MuSiS forma. Organizza la giornata "Styrian Museum Day" ogni anno, cambiandone di volta in volta il tema, nonché una giornata di studio "MuSiS Studientag". Propone anche sei moduli avanzati di formazione col titolo "La professionalizzazione ed il lavoro in rete nel contesto dei musei stiriani" che costituiscono altrettanti corsi di formazione continua di base per i lavoratori museali. L'équipe progettuale di MuSiS sta provvedendo alla omologazione di questi corsi.

La posizione finanziaria di MuSiS

L'associazione è finanziata da fondi pubblici: AMS (servizio per il mercato del lavoro), St.WUK (Steirische Trägergesellschaft für Wissenschafts-, Umwelt- und Kulturprojekte), Ministero Federale per l'Istruzione e la Cultura. Inoltre gode di entrate proprie costituite dalle quote associative annuali pari a 365 scellini.

Gestione delle risorse umane:

Con l'aiuto dell'AMS e dello St:WUK si è potuto creare dei nuovi posti di lavoro all'interno dell'Associazione. Dall'anno scorso lavora presso la sede dell'associazione un gruppo stabile di impiegati, composto da:

- * uno storico/manager culturale
- * uno studioso di folclore/manager culturale
- * uno storico dell'arte/esperto di marketing
- * una segretaria

Gli interventi e le azioni future sono discusse dai diversi componenti dello staff nel corso di riunioni settimanali.

Progetti in corso

Gli obiettivi dell'Associazione sono sviluppati attraverso la realizzazione di progetti. Qui di seguito presentiamo i progetti ora in corso ed i risultati finora ottenuti:

- **"Museumsland Steiermark"**

è il libro dei musei e delle collezioni stiriane che funge da guida per chi visita i musei della Stiria.

- **Creazione dei nuovi posti di lavoro nel campo museale**

MuSiS aiuta in modo particolare quei direttori di museo che sono sprovvisti di laurea universitaria, proponendo loro corsi di formazione.

Nell'ambito del progetto "La professionalizzazione ed il lavoro in rete nel contesto dei musei stiriani" avviato da MuSiS in collaborazione con 13 musei stiriani e finalizzato al miglioramento della qualità e degli standard dei musei, l'Associazione offre otto moduli di formazione avanzata. I corsisti verranno formati professionalmente qualificandoli per l'impiego nel settore museale attraverso tirocini presso MuSiS e il Museumsform Steiermark. I contenuti del corso costituiscono anche la base del programma nazionale di formazione museologica avanzata per operatori non laureati, e la strutturazione del corso servirà come modello per un progetto, in via di sviluppo, di un corso di diploma. I moduli sono accessibili anche a chiunque sia interessato all'argomento, dietro il versamento di una tassa d'iscrizione.

I corsi sono organizzati in collaborazione con due Regioni austriache (Salisburgo e l'Austria Inferiore), con l'ufficio federale per l'istruzione delle persone adulte e con la divisione musei del Denkmalamt federale.

I moduli proposti sono i seguenti:

- 1) inventariazione
- 2) lavoro con oggetti, cose e materiali
- 3) attenzione al cliente
- 4) lavoro assistito col computer nel museo
- 5) strategie finanziarie museali
- 6) identità del museo
- 7) marketing museale

La pianificazione degli ultimi due moduli è rimandata finché non saranno note le preferenze di coloro che parteciperanno al corso.

Verranno organizzate altre due manifestazioni a mo' di completamento del programma speciale di formazione diretto ai lavoratori museali. A differenza dei moduli precedentemente descritti, saranno aperte a tutti i lavoratori museali della Stiria e delle Regioni limitrofe. Potrebbero essere creati 18 nuovi posti di lavoro in 13 musei durante in un solo anno.

• **I musei piccoli e l'arte contemporanea**

MuseMuseum - progetto elaborato congiuntamente da MuSiS e dall'IGS 2000.

La presentazione di sé stessi al pubblico risulta molto difficile ai musei più piccoli: MuSiS promuove la cooperazione tra piccoli e grandi musei per rafforzare l'immagine dell'insieme dei musei attraverso le attività collettive dirette al pubblico, conservandone però il carattere prettamente individuale.

MuSiS mira alla costruzione di un'identità collegiale, al cui studio sta lavorando l'IGS 2000 (Internationale Gartenschau 2000). Il MuseMuseum intende dimostrare che nonostante la frequente assenza delle infrastrutture il luogo comune del museo "polveroso" è ormai privo di validità.

• **MuseMuseum - una sfida interdisciplinare**

Ai giovani artisti come ai musei minori con poche risorse finanziarie viene proposta l'opportunità di sviluppare la propria creatività. L'artista può visitare un museo con una guida audio e video ed avere dettagli sulle funzioni classiche museali: la raccolta e la conservazione di oggetti, il prestito, la negoziazione, la ricerca. Viene anche previsto il lavoro in rete tematico.

In un'area del MuseMuseum sarà esposto un oggetto di uso quotidiano e, in base alle discussioni che questo oggetto provocherà, sarà definito il tema da sviluppare per ogni museo: ogni istituzione sceglierà un'opera, rispondente all'argomento prescelto, che sarà esposta nella area dell'IGS (150 m² di spazio espositivo) per un periodo di cinque settimane.

Ai musei soci di MuSiS verrà anche data la possibilità di esporre durante un'unica giornata un oggetto di uso quotidiano a loro scelta, che verrà descritto e motivato da un incaricato del museo stesso. Questo tipo di iniziativa permette da un lato un lancio pubblicitario dei musei, dall'altro la comunicazione e la cooperazione tra il personale dei diversi musei.

• **"Kulturlandschaft Ennstal": un modello per le reti regionali nella Stiria**

MuSiS sta promuovendo la rete museale nella Regione Ennstal, il "Kulturlandschaft Ennstal".

La rete si articolerà in quattro sezioni:

- Il marketing e le relazioni pubbliche
- La struttura organizzativa
- Scambi di esperienze e di conoscenze
- Lo scambio degli oggetti da esporre

"Kulturlandschaft Ennstal"

L'idea di costruire un collegamento tra le iniziative culturali e i musei della Regione Ennstal è nata circa 20 anni fa. Quando nel maggio 1999 MuSiS, in collaborazione con l'AMS e con lo ST-WUK in veste di sostenitore finanziario, ha dato il via al progetto "La professionalizzazione ed il networking nel contesto dei musei stiriani", la realizzazione della proposta primitiva diventò fattibile.

Al modello "Culture Landscape Ennstal" (paesaggio culturale dell'Ennstal) partecipano venti musei molto diversi per dimensione, per struttura del personale e per tipologia dominante di raccolta: dal museo di Ramsau, al parco naturale Großsölk in Stein sulle sponde dell'Enns, al museo del paesaggio di Schloß Trautenfels, ai monasteri dell'Admont, ai musei del Salzkammergut ed al Silvanum in Großreifling.

Temi comuni dei musei sono il rapporto tra natura e cultura, i diversi stili di vita e le attività antropiche di queste zone, e costituiscono anche il ponte tra passato e presente.

Passi concreti

I primi passi concreti verso il lavoro in rete di questi musei sono stati già fatti. Nel maggio 1999, MuSiS ha organizzato la prima riunione dei direttori e curatori dei musei per lo scambio di idee e di esperienze. Ha anche iniziato a rivitalizzare le forme di cooperazione e le reti esistenti: verrà sviluppata la comunicazione fra i musei e le iniziative culturali, sono stati formati gruppi di lavoro sul marketing, sulle relazioni pubbliche e sulla cooperazione.

Allo scopo di assicurare a livello nazionale uno scambio di informazioni ed esperienze è stata costituita l'associazione "ARGE Betreuerinnen von Regionalmuseen in Austria", il cui leader è MuSiS.

Collaborazioni internazionali:

Da oltre un decennio MuSiS sostiene le attività dei musei mettendo a loro disposizione il proprio know-how nonché consigli pratici. L'attuale obiettivo è di inserire nell'ambito delle attività di marketing anche i musei sloveni, ai fini di sviluppare ulteriormente il turismo culturale in questa regione mista stiriana-slovena.

Pertanto nel depliant illustrativo che elenca tutti gli alberghi e i musei partecipanti all'iniziativa verrà inserita una tessera con la quale si può usufruire di uno sconto del 10-20%. L'attività potrà contare sull'appoggio degli enti per il turismo di Graz e della Stiria.

I depliant e le tessere saranno disponibili in tutta la Stiria, e questo ne assicurerà la commercializzazione efficace a livello di pubblico. Inoltre l'ente per il turismo dello Steiermark ne fa pubblicità nella propria brochure.

I musei stiriani e sloveni

Nello Steiermark e nei paesi limitrofi sono attivi dei musei, di cui poche persone conoscono l'esistenza. L'utilizzo del direct marketing per proporre lo Steiermark quale zona del vino porterebbe ad una rivalutazione dell'immagine del museo, così come un'azione di sensibilizzazione del pubblico riguardo ad una percezione dei musei quali imprese di servizio di elevati standard qualitativi.

MuSiS ha già preso contatto con diversi musei sloveni che hanno espresso la propria disponibilità a partecipare nel progetto "Styrian museum bonus booklet" e si intravede lo sviluppo di una collaborazione transnazionale. Viene anche prevista un'analogia cooperazione tra

alberghi e ristoranti stiriani e sloveni con l'offerta ai visitatori dei musei di un voucher "culinario-culturale".

L'iter del progetto

Il depliant e la tessera verranno prodotti da MuSiS. Come già detto, il depliant elencherà, descrivendoli, tutti i musei, gli alberghi e i ristoranti partecipanti che si sono impegnati a concedere lo sconto del 10-20%. La tessera, di formato molto comodo, verrà distribuita gratis in tutto il Paese dagli enti per il turismo di Graz e della Stiria. Se il progetto troverà consenso in questi mesi, si potrà immediatamente avviare la preparazione delle tessere per le stagioni primaverile ed estiva.

Obiettivi

L'obiettivo di questa attività di marketing è la promozione dello sviluppo economico dell'area Stiria-Slovenia. I ricavi serviranno a proteggere e migliorare le opportunità della popolazione locale.

Asse prioritaria 2: sviluppo economico e cooperazione

- Enti potenzialmente responsabili del progetto: i musei steirici e sloveni; alberghi e pensioni stiriani e sloveni.
- Scopi e provvedimenti: networking di contenuto e di organizzazione delle attività e dei progetti culturali; collegamento mutuo tra la Stiria e la Slovenia.
- Effetti previsti: diversificazione e miglior attrattività dell'offerta turistica e culturale. Più ampio utilizzo delle operazioni e dei meccanismi. Promozione del turismo stanziale. Creazione dell'immagine della regione culturale Stiria-Slovenia. Scambio culturale e cooperazione indirizzati alla intensificazione dei mutui rapporti.
- Un carattere transnazionale: rimodellamento e miglioramento dell'offerta turistica. Networking delle strutture (informazioni, marketing). Coordinamento mutuo delle forniture. Rivalutazione della regione. Strategie pubblicitarie comuni. Gruppi di utenza comuni.
- Durata: primavera-estate 2000 (ed oltre, nel caso di successo).

The Ragged School Museum

Un museo della comunità nell'East End di Londra

Judi Caton

Elementi chiave innovativi

Il Ragged School Museum è un piccolo museo di quartiere indipendente in un'area metropolitana disagiata, i cui obiettivi fondamentali sono quelli di essere un servizio per la comunità e di combattere l'esclusione sociale. E' un caso ammirato e dal valore esemplare di museo radicato nella sua comunità, che offre opportunità per l'apprendimento attivo e la partecipazione ad attività per il tempo libero in un luogo dove le persone hanno poche possibilità di scelta.

Il Ragged School Museum è un caso esemplare di piccola impresa museale nel Regno Unito. Ha identificato chiaramente la sua *mission* e la sua nicchia di mercato e attrae finanziamenti per raggiungere il suo obiettivo di suscitare le speranze della popolazione locale e di aumentare le opportunità di offerta per il tempo libero. Il museo non ha un nucleo centrale di finanziamento proveniente dalle autorità locali e raccoglie tutti i suoi fondi da solo, progetto per progetto. Cerca partners per finanziare progetti e sempre più spesso è cercato da partners che desiderano lavorare col museo.

Il museo considera un successo il fatto di diventare una parte apprezzata della comunità e cerca ispirazione e modelli al di fuori del settore artistico, in altre istituzioni locali (ad esempio i consultori del servizio sanitario) che operano nella comunità.

Il modello è particolarmente rilevante nelle aree urbane degradate di tutta Europa (spesso aree povere con gran parte della popolazione costituita da immigrati), dove istituzioni artistiche e culturali devono giocare un ruolo importante nei confronti dell'esclusione sociale.

Breve descrizione

Il Ragged School Museum, che si trova in uno dei più poveri quartieri di Londra, Tower Hamlets, indirizza i suoi programmi alle mutevoli esigenze della popolazione locale, esclusa socialmente. In un'area in cui il tasso di disoccupazione è doppio rispetto alla media di Londra, una persona su quattro è del Bangladesh e il 24% degli adulti ha bassi livelli di alfabetizzazione, il museo offre servizi che rispondano al variare delle esigenze della comunità.

Raccoglie tutti i suoi fondi sulla base dei singoli progetti e punta molto sul fatto di offrire una maggior scelta per l'impiego del tempo libero ai giovani, molti dei quali restano disoccupati per lunghi periodi.

Il museo, retto da un *charitable trust* indipendente, occupa magazzini tardo-vittoriani lungo un canale trasformate in scuola gratuita per bambini poveri dal Dottor Barnardo, che in seguito fondò le famose case per gli orfani. I visitatori possono vedere una ricostruzione di una classe dell'epoca vittoriana e un'esposizione di oggetti sulla vita nell'East End negli anni Novanta del secolo scorso.

Il caso del Ragged School Museum è interessante per diversi motivi:

- ha una *mission* molto ben definita e un approccio dinamicamente imprenditoriale per una piccola istituzione
- combina lo stile manageriale con la forte funzione educativa legata al fatto di lavorare con una comunità locale con problemi di esclusione sociale
- il museo intende essenzialmente celebrare la gente e le loro vite, non accumulare e interpretare manufatti provenienti dall'East End di Londra

- Il museo intende sviluppare partnership sia all'interno sia all'esterno della comunità
- Per molte istituzioni artistiche e culturali di aree urbane degradate il modo di lavorare indicato dal Ragged School Museum non è soltanto una policy ma uno stile di vita.

Finanziamenti

Il finanziamento del Ragged School Museum è nel contempo dinamico e precario. Nel 1998 ha operato con un budget di sole 93.710 sterline. Di queste, 81.210 sterline erano un'entrata generata dal museo stesso e da donazioni vincolate, cioè donazioni concesse da *trusts*, *art bodies* e da aziende per particolari attività o progetti.

Le rimanenti 12.500 sterline sono finanziamenti non vincolati.

Circa 30.000 sterline derivano ogni anno dalle stesse due fonti, il London Boroughs Grants Scheme, (un'organizzazione sostenuta e controllata da tutte le 33 circoscrizioni di Londra) e da un accordo con l'autorità locale per l'istruzione con il quale il museo si è impegnato ad offrire un servizio educativo a Tower Hamlets.

Queste due fonti di finanziamento cesseranno rispettivamente in aprile e dicembre del 2001. Ciò significa che il museo, che già riesce a raccogliere più di 50.000 sterline all'anno, ora deve assicurarsi nuove fonti di finanziamento per il prossimo futuro.

Staff

Il museo conta su uno staff limitato con elevata competenza, volontari e risorse esterne se e quando necessarie.

Staff interno: il direttore del museo (museum manager) è responsabile del programma **educativo** della comunità; recentemente il museo ha assunto un mediatore culturale. La funzione di marketing è affidata in modi diversi a persone diverse sulla base del progetto, mentre un volontario una volta alla settimana svolge compiti di ufficio stampa.

Staff esterno: Il museo riconosce che il suo successo dipende non solo dal suo staff ma dalla qualità dei suoi consiglieri e dei suoi partner nella comunità e nel dialogo con loro. Quindi i rapporti di collaborazione con la comunità sono permanenti e in continuo sviluppo quanto le relazioni di staff interno.

Occasionalmente vengono chiamati consulenti su base di un contratto professionale: al momento il museo si giova di una consulenza nel campo dello sviluppo.

Competenze: Il museo identifica le seguenti competenze necessarie per lo sviluppo:

- chiarezza di visione e leadership
- prestare ascolto alla sua comunità e adattare i suoi programmi al mutare delle esigenze. Ciò richiede empatia, autentico dialogo e comprensione. Richiede inoltre flessibilità, poiché la comunità muta e il museo deve essere in grado di cambiare continuamente i suoi programmi e il tipo di approccio
- progettare in modo efficace: il museo ammette la necessità di rendere più severe le sue procedure e di completare l'elaborazione delle sue politiche.
- Svolgere un monitoraggio e valutare i progetti in modo efficace.

Inoltre il Ragged School Museum sa che per avere successo lo staff dovrebbe essere rappresentativo della comunità in cui sta lavorando.

Strategie verso il pubblico

Obiettivi principali

Il Ragged School Museum Trust intende:

- essere un museo sulla vita nell'East End
- essere un posto in cui la gente torna
- conservare gli edifici e la loro storia

Nel giugno 1999 il museo ha pubblicato una Dichiarazione di garanzia di qualità in cui si sottolinea l'erogazione di servizi, alcuni dei quali hanno particolare evidenza:

- combattere l'esclusione sociale
- incoraggiare il senso di comunità celebrando nel contempo la diversità
- offrire un servizio aperto a tutta Londra, con particolare attenzione a Tower Hamlets
- offrire un accesso all'arte e alle attività culturali
- promuovere la formazione come un'esperienza piacevole che può accompagnare tutta la vita
- promuovere la partecipazione attiva
- migliorare l'immagine di Tower Hamlets presso l'intera Londra.

La dichiarazione presenta anche i principali impegni del Ragged School Museum Trust per i prossimi anni:

- impegno ad aumentare il numero di utenti
- impegno ad offrire una qualità che giustifichi il pagamento del biglietto
- dialogo continuo con gli utenti
- monitoraggio e valutazione dei servizi
- procedure efficaci nella gestione del personale e dei volontari
- gradualmente miglioramenti nell'accessibilità
- uso efficace degli spazi dell'edificio.

Target del pubblico

Il Ragged School Museum prepara e offre una gamma di attività progettate per attrarre segmenti di mercato differenti. Ogni attività è confezionata separatamente, in termini di finanziamento e marketing, e ciascuna viene valutata per permettere al museo di continuare a migliorare il suo programma.

I principali gruppi a cui il museo si rivolge sono locali: bambini, giovani, adulti, famiglie e persone con esigenze particolari, tutti da settori di basso reddito. Alcune attività mirano a coinvolgere gruppi da altre zone dell'East End e alcune attività per le scuole sono rivolte all'intera Londra.

Attività indirizzate a diversi pubblici

Si elencano qui di seguito le attività del Ragged School Museum da aprile 1998 a marzo 1999 per dare un'idea dei tipi di utenza e del programma ad essi destinati. In totale i partecipanti sono stati 18.198 persone.

Programmi per le scuole: 9.284 utenti, che hanno pagato 2 sterline a testa, 1 sterlina per le scuole di Tower Hamlets. L'attività di insegnamento era offerta 3,5 giorni alla settimana, 11 sessioni alla settimana. Hanno partecipato scuole da 29 delle rimanenti 32 circoscrizioni della Great London. Il 97% dei questionari restituiti dalle scuole valutava la qualità buona o eccellente.

Programmi per scuole speciali: 281 utenti, offerta libera. 2 sessioni alla settimana, con possibilità di ulteriori attività esterne. Servizio costituito di recente, sperimentato quest'anno dopo lunga riflessione. Recentemente sono state mandate informazioni per posta a tutte le scuole speciali della Great London.

Attività durante le vacanze: 4.885 utenti. Servizio gratuito. 4 sessioni al giorno il mercoledì, giovedì, Pasqua, estate, Natale. Martedì/mercoledì/giovedì durante le vacanze di ottobre, febbraio e maggio. Diversi finanziatori. Questo servizio è indirizzato ai bambini delle scuole che possono raggiungere il Museo a piedi, e quindi a Tower Hamlets. Il successo riscosso con i bambini è dovuto alla collaborazione e al supporto delle scuole locali. Le attività durante le

vacanze sono pubblicizzate anche attraverso elenchi diffusi in tutta Londra e alle reti di rapporti create dalle visite delle scuole.

Apertura la prima domenica del mese 1.704 partecipanti. Servizio gratuito, finanziato. In coincidenza con questa apertura vengono organizzati laboratori artistici per le famiglie. Ciò consente di inserire il museo in elenchi gratuiti. E' indirizzata alla Great London e alle persone che hanno basso reddito. Molti provengono dall'area dell'Essex.

Conversazioni storiche: 347 partecipanti. 1 sterlina se retribuite, 50 p. se non retribuite, gratuite per gli associati. Serie di 10 conferenze, tenute a cadenza mensile. Indirizzate ad adulti con basso reddito e con basso grado di istruzione. Prevale un pubblico di bianchi anziani; si cerca di variare la programmazione per stimolare la presenza di nuovi utenti senza però allontanare quanti partecipano regolarmente.

Gruppi di adulti: 978 partecipanti. 2 sterline a testa. Conferenza tenuta dal curatore. Per problemi di limiti di tempo questo servizio non è oggetto di promozione. Con la nuova galleria si spera di formare guide e di aumentare il servizio.

Sviluppo e marketing del progetto

Il Ragged School Museum lavora su progetto: ogni progetto è indirizzato a gruppi differenti ed è oggetto di un marketing specifico. Le schede del progetto per le attività delle vacanze estive del 1999 presentate qui di seguito illustrano il metodo di lavoro.

Ideazione del progetto Il periodo estivo nel quartiere di Tower Hamlets è un momento difficile per quanti possono solo desiderare di andare in spiaggia. Durante le vacanze estive del 1999 il Ragged School Museum ha voluto portare il mare a Tower Hamlets, offrendo attività ricreative per tutte le età e incoraggiando i residenti a considerare una formazione offerta in modo informale come una parte delle attività ricreative. La concezione è nata dall'osservazione di una ludoteca locale (per bambini in età prescolare); il progetto era stato sperimentato per la prima volta nell'estate del 1998. Il programma di attività si è svolto per tutte e sei le settimane di vacanza ogni mercoledì e giovedì. Il lunedì era riservato ai soli utenti delle ludoteche.

Mostra Tutti i partecipanti, di qualunque età e livello culturale o sociale hanno portato ricordi delle loro gite al mare, che potevano essere a Goa o Clapton. La mostra, intitolata Portando il mare a Tower Hamlets, comprendeva ricordi di gite al mare dei residenti. Allestita nell'area-gioco con la sabbia per i bambini sotto i 7 anni, la mostra ha suscitato un grande interesse e mentre i loro accompagnatori si godevano la mostra i bambini potevano giocare.

Area gioco per i bambini

L'area gioco con la sabbia per i bambini sotto i sette anni ha attirato nel museo molti nuovi visitatori. Ha riscosso grande successo tra i genitori di bambini sotto i 5 anni, per i quali era un'occasione unica, visto che i musei tendono a non occuparsi di questa fascia di età. Alcuni sono tornati più volte durante l'estate, su richiesta dei bambini. I genitori hanno affermato che si trattava di un'offerta ideale, dato che era vicina, non richiedeva spese elevate per la visita ed era accessibile a persone con basso reddito. I bambini più piccoli erano molto felici di avere un'area dedicata loro.

Una famiglia arrivò preparata di tutto punto, portando anche i costumi da bagno. Un'altra commentò l'atmosfera davvero unica, dicendo che era il solo museo in cui genitori e persone di differenti origini etniche si mescolavano e conversavano liberamente.

Attività artistiche per bambini sotto i sette anni

Nell'area gioco era possibile dedicarsi ad attività artistiche. Questo sviluppo è stato introdotto in risposta alla delusione di molti bambini che non erano in grado di partecipare ai laboratori con i loro fratelli e sorelle più grandi. Le attività comprendevano costruire un proprio gabbiano, una propria bandiera, cartoline e molte altre cose. Hanno partecipato da 30 a 40 bambini ogni giorno. I bambini di ogni età potevano realizzare un prodotto finito e si sono divertiti sia ad usare la loro creatività sia a giocare.

Attività artistiche per le persone sopra i sette anni

A fronte dei numerosi bambini che nell'anno precedente non avevano potuto partecipare per mancanza di spazio, nel 1999 è stato organizzato un numero doppio di laboratori. Ciò significava un più ampio accesso; quasi tutti i laboratori erano al completo.

I biglietti per i laboratori venivano distribuiti in base all'ordine di arrivo un'ora prima di ogni laboratorio. Questo metodo permetteva ai bambini, i cui accompagnatori non erano coinvolti attivamente nelle loro vacanze, di avere una pari opportunità a partecipare alle attività. Per i laboratori di maggior successo i bambini facevano code anche di un'ora prima che i biglietti venissero distribuiti.

Le attività erano basate sul tema della spiaggia e andavano dal costruire orologi a forma di salvagenti al realizzare cornici con le conchiglie agli spettacoli di burattini. Tutti i bambini hanno realizzato oggetti finiti da portare a casa.

Attività per le ludoteche

Tutte le ludoteche di Tower Hamlets hanno ricevuto informazioni. Sono state anche ricontattate al telefono per incoraggiare l'utilizzo dei servizi del museo. Anche se non erano indirizzati loro, hanno visitato il museo anche gruppi che frequentano ludoteche di altre zone.

Per la prima volta si sono offerti laboratori il lunedì, cacce al tesoro il mercoledì o giovedì e giochi da spiaggia se i bambini erano al di sotto di 7 anni. E' stato un buon inizio: tutti i laboratori artistici del lunedì sono andati esauriti.

Marketing per pubblici particolari

Si sono utilizzati molti tipi diversi di pubblicità, ma uno degli elementi di successo per attrarre i bambini della zona è stato il *direct targeting*. Programmi e manifesti sono stati inviati a tutte le scuole di Tower Hamlets. Personale del museo è andato a parlare alle assemblee di cinque scuole della zona, mostrando esempi di cosa si sarebbe fatto nei laboratori artistici e distribuendo brochures alle classi dei bambini più grandi. Il materiale informativo è stato inviato anche a tutte le biblioteche di Tower Hamlets e ad alcuni centri d'incontro per la comunità.

La collaborazione con la locale *housing association* ha permesso di includere una pagina di informazione nel loro notiziario.

La sezione delle attività estive del giornale locale distribuito gratuitamente, "East End Life", è stata un'importante fonte di pubblicità per Tower Hamlets e l'East End. La pubblicità nella Great London è stata realizzata dal volontario che si occupa dell'ufficio stampa. Ha avuto grande successo la brochure "Family Travelcard" della metropolitana di Londra; una citazione in una rubrica del "Daily Mail" (quotidiano nazionale) ha portato molti visitatori verso la fine del programma.

Visitatori

Il numero di presenze è aumentato del 57% rispetto alle vacanze estive del 1998.

Indagine sul pubblico

- E' stata condotta un'indagine su individui e gruppi familiari in visita al museo, rivolta in particolare a quanti hanno partecipato alle attività artistiche per i bambini sopra i sette anni. I

soggetti sono stati contattati durante la distribuzione dei biglietti per i laboratori. Sono stati oggetto dell'indagine l'11,7% dei visitatori totali (322 partecipanti); di questi, il 52,8% era di Tower Hamlets, molti dalla Stepney area vicina al museo. Un numero significativo di altri visitatori proveniva da altre circoscrizioni dell'East End London. Ai partecipanti è stato chiesto come erano venuti a conoscenza del programma estivo. Le persone di Tower Hamlets citavano le seguenti fonti: biblioteca 8,2%, scuola 56%, visita precedente 17,7%, altro (amici, giornali) 17,7%.

- E' stata anche svolta un'indagine qualitativa su 30 bambini della zona, per lo più da Stepney (una zona da cui si può raggiungere il museo a piedi), per capire quali cose sono loro piaciute e quali attività vorrebbero veder offerte in futuro. Queste interviste sono state condotte dall'operatore interculturale e i risultati saranno impiegati per progettare i futuri programmi estivi
- Sono stati conservati i dati delle ludoteche che hanno partecipato ai laboratori d'arte del lunedì. In totale hanno partecipato 19 gruppi, che hanno portato 263 bambini; il 63,2% erano di Tower Hamlets.
- In tutte le attività era disponibile un libro per i visitatori adulti.

Finanziatori

I finanziatori delle attività delle vacanze estive del 1999 sono stati:

1000 sterline	Tower Hamlets Youth and Community
500 sterline	Stepney Housing Development Association (SHADA)
500 sterline	John Lewis Partnership (negozi)
300 sterline	Hilden Charitable Trust
500 sterline	Tower Hill Improvement Fund
xx	Emée Fairbairn Charitable Trust

Policies

Il Ragged School Museum ha redatto documenti di policies approvati dai suoi membri su:

Granzia di qualità
Pari opportunità
Istruzione

Risultati e progetti per il futuro

Il Ragged School Museum valuta così i suoi risultati:

- il museo è gradualmente divenuto una parte importante della comunità
- ha continuato a crescere lentamente il numero di visitatori di anno in anno
- sta definendo il suo ruolo nella comunità e sta lavorando per rafforzarlo; tale ruolo è quello di impegnarsi con la popolazione e le organizzazioni locali
- sta instaurando nuovi rapporti di collaborazione nella comunità
- sta migliorando la sua immagine nel settore dei musei:

nel 1995 il Ragged School Museum ha vinto il premio di "Museo dell'anno" per l'opera educativa

nel 1998 ha ricevuto una menzione dai Premi Gulbenkian per il suo lavoro per la comunità

nel 1999 il museo è stato nuovamente selezionato per il Premio Gulbenkian.

Il Ragged School Museum si è garantito i fondi per restaurare il suo principale spazio espositivo. Nei prossimi anni il museo deve imparare a utilizzare nuove tecniche di lavoro nella comunità da altre organizzazioni del settore artistico e di altri settori. Sebbene il museo appaia ben inserito nella sua comunità, il Ragged School Museum vede che altre organizzazioni operano in modo migliore e sa che i legami e le collaborazioni con la comunità, come tutte le altre relazioni, sono fragili e hanno bisogno di essere continuamente alimentate. Ogni rapporto di collaborazione è un mattone utile a costruire il futuro del museo.

Sheffield Galleries & Museums Trust

Un pioniere del Trust

Judi Caton

Elementi innovativi:

Lo *Sheffield Galleries and Museums Trust* è il primo organo di questo genere costituito da un ente locale britannico per la gestione di gallerie d'arte e musei civici. Il modello del Trust per scopi caritatevoli e filantropici è uno strumento ampiamente sperimentato nel settore privato, ma mai applicato finora in quello pubblico. Il Trust ha riunito in un unico organismo gallerie d'arte e musei civici, precedentemente gestiti in modo separato e indipendente; ha stipulato un accordo finanziario sia con il Municipio di Sheffield, proprietario delle collezioni (scadenza 31 marzo 2004), sia con l'Arts Council of England (scadenza 31 marzo 2008). La gestione privata di alcuni servizi museali è piuttosto frequente in Gran Bretagna. Il Trust è però il primo esempio di gestione privata di un insieme di musei civici nel suo complesso.

Il Trust ha ristrutturato il proprio organico, inserendo nuove competenze ed organizzando corsi di formazione per tutti i livelli impiegatizi. L'esportabilità del modello Sheffield è alta laddove le strutture poco flessibili degli enti locali impediscono lo sviluppo dei servizi pubblici e il raggiungimento di una dimensione economica più consistente.

La trasferibilità del modello tuttavia dipende da due fattori chiave:

- la capacità dello stesso Trust di continuare ad erogare i propri servizi nei prossimi sei anni e soprattutto di attingere a nuovi fondi per poter raggiungere gli obiettivi finanziari stabiliti;
- la disponibilità di fondi provenienti da altre zone europee, simili a quelli offerti a Sheffield dall'Arts Council of England.

Breve descrizione:

Sheffield è una grande città metropolitana nella contea dello Yorkshire, che negli ultimi anni ha acquisito fama in tutto il mondo grazie al film *Full Monty*, che già nelle prime sequenze la mostra come una città che sta cercando di riprendersi dopo la consistente de-industrializzazione.

Nel 1997 il Consiglio Municipale fondò il Trust secondo il diritto inglese di tipo filantropico, conferendogli la gestione dei cinque musei e gallerie civiche non-industriali. Le collezioni sono rimaste di proprietà del comune. Al Trust è stato assicurato lo stesso finanziamento del 1997, che gli consente di portare avanti il suo operato per un minimo di sei anni; dopo tale data l'accordo sarà rivisto. Per raggiungere i propri obiettivi il Trust ha riorganizzato lo staff, aumentando il numero degli addetti ed esternalizzando alcuni servizi, ad esempio la conservazione degli oggetti. Per il successo del progetto sarà essenziale il lavoro di squadra e la flessibilità del personale di tutti i 5 musei. La formazione del personale - trascurata in passato - costituisce un altro fattore fondamentale. Nel contesto britannico la flessibilità in questo settore non rappresenta un fatto nuovo, ma Sheffield rappresenta un modello interessante in quanto prevede l'interazione di 5 strutture diverse.

Lo *Sheffield Galleries and Museums Trust* gestisce:

- la casa museo Bishop's House
- la Galleria d'Arte Graves
- il Museo Civico - Galleria d'Arte Mappin
- la Gallery Ruskin e la Galleria dell'Artigianato

Un altro Trust, costituito pressappoco nello stesso periodo, gestisce i musei industriali di Sheffield. Lo Sheffield Industrial Museums Trust non ha però fondi di finanziamento stabili e per questo ha un finanziamento comunale minore.

Il programma a lungo termine dello Sheffield Galleries & Museums Trust prevede semplicemente di "...essere fra le principali organizzazioni museali del Regno Unito".

Il Trust intende diventare un centro nazionale dotato di capacità di programmazione espositiva di qualità internazionale.

È un caso di particolare interesse in quanto:

- rappresenta una risposta al tipico modello europeo di struttura municipale rigida;
- si presenta come uno strumento utile e veloce per offrire un servizio civico, rendendolo in grado di gestirsi senza i vincoli burocratici, utilizzando nuove fonti di finanziamento ed impiegando i fondi così acquisiti per incrementare il pubblico;
- il Trust agisce come pioniere nel monitoraggio e nella valutazione di più contratti di gestione;
- ha introdotto nel proprio organico nuove competenze e ed ha provveduto alla formazione e riqualificazione del personale esistente;
- può contare per almeno sei anni sulla disponibilità dei fondi di base.

Definizione e descrizione dell'organo direttivo:

Lo Sheffield Galleries & Museums Trust è una società senza capitale sociale. E' iscritta sia al registro delle società che a quello delle organizzazioni filantropiche (le "charities"). E' regolamentato dall'Atto Costitutivo e dallo Statuto Sociale.

Ruolo e responsabilità dei trustee

La Società è amministrata da un Consiglio di Trustee che esercita le funzioni di Amministratore, secondo le disposizioni del diritto societario inglese. Il Consiglio è composto da un massimo di dieci trustee eletti e quattro trustee designati. I consiglieri eletti vengono nominati tra i soci a rotazione ogni tre anni.

Gli altri quattro trustee vengono così nominati:

- fino a tre trustee vengono nominati dal Consiglio Municipale di Sheffield, con una carica di non meno di due e non più di quattro anni. La nomina successiva consente loro di restare in carica per tre anni ;
- un consigliere viene nominato dal Museo Victoria & Albert, ha carica di non meno di due e non più di quattro anni – alla seconda votazione la carica durerà tre anni.

I consiglieri hanno una funzione di controllo e verifica dell'effettivo rispetto delle finalità indicate nell'Atto Costitutivo e nello Statuto Sociale del Trust, precisamente:

1. La promozione dell'istruzione pubblica attraverso l'offerta, la conservazione ed il sostegno ai musei, alle gallerie d'arte e artigianato della città di Sheffield e delle sue zone periferiche;
2. La promozione e la diffusione dell'istruzione pubblica attraverso l'acquisizione, la conservazione, la gestione e l'esposizione a vantaggio del pubblico di:
 - le collezioni dei musei e le gallerie civiche non-industriali di Sheffield;
 - la collezione di opere d'arte del Trust Mappin;
 - la collezione della Corporazione di San Giorgio;
 - la collezione del Trust Hawley;
 - ogni altra collezione, raccolta di oggetti, opere che possano considerarsi di interesse culturale per la società

3. La diffusione dell'istruzione pubblica attraverso il sostegno, la fondazione, il finanziamento di borse di studio o di altri generi di sostegno a favore di ogni persona fisica, istituzione, associazione o persona giuridica;
4. Ogni altra finalità filantropica deliberata di volta in volta dalla Società.

I contratti

La costituzione del Trust è dettata da tre accordi principali stipulati con il Consiglio Municipale di Sheffield.

Accordo di Conferimento. Dispone che la gestione delle gallerie e dei musei venga trasferita dal Comune al Trust. Il contratto stabilisce i trasferimenti dei beni, delle responsabilità, del personale e dei doveri dal Consiglio al Trust, ivi comprese le garanzie e le procedure da adottare per eventuali vertenze e cause legali.

Accordo di Finanziamento. Illustra i finanziamenti che il Consiglio dovrà versare al Trust ed i controlli che il Consiglio comunale effettuerà sull'operato del Trust.

Accordo sulle Collezioni. Illustra le modalità di gestione delle collezioni.

Gli accordi dispongono che tutti le strutture debbano rimanere aperte: ogni eventuale cambiamento deve essere approvato dal Leisure Services Committee, cioè il comitato del Consiglio che si occupa dei servizi per il tempo libero. Non è attualmente imposto al Trust alcun obbligo di aprire altri musei, e non gli è fatto alcun divieto in merito, ma in mancanza di ulteriori fondi esterni l'onere finanziario generato da una tale apertura la renderebbe poco fattibile a breve termine. Le collezioni possono essere esposte in una qualunque struttura e concesse in prestito ad altre organizzazioni.

Gli avvocati che hanno steso gli accordi non avevano a disposizione alcun modello specifico inerente al mondo museale. Il Consiglio aveva già fatto ricorso all'istituzione del Trust per varie strutture sportive e gli accordi stipulati allora sono stati riadattati per l'Accordo di Conferimento e per quello di Finanziamento. Sono stati invitati ad esprimere le proprie osservazioni riguardanti gli Accordi l'Arts Council, la Museums & Galleries Commission ed altri soggetti interessati.

Modalità di finanziamento:

Accordo di Finanziamento

L'Accordo garantisce al Trust fino al 31 marzo 2004 un contributo comunale fisso, determinato in base alla quota parte del budget destinata dal Consiglio al servizio musei e gallerie per l'esercizio conclusosi il 31 marzo 1998, aumentata del contributo necessario per l'erogazione degli altri servizi.

L'Accordo prevede la possibilità di incrementare del 10% questo contributo fisso dopo tre anni. La somma così messa a disposizione fino a tutto il 31 marzo 2000 sarà di £ 1.396.676, il 57% delle entrate complessive del Trust.

Contributo di Stabilizzazione

I Contributi di Stabilizzazione vengono erogati dal Dipartimento delle Lotterie Nazionali dell'Arts Council of England. Il contributo conferito al Trust dovrà essere destinato all'assunzione di personale da impiegare nelle aree della gestione, del marketing e della didattica, che potranno così trovare fonti di reddito alternative. Il finanziamento sarà anche destinato alla riqualificazione delle sedi gestite dal Trust, soprattutto al miglioramento dei negozi, degli spazi espositivi, delle caffetterie, ecc. Si spera che questi interventi porteranno all'aumento dei visitatori e della loro spesa media nei musei. Nei primi anni di vita del Trust il contributo è stato di 1.13 milioni di sterline. Sarà poi necessario avere altre entrate dai progetti finanziati con il contributo pubblico a sostegno della nuova infrastruttura del Trust. Per l'esercizio che si concluderà il 31 marzo 2000 si prevede di avere come contributo di stabilizzazione la somma di £ 620.743 (26.5% delle entrate complessive).

La Millenium gallery

Altra fonte di contributo pubblico erogato al Trust dalle autorità locali è il progetto della nuova Millennium Gallery, che avrà le seguenti caratteristiche e finalità:

- sarà il più grande e moderno spazio espositivo del Regno Unito, appositamente costruito per le mostre temporanee; verrà utilizzata principalmente come sede delle mostre "Blockbuster", le più redditizie perché con ingresso a pagamento;
- sarà la nuova sede della collezione della Corporazione di San Giorgio, attualmente ospitata nella Galleria Ruskin. Ultimata la Galleria del Millennio, la Ruskin verrà chiusa e venduta;
- permetterà una sede più grande per la Galleria dell'Artigianato Contemporaneo, attualmente localizzata all'interno della Ruskin Gallery. Anche questa sarà la più grande esposizione di artigianato in Gran Bretagna;
- ospiterà una nuova Galleria degli Oggetti Metallici di Sheffield. Per la prima volta sarà creata una sede permanente destinata all'esposizione dei pezzi più belli fabbricati a Sheffield;
- permetterà l'ampliamento degli spazi dedicati alla didattica;
- saranno allestiti un grande negozio, una caffetteria – ristorante, appartamenti destinati all'ospitalità aziendale, destinati a divenire altre fonti di reddito.

La costruzione della Millennium Gallery viene gestita dal Consiglio, che ne sarà proprietario, ma ne affiderà la gestione al Trust. Lo staff del Trust è impegnato nella progettazione degli spazi espositivi, per la quale al Trust vengono erogati altri contributi per coprire le spese di progetto. Si prevede che al 31 marzo 2000 questo contributo sarà di £188.898 (7.8% delle entrate complessive). Ultimata ed aperta la Galleria (marzo 2001), il Consiglio pagherà al Trust il costo di gestione. In effetti si tratta del contributo versato al Consiglio dal Comitato per il Millennio per coprire i costi di gestione della Galleria, dal momento che questa nasce da un progetto finanziato dallo stesso Comitato.

Entrate proprie

La parte rimanente delle entrate del Trust saranno entrate proprie da finanziamenti privati o da contributi concessi da altri enti pubblici. Queste entrate non sono per ora quantificabili, ma si stima che possano essere pari a £221.570 (9.1% del totale) al 31 marzo 2000.

- **Biglietti d'ingresso.** Una sola struttura gestita dal Trust ha ingresso a pagamento. I consiglieri hanno recentemente deciso di concedere l'ingresso gratuito anche a questo museo.
- **Sponsorizzazioni.** In questa direzione si è fatto ancora molto poco. È stata creata una nuova figura, il Development Manager, che dovrà cercare sponsor per mostre temporanee o per altri progetti del Trust. I diritti degli sponsor non sono stati ancora definiti, ma comprenderanno senz'altro la pubblicità a larga scala, anteprime ecc.

Il controllo del Trust:

Il Consiglio si avvalerà di varie modalità per il controllo dell'operato del Trust:

- La presenza dei tre consiglieri designati dal Consiglio stesso
- Il diritto per tutti i consiglieri di presenziare a tutte le riunioni, per l'Assessore per i servizi a tempo libero di partecipare ad eventuali riunioni del comitato;
- La presentazione di rendiconti mensili sulla gestione;
- La presentazione del bilancio secondo le disposizioni del diritto societario;
- La possibilità di avere informazioni da parte della banca del Trust;
- La stesura del piano operativo annuale, che comprende le previsioni finanziarie per il prossimo triennio e l'illustrazione dei programmi espositivi ed educativi, i piani di marketing e degli investimenti;
- La presentazione della relazione annuale sulla gestione;
- La convocazione dell'amministratore delegato e di un trustee due volte all'anno davanti al Comitato per lo sviluppo dei servizi per il tempo libero, per l'illustrazione delle attività del Trust.

Non è stato finora elaborato alcun documento definitivo sulle modalità di controllo delle attività del Trust durante i tre anni dell'Accordo di Finanziamento, così come non si sa da chi tale valutazione verrà effettuata.

Gestione delle risorse umane:

Nel passato le gallerie ed i musei costituivano due enti separati dotati delle proprie strutture gestionali interne e quindi di due squadre di conservatori, due squadre "de foyer", due uffici per la didattica, ecc. Inoltre non vi era alcuna struttura centralizzata. Le strutture erano inoltre gravemente indebolite da limitazioni finanziarie e di organico.

Obiettivi e valori

L'obiettivo dichiarato del Trust nei confronti del proprio staff è la creazione di un gruppo di addetti alla comunicazione, con una buona formazione e la possibilità di avanzi di carriera.

Gli slogan nei confronti dello staff sono:

- Siamo fieri di tutto ciò che facciamo
- Assicuriamo un trattamento equo, giusto e rispettoso nei confronti del personale e dei clienti
- Ci impegniamo a favorire una comunicazione costante ed aperta all'interno dell'organizzazione
- Ci impegniamo ad utilizzare le potenzialità piene di tutto il personale ed investiremo nello sviluppo di ognuno.

La nuova struttura

All'amministratore delegato fanno capo cinque dipartimenti:

- Mostre e collezioni
- Didattica e programmi per il pubblico
- Marketing
- Servizi per i visitatori e sostegno tecnico
- Finanza ed amministrazione

Lavorano per ora nel Trust 49 persone a tempo pieno e si prevede di arrivare a 62 unità entro la fine dell'anno in corso.

Lavoro di squadra

Gli addetti che lavorano nei singoli dipartimenti sono ancora formalmente assegnati a strutture diverse, ma s'incontrano una volta al mese per garantire una comunicazione costante. Inoltre assistono alle riunioni degli altri dipartimenti per favorire un coordinamento orizzontale della struttura. Vengono creati anche team di lavoro di progettazione (ad esempio per ogni nuova mostra) composti da personale di dipartimenti diversi, allo scopo di assicurare ancora una volta la coordinazione e fare sì che tutti i dipartimenti vengono tenuti informati di ciò che succede.

Formazione

La ditta Price Waterhouse Consultants ha condotto un'analisi sulle necessità di corsi di formazione. Un'ulteriore indagine è stata svolta per sostenere il ruolo del Trust quale "investitore in risorse umane" (un programma di accreditamento nazionale centrato sullo staff). Questi due studi sono stati utilizzati nello sviluppo della Politica e del piano per la formazione adottata dai trustee. L'obiettivo della Politica è quello di assicurare che la mancanza di formazione negli anni passati sia compensata attraverso l'offerta di formazione basilare a tutto lo staff.

Le priorità immediate sono: il servizio al cliente, competenze di base nel campo della conservazione e del monitoraggio dell'ambiente, gestione dello staff, formazione per il controllo e la valutazione, formazione dei formatori. Sono utilizzati diversi corsi e modalità di formazione:

- Frequenza ai corsi di formazione dell'Area Museums Council;
- Sheffield Training & Enterprise Council;
- Camera di Commercio di Sheffield;

- Collegamenti con il Museo Victoria & Albert e con la Tate Gallery per quanto concerne i loro corsi di formazione;
- tirocini a fianco del personale del Museo Victoria & Albert e della Tate Gallery;
- Iniziative locali europee nel campo dell'IT;
- Scambio interno delle conoscenze acquisite dai singoli addetti durante i corsi;
- Corsi del Consiglio Municipale di Sheffield;
- Sheffield College
- Utilizzo dei servizi di altri centri di formazione per settori specialistici (marketing, finanza, ecc.)

Nel 1999 è destinato alla formazione uno stanziamento di £20.000 oltre a £7500 per la partecipazione a seminari e congressi.

Dopo la formazione di base per le singole figure, verrà pianificata la formazione avanzata e lo sviluppo personale degli addetti, secondo quanto stabilito dalle strategie di gestione delle risorse umane.

Sistema Museale Umbro

Giovanni Festa Bianchet

Elementi innovativi:

Il Sistema Museale Umbro, costituito con la legge regionale 35/1990 “Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale” (la prima legge del genere in Italia), rappresenta un caso articolato e complesso di provvedimento legislativo regionale finalizzato al coordinamento dell’offerta e allo sviluppo di servizi in rete su scala territoriale. L’innovazione del Sistema consiste nel riunire musei di diverse proprietà giuridica e di piccole dimensioni integrandoli, pur nel rispetto dell’autonomia dei singoli istituti, dal punto di vista gestionale.

In particolare è attuato un coordinamento in rete dei seguenti servizi:

- creazione di rapporti istituzionali tra singoli musei e loro integrazione con il territorio tramite un **piano regionale per il sistema museale** di durata quinquennale, ma suscettibile di revisioni annuali. Alla formazione e approvazione del piano concorrono la Regione e gli enti locali territoriali unitamente ai soggetti pubblici, ecclesiastici e privati titolari di musei e raccolte;
- il Sistema adotta il metodo della **programmazione negoziata**, cioè co-decisione. La Regione si propone come fulcro di un sistema di governo delle Autonomie partecipato e applicato dalle Province e dai Comuni, che vengono coinvolti con poteri effettivi nella formulazione degli atti di programmazione regionale e che provvedono direttamente alla loro attuazione;
- **formazione finalizzata alla nuova occupazione** e utilizzo congiunto di **nuovi profili professionali** da parte di più istituzioni;
- sviluppo di **servizi in rete, collaborazione fra enti pubblici e privati** per la gestione congiunta degli istituti e servizi museali, ed **esternalizzazione** di tutte quelle attività che non ricadono nell’ambito delle funzioni basilari della pubblica amministrazione e degli enti preposti alla tutela (promozione, comunicazione, marketing, supporto organizzativo e tecnico, assistenza turistica etc.)

Il Sistema, coordinato dalla Regione Umbria, è un modello che offre un interessante oggetto di dibattito per le amministrazioni regionali, specialmente in Italia, che stanno prendendo in considerazione la possibilità di dare vita a progetti analoghi.

Breve descrizione:

Da venticinque anni esiste nella Regione dell’Umbria la volontà dichiarata di attivare una politica di programmazione per la tutela, il restauro, la didattica, e la promozione dei beni culturali. Un concetto-chiave di questa politica è il Sistema Museale Regionale: una rete dei musei e delle raccolte degli enti locali e di interesse locale posta alla base di un’attività di conservazione e di valorizzazione sociale ed economica rivolta alla globalità del patrimonio culturale, condotta a dimensione territoriale e in via di ordinaria amministrazione, destinata prioritariamente a beneficio dei residenti. Il Sistema Museale Umbro ha avuto una prima configurazione concreta nel 1990 con la L.R. 35/90 “Norme in materia di musei degli enti locali e di interesse locale” (la prima legge del genere in Italia), la quale ha provveduto a catalogare, salvaguardare e restaurare le raccolte locali, adeguare e riaprire al pubblico le sedi museali e assicurarne il regolare funzionamento, offrire servizi in quantità inizialmente anche limitata, ma di qualità elevata e certa. Nell’ultimo decennio questa legge ha ottenuto risultati positivi per

quanto riguarda il numero dei luoghi d'interesse culturale aperti, gli addetti impiegati, i visitatori, le pubblicazioni di carattere scientifico e i ricavi da biglietteria e bookshop. Tutto questo con introiti complessivi di L. 11.913.922.000 conseguiti fra il 1990 e il 1997 dall'insieme dei musei locali, mentre il totale dei contributi regionali erogati per sopperire ai disavanzi di gestione ammonta a L. 1.438.000.000. L'applicazione della L.R. 35/90 ha permesso di risolvere numerosi problemi relativi al funzionamento ordinario dei musei locali e di quelli che verranno affidati in gestione dallo Stato alle amministrazioni locali umbre in applicazione del decreto legislativo 112/98. Occorre però che il Sistema Museale Regionale si trasformi rapidamente per raggiungere una maggiore stabilità e produttività.

Interazione, cooperazione, partnership:

Disegno di Legge Regionale (1999): "Sistema museale regionale. Salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali connessi".

Con questa legge proposta quest'anno², la Regione Umbria ha perseguito il rafforzamento e lo sviluppo del Sistema Museale Regionale (in seguito detto anche Sistema).

La legge riconosce che:

- a) i musei locali concorrono nel loro insieme a rappresentare l'identità storica e culturale dell'Umbria;
- b) la complessiva organizzazione dei musei in un sistema operativo unitario risponde al generale interesse della comunità regionale, perché consente economie di scala essenziali per assicurare a ciascun museo, a costi sostenibili, almeno le dotazioni e le prestazioni minime per la funzionalità, la qualità e la conveniente remunerazione sociale ed economica dei servizi ordinari e per le attività di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale diffuso.

L'adesione al Sistema da parte delle Province, dei Comuni e dei singoli enti è libera, mediante la stipula di un'apposita convenzione; i musei e le raccolte locali non aderenti al Sistema possono comunque avere accesso a servizi e contributi (anche se più limitati di quelli aderenti). In nome del coordinamento e della leale collaborazione fra tutte le istituzioni attive sul territorio, il Sistema adotta il metodo della **programmazione negoziata**. La Regione si propone come fulcro di un sistema di governo delle Autonomie cui partecipano anche Province e Comuni, che vengono coinvolti con poteri effettivi nella formulazione degli atti di programmazione regionale e che provvedono direttamente alla loro attuazione.

Il disegno di legge prevede un **Piano Regionale** per il sistema museale con durata quinquennale. Alla formazione e approvazione del piano concorrono la Regione e gli enti locali territoriali unitamente ai soggetti pubblici, ecclesiastici e privati titolari di musei e raccolte. Il piano contiene:

- a) l'analisi della situazione regionale;
- b) la situazione di ciascun museo e raccolta;
- c) i lineamenti del programma annuale degli interventi, mediante il quale viene attuato il piano – stesura, approvazione, e attuazione del programma annuale degli interventi sono definite dalla legge.

Il piano viene trasmesso al Consiglio regionale per la sua approvazione. Il Consiglio regionale lo approva al fine di:

- a) individuare, ad integrazione e specificazione del piano regionale di sviluppo, i particolari obiettivi settoriali e le connesse modalità attuative;

² Il disegno è stato approvato dalla Giunta regionale ed è in commissione, in attesa del passaggio in Consiglio.

- b) determinare le forme di cooperazione strutturale e funzionale idonee a conseguire la collaborazione e l'azione coordinata tra poteri locali al fine della costituzione del sistema museale e della attuazione delle previsioni di piano;
- c) fissare i criteri per la convenzione tra la Regione e i titolari delle raccolte e dei musei pubblici, ecclesiastici e privati, ai fini del loro inserimento nel sistema museale regionale;
- d) definire le risorse finanziarie e strumentali necessarie all'esercizio delle funzioni attribuite, fornendo indicazioni in ordine di quelle riservate ad eventuali interventi propri della Regione.

Il disegno di legge prevede funzioni e compiti dei Comuni, delle Province e della Regione facendo riferimento al **principio di sussidiarietà**, che comporta l'obbligo di attribuire ogni possibile funzione ai livelli istituzionali più vicini ai cittadini. Ad ogni Comune sono affidate tutte le funzioni amministrative in materia di musei e raccolte locali, con l'eccezione di quelle che, per unanime consenso, sembrino convenienti attribuire per il momento ad istituzioni di più ampia giurisdizione territoriale. La Regione, le Province e i Comuni garantiscono per i musei e le raccolte di cui sono proprietari o consegnatari il rispetto dei prescritti livelli minimi di salvaguardia patrimoniale e di funzionalità e qualità di servizi. I Comuni individuano progetti d'intervento e trasmettono domande di contributo alle Province. Le Province, selezionando le domande e i relativi progetti d'intervento, hanno un ruolo determinante nel Sistema; nel decidere l'attribuzione dei finanziamenti redigono di fatto il piano territoriale di settore e ne sorvegliano la effettiva esecuzione. La Regione esercita funzioni di indirizzo e di coordinamento, impiega le risorse operative e finanziarie di cui dispone per addivenire ad un'organizzazione museale funzionalmente unitaria su scala regionale, limitatamente a quanto non leda l'autonomia dei singoli istituti.

La Regione concede contributi propri o derivati dallo Stato o dall'Unione Europea per le seguenti finalità:

- a) consolidamento, bonifica, restauro, ristrutturazione e costruzione delle sedi, impiantistica e allestimenti;
- b) restauro di oggetti mobili;
- c) acquisizione al patrimonio pubblico di beni culturali attinenti ai musei;
- d) gestione ordinaria dei servizi;
- e) attività culturali;
- f) produzione di pubblicazioni e di altri materiali ad uso dei musei.

N.B.: Ai contributi di cui alle lettere a), b) e c) possono accedere soltanto i soggetti compresi nel Sistema Museale Regionale.

Il disegno di legge prevede un **comitato tecnico** composto di dirigenti competenti della Giunta regionale e delle amministrazioni provinciali, da rappresentanti dei Comuni, della Conferenza Episcopale Umbra, dei musei privati, e da quattro docenti universitari scelti dalla Giunta regionale. Il Comitato è costituito dalla Regione e svolge attività di consulenza nei confronti della Giunta regionale, per individuare i musei, le raccolte e i connessi servizi culturali di interesse regionale e per garantire la qualità culturale e scientifica del sistema museale regionale.

Il disegno di legge fa riferimento ai seguenti innovativi criteri che da tempo fanno parte della politica umbra:

Congruità: i compiti e funzioni che ciascuno sarà tenuto ad esercitare in funzione degli obiettivi fissati e per l'arco di tempo preventivamente determinato vengono individuati nel documento di programmazione.

Flessibilità: il disegno di legge prevede la possibilità di aggiornamenti annuali del piano per rivisitare la suddivisione dei compiti e delle funzioni fra diversi soggetti in vista di modificazioni alle situazioni.

Federalismo solidale: in particolare si prevedono forme di collaborazione anche di tipo associativo fra enti pubblici e privati per la gestione congiunta degli istituti e servizi museali, con l'impegno a favorirne la costituzione e il funzionamento.

Esternalizzazione: per obiettivi di efficienza e efficacia viene incentivato il ricorso ai privati per le attività non strettamente connesse a pubbliche funzioni.

Specificità ed elevata qualificazione professionale per il personale tecnico e scientifico addetto a qualunque titolo ai musei. La Giunta regionale definisce i profili professionali e le modalità di formazione e di impiego del personale da adibire ai musei del Sistema e ai connessi servizi e prevede corsi di aggiornamento e di riqualificazione per personale già in servizio.

Un soggetto umbro di particolare interesse che incorpora questi ultimi tre criteri è la **Società Cooperativa Sistema Museo a.r.l.** La Cooperativa è un'impresa privata con lo scopo di promuovere il patrimonio storico-artistico facendolo conoscere a turisti e residenti. La Cooperativa fornisce servizi (accoglienza, visite guidate, attività di promozione, ecc.) in una rete museale di 35 enti ed è anche attiva nell'organizzazione di concerti e mostre. Inoltre pubblica il "Foglio di Informazione Periodica" che descrive le varie iniziative della Cooperativa, aggiornando periodicamente gli appuntamenti culturali e offrendo anche uno spazio in cui possono essere presenti altre realtà, musei privati e non, eventi artistici e appuntamenti culturali. La Cooperativa è stata creata nel 1990 dai primi diplomati dei corsi di formazione professionale per "operatori intramuseali" istituiti nel 1989 dalla Regione per conseguire standard omogenei nell'erogazione dei seguenti servizi: accessibilità e accoglienza dei visitatori; tutela delle collezioni; manutenzione ordinaria di impianti e strutture; promozione culturale; assistenza turistica e attività didattiche. La Cooperativa si è poi sviluppata indipendentemente dalla Regione; rimane comunque l'obbligo di assumere esclusivamente il personale istruito dagli appositi corsi di formazione per operatori intramuseali, creando importanti opportunità di impiego per i giovani diplomati. Dal 1989 al 1998 si sono tenute sette edizioni dei corsi per operatori intramuseali, più uno di riqualificazione del personale già impiegato nei musei. Trattandosi di corsi finanziati dalla Regione con fondi per la formazione professionale, non esiste una "scuola stabile" e i corsi vengono programmati in modo flessibile, anche in funzione delle esigenze di nuove strutture museali. Grazie a una graduale differenziazione delle aree di competenza, la Cooperativa è in grado di provvedere a un'ampia gamma di servizi ed esercita una costante attività di consulenza anche in realtà extraregionali.

Un'altra importante iniziativa della politica di programmazione della Regione Umbria è quella del "**Museo per la città**" che i Comuni più ricchi di patrimonio culturale diffuso, oltre che di musei e raccolte, dovrebbero attivare all'interno del Sistema museale regionale con il sostegno di fondi ordinari e straordinari della Regione. Consiste di "un luogo, laddove maggiore è l'affluenza del pubblico, a partire dal quale personale appositamente preparato eserciti (...) sia misure di salvaguardia, sia le mansioni di accoglienza e per l'informazione del pubblico, per l'accessibilità dei luoghi e per l'organizzazione di itinerari che ottengano di conferire alla visita un grado di reale conoscenza". Al momento ci sono due iniziative in fase di realizzazione a Perugia ed Assisi.

Altri progetti umbri per lo sviluppo strategico della cultura

Programmazione negoziata, formazione specializzata, servizi in rete e collaborazione fra enti pubblici e privati sono un filo unitario nell'approccio umbro ai beni culturali, come è dimostrato anche dai recenti protocolli d'intesa per il Centro di restauro e il Patto per la cultura tra Provincia e Assindustria di Perugia.

Già nel 1975 il restauro e la conservazione del ricco patrimonio culturale dell'Umbria furono definite priorità con il "Piano Pilota per la Conservazione Programmata dei Beni Culturali in Umbria", un'iniziativa che è culminata quest'anno con la firma tra la Regione, gli enti locali umbri, il Ministero dei Beni Culturali, la Confindustria e i sindacati del protocollo d'intesa per il **"Centro operativo per la conservazione, manutenzione e valorizzazione dei beni artistici dell'Umbria"**. Si tratta di un intervento innovativo, il primo del genere in Italia, di tutela, recupero, conservazione e valorizzazione dei beni artistici, con priorità per quelli danneggiati dal terremoto del 1997. Tale intervento si inserisce nei piani per la valorizzazione del territorio e del turismo culturale, che possono offrire notevoli opportunità di occupazione. Sempre nell'ottica regionale il Centro sarà una rete di tre strutture: una a Foligno, una a Spoleto e una a Narni.

Con il protocollo d'intesa per il **Patto per la cultura tra Provincia e Assindustria di Perugia** i due enti riconoscono l'importanza della cooperazione pubblico-privato, dello sviluppo della promozione dei beni storici, artistici e culturali, e della produzione di arte tradizionale e contemporanea come risorse peculiari; si sottolinea che "la creazione di una rete, di un circuito di cooperazione tra forze economiche e produttive si colloca a tutto regime all'interno di un processo di promozione"; i partner "si impegnano a collaborare a fine di progettare ed attuare una programmazione generale concordata, coordinata e coerente al fine di favorire la promozione culturale". In particolare, "intendono provvedere a realizzare pacchetti culturali promozionali, nell'ambito delle specifiche competenze, in occasione di eventi promossi, organizzati e sostenuti dall'Assessorato alle Attività Culturali della Provincia di Perugia, operando di concerto tra loro al fine di rendere organico e sinergico l'intervento stesso attivando ciascuno risorse finanziarie e/o organizzative e definendo strategie ed interventi per la promozione degli eventi anche attraverso forme di comunicazione coordinata".

SKOZK (Spoleczny Komitet Odnowy Zabytków Krakowa)

Cracow Monuments Renovation Civic Committee

Agata Wasowska Pawlik

Breve Descrizione

SKOZK is the only organisation in Poland working on the basis of separate legal act dealing with the whole complicated problem of revitalisation of Cracow historical city centre. Actually thank to SKOZK activity the architectural substance of Cracow has survived. In the 90-ties, in post-communist reality, pioneering formula of SKOZK generated private funds to renovate Cracow monuments.

Cracow Monuments Renovation Social Committee was established in 1978 (SKOZK). Members of SKOZK work on a voluntary basis and are appointed and dismissed by the President of Poland. The Committee consists of consultants, outstanding members of Polish society and representatives of renovation circles: art historians, artists-renovators, architects, urbanists, also lawyers and economists. The main objective of the Committee's operation is the preparation and improvement of rules concerning allocation of the National Fund resources. The above is based on strategic annual and long-term plans, motions made by the owners, state and self-government renovation authorities' points of view, and Committee's own initiatives. The essential part of the Committee's work is monitoring and quality evaluation of conducted works. Projects which concern annual plans and reports, prepared by the Board of Cracow Monuments Renovation, are judged and corrected by problem commissions and the Committee's Presidium. Then they are approved by general meetings. The National Fund is the financial basis. Its resources, in the majority come from the central budget's donations, that are assigned by the Parliament and received via the Polish President's Office. However money coming from the budget of Cracow region and Cracow community are also vitally important.

Wohl & Sein - Being and Wellbeing

a Basel museums project with new forms of cooperation between economic, cultural and political life

Saskia Klassen

Elementi innovativi:

It is very unusual that museums and other public institutions work together in such a big number and - among the museums - small and big institutions on the same project. Private financing of a cultural project on the occasion of a jubilee from a company as Hofmann-La Roche is not self-evident but luckily no more brand new. But the existence of a project-coordinator (Cyrill Häring) which was also responsible for the working conditions of the participants is in the nationwide context really innovative.

The same three points from above, big group of participants, working together of small and big institutions and the existence of a project-coordinator, are also the innovation from a management point of view.

This example is easily exportable in other fields or other regional contexts.

Breve descrizione:

Under the title „Being & Wellbeing“ nine exhibitions were shown from June to September 1996 in seven different places in the city of Basle (Switzerland). Nine museums and cultural institutions worked together in this multifaceted and inter-disciplinary cultural project. What the exhibitions had in common was the overall context and the title, „Being and Wellbeing“. Apart from that, each exhibition was specific to its museum and bore the stamp of its creator. The project was financed by the private sector on the occasion of a company's jubilee. It had a two-years planning phase and an independent coordinator and project leader, whose organisational role was crucial to the development processes. It ensured, for instance, that spheres of competence were clearly delineated from the beginning: the museums and institutions were guaranteed freedom regarding what was to go into the exhibitions. This was made possible by the private-sector funding in the form of an overall budget under the responsibility of the coordinator. The success of the project, shown in the excellent quality of the exhibitions and the „wellbeing“ of their visitors, is the best reference for it as an example of a practicable approach to the sort of cooperation that is further needed.

The titles of the nine exhibitions and the Institutions in cooperation:

Revolution. Apothekerkunst und Industrieprozess“ (*Revolution. Pharmacie and industrial process*)

Pharmazie-Historisches Museum

fremdKörper - corps étranger - Foreign Body“ Videoinstallations

Museum für Gegenwartskunst, Öffentliche Kunstsammlung.

Schmarotzer? Von Paristen und Menschen (From parasites and human beings)

Naturhistorisches Museum

Wegzehrung. Pflanzen am Lebensweg des Menschen (Provisions for the journey: Plants along the human beings way of life.)

Botanischer Garten der Universität Basel

Mundwerk. Dem Gebiss auf den Zahn gefühlt (Mouth and teeth)

Anatomisches Museum Basel

Fundgruben. Stille Örtchen ausgeschöpft. (Found in the closet)

Historisches Museum Basel

Xundheit! Im Labyrinth der Gesundheit (In the labyrinth of health)

Karikatur & Cartoon Museum Basel zu Gast im Schweizerischen Museum für Volkskunde und Museum für Völkerkunde. (neu: Museum der Kulturen)

Amulett. Vom Geheimnis der Amulette und Talismane

(The secret of charms and mascots)

Pharmazie-Historisches Museum zu Gast im Schweizerischen Museum für Volkskunde und Museum für Völkerkunde. (neu: Museum der Kulturen)

geheilt! Votivgaben als Zeichen geistiger Genesung

(Cured! Votive givings as symbols of mental recovery)

Schweizerischen Museum für Volkskunde und Museum für Völkerkunde. (neu: Museum der Kulturen)

Zeppelin-Museum Friedrichshafen GmbH

Raymund Kastler

Elementi innovativi:

- Museo gestito da una società per azioni privata che consente di agire con maggior flessibilità a livello finanziario e di personale; la proprietà delle collezioni rimane a una fondazione.
- Comunicazioni interattive con i visitatori.

Breve descrizione:

Nel secondo dopoguerra, le raccolte del Bodensee Museum e del museo aziendale dell'industria Zeppelin, gravemente danneggiate per cause belliche, furono raggruppate e sistemate nel municipio di Friedrichshafen. Alla fine degli anni Ottanta, venne deciso di trasferire il museo così creato in una zona precedentemente occupata dalla stazione ferroviaria cittadina, generando in questo modo un nuovo complesso museale.

Lo spazio espositivo di circa 4000 m² illustra la storia aeronautica della Zeppelin ed allo stesso tempo propone una vasta collezione di opere nel campo delle belle arti. Inoltre vengono allestite delle mostre dei lavori di artisti contemporanei (attualmente: una retrospettiva di Otto Dix) o di studiosi della Fondazione Zeppelin (attualmente: Annelise Hermes). Le rassegne speciali sono di ampio respiro e spaziano dalla storia aeronautica alle arti, due materie spesso affrontate in modo integrato.

Nel 1992, quattro anni prima dell'apertura del museo stesso, è stata costituita la Zeppelin Museum Friedrichshafen SpA (ZMF) che gestisce il museo, mentre tutti gli oggetti esposti sono di proprietà della Città di Friedrichshafen e dello Zeppelin Luftschiffbau.

La scelta di questa tipologia si è dimostrata vincente sia a livello finanziario sia a livello gestionale fin dall'apertura del museo nel 1996.

Nel 1998, il museo fu insignito della Special Commendation del Consiglio d'Europa.

Il personale:

Lo staff delle tre divisioni della ZMF è composto attualmente da 87 unità, molte delle quali impegnate part-time, di cui circa 50 assunti a tempo indeterminato mentre gli altri sono liberi professionisti (freelancers). Il contratto dello staff stabile è stilato in conformità alle normative della pubblica amministrazione. Grazie alla propria struttura e costituzione imprenditoriale, la ZMF gode di una grande libertà per quanto riguarda le politiche nei confronti dello staff.

La ZMF svolge una missione specializzata: poiché il museo si ritiene un'istituzione di primo ordine mondiale nella storia dell'aviazione dei dirigibili, esso è tenuto sia a conformarsi alla definizione ICOM di museo sia a proporsi come istituzione di alta qualità nel campo dei servizi culturali.

Dal momento che la società è stata fondata prima del museo, questa missione è stata elaborata dal management piuttosto che in collaborazione con tutti gli effettivi.

Le comunicazioni all'interno della ZMF vengono facilitate dalla presenza della propria intranet. Le riunioni settimanali sia all'interno dei dipartimenti dell'azienda che tra i responsabili dei dipartimenti stessi costituiscono le basi del flusso d'informazioni interno, mentre un incontro mensile fra tutti i membri dello staff funge da piattaforma per la discussione e per lo scambio di idee. Tutte le decisioni sono prese al livello di competenza adeguato secondo le specifiche mansioni.

Le idee possono essere proposte a tutti i livelli e vengono discusse poi durante gli incontri mensili. La decisione finale spetta al management, previo il necessario calcolo dei termini del progetto e del suo finanziamento. Il capo progetto assume la responsabilità sia della realizzazione del progetto sia del rispetto delle scadenze e delle condizioni finanziarie e fa capo solo al management.

Gli esiti di tutte le decisioni e di tutti i progetti vengono profondamente valutati: oltre ai questionari ed alle valutazioni del database, alla fine del progetto tutti i partner partecipanti e tutte le imprese si incontrano in riunioni valutative di tipo "feedback".

Interazione, cooperazione, partnership:

La ZMF collabora con più partner, principalmente provenienti dal mondo commerciale locale, regionale ed internazionale, tra cui:

- IBM
- ZF Friedrichshafen AG
- Technische Werke Friedrichshafen GmbH
- Hypo Vereinsbank

Dette collaborazioni sono da considerarsi sia partnership a lungo termine sia collaborazioni per un singolo progetto. I partner vengono scelti in base al know-how e alle competenze adeguate alle finalità del museo, cosicché la loro partecipazione non è solamente finanziaria, ma anche professionale.

Sono state create anche delle partnership a livello nazionale e internazionale con altri musei, come ad esempio il Deutscher Museumbund, il Museumsverband Baden-Württemberg, l'ICOM e l'IATM, principalmente per l'allestimento di mostre. La costituzione di una seconda fondazione intensificherà la collaborazione con gli artisti e con le istituzioni pubbliche e private.

Esiste inoltre una collaborazione con l'Università di Koblenza, con la quale è stata realizzata la mostra "Fra il cielo e l'inferno. Gli aeronauti nella guerra".

Ingegneria istituzionale:

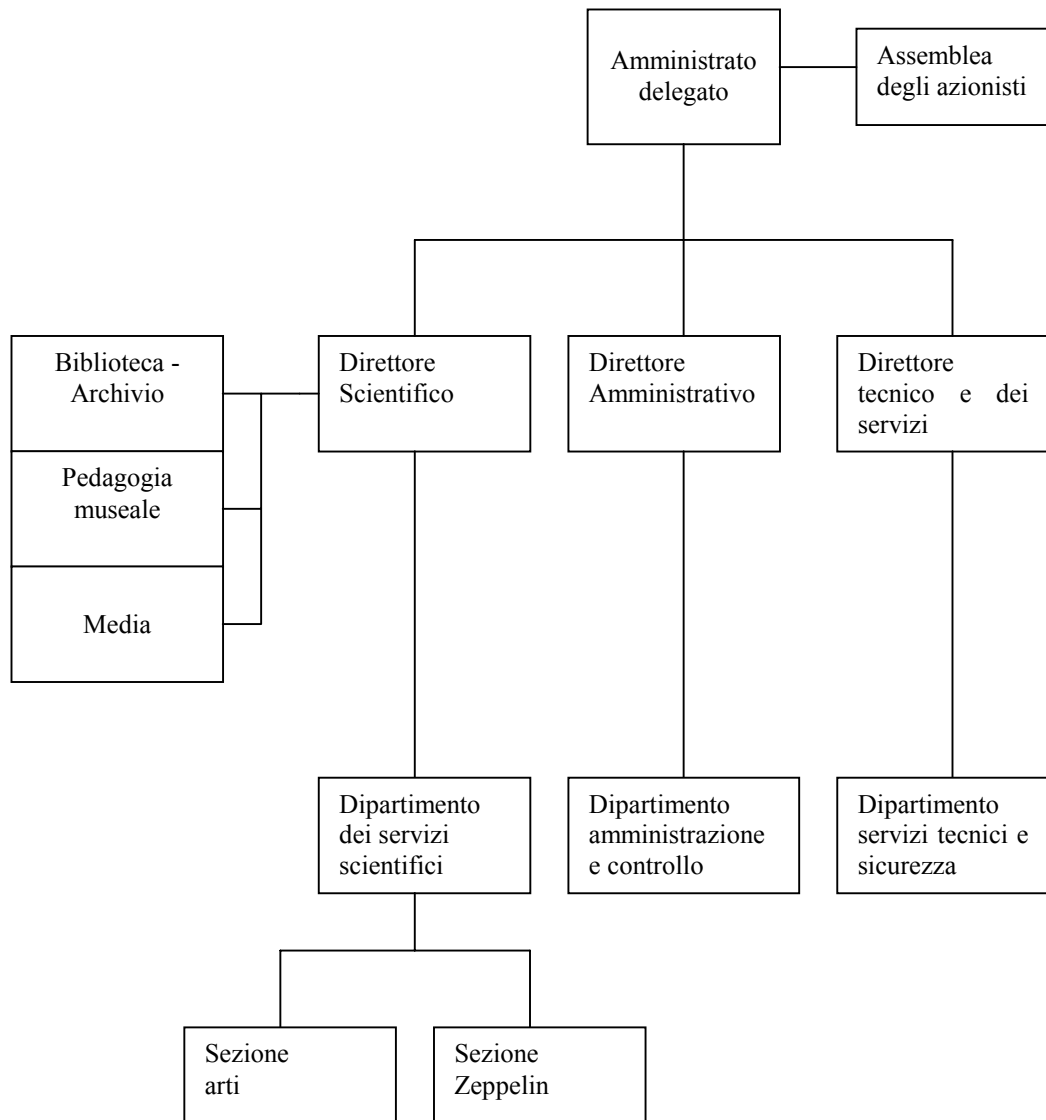
La ZMF è una società di responsabilità limitata costituita allo scopo di gestire il museo, diretta dall'amministratore delegato. L'azionariato è composto da istituzioni private e pubbliche, fra cui la Città di Friedrichshafen.

La relazione sulla gestione viene pubblicata ogni anno in ottemperanza alla normativa tedesca vigente sulle società a responsabilità limitata e distribuita agli azionisti ed al management. Il bilancio viene anche esaminato dal consiglio municipale di Friedrichshafen in qualità di organo esecutivo dell'azionista Città di Friedrichshafen.

La ZMF è articolata in tre rami: Servizi Scientifici, Servizio Amministrativo e Servizio Tecnico e di Sicurezza.

Il ramo Servizi Scientifici comprende la sezione Zeppelin e la sezione Arti. Inoltre tre divisioni - archivio-biblioteca, pedagogia museale e media - fanno capo al direttore scientifico.

La parità dei suoi tre rami differenzia la struttura organizzativa della ZMF da quella di un museo più tradizionale: il direttore amministrativo è infatti allo stesso livello del direttore scientifico.



La società a responsabilità limitata si è rivelata molto vantaggiosa per una molteplicità di aspetti:

- consente di prendere decisioni in modo flessibile senza i vincoli imposti dall'amministrazione finanziaria pubblica;
- favorisce una pianificazione di lungo periodo, generando stabilità;
- facilita il contatto con gli sponsor;
- si avvale di uno staff efficiente che ha acquisito esperienza all'interno di organismi economici.

Per contro il museo di Friedrichshafen sconta il fatto di non essere riconosciuto un museo vero e proprio, soprattutto al momento dei primi contatti, pur operando a tutti gli effetti come museo nel senso della definizione dell'ICOM.

La ZMF, agendo in veste di ente orientato al servizio del cliente, genera un approccio aziendale dello staff che talvolta rischia di offuscare all'esterno l'identità di istituzione culturale.

Il giro d'affari della ZMF (ammortamenti compresi) ammonta a circa 8 milioni di marchi. Negli ultimi esercizi, la società si è autofinanziata per il 1'80% mentre la differenza viene coperta da sussidi erogati da enti pubblici, principalmente la Città di Friedrichshafen.

I ricavi provengono dalla vendita di biglietti d'ingresso (80%), dall'affitto di stanze, dalla gestione del ristorante, dalle vendite del negozio e (in piccolissima parte) dalle royalty sul logo del museo.

Il controllo svolge un ruolo importante nella gestione della ZMF e viene eseguito anche durante l'esercizio, ai fini di verificare l'andamento della pianificazione.

In conformità con la filosofia di base, il museo cede all'esterno tutte le attività collaterali ai fini di rendere più efficiente l'attività del museo. Ad esempio, la divisione Media commissiona di volta in volta lavori progettuali ad imprese specializzate, il negozio ed il ristorante sono gestiti da terzi.

Strategie nei confronti del pubblico:

L'attuale tendenza verso il concetto di museo come luogo di esperienze, secondo la ZMF, non contrasta con la finalità di fornire conoscenze; per questo motivo l'impegno principale è concentrato sull'integrazione tra i due aspetti di "informazione" ed "emozione".

Nel corso degli ultimi anni la ZMF ha saputo guadagnarsi un'ottima fama sia in Germania che all'estero nonché un posto nella graduatoria delle istituzioni culturali locali e regionali. Il museo riceve circa 350.000 visitatori all'anno, di cui all'incirca il 33% viene appositamente a Friedrichshafen in quanto sede del museo. Dalla regione nella quale il museo è ubicato proviene una quota ridotta di visitatori, nonostante esso goda comunque di un alto livello di socializzazione locale. Ogni visitatore spende nella città circa 60 DM.

I target della ZMF comprendono tutti i livelli sia di età che di istruzione. I canali di comunicazione locale e regionale sono giornali, volantini e manifesti pubblicitari, mentre a livello nazionale l'informazione avviene attraverso spot radiofonici e televisivi e Internet.

Il sito web propone un servizio speciale di comunicazione con il pubblico: esso, nominato "Count online", è dedicato alla realizzazione di una mostra futura avente come tema la vita del Conte von Zeppelin. A coloro che accedono al sito viene offerta la possibilità di collaborare con il museo all'allestimento della mostra stessa, contribuendo con le proprie idee e suggerimenti. Questa iniziativa innovativa permette all'ipotetico visitatore futuro di passare dalla posizione di semplice consumatore a quella di partner attivo nella realizzazione della mostra.

Il museo propone inoltre eventi educativi e impiega nuove tecnologie in tutte le mostre.

Fin dalla sua costituzione la ZMF si è dotata di un dipartimento dedicato alla didattica, di un altro per il marketing e di una sezione che si occupa delle relazioni pubbliche. Quest'ultima svolge una funzione di servizio subordinato agli obiettivi del museo, secondo lo spirito dello slogan "fate le cose bene e poi parlatene".

Il management si serve ogni anno delle valutazioni espresse dai visitatori per verificare l'efficienza del museo.

I sentieri dell'innovazione: itinerari e indicazioni per gli escursionisti

Luca Dal Pozzolo

Rispetto ai quattro assi individuati nel progetto di ricerca (A- Interaction cooperation, partnership, B-Institutional engineering, C- The policies towards the public, D-The policy toward the staff) i case studies offrono una gamma variegata di posizioni. Data la compattezza espositiva dei case studies, l'analisi comparata risulta agevole; per ciascuno degli argomenti il lettore è in grado di valutare il set di strumentazioni, di atteggiamenti, di soluzioni che emerge dal complesso dei casi analizzati, senza ulteriori commenti. E' la discussione all'interno del seminario, tra coloro che operativamente sono i responsabili delle innovazioni analizzate che deve far emergere specificità, limiti e contesti di applicabilità, criteri di valutazione e possibili sviluppi. Qui tenteremo, come ulteriore stimolo al dibattito, di far emergere alcune problematiche che attraversano i singoli case studies, al di là delle loro specificità, organizzando l'esposizione in cinque diversi "itinerari". Volutamente evitiamo termini come "tendenza" o "prospettiva" o "linee di sviluppo"; i risultati della ricerca – come evidenziato fin dalle premesse – non ci autorizzano a generalizzare situazioni ad esporre bilanci, ma ci consentono invece di suggerire alcuni itinerari tra i molti problemi, tra le molte questioni sollevate dai case studies.

Nel termine itinerario vogliamo sottolineare una componente soggettiva del viaggiatore: l'itinerario è al tempo stesso un programma di viaggio ed una modalità di percorrenza che tiene conto di mete intermedie, della qualità dei luoghi, degli interessi di chi viaggia. Esistono di solito molti itinerari tra cui scegliere per connettere due luoghi; di conseguenza i cinque itinerari esposti più sotto non esauriscono le possibilità di percorrenza rappresentate dal complesso dei case studies.

Nel nostro caso questi cinque itinerari non sempre passano per strade chiaramente indicate, ma necessitano di collegamenti minori, di sentieri il cui tracciato non è sempre facilmente riconoscibile. Ciò sottolinea la soggettività di chi propone l'itinerario e contemporaneamente comporta almeno in parte una attitudine da escursionista. Sarebbe d'altronde curioso che un viaggio attraverso l'innovazione utilizzasse esclusivamente tracciati autostradali, né sarà sfuggito il fatto che alcune delle innovazioni presentate nei case studies non sono ancora state oggetto di valutazione, data il loro recentissimo avvio. Avventurarsi per i sentieri quindi è necessario, ma se questi itinerari si appoggeranno in futuro a tracciati chiaramente riconoscibili, se diventeranno tendenze generalizzate (o viceversa avranno effetti solo in alcune nicchie) è oggi materia di dibattito.

Itinerario 1: la crisi come strumento di innovazione

Nel tentativo del progetto di ricerca di definire innovazione come a "certain kind of answer" given by an institution, a system or an individual to a pressure urging to change, è in qualche modo già contenuto il concetto di crisi come innesco dell'innovazione. Tuttavia in alcuni dei casi presenti si dimostra come lo stato di crisi, lo scacco iniziale, non solo motiva il processo innovativo, ma diventa strumento stesso di innovazione, promuovendo una riflessione a tutto campo sulla missione stessa dell'istituzione o del museo. Paradigmatico è il caso del Deutsches Museum Munchen, in cui i fattori di crisi divengono elemento di comunicazione verso il pubblico e la società, occasione per ridefinire il ruolo ed i compiti del museo rispetto alla società civile. Non si tratta soltanto in questo caso di superare una condizione di difficoltà facendo ricorso ad alleanze con altre istituzioni o organizzazioni private, ma dell'utilizzo della situazione

di crisi come opportunità di ripensamento delle funzioni cardine del museo, occasione per ripensare più complessivamente a quali target si rivolge al museo, con quali obiettivi, con quali strumenti.

Con le dovute differenze anche il Museo Leonardo di Milano ha innescato una trasformazione complessiva che va ben al di là di una alleanza con i privati, ma incide sulle collezioni stesse del museo, sulle modalità di presentazione, sul rapporto tra società locale, territorio e museo.

In ultimo non si può non menzionare il progetto Ars Aevi, dove il significato della parola crisi assume – nella Sarajevo del dopoguerra – connotati ben meno metaforici rispetto ai casi precedenti: anche qui in termini molto concreti si rimedita sul significato dell'arte e del museo come recupero di una tradizione civile di convivenza, di confronto fra culture diverse, tanto più necessario di fronte al dispiegarsi della violenza.

Itinerario 2: dall'oggetto al soggetto

Lontana è la parentela di molti musei attuali rispetto alle prime Wunderkammer; sempre più di frequente si fa meno conto sullo “stupore”, sulla “meraviglia” prodotta dall'oggetto semplicemente esposto. I corredi informativi aumentano, aumenta il peso delle relazioni che quell'oggetto intratteneva o intrattiene con il suo contesto, dalle cose si passa alle relazioni tra le cose. Non necessariamente ciò porta ad uscire da una concezione positivista del museo ottocentesco, come di un volume di un'enciclopedia del sapere e della memoria. Ma c'è dell'altro: non solo gli Science Centres e la multimedialità portano in altra direzione, a esporre meno oggetti ed a fornire occasioni di esperienza, ma in alcuni casi l'oggetto quasi scompare a favore di un “soggetto”, del visitatore, della sua esperienza della sua memoria. I casi della Ragged School Museum ed in parte di Croydon sono emblematici in questo senso. E' la società locale il soggetto che si autorappresenta nel museo, sono il pubblico o meglio i pubblici, gli individui con le loro diverse provenienze ed etnie il centro dell'interesse. Il museo diventa il luogo per confrontare le diverse soggettività, diventa luogo di “costruzione” dell'identità per confronto dialettico tra storie, racconti ed individui, è un'attività costitutiva di identità. Non ci si rispecchia soltanto in un archivio sistematizzato di conoscenze e culture in qualche modo oggettivate, distaccate dall'identità soggettiva ed individuale, ma si conferisce il proprio racconto, la propria esperienza, il proprio modo di interagire con la soggettività altrui e con il contesto. Non si può più parlare di collezione di oggetti, né d'altra parte è possibile collezionare soggetti.

Itinerario 3: dalla natura morta allo spettacolo dal vivo

Si potrebbe anche dire così: non solo presentare ma rappresentare le cose, come vive, offrire occasioni d'esperienza “dentro” e “tra” le cose, con i mezzi più diversi, dal multimedia allo spettacolo dal vivo. Non è un caso che un atteggiamento simile caratterizzi alcuni musei scientifici e alcuni parchi archeologici, nella tensione a riprodurre un ambiente sia esso un esperimento scientifico o un accampamento romano. L'asse diacronico – cosa è avvenuto prima, cosa è avvenuto dopo, quale spazio occupa l'oggetto in questa successione temporale si integra con l'asse sincronico, un esperimento, una rappresentazione come esperienza della totalità delle relazioni in un determinato momento. Accanto al museo si sviluppa un festival, parte integrante del museo stesso e del suo apparato comunicativo come a Carnuntum, o nel racconto della vita quotidiana durante le visite guidate di Empurias. Non si tratta di un modo per vivacizzare la presentazione di alcuni contenuti veicolabili anche attraverso didascalie, ma per comunicare altre cose, altrimenti non spiegabili: l'emergere di un risultato durante un esperimento, la sensazione spaziale dell'abitare quotidiano in un luogo costruito duemila anni or sono.

Itinerario 4: conservazione versus fruizione. Negoziare gli equilibri

Da sempre alle istituzioni che sovrintendono ai musei, ai siti archeologici, ai monumenti, ai parchi, è affidato l'ingrato compito di conciliare tutela e conservazione con fruizione, accessibilità, possibilità di visita. Gli equilibri tra le diverse funzioni non sono regolati da un'unica equazione, ma sono frutto di un bilancio complesso che tiene conto di molte e diverse componenti: caratteristiche dei materiali esposti, modalità della fruizione, disponibilità di spazio, numero di visitatori per unità di tempo etc.,etc. E' altrettanto ovvio che in questioni così complesse i punti di equilibrio possono essere molteplici e comunque, qualunque sia il compromesso raggiunto, la situazione tende ad evolvere continuamente sotto la spinta del cambiamento anche solo di un singolo elemento (una nuova acquisizione, una mostra di successo, un picco di pubblico). Interessanti allora i casi che distinguono nettamente tutela e conservazione da fruizione e rapporti con il pubblico affidando le rispettive responsabilità a entità diverse, addirittura ad organizzazioni diverse, come nei casi di Carnuntum, di Schonbrunn e dello Zeppelin Museum o in minor misura di Empuries o del Sistema Museale Umbro o del Castello di Rivoli, dove specifiche funzioni e servizi vengono affidati ad organismi creati ad hoc.

In questo caso il raggiungimento di punti di equilibrio soddisfacenti è affidato ad una negoziazione entro un programma, ovvero ad un processo dialettico di contrattazione delle modalità con cui rendere compatibili le diverse esigenze. Nell'esperienza di Carnuntum le decisioni di programma sono discusse da un Advisory Board che rappresenta i diversi interessi e le diverse responsabilità. Il reinvestimento delle risorse derivante dalla fruizione nelle operazioni di scavo, tutela e conservazione mostra come un processo dialettico può riuscire a sfruttare gli elementi di contraddittorietà per ottenere positivi feed-back, che contribuiscono a migliorare il bilancio complessivo.

Itinerario 5: dalla turris eburnea alla rete

E un itinerario che tocca in qualche misura tutti i case studies, ed è alla base di molte ingegnerie istituzionali. L'istituzione, il museo si apre sia per raccogliere i contributi di altri attori sociali, sia per coordinare con altre istituzioni servizi e funzioni in uno spazio economico adeguato, spesso irraggiungibile da una sola istituzione(vedi il caso di Sheffield o di MuSis), sia per testimoniare delle effettive relazioni con il territorio e con un sistema di beni culturali storicamente connessi (come il Sistema Museale Umbro). In altri casi è la rete stessa delle collaborazioni e delle partecipazioni a costituire il meccanismo di accumulazione e incremento delle collezioni, come ad esempio nel caso del Museo Leonardo, del Deutsche Museum Munchen, di Being and Well Being o di Ars Aevi a Sarajevo. In altri casi ancora assumere il ruolo di nodo in una rete di itinerari turistici consente di implementare le politiche verso il pubblico, di aumentare i visitatori e - al di là degli effetti economici diretti - di giocare un ruolo di maggiore visibilità e di maggiore importanza nelle comunità locali.

Un interessante caso – nella sua singolarità – è rappresentato da Heritage Island, dove è il progetto stesso di rete che contribuisce a definire i requisiti e le prestazioni necessarie perchè un sito, un monumento o un museo possa rappresentare un nodo della rete.

In tutti i casi esposti il partecipare ad una rete si dimostra ben altro che un escamotage per spostare i problemi ad un livello superiore, ma incide profondamente sia sul piano dell'assetto istituzionale, sia sul piano organizzativo, sia sul piano scientifico e del rapporto con il pubblico e le comunità locali.

Una riflessione sui cinque itinerari

Ciò che sembra emergere come tratto comune ai cinque itinerari è una transizione di fase da istituzioni in qualche modo unitarie a “sistemi” a costellazioni di funzioni, di interessi, di missioni tra loro correlate ma dotate di una certa autonomia anche all’interno di una singola istituzione. Non si può più parlare di un solo pubblico, ma di molti pubblici diversi; di conseguenza le missioni istituzionali si articolano e si differenziano. Alla proprietà degli oggetti partecipano congiuntamente pubblico e privato, così come nella gestione diversi sono gli attori coinvolti. Aprirsi alle reti territoriali vuol dire concertare le politiche tra soggetti portatori di differenti interessi e ricercare i punti di convergenza e di composizione.

In qualche modo le istituzioni appaiono come le reti che connettono questa costellazione di vincoli, di opportunità, di risorse, di attori sociali mentre le attività che svolgono e le stesse missioni istituzionali si manifesterebbero come le risultanti di una miriade di interazioni.

Se tutto ciò rappresenta una effettiva dinamica in corso, allora le conseguenze sul piano delle formazione professionale e sui profili di riferimento appaiono importanti. A fianco degli specialisti nelle singole discipline, le professionalità capaci di costruire raccordi organici tra le diverse competenze, con cognizioni tecniche nei diversi campi, le capacità di mediazione, negoziazione e di costruzione dei programmi diventano cruciali anche nella gestione ordinaria. E tutto ciò sembra assomigliare alla figura dell’umanista rinascimentale: scienziato, letterato, versato in molte discipline, capace di interloquire con diversi poteri e diversi attori sociali.

Il Seminario

Il Programma

MIMEH

Models of Innovative Management in European Heritage
(modelli di gestione innovativa del patrimonio culturale europeo)

Seminario finale

4 – 6 Novembre 1999
Torino

Giovedì, 4 Novembre 1999 Archivio di Stato, piazzetta Mollino, Torino

	APERTURA (Plenaria)	
14.00 – 14.45	Registrazione	
14.45 – 17.45	Saluto di benvenuto	Giampiero Leo, Regione Piemonte Compagnia di San Paolo
	Introduzione	Ugo Bacchella, ARTLAB, Torino
	Un percorso innovativo per una nuova collezione	Enver Hadziomerspahic, Ars Aevi, Sarajevo, BiH
	Cultura e Turismo	Diane Dodd, consulente, Barcellona, E
	Patrimonio, territorio, identità	Luca Dal Pozzolo, ARTLAB, Torino
	Il ruolo di un museo di scienza nelle comunità locali	Domenico Lini, Museo della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci, Milano
	Il programma di cooperazione Medici: un approccio innovativo della UE alla gestione del patrimonio culturale	Mario Verdese, Commissione Europea DG XIII
	Tendenze nella gestione del patrimonio in USA	Dan J. Martin, Carnegie Mellon University Pittsburgh, USA
18.00 – 19.00	<i>Leonardo e le magnificenze del Sei e Settecento della Biblioteca Reale a Torino</i> Biblioteca Reale	
Lingue	Inglese/Italiano	

Venerdì, 5 Novembre 1999 Castello di Rivoli – Museo d'Arte Contemporanea, Rivoli

9.30 – 11.00	Sessione Plenaria	
	Report introduttivi Presiede	Alberto Vanelli, Regione Piemonte
	Interazione, Cooperazione, Associazione	Raymund Kastler, Oesterreichische Akademie der Wissenschaften, Vienna, (Gruppo ICCM), Austria
	Ingegneria Istituzionale	Ugo Bacchella, ARTLAB, Torino
	Politiche verso il pubblico	Enrico Bellezza, Notaio, Milano
	Politiche verso lo staff	Judi Caton, consulente management museale, Gran Bretagna
		Mark Hilton, Sheffield Museum, Gran Bretagna
		Marcello Pacini, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma
11.00 – 11.30	Pausa caffè	
Lingue	Inglese/Italiano	
11.30 – 13.00	Gruppi di Lavoro 1, 2, 3 e 4	
	1. Interazione, Cooperazione e Associazione Moderatore	Cyrill Haring, consulente museale, Berna, Svizzera
	Rapporteur	Danielle Cliche, ERICArts
	2. Ingegneria Istituzionale Moderatore	Walter Santagata, Università di Torino
	Rapporteur	Cristopher Gordon, English Regional Arts Board, Gran Bretagna
	3. Politiche verso il pubblico Moderatore	Petra Bohuslav, Archaeologischer Park Carnuntum, Austria
	Rapporteur	Lidia Varbanova, New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria
	4. Politiche verso lo staff Moderatore	Saskia Klassen, Historisches Museum Aargau, (gruppo ICCM
	Rapporteur	
13.00– 14.00	Pranzo	
14.00 – 16.45	Continuazione Gruppi di lavoro	
17.00 – 19,30	Trasferimento in autobus per la Palazzina di Caccia di Stupinigi e visita alla mostra: <i>I Trionfi del Barocco. Architetture in Europa 1600 - 1750</i>	
Lingua :	Inglese	

Sabato, 6 Novembre 1999 Castello Di Rivoli – Museo d'Arte Contemporanea

Sessione plenaria

10.00 – 11.15

Parte prima
report back del seminario

Moderatore

Effie Karpodini, ICUSEM, Atene,
Grecia

Rapporteur

Danielle Cliche
Christopher Gordon
Lidia Varbanova
Saskia Klassen

Discussione

11.15 – 11.45

Pausa Caffè

11.45 – 13.15

Parte seconda – Tavola Rotonda:
Come le istituzioni formative possono
rispondere ai nuovi bisogni e alle
sfide?

Moderatore

Herwig Poeschl, ICCM, Salisburgo,
Austria
Benedetto Benedetti, Scuola Normale
di Pisa
Effie Karpodini, ICUSEM, Atene,
Grecia
Michael Quine, City University,
Londra, Gran Bretagna
Andrea Zonin, S. Pietroburgo, Russia
Dennis Rich, Columbia College,
Chicago, USA
Isabelle Schwartz, ENCATC

Rapporteur

13.15 – 13.30

Conclusioni

13.30 – 14.30

Pranzo

14,30 -

Visita al Museo d'Arte Contemporanea (Collezione permanente e mostre
temporanee)

Trasferimento individuale tramite navetta a Torino.

Lingue:

Inglese/Italiano

Relazioni introduttive

Patrimonio, identità, territorio

Luca Dal Pozzolo

Il tema delle relazioni tra patrimonio, identità e territorio non è stato assunto come uno degli assi privilegiati di investigazione dalla ricerca, tesa ad individuare elementi di innovazione nella gestione. Nel contesto di Mimesis questo argomento rappresenta piuttosto un tema trasversale, una tela di fondo dalla quale si stagliano i singoli case studies, ma alla quale contemporaneamente rimandano molti elementi, molte considerazioni contenuti nei case studies stessi. Di conseguenza questa comunicazione non mette in luce conclusioni estratte dai case studies, né indica precise linee operative, ma introduce l'argomento generale, sottolineando la sua importanza strutturale nelle politiche di gestione dei beni culturali.

E' argomento ormai affrontato quotidianamente dai principali media l'erosione dell'identità locale, intesa come identificazione di una comunità con un territorio geograficamente circoscritto, da parte degli effetti della globalizzazione. L'identità locale, l'appartenenza fisica e culturale ad un territorio viene messa in crisi dalla mobilità, dalla società dell'informazione e delle reti, dalla crescente composizione multi-etnica delle metropoli.

Una interpretazione pessimistica e probabilmente semplicistica vede nei processi di globalizzazione la perdita inarrestabile di senso del territorio e della sua specificità, il proliferare di "non luoghi", dalle grandi catene alberghiere che propongono spazi abitativi identici a Londra e a Seul, agli aeroporti, alle grandi infrastrutture per la mobilità, ai centri commerciali, "non luoghi" in quanto ambienti non relazionali, non storici, che lasciano l'individuo, in solitudine, incapace di riconoscersi in un paesaggio.

Senza negare l'esistenza di questi processi, occorre però rilevare come molti economisti attenti ai processi di globalizzazione, mettano in luce le specificità, le singolarità del territorio come elementi di valore: basti pensare al ricco filone di ricerche sui tessuti imprenditoriali locali, sui milieu innovativi che fondano alcune delle epopee moderne. Si sottolinea come le specificità territoriali, culturali, sociali acquistino valore nella competizione/cooperazione per lo sviluppo di contesti regionali, anche all'interno di crescenti rapporti di interdipendenza economica.

Se dunque è sempre più difficile l'identificazione di una comunità con un territorio geograficamente delimitato e chiuso, ciò non significa necessariamente che il territorio ed i segni della sua specificità, tra cui le emergenze architettoniche, i beni culturali, i musei, il paesaggio perdano di "senso", non svolgano più il ruolo di catalizzatori dell'identità.

Si può ipotizzare – anche sulla scorta di recenti studi sul paesaggio³ – che proprio l'aumentata mobilità, il turismo, la velocità dell'informazione etc, siano alla base di una "costruzione reticolare dell'identità" non appoggiata più ai segni di un solo ambito geografico, ma ad una quantità di territori, di segni, di beni culturali, di paesaggi diversi non più connettabili in un unico ambito geografico, in un contesto locale o addirittura nazionale. Si va attenuando la differenza tra una comunità locale che si riconosce quasi "automaticamente" e che trova conferma della propria identità nei beni culturali e nei segni del proprio territorio, e lo "straniero", il turista portatore di uno "sguardo esterno". Sempre più può capitare di ritrovarsi stranieri a casa propria e in sintonia con segni, monumenti, beni culturali di una nazione estera, a seconda della formazione culturale, dei viaggi, degli accadimenti della singola biografia. E' probabile che per uno studente di architettura di 20 anni sia necessario uno sforzo più forte, diremmo interculturale, per avvicinarsi all'architettura liberty di Torino o ai segni della civiltà contadina del Piemonte, che non per una visita al Guggenheim di Bilbao o di New York.

³ Vedi P. Castelnovi, Il senso del Paesaggio, introduzione, in corso di pubblicazione

Ciò comporta che il bene culturale, il museo, il campanile, instaura anche con la comunità locale una relazione più complessa che non il riconoscimento tout-court in virtù di una sintonia culturale tramandata storicamente: diventa occasione di costruzione dell'identità in una dialettica continua tra appartenenza/estraneità. Il corredo esplicativo diventa fondamentale per tutti, la relazione tra l'oggetto ed il soggetto non può più dare per scontati i canali comunicativi rappresentati da una cultura condivisa ed omogenea. Dalla fiducia nel potere comunicativo del monumento in sé, del bene culturale in quanto tale, dalla sua capacità intrinseca di stupire ed affascinare l'attenzione si sposta alle capacità culturali individuali del soggetto di istituire una relazione con il bene, sia essa di identità o di alterità. Quanto meno si instaura una relazione immediata di riconoscimento, di appartenenza, di identificazione con un territorio, con un paesaggio, con un bene culturale, tanto più importante diventa il singolo bene culturale, il singolo museo come luogo di potenzialità per la costruzione dell'identità culturale, singola o collettiva. Tuttavia per cogliere tale potenzialità occorre sempre più prendere in carico le competenze culturali del visitatore e le mediazioni necessarie con l'oggetto.

Questo spostamento di attenzione è stato definito nella ricerca come un percorso dall'oggetto al soggetto, in cui si evidenziano i casi della Ragged School e di Croydon, dove proprio l'attività di "costruzione dell'identità" costituisce il fuoco di interesse del Museo. Le storie personali, le provenienze geografiche, la confluenza in un luogo urbano di culture differenti trovano occasione di confronto nel museo non solo come via al dialogo interculturale, ma come strumento di appropriazione e riappropriazione di un territorio fisico e sociale geograficamente definito. Il museo diventa anche l'occasione per costruire un "senso dell'abitare" inteso nella sua accezione esistenzialista, dell'essere in pace in luogo conosciuto, compreso.

L'importanza dei Beni Culturali come elementi di potenziale riappropriazione culturale del territorio, come elementi puntuali capaci in determinate condizioni di produrre senso, orientamento, identificazione viene messa in luce anche dai tentativi di riqualificazione delle aree degradate urbane e dalle periferie di recente costruzione. Riconosciuti e ampiamente dibattuti i fenomeni di alienazione, di solitudine, di perdita del senso dell'abitare di molti contesti suburbani, si va facendo strada l'ipotesi che occorra ripartire dai segni della storia, dai tracciati originari, dai lacerti storici per promuovere progetti di riqualificazione, di ricostruzione dell'immagine urbana. L'archeologa Andreina Ricci sottolinea *"il ruolo che le preesistenze potrebbero svolgere se conciliate con le esigenze di trasformazione e di riordino di realtà urbane drammaticamente inadeguate a elementari postulati di convivenza sociale...Perché allora non incentivare opere di trasformazione, seriamente e collegialmente progettate (sia che si tratti di nuove edificazioni che di riqualificazione di aree degradate) nelle quali prevedere una "convivenza" fra preesistenze e nuovi interventi? Tale prospettiva potrebbe offrire un duplice vantaggio. Le prime potrebbero trovare gli strumenti economici per la loro valorizzazione, i secondi un elemento di riqualificazione del quale si gioverebbero"*⁴

Si tratta di una posizione che vede la convergenza di urbanisti, che vedono nella trama anche flebile dei segni storici e dei beni culturali una risorsa insostituibile per ridare senso all'abitare. *"Costruire per differenze, riutilizzando e modificando la città esistente ed i paesaggi edificati (in direzione quindi opposta a quella dello sprawl urbano, o delle nuove villes radieuses) significa recuperare il senso dei luoghi, col loro linguaggio, coi segni della loro storia, col loro rapporto interrotto o profanato con le comunità che li hanno prodotti. Per usare ancora la bella metafora di Geddes, "è qui nella città che ci ricorda, che dobbiamo costruire la nostra città ideale"*⁵

I beni culturali, non solo costituiscono risorse da mantenere e conservare, ma vengono pensati contemporaneamente come elementi fondanti della riqualificazione urbana e media insostituibile

⁴ Andreina Ricci, I mali dell'abbondanza. Considerazioni impolitiche sui beni culturali, Roma Lithos/CeSTer,1996

⁵ Roberto Gambino, Progettare la città reticolare, in F Curti e L. Diappi (a cura di) Gerarchie e reti di città: tendenze e politiche, Milano Franco Angeli,1992

per la riappropriazione del territorio, per l'attribuzione di senso, per un nuovo contratto di identità tra luogo e comunità sociale. Non potrebbe essere individuato uso più "progettuale" per i beni culturali, proprio nel promuovere la differenza nel territorio, la specificità contro la colonizzazione ed il degrado, la costruzione dell'identità contro l'anomia e l'indifferenza.

Interazione, Cooperazione e Partnership

Raymund Kastler

Per tutti coloro che lavorano nel settore dei beni culturali, parole come interazione, cooperazione e partnership sono familiari, chiare e ben conosciute e in particolar modo i musei e le istituzioni scientifiche possiedono una vasta esperienza in questo campo. Collaborazioni, joint ventures per le spedizioni e la più comune forma di scambio di pezzi appartenenti a diverse mostre e collezioni, in occasione di mostre speciali, sono ormai routine per la riuscita positiva di un lavoro, specialmente nell'ambito museale. In misura minore, interazioni, cooperazioni e partnership, hanno luogo in altri settori dei beni culturali, come per i monumenti storici, i castelli, ecc.

In linea generale queste attività sono state portate avanti all'interno di settori dei beni culturali tra loro simili, o all'interno della comunità scientifica. Queste interazioni saranno però in futuro la colonna portante di ogni successo nell'ambito dei beni culturali.

Di conseguenza, c'è ancora qualcosa da dire a proposito della necessità di trattare una pratica così largamente diffusa e in uso da così tanto tempo, in un seminario che si occupa di innovazione nella gestione dei beni culturali? "L'unione fa la forza" è uno slogan fin troppo conosciuto per suscitare ancora qualche interesse.

Le seguenti affermazioni non sono tratte dalla relazione di qualche studio accademico internazionale, ma rappresentano alcune riflessioni e commenti e, a volte, solo osservazioni superficiali, scaturite dalla raccolta dei casi studiati dal gruppo di ricerca MIMEH. Vorrebbero essere un incentivo allo sviluppo di una discussione più approfondita in un prossimo futuro.

Il background e le premesse per l'interazione, la cooperazione e la partnership.

In linea generale, le iniziative di interazione, cooperazione e partnership e le motivazioni dietro a queste iniziative, possono essere il frutto di una risposta a sollecitazioni o pericoli esterni oppure la realizzazione di un obiettivo interno.

Qualunque sia la ragione, la ricerca di partner e collaboratori richiede innanzitutto un'analisi precisa dei problemi, degli obiettivi e dei compiti di cui bisogna occuparsi.

Quali sono esattamente i problemi, gli scopi, e così via?

Come sono emersi?

Perché sono importanti?

E' un progetto di breve, di media o lunga durata? Le soluzioni proposte devono essere di breve, media o lunga durata?

Quali altri elementi sono coinvolti? (p.e. è necessario uno studio del contesto a livello locale, regionale o a più alto livello, a seconda del tipo di cooperazione). Questo studio del contesto in cui ci si muove è molto importante per quel che riguarda l'aspetto innovativo della collaborazione. Infatti nuove partnership possono essere dirette solo verso la realizzazione di un certo progetto specifico, e ciò che può essere innovativo in certi contesti o in certe aree geografiche, non lo è in altre.

Il secondo tipo di studio dovrebbe riguardare l'istituzione stessa e cioè un'analisi dei suoi punti di forza, dei suoi punti deboli e delle sue capacità per far emergere deficit e risorse dell'organizzazione coinvolta nel progetto. Anche lo statuto delle istituzioni culturali riveste una grande importanza nello stabilire la possibilità di formare una partnership o istituire altre forme di cooperazione e interazione.

Una precisa analisi degli aspetti citati costituisce una prima base per poter tracciare un profilo dell'istituzione partner e per determinare la posizione che dovranno avere le istituzioni

all'interno della collaborazione. Una chiara definizione di ruoli, posizioni, diritti e doveri è alla base di un rapporto di fiducia reciproca, ed allo stesso tempo la chiave per un successo sicuro, esattamente come per il lavoro di team.

Progettazione di collaborazioni, possibilità e rischi

Lo studio del contesto in cui è inserita l'istituzione (a livello locale, regionale e a livello più ampio) dovrebbe far emergere una prima rosa di potenziali partner. La scelta del partner dipende principalmente dallo scopo della collaborazione. Partnership, collaborazioni ed interazioni nel campo del patrimonio culturale offrono una grandissima libertà di scelta e al di là dei progetti a breve termine e con un unico scopo, esistono infatti numerose possibilità.

- **Partnership interne ed esterne:**

Le collaborazioni scientifiche sono fin troppo conosciute per parlarne diffusamente in questa sede.

Partnership universitarie, sotto forma di master e dottorati di ricerca su di un tema di interesse specifico, forniscono conoscenze di alto livello ad un costo ragionevolmente basso. Un aspetto negativo è costituito però dai tempi, piuttosto lunghi, e questo tipo di soluzione sembra essere efficacemente applicabile solo nel caso di progetti a medio e lungo termine.

Il museo all'aperto di Kiekerberg, vicino ad Amburgo in Germania, ha da tempo iniziato una collaborazione con il dipartimento economico dell'Università di Amburgo, per poter sviluppare e studiare i diversi settori economici dell'istituzione, attraverso master e tesi di dottorato.

Una collaborazione simile è stata portata avanti anche dallo Zeppelin Museum di Friedrichshafen (Germania) per raccogliere le informazioni necessarie ad uno studio di marketing.

Un esempio opposto è fornito invece dalla collaborazione tra il Deutsches Museum di Monaco, sempre in Germania, e il Politecnico, l'Università di Monaco e l'Università federale delle Forze Armate all'interno del Centro per la Scienza e Tecnologia di Monaco. In questo caso è l'esperienza dei curatori e del personale del museo che viene utilizzata per fornire una formazione inter-universitaria. La ricchezza di esperienza in campo museale e il know-how, vengono anche sfruttati per consulenze fornite ad altri musei internazionali. L'utilizzo della ricca esperienza professionale del personale del settore dei beni culturali, non solo all'interno delle istituzioni che si occupano del patrimonio culturale, ma anche all'interno del mercato, presenta delle potenzialità ancora tutte da sfruttare.

Un'altra modalità di interazione per utilizzare risorse che sono al di fuori delle istituzioni culturali è quella di avvalersi di volontari. Nonostante numerose istituzioni negli Stati Uniti, e in misura minore in Inghilterra, ricorrano ampiamente alla collaborazione di volontari, la situazione socio-politica che ha portato ad un così massiccio coinvolgimento di privati nel settore pubblico, è notevolmente diversa da quella dell'Europa Continentale, e non è pertanto possibile fare dei paragoni diretti.

D'altra parte si è anche notata una certa riluttanza da parte delle istituzioni culturali europee ad aprire le proprie porte al mondo del volontariato.

Nonostante il primo bacino naturale di volontari siano i gruppi che sostengono l'istituzione, si sono avuti diversi risultati in diversi contesti. Nel museo all'aperto di Kiekerberg utilizzare dei volontari che già sostenevano il museo attraverso un'associazione si è rivelata un'esperienza positiva, mentre lo stesso non si può dire del Deutsches Museum di Monaco, che ha ottenuto migliori risultati reclutando i volontari attraverso una campagna di informazione televisiva in un momento particolarmente critico. Il dover continuamente selezionare dei nuovi volontari, al di là del caso specifico dell'utilizzo dei media per far fronte ad una situazione di estremo bisogno, richiede comunque diversi approcci e un grande investimento di tempo.

Contratti che chiariscano i diritti ed i doveri del servizio volontario si sono rivelati uno strumento necessario e per poter raggiungere dei risultati positivi, non solo per rendere chiare le condizioni

del servizio ai futuri volontari, ma anche nei confronti del personale interno per prevenire eventuali attriti.

Fino a che punto e in quali condizioni le istituzioni culturali europee possano realisticamente fare affidamento sui volontari è un tema che merita di essere ulteriormente approfondito.

Networking

Negli ultimi 20 anni circa, il networking sembra essere una delle forme di interazione più utilizzate del settore. Conseguentemente, non sembra presentare alcun aspetto innovativo. Ma anche in questo caso, il grado di innovazione dipende in realtà dalle modalità di gestione.

- **Networking legato ad un singolo avvenimento**

Anche il lavoro in rete all'interno della stessa area può presentare aspetti innovativi. Nel caso dell'iniziativa "Chimica a favore della vita" del Deutsches Museum di Monaco, è stata istituita una rete internazionale tra tutti i singoli soggetti coinvolti, attraverso una mostra didattica appositamente creata per l'iniziativa. Un utilizzo intelligente di uno degli argomenti chiave dei nostri giorni (i benefici e i rischi della chimica), ha assicurato non solo la partecipazione del pubblico, ma anche finanziamenti da parte dell'industria chimica e dell'Unione Europea.

- **Networking geografico non legato ad un singolo evento**

Una rete di contatti e cooperazione su base geografica si sta dimostrando interessante, specialmente contro la dichiarata politica dell'UE volta a rafforzare l'importanza economica e politica delle regioni all'interno del contesto europeo.

Un esempio di cooperazione regionale ed interregionale che sfrutta questo vantaggio 'ambientale' è l'Arge Donaureigen, una partnership creata dalle più importanti attrattive turistiche lungo il March e il Danubio, a nord-est di Vienna. Ne fanno parte associazioni profondamente diverse tra loro come il Parco Archeologico di Carnuntum, il Parco Nazionale dei Pascoli danubiani, uno Zoo Safari, le residenze storiche del Marchfeld, l'Associazione Regionale dei Coltivatori di Uva, così come iniziative nel campo gastronomico o turistico. La piattaforma comune per questa collaborazione nel campo del marketing e delle pubbliche relazioni, finanziata dal programma INTERREG della Comunità Europea, è l'alta qualità dei servizi offerti da ciascun membro e l'obiettivo comune di creare un marchio riconoscibile nel mercato turistico nazionale ed internazionale.

- **Cooperazione regionale e utilizzo comune delle risorse**

La cooperazione regionale si rivela interessante soprattutto per le istituzioni più piccole che operano nel campo del patrimonio culturale.

I seguenti network regionali si sono creati su diverse basi:

1. Nel caso del Sistema Museale Umbro, un'iniziativa comune fra le istituzioni per il patrimonio culturale e le agenzie turistiche pubbliche, la legge regionale ha gettato le fondamenta per iniziative di cooperazione per la tutela, la promozione e l'interpretazione dei beni culturali umbri.
2. La cooperazione tra i musei regionali Wallis, iniziata nel 1981, è un'iniziativa che punta ad una maggiore concentrazione dei servizi possibile, per poter mantenere diverse offerte decentrate nel settore dei beni culturali.
3. Il progetto di collaborazione culturale Ennstal in Austria, si basa invece su di un'iniziativa privata realizzata attraverso l'associazione Mysis, e collega diverse istituzioni nella regione Ennstal. Cooperazioni simili a questa e sostenute dal governo, sono state progettate per le istituzioni per il patrimonio culturale rurale di Salzburg County (in Austria) e saranno attive nel prossimo futuro.

Queste collaborazioni aprono la porta su nuove possibilità di networking:

Al posto di semplici scambi di informazioni, o pezzi della collezione, o campagne comuni di promozione e marketing per creare un mercato comune, queste iniziative stabiliscono una stretta collaborazione nel lavoro di tutti i giorni. Si può partire dall'acquisizione comune di forniture per l'ufficio sotto forma di materiale facente parte di un fondo comune, per arrivare alla condivisione e all'utilizzo comune di personale specializzato come per esempio restauratori, ecc;

Nel caso di MUSIS sarà fondamentale lo scambio di conoscenze dei diversi esperti e tecnici delle istituzioni coinvolte nel progetto. Viene inoltre offerta una formazione professionale aggiuntiva specifica, nei campi della museologia, dei servizi per il pubblico e della formazione manageriale di base, studiata ad hoc per le necessità del personale delle istituzioni più piccole, personale fino ad oggi in maggioranza non qualificato.

Acquisizioni in cooperativa (negozi all'interno dei musei), condivisione di professionalità e capacità (con l'istituzione di un team di esperti freelance) e joint ventures nella formazione del personale, potrebbero essere un ulteriore suggerimento per le varie istituzioni a livello locale o comunale.

Se la collaborazione ha come obiettivo un mercato ristretto, come accade nella maggior parte delle collaborazioni del settore dei beni culturali, far parte di un network geografico con obiettivi a lungo termine intensifica il grado di specializzazione. Un profilo istituzionale specifico o addirittura la capacità di poter offrire qualcosa di unico, diventano necessari ai singoli membri, per potersi distinguere da tutte le altre istituzioni presenti sul mercato.

La caratteristica principale di questa elevatissima differenziazione dell'offerta è che *cosa* presentare, oltre che *come*. Questo non deve necessariamente trasformarsi in un aspetto concorrenziale, ma può essere anche un punto di interazione.

Si viene così a toccare uno dei settori più famosi e più a lungo trascurati all'interno delle politiche delle collezioni, specialmente nel caso dei musei.

In Olanda si stanno cercando e sperimentando nuove strade per la gestione e la conservazione delle collezioni pubbliche, che rimane una responsabilità nelle mani dello Stato anche quando i pezzi sono stati 'incamerati' dai musei. Il Collectie Nederland, un archivio nazionale generale, è responsabile di sviluppare una diversificazione delle assegnazioni, insieme alle istituzioni partner. L'idea alla base di questo genere di iniziativa è che non tutti i musei provinciali necessitano di avere una collezione ugualmente rappresentativa delle nuove arti così come non tutti i musei etnologici devono per forza presentare tutte le culture esistite o esistenti nel mondo.

Ci si chiede se un tentativo di questo genere rappresenta una vera alternativa o solo un modo economico per restringere ulteriormente le acquisizioni oltre che un taglio netto degli obiettivi dei musei in generale. Interazione, cooperazione e partnership sono in grado di sviluppare delle soluzioni in questo campo?

Quali sarebbero i vantaggi e gli svantaggi di cooperazioni per creare fondi comuni anche per le collezioni?

Interazioni sociali

E' ormai comunemente condivisa l'idea che le istituzioni culturali, e non necessariamente solo i musei, rappresentino all'interno del loro ambiente sociale luoghi di identificazione per l'intera comunità, sia per gruppi sociali definiti che per i singoli individui. Questo rappresenta un vastissimo campo per l'interazione sociale e vogliamo di seguito fornire solo alcuni esempi:

1. Il WUK-Schönbrunn di Vienna, Austria. Nel 1986 il Vienna Werkstätten und Kulturzentrum, un centro socioculturale, ha dato il via insieme al Castello di Schönbrunn (la principale attrazione turistica della città) ad un progetto per l'educazione professionale di giovani socialmente svantaggiati appartenenti a gruppi vittime di esclusione sociale. Questo progetto offre ai giovani la possibilità di iniziare un periodo di praticantato come pittori, con un training specifico per la conservazione dei palazzi storici. Il tutto avviene sotto la

supervisione di educatori socio-pedagogici ed in cambio i giovani prestano la loro manodopera nel castello per quei lavori piccoli ma estremamente utili, che commissionati a pittori professionisti richiederebbero costi eccessivi.

Il progetto è finanziato principalmente dal Fondo Sociale Europeo, e dall'AMS (l'ufficio di collocamento federale austriaco). Nonostante la privatizzazione del Castello di Schönbrunn nel 1992, questo progetto continua con buoni risultati. Inoltre l'amministrazione del Castello di Schönbrunn ha dimostrato un vivo interesse per l'iniziativa e ha collaborato fornendo gratuitamente delle stanze nell'area del Castello, in cui i giovani possono alloggiare. Il Castello copre anche le spese vive e 2/3 dello stipendio per il maestro che ha in mano l'educazione professionale dei giovani.

2. Un altro esempio in questo campo è il museo all'aperto di Kierberg in Germania, un sito rurale con 33 costruzioni di importanza storica e 11.000 mq di terreno. In collaborazione con la Lebenshilfe Lüneburg e.v. (un'associazione privata che si occupa di handicappati) persone con handicap mentale hanno la possibilità di occuparsi di lavori di giardinaggio o di partecipare a dei workshop.
3. Alcuni musei finlandesi hanno utilizzato con ottimi risultati le loro collezioni per dei corsi di lingua e per del lavoro integrativo con gruppi di stranieri, scoprendo che persone all'interno di ambienti a loro estranei, socializzano molto più facilmente a contatto con oggetti che sono loro familiari.

Qual è il vantaggio che il settore dei beni culturali può ricavare da progetti di questo tipo e perché inserire questi esempi all'interno di una discussione che riguarda la gestione del patrimonio culturale? Il patrimonio culturale è al giorno d'oggi minacciato non solo dalla mancanza di fondi, ma anche dalla difficoltà di accettare la sua utilità per la società, al di là della sua funzione all'interno dell'industria del tempo libero.

Da una relazione della Commissione Europea è emerso che la formazione e la partecipazione a varie attività culturali rappresentano un mezzo sempre più efficace per l'integrazione sociale. Iniziative culturali per la conservazione dei beni possono così raggiungere anche obiettivi complementari, come p.e. offrire occasioni per la formazione professionale, migliorare l'integrazione sociale e riaffermare il valore del lavoro manuale. I progetti culturali possono incoraggiare i giovani a ridefinire e riassumere il loro ruolo all'interno della società e nel mondo del lavoro, e attraverso la riscoperta del loro patrimonio culturale rinsaldare i legami con la loro storia culturale. Questo vale non solo per le aree rurali, dove valorizzare il patrimonio può contribuire a un miglioramento economico e sociale, ma ancora di più nelle aree urbane, dove la mancanza di integrazione sociale è più evidente. Il patrimonio culturale europeo offre innumerevoli possibilità anche in edifici pubblici, così come può dimostrare il museo della torre dell'orologio a Croydon, Londra, in Inghilterra.

Interazione con progetti sociali potrebbe dunque essere un modo per far maggiormente accettare l'idea dell'importanza dei beni culturali. Progetti sociali in collaborazione con istituzioni ed associazioni per i beni culturali, non solo contribuiscono a far accettare l'importanza di questi ultimi per la struttura di una società, ma possono anche funzionare come un valido argomento contro i tagli dei fondi per la cultura, attuati per ridurre le spese sociali.

Una mescolanza di approcci

Come abbiamo già menzionato nella sezione sul networking, la cooperazione tra diverse istituzioni è in grado di offrire varie possibilità; questo può essere vero anche nel caso di collaborazioni e partnership tra diversi tipi di istituzioni e strutture, al di là del networking più comune.

Una forma particolare di cooperazione-interazione può essere osservata nel caso dell'iniziativa svizzera Being e Wellbeing (Essere e Benessere), che è stata portata avanti attraverso sette istituzioni e musei di diverso orientamento, nella città di Basilea, dove un'altissima concentrazione di istituzioni culturali genera una forte concorrenza, anche su mercati che superano i confini di Francia e Germania. Il progetto consisteva in nove mostre diverse che ruotavano intorno all'idea e al concetto di benessere, lasciando ampia libertà alle istituzioni nell'interpretazione del soggetto, ma con una pubblicazione, una strategia di marketing, e una linea pubblicitaria e promozionale comune, così come sono stati gestiti in comune gli eventi speciali legati alla mostra. Per poter garantire il successo dell'operazione, la presenza di un coordinatore e moderatore esterno, che si occupava anche del budget, si è rivelata necessaria per smorzare la concorrenza che inevitabilmente sarebbe sorta nell'assegnazione dei fondi per i progetti singoli. Per esempio, lo schema organizzativo e le spese generali del progetto sono state discusse in una riunione aperta, mentre il finanziamento per le singole mostre è stato definito attraverso consultazioni individuali con ogni istituzione coinvolta.

L'aspetto più rilevante di questo progetto è che l'iniziativa e i finanziamenti per riunire queste sette diverse istituzioni, provenivano da un cliente esterno, una compagnia privata del settore commerciale (Hofman La Roche) che celebrava il proprio centenario. Attraverso l'impulso esterno e un soggetto a cui attenersi, il progetto Essere e Benessere si è rivelato multi-direzionale e non solo l'ennesima iniziativa di sponsorizzazione.

Questa esperienza ci consente di gettare uno sguardo sulle partnership tra istituzioni culturali e commerciali. Sembra esservi un campo molto più vasto di quello del semplice turismo, e l'affitto di spazi espositivi o addirittura di beni culturali, come l'Art Centre di Southampton, lo dimostrano. La tendenza non solo a fare convergere cultura ed economia ma anche verso una 'culturalizzazione' dell'economia può essere vista in mostre come "L'arte della motocicletta", una joint venture tra BMW e la fondazione Guggenheim di New York. (La stessa compagnia si era rifiutata qualche anno prima di sponsorizzare una mostra sugli antichi mezzi di trasporto, dicendo di non essere interessata a guardarsi indietro).

In una relazione della Commissione Europea, viene sottolineato il valore economico dei beni culturali, in particolare in connessione con l'industria del multimedia. Questa tendenza riguarda anche il patrimonio culturale classico? Che tipo di collaborazioni possono essere sviluppate? E come si può mantenere una qualità elevata?

Per quel che riguarda le collaborazioni tra diversi ambiti culturali, un esempio atipico di joint venture è offerto dall'interazione tra il Deutsches Meseum di Monaco e la Scuola di teatro Falkberg. Nato da un bisogno di tipo logistico per un progetto su "I tessitori" del drammaturgo G. Hauptmann, ha portato a mettere in atto le rappresentazioni all'interno del museo.

Un altro esempio ancora è quello dell'esperienza realizzata in diversi musei della Scienza e della Tecnica che unisce arte e scienza, offrendo così una comprensione più ampia dell'ambiente sociale e culturale degli sviluppi avutisi nei due campi. Tra i numerosi esempi si potrebbero citare le interazioni tra Arte e Tecnologia del Deutsches Museum di Monaco, lo Schießheim Aircraft warf, la mostra di Flugsulpturen (sculture aeree) di C. Bergmann, e la mostra che interpretava i lavori di Paul Klee come il frutto dell'esperienza degli aviatori in tempo di guerra; progetti simili sono stati realizzati anche allo Zeppelin Museum di Friedrischafen, in Germania.

Collaborazioni di questo tipo hanno il pregio di sensibilizzare nuovi settori di pubblico nei confronti del patrimonio culturale.

Stabilire un collegamento tra il patrimonio e l'arte contemporanea, l'architettura e così via, in partnership e cooperazioni come quelle precedenti, è un altro modo per sottolineare il concetto di continuità, e allo stesso tempo illustra anche le differenze dei diversi contesti temporali.

Questo tipo di interazioni dimostrano chiaramente che il patrimonio culturale non ha terminato il proprio sviluppo, ma è in un processo continuo di espansione e cambiamento (anche gli antichi palazzi romani sono stati nuovissimi ed oggetto di discussione nella loro epoca!).

Qualunque discussione che riguardi progetti che hanno come scopo la ricostruzione del patrimonio artistico, deve tenere presente ed accettare il carattere continuamente cangiante del patrimonio stesso, che è sempre in continua evoluzione.

Il processo di sostituzione è poi doppiamente problematico in casi di perdite gravi e traumatiche per il patrimonio, come quelle di cui si occupa il progetto Ars Aevi per la ricostruzione del patrimonio culturale di Sarajevo.

Partnership che presentino scopi chiari e ben precisi, che coincidano con le esigenze dei soggetti coinvolti, sono elementi importantissimi per introdurre elementi innovativi nella gestione del patrimonio culturale europeo anche se si tratta di collaborazioni inusuali.

Ingegneria istituzionale

Ugo Bacchella

All'inizio di Mimeo ogni processo di rimodellamento e di cambiamento della struttura finanziaria e legale di un'istituzione operante nei beni culturali era considerato ingegneria istituzionale.

Ci è sembrato però consigliabile ampliare il quadro per due ragioni principali:

1/ in molti casi non sono avvenuti cambiamenti sostanziali nella proprietà e nella guida, ovvero nei responsabili legali e finanziari di un'istituzione, ma la semplice esternalizzazione di alcuni servizi ha avuto notevole impatto sull'intera istituzione

2/ il confine tra ingegneria istituzionale, o pianificazione istituzionale come molti preferiscono chiamarla, e la ridefinizione del modello organizzativo rimane oscura a molti e in molti casi, come è stato evidenziato durante il processo di ricerca e la conferenza su Privatizzazione e Cultura (Amsterdam 1997)

Questi appunti usano, dunque, un punto di vista più ampio che ridisegna la struttura istituzionale e comprendono:

These notes take therefore a wider point of view that the redesign of institutional framework and includes:

- Le motivazioni e gli obiettivi delle istituzioni considerate nel loro processo di cambiamento delle forme di guida e dei modelli organizzativi
- Le forme adottate
- I fattori chiave di successo
- Una lista di questioni da utilizzare come input nel seminario, nella tavola rotonda e i possibili sviluppi di questo progetto pilota

Obiettivi

Le motivazioni e gli obiettivi per rivedere la struttura istituzionale e il modello organizzativo si riassumono in tre categorie:

- *economica*

efficacia dei costi

aumento della gamma di servizi

diversificazione delle fonti di finanziamento

riduzione della spesa pubblica

- *non economici*

miglioramento della gestione

valorizzazione e preparazione del personale

miglioramento della qualità dei servizi

inflexibilità delle strutture locali

stimolo di innovazione e sviluppo tecnologico

- *socio-politici*

coinvolgimento della collettività o di target group specifici

Le forme del cambiamento

Outsourcing/Esternalizzazione

L'istituzione culturale continua a mantenere il controllo sulla proprietà, la gestione generale e la responsabilità dei finanziamenti ma trasferisce alcune attività a compagnie private che assolvono diverse funzioni.

Un contratto stabilisce le condizioni, il costo, i risultati attesi etc.

La riduzione di costi e l'aumento dell'efficienza costituiscono le maggiori motivazioni. L'impatto sulle organizzazioni è particolarmente forte quando le funzioni in oggetto sono vicine alle funzioni principali delle istituzioni.

L'esternalizzazione riguarda una serie di funzioni quali:

1/la documentazione

2/la tutela e conservazione degli edifici

3/ interpretazione ed esposizione delle collezioni che comprendono servizi ai visitatori come attività didattiche esterne e marketing e comunicazione

4/attività di sfruttamento commerciale (catering, bookshop e gestione dell'intero processo compresa la gestione dei diritti d'autore)

5/revisione dei conti e altre funzioni amministrative

6/formazione del personale

Ciò che mostra la ricerca e che va considerato un elemento innovativo è che le reti di istituzioni locali o regionali operanti nei beni culturali tendono sempre di più a pianificare e costituire organizzazioni indipendenti il cui obiettivo è quello di fornire alcuni dei servizi che di solito sono esternalizzati da singole istituzioni.

Ma l'elemento davvero innovativo è che queste organizzazioni tendono in misura crescente a fornire servizi sulla base di linee guida e standard concordati tra i componenti del network e con le autorità regionali responsabili delle strategie nel campo dei beni culturali.

Questo tipo di accordi non si riferisce soltanto agli standard per la salvaguardia e la gestione delle collezioni e dei siti archeologici ma anche a standard per l'esposizione, le attività didattiche e gli altri servizi ai visitatori.

Tra i casi analizzati ci sono esempi molto interessanti:

La **Società Cooperativa Sistema Mussale**, compagnia privata la cui creazione è stata promossa dalla Regione Umbria, è ora un'organizzazione completamente indipendente che fornisce servizi ad un network di 35 musei in Umbria.

Heritage Island, compagnia privata che gestisce le attività di marketing e comunicazione per istituzioni e centri operanti nel settore dei beni culturali.

MUSIS, progetto austriaco che coinvolge un vasto numero di musei della regione della Stiria con l'obiettivo di fornire servizi nei campi del marketing, dell'amministrazione, formazione e altro

Un modello diverso, problematico, è costituito dall'esperienza francese della **Reunion des Museaux Nationaux** che opera da dieci anni come società commerciale indipendente a status pubblico per 30 musei compresi il Louvre e Versailles. Non sembra però sia riuscita a raggiungere né gli obiettivi economici né quelli istituzionali legati alla propria missione di servizio pubblico come per esempio nelle acquisizioni finanziarie. La difficoltà di raggiungere gli obiettivi istituzionali è stata sottolineata da un collega francese come "sintomo dei limiti e delle contraddizioni derivanti da regolamenti che hanno il solo scopo di limitare i finanziamenti pubblici".

La forma "suprema" e drastica di outsourcing è data dal trasferimento della responsabilità generale per la gestione dei musei, monumenti e siti archeologici da autorità pubbliche a enti privati, società, associazioni o fondazioni.

In genere le autorità pubbliche mantengono la supervisione scientifica e tecnica oltre alla responsabilità finanziaria della tutela mentre la gamma di responsabilità, funzioni e attività variano secondo la natura, gli obiettivi e il contesto.

Questo approccio sembra diventare sempre più popolare anche in paesi europei che hanno una lunga e rilevante tradizione di gestione del patrimonio. Anche in Francia la responsabilità di gestire alcuni dei monumenti e siti archeologici più importanti e apparentemente più redditizi è

stata trasferita a partner privati. La lista include Baux en Provence, il palazzo papale di Avignone, il castello di Blois e altri.

Il dossier include alcuni casi che mettono chiaramente in evidenza che il trasferimento della gestione a società private può avere impatti positivi in termini di risultati finanziari e come ciò dia anche una nuova fonte di finanziamento aggiuntivo per gli obiettivi a lungo termine di tutela del monumento a beneficio delle generazioni future.

E' il caso **del Castello di Schoenbrunn** dove il raggiungimento di target economici in pochi anni è stato accompagnato da risultati rilevanti in termini di miglioramento delle capacità generali di gestione e dalla creazione favorevole di partnership a livello territoriale, nazionale e internazionale.

La trasformazione delle istituzioni pubbliche in organizzazioni indipendenti

Un passo ulteriore nel processo di cambiamento della gestione delle istituzioni operanti nei beni culturali riguarda non solo la questione della gestione ma anche quella della guida, conduzione.

E' il caso del **museo Zeppelin, delle Sheffield Galleries and Museum Trust e del Museo Leonardo da Vinci.**

Le soluzioni adottate nei suddetti casi sembrano aver usato un simile approccio ovvero la costituzione di organizzazioni indipendenti basate su partnership pubblico-private.

Le condizioni e il contesto diversi hanno prodotto diverse forme giuridiche (società a responsabilità limitata nel primo caso, istituzioni senza fini di lucro nel caso dell'istituzione italiana e inglese) ma la struttura comune a queste esperienze sembra essere legata alla capacità di volgere il problema della gestione di un'istituzione culturale da un problema e da una responsabilità delle autorità locali a problema e responsabilità da condividere con la comunità e i diversi target group/segmenti di pubblico sociali ed economici.

Non a caso questo elemento è il fattore critico di successo della cosiddetta privatizzazione dei musei olandesi, che è consistito in realtà nella rimodellazione del contesto istituzionale per allargare almeno parte della responsabilità della gestione di queste istituzioni ai cittadini olandesi.

I fattori critici di successo

Pur considerando le enormi differenze in termini di contesto (politico, legale, fiscale, economico, culturale etc) a questo primo stadio della ricerca sembra possibile identificare alcuni elementi comuni alle esperienze di successo:

A/ definizione chiara dell'identità, della mission, del mandato, degli obiettivi riguardanti l'istituzione come prerequisiti per pianificare un nuovo quadro istituzionale efficace e costruito su misura delle specifiche esigenze

B/ conformità tra motivazioni, obiettivi, mezzi, strumenti e risultati previsti in termini qualitativi e quantitativi (es se le motivazioni e gli obiettivi sono soprattutto economici e legati al budget delle istituzioni come l'aumento delle entrate auto prodotte, la soluzione più efficiente potrebbe essere un outsourcing attentamente pianificato senza ridefinire il quadro istituzionale)

C/ approccio flessibile ed orientato al processo

Sembra che le esperienze di successo sono basate su un processo costante dove l'attenzione maggiore è data alla pianificazione graduale di ogni aspetto e apertura al cambiamento. Prima si investigano le condizioni effettive in cui costituire la nuova struttura poi si identificano i requisiti, si controlla la fattibilità, poi si testa il progetto su piccola scala e così via.

D/ piena comprensione e accettazione da parte dei partner privati della natura specifica e della funzione delle istituzioni operanti nel campo dei beni culturali.

Temi per il dibattito nel seminario (e possibili direzioni di ricerca futura)

- Quali sono i fattori chiave di successo per rimodellare la gestione delle istituzioni operanti nei beni culturali? E come interagiscono tra di loro? (es dimensioni, localizzazione, tematiche, livello di autonomia dalle autorità pubbliche, background personale e capacità dei manager coinvolti, attitudini del mondo economico locale, contesto economico ecc)
- La redditività commerciale delle istituzioni operanti nei beni culturali è un'illusione se non per alcuni musei o per musei che sono o comprendono anche attrazioni popolari?
- Ci sono impatti negativi sul finanziamento pubblico (es finanziamento a lungo termine o su nuovi progetti) derivante da un maggior coinvolgimento di partner privati?
- Hanno anche le istituzioni medie e piccole la possibilità di coinvolgere la comunità di affari e altri partner privati nel finanziamento e nella gestione del patrimonio locale? Come?
- Quali sono le principali aree di contrasto con partner privati quando questi sono coinvolti nella gestione generale delle istituzioni dei beni culturali?
- Ci sono responsabilità o funzioni principali che è consigliabile o necessario tenere fuori dall'influenza e dal controllo della cultura manageriale?
- Il coinvolgimento di partner privati e la loro cultura manageriale nella gestione generale di un'istituzione culturale ha impatto sui modelli organizzativi? Questo significa sempre introdurre un approccio basato su organizzazioni a matrice o su un gruppo di esperti invece che la tradizionale struttura gerarchica piramidale?
- Il modello di gestione doppio (chiara divisione delle responsabilità tra ricerca scientifica, tutela ecc e gestione e amministrazione) basata sul riconoscimento di diversi obiettivi sotto un quadro comune e negoziazione costante è davvero il modello più efficace?
- La cultura manageriale può fornire soluzioni economicamente efficaci a problemi specifici delle istituzioni operanti nei beni culturali e introdurre un nuovo approccio a molte problematiche. La cultura manageriale può contribuire in generale allo sviluppo del settore culturale?
- Quali sono le competenze principali e le capacità che le istituzioni museali necessitano per affrontare le nuove sfide? C'è bisogno di nuovi profili professionali? Le istituzioni dei beni culturali devono introdurre manager dal settore degli affari e adattare le loro capacità al contesto specifico o è meglio impiegare esperti di beni culturali e riqualificarli?

Politiche verso il pubblico

Judi Caton

Questa relazione tratta principalmente di musei e pubblico dei musei perché si tratta del mio campo di attività. In ogni caso molte altre istituzioni culturali, dai castelli ai teatri, hanno cominciato ad operare all'interno dello stesso ambito e sono in ugual misura impegnati nella creazione di nuovi rapporti con il loro pubblico. La relazione tratta i seguenti temi:

1. Recenti cambiamenti nelle strategie

2. Contesto accademico

3. Problematiche socioeconomiche

concludendo con una nota sull'approccio comune europeo alle politiche verso il pubblico.

Recenti cambiamenti nelle strategie

Il ruolo del museo nella società si è ovviamente evoluto dal periodo in cui le collezioni dovevano servire ad istruire e ci si aspettava che gli oggetti parlassero di sé stessi e fossero etichettati solo per identificarli. Il visitatore aveva un ruolo passivo di persona che visitava il museo in quanto membro di un'élite colta oppure per beneficiare dell'opportunità di vedere oggetti particolari.

Venti o trent'anni fa, nonostante venissero fornite informazioni, i musei non avevano la necessità di usare gli oggetti esposti per veicolare significati e ancor meno di coinvolgere il visitatore.

Oggi, invece, in molti paesi europei i musei sono attivamente impegnati nel rendere il loro pubblico capace di interagire con le collezioni, di imparare e di divertirsi.

Questo cambiamento, evidente in tutti i casi studiati, è parte della rivoluzione avvenuta nelle politiche verso il pubblico. Molti musei concentrano meno l'attenzione sull'oggetto e più sui fruitori.

Più attenzione alle persone, meno all'oggetto

Questa rivoluzione significa che ogni aspetto del lavoro dell'istituzione è aperto al coinvolgimento del pubblico e vale la pena considerare il fenomeno secondo quattro sezioni principali:

Pubblico attivo

Le persone che usano il museo non sono più visitatori passivi ma prendono parte attiva allo sviluppo del programma del museo attraverso la consultazione e il dialogo continuo.

Segmentazione

Le istituzioni culturali non fanno più riferimento al "visitatore", ma a pubblici di riferimento, segmenti di pubblico per i quali devono essere scelte appropriate tecniche di comunicazione.

Nuove tecniche interpretative

La presentazione delle collezioni è diretta a specifici segmenti di pubblico e non solo al ristretto gruppo di curatori o scienziati. Le collezioni sono presentate utilizzando tecniche multimediali e multisensoriali che consentano al pubblico di sperimentarle e di stimolare la curiosità attraverso l'uso di tutti i sensi e non solo della vista.

Staff di marketing

Nei musei lavorano oggi professionisti specializzati nell'interpretare le necessità del pubblico attraverso il costante dialogo

Il contesto accademico

Questa rivoluzione non è avvenuta per caso ma è stata accompagnata da un acceso dibattito accademico e da successive pubblicazioni. E' utile per il nostro seminario sottolineare come il dibattito accademico e la ricerca, per lo più inerente altri settori, siano stati utilizzati nel settore culturale nell'area delle strategie verso il pubblico.

Il dibattito accademico e le pubblicazioni si sono concentrate su analisi del pubblico, sulla didattica e sulla teoria e pratica del marketing culturale.

Analisi dl visitatore

Questa disciplina ha almeno 100 anni ma solo negli ultimi tempi ha acquisito credibilità nel settore culturale in quanto rappresenta una base di discussione su metodi ed approcci rispetto alle indagini del pubblico e sulla valutazione dei programmi. In questo modo influenza musei ed istituzioni culturali nello sviluppo e messa in pratica dei loro programmi.

Didattica

La didattica ha esercitato notevoli influenze: ha permesso alle istituzioni culturali, che erano prima interessate finalizzate all'acquisizione di conoscenze e fatti, di dare spazio a programmi che stimolassero la curiosità del pubblico e il processo didattico attraverso gli oggetti. La didattica ha favorito di fatto il passaggio da un'offerta prettamente teorica all'esperienza più diretta e pratica.

Teorie di marketing

La teoria e la pratica di marketing ci hanno offerto utili mezzi per la comprensione e il lavoro con i diversi segmenti di pubblico. Le istituzioni culturali posseggono gli strumenti per effettuare indagini sul pubblico, per definire i loro segmenti di pubblico, per sviluppare marketing istituzionale e di nicchia e per affinare tecniche promozionali. Tutte le istituzioni culturali dovrebbero essere ora in grado di riconoscere la diversità e la complessità del loro pubblico e di stilare programmi sulla base delle diverse esigenze.

Problematiche socioeconomiche che influenzano le strategie verso il pubblico

La rivoluzione nel campo delle strategie verso il pubblico ha le radici nel dibattito accademico e corre parallela alle problematiche socio-economiche europee. Alcuni di questi temi hanno già influenzato il settore culturale ed è molto probabile che l' influenza si accresca nei prossimi anni.

Identità

La prima tematica è quella dell'identità. Le istituzioni culturali sono responsabili di definire, costruire e affermare l'identità e il senso di appartenenza di una comunità.

Ci sono due temi principali: il primo è che milioni di europei non vivono nella loro città o nazione di origine. La crescente mobilità della popolazione europea influenza le istituzioni culturali ad essere responsabili nel fornire un senso di appartenenza e un'identità non solo attraverso il patrimonio culturale locale o regionale ma anche attraverso la diversità culturale.

Il secondo riguarda i nuovi confini e il trasferimento di potere alle regioni in Europa. A Berlino per esempio le collezioni sono state raccolte per celebrare l'identità unificata, mentre ad Edimburgo è stato aperto un nuovo Museo della Scozia che celebra una nazione con un suo parlamento e suoi poteri. Così come l'Europa si riallinea e trasferisce poteri, i musei devono assumersi la responsabilità della definizione e celebrazione dell'identità.

Riqualificazione urbana

Strettamente connessa all'identità è la tematica della riqualificazione urbana che presenta caratteristiche locali e regionali. Le istituzioni culturali che sono al centro di una comunità possono offrire programmi per combattere l'emarginazione sociale in centri ad alto tasso di disoccupazione. Contrastare l'emarginazione sociale è considerato sempre più come parte della responsabilità delle autorità pubbliche. Queste considerano, infatti, i programmi orientati al pubblico come capaci di offrire potenziamento culturale accompagnato da accresciuta autostima.

A ciò si aggiunga che imparare attraverso le collezioni museali è considerato sempre più un modo utile e alternativo di imparare e di arricchire il curriculum. La didattica museale è adottata in misura crescente per consentire a persone in situazioni svantaggiate di avere accesso all'istruzione.

Per tradizione le istituzioni culturali sono all'avanguardia nella riqualificazione regionale e urbana in Europa. L'investimento in istituzioni culturali che siano un fiore all'occhiello come il Museo Guggenheim di Bilbao è considerato un modo per accrescere riqualificazione e sviluppo interni.

Turismo culturale

Strettamente connessa al tema della riqualificazione è la crescente importanza data al turismo culturale. Le istituzioni culturali costituiscono le calamite più forti per i turisti. Il turismo culturale è un grande business destinato a crescere, perciò le politiche verso il pubblico devono fornire programmi e servizi per i viaggiatori internazionali e per il pubblico locale e regionale.

Fruizione

Un'altra questione attuale per musei ed istituzioni culturali è quella dell'ampliamento e delle pari opportunità della fruizione. Molti governi europei sottolineano l'esigenza da parte dei musei di allargare l'accesso alle loro collezioni, ai loro edifici e ai loro programmi.

24 ore su 24

Un'altra questione scottante per gli europei è lo sviluppo di un stile di vita di 24 ore. Così come negozi e altri servizi rimangono aperti sempre più a lungo, analogamente si cerca di aprire per 24 ore le strutture che offrono servizi al pubblico. Nuove strategie verso il pubblico significa anche che lo staff delle organizzazioni culturali deve fare i conti con nuove condizioni di lavoro.

Esperienza (di cose reali)

L'ampliamento della fruizione da solo non basta. I musei devono intensificare i loro programmi didattici in modo da poter offrire al loro pubblico la possibilità di sperimentare da soli le collezioni, di essere attivi e creativi.

Sovraccarico di informazioni

Le istituzioni culturali devono anche affrontare questo fenomeno recente: la quantità di informazioni disponibile cresce a dismisura, e diventiamo sempre più abili a scremare, surfare e fare zapping, solo i musei in grado di fornire mostre selettive e stimolanti hanno successo.

Un comune approccio europeo

Il seminario "Musei Europei oltre il Millennio" organizzato dalla Museum & Galleries Commission nel Regno Unito nel 1998 ha evidenziato che non esiste un approccio comune. Credo che non sia affatto sorprendente. I musei, le mostre e le istituzioni culturali in Europa sono radicati nella diversità culturale, una diversità verso cui tutti tendiamo. Abbiamo tutti notato che i pubblici sono diversi e che l'esperienza museale si evolve dal processo di educazione teorica verso un'esperienza sensoriale individuale. Per questo motivo non ci può essere un approccio comune. Le politiche verso il pubblico devono rispettare differenze e gusti diversi dei popoli.

Spero di esser stata in grado di mostrare che esistono elementi comuni tra i casi analizzati. La rivoluzione già avvenuta che consiste nel dedicare più attenzione alle persone rispetto ai musei costituisce un movimento che non è possibile fermare. Per di più le problematiche socio-

economiche comuni di identità, turismo culturale, fruizione e riqualificazione e le altre discusse finora credo che possano condizionare le strategie verso il pubblico in tutta Europa. Queste tematiche sono comunque destinate ad esercitare la loro influenza ovunque, in modi che varieranno da luogo a luogo, con nazioni e regioni più interessate all'uno o all'altro aspetto.

Politiche verso lo staff

Mark Hilton

Sono Mark Hilton, direttore amministrativo dello Sheffield Galleries e Museums Trust.

Il Trust è stato creato per amministrare cinque gallerie e musei di tipo non industriale, che si trovavano precedentemente sotto l'amministrazione del consiglio comunale di Sheffield.

Il mio ruolo di amministratore finanziario copre non solo la gestione del bilancio, ma anche l'amministrazione generale, incluse le tecniche di informazione e comunicazione, l'equipaggiamento per gli uffici, e la gestione del personale.

È in qualità di responsabile della gestione del personale mi è stato chiesto un intervento su quali politiche del personale adottare nel caso di una ristrutturazione del personale di un museo. Bisogna tener presente che le politiche del personale richiedono un grande impiego di tempo, poiché abbiamo a che fare con persone singole, con le loro aspettative e le loro paure.

Ho studiato gli esempi di Carnuntum, del Dutsches Museum di Monaco e del Musis e fatto uso della mia esperienza diretta a Sheffield per identificare quelli che io considero i punti più significativi emersi da un tipo di operazione che trasferisce la gestione museale dalle autorità locali o statali ad una compagnia indipendente.

Essi possono essere riassunti attraverso i seguenti punti:

- Comunicazione
- Formazione
- Assunzione e riorganizzazione del personale
- Partecipazione e spirito di squadra
- Motivazione

Comunicazione

È di vitale importanza che tutto il personale riceva in breve tempo le maggiori informazioni possibili sul processo in corso. Senza una comunicazione chiara e diretta non è possibile guadagnarsi la fiducia del personale, con il rischio di un atteggiamento di crescente cinismo e sfiducia se i cambiamenti che emergeranno dalla nuova posizione di indipendenza non verranno spiegati chiaramente.

La comunicazione dovrebbe essere preferibilmente di tipo diretto, attraverso riunioni a cadenza regolare, integrate da una lettera di aggiornamento della situazione in atto e dei cambiamenti in corso. Tuttavia questo può non concedere allo staff la possibilità di avere voce in capitolo all'interno del processo. Nonostante a Sheffield vengano utilizzate sia le lettere che le riunioni a cadenza regolare, il personale spesso non si sente sufficientemente a proprio agio per intervenire durante riunioni in cui i manager sembrano utilizzare un tipo di comunicazione a senso unico. Pertanto, alcune riunioni informali a gruppi vengono utilizzate per consentire al personale di discutere del processo in atto e per assicurarsi che esso sia compreso e accettato da tutti.

Inoltre ogni membro dello staff dovrebbe condurre, insieme a dirigenti largamente informati sul processo di cambiamento, un'analisi dello sviluppo personale e delle competenze da loro acquisite all'interno dell'organizzazione precedente, e anche un'analisi dei cambiamenti che potranno avere luogo in futuro. Questo avviene attraverso delle riunioni informali che ciascun membro dello staff porta avanti con il proprio manager di riferimento. Questo punta a dar vita ad un dibattito aperto sulle opportunità che potranno presentarsi per ciascun membro del personale.

Formazione

Quando una struttura acquisisce maggiore indipendenza, si presenta il bisogno di analizzare il tipo di formazione a cui ha precedentemente partecipato lo staff, e sfruttare l'opportunità per una ridefinizione di ruoli e dei compiti di ogni singolo profilo lavorativo, e questo per tutti i membri

che si trasferiscono nella nuova organizzazione. Bisogna quindi condurre un'analisi delle esigenze formative.

Senza questo tipo di analisi, i compiti che venivano assegnati ad un certo tipo di profilo lavorativo, non saranno più validi a causa delle nuove responsabilità che ogni singolo individuo potrà assumere all'interno della nuova organizzazione. Certamente a Sheffield, così come sembra sia stato anche negli altri esempi studiati, si è sviluppato un nuovo tipo di struttura, con nuovi ruoli e responsabilità per il personale in trasferimento, mentre cresce la domanda per poter creare nuove entrate da altre fonti. Nuovi profili lavorativi devono essere chiariti con il personale il più presto possibile, per evitare incomprensioni e identificare eventuali esigenze formative.

Una struttura organizzativa nuova può anche portare a nuovi metodi di lavoro, specialmente per quel che riguarda il lavoro di team. Uno degli aspetti peculiari di ciò che è stato portato avanti a Sheffield è la completa rivalutazione dell'utilizzo del lavoro di team. Mentre precedentemente il personale era fortemente legato alla propria struttura, ora abbiamo un metodo organizzativo che si basa sul lavoro di gruppo, che riunisce personale da diversi musei o gallerie (p.e. un team di curatori che lavora insieme ad un singolo progetto per la prima volta).

Questo è certamente un elemento chiave per il successo o il fallimento di un'istituzione. Indubbiamente a Sheffield è stata colta l'opportunità di investire molto in una rete informatica. Nei 10 anni passati infatti vi era stata una tale mancanza di investimenti nel settore, che il personale dei musei e delle gallerie di Sheffield era stato in grado di utilizzare poco o nulla le nuove tecnologie informatiche. Tuttavia, oltre ad investire nell'hardware e nel software c'è anche il bisogno di investire nella qualificazione e nell'aggiornamento del personale, per renderlo in grado di operare con le nuove tecnologie.

Per rafforzare le nuove metodologie di lavoro e per assicurarsi che il personale sia in grado di svolgere il ruolo richiesto in futuro, vi sono una serie di metodi e forme di formazione del personale che possono essere utilizzate nel modo seguente:

4. Dove esistano e siano state individuate particolari competenze e capacità all'interno dell'organizzazione, questi stessi individui possono essere utilizzati positivamente come 'guide' interne per il resto del personale.
5. Può essere possibile organizzare scambi finalizzati alla formazione professionale con istituzioni simili, dove queste istituzioni siano state identificate come particolarmente qualificate per fornire la formazione richiesta. A Sheffield abbiamo costruito un forte legame sia con il Victoria and Albert Museum che con la Tate Gallery e contiamo non solo di organizzare degli scambi formativi ma anche di avvalerci dei corsi interni che queste istituzioni offrono.
6. A Sheffield ci siamo resi conto che un gran numero di college e altre istituzioni universitarie locali offrono corsi ad alto livello ad un costo relativamente basso se ci si avvale dell'utilizzo di borse di studio della Comunità Europea.
7. Inoltre vi possono essere organizzazioni che sostengono l'economia locale che hanno a loro volta la possibilità di avere accesso a borse della Comunità Europea.
8. In precedenza avere accesso a queste borse di studio sarebbe stato molto difficile, soprattutto all'interno di strutture legate alle autorità di governo locale. Invece, per una compagnia privata, l'accesso a questo tipo di fondi è molto più diretto.

Assunzione e riorganizzazione del personale

Quando un'istituzione passa dal controllo delle autorità locali ad essere invece un'istituzione indipendente i cambiamenti sono inevitabili ed essere pronti al cambiamento è di vitale importanza. Un'analisi completa dei punti di forza e dei punti deboli dell'istituzione dovrebbe essere condotta prima che la gestione cambi. A Sheffield questo ha richiesto molto tempo ai manager che sono subentrati.

Questo cambiamento porterà inevitabilmente alcuni membri del personale a sentirsi privati dei loro diritti o ad accorgersi che il loro ruolo sarà in futuro rivisto o il loro lavoro sarà in esubero.

Ogni cambiamento di questo genere dovrebbe essere gestito con grande sensibilità e lo staff informato e preparato per tempo per poter assicurare un passaggio di testimone senza scosse e senza risvolti legali. Nuove capacità saranno richieste all'interno della nuova struttura ed è importante anche rispettare tutte le leggi vigenti sulle pari opportunità. Allo stesso tempo, proprio per consentire al personale di prendere parte il più possibile al cambiamento in atto, la campagna pubblicitaria deve essere indirizzata sia verso l'esterno che verso l'interno.

Verranno probabilmente create nuove aree, come p.e. quella per il marketing, e nuovo personale proveniente dall'esterno potrà contribuire con nuove capacità, ma anche creare nuovi attriti. Il personale di lunga data potrà avere delle difficoltà a relazionarsi e ad amalgamarsi con il personale recente. Anche in questo caso l'informazione e la preparazione potranno contribuire a rendere questo passaggio meno difficile. Il personale già esistente potrebbe sentirsi infatti vulnerabile in un momento di cambiamenti così massicci.

In un'istituzione indipendente ci può essere anche più spazio per l'inserimento di lavoratori part time anziché a tempo pieno, e questo darà vita ad una maggiore flessibilità nel fornire servizi al pubblico. Come è stato dimostrato dal Deutsches Museum di Monaco, l'utilizzo di volontari, non consentito sotto l'amministrazione precedente, è invece un ottimo modo per garantire il servizio al pubblico in caso di budget limitati. Ma non dobbiamo dimenticare che anche i volontari necessitano di formazione.

Potranno emergere dei problemi nella selezione e nell'assunzione del personale, poiché ci troviamo ora all'interno di un'azienda privata. Infatti le condizioni offerte dall'amministrazione pubblica appaiono come più vantaggiose che non quelle offerte da un museo gestito a livello indipendente. Inoltre, personale con competenze specifiche del settore scarseggia e vi è una grande competizione a livello locale per assicurarsi del personale altamente qualificato. Se si vuole assumere personale competente, questo avrà delle ripercussioni inevitabili sul bilancio, nonostante ci sia la possibilità, per una struttura indipendente, di non tener conto dei livelli salariali precedenti.

Partecipazione e spirito di team

Una nuova struttura ha la possibilità di introdurre nuove metodiche di lavoro, attraverso la costituzione di gruppi di progetto, che forniscono una maggiore flessibilità necessaria per venire incontro alle esigenze lavorative di oggi. Il personale di Sheffield precedentemente molto legato alla propria struttura, è stato largamente incoraggiato ad avere una maggiore flessibilità e lavorare anche in altre strutture. Questo permette loro di lavorare a contatto con diverse collezioni e quindi potenzialmente con diversi tipi di pubblico, acquisendo così nuove capacità.

Dove è stato possibile abbiamo cercato di creare team con personale proveniente da diverse discipline, cosa che permette allo staff di identificare legami comuni e utilizzare in maniera più efficiente le specifiche competenze di ciascuno.

E' stato istituito un forum consultivo che dia a tutti la possibilità di dire la propria sul modo in cui viene gestita la struttura, poiché come spesso accade lo staff è desideroso di avere un ruolo attivo. Rappresentanti del personale di ogni istituzione facente parte del Trust hanno la possibilità di unirsi a scadenze regolari per discutere dei problemi chiave che devono essere affrontati.

E' importantissimo che una nuova istituzione crei nuove partnership il più in fretta possibile. Senza dubbio a Sheffield, con l'amministrazione precedente e le ristrettezze del budget non si era potuta costruire nessuna rete di interazione o collaborazione. Il Trust ha incoraggiato i curatori a viaggiare e stabilire partnership con altre organizzazioni museali.

Motivazioni

Motivare il personale è un aspetto di cui ci si deve prendere cura strada facendo. Nonostante una nuova struttura fornisca sfide fresche e nuovi orizzonti, è improbabile che ci siano aumenti o incentivi in denaro.

Il personale necessiterà quindi di essere motivato più dal lavoro stesso che da quello che può venir loro offerto in termini di denaro. Questo potrebbe anche significare cercare di migliorare nel lavoro come soddisfazione personale, all'interno di un'organizzazione moderna e innovativa. Assicurarsi che il personale abbia la possibilità di istituire contatti a livello locale, nazionale e internazionale può essere un incentivo, così come dar loro la possibilità di sviluppare nuove competenze e sfruttare l'utilizzo delle nuove metodologie di lavoro, può rappresentare una spinta a fornire un servizio di alta qualità.

Conclusioni

Riassumendo ciò che fino ad ora è stato esposto, si può affermare che la politica del personale è di vitale importanza. Prima che la ristrutturazione vera e propria abbia luogo è necessario un lavoro di preparazione e di analisi della struttura. Il personale deve essere tenuto costantemente informato durante tutto il processo attraverso una intensa attività di informazione. Il più grande problema che dobbiamo affrontare a Sheffield è proprio quello della comunicazione con il personale che lamenta una mancanza di dialogo tra il management e lo staff stesso.

Ci si deve rendere conto che si avrà presto bisogno di nuove competenze se si vuole che la nuova organizzazione sia in grado di sopravvivere ed essere indipendente. Tuttavia è importante utilizzare le competenze ed il personale già a disposizione per non correre il rischio di perdere la fiducia e alienarsi le simpatie dello staff.

Il cambiamento della gestione con il passaggio dalle autorità locali ad una compagnia indipendente verrà vissuto con timore dal personale, e vi sarà un periodo di instabilità. Poiché quando un cambiamento ha luogo inevitabilmente c'è chi ne trae dei vantaggi e chi invece sarà svantaggiato. Questo processo deve essere gestito con la maggiore sensibilità possibile, e per superare i timori del personale è necessario fornire il maggior numero di nuove opportunità per tutti i membri coinvolti, per assicurarsi che nessuno si senta escluso e che tutti si sentano parte del nuovo processo in atto.

Relazioni dai seminari

Interazione, cooperazione e partnership

Danielle Cliche

Interazione e cooperazione

La collaborazione e la cooperazione sono largamente conosciute e praticate in campo scientifico e culturale in tutta Europa. La creazione di network tra partner in diversi settori dell'arte, della cultura, dei media o dei beni culturali ha contribuito all'individuazione di nuove idee e prodotti e ha portato al possibile utilizzo comune delle risorse, nel caso in cui queste siano limitate. Essa si basa sulla fiducia reciproca così come sulla capacità di rischiare, e può assumere diverse forme, livelli, gradi e risultati, con maggiore o minore successo. Per quel che riguarda i risultati è chiaro che c'è ancora spazio per ulteriori miglioramenti e lo sviluppo di una maggiore consapevolezza dei vantaggi e degli svantaggi presentati dai vari tipi di collaborazione e partnership che al giorno d'oggi si stanno sviluppando in tutta Europa. Promuovere la cooperazione tra il settore della cultura e quello dei beni culturali è una sfida rimasta fino ad ora ancora aperta.

Attraverso le esperienze raccolte all'interno del progetto MIMEH, si sono potute identificare diverse modalità di cooperazione che stanno avendo luogo nel settore dei beni culturali. Esse comprendono:

- **Cooperazione europea** strutturata attraverso progetti patrocinati dall'UE (p.es. l'ex progetto Raffaello del D G. X) o attraverso canali meno istituzionali come la rete di cooperazione delle Residenze Reali in Europa, di cui fa parte il castello di Schönbrunn.
- **Cooperazione verticale** tra partner locali, regionali, nazionali e/o intergovernativi, come p.es. nel caso del Progetto Culturale Internazionale Ars Aevi o lo Zeppelin Museum di Friedrichshafen.
- **Cooperazione orizzontale** tra istituzioni culturali di un settore specifico come avviene per esempio con il Sistema Museale Umbro.
- **Cooperazione inter-settoriale** p.es. con istituzioni per la formazione ma anche con servizi come quello dei trasporti o del settore turistico da un lato(si veda l'esempio di Heritage Island in Irlanda) e tra diverse istituzioni attive nel settore della musica o del teatro e così via(come p.es. fa il Deutsches Museum di Monaco).
- **Partnership miste tra pubblico e privato** (come p.es. per il Castello di Rivoli, Museo di Arte Contemporanea di Torino).
- Cooperazioni tra diversi **musei con il pubblico come utente** (si veda il Ragged School Museum di Londra o il Deutsches Museum di Monaco).

I partecipanti al primo workshop hanno analizzato le loro esperienze all'interno di queste diverse forme di cooperazione e hanno sottolineato l'importanza di una collaborazione diretta tra i vari musei, che includa lo scambio delle esperienze positive, la condivisione di materiale e personale, la collaborazione nel campo della gestione di base, delle risorse umane, delle politiche di collezione, e joint ventures per la formazione del personale così come la creazione di un team di professionisti freelance o esperti del settore.

Raymund Kastler, nella sua relazione introduttiva, ha individuato un approccio graduale alla collaborazione, sottolineando il bisogno di un'analisi dell'ambiente in cui ci si muove, per poter capire i diversi contesti legislativi, amministrativi, socio-economici, politici e culturali all'interno dei quali progetti di cooperazione possono(o in certi casi non possono) essere portati avanti. L'utilizzo delle nuove tecnologie sta ovviamente modificando i parametri della cooperazione, così come questi stessi parametri subiscono l'influenza di cambiamenti sociopolitici come la globalizzazione, la liberalizzazione, le questioni di politica del territorio, l'identità e l'emarginazione sociale, le pari opportunità, l'invecchiamento della popolazione e l'accesso dei fruitori. Tutti questi aspetti individuano le condizioni per dare un nuovo impulso ai progetti di interazione, cooperazione e partnership a livello europeo, con l'inclusione di programmi studiati

per allargare il raggio della cooperazione o nuove strategie di interazione con la società civile, con nuovi approcci verso l'utilizzo del volontariato.

Le analisi del workshop si sono concentrate sugli aspetti specifici della cooperazione nel settore dei musei, tra cui:

- Istituzioni culturali, networking e nuove partnership
- Network museali come strumento di marketing o viceversa?
- Collaborazione con la società civile attraverso il volontariato

Istituzioni culturali, networking e nuove partnership

Nell'odierna società della comunicazione si dà per scontato che tutti collaborino sotto varie forme, per esempio attraverso mostre ed eventi speciali, attraverso le collezioni, o attraverso scambi tra personale. Nei punti precedenti sono state identificate diverse forme di collaborazione, ben illustrate dagli esempi forniti dal progetto MIMEH. Queste esperienze innovative, sono però dei casi isolati? Una fitta rete di contatti può e deve essere considerata un'attività fondamentale delle istituzioni culturali odierne? Esiste un'alternativa per quei musei come p.es. il Deutsches Museum di Monaco, che si trovano all'interno di un mercato ormai saturo, e per i quali è stato verificato che il networking non contribuisce a caratterizzare l'istituzione e ad aumentare l'affluenza di pubblico?

Tutti i partecipanti al workshop numero uno si sono trovati d'accordo sull'importanza che il networking può e deve avere all'interno di qualunque politica museale o strategia di managing, sia per quel che riguarda il networking interno che quello esterno o allargato(definito come collaborazione tra organizzazioni profit e non profit). Il termine networking è in certi casi vago e richiede di essere definito attraverso parametri chiari, stabiliti da ciascuna istituzione a seconda delle proprie esigenze specifiche, che possono andare da quelle finanziarie al bisogno di acquisire maggiore visibilità anche all'estero attraverso collaborazioni interregionali.⁶ Questioni più ampie riguardano la natura stessa del network e cioè se esso sia un consorzio di soci con un obiettivo reale o un processo di scambio dai contorni più vaghi. Può essere iniziato su un livello di scambio di informazioni o necessita di essere formalizzato attraverso accordi ufficiali?

Le priorità stabilite dalle politiche culturali possono influenzare il grado e il tipo di cooperazione tra i musei. Mentre le istituzioni culturali più grandi continuano a ricevere la maggior parte dei finanziamenti pubblici, i fondi stanziati in realtà diminuiscono. Alcune istituzioni hanno dovuto compiere una svolta a 360° verso il finanziamento privato per poter riempire le proprie casse. Altre hanno preferito rischiare meno e ricorrere a strategie di finanziamento misto pubblico-privato. Quest'ultima forma di cooperazione è stata chiamata "networking esterno", e può essere definita p.es. da un gruppo di musei che collaborano con altri servizi del settore pubblico o privato, come parte di una strategia manageriale più ampia. Sono stati forniti esempi di cooperazione tra musei e gruppi teatrali indipendenti o gruppi musicali a cui vengono forniti spazi per i concerti all'interno del museo stesso. L'esempio di Cartan Finegan dell'Heritage Island in Irlanda ha illustrato la positiva collaborazione da loro attuata con alcune agenzie turistiche, servizi di trasporto e altri servizi, centri di aggregazione sociale della comunità, compagnie dei traghetti ecc. Il rischio intrinseco di quest'ultima forma di collaborazione è la difficoltà di riconciliare obiettivi potenzialmente in conflitto, tra partner rigidamente orientati o verso il mercato o verso il bene comune.

⁶ Una cooperazione di questo tipo è stata illustrata da Andrei Zonin, dell'Istituto per i Programmi Culturali di San Pietroburgo. Sono stati spiegati i benefici che i musei di san Pietroburgo hanno potuto ricavare da una collaborazione ufficiale con i musei di Helsinki, Tallin e Stoccolma, collaborazione che è avvenuta sotto l'egida di un network regionale.

Network museali come strumento di marketing o viceversa?

Andando più a fondo nella nostra discussione sulle diverse forme di network, siamo giunti ad individuare le reali motivazioni che sostengono la spinta a considerare il networking come un aspetto molto importante di ogni politica museale o strategia manageriale. I rappresentanti dei musei che hanno partecipato alla discussione hanno voluto condividere alcuni degli scopi e degli obiettivi principali, che si trovano dietro ogni strategia (formale o informale) di networking. Tra questi quelli emersi sono:

Attrarre finanziamenti aggiuntivi comunicando o collaborando con una certa regolarità con potenziali sponsor o donatori.

Aumentare l'afflusso di visitatori attraverso l'interazione o una collaborazione formale con tour operators e altri servizi del settore turistico.

Assicurarsi un ruolo importante all'interno della comunità locali e della sua economia attraverso partnership con altri elementi importanti che svolgono ruoli di primo piano.

Competere con le altre attrattive e possibilità offerte dal settore del tempo libero.

Costruire un sistema di collaborazione che aiuti a ridistribuire le risorse mancanti(ci si riferisce principalmente alle risorse umane più che a quelle finanziarie).

In altre parole la costruzione di un network efficace tra i musei, sotto qualunque forma esso si sviluppi, può essere utilizzato come strumento di marketing. Ma è vero anche il contrario.

Qualunque discussione che venga a toccare l'argomento marketing nel settore museale suscita sempre vivo interesse e coinvolgimento. Nessuno si tira indietro. Con il diminuire dei finanziamenti pubblici si è creata una forte necessità da parte di musei di pianificare delle strategie di marketing efficaci che consentano di ottenere sponsorizzazioni private per riempire il vuoto lasciato dal settore pubblico. In alcuni casi, come p.es. il museo Zeppelin di Friedrichshafen, si è andati oltre le classiche strategie di marketing (creazione di ristoranti e librerie all'interno del museo o abbonamenti per i visitatori⁷) e si è passati a sviluppare una linea di prodotti con il marchio del museo. Nonostante non tutte le strategie siano applicabili ad ogni tipo di museo, è stata sottolineata l'importanza di vari elementi che possono contribuire a renderle efficaci. Ogni strategia deve essere gestita da esperti del settore che abbiano conoscenza anche del settore dei beni culturali e deve essere multidirezionale e a forte orientamento culturale. Risultati poco positivi si sono raggiunti nei casi in cui lo sviluppo del settore è stato affidato ai curatori o a neolaureati con poche conoscenze di marketing. Si è poi individuato il bisogno di definire i diversi aspetti del rapporto tra marketing e settore culturale e si è citato l'esempio del progetto Essere e Benessere di Basilea.

Una volta individuati i vari aspetti della strategia di marketing indirizzata al settore dei beni culturali, uno dei primi problemi da affrontare è *che cosa* può essere fatto oggetto di tale strategia: informazioni scientifiche p.es.; visite per un preciso target di visitatori, oppure pacchetti turistici di tipo culturale che coprano diverse aree. Potrebbero per esempio essere create strategie multidirezionali che abbiano al proprio centro sia il turista che il museo. La formazione di tour operators da parte del personale del museo è una delle priorità individuate. Nonostante ci si trovi d'accordo nel dire che intelligenti strategie di marketing possono rivelarsi utili sia per i musei più piccoli che per quelli di dimensioni maggiori, si è anche dovuto sottolineare che il divario tra musei ricchi e musei poveri si sta allargando sempre di più e che le lunghissime code davanti ai musei più famosi sono comunque destinate a restare una costante. Strategie di marketing comuni tra diverse attrazioni della stessa regione (che coinvolgano anche festival, gare, musei ecc.) sono state suggerite come possibili soluzioni.

Prima di concludere la discussione su marketing e musei, alcuni segnali di ammonimento.

Come già detto precedentemente i musei rappresentano un importante fattore economico e sociale all'interno di una comunità. I direttori hanno pertanto la responsabilità di proteggere l'integrità del museo e della sua collezione e di considerare la qualità come priorità assoluta sia

⁷ Uno studio recente condotto da NOMISMA a Bologna, ha rivelato che strategie come quella degli abbonamenti per i visitatori sono state utili per i musei più piccoli e che non hanno modificato l'affluenza ai musei più grandi.

nello sviluppo dei programmi che in quello delle politiche. Il settore pubblico ha a sua volta la responsabilità della gestione della cultura e delle istituzioni che la promuovono, inclusi i musei. Il valore culturale delle attività e delle collezioni dei musei dovrebbe essere posto al centro di ogni strategia di marketing, ed è quindi necessario compiere ogni sforzo possibile affinché un così grande patrimonio non sia in balia delle forze del mercato o delle ultime tendenze di un turismo mordi e fuggi.

Il volontariato: una risorsa che muta

L'ultimo dibattito ha toccato il tema della collaborazione tra musei e società civile, in particolare con il mondo del volontariato.

Pur costituendo l'oggetto di ampie analisi con diversi approcci in Inghilterra, Stati Uniti ed Europa Continentale, gli aspetti che riguardano l'identità, i bisogni e il contributo dei volontari, stanno diventando sempre più importanti all'interno di una società in cui la popolazione invecchia sempre di più. Uno dei passi più importanti da compiere è il riconoscimento ufficiale del lavoro volontario, riconoscimento particolarmente importante per le donne, che rappresentano la maggioranza dei volontari.

Studi recenti hanno dimostrato che il numero dei volontari è in costante aumento e che la natura stessa del volontariato è mutata profondamente. Oggigiorno sono sempre di più le persone fortemente motivate a impegnarsi come volontarie, perché desiderose di poter giocare un ruolo attivo all'interno della comunità. Vi sono anche casi di persone che lavorano su base volontaria e che sono più interessate a questo tipo di lavoro che a quello salariato. Il Deutsches Museum di Monaco nonostante abbia dovuto riqualificare i volontari che provenivano dal settore industriale e che non si aspettavano di finire a lavorare in un museo, ha ora a disposizione una forza lavoro volontaria costituita da persone altamente qualificate e nel fiore degli anni. Chiaramente lo stereotipo che vede i volontari simili ad uccellini "incapaci di scalfire la pelle del coccodrillo" è ormai fuori luogo. Ai direttori si presenta una nuova sfida, e cioè quella di riuscire a trovare dei nuovi metodi per integrare i volontari all'interno dello staff. Per affrontare questo problema si è giunti a formulare tre suggerimenti:

Lo sviluppo di strategie interne di pubbliche relazioni, necessarie per integrare i volontari con lo staff, e all'interno dei programmi e delle attività. In questo i media possono rivelarsi uno strumento efficace.

Il riconoscimento ufficiale del lavoro dei volontari, assegnando loro la gestione di un progetto e consentendo loro di partecipare a tutte le fasi dello sviluppo, dall'inizio alla fine, assicurandosi che il loro lavoro sia poi visibile dal pubblico.

La creazione di strategie che coinvolgano i volontari tenendo conto della loro esperienza, o sviluppando programmi di formazione che offrano ai giovani la possibilità di fare esperienza professionale (attenzione: questo investe il personale di ulteriori responsabilità. L'utilizzo di ex studenti potrebbe essere una soluzione).

Ingegneria istituzionale

Christopher Gordon

La nota introduttiva fornitaci da Ugo Bacchiella costituisce un'ottima introduzione al nostro workshop. Sottolinea chiaramente come alcune delle definizioni e degli scopi originali siano stati modificati alla luce delle circostanze e dopo aver esaminato alcuni esempi concreti di sviluppo dell'organizzazione all'interno del settore. Dalla conferenza di Amsterdam sulla privatizzazione della cultura del 1977, la portata del progetto si è ampliata proprio per riflettere questi nuovi cambiamenti, ma si è anche ritenuto significativo che in alcuni casi ci siano stati effettivamente pochi cambiamenti per quel che riguarda la *proprietà* o la *gestione*. Nonostante ciò la ricerca ha dimostrato che la pratica di dare in gestione ad esterni alcuni servizi standard, può avere un profondo impatto sulle varie istituzioni.

Alcune tra le esperienze più pertinenti studiate a questo proposito, sono le seguenti:

Castello di Schoenbrunn, Vienna

Deutsches Museum, Monaco

Zeppelin Museum, Friedrichshafen

Castello di Rivoli, Museo d'Arte Contemporanea, Torino

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci, Milano

Sheffield Galleries and Museums Trust.

All'interno del workshop è stato impossibile concedere a ciascuno di essi la stessa attenzione, anche perché alcune delle persone chiave di queste istituzioni si sono poi spostate in altri gruppi di lavoro. Di conseguenza la discussione si è sviluppata intorno agli esempi italiano ed inglese. I vari modelli organizzativi stavano in realtà subendo forti mutamenti a mano a mano che procedeva il loro sviluppo. Tuttavia si può affermare che la proprietà legale non sembra avere risentito di questi cambiamenti. Dare in gestione certi servizi ha in alcuni casi radicalmente influenzato il tipo di operazione condotto, ma se l'obiettivo principale di tutti questi cambiamenti era migliorare le possibilità di avere accesso a una più vasta gamma di finanziamenti, non è detto che si rivelassero necessari profonde modifiche strutturali. Per citare due esempi, il nuovo Sheffield Trust è stato creato per poter garantire una sopravvivenza a lungo termine in seguito a necessità finanziarie e politiche, mentre a Milano vi sono stati ampi cambiamenti per poter favorire l'espansione e la risistemazione della collezione e come essa viene esposta al pubblico. Tutti gli esempi citati sembrano poter essere ricondotti a tre principali classi di motivazioni, spesso nel seguente ordine:

- Bisogno di allargare la base dei finanziamenti sicuri.
- Riforme della gestione e del personale (specialmente nel caso della qualificazione del personale, e della flessibilità).
- Cercare di assicurarsi nicchie di mercato e sviluppare un legame più forte con la comunità locale.

La ricerca ha dimostrato che il proliferare di entità indipendenti si è rivelato in molti casi positivo nel fornire opportunità di gestione di gruppi di servizi, una volta stabilite le linee guida e degli standard minimi di qualità. È stato inoltre notato che in alcuni casi (p. es. nella regione Umbria e con il "Piano di registrazione" della Commissione inglese per i Musei e le Gallerie), finanziamenti pubblici aggiuntivi erano direttamente legati alla soglia di qualità che caratterizzava la collezione e la sua esposizione al pubblico. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, l'effetto dello sviluppo organizzativo, o ingegneria istituzionale, sulla collezione e sul museo vero e propri è stato solo marginale.

Nel caso dello Sheffield Trust, i fattori chiave sono stati una drastica riduzione dei finanziamenti pubblici, insieme alla de-industrializzazione dell'intera regione (con un'economia basata sull'industria dell'acciaio e del carbone) che ha significato il venir meno anche degli sponsor privati come possibile alternativa per il finanziamento. L'arrivo fortuito dello "Schema di Consolidamento" dell'Arts Council, (ACE) basato sui fondi della lotteria, ha permesso di negoziare con le autorità locali un contratto di finanziamento di dieci anni, che ha come unica condizione la fondazione di un Trust indipendente. Gli incentivi erano presenti nel contratto stesso, insieme anche ad una valutazione del livello di qualità. È in realtà molto raro che le autorità locali si impegnino a fornire un supporto finanziario di base per un periodo così lungo. Le attività del Trust erano controllate attentamente dalle autorità locali, che rimanevano comunque proprietarie della collezione e degli edifici, e nel caso di fallimento del Trust avrebbero comunque 'ereditato' il problema. Lo "Schema di Consolidamento" e il contratto richiedevano comunque un ribaltamento della situazione finanziaria, o almeno un pareggio dei conti nel giro di 6 anni. Il personale dei diversi musei (erano coinvolte cinque istituzioni, più altri cinque musei industriali con un accordo speciale all'interno del Trust) era inflessibile nel rifiutare qualunque riduzione. La loro opinione era che molti degli problemi originari derivassero da una burocrazia locale troppo rigida, e dalla generale incapacità dei musei stessi di saper sviluppare strategie di marketing dinamiche, questo sia a livello locale che a livello più ampio. Si è citato anche il modello francese in relazione alla vendita dei prodotti museali, modello molto centralizzato e che dà l'impressione di non aver avuto molto successo e si è individuata una differenza fondamentale tra i sistemi delle nazioni più grandi e quelle più piccole, nonostante in realtà la pratica e gli usi differiscano molto. In Italia gli sponsor hanno avuto un ruolo importante, ma il successo delle varie iniziative si basava principalmente sugli sforzi e i contatti di alcuni individui chiave. Solo la regione Lombardia ha tentato seriamente di codificare e sviluppare una cultura sistematica della collaborazione tra pubblico e privato nell'ambito dell'arte.

La discussione ha poi approfondito altri modelli alla cui base vi sono fattori economici. Vista la tendenza di una parte dell'industria culturale a seguire con un certo successo i modelli industriali (crescita, profitto, acquisizioni) vi è un parallelo tra i due ambiti, parallelo che il modello di Milano ha parzialmente dimostrato poter avere successo se applicato a musei e collezioni? Su questo punto non si è giunti a delle conclusioni precise, nonostante si sia rilevato che una certa competizione tra le diverse istituzioni e la teoria dell'incremento della produttività siano elementi positivi e pertinenti (si vedano p. es. la Tate Gallery e la recente iniziativa del Leningrad Heritage di Londra). Tuttavia la sensazione generale è che il *prodotto* stesso (cioè la collezione) sia un prodotto di genere diverso dai quelli commerciali, in quanto riguarda più un'esperienza che non un oggetto. Nel caso dell'industria cinematografica è stata notata una vivace economia mista, con una forte mescolanza tra il lato commerciale e quello sovvenzionato. Recentemente una ricerca svizzera ha inoltre dimostrato che gli incentivi fiscali possono avere un impatto solo marginale sulla cultura. Nonostante ciò alcuni settori hanno avuto un'influenza diretta significativa, si veda p. es. la riforma del sistema bancario in Italia e in Spagna, o la lotteria nazionale creata recentemente in Inghilterra e così via.

È opinione comune che il fattore chiave per le istituzioni che stanno passando attraverso una riorganizzazione, sia mantenere il massimo grado di flessibilità possibile nella pianificazione, e coinvolgere positivamente il personale. Soluzioni imposte dall'alto rischiano di essere simili a contenitori apparentemente attraenti, che nascondono invece una mancanza di sostanza. Dove le reti museali sono state create per offrire servizi specifici in un'economia di scala (per esempio per esigenze di formazione del personale) i risultati sono stati deludenti, e non hanno portato a cambiamenti radicali o innovativi. Esperienze interessanti ed innovative provengono invece tendenzialmente dalle istituzioni più piccole, in cui si tende meno a dare per scontato l'affluire di finanziamenti garantiti dalle dimensioni o dal 'nome' dell'istituzione. Un interessante esempio di gestione laterale è rappresentato dal Festival Internazionale del teatro (LIFT) a Londra, in

collaborazione con la Shell UK, collaborazione che ha creato interscambi positivi per entrambi i partner, a dispetto di quelle che sono le aspettative nei confronti di sponsorizzazioni tradizionali. Riassumendo, possiamo individuare quattro aree fondamentali che identificano i fattori chiave di successo per i periodi di ristrutturazione:

- Precisione nella definizione degli obiettivi, supportata da una buona strategia e una buona pianificazione.
- Correlazione tra gli obiettivi e i mezzi e le risorse per raggiungerli (misure qualitative e quantitative, personale etc;).
- Flessibilità il più ampia possibile nella pianificazione e nella gestione.
- Coinvolgimento del settore privato, che deve però essere disposto ad accettare pienamente la natura specifica e la funzione della/e istituzione/i coinvolta/e.

Politiche verso il pubblico

Lidia Varbanova

Perché i musei necessitano di strategie verso il pubblico?

I partecipanti del seminario hanno concordato che l'esigenza di politiche innovative verso il pubblico nei musei è legata:

- ai tagli di budget dei governi a livello nazionale e regionale
- alla trasformazione dei musei in spazi pubblici aperti
- al miglioramento del dialogo con l'esterno
- al cambiamento di esigenze e aspettative del pubblico
- all'arrivo di nuovi concorrenti sul mercato del tempo libero
- agli stretti collegamenti tra comunicazione e tecnologie da un lato arti e cultura dall'altro.

Politiche verso i fruitori

Nella relazione introduttiva Judi Caton ha affermato che “la politica attuale dei musei concentra meno la sua attenzione agli oggetti di più alle persone”. La nuova museologia è molto più legata al pubblico. Il pubblico non è più costituito da visitatori passivi ma da partecipanti attivi. Nel seminario abbiamo concordato che è importante per un museo conoscere e capire il profilo, le esigenze, le aspettative, il livello di soddisfazione dei suoi visitatori attraverso ricerche di marketing. Ci sono molti esempi nei casi osservati di una diversa segmentazione del pubblico dei musei: bambini, giovani, anziani, specialisti di musei, turisti. Una sezione speciale “Programmi” è stata creata nel Deutches Museum per soddisfare le esigenze di un pubblico diversificato del museo.

I partecipanti al seminario hanno concordato sull'enorme importanza di avere servizi di alta qualità per i visitatori dei musei. In alcuni casi il problema non è solo la diminuzione dei visitatori dei musei ma anche l'eccessivo affollamento che può rivelarsi dannoso per i siti storici.

Strategie verso comunità locale e gli specialisti

Durante la discussione abbiamo scoperto che questi due gruppi che sono “clienti” potenziali dei musei hanno esigenze e aspettative completamente diverse riguardo le politiche di marketing e di programmazione. Il pubblico in molti casi cerca divertimento e avventura, vuole “sentire” le rovine, toccare gli oggetti nei musei. Gli archeologi tendono alla conservazione e alla tutela degli oggetti in mostra. Ci sono casi in cui la comunità locale è contraria ai lavori di scavo perché invadono le loro proprietà, terreni e case.

Il ruolo del marketing manager è molto difficile in quanto si trova a fare da mediatore nella risoluzione di conflitti e nella negoziazione.

Politiche verso le istituzioni finanziatrici

Opinione condivisa è che i musei devono collegare il marketing e il fund-raising in modo da ottenere sponsorizzazioni a lungo termine, per organizzare eventi speciali e fund raising e per attrarre donatori individuali, nuovi soci, amici e sostenitori.

Una buona formula per il management di un museo è cercare un equilibrio ragionevole tra i fondi statali, locali, quelli provenienti da sponsor e fondazioni ed le entrate proprie.

Politiche verso altri target

Segmenti di pubblico importanti per i musei sono anche amministratori locali, opinion leader, giornalisti, associazioni, network, club, volontari e stakeholders. Lo Stato è responsabile delle politiche verso il pubblico in molti paesi europei e perciò i musei dipendono dalla politica statale. Lo Stato dovrebbe produrre una legislazione che favorisca il finanziamento pubblico e privato dei musei che introduca “la buona pratica” di legare patrimonio culturale e pubblici di

riferimento. Lo Stato ha la responsabilità della conservazione e della tutela di musei e siti archeologici e perciò è importante che i manager di musei comunichino con i funzionari statali.

Politiche di comunicazione

I partecipanti al seminario condividevano diversi metodi di strategie di comunicazione: relazioni pubbliche, direct marketing, tecniche di promozione. Si sono trovati d'accordo sul fatto che i giornalisti hanno un ruolo chiave in questo processo. La discussione si è incentrata su due questioni fondamentali: come attrarli e come impostare relazioni a lungo termine. E' importante trovare il giusto canale per la promozione di un progetto concreto allo scopo di raggiungere un segmento di pubblico specifico.

Dennis Rich ha riportato l'esempio della direct mailing che negli Stati Uniti ottiene risultati efficaci in termini di risposta del pubblico (amici dei musei e sostenitori).

Petra Bohuslav ha descritto l'esperienza positiva del parco archeologico di Carnuntum in Austria dove sono stati ideati programmi didattici interattivi rivolti ai bambini. E' un buon esempio di promozione delle attività perché i bambini incoraggiano i genitori e gli amici a visitare i musei

I partecipanti al seminario hanno sottolineato l'importanza dell'uso di Internet e delle nuove tecnologie nel marketing dei musei sollevando la importante domanda: le nuove tecnologie trasformeranno i musei in realtà virtuali? Porteranno nuovi segmenti di pubblico?

Turismo culturale

Un buon esempio di legame tra politiche verso il pubblico e turismo culturale è costituito dall'Ireland Heritage Marketing Group che fornisce servizi tra cui una Guida turistica per turisti fai-da-te, una Explorer Card che dà diritto ad offerte speciali e ingressi scontati, una newsletter bimestrale spedita a tour operator e uffici del turismo. Il museo, attraverso il giusto equilibrio tra la comunità locale e i turisti, deve riuscire a sviluppare il proprio pubblico.

Problematiche da discutere ulteriormente

Dal seminario sono emerse tematiche importanti per discussioni ulteriori:

In che modo il processo decisionale nei musei è legato all'equilibrio tra programmazione e pubblico?

Come usare strumenti innovativi di marketing interno diretti a staff, direzione scientifica e curatori museali?

Qual è il nuovo profilo e le nuove funzioni di marketing manager e responsabili della comunicazione di un museo? Come accrescere il riconoscimento professionale di questi specialisti?

Come creare una politica innovativa dei prezzi?

Come rendere il museo uno spazio interattivo, accogliente e sorprendente?

Quali sono le responsabilità della collettività verso un museo? Come incrementare la fruizione?

Come favorire la creazione di servizi aggiuntivi?

Come collegare le politiche verso il pubblico con l'organizzazione di un museo?

Come possiamo utilizzare i modelli innovativi di management in altri musei in Europa?

Tavola rotonda: la formazione di fronte alle nuove tendenze e alle nuove sfide

Isabelle Schwarz

Partecipanti:

Herwig Pöschl (moderatore), ICCM, Salisburgo, Austria

Benedetto Benedetti, Scuola Normale di Pisa, Italia

Andrei Zonin, Istituto per i Programmi Culturali, San Pietroburgo, Russia

Dennis Reich, Columbia College, Chicago, Stati Uniti

Daniele Lupo Jallà, Direzione Musei Civici, Città di Torino, Italia

Introduzione

La tavola rotonda ha analizzato i problemi legati alle necessità di un nuovo tipo di formazione e ai nuovi profili professionali nell'ambito della gestione del patrimonio artistico e culturale.

Il principale obiettivo era mettere a fuoco il divario esistente tra la formazione offerta e la necessità di nuove competenze e capacità nel settore della gestione dei beni culturali e inoltre formulare proposte concrete e suggerimenti da sottoporre alle istituzioni che si occupano di formazione e training, per poter venire incontro ai bisogni e alle sfide del settore e per fornire una formazione appropriata e nuove possibilità di apprendimento.

I manager e i responsabili del patrimonio culturale europeo devono affrontare una serie di sfide, (processi di liberalizzazione, internazionalizzazione, nuove forme di partnership, pressioni interne ed esterne), che richiedono non solo abilità manageriali e finanziarie, ma anche forme di pensiero creativo e la capacità di saper vedere in modo nuovo. Innovazione e sperimentazione sono le chiavi per il successo e lo sviluppo sostenibile delle istituzioni che si occupano di beni culturali.

Interventi

Herwig Pöschl : uno dei problemi attuali più difficili e allo stesso tempo più stimolanti della formazione in management culturale, è come riuscire a formare studenti e professionisti che possano diventare manager del cambiamento.

Finché musei e luoghi di interesse artistico e culturale saranno gestiti da persone poco a conoscenza dei recenti sviluppi in materia di politiche, tecniche e strumenti per la gestione del patrimonio, quelle stesse istituzioni non saranno in grado di adattarsi al nuovo contesto in cui si muovono, e non potranno individuare delle solide strategie di sviluppo. Inoltre, i cambi nella gestione manageriale delle istituzioni culturali potranno essere positivi solo se questi stessi cambiamenti saranno il frutto di costrizioni o pressioni concrete, siano esse interne od esterne.

I manager culturali di oggi, devono acquisire competenze e capacità diversificate per far fronte al loro ruolo di "Manager del cambiamento". Tra le aree prioritarie di cui occuparsi vi sono il finanziamento, le pubbliche relazioni, e la promozione e il marketing. Il lavoro dei manager culturali è un insieme di diverse capacità, tra cui :

La capacità di vedere tutte le istituzioni culturali come parte di un unico sistema

Competenze sociali

Qualità di leadership

Gestione dei processi di cambiamento

Metodi e strumenti manageriali

Il problema è capire se la formazione dei "Manager del cambiamento" spetti alle Università o ad altre istituzioni educative e formative che offrono corsi in tutta Europa. Un altro oggetto di discussione è l'approccio da adottare nei confronti delle necessità di formazione. Ci si chiede se l'analisi preliminare all'interno delle istituzioni culturali, debba concentrarsi sulle funzioni

dell'istituzione stessa (sviluppo dei servizi, p.es. nuovi servizi di informazione, prodotti, sicurezza, ecc.) o concentrarsi invece sulle necessità di formazione del personale (analisi della novità dei bisogni e delle esigenze).

Benedetto Benedetti : L'Italia è ossessionata dalla ricchezza del proprio patrimonio culturale. Questa ricchezza può costituire sia una straordinaria spinta allo sviluppo, se il paese riuscirà ad utilizzarla come motore per il cambiamento, sia un ostacolo al progresso e alla capacità di saper guardare avanti.

Si può osservare oggi in Italia un grave vuoto nel settore della gestione dei beni culturali, in concomitanza ad una riluttanza ad accettare i cambiamenti. Mentre da una parte l'Italia è all'avanguardia in certi settori (come p.es. la conservazione e la protezione), essa dimostra anche gravi debolezze in altri campi quali quello del marketing e dell'allargamento dei fruitori. L'allargamento dell'accesso alle istituzioni culturali e di gestione di beni, così come il miglioramento e l'ampliamento dei servizi proposti, non vengono considerate aree prioritarie di sviluppo.

La Scuola Normale di Pisa offre Master, corsi speciali, formazione permanente, corsi di aggiornamento e altre opportunità.

Le caratteristiche chiave della formazione offerta sono le seguenti :

La maggior parte dei corsi è rivolta a laureati in materie umanistiche, discipline artistiche, archeologiche e così via.

Al di là di alcuni corsi specifici, questo tipo di formazione non è indicato per laureati con formazione di tipo finanziario ed economico, ingegneri, o esperti in tecnologie informatiche.

La formazione adotta un approccio a tutto campo, che spazia dalla conservazione alla comunicazione e al managing e che punta a creare una piattaforma comune di intervento.

Il bersaglio dell'intervento è culturale, p.es. un'opera d'arte, una parte del patrimonio culturale. La formazione mira ad aumentare la consapevolezza della relazione esistente tra uno specifico elemento del patrimonio e l'identità culturale della comunità locale.

L'approccio proposto ha al suo centro gli oggetti veri e propri. Di conseguenza, vengono tenuti corsi da esperti di comunicazione, in cui si discute degli oggetti d'arte come parte del sistema produttivo. Come può essere presentata l'immagine di un'opera d'arte? Come rafforzare l'identità di un luogo o di un'opera che fanno parte del patrimonio culturale?

Il corso include un'analisi dello sviluppo dell'immagine nella storia

Fondamentale per la riuscita del training è la connessione con la ricerca applicata e lo sviluppo.

I diversi livelli di formazione sono integrati da esempi concreti e gli studenti vengono costantemente coinvolti concretamente nella formazione. Si discutono inoltre delle migliori metodiche applicabili a più alto livello.

Andrei Zonin: mentre alcuni paesi investono fortemente nella formazione di manager del patrimonio e dei beni culturali, altri soffrono invece per la grave mancanza di opportunità formative. E' di vitale importanza riuscire ad analizzare la situazione del settore e i bisogni specifici, insieme alle necessità di coloro che sono attivamente coinvolti nella gestione del patrimonio culturale. Altrettanto importante è analizzare i diversi contesti. Nella Russia di oggi si possono trovare metodi molto innovativi nel campo della formazione dei manager culturali.

Nel 1997, San Pietroburgo ha dato il via al suo primo Piano Strategico di Sviluppo, all'interno del quale la cultura giocava un ruolo di importanza primaria. Questo ha portato nel 1998 ad un raddoppiamento del budget a disposizione del settore culturale. Il progetto "Strategie di Investimento" della città di San Pietroburgo (un progetto della Banca Mondiale per la ristrutturazione del centro storico) sottolinea il contributo del patrimonio artistico, della cultura e del turismo allo sviluppo locale. Nonostante ciò, il valore aggiunto delle arti e della cultura e del loro inserimento nel Piano Strategico necessita ancora di essere affermato con più forza. Inoltre lo sfruttamento ossessivo del patrimonio storico e culturale della città riaccende il pericolo di

promuovere immagini del passato, immagini che necessitano di essere valutate con attenzione e rispetto alle quali il futuro della città deve essere messo in primo piano.

Un altro pericolo è l'utilizzo, all'interno del settore della formazione manageriale, di modelli occidentali senza l'inquadramento del contesto in cui vengono applicati. Non esiste un modello universalmente efficace, ma deve essere portato avanti solo lo studio di moduli formativi innovativi e specifici. Un'altra pericolosa realtà è quella che affida la formazione ad esperti stranieri che poco o nulla conoscono dell'ambiente all'interno del quale dovranno fornire il training.

Oggi vi sono numerose iniziative formative nella regione baltica, come p.es. il progetto "Management dell'arte verso l'anno 2003", che lega la città di Helsinki e quella di San Pietroburgo. Il progetto, della durata di un anno e mezzo e finanziato principalmente dal programma europeo Tacis, garantisce la formazione dei direttori delle istituzioni culturali della città di San Pietroburgo e dell'area circostante. Alla base del suo successo possono essere individuate le seguenti ragioni:

Il progetto è stato studiato attentamente e basato su uno studio di fattibilità

La selezione dei partecipanti è stata condotta sulla base di colloqui condotti da un team di esperti internazionali

La lingua di lavoro è l'inglese, la cui conoscenza è considerata un prerequisito fondamentale nel campo della cooperazione culturale internazionale

Il programma è strettamente collegato al settore degli affari, e comprende una formazione nell'ambito della gestione finanziaria, del marketing, della comunicazione, della legislazione internazionale, ecc.

Un'altra componente del progetto è lo sviluppo del turismo culturale nella città di San Pietroburgo, così come i preparativi per il trecentesimo anniversario della città nell'anno 2003. In questo contesto, sarebbe utile sviluppare dei legami più solidi tra gli amministratori culturali e i rappresentanti dell'industria del turismo, per esempio attraverso la realizzazione di un programma comune di formazione per manager dell'arte e manager dell'industria turistica.

Dennis Rich: La relazione introduce una prospettiva non europea all'interno della discussione sulla formazione nel settore dell'arte e dei beni culturali.

Il principio accademico alla base del programma di Management di Arte e Media del Columbia College è come riuscire ad essere manager culturali in un clima di costante cambiamento. L'obiettivo del programma è abituare gli studenti a gestire i cambiamenti e sviluppare la loro capacità di risolvere problemi. Dal momento che i cambiamenti non sono sempre positivi in sé e per sé, il nostro corso punta a sviluppare una solida capacità di comprensione dei mutamenti. Ai partecipanti viene insegnato quando è utile facilitare un cambiamento e quando invece consolidare la propria posizione.

Il programma del corso si prefigge in particolare di sviluppare capacità in termini di comprensione critica dei contesti e delle situazioni, flessibilità, leadership e senso degli affari.

Il corso copre le seguenti aree:

Sviluppo di abilità manageriali specifiche, tra cui fund raising e marketing. L'obiettivo è creare figure professionali che siano fortemente sensibili al fund raising.

Intraprenditorialità e disponibilità a correre dei rischi, basata su una buona comprensione del clima di cambiamento e sfida in cui si muovono i manager culturali di oggi.

Utilizzo del computer e delle nuove tecnologie (alfabetizzazione informatica avanzata degli studenti).

Interazione con manager professionali attraverso il loro coinvolgimento nel programma di formazione.

Job placement, praticantato e stages che facilitino una rapida integrazione e un buon adattamento all'interno della realtà professionale.

Tesi di ricerca applicata e sviluppo di esempi studio, come parte della formazione curricolare.

Attenzione specifica rivolta all'innovazione e agli esempi significativi all'interno del settore, come p.es. un premio annuale assegnato a professionisti del settore che si siano distinti nella gestione del cambiamento in modi particolarmente innovativi.

In linea generale, lo scopo è quello di formare futuri manager che siano in grado di essere innovativi e di gestire le sfide e i cambiamenti.

Daniele Lupo Jallà: in Italia stiamo assistendo a positivi cambiamenti legislativi, ma i settori dell'arte e dei beni culturali non sono preparati a far fronte a queste innovazioni. Il risultato è una specie di immobilità all'interno della quale vengono portati avanti sempre gli stessi modelli di pensiero e azione che non tengono conto dei mutamenti in atto.

Vi è una grave mancanza di possibilità di formazione, e allo stesso tempo un grande bisogno di colmare il vuoto tra il settore della ricerca, della formazione e dell'istruzione e quello dell'esperienza pratica. A causa di un alto grado di specializzazione, le barriere tra le varie professioni ostacolano un'integrazione costruttiva.

Tuttavia, essere manager culturali richiede oggi una grande flessibilità, per poter essere in grado di affrontare tutte le responsabilità che questo lavoro richiede. Per esempio, il lavoro di un direttore di museo copre principalmente quattro aree di intervento:

Gestione della collezione

Gestione amministrativa e finanziaria

Gestione tecnica

Pubbliche relazioni, marketing, relazioni col pubblico

In Italia la formazione in ambito culturale è orientata soprattutto o allo sviluppo delle capacità di leadership oppure allo sviluppo di competenze affini a quelle citate nei punti precedenti.

Per poter far fronte alle necessità del giorno d'oggi nel settore dell'arte e dei beni culturali, si dovrebbero sviluppare modelli di formazione con una stretta collaborazione tra Università e istituzioni culturali, includendo sistematicamente al suo interno, periodi all'estero e stage.

La maggiore difficoltà consiste nel raggiungere un equilibrio tra una formazione a 360 gradi e un tipo di formazione altamente specifico e specialistico.

Osservazioni conclusive

Herwig Pöschl: gli iniziatori del cambiamento dovrebbero possedere capacità diversificate e essere in grado di amalgamare diverse materie ed aree di studio, per poter gestire positivamente le istituzioni culturali e poter rispondere in maniera appropriata alle necessità dei fruitori.

La formazione deve ottenere un cambiamento di mentalità ed immagine e deve diventare ingegneria istituzionale. La creazione di comunità attive nel settore della gestione dei beni culturali, richiede inoltre nuove partnership e la connessione tra nuove aree scientifiche.