Il Mulino - Rivisteweb

Marcello Minuti, Alessandro Hinna, Roberto Ferrari

Il benchmark dei musei di eccellenza: un modello per lo studio del settore

(doi: 10.1446/37233)

Economia della Cultura (ISSN 1122-7885)
Fascicolo Speciale, marzo 2012

Ente di afferenza:
()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.
Per altre informazioni si veda https://www.rivisteweb.it

Licenza d'uso

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda https://www.rivisteweb.it/

IL *BENCHMARK* DEI MUSEI DI ECCELLENZA: UN MODELLO PER LO STUDIO DEL SETTORE

di MARCELLO MINUTI*, ALESSANDRO HINNA** e ROBERTO FERRARI***

1. Introduzione

Questo contributo, dopo una breve introduzione alle finalità e alle caratteristiche proprie delle analisi di *benchmarking*, definisce e chiarisce le domande di ricerca e la struttura dei casi di studio analizzati nel corso della ricerca.

1.1. *Il quadro di riferimento*

In un contesto economico generale caratterizzato da processi di riduzione dell'intervento pubblico, le organizzazioni culturali sono state colpite, alla pari di altri enti e imprese di altri settori pubblici, da profonde riforme e trasformazioni istituzionali, tramite processi di privatizzazione, di aziendalizzazione, di liberalizzazione, di esternalizzazione. In questo quadro, indipendentemente dalla complessità del ruolo del *management* e più in generale delle modalità gestionali che dovrebbero caratterizzare l'istituzione culturale, i processi di crescente managerializzazione dei musei sembrano comunque impostati su due linee di orientamento generale: verso il mercato e verso un utilizzo efficiente delle risorse (sempre più scarse). In realtà, la tensione del *management* deriva dalla complessità e dal rapporto innescato da obiettivi pubblici che sono al contempo di efficienza e di efficacia. La prima, intesa quale condizione di massimizzazione delle risorse e dunque tesa alla razionalizzazione dei fattori di *input*; la seconda, quale espressione generale della capacità dell'azione dell'istituzione culturale di agire per risolvere i bisogni (pubblici) per cui è stata creata e creare dunque valore in capo ai destinatari diretti delle azioni e agli *stakeholders* di riferimento.

Un filone ampio di studi ha tentato di affrontare queste diverse «facce» della questione gestionale con il metodo della comparazione, ri-

* *Economista della Cultura, Partner di Struttura srl*
** *Professore Associato di Organizzazione Aziendale, Docente di Organizzazione e cambiamento nella PA presso Università degli Studi di Roma Tor Vergata*
*** *Economista della Cultura, Partner di Struttura srl*

cercando sia all'interno che all'esterno del settore culturale esempi, casi di successo, esperienze virtuose di gestione che, sotto i vari profili e approcci, fornissero elementi utili e suggerimenti da replicare a una generalità o a un ristretto numero di casi specifici. Fare *benchmarking*, nel settore culturale in vari ambiti (musei, aree archeologiche, spazi dedicati a esposizioni temporanee, ecc.) di cui mettere in rilievo la struttura organizzativa complessiva, le soluzioni adottate e, *tout court*, i risultati raggiunti. Tale formula, se per certi versi ha avuto il merito di evidenziare e illustrare pratiche di grande interesse, tracciare percorsi virtuosi e contribuire ad enfatizzare l'attenzione sul rilievo assoluto dei fattori gestionali, per altri versi non sempre ha rifornito soluzioni immediatamente replicabili e adattabili a un'ampia generalità di casi.

Dato un contesto assai eterogeneo come è quello dei servizi culturali in generale – e museali in particolare – speciale attenzione dovrebbe essere dedicata a metodologie di *benchmarking* tra strutture similari. Ciò, non tanto per addivenire ad un «*ranking*» di *performance* delle differenti realtà, quanto piuttosto per facilitare tramite il confronto strutturato l'apprendimento e la tensione all'efficienza, all'efficacia e all'innovazione (Camp, 1991). Ciò che in particolare il settore della economia e gestione dei beni e delle attività culturali sembra ancora necessitare è, quindi, l'inaugurazione di una pratica di confronto utile a comprendere, per imparare e correggere, comportamenti organizzativi e prassi aziendali consolidate, cercando di entrare nel merito dei processi di produzione del servizio e quindi spiegare come determinati risultati siano stati raggiunti (Watson, 1995).

Proprio a tale scopo, lo studio commissionato da INVITALIA ha voluto circostanziare l'analisi su aspetti specifici della gestione, su singole «funzioni gestionali», volendo fornire un supporto il più possibile operativo all'auspicata valorizzazione dei «Poli di eccellenza museale del Mezzogiorno».

1.2. *Obiettivi dell'analisi di* benchmarking

L'analisi di *benchmarking* è stata finalizzata a fornire strumenti utili alla programmazione di interventi migliorativi sulle strutture dei poli museali (15 strutture) e, contemporaneamente, definire una serie di *standard* (ad oggi mancanti negli studi e nelle statistiche di settore) da poter utilizzare come termine di riferimento per gli interventi di *policy* nel campo delle politiche per la tutela, la valorizzazione, la promozione e la gestione del patrimonio culturale del Mezzogiorno.

Oltre che un obiettivo specifico (intervenire a favore dei Poli di eccellenza), l'analisi svolta aveva una finalità più generale: dare un contributo operativo allo sviluppo di un miglior funzionamento delle strutture culturali del Mezzogiorno.

In questa cornice, l'attività di *benchmarking* ha avuto l'obiettivo di rilevare, per ciascuna funzione «critica» e per ogni *benchmark partner* individuato, alcuni aspetti salienti della «funzione nel museo». Di ciascuna funzione è stato quindi indagato non solo il processo di funzionamento che la caratterizza (*input* – trasformazione – *output*), ma anche il contesto in cui tale funzione si colloca, sia in relazione alla struttura culturale che la realizza, sia in relazione al contesto legislativo, istituzionale ed economico in cui l'azienda si trova ad operare.

Le strutture scelte «a confronto» si caratterizzano perché rappresentano, rispetto a una o più funzioni, delle esperienze di eccellenza, casi di successo, particolarmente rilevanti per una efficace ed efficiente gestione. Le funzioni analizzate rappresentano, secondo lo schema guida del progetto, il punto di arrivo verso il quale i Poli potranno orientare la propria strategia «aziendale», e quindi delle vere e proprie rappresentazioni di ciò che i Poli, rispetto a una determinata funzione, potranno essere. Questi *standard*, comparati con la situazione attuale dei Poli analizzata nella fase ricognitiva, forniscono, da una parte, informazioni sullo scostamento (*gap*) esistente tra la situazione di partenza (*AS IS*) e una situazione auspicata (*TO BE*) e, dall'altra, indicazioni sulle azioni correttive da attuare, valutandone gli elementi di concreta applicabilità e dunque soppesando i processi di adattamento.

Tutto ciò premesso, le finalità di indagine appena accennate definiscono le quattro domande di ricerca alle quali si è inteso dare risposte puntuali:

– Quali sono le funzioni critiche dell'offerta culturale dei poli museali del Mezzogiorno e – in generale – dell'offerta culturale del Sud Italia?
– Quali strutture museali o culturali in Italia e all'estero rappresentano dei soggetti di eccellenza nello svolgimento di tali funzioni?
– Come, presso tali strutture, vengono gestite tali funzioni in termini di *input* utilizzati, processo di trasformazione e *output* generati e quali elementi possono essere considerati di successo ai fini del buon funzionamento del museo nel suo complesso?
– Come tali elementi di successo rilevati presso le strutture di eccellenza possono essere adattati nell'ambito del processo di gestione dei Poli di eccellenza e, in generale, dell'offerta culturale del Mezzogiorno?

L'analisi di *benchmarking*, come accennato, si è focalizzata su un numero «ristretto» di funzioni critiche a valere su un numero equivalente di strutture culturali.

La letteratura identifica diversi tipi di *benchmarking* in relazione ai diversi oggetti di indagine; la ricerca qui presentata ricade nella fattispecie del *benchmarking best in class*, configurandosi come attività di confronto tra le funzioni critiche dei Poli di eccellenza del Mezzogiorno e le modalità in cui altre istituzioni rispondono a tali esigenze, determinando uno specifico assetto della «funzione» organizzativa.

2. **La metodologia di analisi delle criticità e di selezione ed elaborazione dei casi**

2.1. *L'individuazione delle criticità*

La prima fase di analisi contiene la selezione delle funzioni da approfondire. Tale scelta, vero e proprio punto nodale della ricerca, è stata realizzata secondo un approccio logico che, partendo dalla ricostruzione della «catena del valore» museale, è passato per successivi step di selezione ed affinamento delle informazioni.

In particolare tale selezione è il frutto di un percorso di analisi composto dalle seguenti fasi:

a) ricostruzione della «catena del valore» (economico e sociale) delle funzioni museali, attraverso lo studio delle principali indicazioni fornite da organismi nazionali ed internazionali;

b) studio della letteratura e di altre ricerche sul tema dell'offerta e della domanda museale del Mezzogiorno, finalizzato ad un primo inquadramento «*desk*» delle criticità;

c) analisi dei risultati emergenti dall'analisi SWOT (analisi di scenario);

d) indicazioni provenienti dall'analisi delle criticità nei Poli di eccellenza per mezzo della lettura degli studi di pre-fattibilità redatti nel corso dell'anno 2008 da INVITALIA;

e) indicazioni provenienti dal *team* di esperti che, sulla base delle risultanze delle due precedenti analisi, ha indicato, secondo una scala di priorità, le funzioni di maggiore rilievo critico, e dunque ha contribuito ad affinare, correggere e puntualizzare le indicazioni rilevate mediante le prime tre fasi di analisi.

Ciascuna delle fasi b), c), d) ed e) ha rappresentato, in questa logica, un filtro di selezione mediante il quale, da una rosa allargata di funzioni (quella cioè della catena del valore) è stato possibile arrivare alla definizione di una lista di funzioni di maggior rilievo critico, oggetto, dunque, delle successive analisi di *benchmarking*.

2.1.1. La catena del valore delle strutture museali: il modello di riferimento

Nella consapevolezza di procedere contemporaneamente all'analisi di un contesto specifico ed alla costruzione di un *framework* più ampio, il lavoro ha richiesto la definizione preliminare di un modello di riferimento capace di identificare il «processo produttivo» dell'azienda museale, al fine di identificare su base razionale (coerenza e complementarità delle parti), le aree critiche di gestione su cui focalizzare il confronto.

Nella costruzione del modello è stato adottato un approccio di tipo aziendale che, quindi, sostanzia l'organizzazione museale in un insieme di attività e fasi all'interno del processo di «creazione del valore»[1]: tale

definizione, pur nella sua condivisa applicabilità anche in contesti diversi da quello di origine, presenta nel caso dei musei un'importante particolarità. Il valore creato dal museo, infatti, incorpora una qualche misura di un beneficio collettivo, connesso alla soddisfazione di un «bisogno di cultura» (nelle varie declinazioni nelle quali lo stesso può essere articolato: ricerca, conservazione, tutela, valorizzazione, ecc.) cui il museo e la sua collezione danno peculiare risposta. Il modello mira in sostanza ad evidenziare il contributo delle diverse attività alla creazione del valore, nell'ipotesi che tali processi e funzioni concorrano alla soddisfazione dei bisogni dei fruitori.

Si è scelto di applicare il modello della catena del valore, come metodo di analisi delle attività («*core*» e «di supporto») e dei processi chiave interconnessi che determinano la *performance* dell'organizzazione museale, permettendo di identificare aree di forza o di debolezza del sistema e le fonti del potenziale vantaggio competitivo.

Riconoscendo che la catena del valore è un modello contingente, specifico per ogni settore e organizzazione, sono state identificate le aree di attività (funzioni) caratteristiche dei musei, segmentando la catena del valore in macro e micro funzioni e identificando, di volta in volta, quali fossero la natura e le caratteristiche tecniche delle singole attività.

Si è partiti dalle tre dimensioni tipiche della gestione museale (conservativa, espositiva, di supporto) riscontrabili in ogni tipologia di museo (Solima, 1998; Vaughan, 2001) per poi introdurre nell'analisi le nuove dimensioni del *management* museale.

Infatti, se tradizionalmente i pilastri della creazione di valore museale erano insiti nella cura e fruizione delle collezioni, le organizzazioni museali ad oggi estendono tali categorie fino a ricomprendere opportunità di apprendimento e svago offerte ai diversi *stakeholder*. In altre parole il museo, come esperienza sociale, impone anche il ripensamento delle finalità e delle configurazioni del museo, e delle sue rappresentazioni teoriche.

È all'interno di questo processo di reinterpretazione che si è costruito un modello adattato alla catena del valore museale, prendendo come punto di partenza per l'identificazione degli ambiti funzionali le riflessioni e gli *standard*[2] delle organizzazioni più accreditate a livello internazionale (l'UNESCO e l'ICOM), che hanno peraltro fornito la base di riferimento per l'elaborazione degli *standard* di funzionamento e sviluppo dei musei anche nel nostro Paese (si vedano ad es. il D.Lgs. n.112/98 art. 150 c. 6 e il DM del 10 maggio del 2001), nonché per i Documenti della Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane.

Le macrofunzioni museali (ambiti) su cui *standard* internazionali e letteratura convergono sono[3]:

– la ricerca (*Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008*; sottoambito 5. Politiche di ricerca e studio dell'ambito VI e ambito VII del D. Lgs. n. 112/98 art. 150 c. 6; *Codice deontologico dell'ICOM 2006*);
– la tutela (*Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008*; sot-

toambito 1. Norme per la conservazione e il restauro comprendenti l'esposizione e la movimentazione del D. Lgs. n. 112/98 art. 150 c. 6; *Codice deontologico dell'ICOM 2006* all'interno della «cura delle collezioni»);
– la valorizzazione delle collezioni, attraverso l'esposizione (sottoambito 4. Regolamentazione dell'esposizione permanente e temporanea dell'ambito VI del D. Lgs. n. 112/98 art. 150 c. 6) e *Codice deontologico dell'ICOM 2006*) e le attività correlate alla fruizione e alla dimensione di servizio al pubblico (*Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008*);
– la gestione, tanto degli istituti quanto dei beni, come ambito tecnico-amministrativo, gestione finanziaria, del personale, delle strutture fisiche (*Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008*; AMBITO I, II, III, IV e V del D. Lgs. n. 112/98 art. 150 c. 6); *Codice deontologico dell'ICOM 2006*);
– la *comunicazione* delle attività che interessano la ricerca, la tutela, la valorizzazione e la gestione (*Manuale europeo delle professioni museali*, edizione 2008 a cura di Angelica Ruge, Presidente ICTOP).

Si è inoltre rilevato che il decreto sugli *standard* museali introduce i «rapporti col territorio» come ulteriore ambito funzionale (ambito VIII), rispetto a quelli espressi nel Codice deontologico dell'ICOM, mettendo a fuoco la dimensione sistemica di integrazione tra museo e territorio, peraltro tipica delle aree museali italiane, in cui la relazione e il coinvolgimento degli *stakeholder* territoriali di riferimento diventa il baricentro del modello gestionale museale: «Gli istituti museali che, indipendentemente dall'appartenenza giuridica e dalla dimensione, ospitano collezioni provenienti dal territorio vicino assumono in molti casi l'inevitabile funzione di centri di interpretazione del territorio stesso. In questi musei la ricerca deve potersi naturalmente estendere dal museo al territorio di riferimento … il museo può inoltre garantire lo svolgimento di attività di indagine, rilievo, ricerca, documentazione, pronto intervento, conservazione preventiva e ricovero per ragioni di sicurezza estese al territorio» (Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli *standard* di funzionamento e sviluppo dei musei, D. Lgs. n. 112/98 art. 150 c. 6, p. 46).

Tale dimensione è stata confermata negli *standard* gestionali fissati dall'ICOM nel 2004 (*Running a Museum: A Practical Handbook*), nell'individuazione, tra gli aspetti gestionali chiave tipici dei musei, della linea guida «Working with communities».

Sono così state individuate quattro macro-aree funzionali che si ritiene possano rappresentare, ai fini della presente ricerca, una classificazione sintetica delle aree strategiche sulle quali indagare pratiche di eccellenza presso il *panel* di *benchmark partner* individuati:

A) *Ricerca e conservazione*

Si è scelto di unificare le due macro-funzioni come suggerito dal Manuale europeo delle professioni museali del 2008 citato, e della

Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008 che accorpa ricerca, cura e gestione delle collezioni, includendovi anche la catalogazione, mentre Running a Museum: A Practical Handbook, ICOM, 2004, identifica unitariamente nell'indirizzo «Making and maintaining collections» le attività/funzioni di acquisizione, documentazione e conservazione delle collezioni.

B) *Valorizzazione e comunicazione*

Ricadono in questa area tutte le attività che nel sottoambito 4 del decreto sugli *standard* museali sono indicate come afferenti ai processi espositivi e ai connessi rapporti con il pubblico (ambito VII art.150), intendendo la macro-funzione come sistema integrato di offerta al pubblico (*Carta nazionale delle professioni museali ICOM 2008*), che comprende tutto ciò che contribuisce ad alimentare e qualificare l'esperienza di visita e il valore percepito dai visitatori.

C) *Funzioni di supporto*

Le funzioni di supporto, comprendenti le attività strumentali all'attività museale in senso stretto, riguardano l'organizzazione del lavoro, la pianificazione e controllo, il *funding* e i sistemi informativi; sono stati inclusi anche gli elementi che secondo gli *standard* suddetti qualificano gli ambiti amministrativo, finanziario, gestionale.

D) *Gestione a rete*

Si è scelto di identificare la gestione a rete come macro-funzione rilevante, riconoscendo la rilevanza della dimensione sistemica dell'organizzazione museale – come suggerito dall'ambito VIII del art. 150 c. 6 del decreto sugli *standard* museali e dall'ICOM nel 2004 – e prendendo atto della prassi di integrazione delle politiche, dei processi e degli strumenti che comportano una condivisione di risorse materiali e immateriali tra il museo e altri soggetti, culturali ed extra-culturali. Nonostante la struttura delle relazioni possa cambiare a seconda della tipologia di museo, la dimensione di rete resta comunque vitale per la sopravvivenza dell'organizzazione museale.

La dimensione della «rete» proposta si articola in tre dimensioni principali: integrazione interna, esterna e laterale. Per integrazione interna si intende un'integrazione «invisibile» all'utente, fondata su un processo di condivisione delle scelte e delle pratiche di gestione tra i vari attori del sistema, responsabili delle scelte strategiche e gestionali. Essa si divide in due linee strategiche: integrazione politico programmatica e integrazione gestionale. Per integrazione esterna si intende quella «percepibile» dal visitatore, quella cioè i cui effetti valorizzano direttamente l'esperienza di visita, modificando direttamente gli elementi di qualità del servizio. Anche questo tipo di integrazione si divide in due linee strategiche: integrazione dell'offerta; integrazione di promozione, informazione e comunicazione. L'integrazione laterale riguarda elementi di integrazione con altre filiere, pubbliche o private, finalizzata a restituire alle politiche culturali un valore di sviluppo economico locale.

Il modello proposto si articola dunque secondo quanto riportato nella figura 1.

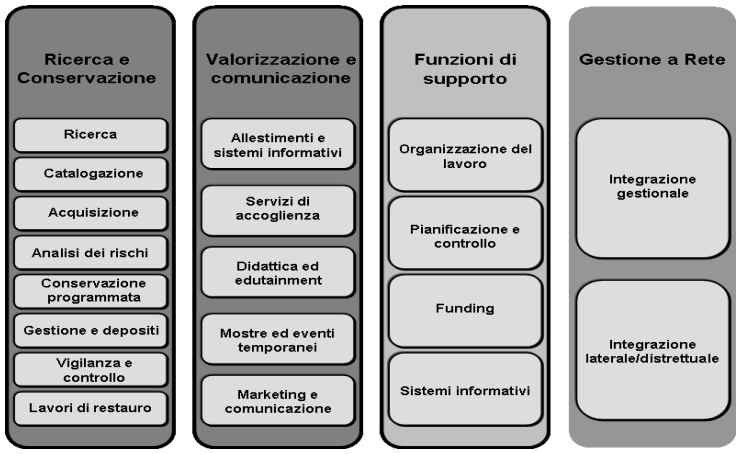

FIG. 1 – La catena del valore museale
Fonte: nostra elaborazione

Questo schema generale ha posto le basi per l'analisi delle criticità (funzioni critiche) e per la successiva selezione dei musei di eccellenza in Italia e all'estero.

2.2. *La selezione delle funzioni critiche*

Partendo da questo modello generale, sono stati definiti alcuni filtri mediante i quali individuare le funzioni da approfondire nelle analisi di *benchmarking*. I filtri utilizzati hanno riguardato: lo studio della letteratura; lo studio delle criticità emergenti dagli studi di prefattibilità dei Poli museali di eccellenza; il contributo del *team* di esperti coinvolti nel lavoro.

2.2.1. Lo studio della letteratura

Alcune indicazioni utili sulle variabili critiche della gestione di strutture culturali possono innanzitutto essere desunte da un preliminare studio della letteratura.

È ormai ampiamente condiviso (Anderson, 2004; Sibilio Parri, 2004; Dainelli, 2007) come l'orientamento verso un maggiore ricorso al mercato e verso un uso sempre più efficiente delle risorse spingano gli enti

responsabili dei beni culturali verso un processo che tende a una maggiore responsabilizzazione economica del soggetto gestore, con la necessità di qualificare un modello gestionale strutturato secondo obiettivi di risultato per i quali sia possibile misurare, *ex ante* ed *ex post*, gli esiti, negoziando su di essi le risorse disponibili. Il problema del *manager* culturale è perciò più complesso di quello che caratterizza normalmente il *manager* d'impresa, perché sembra dover risolvere ed ottimizzare tre macroaree di attività (Zan, 2003):
– quella storico-estetica, che Zan denomina come *back-office*, che comprende la tematica museologica e museografica, la cura delle collezioni, la tutela e la conservazione, la ricerca, la catalogazione, la inventariazione, ecc.;
– quella relativa alla domanda di fruizione (l'utente finale o *demand side*), che affronta tutto l'insieme dei temi dell'accoglienza, dei bisogni complessi del visitatore, della sua soddisfazione;
– quella riguardante l'utilizzo delle risorse umane e finanziarie (*supply side*), che attiene al tema dell'organizzazione, influenzato dalla tendenza decrescente dei trasferimenti pubblici (acquisizione delle risorse, produttività del lavoro, dimensionamento dei servizi, ecc.).

La questione della gestione di un museo/sito, svolta per mezzo della composizione di una serie di funzioni, interagisce in modo complesso tra queste tre macro-attività, ove obiettivi di efficienza e di efficacia devono trovare una mediazione che nei musei italiani, soprattutto in quelli statali, trova soluzioni in larga parte connesse alla prima e alla terza delle tre macroaree, mentre la seconda è spesso affrontata in forma residuale.

TAB. 1 – *Organizzazione museale*

Back office - Area 1	*Demand side* - Area 2	*Supply side* - Area 3
Acquisizione	Attività culturali	Risorse umane
Catalogazione	(permanenti e temporanee)	*Fund raising*
Esposizione permanente	Comunicazione e promozione	Pulizia
Deposito	Attività didattiche	Manut.ne ord. e straord.ria
Studi e ricerche	Accoglienza	Custodia e vigilanza
Tutela e restauro	Servizi accessori	
	Gestione diritti di proprietà	

Fonte: nostra elaborazione adattata da Zan

Questa tripartizione fornisce informazioni utili ai fini della selezione delle funzioni critiche, poiché lo stretto punto di vista «efficientista», vale a dire la tradizionale visione del servizio pubblico che ricerca la «minimizzazione del costo», non può fornire soluzioni utili *tout court* per una buona gestione del museo/sito, ancorché di eccellenza.

La letteratura di settore si è occupata del problema gestionale anche attraverso la comparazione della *performance* dei musei italiani a quelli stranieri (Chirieleison, 1999; Bernardi, 2005). Questa modalità di lavoro

ha caratterizzato molti studi sino alla metà degli anni 1990, con la realizzazione di questionari inviati a musei europei e statunitensi (Valentino,1992).

Gli studi presentavano alcune semplificazioni, dovute alle diverse condizioni economiche e giuridiche dei paesi osservati, che ne rendevano spesso poco interessanti le implicazioni e le proposte. Tuttavia, è vero che gli studi non entravano, se non occasionalmente, nel merito delle singole funzioni museali, concentrandosi su alcune grandi differenziazioni. In linea di massima, da questa letteratura è possibile ricavare le seguenti indicazioni rispetto ad una prima «lista» di funzioni critiche:

a) il problema del personale di custodia. In Italia esiste un eccesso del personale di custodia, soprattutto al Sud, con competenze e capacità modeste rispetto all'evoluzione tecnologica dei contenitori museali e dei siti. Per converso, mancano le figure professionali elevate, di direzione, di cura, di restauro, di manutenzione;

b) il problema del *fund raising*. In Italia, il finanziamento pubblico dei musei ha spiazzato i responsabili dei luoghi di cultura dalla raccolta di finanziamenti privati o anche solo da quella di finanziamenti pubblici diversi da quelli diretti. Negli ultimi anni si sono potuti osservare alcuni passi in avanti, ma il *gap* non è stato colmato del tutto;

c) il problema della comunicazione e della promozione (*marketing*). Una delle tradizionali carenze del sistema museale è la conoscenza solo parziale dei *target* dei visitatori e dei loro bisogni. La creazione dei servizi aggiuntivi presso i musei statali ha fatto emergere con più forza l'importanza del visitatore. Tuttavia, manca ancora una capacità gestionale utile a fare comunicazione e promozione in forma moderna, anche al fine di ampliare la fruizione (italiana e straniera);

d) la programmazione culturale strategica e la crescita esponenziale dei costi per attività espositiva temporanea. La moltiplicazione dell'organizzazione di eventi complessi, giustificata dall'impatto che potenzialmente questi possono produrre sul pubblico e in parte sul non-pubblico dei musei/siti, ha stimolato la creazione di un mercato dell'offerta e di una rete di scambi nazionali e internazionali particolarmente ampio. Tale tema si lega, da un lato, alla qualità e all'efficacia dei programmi culturali delle istituzioni, e dall'altro alla concorrenza tra soggetti pubblici per produrre eventi di richiamo. La modalità di gestione degli eventi è ancora un aspetto assai critico per molti soggetti gestori italiani;

e) la manutenzione ordinaria. In Italia la manutenzione ordinaria è sempre sacrificata a obiettivi gestionali di più breve termine; così avviene, con maggiore rilevanza, nell'ambito della tutela e conservazione dei beni culturali.

Se si sposta il punto di osservazione dagli studi comparati, sino ad abbracciare studi diretti ad analizzare altri aspetti e limiti della gestione dei beni culturali in Italia, emergono altri temi di grande interesse, anche in una logica di studi transnazionali:

– la manchevole interazione tra museo e pubblico, anche a causa dell'ar-

retramento tecnologico e del lento affermarsi delle moderne tecniche museografiche;
– la carente integrazione tra museo e territorio, in larga parte ascrivibile alla mancanza di collaborazione interistituzionale e al timido partenariato pubblico-privato.

Più in particolare, alcuni autorevoli contributi della recente letteratura aiutano a meglio puntualizzare un primo elenco di funzioni museali che, in questa fase, contribuisce a definire il primo filtro metodologico per la selezione delle funzioni. Tali funzioni sono:
– organizzazione-persone-lavoro-formazione: è sulle persone che si fonda il servizio culturale e su queste che, secondo parte della letteratura, sembra importante agire (Jallà, 2006; Cabasino, 2005). Studiare, in particolare, il fenomeno (o la «funzione») della gestione del personale vuol dire analizzare – tra le altre – le modalità di reclutamento, la composizione per mansione e livello, i sistemi retributivi, il sistema organizzativo, il sistema di incentivi, i sistemi formativi. In questo, particolare rilevanza assume la funzione di direzione *manager*iale dei musei, nella misura in cui la stessa può rappresentare una guida strategica indispensabile per garantire un buon dispiegarsi degli effetti di politica culturale. Molto spesso (se non sempre) la direzione delle istituzioni culturali è riservata nel nostro Paese a professionisti con competenze specifiche sui temi storico-culturali, la cui capacità di gestire e organizzare la «macchina» aziendale con competenze di natura *manager*iale non è sempre verificata;
– *governance* territoriale e integrazione gestionale: le principali esperienze italiane in questo campo (distretti, reti, sistemi, ecc.) sembrano essersi caratterizzate (Hinna e Minuti, 2009) come momenti di integrazione della fase comunicativa e promozionale, tralasciando importanti aspetti di integrazione del sistema dell'offerta (*standard* di servizio, livelli formativi del personale, ecc.) e di integrazione di elementi produttivi (condivisione di costi, centrali acquisto, uffici in comune, ecc.). Inoltre, appare indispensabile interrogarsi sui meccanismi, più generali, di integrazione nella definizione delle politiche e dei programmi, in quella che potrebbe rappresentare una tipologia di integrazione di carattere decisionale (che coinvolga cioè i vari livelli istituzionali del settore: regioni, enti locali, direzioni regionali, soprintendenze, ecc.);
– *marketing*, promozione e comunicazione, commercializzazione del prodotto: le attività di promozione e comunicazione (Bagdadli, 1999; Tortorella e Traclò, 2008; Severino, 2006), in generale, rappresentano funzioni strategiche della valorizzazione culturale, poiché svolgono una duplice funzione: quella di attrarre il pubblico e diffondere, quindi, la conoscenza della risorsa culturale, e quella di aumentare la capacità di autofinanziamento della gestione. Nonostante l'auspicio più volte ribadito di una integrazione tra cultura e turismo (si veda, in ultimo, il QSN 2007-2013), è evidente una diffusa carenza di strategie e offerte «commerciali» capaci di legare la proposta culturale a un più ampio pacchetto di offerta turistica;
– collaborazione pubblico-privato e sistemi di raccolta fondi (*fund*

raising): il sistema nazionale, e in particolare quello del Mezzogiorno, nonostante i tanti proclami degli ultimi anni, non è riuscito a garantire una efficace collaborazione tra pubblico e privato nel settore dei beni culturali. Tanto che, generalmente, quando si cita questo fenomeno si fa riferimento – quale esempio emblematico – alle concessioni di servizi aggiuntivi ex Legge Ronchey. Oltre questo, pochissimi sono stati i casi in cui il privato si sia unito al pubblico per la condivisione di un progetto culturale, la gestione di un sito, il sostegno finanziario sistematico (non occasionale, come nel caso delle sponsorizzazioni) a un museo o a un sito archeologico. Non sempre a ragion veduta si cita, per giustificare il quadro desolante del Mezzogiorno, in questo ambito, la carenza di imprese di medio-grandi dimensioni, dimenticando che proprio al Sud operano importanti realtà imprenditoriali (si pensi alle installazioni siderurgiche di Taranto e Priolo, al distretto dell'imbottito di Matera, al metalmeccanico a Melfi e Termini Imerese);

– sistemi informativi a supporto della visita e nuove tecnologie per la valorizzazione: è un ambito particolarmente rilevante (Solima, 2005; Granelli, 2006), sul quale sembra evidente l'arretratezza dell'intero sistema nazionale. Pannelli informativi, supporti (audio, video, cartacei) per una migliore comprensione del messaggio culturale del museo/sito, sistemi di informazione via *web*, didascalie e altri sistemi di orientamento sono funzioni chiave per massimizzare l'efficacia educativa dell'istituzione culturale. In particolare, una funzione sulla quale sembrano esistere interessanti margini di miglioramento è quella fondata sul ricorso alle nuove tecnologie ICT per una migliore gestione delle fasi di valorizzazione e di fruizione pubblica del patrimonio culturale. Su questo, appare evidente il ritardo di musei e siti culturali del nostro Mezzogiorno che, al momento, sembrano caratterizzarsi per un ricorso alle nuove tecnologie molto limitato e sostanzialmente basato su schemi e applicativi ormai datati (come ad esempio le audio-guide). Il *web*, i nuovi sistemi di comunicazione digitale (palmari, navigatori satellitari, ecc...), gli applicativi di *edutainment* tecnologico, sembrano rappresentare nella realtà internazionali *tool* ampiamente utilizzati; il tema assume ancor più rilevanza considerando che quella delle nuove tecnologie per la fruizione è una specifica priorità del Quadro Strategico Nazionale (QSN) per il settore culturale e che dunque sembrano esistere le opportune «sponde» finanziarie per il potenziamento di questa funzione nelle realtà museali del Sud;

– conservazione programmata: il tema della conservazione (e manutenzione) programmata si affaccia da qualche anno nel dibattito fra gli operatori museali del nostro Paese (Della Torre, 2001), che viene evidenziando le tecniche, gli strumenti e le modalità di esecuzione che hanno raggiunto soddisfacenti livelli di organicità e trasferibilità tra i soggetti. Su questo tema, alcune regioni (ad es., la Lombardia) hanno creato sistemi di programmazione e finanziamento specifici, elaborando

anche delle Linee Guida per gli operatori, testimoniando una vivacità di indirizzo difficile da riscontrare nel Sud;
– pianificazione e programmazione strategica: questa «funzione» appare rilevante (Paoli, 2006; Cicerchia, 2009) sia con riferimento al funzionamento del sito/museo nel suo complesso, sia con particolare riferimento ad alcuni oggetti su cui la programmazione gioca un ruolo particolarmente rilevante, in particolare eventi, mostre, incontri, manifestazioni. Si tratta di attività che attengono alla definizione degli obiettivi generali e particolari dell'organizzazione museale, nonché alle modalità di raggiungimento (ad es. mediante strumenti di controllo di gestione);
– didattica ed *edutainment*: altro tema certamente critico è quello della didattica culturale (De Socio e Piva, 2005). Oggi, generalmente, la didattica nei siti e nei luoghi della cultura prende perlopiù forma in visite giornaliere da parte di scolaresche accompagnate da guide culturali. I modelli e le prassi di didattica, al contrario, si sono sviluppati nel corso degli ultimi anni prendendo la forma di nuovi strumenti capaci di legare, al momento dell'educazione (l'*education*) quello dell'intrattenimento (l'*entertainment*), dando vita a quel fenomeno meglio conosciuto come *edutainment*, modello sostanzialmente basato su un percorso di apprendimento che proprio dell'intrattenimento fa quell'indispensabile chiave di accesso per agevolare la comprensione da parte dei giovani visitatori;
– servizi di accoglienza al visitatore: in Italia dal 1993, come noto, i gestori privati hanno assunto (a seguito di concessione di servizio ex Legge Ronchey) l'organizzazione dei servizi di accoglienza. L'erogazione di questi servizi si è andata nel tempo *standard*izzando, concretizzandosi nella gran parte dei casi nella gestione del punto di ristoro, della biglietteria e del *bookshop*. Fatto questo passo, peraltro in largo ritardo rispetto all'estero, il sistema di offerta di servizi si è poi cristallizzato (Piperata, 2008), raggiungendo solo in alcuni isolati casi dei livelli accettabili di originalità, innovazione e qualità (Moretti, 2001). Il tema che oggi appare interessante, soprattutto alla luce della nuova stagione inaugurata di recente dalla DG Valorizzazione del MiBAC, è pertanto quello della verifica delle condizioni di qualità dei servizi erogati, posto che il Meridione soffre una certa carenza in tal senso;
– gestione dei depositi: la questione della gestione dei depositi assume varie connotazioni, in relazione al tema della tutela e conservazione, in primo luogo, ma anche in merito a quello della valorizzazione. In Italia fatica ad affermarsi una cultura della promozione dei depositi (Shepherd and Benes, 2007), laddove in molti contesti essi divengono una risorsa di grande rilievo in particolare sul fronte degli eventi, con aperture straordinarie. La consistenza dei depositi dei Musei, in particolare in ambito archeologico, è tale da rendere necessario un approfondimento, analizzando i numerosi esempi che, soprattutto a livello internazionale, possono fornire dei riferimenti particolarmente significativi.

2.2.2. I risultati dell'analisi di scenario

L'analisi di scenario ha permesso di evidenziare le principali carenze funzionali del sistema di offerta del Mezzogiorno. Le più evidenti debolezze emerse dall'analisi sono di seguito riassunte:
a) il sistema dell'offerta, soprattutto negli allestimenti e nei sistemi informativi, non è funzionale a un pubblico diversificato e non specializzato (sia esso turista, o residente);
b) le attività di valorizzazione, in particolare quelle relative a eventi complessi e temporanei, costituiscono forse la carenza più evidente del Mezzogiorno, ove le grandi (e le piccole) mostre si tengono solo a Napoli e in pochi altri luoghi. A questo proposito, i depositi di molti grandi musei pubblici del Mezzogiorno, potrebbero rappresentare una risorsa potenziale di grande rilievo che non viene oggi affatto sfruttata. Al contrario, la gestione dei depositi finisce per rappresentare un notevole problema per le istituzioni in termini di spazi e costi;
c) nelle organizzazioni museali le funzioni di *marketing* e quelle di comunicazione, siano esse innovative o tradizionali, sono quasi del tutto assenti, con qualche eccezione solo nelle grandi aree urbane del Mezzogiorno, dove si raggiunge una massa critica sufficiente a sviluppare programmi di rilievo in tale ambito; la distanza tra Centro-Nord e Mezzogiorno si riduce, anche se forse non in termini di qualità, per quello che riguarda il presidio dei servizi aggiuntivi (o servizi di accoglienza), anche se in molte aree i servizi sono ancora assenti per una insufficiente redditività attesa;
d) assente quasi del tutto, nel Mezzogiorno, qualsiasi forma di integrazione operativa e dei musei e degli altri luoghi di visita. La presenza di sinergie, collaborazioni e di integrazioni costituisce una premessa importante alla qualità e innovazione delle gestioni: nel Centro-Nord tali fenomeni sono più frequenti. Di nuovo, quel poco che esiste di innovativo lo si ritrova solo nelle grandi aree urbane, e in particolare a Napoli;
e) altra area carente, benché pochi siano i dati a supporto, concerne il *fund raising*: emergono condizioni ostative rispetto ad altre aree del Paese più sviluppate economicamente;
f) i dati disponibili non consentono di indagare a fondo il tema del personale, anche se si è potuto mettere in rilievo come le figure professionali maggiormente presenti nel Mezzogiorno siano legate ad attività di basso profilo – vigilanza e custodia – mentre assenti o più rare sono quelle relative ad attività dirigenziali e comunque di elevata competenza tecnica e scientifica.

2.2.3. Le analisi di prefattibilità

La lettura degli studi di prefattibilità redatti nel corso del 2008 con riferimento ai primi otto Poli di eccellenza individuati nel Mezzogiorno dal Comitato scientifico preposto ha permesso di affinare il processo di

selezione dei *benchmark partner*. L'esito di tali analisi, sebbene a un primo livello di approfondimento, permette difatti di mettere a fuoco la situazione di alcune risorse strategiche del patrimonio culturale del Mezzogiorno, confermando in gran parte le sollecitazioni che provenivano dai due precedenti «filtri».

Per ciascun polo, e per ogni singolo attrattore componente il polo, la lettura degli studi ha evidenziato una serie di criticità, ricostruendo la caratterizzazione funzionale (denominazione, siti del polo, tipologia di siti, titolarità, natura delle collezioni) e le problematicità osservate, secondo lo schema generale della «catena del valore museale» più sopra esposto.

Il quadro che emerge da questa attività di studio permette di confermare in gran parte quanto già osservato dall'analisi della letteratura, mettendo in evidenza particolari carenze dei Poli per tutto ciò che riguarda:
– la gestione dei depositi e in linea più ampia il tema della sicurezza dei siti e dei reperti nell'ambito della macro funzione «ricerca e conservazione»;
– nell'ambito della macro funzione «valorizzazione e comunicazione» particolari carenze in materia di allestimenti e sistemi informativi, in tema di servizi di accoglienza per i visitatori e in materia di didattica ed *edutainment*; per ciò che riguarda la comunicazione, evidenti carenze sono state rintracciate per entrambi i temi della comunicazione «tradizionale» e per quella *on line*;
– in materia di «funzioni di supporto», i temi del *funding* e quello dell'organizzazione del lavoro;
– in materia di «reti» in particolare ciò che riguarda l'integrazione così detta «laterale» intesa come scarsa capacità delle strutture analizzate di attivare adeguati canali di scambio e collaborazione, anche a fini di promozione turistica, con gli altri attori del territorio.

Sebbene le carenze rintracciate non esauriscano lo spettro delle deficienze complessivamente rilevabili nella gestione dei Poli, si ritiene l'analisi utile alla puntualizzazione degli elementi già riscontrati in sede di analisi della letteratura, contribuendo quindi a migliorare il punto di partenza per la focalizzazione delle analisi di *benchmarking*.

2.2.4. Le interviste con il *panel* degli esperti

Successivamente, come già accennato, la articolazione delle funzioni scelte per l'analisi è poi passata per il vaglio del *team* di esperti coinvolto nel progetto[4].

Nello specifico, il *panel* degli esperti ha fornito valutazioni qualitative circa gli esiti dello studio sia della letteratura, sia dei precedenti studi di prefattibilità.

Le molte interviste realizzate e le diverse riunioni svolte, hanno permesso di rilevare quanto segue:
a) si confermano gli esiti delle altre analisi realizzate, con particolare riguardo alle criticità del sistema di fruizione italiano;

b) le funzioni museali più importanti sono quelle relative a: allestimenti e sistemi informativi, i servizi di accoglienza, la didattica, le attività espositive temporanee, il *marketing* e comunicazione, l'organizzazione del lavoro, e le attività connesse all'integrazione;
c) le politiche di *marketing* e politiche di comunicazione coincidono e devono essere trattate insieme sia dal punto di vista logico che organizzativo;
d) l'integrazione operativa e gestionale costituisce effettivamente la frontiera del problema gestionale italiano;
e) grande importanza è data all'ampliamento del pubblico, anche di quello meno specialistico, verso il coinvolgimento del pubblico potenziale dei musei. A questo fine, l'innovazione tecnologica può giocare un ruolo molto importante. Su questo terreno, i testimoni privilegiati hanno fatto riferimento a molti casi interessanti in Europa e negli Stati Uniti.

2.2.5. Le funzioni critiche dell'offerta museale del Mezzogiorno: sintesi

Le analisi svolte hanno permesso al gruppo di ricerca di definire la lista definitiva di funzioni da sottoporre a *benchmarking* (tabella 2).

TAB. 2 – *Selezione delle funzioni museali e loro rilievo in base ai «filtri» considerati**

Funzioni-catena del valore museale	Analisi della letteratura	Analisi di scenario	Analisi studi prefattibilità Poli	*Team* esperti	Funzioni critiche da analizzare
Ricerca				x	
Catalogazione			x		
Acquisizione					
Analisi dei rischi					
Conservazione programmata	x	xx	x	x	Conservazione programmata
Gestione depositi	x	x	xx	xxx	Gestione e valorizzazione dei depositi
Vigilanza e controllo			x	x	
Lavori di restauro		x			
Allestim.ti e sistemi inform.vi	x	xxxxx	xxxxx	xxxxx	Allestimenti e sistemi informativi
Servizi di accoglienza	x	xxxxx	xxxxx	xxx	Servizi di accoglienza
Didattica ed *edutainment*	x	xxxx	xxxx	xxxx	Didattica ed *edutainment*
Mostre ed eventi temporanei		xxxxx	xx	xxxxx	Mostre e eventi temporanei
Marketing e comun.ne *web*	x	xxx	xxxxxx	xxxxx	*Marketing* e comunic.ne
Marketing e comun.ne trad.li		xxx	xxxxx		
Organizzazione del lavoro	x	xx	xxx	xxxxx	Organizzazione del lavoro

Pianificazione e controllo	x		x	xxxxx	
Fund raising	x	xx	xxx	xxxxx	*Fund raising*
Sistemi informativi aziendali					
Integrazione interna	x	xxxxx		xxxxx	Integrazione
Integrazione esterna		xxxxx			interna, esterna
Integrazione laterale	x	xxxxx	xxxx		e laterale

*Il numero di simboli «x» rappresenta l'intensità dell'importanza assegnata a ciascuna funzione da ognuno dei «filtri» considerati: maggiore il numero di «x» maggiore la rilevanza della funzione, secondo la prospettiva del «filtro» in esame. Vale ribadire che tale tabella non ha carattere generale, ma intende illustrare sinteticamente il processo seguito.
Fonte: nostra elaborazione

Si tratta, dunque, di dieci funzioni in grado di coprire gran parte della catena del valore museale come esplicitata all'inizio del presente articolo (figura 2).

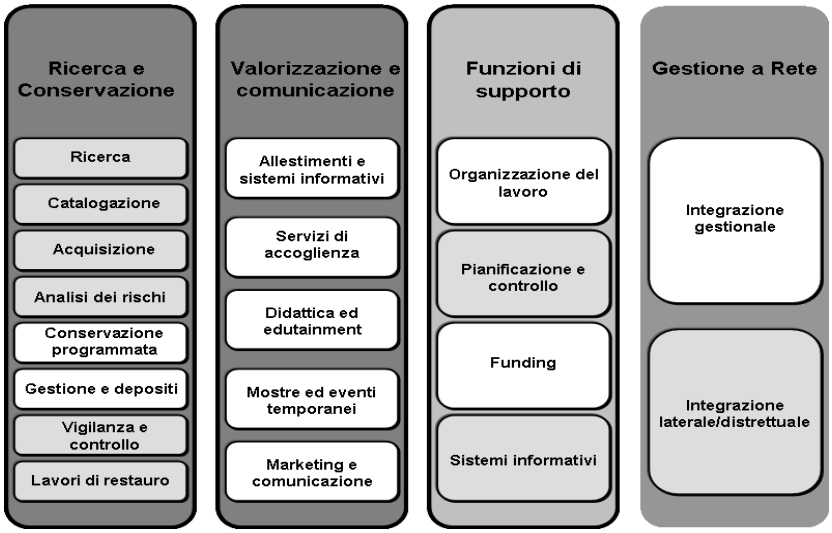

FIG. 2 – Funzioni museali per tipologia
Fonte: nostra elaborazione

3. L'individuazione dei *benchmark partner*

Selezionate le funzioni critiche da sottoporre a *benchmarking*, la successiva fase metodologica ha riguardato l'individuazione dei casi di strutture presso le quali è stata svolta la rilevazione (*benchmark partner*). Il numero di casi studiati, e di conseguenza la quantità delle rilevazioni che sono state effettuate, è collegato direttamente al numero di funzioni critiche individuate.

L'idea di fondo, infatti, è stata quella di stabilire una relazione di-

retta tra singola funzione e singolo *benchmark partner*, ad eccezione del caso di due funzioni critiche (le funzioni allestimenti e servizi di accoglienza) che, come visto, richiedevano per una loro specificità l'analisi di due *benchmark partner*.

A seguire si spiega come, partendo da una «rosa» allargata di candidature, si sia giunti mediante l'utilizzo di una serie di vincoli e criteri di selezione, alla puntualizzazione di un *panel* ristretto di soggetti.

3.1. *La rosa allargata di candidature*

Il primo passaggio metodologico che il gruppo di ricerca ha compiuto è stato quello della definizione di una prima rosa allargata di candidature (circa 30 strutture culturali), a partire da una prima attività di analisi svolta dal gruppo di ricerca in sede di redazione del progetto. In particolare, le strutture riportate (selezionate da varie fonti: letteratura specialistica; interviste ad esperti di settore; esperienza del gruppo di lavoro; navigazione *web*) operavano prevalentemente nel settore della gestione e valorizzazione di siti culturali, essendo tuttavia presenti organizzazioni che – seppur non specifiche, ma sempre operanti nel settore culturale – si caratterizzavano come *benchmark* di eccellenza rispetto alla relativa funzione.

L'elenco rappresentava una prima ipotesi di possibili *benchmark partner*, da integrare o modificare in relazione agli elementi di contesto forniti dall'analisi di scenario. La lista è stata poi estesa ad altre strutture, la cui importanza rispetto alla gestione di una determinata funzione è andata emergendo nel corso delle prime attività di ricognizione (interviste con i testimoni privilegiati, *focus group*, ecc.). Queste attività di preliminare ricognizione hanno anche permesso di puntualizzare e ridefinire l'eccellenza funzionale di alcune strutture[5]. Questi passaggi hanno portato a una seconda lista preliminare.

Il lavoro di messa a punto delle variabili *benchmark partner* e relativa funzione ha permesso di:
– aggiungere alcuni *benchmark partner* non precedentemente individuati e definire la relativa funzione di eccellenza;
– confermare o ridefinire la funzione di eccellenza per quei *benchmark partner* già individuati;
– stabilire una relazione biunivoca tra *benchmark partner* e singola funzione di analisi;
– ampliare, alla luce delle analisi sopra illustrate, la lista delle funzioni da analizzare e dunque individuare per le funzioni aggiuntive i nuovi *benchmark partner*.

A partire da questa lista di candidature, il gruppo di ricerca ha applicato una serie di ulteriori filtri che hanno permesso di giungere all'elenco di strutture «*partner*», di cui ci si è occupati in sede di approfondimento.

3.2. *La determinazione dei criteri guida*

I criteri che sono stati adottati per la definizione della lista di strutture da analizzare sono stati definiti con un obiettivo specifico. Quello, cioè, di restituire le migliori condizioni di potenziale applicabilità di quanto osservato rispetto alla realtà dei poli museali del Mezzogiorno (e in generale dell'offerta culturale del Sud). Sono infatti evidenti, come peraltro emerge dall'analisi di scenario, le grandi differenze in termini di natura, tipologia, specializzazione, grandezza di ciascuna struttura culturale. Ci si è posti, dunque, l'obiettivo di prendere in considerazione strutture diverse, in termini sia di tipologia museale/culturale, sia di ampiezza e notorietà del museo/sito. Lo spirito che dunque ha guidato la selezione dei *benchmark partner* (e quindi la definizione dei filtri) è stato quello di massimizzare i risultati dell'analisi per garantire la migliore utilizzabilità delle informazioni rilevate. Questo vincolo posto dal gruppo di ricerca, come a seguire si potrà osservare dalla lista dei *benchmark partner*, si è tradotto in un insieme di strutture analizzate particolarmente diversificato: si tratta di strutture piccole e grandi, italiane ed estere, operanti in diversi settori dell'ampio panorama dell'offerta culturale ed artistica. In sostanza, la definizione dei filtri ha garantito una quasi omogenea distribuzione (rispetto alle diverse variabili che caratterizzano le organizzazioni culturali) delle strutture analizzate.

Le variabili rispetto alle quali è stata rispettata una equa distribuzione del campione sono funzione di alcune caratteristiche dei Poli museali del Mezzogiorno e, in generale, dell'offerta culturale del Sud. In particolare, le caratteristiche sono:

A) Tipologia di struttura museale: sono state definite quattro categorie tipologiche:
– Museo non archeologico
– Museo archeologico
– Area o sito archeologico
– Rete o sistema culturale

B) La dimensione regionale/nazionale: si è stabilita una distinzione tra musei di rilievo regionale e musei di portata e visibilità nazionale e/o internazionale, garantendo un equilibrio tra queste due tipologie.

C) L'equilibrio Italia/estero: è stata ricercata una distribuzione tra strutture italiane e strutture estere. L'associazione ad ogni funzione di strutture italiane o estere, come si vedrà dalla matrice funzioni/*benchmark partner*, ha tenuto in debita considerazione le successive condizioni di applicabilità delle pratiche rilevate.

D)Nella costruzione dell'elenco dei *benchmark partner*, in particolare, il gruppo di ricerca ha presentato al *team* di esperti coinvolto nel progetto alcune possibili combinazioni di siti/musei capaci di soddisfare gli equilibri sopra descritti. Le varie combinazioni presentate per il vaglio tenevano dunque in considerazione la necessità di avere nella lista finale:

E) una rappresentazione delle diverse tipologie museali, e dunque la pre-

senza di almeno una struttura per ogni tipologia museale;
F) la presenza di un adeguato numero di strutture anche di portata «locale» e dunque di visibilità regionale;
G) un numero adeguato di strutture operanti all'estero[6].

Questi vincoli, fatti propri dal *team* di esperti, ha permesso l'individuazione delle strutture di eccellenza per ogni singola funzione critica come sopra individuata. L'elenco finale è illustrato nel successivo paragrafo.

3.3. *Matrice finale: funzioni*/benchmark partner

La lista finale frutto del lungo lavoro di analisi e ricognizione è dunque rappresentata dalla successiva tabella, dove si può leggere anche un'equa distribuzione delle realtà selezionate rispetto alle variabili «tipologia», «dimensione», «localizzazione» (tabella 3).

TAB. 3 – *I casi di studio*

Funzioni critiche da analizzare	*BENCHMARK* PARTNER	Tipologia				Dimensione		Localizzazione	
		Museo Arch.	Museo non Arch.	Area Arch.	Rete cult.	Loc.	Naz.	Italia	Estero
Conservazione programmata	PERGAMON MUSEUM Berlino	x					x		x
Gestione e valorizzazione dei depositi	MUSEI VATICANI	x	x				x	x	
Allestimenti e sistemi informativi	MUSEO ACROPOLI Atene	x					x		x
	MUSEO ETRUSCO Cortona	x				x		x	
Servizi di accoglienza	NATIONAL GALLERY Londra	x	x				x		x
	SITO ARCH. Merida		x		x			x	
Didattica ed *edutainment*	MUSÉE DU QUAI BRANLY Parigi	x					x		x
Mostre ed eventi temporanei	MART Rovereto	x					x	x	
Marketing e comunicazione	VICTORIA AND ALBERT Londra	x					x		x
Organiz.ne del lavoro	ZETEMA				x		x	x	
Fund raising	FAI				x		x	x	
Integrazione interna, esterna e laterale	RETE dei MUSEI PICENI				x	x		x	

Fonte: nostra elaborazione

Per garantire eterogeneità e, al tempo stesso, coerenza rispetto alle tipologie di siti compresi nei poli di eccelenza, il campione di strutture selezionato comprende: 5 musei archeologici, 2 musei misti (archeologici e non archeologici), 3 musei non archeologici, 1 sito archeologico e 3 reti di strutture culturali.

Sono presenti 3 strutture di rilievo regionale e 8 strutture di rilievo nazionale; 6 strutture sono localizzate in Italia (compresa una in territorio Vaticano), 6 sono all'estero.

4. La metodologia di analisi

Individuate le funzioni oggetto di analisi e i relativi *benchmark partner*, l'attività di studio si è potuta focalizzare sulla raccolta degli *input* conoscitivi in merito agli *standard* di eccellenza delle suddette funzioni.

Questa attività è stata progettata con l'obiettivo di fornire quell'indispensabile supporto conoscitivo alla definizione di strutture e processi organizzativi efficaci ed efficienti per l'implementazione e la gestione delle funzioni operative considerate strategiche per la piena valorizzazione dei Poli museali in oggetto.

Lo studio che presentiamo si è svolto su un arco temporale di 6 mesi ed è stato finalizzato alla raccolta, descrizione e valutazione di esperienze di valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale.

Ciò, al duplice scopo di:
– ricostruire un quadro conoscitivo generale sulla organizzazione e valorizzazione dei servizi museali, culturali ed aggiuntivi;
– individuare degli elementi replicabili di alcune modalità di gestione del patrimonio culturale.

La metodologia di ricerca utilizzata è stata quella dei «casi di studio», essendo questa, come noto, preferibile ad altre metodologie nei casi in cui (Yin, 2003: 1-15):
– la principale domanda di ricerca ha riguardo al «perché» e al «come» di determinati accadimenti;
– i fenomeni osservati si collocano in uno spazio temporale «contemporaneo» al momento di ricerca permettendo, quindi, l'osservazione diretta dei suoi elementi costitutivi;
– il contesto nel quale gli eventi vengono osservati è parte integrante dell'analisi fenomenica.

Come noto, il metodo dei «casi di studio» trova nella prassi internazionale differenti tipologie di applicazione.

La scelta operativa condotta con riferimento alle modalità di rappresentazione dei casi è stata quella di «casi di studio illustrativi», fondati sulla descrizione del «cosa sta succedendo» e del «perché», al fine di mostrare gli aspetti significativi di una certa situazione, attraverso descrizioni narrative, strettamente connesse alle esigenze informative di ciascuna funzione.

4.1. *La metodologia di rilevazione*

Dal punto di vista dell'impostazione metodologica, l'analisi ha seguito i seguenti passi:
– definizione di una scheda che descrive ciascuna delle funzioni selezionate, in termini di obiettivi, elementi costitutivi, fonti istituzionali o scientifiche qualificanti;
– mappatura delle fonti di informazione: sito internet, informazioni e documentazione fornita dall'ente-*benchmark*, ricerche e studi, raccolta di altre informazioni di pubblico dominio (*media*, ecc.);
– individuazione dei referenti interni all'ente *benchmark*;
– invio di una lettera di invito a partecipare ai referenti delle strutture;
– definizione e somministrazione di un questionario preliminare inviato ai referenti delle strutture *benchmark partner*, circa la funzione oggetto di studio;
– realizzazione di una intervista diretta ai referenti interni più significativi, finalizzata a perfezionare le informazioni riguardanti gli elementi indagati;
– visita dell'organizzazione, funzionale a raccogliere ulteriori spunti conoscitivi sulla funzione oggetto di indagine, grazie anche alla percezione diretta dei membri del gruppo di lavoro[7].

4.2. *Schema di rappresentazione delle informazioni raccolte*

L'*output* dell'attività di rilevazione è costituito da una relazione sintetica circa il profilo organizzativo delle funzioni oggetto di indagine. In particolare sono presentate le diverse soluzioni adottate dall'organizzazione analizzata, evidenziandone le caratteristiche salienti, le potenzialità applicative e le eventuali criticità.

Per ciascuna delle funzioni indagate, la sintesi di queste informazioni «rilevanti» è organizzata secondo il seguente schema logico:
– in una prima parte si presenta la funzione, utilizzando le informazioni rilevate per mezzo della «scheda funzione»;
– in una successiva sezione, si riporta una breve presentazione di carattere qualitativo sul *benchmark partner* selezionato per lo studio della specifica funzione, individuando le sue principali caratteristiche e le sue modalità di funzionamento;
– una successiva sezione riporta in modo schematico i risultati del questionario, proponendo per ciascun *benchmark partner* la sintesi ragionata delle informazioni di natura quantitativa rilevate;
– a seguire si indaga, per ogni funzione, il relativo profilo di funzionamento per mezzo di una articolazione che descrive:
– il funzionamento generale della funzione presso il *benchmark partner*;
– gli elementi relativi agli aspetti organizzativi di quella determinata funzione presso il *benchmark partner*;

– gli elementi di natura economico finanziaria di ogni funzione presso il *benchmark partner*;
– gli elementi di innovazione e qualità rilevati per la singola funzione presso il singolo *benchmark partner*. Si tratta, in questo ultimo caso, di quegli elementi ritenuti particolarmente significativi e sui quali potranno essere basate le scelte di eventuale trasferimento delle esperienze in altre realtà del Mezzogiorno.

Note

[1] La catena del valore è il modello introdotto da Michael E. Porter (1985) per descrivere l'organizzazione aziendale come un insieme di processi che contribuiscono alla creazione di valore e del vantaggio competitivo. In particolare, il modello consiste in 9 processi di cui 5 «Primari» e i restanti 4 «di supporto». Le attività primarie sono: logistica in entrata (beni che «entrano» nell'azienda); attività operative (produzione di beni e servizi); logistica in uscita (beni che «escono» dall'azienda); *marketing* e vendite; servizi post-vendita (assistenza tecnico-commerciale, ecc.). Le attività di supporto vengono dette ausiliarie in quanto sostengono le attività primarie e, forniscono *input*, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estensibili a tutta l'azienda. Si dividono in quattro categorie: approvvigionamento; sviluppo della tecnologia; gestione delle risorse umane; attività infrastrutturali.

[2] Il termine *standard* è entrato da tempo a far parte del lessico museale innanzitutto attraverso la pratica dell'accreditamento (in atto negli USA dagli inizi degli anni 1970) che prevede l'esistenza di un certo numero di condizioni per l'accreditamento di un museo; si vedano in particolare i lavori dell'AAM (American Association of Museums).

[3] Documento della Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane AMACI – AMEI – ANMLI – ANMS – ICOM Italia – SIMBDEA in preparazione della IV Conferenza nazionale dei musei Milano, Palazzo delle Stelline, 10 novembre 2008.

[4] Le interviste sono state realizzate mediante un traccia scritta, ed in forma semi-strutturata.

[5] Per ragioni editoriali non si riporta la lista delle strutture incluse nella c.d. «rosa allargata». Tale lista può essere richiesta agli autori, attraverso la redazione della rivista *Economia della Cultura*.

[6] Riguardo la presenza di strutture estere la offerta tecnica poneva dei vincoli nella misura in cui il gruppo di lavoro si era impegnato verso il committente ad analizzare un numero minimo di sei strutture estere in almeno quattro città, proprio per cogliere i diversi aspetti che caratterizzano la cultura gestionale delle strutture culturali in più Paesi ed avere, in tal modo, maggiori elementi di confronto.

[7] Tale visita ha assunto specifico rilievo informativo nel caso di funzioni che riguardavano i servizi ai visitatori: una visione diretta da parte del gruppo ha infatti permesso di ottenere rilevanti chiavi di lettura sugli *standard* di eccellenza da considerare in sede di progettazione e implementazione delle funzioni presso i Poli museali del Mezzogiorno.

Riferimenti bibliografici

ANDERSON, G. (edit. by) (2004), *Reinventing the museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Lanham, Rowman Altamira.
BAGDADLI, S. (1999), *Il museo come azienda, Milano*, Etas.
BERNARDI, C. (2005), *The Strategic Development of Museums: A System Dynamics Approach*, CERMEC – Università Carlo Cattaneo LIUC, Università di Lugano.
BONEL, E. e MORETTI, A. (2003), *Il coordinamento interorganizzativo nella valorizzazione dei beni culturali*, Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Scienze Economiche.

CABASINO, E. (2005), *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano, Franco Angeli.
CAMP, R. (1991), *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Castel Bolognese, Editore Itaca.
CHIRIELEISON, C. (1999), *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, Università degli Studi di Pisa, Dipartimento di Economia Aziendale.
CICERCHIA, A. (2009), *Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica*, Milano, Franco Angeli.
DAINELLI, F. (2007), I*l sistema di programmazione e controllo del museo*, Milano, Franco Angeli.
DE SOCIO, P. e PIVA. C. (2005), *Il museo come scuola. Didattica e patrimonio culturale*, Roma, Carocci.
DELLA TORRE, S. (2001), *La carta del rischio del patrimonio culturale: la manutenzione programmata*, Milano, IRER.
GRANELLI, A. (2006), *Innovazione e Cultura*, Milano, Il Sole 24 Ore.
HINNA, A. e MINUTI, M. (2009), *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali*, Milano, Hoepli.
JALLÀ, D. (2006), «Una situazione difficile, uno scenario impegnativo», in *III Rapporto annuale Federculture*, Milano, TCI Press.
JALLÀ, D. (2009), «Musei e patrimonio. Quale passato per quale futuro?», *Assemblea Nazionale dei soci di ICOM Italia*, Napoli, 11 maggio 2009.
MORETTI, A. (2001), *L'organizzazione della qualità nei musei: logiche, modelli e applicazioni*, Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Scienze Economiche.
PAOLI, P. (2006), *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Milano, Franco Angeli.
PIPERATA, G. (2008), «La nuova disciplina dei servizi aggiuntivi dei musei statali», *Aedon* n. 2.
PORTER, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
SEVERINO, F. (2006), «Il brand culturale: valore sociale, giuridico ed economico», *Economia della Cultura*, n. 4, Bologna, Il Mulino.
SHEPHERD, E. J. and BENES, E. (2004), «Enterprise Application Integration (EAI) e Beni culturali: un'esperienza di gestione informatizzata assistita alla radiofrequenza (RFID)», *Archeologia e calcolatori*, vol. 18.
SIBILIO PARRI, B. (2004), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli.
SOLIMA, L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, Cedam.
SOLIMA, L. (2005), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Roma, Carocci.
TORTORELLA, W. e TRACLÒ, F. (2008), *Oltre i limiti del turismo all'italiana*, Bologna, Il Mulino.
VALENTINO, P. A. (1993), *L'immagine e la memoria: indagine sulla struttura del museo in Italia e nel Mondo*, Milano, Leonardo Periodici.
VAUGHAN, R. (2001), «Images of a museum», *Museum Management and Curatorship*, vol.19, n.3, 2001.
WATSON, G. H. (1995), Il *Benchmarking. Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Milano, Franco Angeli.
YIN, R. K. (2003), *Case study research – Design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.
ZAN, L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Mondadori Electa.